



# מסגרות חינוך למפונים במצבי חירום - לקחים ממלחמת "חרבות ברזל"

מחלקת מדיניות חינוך  
פורום קהלת (ע"ר)

עם ועולמו 8, ירושלים  
27 ביוני 2024

זואי כהנא ואברום תומר  
פורום קהלת | יוני 2024

## זואי כהנא

### חוקרת מדיניות חינוך, פורום קהלת

בוגרת תואר ראשון ללימודים הומניסטיים, פילוסופיה והגות יהודית במרכז האקדמי שלם (בהצטיינות).



## אברום תומר

### ראש מחלקת מדיניות חינוך, פורום קהלת

בוגר במדעי החברה וביטחון מאוניברסיטת בר אילן ומוסמך במדיניות ציבורית מהאוניברסיטה העברית.



עריכה לשונית | שמואל מרצבך  
עיצוב גרפי | סטודיו אמונה כרמל

## תוכן העניינים

---

4	..... תקציר
6	..... מבוא
8	..... <b>פרק א   סקירה של מסגרות החינוך למפונים והתפתחויותיהן</b>
13	..... <b>פרק ב   הצלחות</b>
17	..... <b>פרק ג   דילמות ואתגרים</b>
24	..... <b>פרק ד   המלצות</b>

## תקציר

עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל ופינוי מאות אלפי אזרחים מבתיהם למשך חודשים רבים, נקלטו הילדים ובני הנוער המפונים במסגרות חינוך במקומות שאליהם פונו. כיוון שלא נהגתה תוכנית פינוי סדורה, שכוללת הקמה וניהול של מסגרות חינוכיות למפונים וכיוון שתושבי ערים ויישובים רבים התפזרו בכל הארץ, נדרשו יוזמה מה"שטח" ואלתורים רבים. המחקר שלפניכם, המבוסס על ראיונות עם 11 מנהלים, מתמקד בבתי הספר החדשים שהוקמו בעבור ילדי המפונים ומנתח את פעילותם על פי שלושה שלבים כרונולוגיים: הקמה, התייצבות ושגרת חירום.

במהלך המחקר זיהינו כמה הצלחות מובהקות: היוזמה והמחויבות של המנהלים, הקבועים או המתנדבים; האוטונומיה הניהולית שניתנה להם והמתנדבים הרבים שנחלצו לעזרתם; המחויבות והמסירות של המורים ששבו ללמד; החוסן הקהילתי; האחריותיות של רשויות מקומיות מסוימות והיצירתיות במציאת מבנים מתאימים לקיום בית הספר.

לצד ההצלחות זיהינו כמה קשיים ואתגרים.

1. **פינוי לא סדור.** פיזור האוכלוסייה וחוסר הרציפות החינוכית שנבע ממנו יצרו קשיים בחלוקת תקציבים בין המסגרות המקוריות לחדשות ובהעברת מידע חיוני ביניהן. הפיזור הפריד בין התלמידים המפונים לבין אנשי ההוראה המפונים, מה שהקשה על חזרתם לעבודה של אנשי ההוראה המפונים ודרש גיוס אנשי הוראה רבים נוספים.
2. **נשירת תלמידים.** הניתוק מהקהילה ומאנשי ההוראה המוכרים והצורך להשתלב במקום חדש וזר – שפעמים רבות לא תאם את צורכי המפונים – הקשה מאוד על קליטת התלמידים. היעדר מידע מסודר על אודות המפונים ומחסור בכוח אדם טיפולי הקשו על בתי ספר ואנשי מקצוע לאתר את התלמידים הנושרים ולתת להם מענה.
3. **כוח אדם.** השכר הנמוך שמשרד החינוך אפשר למסגרות החינוכיות להציע לאנשי הוראה חדשים הקשה על גיוס כוח הוראה ושימורו. קשיים נוספים היו הבירוקרטיה בגיוס כוח האדם והעובדה שלא הייתה דרישה ברורה ממשרד החינוך כלפי המורים לחזור לעבוד כדי להמשיך לקבל שכר.
4. **אחריות על בתי הספר.** למנהלי בתי הספר למפונים לא היה ברור מהו התקציב העומד לרשותם ומול אילו גופים הם צריכים להתנהל – הרשות המפונה, הרשות הקולטת או משרד החינוך.
5. **מבנים ולוגיסטיקה.** חלק מבתי הספר נאלצו להסתפק במבנים לא מתאימים, כגון משרדי חברה. מלבד זאת, כיוון שתקציבי המזון של התלמידים הועברו ישירות למלונות, מנהלים רבים נאלצו לקצר את יום הלימודים במידה ניכרת כדי לאפשר לתלמידים לאכול ארוחות בוקר וצהריים במלון.

המלצותינו למקרה שבו ניאלץ לפנות אוכלוסייה ולדאוג לפתרונות חינוכיים הן כדלהלן.

1. יש לייצר תוכנית פינוי המתחשבת בצורך הקריטי בהמשכיות המסגרות החינוכיות המקוריות ולתכנן איזו רשות מתאימה ביותר ומוכנה לקלוט את הרשות המיועדת לפינוי. אם הפינוי יתבצע בחופזה, יש לאפשר איחוד קהילות בשלב שני.
2. יש להקים מחדש את בתי ספר המקוריים בעבור הקהילות המפונות לטובת רצף חינוכי ותפקודי ולטובת השליטה

ומתן המענים המתאימים לכל תלמיד. יש להקים מערך קציני ביקור בחירום שיאתר ויתמוך בתלמידים נושרים ולהעביר תקציבים לעמותות הפועלות למען נוער בסיכון כדי שיתמכו בנוער המפונה.

**3.** יש להקים מאגר מנהלים ואנשי הוראה לשעת חירום ברשויות שצפויות לקלוט מפונים. המאגר יכלול מנהלים בדימוס או בשבתון ויידרש לעדכנו אחת לתקופה מוגדרת. מלבד זאת, יש לגייס סטודנטים להוראה בשנים מתקדמות ובעזרת ליווי והדרכה להכיר בכך כחלק מחובותיהם המעשיות לתואר. מומלץ כי כל ניהול כוח האדם בחירום יינתן בידי הרשות המפונה – בסיוע וליווי של הרשות הקולטת – עם גמישות מרבית בהתאמת השכר על פי קריטריונים מוגדרים ועם תקציב גמיש לשם כך ולשם צרכים נוספים.

**4.** רצוי לפרסם נוהל שיאפשר את חזרתם המסודרת לעבודה של עובדי הוראה מפונים. הנוהל יכלול הגדרה של תקופת התארגנות קצרה שלאחריה כל מורה יצטרך להחליט אם לחזור לעבודה או לצאת לחל"ת. נוהל זה יחריג עובדי הוראה שחוו אובדן אישי או ניזוקו מהמלחמה באופן ישיר ויאפשר הקלות ותמריצים שונים בהתאם לאתגרים.

**5.** יש למפות בכל רשות קולטת פוטנציאלית את המקומות שבהם ניתן להקים בתי ספר בשעת חירום. יש לכלול במיפוי מבני ציבור שייעודם בשגרה הוא לצורכי חינוך – כגון מתנ"סים, מרכזי פיס, מוסדות להכשרת מורים וכיוצא בהם.

**6.** יש לבחון את האפשרות להעביר חלק מתקציב המזון מהמלונות למנהלים כדי להזין את תלמידיהם בבית הספר, או לחלופין לאפשר לבתי הספר לארוז מנות מזון במלונות שבהם שוהים התלמידים ולשנע אותן בעבור התלמידים.

## מבוא

במהלך אוקטובר 2023, עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל, ועד ראשית נובמבר 2023, פונו מביתם בצפון הארץ ובדרומה כ-252 אלף תושבים. כ-88 אלף מהם פונו למלונות, כ-70 אלף התפנו באופן עצמאי לבתי הארחה מסוגים שונים וכ-94 אלף איש פונו או התפנו למגורים עצמאיים.<sup>1</sup> המפונים עברו לכ-54 רשויות מקומיות; רובם לערים אילת, ירושלים, תל אביב, טבריה וחיפה ולמלונות ים המלח.<sup>2</sup> הפינוי היה ארוך טווח ובעבור מרבית המפונים ארך חודשים רבים. נכון לכתיבת שורות אלו, חלק מהמפונים טרם שבו לבתיהם ולא ברור אימתי יוכלו לעשות זאת. כיוון שהפינוי נמשך חודשים ארוכים, נודעת חשיבות מכרעת לקליטה מיטבית של ילדי המפונים במסגרות החינוכיות. קליטה זו חיונית לעתיד הילדים המפונים, הוריהם וקהילותיהם ולחוסנם ובריאותם הנפשית.

בהיעדר תוכנית לקליטת תלמידים מפונים במסגרות חינוכיות לטווח ארוך, תהליך ההקמה והניהול של בתי הספר למפונים הגיע "מלמטה" ולאורך הדרך עלו דילמות ואתגרים לצד הצלחות. אנו סבורים כי מחובתנו ללמוד את התהליך ולהסיק ממנו לקחים כדי לשפר את מצבם של התלמידים שטרם שבו לביתם וכדי לצמצם ככל שניתן את הפגיעה הכרוכה בפינוי – אם יארעו חלילה פינויים נוספים בעתיד.

בחרנו להתמקד במסגרות החינוך הפורמלי משום שלדעתנו הן המרכזיות והחשובות ביותר בחייהם של ילדים ובני נוער. כמו כן, המסמך מתמקד בבתי הספר שהוקמו במיוחד בעבור תלמידים מפונים, אף שמרביתם לא למדו בבתי ספר הללו אלא נקלטו בבתי ספר קיימים ברחבי הארץ. מיקוד זה נובע מהקושי ללקט מידע על אודות תלמידים שהשתלבו במסגרות קיימות כיחידים או בקבוצות קטנות ברחבי הארץ. עם זאת, ישנה התייחסות במסמך ליתרונות ולחסרונות של שילוב תלמידים מפונים בבתי ספר קיימים.

בנייר זה נתאר מה אירע בפועל, מה הצליח ויש לשמר ואילו בעיות התעוררו. לאורך המסמך, ובייחוד בסופו, בפרק ההמלצות, נציע פתרונות שונים שעשויים לשפר את המשך שילובם של התלמידים המפונים במסגרות החינוכיות וכן את הטיפול בשילובם של מפונים עתידיים אם חלילה נזדקק לכך.

המתודולוגיה במחקר זה היא איכותנית. המסמך מבוסס על ראיונות עומק שערכנו בחודשים האחרונים עם אחד עשר מנהלים של מסגרות חינוכיות למפונים. במסגרת הראיונות שאלנו את המנהלים שאלות הקשורות לאוכלוסיית התלמידים, לתקציבים, לצוותי ההוראה, ליחסים עם גופי ממשל שונים, להחלטות פדגוגיות ועוד. לכל המרואיינים ניסיון רב בחינוך ורובם ניהלו בתי ספר בעבר. שני מרואיינים הם מנהלים מקוריים של בתי הספר שפנו והם המשיכו לנהל אותם באופנים שונים. אחד המרואיינים שימש כמנהל מערך בתי הספר של ים המלח. שמונה מרואיינים ניהלו מסגרות של מפונים מהדרום ושלושה ניהלו מסגרות של מפונים מהצפון.

על פי נתוני משרד החינוך, עד שלהי דצמבר 2023 הוקמו 45 בתי ספר שיועדו למפונים.<sup>3</sup> בסך הכול ראינו מנהלים שניהלו 15 בתי ספר שהוקמו למפונים, כלומר כשליש מכלל בתי הספר שהוקמו למפונים (אחד מהם נסגר לאחר

1 מיכל לרר, **תוכניות לפינוי אוכלוסייה – חלק ב': מפרוץ מלחמת חרבות ברזל**, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 12.11.2023, עמ' 5. בנייר נכתב כי פונו כ-253 אלף איש אך בפילוח לאוכלוסיות שונות חסרים אלף איש. לכן ציינו כאן את המספר 252 אלף.

2 אתי וייסבלאי, **שירותי חינוך לתלמידים מפונים מבתיהם בתקופת מלחמת חרבות ברזל**, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 31.12.2023, עמ' 7.

3 הנ"ל, **עובדי הוראה מפונים במלחמת חרבות ברזל**, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 5.3.2024, עמ' 4.

תקופה מסוימת, והיתר עתידים לפעול עד חזרת התושבים לבתיהם).<sup>4</sup> תשעה מבתי הספר הוקמו לקהילות שהתפנו יחד כיישוב ורוכזו במקום אחד, ושישה מהם הוקמו לתלמידים שקהילותיהם פוזרו ברחבי הארץ. שמונה מבתי הספר הוקמו בים המלח, חמישה בירושלים, אחד בתל אביב ואחד בבנימין. שניים מבתי הספר הם יסודיים, ארבעה הם בתי ספר המכילים חטיבת ביניים וחטיבה עליונה ותשעה בתי ספר כוללים כיתות משלב היסודי ועד החטיבה העליונה. המסמך רלוונטי לכל פינני פוטנציאלי עתידי, בין אם ייגרם בעקבות מלחמה, רעידת אדמה, צונאמי או תרחיש אחר. כמובן, איננו הראשונים שחקרו סוגיה זו וישנם פרסומים בתחום גם מהעת האחרונה.<sup>5</sup> ייחודו של נייר זה בהקשבה למנהלי בית הספר, הגורמים החשובים ביותר בעינינו ללימוד ולהפקת לקחים. מלבד זאת, כאמור, בשולי המסמך מופיעות המלצות קונקרטיות שיוכלו לסייע בטווח הקצר ובעתיד.

---

4 11 המנהלים שראינו ניהלו 15 בתי ספר שונים, שכן אחד מהמנהלים שראינו שימש כמנהל מערך בתי הספר של ים המלח.

5 אורית חזן, ציפי בוכניק וענת אבן־זהב, **קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך**, חיפה: מוסד שמואל נאמן, פברואר 2024.

## פרק א | סקירה של מסגרות החינוך למפונים והתפתחויותיהן

### פינוי

בין ה־7.10 ל־24.10 פונו תושבים מהדרום והצפון בהדרגה. מרבית היישובים שפונו היו יישובים קטנים, מושבים, קיבוצים ומועצות מקומיות. מלבד זאת פונו שלוש ערים: שדרות, חלק מתושבי אשקלון וקריית שמונה.<sup>6</sup> על פי נתוני משרד החינוך, מספר הילדים המפונים (בגילים 0–17) היה כ־48 אלף ילדים (כ־1.5% מכלל הילדים במדינה): 31,314 מהם מיישובי הדרום ו־16,670 מתושבי הצפון.<sup>7</sup>

תוכניות הפינוי שנוצרו לפני תחילת המלחמה היו חלקיות ונעדרות סדר. בתוכנית המקורית אמורים היו היישובים להתפנות לבתי ספר ומוסדות ציבור בעירויות הקולטות, ולערים באזור הפינוי לא הייתה תוכנית סדורה שקבעה לאילו עירויות מתפנה אוכלוסייתן.<sup>8</sup> לכן, כאשר הוחלט בתחילת המלחמה לפנות את תושבי עוטף עזה והצפון למלונות, הפינוי נעשה באנדרלמוסיה והתנהל באמצעות תקשורת ישירה עם המלונות: מי ש"תפס" ראשון קיבל את המקום. בהתאם, ליישובים קטנים היה קל יותר להתפנות כיחידה אחת. הם יצרו קשר עם מלון מסוים והצליחו לשכן בו את כל תושבי היישוב. הערים נדרשו "לתפוס" מלונות רבים לאחר שחלק מהמלונות נתפסו על ידי יישובים קטנים יותר.<sup>9</sup> התוצאה הייתה שתושבי הערים נשלחו לכל מקום פנוי. לכן, בעוד רבים מהיישובים הקטנים והקיבוצים התפנו כקהילה, למלון אחד או לעיר אחת, תושביהם של יישובים גדולים יחסית ותושבי שלושת הערים הנזכרות התפזרו בכל רחבי הארץ. הפיזור הקשה מאוד על ניהול הפינוי, איתור המפונים ומתן מענה לצורכיהם.

גם ביישובים שבעבורם הייתה תוכנית פינוי, כגון המועצה המקומית שלומי (שעל פי התוכנית תושביה היו אמורים להתפנות לירושלים), הפינוי בפועל נעשה על בסיס מקום פנוי.<sup>10</sup> לכן אוכלוסיית שלומי התפנתה למלונות בירושלים אך גם לטבריה ולחיפה והיו אף תושבים משלומי שלא נשארו בעבורם חדרי מלון פנויים בכל הארץ.<sup>11</sup>

לאחר הפינוי הראשוני, משרד התיירות לא הסכים כי התושבים יעברו בין בתי מלון ולרוב גם לא היה מקום שניתן לעבור אליו. החלפת אוכלוסיות בין בתי המלון לוותה בקשיים לוגיסטיים רבים. זמן רב חלף עד שמשרד התיירות ידע היכן נמצא כל תושב. גורמים ממשרד התיירות ביקשו לוודא שלא קיים מצב שבו שני בתי מלון מדווחים על אותה משפחה. לכן הורה משרד התיירות שכל משפחה תישאר במלון שאליו הגיעה וכי החלפות יתבצעו רק במקרי קיצון ובאישור מראש.<sup>12</sup>

6 וייסבלאי, **שירותי חינוך לתלמידים מפונים** (לעיל הערה 2), נספח.

7 הנ"ל, **נתונים על קליטת תלמידים מפונים במלחמת חרבות ברזל ברשויות המקומיות**, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 5.2.2024, עמ' 2; "אוכלוסיית ילדים 0–17 ביישובים לפי דת וגיל – סוף 2022", הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

8 נורית יכמוביץ־כהן, **תוכניות לפינוי אוכלוסייה – חלק א': טרום מלחמת חרבות ברזל**, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 22.11.2023, עמ' 1–2, 5.

9 ראינות עם איש מטה בקריית שמונה וגורמים מטעם עיריית ירושלים שעסקו באכלוס המפונים בעיר.

10 משרד החינוך ומשרד הפנים, תוכנית "מרחק בטוח", מאי 2022, עמ' 3. [https://meyda.education.gov.il/files/Bitachon/emergency\\_presentation-Safe-distance.pdf](https://meyda.education.gov.il/files/Bitachon/emergency_presentation-Safe-distance.pdf)

11 פוסט בעמוד הפייסבוק של המועצה המקומית שלומי מיום 23.10.2023, [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=pfbid0K248\\_FiufqkFT61o2jAccqixN2jeWzHGqCorVSuVpdoZuSNq1OyLXcdO6kXeadV3Uxl&id=100064361332500&locale=he\\_IL](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid0K248_FiufqkFT61o2jAccqixN2jeWzHGqCorVSuVpdoZuSNq1OyLXcdO6kXeadV3Uxl&id=100064361332500&locale=he_IL)

12 שיחות עם אנשי מטה מקריית שמונה וירושלים; פוסט בעמוד הפייסבוק של המועצה המקומית שלומי מיום 13.11.2023, [https://www.facebook.com/permalink.php?story\\_fbid=pfbid02YNF7VDKqcy1KfxwCd5ZHN9VAa3CD9RFw6jqPQduNrf6JP9ecHEG8TSSbPpEaTrbFl&id=100064361332500&locale=he\\_IL](https://www.facebook.com/permalink.php?story_fbid=pfbid02YNF7VDKqcy1KfxwCd5ZHN9VAa3CD9RFw6jqPQduNrf6JP9ecHEG8TSSbPpEaTrbFl&id=100064361332500&locale=he_IL)



מלבד זאת, לאחר הפינוי ניתנה לאזרחים המתגוררים ביישובים שפוננו אפשרות להיקלט באופן עצמאי במסגרות שונות ולקבל על כך החזר כספי.<sup>13</sup> האפשרות לצאת מהמלונות ולהיקלט במסגרות אחרות בכל רחבי הארץ הקשתה עוד יותר על המעקב אחר מיקום המפונים ושילוב ילדיהם במסגרות החינוך.

מהראיונות עלה כי במקומות שונים עמדו בפני המפונים אפשרויות שונות לרישום ילדיהם במסגרות חינוכיות. בפני רוב מוחלט של ההורים עמדו האפשרויות הבאות:

**1. למידה בבתי ספר למפונים:** ביישובים שפוננו כקהילה וביקשו מסגרת חינוכית משל עצמם – וכן במקומות שבהם לא היו בתי ספר שיכלו לקלוט את התלמידים, כמו במלונות ים המלח – נרשמו כל התלמידים למסגרות החינוכיות שהוקמו בעבור המפונים.

**2. השתלבות בבתי ספר קיימים:** במקומות שונים לא הייתה כמות תלמידים בהיקף שאפשר הקמת בית ספר למפונים ולכן נרשמו כל התלמידים לבתי הספר הקיימים באזור שאליו פונו.

**3. בחירה בין בתי ספר למפונים לבין השתלבות בבתי ספר קיימים:** בשאר המקומות, החליטו ההורים אם לשלב את ילדיהם בבתי ספר קיימים או להכניס אותם למסגרות חינוכיות למפונים.

מתוך הראיונות עלו היתרונות והחסרונות של שני סוגי בתי הספר. בתי ספר למפונים בונים את החזרה לשגרה בהדרגתיות והם מותאמים לצורכי המפונים ו"מכילים" יותר את קשייהם האישיים לעומת בתי ספר קיימים. עם זאת, בתי הספר למפונים מאורגנים פחות ולרוב רמת הלמידה בהם נמוכה מזו שבבתי ספר קיימים.

בנקודה זו יש לציין את השונות הרבה בצורכי התלמידים המפונים ומשפחותיהם, ברצונותיהם ובאפשרויות שעמדו בפניהם. חלק מההורים המפונים העדיפו שילדיהם ילמדו בבתי ספר למפונים ואילו אחרים רצו שילדיהם ישתלבו במסגרות קיימות. לפי הנתונים החלקיים של משרד החינוך, במחוז הדרום ובירושלים מרבית התלמידים למדו במסגרות ייעודיות, ואילו בצפון, בחיפה ובמרכז תלמידים רבים יותר דווחו כמשובצים במסגרות קיימות. באופן כללי, רוב התלמידים המפונים נרשמו לבתי ספר קיימים ולא לבתי ספר המיועדים למפונים.<sup>14</sup>

מתוך ניתוח הראיונות עלו שלושה שלבים מובחנים בתהליך ההקמה והניהול של בתי הספר למפונים: **(1) הקמה;** **(2) התייצבות;** **(3) שגרת חירום.** אומנם שלושת השלבים לא אירעו בכל בתי הספר באותה עת ובאותה דרך, אך התמונה שעלתה מהראיונות הייתה דומה.

## שלב ראשון | הקמה

בשלב הראשון, מתחילת הפינוי ועד 3–5 שבועות לאחריו, החלו המסגרות החינוכיות למפונים להתארגן. למרבה הצער, בידי משרד החינוך לא הייתה תוכנית סדורה לארגון מסגרות חינוכיות לתלמידים המפונים בטווח הבינוני והארץ,<sup>15</sup> ולכן תהליך הקמתן של המסגרות החינוכיות לא היה מסודר והתחיל לרוב מה"שטח". רוב המנהלים שראינו הבינו שהאוכלוסיות המפונות יזדקקו לעזרה ביצירת מסגרות חינוכיות לילדיהן ולכן החלו לברר – באמצעות קשרים

13 לרר, **תוכניות לפינוי אוכלוסייה – חלק ב'** (לעיל הערה 1), עמ' 10.

14 וייסבלאי, **נתונים על קליטת תלמידים מפונים** (לעיל הערה 7), עמ' 2–3, 6.

15 למשרד החינוך הייתה אלא את תוכנית "מרחק בטוח" שנכתבה באוגוסט 2022 כחלק מתוכנית רחבה המסדירה הפעלת מקלטי קליטה לאוכלוסיות מפונות בבתי הספר לטווח הקצר, ללא התייחסות למתן מענים חינוכיים בטווח הבינוני והארץ. התוכנית לא מומשה כיוון שהוחלט לפנות את האוכלוסייה למלונות ולא לבתי ספר. ראו לעיל הערה 10.

אישיים או הגעה למלונות ופנייה ישירה למפונים – כיצד ניתן לסייע וכך מצאו אוכלוסייה מפונה שהייתה זקוקה לעזרה בניהול מערכות החינוך. שניים מהמנהלים שאיינו קיבלו את הפנייה להקמת בית הספר ממשרד החינוך.

בתחילה מיפו המנהלים את הצרכים: מספר התלמידים ומצבם, היקף אנשי ההוראה והמבנים הזמינים, מקורות תקציביים ועוד. לאחר מכן הם החלו להקים את המסגרות לפי הממצאים. מאמצים רבים הושקעו בשלב זה בבניית אמון מול ההורים והתלמידים, בהבאת התלמידים למסגרות, ביצירת שגרה מיטיבה ויציבה. אלו היו מטרות קשות להשגה בהתחשב במצבם הבלתי־יציב והמשתנה־תדיר של המפונים, של המתנדבים, של התקציבים ושל המדינה בכלל.

בשלב זה, מסגרות החינוך שקמו פעלו בעיקר על בסיס מתנדבים והפעילות העיקרית בהן הייתה הפעלות: פעילויות יצירה ומשחק, סיורים, סדנאות והופעות על ידי מפעילים מתנדבים וכו'. אוכלוסיית המתנדבים הייתה מגוונת מאוד וכללה צעירים וצעירות (כגון תלמידי מכינות, מורות חיילות וסטודנטים, ביניהם סטודנטים להוראה) ואנשי חינוך מנוסים שמסיבות שונות לא היו מחויבים לעבודה בתחילת המלחמה (למשל בעקבות שנת שבתון, מרצים באקדמיה, מנהלי עמותות ועוד). בשלב הראשוני רוב אנשי ההוראה המפונים לא חזרו לעבוד כיוון שהתמודדו עם השלכות הפינני והמלחמה על חייהם ועל חיי משפחותיהם.

בשלב זה, התקציב של מסגרות החינוך התבסס בעיקרו על תרומות שהגיעו מהאוכלוסייה הכללית, מרשתות חינוך ועמותות חברתיות ומתורמים מחו"ל. אחד המנהלים סיפר כי בחודש הראשון כל התקציב של בית הספר התבסס על תרומות של אדם אחד שכללו בין השאר ציוד וריהוט בעלות של מעל 20 אלף שקל.

בשלב זה, מרבית מסגרות הלימוד מוקמו בתוך בתי המלון. מצד אחד, הקרבה בין המגורים למסגרות הלימוד נסכה בהורים תחושת ביטחון; ומצד שני, הנוכחות במלונות יצרה עירוב מתמיד – ולא חיובי בהכרח – בין המגורים והמסגרת החינוכית. התלמידים יכלו לחזור לחדר בכל רגע וההורים יכלו להיות נוכחים במסגרות כל הזמן. ערבוב תחומים זה הקשה על יצירת מסגרת עם שגרה ברורה וסדר יום קבוע. מלבד זאת, הנוכחות התמידית של ההורים פגעה בסמכות אנשי ההוראה וביכולתם לנהל את בית הספר.

## שלב שני | התייצבות

השלב השני התקיים מ־3–5 השבועות הראשונים לאחר הפינוי ועד חודשיים מהפינוי. בשלב זה נכנסו לתמונה הרשויות המקומיות, המפונות והקולטות. לפי עדויות המנהלים שאיינו, חלק מהעיריות שפוננו תפקדו טוב מאחרות: היו פרואקטיביות, התערבו בהקמת מסגרות החינוך של המפונים, העבירו תקציבים, סייעו במציאת אנשי צוות ווידאו שכל תלמיד משובץ בבתי ספר ועוד. לעומת זאת, רשויות אחרות הותירו את מרב האחריות על המסגרות החינוכיות של המפונים לרשויות הקולטות. בכל המקרים, הרשויות הקולטות היו מעורבות בסוגיה זו וניסו לעזור בדרכים שונות ובכלל זאת במציאת מבנים, תקציבים והסעות, באספקת ציוד, בגיוס אנשי צוות ועוד. מלבד זאת, רשתות חינוכיות כגון אורט ואמ"ת מילאו תפקיד חשוב בתמיכה ותקצוב של בתי הספר החדשים שקמו.

במהלך החודש השני למלחמה, החלה המדינה לשוב לשגרה מסוימת ואוכלוסיית המתנדבים הצטמצמה. המסגרות החינוכיות שפוננו והמשיכו את פעילותן במקום אחר נותרו עם אותו סמל מוסד, אך רבות מהמסגרות החינוכיות שפוננו לא חידשו את פעולתן ובמקומן קמו מסגרות חדשות באזורים שונים ברחבי הארץ – ומשרד החינוך העניק למוסדות הללו סמלי מוסד חדשים.

סמלי המוסד אפשרו למסגרות החינוכיות לשלם למתנדבים שלא היו מוכרים במשרד החינוך משכורת שעתית של 40-50 שקלים כממלאי מקום. מנהלי בתי הספר שהוקמו בעבור המפונים יכלו לגייס לעבודה כל מי שראו לנכון – סטודנטים, גמלאים, אנשי חינוך בלתי פורמלי ועוד – ללא קריטריונים שנקבעו בידי משרד החינוך. כל עובדי ההוראה בבית הספר של המפונים שלא עבדו במשרד החינוך לפני המלחמה קיבלו שכר זהה. יתר על כן, רבים מהמנהלים של בתי הספר למפונים קיבלו גם הם שכר נמוך כממלאי מקום.

בשלב זה, ביקשו המנהלים שהתלמידים ישובו ללמוד את מקצועות הלימוד הרגילים, אך כדי ליישם זאת נדרשו מורים עם ניסיון וידע במקצועות השונים. המתנדבים הלא-מנוסים יכלו לתמוך בלמידה אך לא להוביל כיתה וללמד מקצוע. לכן, בשלב זה ניסו המנהלים לגרום למורים המפונים לחזור ללמד. אלא שהמורים המפונים קיבלו את שכרם בין כה וכה, בין אם הם חזרו לעבוד ובין אם לא, ולכן לא היה להם תמריץ כלכלי לחזור לעבודה. גם מבחינה נפשית התקשו רבים מהמורים המפונים לחזור ללמד וחלקם גויס למילואים. המורים שפוננו מהערים פוזרו בכל רחבי הארץ ופעמים רבות היו רחוקים מתלמידיהם המקוריים או מתלמידים מפונים אחרים. לכן, גם מבחינה טכנית, החזרתם של המורים למסגרות הלימוד הייתה מאתגרת. חלק מהמנהלים החליטו שהמורים ילמדו באופן מקוון, אך פתרון זה נתפס כמוצא אחרון והם ניסו ככל שיכלו שהלימודים ייערכו במתכונת פרונטלית רגילה.

בשלב השני נותרו במלונות הפעוטונים והגנים בלבד ואילו בתי ספר החלו לפעול במבנים מחוץ למלונות. בחלק מהמקרים, תלמידים ממלונות שונים התאגדו ולמדו בבית ספר אחד. רוב בתי הספר היו מיועדים לאוכלוסייה מסוימת, כמו מפוני שדרות או מפונים מהצפון, אך חלקם היו הטרוגניים ויעדו לכלל המפונים באזור.

חלק מבתי הספר שקמו התארחו בכיתות של בתי ספר קיימים שפינו להם מקום. בעבור חלק מבתי הספר, כמו במלונות ים המלח, הובאו מבנים יבילים או שופצו מבנים קיימים כדי שיתאימו למסגרת חינוכית. חלק מבתי הספר התארחו במבנים שלא נועדו להכיל מסגרות חינוכיות כגון משרדים, ספריות, אתרי ספא ועוד.

בעקבות היציאה מהמלון נוצר צורך להסיע את התלמידים שבמקרים שונים היו מפוזרים בעשרות מלונות בעיר ומחוצה לה. היציאה מהמלון אף הצריכה טיפול בסוגיית הזנת התלמידים. כיוון שתקציב האוכל של המפונים הועבר למלונות יחד עם התקציב הפיננסי הכללי וכיוון שבחלק מבתי הספר לא היו חדרי אוכל, החליטו מרבית המנהלים להחזיר את תלמידיהם למלונות בזמן ארוחת הצהריים.

מבין כלל המנהלים שראיינו, שלושה מנהלים סיפרו כי בית הספר שניהלו הוקם רק בשלב השני. הסיבות המרכזיות לאיחור בהקמת בית הספר היו עיכוב בהבנת הצורך להקמת בית הספר, קשיים בהתארגנות לוגיסטית וניסיונות כושלים לשלב את התלמידים בבתי ספר קיימים.

## שלב שלישי | שגרת חירום

בשלב השלישי, מחודשיים ועד ארבעה חודשים לאחר תחילת המלחמה, נוצרה שגרת חירום. רוב המתנדבים ומחליפי המקום בשכר עזבו את בתי הספר וחזרו לעיסוקיהם הקודמים ואילו רוב אנשי ההוראה המפונים חזרו לעבוד באחוזי משרה שונים. ציוד ותקציב הגיעו לבתי הספר למפונים ממשרד החינוך, והמנהלים ניסו ליצור יציבות, שגרת לימודים ותמיכה בתוך שגרת החירום.

אך גם בשלב זה, שבו נוצרה שגרה מסוימת, מפונים רבים שינו את מקומם: משפחות עברו בין ערים, תלמידים עברו מבתי ספר קיימים לבתי ספר למפונים ולהפך, ובתי הספר ומשרד החינוך התקשו לעקוב אחר כל התלמידים ולערוב לשלומם. חודשיים וחצי אחרי תחילת המלחמה, בסוף דצמבר 2023, משרד החינוך ידע היכן לומדים רק 42 אחוזים

(20,390) מכלל התלמידים המפונים.<sup>16</sup>

למרות החזרה היחסית לשגרה, התקשו המנהלים להביא את התלמידים לבתי הספר. לפי הערכת המנהלים שראיינו, 30-40 אחוזים מהתלמידים הרשומים לבית הספר שהוקמו לתלמידים שפוננו מהערים הגדולות לא הגיעו באופן קבוע לבית הספר. מעבר לכך, ישנם תלמידים שכלל לא היו רשומים – לא לבתי ספר למפונים ולא לבתי ספר קיימים – וכן ישנם תלמידים שהיו רשומים לבתי ספר קיימים אך לא ידוע אם אכן הגיעו וכן תלמידים הלומדים באופן מקוון ולא ידוע אם הם אכן נוכחים בשיעורים. שיעור התלמידים שפוננו מהערים הגדולות ולא הופיעו בבית הספר באורח סדיר גבוה אפוא מ-40%.

---

16 וייסבלאי, נתונים על קליטת תלמידים מפונים (לעיל הערה 7), עמ' 2-3, 6; מריה רבינוביץ', מצבם של הילדים ובני הנוער המפונים והמתפנים, ירושלים: מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 19.3.2024, עמ' 10.

## פרק ב | הצלחות

### המנהלים

אחד הממצאים הבולטים שעלו מהראיונות עם המנהלים היה איכות כוח האדם שהתגייס למען הילדים המפונים. רוב מוחלט מבין המנהלים גייסו עצמם למשימה ונטלו על שכמם את האחריות לדאוג למסגרות חינוכיות לילדים המפונים מבלי שאף גורם ביקש זאת מהם. כל המנהלים התמודדו עם אינספור קשיים, לחצים וחוסר ודאות. רבים מהם סיפרו על הצורך לקבל החלטות קשות במהירות, באורח יומיומי. למרות התנאים הבלתי־אפשריים שעמדו נכחם – מחסור בכוח אדם, בתקציב, במבנים ובתמיכה – הם הצליחו להקים בתי ספר מתפקדים. בחלק מהמקרים הם עשו זאת בהתנדבות או שקיבלו שכר זעום כממלאי מקום. גם המנהלים המקוריים של התלמידים שראיינו פעלו רבות למען הילדים שתחת אחריותם ודאגו ככל יכולתם שלכל תלמיד תהיה מסגרת חינוכית מיטיבה.

נוסף על כך, מן הראיונות עלה כי המנהלים לא נקטו "בחירות קלות" על חשבון טובת הילדים. כל המנהלים פעלו כדי לייצר למידה פרונטלית ולהפגיש את התלמידים עם מוריהם המקוריים הגם שלמידה מקוונת קלה יותר לניהול. הם לא ניסו לקדם את העברת התלמידים אל בתי ספר קיימים, משום שהאמינו ששילוב בבית ספר קיים איננו האפשרות הטובה ביותר לתלמידים.

### אוטונומיה ניהולית

את הקמתם ותפקודם המוצלח של בתי הספר למפונים ניתן לזקוף לאוטונומיה שניתנה למנהלים בניהול בתי הספר. כל אוכלוסיית מפונים הייתה שונה במאפייניה ובצרכיה, ולכן החופש והגמישות שניתנו למנהלים היו הכרחיים להצלחתה. המנהלים בחרו כיצד לנהל את התקציבים שהגיעו אליהם, את מי לגייס לעבודה, לאיזה תפקיד ועל פי אילו קריטריונים. הם החליטו מה יהיה אורך יום הלימודים, איך לארגן את הכיתות, מה ללמד וכיצד. דוגמה לכך היא מנהל בית הספר למפונים משדרות שהבין לאחר כמה שבועות שהתלמידים אינם מסוגלים ללמוד בכיתות בגודל רגיל ולכן חילק אותם לקבוצות של 5 תלמידים: כל קבוצה קיבלה מורה לעצמה וכל הלמידה נעשתה בקבוצות אלו. האוטונומיה של המנהלים הייתה הכרחית להתאמת המערכת לצורכי התלמידים, ליצירת אמון בין בית הספר לתלמידים והורים וליכולתו של בית הספר להגיב לשינויים התמידיים והבלתי־צפויים שהתרחשו ב"שטח".

משרד החינוך הבין עד מהרה כי אין ביכולתו לנהל את המסגרות החינוכיות של המפונים "מלמעלה" ולכן הוציא הנחיות שציידו במנהלים ואפשרו להם לקבל את ההחלטות המתאימות ביותר לצורכי התלמידים ולמשאבים הזמינים להם. דוגמה לכך היא עקרונות ההפעלה של משרד החינוך (ראו בתרשים להלן) להקמה וניהול של "מרכזי יחד", מרכזים חינוכיים לשכבות הגיל השונות, הפועלים בתוך מתקני הקליטה שבהם שוהות המשפחות שפונו.<sup>17</sup>

ניתן לראות כי משרד החינוך עודד את המנהלים לבחור באפשרויות השונות בהתאם למצב ב"שטח", תוך הכרה בכך שהמענה המיטבי תלוי במציאות המשתנה וכי המנהל הוא הגורם שיכול לזהות את הצרכים והמענים הדרושים.



### מרחב מזמין

עיצוב מרחב נוח לדיונים  
קבוצתיים ולמידה  
בקבוצות, יצירת תחנות  
למידה בנושאים שונים/  
ברמות שונות (שכבות  
גיל שונות), וסביבה  
ללמידה עצמאית



### בניית קבוצה

פתיחה בפעילויות  
היכרות, אפשר לשלב  
2-3 קבוצות גיל. עדיף  
ללמד בקבוצות קטנות  
(עד 10 לומדים), כדי  
לתת יחס אישי



### משך הלמידה

התאמת משך הלמידה  
לקהל הלומדים ולתהליך  
הלמידה - אין מגבלות  
של 45 דקות ואפשר  
ללמוד גם ב"הפסקה"



### ניהול הלמידה

הובלה של מורה ו/או  
עוזרי חינוך, סטודנטים,  
מתנדבים וכי'

## המתנדבים

לבתי הספר שקמו בעבור המפונים הגיעו בתחילת המלחמה מתנדבים רבים: גמלאים שחזרו לעבוד, צעירים שביקשו לתרום מזמנם ומכוחם ואנשי חינוך שהתגייסו למשימה. כל המנהלים שראינו סיפרו כי בתחילת המלחמה לא היה מחסור במתנדבים. אכן בחלוף הזמן, עם חזרתן של מסגרות רבות לשגרה, נדרשו גם המתנדבים לחזור לשגרת חייהם: לעבודה, ללימודים ולמסגרות אחרות. התפתחות טבעית ובלתי נמנעת זו דרשה מהאוכלוסייה המפונה לדאוג לעצמה בכוחותיה שלה.

## המורים

הכוח המרכזי שהחזיק את המערך החינוכי של המפונים לאחר השלב הראשוני היו המורים ובמיוחד המורים המפונים. כאמור, בשלב מסוים התמעטו המתנדבים, והמורים המפונים לקחו אחריות על ההוראה בבתי הספר. מקצוע ההוראה הוא מורכב וקשה גם בשגרה אך במצב מלחמה – כאשר המורים מפונים בעצמם, התלמידים רחוקים מביתם ויש מחסור בכוח אדם ובמבנים – המשימה הפכה קשה הרבה יותר. עם זאת, מורים רבים התגייסו למשימה ונתנו מעל ומעבר לתלמידיהם ולתלמידיהם אחרים שהיו תחת אחריותם: מורים רבים העמיסו על שכמם תפקידי ניהול ואחריות ועבדו שעות נוספות כדי לסייע בהתמודדות עם המחסור בכוח אדם. חלקם נסעו שעות רבות ויש מי שטסו מדי שבוע לכמה ימים לאילת כדי להמשיך ללמד וללוות את תלמידיהם.

## הקהילה

במחקר שפרסם מרכז המחקר והמידע של הכנסת נכתב כי "יש להבחין בין מצבים שונים של ילדים ובני נוער שפוננו מיישובים וקהילות שונות: בין כאלה שפוננו מיישובים וקיבוצים לבין קהילות עירוניות. במקרים רבים, קיבוצים ויישובים קטנים... ידעו להגיב מהר ולתת את המענה הנדרש בכוחות עצמם, במיוחד כאשר תושביהם פונו ביחד לאותם מתקני קליטה"<sup>18</sup>.

ממצאים דומים עולים גם ממחקר זה. המנהלים שראיינו העידו כי לקהילות שפוננו יחדיו למקום אחד, החזרה לשגרה (ולו מסוימת) הייתה קלה יותר וכך גם ההתמודדות עם האתגרים השונים. בקיבוצים וביישובים הקטנים שפוננו כקהילה למלון אחד, לקחה הקהילה אחריות על המסגרות החינוכיות של ילדיה, הקימה בית ספר ותמכה בתפקודו. לכן בתי הספר שהוקמו כדי לתת מענה לקהילה מסוימת קמו ותפקדו באופן מלא מהר יותר. חלק מהמפונים שפוננו כקהילה היו אנשי הוראה ולכן היה קל יותר להחזיר את אנשי ההוראה ללמד את תלמידיהם. המסגרות החינוכיות היו מותאמות לערכי הקהילה ויציבות יחסית, עם שינויים מינימליים בצוות ההוראה ובהרכב התלמידים. מלבד זאת, היקף מועט יותר של תלמידים "נפל בין הכיסאות" כיוון שלצוות ההוראה הייתה היכרות מוקדמת איתם והיה להם קל באופן יחסי לעקוב אחר כל תלמיד ולהביאו לבית הספר. ואכן, האוכלוסיות שפוננו כקהילות התמודדו טוב באופן יחסי עם הקשיים החינוכיים שעלו מהפינוי.

## הרשויות מקומיות

היבט נוסף שעלה מהראיונות הוא תפקודן המוצלח של חלק מהרשויות המקומיות. למרות הקשיים הלוגיסטיים וחוסר הוודאות לגבי תחומי האחריות השונים, חלק מהרשויות המקומיות נטלו אחריות מלאה על התלמידים ופעלו ככל יכולתן לעקוב אחר שילובם ולתת להם מענה. על פי דיווחי המנהלים, תפקודה של עיריית שדרות, למשל, היה מיטבי תחת הנסיבות. העירייה עבדה איתם בשיתוף פעולה מתמיד, העבירה תקציבים וגיבתה כל החלטה שלהם. מלבד זאת, היא מיפתה את מצב התלמידים, ידעה על כל תלמיד שלא נקלט בבתי הספר למפונים ויודאה שישוּבץ במסגרת קיימת.

## המבנים

בחלק מהמקרים הצליחו למצוא או לבנות מבנים מותאמים לבתי ספר החדשים שהוקמו. כך לדוגמה הוקם בית ספר במבנה הספרייה הלאומית הישנה בירושלים; ובים המלח הובאו מבנים יבילים ושופצו מרחבים כדי שיתאימו לקיום המסגרות החינוכיות.

## מקרי בוחן

שתיים מהמנהלות שראיינו עשו בחירות ייחודיות בבתי הספר שניהלו כדי להתאימם לצורכי התלמידים. החלטות אלו אינן מוצלחות בהכרח בכל מצב והן תלויות באופי התלמידים ובית הספר. לכן לא ניתן להסיק מבחירות אלו מסקנות התקפות לכל סיטואציה של פינוי. עם זאת ניתן ללמוד ממקרי בוחן אלה ו"לפתוח את הראש" לאפשרויות שונות שעשויות לסייע לתלמידים המפונים.

## הפיכת בית הספר לפנימייה

אחת המנהלות שראיינו היא מנהלת בית ספר ששִׁשנתי שפונה והוקם מחדש בירושלים. מנהלת זו העידה בפנינו כי היא הבחינה שהתלמידים המקוריים של בית הספר, שהתפזרו ברחבי המדינה, מתקשים להשתלב בבתי הספר קיימים. לכן, כדי לצמצם נשירה ולאפשר לתלמידים לשוב ללמוד בבית הספר המקורי שלהם, היא הפכה את בית הספר לפנימייה – כלומר היא הזמינה את התלמידים מכיתות ט-יב להגיע מדי שבוע לירושלים לכמה ימים רצופים של למידה. בעקבות ההודעה שבית הספר המקורי מוקם מחדש, משפחות רבות קבעו את מקום מגוריהן הזמני בסמוך לבית הספר, כדי שילדיהן יוכלו ללמוד בו מבלי ללון בפנימייה. כך הצליחה המנהלת להביא 85–90

אחוזים מתלמידי בית הספר המקורי מכיתות ט-יב לבית הספר. המנהלת ציינה בגילוי לב כי היא סבורה שהסיבה שבגינה שיעור כה גבוה של תלמידים הגיע לבית הספר, הגם שזה דרש מרבים מהם לישון בפנימייה ימים-מספר מדי שבוע, היא שהאוכלוסייה המקורית של בית הספר היא אוכלוסייה חזקה-יחסית וכי מעבר להיבט הלימודי, לבית הספר יש משמעות חברתית וערכית רבה בעבור התלמידים.

### **בית ספר למפונים כשלב ביניים**

אחת המנהלות שראיינו הייתה מנהלת של בית הספר למפונים ששימש כשלב ביניים בדרך להשתלבות בבתי ספר קיימים. המנהלת סיפרה כי בית הספר הותאם לצורכי התלמידים המפונים וסייע להם לחזור לשגרה בהדרגתיות. לאחר תקופה בבית הספר למפונים, היה קל יותר לתלמידים להתמודד עם קשיי הקליטה בבית ספר קיים. לקראת המעבר של התלמידים מבית הספר של המפונים לבתי ספר קיימים, היא שאלה את תלמידיה אם היו מעדיפים להיכנס היישר לבתי הספר הקיימים – ללא שלב המעבר. לדבריה, התלמידים ענו שאילו היו מכניסים אותם היישר לבית ספר קיים, הם לא היו הולכים כלל לבית הספר, משום שההלם היה גדול מדי בעבורם. תלמידים אלו היו זקוקים למעטפת המתחשבת והמדורגת שניתנה להם בבית הספר למפונים. רק אחרי ההסתגלות מחדש והחזרה לשגרה יכלו תלמידים אלה להשתלב בבית ספר קיים.



## פרק ג | דילמות ואתגרים

### א | פינוי אוכלוסייה

הקושי הגדול ביותר שעלה מהראיונות היה פינוי הבלתי־אחיד של האוכלוסייה: העובדה שתושבי חלק מהיישובים, בעיקר תושבי הערים, פונו למקומות שונים בכל רחבי הארץ – כלומר תלמידי בתי הספר פוזרו לאזורים שונים. ואכן לאופן שבו נעשה הפינוי היו השלכות רבות וכדלהלן.

#### 1. קשיים תקציביים וניהוליים

אחת מתוצאותיו של הפינוי המפוזר הייתה כאוס תקציבי וניהולי בין המנהלים ובתי הספר המקוריים שפוננו ובין המסגרות הרבות שבהן נקלטו התלמידים. המנהלים המקוריים התקשו לדאוג לתלמידיהם שהתפזרו ברחבי המדינה. אחד המנהלים של בית ספר מקורי שפונה סיפר כי ניסה לעקוב אחר תלמידיו ולדאוג להם למסגרות מסודרות באמצעות נידוד מורים, הקמת מסגרות חדשות, שילוב תלמידים במסגרות קיימות ועוד. אך משעה שהתלמידים נקלטו בבתי ספר אחרים, הם נגרעו ממצבת התלמידים שלו ולכן הוא לא הצליח לעקוב אחר מצבם בצורה מיטבית.

פיזור התלמידים הקשה גם על הניהול של בתי הספר החדשים. לרוב, למנהלים ולאנשי ההוראה של בתי הספר למפונים לא הייתה תקשורת עם המנהלים הרבים ואנשי ההוראה השונים מבתי הספר המקוריים של התלמידים – וחוסר התקשורת הקשה עליהם לסייע לתלמידים המפונים. מלבד זאת, התקציבים צריכים היו להתחלק בין בתי הספר המקוריים, שביקשו לוודא שאף תלמיד איננו "נופל בין הכיסאות", לבין בתי הספר שקלטו את התלמידים, חדשים וקיימים.

#### 2. קשיי כוח אדם

השלכה נוספת של הפינוי המפוזר התבטאה בשלב השני של המלחמה, כאשר בתי הספר של המפונים נדרשו לעבור מהסתמכות על מתנדבים להסתמכות על צוות ההוראה המקורי של בית הספר. מורים רבים שהתפנו מהערים הגדולות פונו בנפרד מתלמידיהם ולכן היה זה מורכב מאוד מבחינה ארגונית לדאוג לכך שהמורים המקוריים של התלמידים ימשיכו ללמד אותם. מנהל בית ספר שפונה סיפר כי מתוך בית הספר המקורי פונו לאילת 100 תלמידים ושלושה מורים וכי בעקבות המחסור במורים מנוסים באילת והחשיבות שהוא ראה במפגש של התלמידים עם המורים המוכרים להם, הוא החליט להטיס מורים לאילת בכל שבוע לכמה ימים.

מלבד זאת, העובדה שלא כל התלמידים שהו באותו אזור הצריכה הקמת כמה וכמה מסגרות חינוכיות בעבור אותו בית ספר ולשם כך נדרשו כמובן מורים רבים מחוץ למערכת החינוך, שלהם ניסיון רלוונטי ומוכנות ללמד.<sup>19</sup> ואכן מנהלים רבים דיווחו על מחסור במורים מיומנים ועל קשיי ארגון יעיל של מורים שתלמידיהם היו מפוזרים במקומות שונים.

אחד הפתרונות שנמצאו למצב היה לימודים מרחוק וכמה מנהלים אכן בחרו בפתרון זה, אם כי כמוצא אחרון. שני

19 על בעיה זו ראו גם וייסבלאי, עובדי הוראה מפונים במלחמת חרבות ברזל (לעיל הערה 3), עמ' 6.

מנהלים של בתי ספר שפוננו סיפרו כי העדיפו שמורים ילמדו מעט שעות אך יגיעו ללמד את התלמידים פנים אל פנים, על פני האפשרות שהתלמידים ילמדו יותר שעות מרחוק אך לא יפגשו את המורים באורח פיזי. לדעתם, לימוד מרחוק אינו מאפשר תמיכה אמיתית בתלמידים ומעקב אחר מצבם ואיננו יוצר את המסגרת החברתית והשגרה שלהן זקוקים התלמידים כדי להתמודד עם הסיטואציה הקשה שבה הם נתונים. אחד המנהלים סיפר כי הוא סובל ממחסור במורים שיכולים להגיע לבית הספר ולכן חלק מהתלמידים למדו באופן מקוון, אך בגלל הקושי לעקוב אחרי התלמידים בלימודים מקוונים, הוא עודד את תלמידיו להגיע לבית הספר וללמוד במחשב בין כותלי המסגרת החינוכית.

### 3. קשיים לוגיסטיים

בעיה נוספת שנבעה מפיזור האוכלוסייה הייתה הקושי בהסעת התלמידים למסגרות הלימוד. גם כאשר תלמידים פונו לאותו אזור בארץ, הקושי הלוגיסטי והכלכלי להביא את כולם לאותה מסגרת היה גדול. מנהל אחד סיפר כי ההסעות היו בעברו אתגר גדול מכיוון שתלמידי בית הספר פוזרו ליותר מארבעים מלונות ברחבי גוש דן – ברמת גן, תל אביב והרצליה.

## ב | נשירת תלמידים

נשירת תלמידים ממסגרות החינוך בעקבות המלחמה היא בעיה חמורה לא רק בגלל הפערים הלימודיים הנוצרים בעטייה אלא בעיקר בגלל מצבי הסיכון שבהם נמצאים התלמידים הנושרים. עמותת על"ם, התומכת בנוער במצבי סיכון, פרסמה דו"ח על מצב הנוער המפונה ובו נכתב כך:

מצב העקירות הביא לניתוק מכל מסגרות החיים הקודמות של בני הנוער: לימודיות, תעסוקתיות, מסגרות פנאי ועוד. רבים מהם מסרבים להצטרף למסגרות חדשות במוקדי הפינוי, בשל אובדן משמעות או תחושת חוסר מסוגלות. בנסיבות אלה, הם מחליפים בין יום ללילה ומבלים את הזמן בשוטטות ובהקצנה של התנהגויות סיכון.<sup>20</sup>

על פי הדו"ח, מחצית מבני הנוער המפונים שהעמותה סייעה להם דיווחו כי לא השתלבו במסגרת חינוכית ו/או חברתית.<sup>21</sup> הדו"ח מבוסס על דיווח עצמי של כ־700 נערים ונערות מפונים שנציגי העמותה פגשו במסגרת עבודתם.<sup>22</sup> עוד הוסיפו מחברי הדו"ח וכתבו:

חשוב לזכור שמדובר באוכלוסייה שעד כה הייתה ברובה מורגלת למסגרות ולא התמודדה בדרך כלל עם קושי בקבלת סמכות וגבולות. ניתוק ממסגרות הינו מדרון חלקלק. זהו גורם סיכון מובהק אשר עלול להביא לרגרסיה בכל תחומי החיים. החל בפן הלימודי, החברתי והרגשי ובהמשך אף הידרדרות לתופעות שוליים חמורות.<sup>23</sup>

ממצאים אלה תואמים את הממצאים במחקר שערך פורום "חינוך בחירום" (מטעם מוסד שמואל נאמן). משאלונים

20 בני הנוער בצל מלחמת "חרבות ברזל", עלם: העמותה לנוער במצבי סיכון, ינואר 2024, עמ' 3.

21 שם, עמ' 4.

22 רבינוביץ, מצבם של הילדים ובני הנוער המפונים והמתפנים (לעיל הערה 17), עמ' 24.

23 בני הנוער בצל מלחמת "חרבות ברזל" (לעיל הערה 21), עמ' 4.

שחילק הפורום להורים המפונים עלה כי בחטיבה העליונה, יותר משליש מהתלמידים המפונים לא היו כלל או לא היו יותר מ-10 ימים (מתוך כ-70 יום) בבית הספר (או במסגרת חינוכית אחרת).<sup>24</sup> הסיבות המרכזיות לכך היו היעדר מענה חינוכי הולם וקשיים אישיים והסתגלותיים.<sup>25</sup>

נציגי משרד החינוך, המודעים לסכנה שבנשירת תלמידים מפונים ממסגרות החינוך, הודיעו בוועדת החינוך של הכנסת כי משרד החינוך עושה כל שביכולתו כדי לטפל בבעיה. לטענתם, אחרי ארבעה חודשים הצליח המשרד לשבץ את הרוב המוחלט של התלמידים המפונים במסגרת חינוכית והוא עוקב אחר נוכחות התלמידים במסגרות. עם זאת, לא היה ברור מהדיון כי המשרד אכן מצליח לעקוב באופן אמין אחר הגעת התלמידים למסגרות שאליהן שובצו.<sup>26</sup> מטבע הדברים טרם נאספו נתונים על ההשלכות ארוכות הטווח של הפינוי, אך יש אינדיקציות לכך שהפינוי הגדיל במידה ניכרת את מספר בני הנוער שנשרו מבתי הספר ונמצאים במצבי סיכון.

מהראיונות שערכנו עלו שלושה גורמים המחריפים את קשיי התלמידים לשוב ללמידה במסגרות החינוכיות: פינוי לא אחיד, היעדר מידע ומחסור בכוח אדם.

## 1. פינוי לא אחיד

על פי הפסיכולוגים חיים עומר, נחמן אלון ואחרים לרציפותם של המסגרות והקשרים בחיי האדם נודעת חשיבות מכרעת בהתמודדות עם טראומה.<sup>27</sup> בטענות אלו יש כדי להסביר מדוע הקושי להתמודד עם הטראומה במצב של תלישות מגביר את תופעת נשירת תלמידים ממסגרות חינוכיות, במיוחד בשלב העל-יסודי. ואומנם במחקר שערך פורום "חינוך בחירום" נכתב כי "במצב חירום מתמשך גורם חוסן עיקרי של התלמידים הוא הקהילה ושמירה על שגרה וקשר עם המסגרות החינוכיות המקוריות. פיזור מסגרות אלה עלול לגרום לאובדן קשר עם תלמידים ובעקבותיו לתופעות של נשירת תלמידים".<sup>28</sup>

ואכן, לדברי המנהלים במחקר שערכנו, התלמידים שהפינוי השפיע עליהם לרעה יותר מכולם הם אלה שפוננו מהערים ופוזרו ברחבי הארץ. הפיזור השפיע על התלמידים המפונים בין אם למדו בבתי ספר שנועדו למפונים, בין אם הם נקלטו בבתי ספר קיימים.

מנהלי בתי ספר שהוקמו בעבור תלמידי הערים הגדולות שפוננו סיפרו כי להערכתם, בין 30 ל-40 אחוזים מהתלמידים הרשומים ששובצו לבית הספר לא הגיעו אליו באופן קבוע. בגלל הפינוי הלא-אחיד, פעמים רבות התלמידים המפונים לא הכירו אף לא תלמיד אחד בבית הספר; ולמנהלים ולמורים לא הייתה מערכת יחסים עם התלמידים שתאפשר להם לשכנע אותם להגיע למסגרת.

להערכת המנהלים שראיינו, היקפי הנשירה היו גדולים עוד יותר בקרב תלמידים שנקלטו בבתי ספר קיימים. נוסף לקושי הנובע מחוסר ההיכרות עם התלמידים המקומיים, המורים והמנהל, לתלמידים המפונים שניסו להשתלב בבתי ספר קיימים היו צרכים שונים מהתלמידים המקומיים. פעמים רבות, השוני התרבותי והרגשי של התלמידים המפונים מהתלמידים בבית הספר שבו ניסו להיקלט הקשה על ההשתלבות. אחד המנהלים סיפר

24 חזן ואחרים, **קווים מנחים** (לעיל הערה 5), עמ' 55, אזור 6.3.

25 שם, עמ' 56, טבלה 13.

26 פרוטוקול מס' 152 משיבת ועדת החינוך, התרבות והספורט, "נשירת תלמידים מפונים ממסגרות החינוך הזמניות", כ"ו בשבט תשפ"ד (5 בפברואר 2024); רבינוביץ', **מצבם של הילדים ובני הנוער המפונים והמתפנים** (לעיל הערה 17), עמ' 25.

27 חיים עומר ונחמן אלון, "עקרונות הרציפות: גישה מאוחדת לאסון ולטראומה", **פסיכולוגיה**, ד (1994), עמ' 20-28.

28 חזן ואחרים, **קווים מנחים** (לעיל הערה 5), עמ' 29.

ש"הפער התרבותי והחברתי בין תלמידי תל אביב לתלמידי שדרות היה גדול מדי ולכן שילוב שלהם בבתי ספר בתל אביב לא עבד למרות שניסו". מנהל אחר סיפר כי הסיבה שבגינה התלמידים לא הצליחו להיקלט בבתי ספר קיימים היא שהם "לא היו באותה מנטליות. הם היו תלויים ולא מרוכזים כי לא הייתה להם קרקע יציבה". למרות מאמציהם של בתי הספר הקולטים, תלמידים רבים לא הצליחו להשתלב כראוי בבתי הספר ורבים מהם לא הגיעו למסגרת הלימודית או שהו במסגרת מבלי ללמוד וצברו פערים לימודיים.

גם כאשר היה ברור כי ההשתלבות בבתי ספר קיימים לא "עובדת" והתלמידים המפונים לא הולכים לבית הספר, פעמים רבות לא היה מה לעשות בנידון כיוון שלא היו באזור תלמידים מפונים רבים ולכן לא התאפשר להקים בעבורם בית ספר נפרד. במקרים מסוימים, קליטת התלמידים המפונים בבתי ספר קיימים הצליחה – והייתה זו הברירה הטובה ביותר בעבור התלמידים. אך במקרים רבים, תלמידים לא הצליחו להיקלט בבתי ספר קיימים ומוטב היה שילמדו בבית ספר למפונים, יחד עם חבריהם ליישוב, שבו מלמדים מורים שהם מכירים.

## 2. היעדר מידע

היעדר מידע מלא לגבי מיקומם של התלמידים ומצבם הלימודי הקשה על המאמצים לצמצם נשירת תלמידים. המנהלים שראיינו סיפרו כי הפיזור של התלמידים ברחבי הארץ, ובייחוד מעבריהם של המפונים ממקום למקום, הקשו מאוד על המעקב הלימודי אחריהם. למנהלים לא היה קשר עם המורים המקוריים של התלמידים ולא היה בידיהם מידע לגבי התלמידים. המנהלים המקוריים שראיינו דיווחו כי ניסו לעקוב אחר מצב התלמידים ולוודא שהם מצליחים להשתלב במסגרות השונות, אך במקרים רבים לא הצליחו בכך. חוסר המידע לגבי התלמידים ומצבם הקשה גם על איתור התלמידים הזקוקים לעזרה כדי להיקלט במסגרות ובהתאם פגע ביכולת לתת להם מענה הולם.

## 3. מחסור בכוח אדם

גם במקרים שבהם המנהלים ידעו כי התלמידים אינם מגיעים לבית הספר או שתלמידיהם המקוריים מתקשים להשתלב במסגרות קיימות לא היה להם די כוח אדם כדי לסייע להם. אחת המנהלות שראיינו סיפרה שמשרד החינוך הקצה בעבורה יועצת שנשלחה למלונות כדי להביא את התלמידות המפונות שנעדרו מבית הספר והיא אכן הצליחה לשכנע חלק מהתלמידות להגיע. עם זאת, במקרים רבים אחרים היה מחסור בכוח אדם מנוסה שייצור קשר עם תלמידים וישיב אותם למסגרות.

## ג | כוח אדם

קושי נוסף שהעלו המנהלים היה איתור ושימור אנשי הוראה מנוסים לבתי הספר החדשים שהוקמו. מלבד הקושי שנוצר לגבי החזרת אנשי ההוראה המפונים בעקבות הפינוי הבלתי־אחיד היו כמה קשיים נוספים הקשורים לכוח אדם.

### 1. שכר

קיימים מעט אנשי חינוך מנוסים הפנויים בחירום ללמד תלמידים מפונים. בתחילת המלחמה, לפני החזרה לשגרה, רבים היו פנויים להתנדב ולתרום, אך לאחר החזרה לשגרה כמות המתנדבים הלכה ופחתה. השכר שמשרד החינוך אפשר לתת לעובדים שלא היו מוכרים במשרד לפני המלחמה היה נמוך: 40–50 שקלים לשעה.

שכר זה יכול היה למשוך אנשים צעירים ולא מנוסים בלבד וכמובן לא היה אטרקטיבי בעבור אנשי הוראה מנוסים שבכוחם ללמד את מקצועות הלימוד ולהוביל כיתות (בוודאי לא היקף נרחב של מורים כאלה). מי שהסכימו לעבוד בשכר נמוך זה עשו זאת מתוך תחושת שליחות ואחריות. בהתאם, הקושי לגייס ולשמר מורים מנוסים בשכר כה נמוך גדל לאחר החזרה לשגרה, כשהיו למורים חלופות ותחושת החירום פחתה. אחד המנהלים סיפר כי היו לו תקציבים להצגות, לטיולים ולפעילויות העשרה, אך לא לצורך העיקרי של בית הספר: העסקת מורים מנוסים.

לצד העיוות בתמריצים, ברי כי השכר הנמוך שניתן לאנשי ההוראה שלא עבדו במשרד החינוך לפני המלחמה (כמו סטודנטים, אנשי חינוך בלתי פורמלי ועוד) והגיעו לעבוד בבתי הספר של המפונים לא הלם את חשיבות תרומתם. רבים מהמנהלים שראיינו טענו שראוי היה – ולא רק יעיל – להעלות את שכר המורים הללו גם אם לא עבדו במערכת החינוך לפני המלחמה.

## 2. בירוקרטיה

היבט נוסף שהקשה על העסקת מורים מנוסים היה הבירוקרטיה הסבוכה שנדרשה כדי להעסיק מורים ממלאי מקום בבתי הספר למפונים. שלושה מנהלים סיפרו כי הבירוקרטיה הזו תבעה מהם משאבים והקשתה עליהם להעסיק אנשי הוראה נחוצים. אחת המנהלות סיפרה כי כאשר בית הספר נפתח, כשבוע אחרי תחילת המלחמה, היא הודיעה למורים שמצאה כי היא ערבה לכך שישלמו להם על עבודתם. אך משרד החינוך הכריז כי הוא מתקצב מורים רק מ־29.10 ולכן סירב לשלם על השבועיים הראשונים שבהם המורים עבדו. מנהלת אחרת סיפרה כי העסקת כוח אדם הייתה "סיוט בירוקרטי" והמורים שעבדו בבית ספרה שלא עבדו במערכת החינוך קודם למלחמה נדרשו לפתוח תיק עובד הוראה במשרד החינוך בתהליך ממושך כדי לקבל שכר.

## 3. חזרת המורים המפונים לעבודה

אחד הפתרונות למחסור באנשי הוראה היה כוח ההוראה הזמין והמנוסה ביותר: אנשי ההוראה המפונים. החזרת המורים המפונים לעבודה לאחר תקופת ההסתגלות הייתה טובה ומועילה לכל הצדדים: למורים, כיוון שהחזרה לשגרה יצרה בקרבם תחושת מסוגלות ומשמעות;<sup>29</sup> לתלמידים, שפגשו את המורים שהם מכירים זה כבר; ולבתי הספר, כיוון שמדובר במורים מנוסים שמכירים היטב את הילדים ומכירים את חומר הלימוד. מהראיונות עלה כי ההתבססות על מתנדבים ועובדים "מבחוץ" אינה בת קיימא וכי במרבית המקומות שבהם לא היו אנשי הוראה מפונים שיכלו לשוב ללמד, נסגרו בתי הספר של המפונים והתלמידים הועברו לבתי ספר קיימים. אחד המנהלים סיפר כי לאחר שהבין שפינוי התושבים מבתיהם ימשך זמן ארוך וכי אין דרך לאייש את בית הספר במורים מנוסים, הוא החליט לשלב את התלמידים בבתי ספר קיימים.

כאמור, פינוי האוכלוסייה לעשרות מוקדים הקשה מאוד על החזרת המורים המפונים ללמד. מלבד זאת, המורים המפונים התמודדו עם קושי נפשי שנבע מפינוי משפחותיהם וחלקם אף חוו חוויות קשות בטרם הצליחו להתפנות. ההוראה בבתי הספר למפונים הייתה מורכבת ודרשה מהם לעבוד בתנאים קשים ובחוסר ודאות, מה שגרם למורים מפונים רבים להתמהמה בטרם ישובו ללמד. כמו כן, המורים המפונים קיבלו שכר גם מבלי ללמד ולא היה להם אינטרס כלכלי לחזור לעבוד.<sup>30</sup>

29 וייסבלאי, עובדי הוראה מפונים במלחמת חרבות ברזל (לעיל הערה 3), עמ' 5.

30 גם במחקר של מרכז המידע והמחקר של הכנסת עלה כי לא יצאו נהלים ברורים לגבי החזרה של מורים מפונים לעבודה. ראו שם, עמ' 5-6.

המנהלים שהקימו את בתי הספר הבינו את מצב המורים המפונים בתחילת המלחמה ולכן השתמשו בעיקר במתנדבים. אך בשלב השני, כאשר המתנדבים חזרו לשגרת יומם, פעלו המנהלים בדרכים שונות כדי להחזיר את המורים המפונים לעבודה. חלק מהמנהלים ניסו לתגמל את המורים בתשלום נוסף, אך במשרד החינוך שללו אפשרות זו. חלק מהמנהלים קיימו שיחות מוטיבציה למורים והפגישו אותם עם התלמידים כדי להנכיח את אחריותם כלפי תלמידיהם. מנהלים אחרים ניסו לדרוש מהמורים לחזור ללמד. למעשה, חלק מהמורים המפונים חזרו ללמד וחלקם לא חזרו – כתלות במקום הפינוי, במצב המורים ובתפקוד המנהלים.

## ד | אחריות על בתי ספר

קושי נוסף שהעלו כמה מהמנהלים היה סוגיית האחריות על בית הספר. כדי לתפקד כראוי, מנהלים צריכים לעמוד בקשר עם גופי ממשל שונים סביב ענייני תקציב, תמיכות, אישורים ועוד. במצב הכאוטי שנוצר לאחר פרוץ המלחמה לא היה ברור למנהלים מהו התקציב העומד לרשותם ומול אילו גופים הם צריכים להתנהל: משרד החינוך, הרשות המקומית שפונתה או הרשות שקלטה את התלמידים. חוסר בהירות זה הקשה על המנהלים לנהל את בית הספר.

המנהלים שראינו נחלקו לגבי זהות הגורם שעליו ליטול את האחריות על בתי הספר למפונים ולתמוך בהם. אלה מהם שעבדו עם רשות מפונה מתפקדת טענו כי יש להעביר את האחריות והתקציבים לידי הרשות המפונה – כיוון שהיא מכירה את אנשי ההוראה המפונים ואת אוכלוסיית התלמידים וגם משום שבעתיד יהיו אלו תלמידיה ולכן יש לה אינטרס לדאוג לחינוכם באופן המיטבי. אחת המנהלות סיפרה כי עיריית שדרות, הרשות המקומית שממנה פונו התלמידים בבית ספרה, הייתה הכתובת לכל קושי ובעיה, השיגה אישורים ותקציבים, גיבתה את המנהלת בכל החלטה וקיבלה כסף מהמדינה והעבירה אותו לבית הספר.

לעומת זאת, המנהלים שפעלו מול רשויות שתפקדו באופן פחות מוצלח טענו שהרשויות שפוננו אינן יכולות לקחת אחריות על בתי הספר, שהרי גם צוות העירייה פונה למקומות שונים ואיננו זמין במידה מספקת. לטענתם, הרשות הקולטת צריכה ויכולה לקחת את האחריות על התלמידים המפונים שבשטחה. אחד המנהלים, שעבד עם עיריית ירושלים שקלטה מספר רב של תלמידים מפונים, דיווח על תפקוד מצוין של העירייה, שהצמידה לכל מלון איש צוות שהגיע מדי יום לטיפול בצורכי המפונים. העירייה סייעה בהכנסת התלמידים למסגרות הקיימות ובמציאת אנשי צוות לבית הספר, מצאה מסגרות לילדים עם צרכים מיוחדים ומימנה ציוד והסעות למסגרות החינוכיות.

כל המנהלים טענו שמשרד החינוך אינו הגוף שצריך ליטול אחריות ישירה על בתי הספר, משום שהוא רחוק מה"שטח" וההתנהלות מולו סבוכה, רוויה בירוקרטיה ולא גמישה. לדבריהם, המשרד הקשה לרוב על בתי הספר במקום לסייע להם והתקציבים והציוד שהבטיח לבתי הספר הגיעו רק בשלב השלישי (לרוב לאחר יותר מחודשיים מתחילת המלחמה), הרבה לאחר הקמתם של בתי הספר.

ארבעה מנהלים טענו שמשרד החינוך קיבל החלטות שלא התאימו למצב ולאוכלוסייה, מבלי להתייעץ עם הגורמים ב"שטח". אחת המנהלות סיפרה על התנהלות מורכבת מול משרד החינוך בשלבי ההקמה של בית הספר. לדבריה, היא נדרשה לקבל אישור להקמת פנימייה, אך לא מצאה כתובת במשרד החינוך, ובסופו של דבר הרשות המפונה העניקה לה אישור ותמכה במהלך. מנהל אחר סיפר כי בשלב השלישי הם קיבלו תקציב גפ"ן (גמישות ניהולית פדגוגית) ממשרד החינוך אך לא היה ניתן להשתמש בו לצורכי בית הספר כגון לשכור מכוניות כדי שמורים יוכלו להגיע לתלמידים שפוננו למקומות מרוחקים. לדבריו, הוא ביקש שיבטלו את הקריטריונים לשימוש בכסף ויאפשרו לו להשתמש בו לצרכים האמיתיים של בית הספר. על אף ניסיונות של משרד החינוך, לא התאפשרה הגמשת הקריטריונים ולבסוף נמצא תקציב ברשות המפונה.

## ה | מבנים ולוגיסטיקה

### 1. מבנים

כלל המנהלים של בתי הספר למפונים שראיינו הבינו בשלב מסוים כי לא ניתן למקם את בית הספר במלון גם אם יש בו מקום מתאים. הם תיארו זאת כניסיון לנהל בית ספר הממוקם בחצר האחורית בביתם של התלמידים. ואומנם, כל בתי הספר למפונים הועברו בשלב כלשהו למבנים חיצוניים.

מנהלים רבים סיפרו על הקושי במציאת מבנה מתאים. חלקם ביקשו מבתי ספר קיימים להקצות להם כמה כיתות או אפילו קומה – ובתי הספר הקיימים אכן הצטמצמו כדי לאפשר לבית הספר של המפונים לקום. באזור ים המלח נבנו בתי ספר במבנים יבילים, ליד המלונות. חלק מן המנהלים הצליחו להפוך מרחבים כגון ספא או ספרייה גדולה למרחבים שישמשו את בתי הספר.

לעומת זאת, חלק מהמנהלים לא מצאו מבנים שהלמו את צורכיהם. אחד המנהלים סיפר כי בית הספר הוקם במשרדים שניתנו כתרומה, אך המבנה לא היה מתאים ללמידה: לא היה בו שער שניתן לסגור ולא היה בידוד בין החדרים, ועובדה זו יצרה קשיים רבים. משרד החינוך והרשויות המקומיות ניסו לסייע במציאת מבנים לבתי ספר אך התקשו בכך. אחד המנהלים סיפר שהוצע לו להעביר את בית הספר למוזיאון חדש ומשופץ, אך הוא העדיף להישאר עוד זמן-מה במלון על פני חשש תמידי שמא הילדים יזיקו למוזיאון.

### 2. מזון

בעיה נוספת שעמדה בפני המנהלים היא שתקציב האוכל של הילדים המפונים הועבר היישר למלונות ולכן נדרשו המנהלים להקצות תקציב לאוכל או לקחת את התלמידים מהמלון אחרי ארוחת הבוקר ולהחזירם לארוחת צהריים במלונות. בעיית תקצוב האוכל הובילה מנהלים רבים לצמצם את שעות הלימוד בבתי הספר, ל-3-5 שעות ביום, חמישה ימים בשבוע. מנהלים טענו כי היו סיבות נוספות, פדגוגיות וניהוליות, לקיצור יום הלימודים – אך הקושי הלוגיסטי הקשור לתקציב וניוד ארוחות היה גורם רב משמעות בהחלטה זו. ובקיצור: בעיות לוגיסטיות, שאפשר היה לפתור בקלות, תרמו לקיצור ניכר של יום הלימודים, פגעו ביכולתם של התלמידים ללמוד באופן מלא ויצרו פערים.

## פרק ד | המלצות

### א | פינוי אוכלוסייה

הפינוי הבלתי־אחיד של האוכלוסייה הוא הבעיה המרכזית בניהול המסגרות החינוכיות לתלמידים המפונים. בעיה זו עומדת בבסיסן של בעיות רבות נוספות וכדי לשפר את ההתמודדות עימן יש לשנות את הדרך שבה מתבצע הפינוי. ניתן לעשות זאת באמצעות אימוץ כמה המלצות.

#### 1. תוכנית פינוי המתחשבת בצורך בהמשכיות המסגרות החינוכיות

אנו ממליצים על יצירת תוכניות פינוי שתיקחנה בחשבון את חשיבותה של המשכיות במסגרות החינוכיות. כבר בשלב הראשוני יש לבצע את הפינוי, ככל הניתן, כך שישמור על קהילות הומוגניות. אם הדבר אינו אפשרי, בשל פינוי מהיר ומיידי, מוטב לעשות זאת בסמוך לפינוי הראשוני. ניתן להגדיר מקומות מסוימים שבהם יינתן המענה המרוכז לאוכלוסיית מפונים מסוימת, ובכלל זה המענה החינוכי. לדעתנו, יש לשאוף להקים מחדש את בית הספר של הקהילה – על מנהלו, צוות ההוראה שלו ותלמידיו – במקום שאליו פונתה.

למותר לציין כי הגדרת מקום מרכזי לפינוי אינה כרוכה בכפייה. אם יש מפונים החפצים להתפנות למקום אחר, מרכזי קליטה אחרים או לקהילות אחרות – הם יוכלו לעשות זאת ולשלב את ילדיהם באופן מלא במסגרות הקיימות באזורם. עם זאת, מרב המאמצים יוקדשו למרכז הפינוי שהוגדר כדי לתת מענה מיטבי לחלק הארי של האוכלוסייה.

#### 2. תוכנית פינוי המתחשבת בצורך בהומוגניות

כדי להקל על השתלבות התלמידים המפונים בבתי ספר הקיימים (אם יחפצו בכך), יש לפנות את הקהילות אל אזורים שבהם הקהילה הקולטת היא בעלת מאפיינים דומים. אם יידרש לפנות ערים שלמות על תושביהן, מוצע לפנותן כמות שהן אל עיר אחת או שתיים, על פי המגזרים הקיימים בעיר. לדוגמה, אוכלוסייה דתית, שלה צרכים ייחודיים ומסגרות חינוך משלה, מומלץ לפנות לעיר או אזור שהאוכלוסייה בהם דתית ברובה; ואילו את האוכלוסייה החילונית מומלץ לפנות לאזור שבו רוב האוכלוסייה חילונית.

#### 3. אפשרו מעבר בין מלונות

כדי לאפשר פינוי אוכלוסייה מסודר (או סידור האוכלוסייה לאחר פינויה) נדרש כי יתאפשר להעביר מפונים ממלון למלון ומאזור לאזור. סוגיה זו אינה כלולה בתחום עיסוקו של מסמך זה, אך במארג השיקולים יש לשקלל גם את ההיבטים החינוכיים שנסקרו כאן ואת השלכות הכבדות של פינוי מפוזר וניתוק התלמידים מקשריהם החברתיים ומסגרותיהם החינוכיות.

זהו שינוי שניתן לבצע אף במצב העניינים הנוכחי וכדאי לאפשר למפונים שהגיעו מעיר מסוימת להתרכז במקום מסוים שבו יינתן להם מענה מיטבי וייבנה בית הספר המקורי ובו התלמידים המקוריים, חבריהם ומוריהם. ייתכן שהזמן הרב שחלף מאז הפינוי הופך פתרון זה לבעייתי ובלתי ישים, אך במקומות שבהם קיימים פערים חינוכיים של ממש ומצוקות קשות, כדאי לבחון את ההיענות לאפשרות זו.



## ב | נשירת תלמידים

צמצום נשירת תלמידים היא סוגיה מרכזית בניסיון למזער את הפגיעה ארוכת הטווח שבפינוי אוכלוסייה. ניתן לשפר את ההתמודדות עם הסוגיה באמצעות אימוץ המלצות מספר.

### 1. הקמת בתי הספר המקוריים

פינוי לפי קהילות והמשכיות בתי הספר עשויים לצמצם את תופעת הנשירה כיוון שהתלמידים יכירו את מרבית אנשי הצוות והחברים בבית הספר שיוקם ולכן יהיה להם קל יותר להשתלב בו ולחזור לשגרה. נוסף על כך, בית הספר יכיר את התלמידים ויוכל לתת להם מענה.

### 2. מערך קציני ביקור

המלצה נוספת היא הקמת מערך חירום של קציני ביקור סדיר שיכלול כוח אדם מנוסה שתפקידו לאתר תלמידים שאינם מגיעים למסגרת החינוכית ולהשיבם למסגרת הזו או למסגרות חלופיות. ניתן להעסיק במערך זה יועצות, אנשי הוראה בלתי פורמלית ועוד. חשוב שהתהליך יעשה בשיתוף עם בית הספר המקורי ובית הספר הקולט כדי שהמעקב החינוכי אחר התלמיד יהיה יעיל.

### 3. העברת תקציבים לעמותות הפועלות למען נוער בסיכון

פעולות נוספות שאנו ממליצים לבצע הן תקצוב ארגונים המטפלים בבני נוער בסיכון בשגרה (כגון על"ם) כדי שיוכלו להרחיב את פעילותם, לאתר בני נוער שנשרו מבתי הספר ולהשיבם למסגרות חינוכיות ולתמוך בעוד ועוד בני נוער נושרים.

**איתור בני הנוער הנושרים ושילובם במסגרות חינוכיות חיוניים לשיקומם ולצמצום נזק הפינוי. יש להשקיע בכך מחשבה ומשאבים באופן מיידי כדי לאתר את התלמידים המפונים שנשרו מהלימודים בעקבות הפינוי הנוכחי ולתמוך בהם.**

## ג | כוח אדם

לסוגיית כוח האדם משמעות רבה בניהול מוצלח של בתי הספר וניתן לייעל תהליך זה באמצעות אימוץ כמה המלצות.

### 1. מאגר מנהלים לשעת חירום

כדי להקל על הקמה מהירה של בתי ספר למפונים במקרה הצורך, אנו ממליצים על יצירת מאגר של מנהלים לשעבר, על פי חלוקה גיאוגרפית, שיסכימו מראש להתייצב בעת הצורך ולסייע בהקמת מסגרות חירום. כיוון שאלו אנשים בעלי ניסיון, משרד החינוך והרשויות יוכלו לסמוך עליהם ולהעניק להם סמכויות מורחבות ותקציבים גמישים בשעת הצורך.

### 2. מאגר אנשי הוראה פוטנציאליים לשעת חירום

כדי להקל על איתור מהיר של כוח הוראה איכותי במקרה של פינוי, אנו ממליצים על הקמת מאגר אנשי הוראה

שיכולים לשמש מורים בחירום ולהיקרא ל"מילואים" בעת הצורך. המאגר יכול מורים מחליפים בשגרה אך גם עובדי הוראה בשבתון, גמלאים שעבדו כמורים ועוד, והוא יעודכן אחת לחצי שנה באמצעות איסוף מידע ממאגרי המידע הרלוונטיים. בשעת הצורך ניתן יהיה ליצור קשר עם אנשי ההוראה, להציע להם משרות שונות ולחבר אותם למסגרות החירום.

### 3. סטודנטים להוראה

בשגרה קיימים לפחות 20 אלף סטודנטים המצויים בשנתם השלישית או הרביעית ללימודי הוראה.<sup>31</sup> ניתן לשער שרבים מהם אינם מגויסים למילואים בשעת חירום. אנו ממליצים לחלק את הסטודנטים להוראה של כל מכללה או אוניברסיטה לאזור מסוים ולתת להם את האחריות לסייע בהקמתם והחזקתם של בתי הספר עד שהמורים המפונים יוכלו לשוב ללמד. ניתן לתגמל ולתמך את הסטודנטים הללו באמצעות הכרה בעבודתם בבתי הספר של המפונים כעבודה מעשית שמלווה על ידי המנטורים מהמכללות ובאמצעות תשלום שכר ראוי.

### 4. שכר ראוי ומתגמל

אנו ממליצים על יצירת דרך קלה ונוחה שתאפשר העברת משכורת מתגמלת למורים ולמנהלים, המתחשבת גם באתגרי כוח האדם באזור. אנו ממליצים להקצות את התקנים לרשות המפונה, ולא למשרד החינוך, שתעסיק אותם לפי המלצתו של מנהל בית הספר ועל פי דרגות שכר שייקבעו מראש. בשנה הקרובה צפוי להיפתח מסלול העסקה של עובדי הוראה בחוזה אישי בשלבי הגן עד חטיבות הביניים, בהתאם להסכם שנחתם עם הסתדרות המורים. בשעת חירום ניתן יהיה להרחיב מסלול זה לטובת גיוס מורים מחליפים ביתר-קלות ובתגמול הולם. אם סעיף דומה ייכנס גם להסכם השכר שייחתם מול ארגון המורים, ניתן יהיה לנצל מסלול העסקה זה גם בעבור התיכונים.

**ניתן ומומלץ לבצע שינוי זה כבר בחודשים הקרובים כדי לאפשר לבתי הספר של המפונים להשיג כוח אדם איכותי ולתגמל אותו כראוי.**

### 5. החזרת עובדי ההוראה המפונים לעבודה

אנו ממליצים לפרסם נוהל שיאפשר את חזרתם המסודרת של עובדי ההוראה המפונים בפינויים עתידיים. מומלץ להגדיר תקופת התארגנות בת כמה ימים עד שבועות (בהתאם לחומרת המצב) שבה יתופעלו המסגרות בידי כוח מתנדב או עובדים חלופיים מהאזור, ולאחר תקופה זו כל מורה יצטרך להחליט אם לחזור לעבודה או לצאת לחל"ת. נוהל זה יחריג כמובן עובדי הוראה שחוו אובדן אישי או ניזוקו מהמלחמה באופן ישיר. יש לאפשר הפחתת שעות עבודה לעובדי הוראה מפונים החוזרים ללמד ולהעניק להם בחירה בין כמה בתי ספר בסביבתם (כלומר יתאפשר להם שלא ללמד בבית הספר שבו הם עובדים בשגרה). ניתן אף להעניק "בנוס" על עבודה במשרה מלאה וכך לתגמל את המורים המפונים שישבו לעבוד באופן מלא.

**ניתן ומומלץ לבצע שינוי זה כבר כעת, בתיאום עם ארגוני המורים ככל הניתן, כדי לוודא שעובדי ההוראה המקוריים חוזרים לעבודתם והתלמידים זוכים לפגוש פנים מוכרות ומנוסות.**

31 "מערכת החנוך - לשנת הלימודים תשפ"ג" משרד החינוך, יולי 2022, עמ' 14, <https://meyda.education.gov.il/files/MinhalCalcala/>, [NetunimTashfag.pdf](https://www.netunim.gov.il/NetunimTashfag.pdf)

## ד | אחריות על בתי הספר

כדי לאפשר התמודדות יעילה ומהירה עם מצבי חירום נדרש לקבוע מראש מיהם הגורמים האחראיים במקרים כאלו ומהי אחריותם. אנו מציעים את ההמלצות הבאות.

### 1. האחריות על בתי הספר למפונים תהיה של הרשות המפונה

אנו ממליצים שהתקשורת השוטפת והעברת תקציבים לבתי הספר של המפונים יתבצעו על ידי הרשות המפונה ולא על ידי משרד החינוך. משרד החינוך יעביר את התקציבים התוספתיים שהוקצו לחינוך בעקבות הפינוי לרשויות המפונות והן תעברנה אותם לבתי הספר על פי צורכי בית הספר והנסיבות המיוחדות. הרשויות יסייעו לבתי הספר לגייס אנשי צוות, לרכוש ציוד ולנהל את התקציב. אף כי הדעות חלוקות בנושא זה, לטעמנו, האחריות המרכזית צריכה להיות מוטלת על הרשות המפונה ולא על הרשות הקולטת. הרשות המפונה מכירה את צורכי אוכלוסייתה טוב מהרשות הקולטת ויש לה מוטיבציה טבעית גדולה יותר לדאוג לתלמידים המפונים, שהרי היא זו שתידרש בעתיד לטפל בתלמידים המפונים ולהתמודד עם השלכות הפינוי לאחר החזרה לשגרה. הרשות המפונה תצטרך לתת דין וחשבון על מעשיה גם מול רשויות המדינה וגם מול תושביה, בבחירות מקומיות. מלבד זאת, לרשויות המפונות יהיה קל יותר לתפקד וליטול אחריות אם פינוי האוכלוסייה יעשה במרוכז כפי שאנו ממליצים במסמך זה, וכך רוב עובדי הרשות יתפנו ביחד עם האוכלוסייה ומרב המענים יינתנו במוקד אחד.

### 2. אחריות משנית על בתי הספר תהיה של הרשות הקולטת

אכן, גם לרשויות הקולטות נודע תפקיד חשוב. באחריותן לתמוך ולסייע לרשויות המפונות ככל יכולתן, ולקבל יותר אחריות ותקציבים במידה שמשרד הפנים מזהה כי הרשות המפונה מתפקדת באופן חלקי או שאינה מתפקדת כלל.

**כבר במצב הנוכחי ניתן – ומומלץ – להעביר בהדרגה את האחריות על בתי הספר של המפונים לרשויות המפונות (אם העברת שרביט זו טרם נעשתה) נוסף לתמיכה ועזרה ממשרד החינוך והרשויות הקולטות.**

## ה | מבנים ולוגיסטיקה

הסוגיות הלוגיסטיות יכולות להיראות שוליות אך המבנה שבו מוקם בית הספר ואורך יום הלימודים הם מרכיבים חשובים בתפקוד בית הספר. כדי לשפר את ההתנהלות סביב סוגיה זו אנו מציעים כמה המלצות.

### 1. מיפוי מבנים

אנו ממליצים למפות בכל רשות קולטת פוטנציאלית את כל המקומות שבהם ניתן להקים בתי ספר בגדלים שונים בשעת חירום. חלק מהרשויות ערכו מיפויים מסוג זה כבר בתקופת הקורונה כשנדרשו ללמוד בקפסולות. כדאי לכלול במיפוי מבני ציבור שייעודם בשגרה הוא לצורכי חינוך – כגון מתנ"סים ומרכזים קהילתיים, מרכזי פיס ומוסדות להכשרת מורים – הגם שמבנים אלא אינם עומדים ריקים גם בחירום. גם כאשר מתבצעת במרכזים אלה פעילות חינוכית, ניתן במקרים רבים לשלבה יחד עם פעילות בית ספר. למשל, מנהל קהילתי יכול לשמש בבוקר כבית ספר ואחר הצהריים לחוגים ופעילות בלתי פורמלית. כך או כך, לחינוך הפורמלי יש קדימות בסוגיות אלו.

## 2. תקציב מזון גמיש או ניוד מזון

אנו ממליצים לבחון את האפשרות להעביר את תקציב המזון למנהלים שישתמשו בו כראות עיניהם ולחלופין לאפשר לבתי הספר לארוז מנות מזון במלונות שבהם שוהים התלמידים ולהעבירן לבית הספר. להארכת יום הלימודים באמצעות הזנת התלמידים בבית הספר עשויה להיות תועלת רבה. אכן, כיוון שהנוכחות של התלמידים המפונים בבתי הספר אינה יציבה, ייתכן כי צעד זה ייצור בעיות לוגיסטיות ותקציביות רבות. לכן, לא ניתן לבצע זאת לפני הטיפול בבעיית הנשירה מבית הספר. נוסף על כך, כיוון שכיום תלמידי בית ספר אחד מגיעים ממלונות רבים, ייתכן שיידרשו תקציבים גדולים על מנת לארוז ולהוביל את האוכל למסגרות החינוכיות. אך כאמור, אם מרכזים את המפונים לפי קהילות באזור מסוים על פי המלצתנו, ניתן יהיה לארוז את האוכל ולהובילו ממספר מלונות מצומצם למסגרות החינוך באופן יעיל וחסכוני.

**כבר במצב הנוכחי ניתן להעביר את בתי הספר שזקוקים לכך למבנים המיועדים לחינוך. נוסף על כך, ניתן ליצור יחד עם מנהלי בתי הספר תוכניות לאספקת מזון לתלמידים, שיאפשרו את הארכת יום הלימודים עד לאורכו המלא.**

## 1 | מחקרי המשך

קיימים אתגרים נוספים בניהול מסגרות החינוך לתלמידים מפונים שלא נידונו במסמך זה ומן הראוי לבחנם:

1. קליטה בבתי ספר קיימים: מדוע תלמידים רבים לא הצליחו להיקלט בבתי ספר קיימים וכיצד ניתן לסייע להם?
2. דרך הפינוי: מה גרם לפינוי המפוזר ומה ניתן לעשות כדי שהפינויים הבאים יהיו מסודרים ומוצלחים יותר, הן כדי לשפר את הפינוי בטווח הקצר, הן כדי לצמצם את ההשלכות ארוכות הטווח שלו?
3. טיפול פסיכולוגי לתלמידים ומורים: מה היה אופי השימוש בכוח האדם הטיפולי שעמד לרשות בתי הספר, כיצד ניתן להשיג כוח אדם נוסף, מהי הדרך המיטבית להקצאת כוח האדם הטיפולי?
4. מיפוי הפערים שנוצרו לתלמידים המפונים: כיוון שכל אחד מהתלמידים חווה את הדברים בדרך משלו וחווה חוויות שונות, נדרש להעריך את הפערים הלימודיים וליצור תוכנית דינמית דייה שתאפשר להם להשלים פערים אלו.
5. תהליך איסוף המידע בידי משרדי הממשלה: מדוע משרד החינוך לא הצליח לאסוף את המידע על כל התלמידים גם שלושה חודשים אחרי תחילת המלחמה וכיצד ניתן לשפר זאת וליצור מאגרים אמינים ומלאים שיאפשרו תמיכה מיטבית במפונים?