



קיבוץ כפר עזה חינוך בחירום

תיעוד מחקר ומסקנות מתוך הקמה ותפעול של מערכות החינוך 0-18
לאחר השביעי באוקטובר





” אלה היו שלושה
וחצי חודשים של
הלם, חוסר וודאות,
עומס לוגיסטי רגשי
ומקצועי בלתי נגמה,
אובדן ללא תחתית.

שלושה וחצי
חודשים של בהירות
מחשבה, סדרי
עדיפויות הדוקים
ועשייה ללא די -
ללא אגו, עם מבט
מפוקס ומוצהר אל
עתיד טוב יותר.

יצרנו מרחב בטוח
להיות, להחלים,
להתקדם.

תודה

לכל מי שלקח חלק בכתיבת דוח זה.

מנחה, כותבת עורכת: **אילנה צוק**
תיעוד, עיבוד וכתובה: **שירה ליברטי**
עורכת לשונית: **אפרת דיאמנט**
עיצוב גרפי ועימוד: **נרקיס שגב**

תוכן:

אסנת קראוס
עופר הלפרין רוטשילד
איריס הרשמן
נירה הוסמן
יובל שפירא
ליהי סקר
נעמי מוהר
חן שיל"ת
אפרת הראל
ליהי ליברמן
לימור אביטל
ליאת הרטמן
נרית אלאיש

תמיכה בתמלול על ידי AI: **ערן ליברטי**

תמונה שער: קיר יצירה חופשית של הילדים בחדר לחינוך היסודי.

מבוא

” צוות הלוויות וצוות החינוך פעלו ראשונים לקחנו שליטה על גורלנו.

אילנה צוק, מנהלת חינוך גילאי 0-18

מערכות החינוך בחירום של הגיל הרך והיסודי החלו בשלוש שעות פעילות יומיות, עם הבשלת המשפחות לפרידה של שעות ספורות מהילדים, לצד הצורך ההולך וגובר לשעות עבודה, טיפול ובניית החיים מחדש. מערכת החינוך התרחבה ל-5-8 שעות פעילות ביום, במשך חמישה ימים בשבוע, וכללה זמינות ותכלול התמיכה בילד. ה לכל אורך שעות היום.

בחינוך העל-יסודי התרחש תהליך הפוך, שבו הנערים והנערות אט אט חשו ביטחון להיפרד מהמדריכים הבלתי, ולמעשה ייצוב המערכת כלל הקטנת שעות פעילות והסדרתן אט אט.

עד אמצע ינואר 2024 תשתיות משרד החינוך הבשילו לקליטת התלמידים והמשפחות במערכות חינוך מקומיות: תלמידי היסודי שולבו בבית הספר "א.ד.ם וסביבה" ותלמידי התיכון והחטיבה בבית הספר "חוף השרון". מערכת הגיל הרך, המופעלת גם בימי שגרה על ידי הקיבוץ באופן עצמאי, המשיכה להיות מערכת עצמאית.

שלושה ימים אחרי ה-7 באוקטובר, בבוקר יום רביעי, שתי חברות קיבוץ כפר עזה וגננת מצוות החינוך המקורי של הקיבוץ פתחו בקיבוץ שפיים שלוש מערכות חינוך: מערכת גנים לגיל הרך שקלטה תינוקות וילדים מגיל 4 חודשים ועד גיל שש, מסגרת יסודי לילדי א' עד ו', ומסגרת פעילות לחטיבה ולתיכון שקלטה את ילדי ז' - י"ב. מה שהתחיל במרחבים מאולתרים וצוותים חינוכיים ארעיים, התגבש למערכות חינוך המשלבות בתוכן את המערכות הבאות:

1. **חינוך בלתי פורמלי** ובו דמות בוגר יציבה ומשמעותית לכל ילד.
2. **חינוך פורמלי** המובל על-ידי תוכני משרד החינוך.
3. **מערך טיפול פורמלי** המתכלל פסיכולוגים ופסיכיאטרים מביה"ח שניידר, פסיכולוגים של השפ"ח, יועצות, אנשי חוסן משער-הנגב ואנשי מקצוע פרטיים.
4. **מערך טיפול בלתי פורמלי המקיים תהליכים אישיים וקבוצתיים ארוכי טווח**, ובניהם: גלישת גלים טיפולית, סדנאות אומנות, חיבור לטבע דרך ימי יער, טיולים, שהות בטבע, מפגש עם בעלי חיים, מוזיקה ועוד.
5. **פרויקטים ארציים** בהובלת בני-נוער.
6. **מערך חוגים שבועי** בשעות אחר הצהרים.
7. **קייטנות בחופשים**.
8. **הכנה הדרגתית ומוקפדת להשתלבות מחודשת** בבית ספר של משרד החינוך.

עוד לפני < איך ניערך למערכת חינוך בחירום עוד בשגרה?

1. קוד אתי קהילתי

קוד אתי קהילתי הוא מסמך המגדיר זהות של קהילה או ארגון. באופן מסורתי מסמך זה מכיל פסקת זהות, פסקת מטרות, יעדים מרכזיים, רשימת ערכי ליבה וכללי התנהגות, שלאורם תתממשנה מטרות היסוד והזהות. שמירה של קוד כזה חי ומסונכרן תדיר עם הקהילה יכול להוות עוגן קריטי לתפקוד בשעת חירום. ככל שהקוד רלוונטי יותר ותהליך תיקופו שיתופי יותר, הוא יספק מענה לקהילה בשעת חירום וייתן עמוד שדרה נחוץ מאוד. עצם התהליך, התקשורת, הכתיבה, ייצרו שפה ערכית משותפת, שתייצג את הקהילה, ויהיה בה שימוש רב בחירום.

2. הכירו באפשרות שיכול להיות ש...

אתם גרים בישוב גבול? על קו שבר גיאולוגי? באזורי הצפה עירוניים? אז יש סיכוי שתמצאו את עצמכם ואת הקהילה שלכם מפונים. בין אם זה בעקבות הפוליטיקה המשונה של הארץ הזו ובין אם תוצאה של משבר אקלים, קבלו את זה שייטכן שהקהילה שלכם תמצא עצמה מפונה, ונסו להבין מה קורה אם... פנו לרשויות, לגורמי החינוך האמונים עליכם והדהדו את פערי המציאות שאתם רואים. אנו ממליצים על גיבוש קבוצת אנשים מתוך הקהילה - עדיף שיהיו אלה אנשים שמייצגים ממשקי עבודה מגוונים - שיחשבו מה מתאים להם, כיצד יוכלו לעבוד יחד?

3. גיבוי בענן של רשימות מעודכנות!

זאת אולי צריכה להיות העצה הראשונה. היא הכי קלה ליישום ויכולה לחסוך שבועות ארוכים של בלגן בשעת חירום: הכינו רשימות שמיות, רשימות תפקידים, גורמים חשובים בקהילה, מיפוי מוסדות התפעול של המסגרות החינוכיות בשגרה (בעלי תפקידים, שם ומספר טלפון נייד ומילה על התפקיד). למעשה, שמרו תיעוד עדכני ומפורט של מערכת החינוך אונליין. בחרתם להגן על תיקיית החינוך אונליין שלכם עם סיסמה מטעמי פרטיות? מעולה! אצל מי הסיסמה? זכרו: לצערנו אין לדעת מי יהיה בתפקוד בזמן החירום - אם המערכת נשענת על איש אחד עם מחשב אחד - זו בעיה אין מספיק מילים להדגיש כמה זה חשוב - כמה זה יכול לעזור בדיוק ברגעים שבהם הכאוס משתולל, כמה שעות ומשאבים מיותרים עלולים להיות מושקעים, אם רשימות כאלה אינן זמינות.

הנה כמה רעיונות: 

✓ קבוצת וואטסאפ שקטה למקרי חירום.

✓ תרגול צוות אדום וצוות כחול; ייעוד כפול לקבוצת למידה משותפת בהווה של הנעשה בעולם החינוך היום בקהילה שלכם.

המעורבות תיתן לכם בסיס מוחשי ומציאותי שסביבו ניתן לגבש תפיסת עולם שדרכה תוכלו להכיר את תשתיות החינוך ואת דמויות המפתח. כל אלו יהיו יעילים מאוד בזמן חירום.

מפנים את הקהילה שלנו < הדברים שחשוב לשים לב אליהם במקום הפינני המיועד

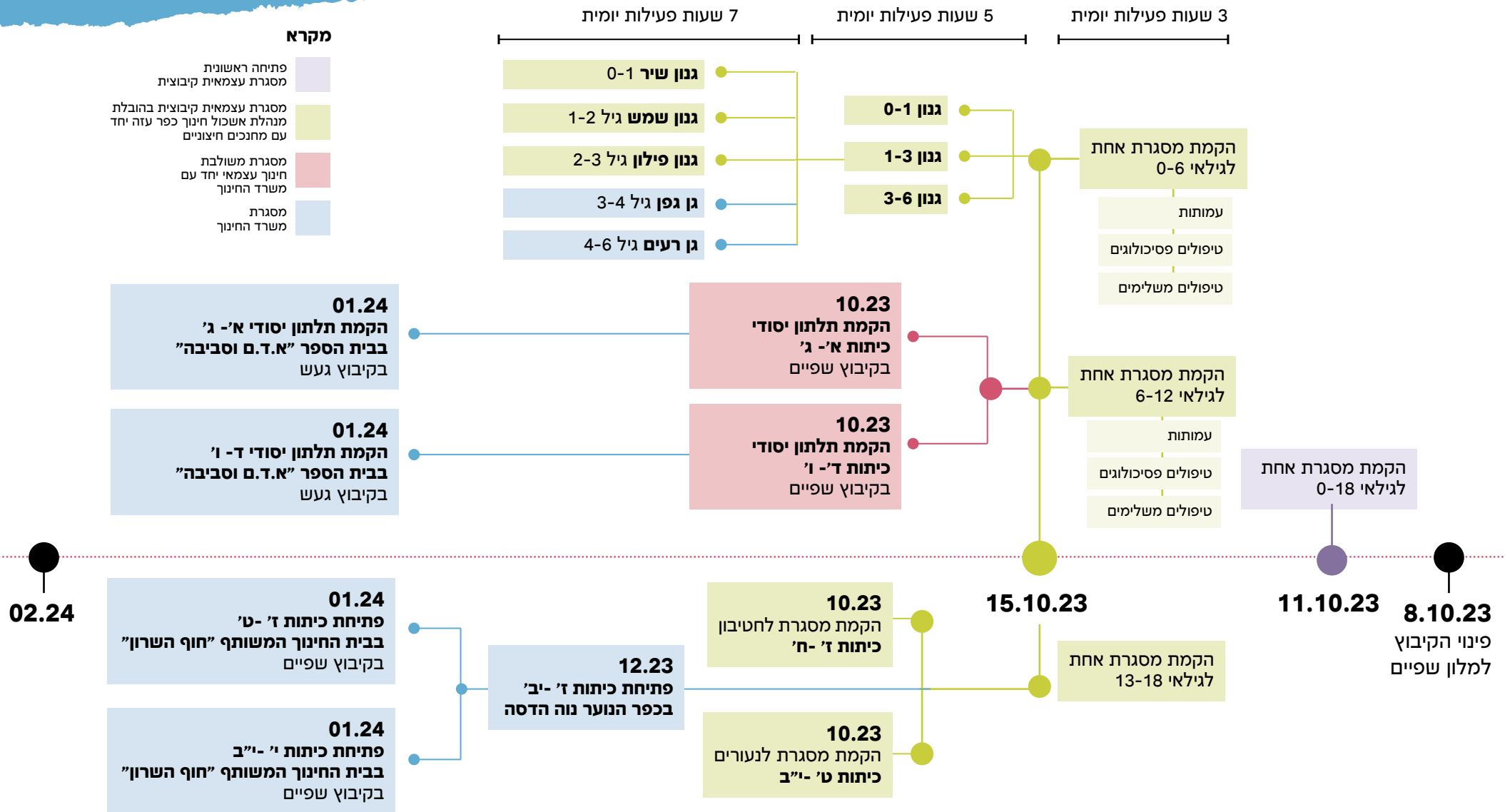
מה המרחב הפיזי מאפשר מההיבט החינוכי? מוכרות, זרות ופליטות

היו מעורבים בבחירת מקום הפינני שאליו אתם מיועדים - שלחו נציג עם "עיניים חינוכיות" שיהיה חלק מהשותפים בבחירה. לא מאפשרים להיות שותפים? היו שותפים בכל זאת! בתוך ימים ספורים כבר תידרשו למערכת שתוכל להכיל את ילדי הקהילה, אז עדיף לקחת נשימה ולחשוב קדימה אפילו בזמנים כאלה.

נקודות רלוונטיות לבחירת אתר הפינני:

- ❑ היכן אתר הפינני ממוקם גיאוגרפית?
האם יהיה לי קל או קשה לגייס שם אנשי צוות לאורך זמן?
מי יהיו השותפים שלי לתהליך השיקום?
- ❑ האם המקום דומה לבית?
העובדה שקהילת כפר עזה הגיעה לקיבוץ שפיים צוינה פעמים רבות כאלמנט שהקטין את תחושת הזרות ונתן לקהילה תחושה טובה - האווירה הקיבוצית הייתה מוכרת, מנחמת ומשרה ביטחון, ואין להמעיט בחשיבות השיקול הזה.
- ❑ האם יש מרחבי טבע זמינים ללא צורך ברכב?
הימצאותו של טבע זמין בצורה בלתי אמצעית בסמיכות למקום הפינני שלכם מהווה אמצעי שיקום ראשון במעלה. הטבע גם מזמן קהילות תומכות וחשובות לכם.

ציר זמן הקמה וייצוב מערכת החינוך של קיבוץ כפר עזה לאחר ה-7 באוקטובר



הרציונל החינוכי

מטרת המערכת היא לאפשר שיקום נפש הילדים לאחר טראומה - להשיב את הביטחון ואת האמון שלהם בעולמם הפנימי ובסביבתם, לקיים תשתית שתאפשר להם להיות מבוגרים מתפקדים, עם חיים מלאים, בעלי תחושת מסוגלות ואפילו אושר. אילנה צוק, מנהלת מערכת החינוך בחירום 0-18



ניתן לחלק את הרציונל החינוכי בין כמה תחומים העובדים במקביל זה לזה:

ב

רציונל ניהול מערכת

1. הובלה: כבדו את זכותנו לשקם את עצמנו
2. גיוס כוח אדם
3. ניהול צוות: קולגיאיות, חברות, רעות, סולידריות, כבוד הדדי
4. שותפים ואנשי מקצוע מלווים: איש אינו מחזיק את האמת לבדו
5. הגדרות תפקיד
6. מבנה ארגוני
7. יועץ חינוכי: נחיצות הליווי
8. תפעול מערכת: אין מושלם בזמן חירום

א

רציונל טיפולי

1. טובת הילדים קודמת לכול
2. ההורים הם גורם השיקום הראשון
3. מערכת החינוך בחירום היא מערכת טיפולית-חינוכית
4. חינוך בלתי פורמלי: תקשורת בין אישית היא מפתח
5. חינוך פורמלי אינו מטרה, הוא כלי
6. סביבה חינוכית: המורה השלישי

ד

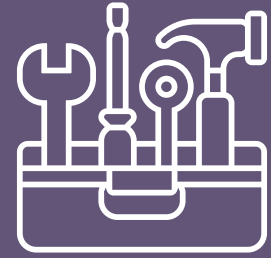
רציונל למערכת בחירום

1. שינוי ומעברים: הכול הדרגתי
2. היזהרו מחינם
3. אנשי שטח: זיהוי מוטיבציות
4. שחיקה בחירום

ג

רציונל קהילתי

1. עמידה מול התנגדות: פנים וחוץ
2. קריאת מציאות מחמירה
3. דיאלוג עם המציאות הקהילתית
4. החלטות בחירום מתקבלות אחרת



סל כלים פרקטיים

שלב 1: ההתייצבות (היחסית)

יש שגרה!

אומנם רצופת חוסר ודאות וחוסר יציבות, אבל שגרה ראשונה. למה חשוב לשים לב?

תקופות של שגרה מביאות עימן ירידה באדרנלין ומאפשרות לתהליך הרצוי מאוד של רגשות מורכבים לצוף לראשונה אצל הילדים, הקהילה והצוות.

אצל הילדים הדבר בא לידי ביטוי (במקרה שלנו) בביטויים ישירים לטראומה. אצל ילדי הגן: טנטרומים, בכי וגם אפתיות לא אופיינית; ביסודי: עלייה חדה בדיווחים על מקרי מסוכנות (דיבור אובדני, הפרעות אכילה, התקפי זעם, אלימות וכו'); בתיכון ראינו שלל צורות של מרד.

מה ניתן לעשות?

- ✔ לרענן, להסדיר ולתקשר את פרוטוקול הפעולה והדיווח לצוותים החינוכיים והטיפוליים.
- ✔ לתמוך בצוות ברמת הידע והכלים - איך מתמודדים עם התקף זעם? למה חשוב לשים לב אם ילד משתף אותי במחשבות אובדניות?
- ✔ לשתף את קהילת ההורים, לתת להם תחושת מסוגלות וגב של המערכת.

בקהילה, כמו אצל הילדים, ניתן לראות עלייה בהתנהגויות יוצאות דופן של ההורים מול המערכת. התקפי צעקות לא מידתיות של הורים על מדריכים; השתלחויות לא ברורות בוואטסאפ ובאופן כללי כמויות גדולות של כעס וזעם.

מה ניתן לעשות? זה מאוד אישי ותלוי במקרה ובאנשים. מה שבטוח הוא שהמדריכים חייבים את הגב שלכם! בניגוד להכלה וליווי שהצוות יכול להציע לילדים מול מבוגרים, הצוות פגיע, וחשוב לספק לו גבולות וכלים.

- ✔ שיח משותף עם המדריכים על הערות יוצאות דופן בקבוצות הוואטסאפ הוא חשוב. לנרמל להם, להוסיף להם רקע - מה שנחוץ.
- ✔ שיח על מקרים ותגובות הוא כלי משמעותי - סכמו כצוות על משפטי מפתח ודרכי פעולה. אצלנו, לדוגמה, סוכם שאם עבור המדריך התמודדות עם הורה מסוים חוצה גבול (והגבול הוא סובייקטיבי לגמרי), הוא יגיד, "השיחה הזו חשובה - ננהל אותה בנוכחות המנהלת שלי. אני אפנה אליך לתיאום".

הצוות מוצף ועייף, הירידה באדרנלין מציפה גם אצל אנשי הצוות רגשות מורכבים. תקופת השגרה היא הזמן להשקיע בהם! זה הזמן לפתח את הצוות באופן שמעניק לו (ובכך גם לילדים) התפתחות וצמיחה.

זה הזמן להעשרה מקצועית כקבוצה וכפרטים, דרך יצירת פרויקטים שחשובים להם:

- ✔ סמינרים בנושאים טיפוליים.
- ✔ מפגשי טיפול קבוצתיים.
- ✔ שיח מהותי על מהות העבודה המשותפת בהווה לצד הצבת מטרות אישיות וקבוצתיות.
- ✔ וכמובן: כיף, כיף כיף! זה זמן טוב לערב צוות, יציאות משותפות וכל פינוק שמתאים לכם.

סל כלים פרקטיים

למה זה קריטי להמשיך לגייס כוח אדם איכותי?

✔ בניית צוותים מוגדלים וקבועים. החודש הראשון מלא בהלם ואחדות, לאחר מכן מתחילות לצוף התנהגויות המאופיינות במסוכנות גבוהה. כדי להיות מוכנים למגוון הרחב של ביטויי הטראומה הקולקטיבית והאישית, אתם צריכים צוותים מוגדלים מאוד. כדי לא לשחוק את אנשי הצוות, אתם תרצו לאפשר שבוע עבודה מקוצר ותנאים המאפשרים מרחב נשימה אישי. מכאן שיחסי חניכה גבוהים לצד דינמיות בכמות המשמרות לכל איש צוות מצריכים כמות גדולה של אנשי צוות.

✔ המערכת גדלה. ככל שהזמן יעבור המערכת שלכם תגדל ואתם תהיו זקוקים לעוד אנשים. בשעת חירום הקהילה מתפזרת בחלקה. ככל שהשגרה מחלחלת אנשים רוצים לתת לילדים את המוכר, והם ישאפו להצטרף אל מערכת החינוך שאתם מקימים. מקרים קשים שעברו שיקום ראשוני אינטימי יצטרפו למערכת, והורים שעד כה העדיפו להישאר ביחד עם הילדים יאלצו לשוב לעבודה ולהכניס את הילדים למערכות החינוך. מערכת החינוך כל הזמן גדלה ועימה הצוות.

קבלת אנשים לעבודה בעת חירום

דברים שחשוב להגיד במהלך הריאיון ודברים שחשוב שאנחנו (המעסיקים) נבין

✔ חשוב עם זאת להדגיש את הצורך בגמישות והתאמה למציאות משתנה.

✔ דרשו מחויבות לטווח ארוך, או הגדירו בזמן תפקיד/קדנציה.

✔ הגדירו תקופת ניסיון. יש להיפרד מאנשי צוות שאינם מתאימים.

✔ הגיעו לראיונות מוכנים עם סט הערכים שלכם כבני אדם וכמערכת - הציגו אותם בבהירות ובדקו אם יש הסכמה.

✔ תנו תמונה מלאה של המערכת ושל אזורי חוסר הוודאות.

✔ הדגישו את מסגרת השגרה (ישיבות צוות, שיחות אישיות שעות טיפול) כחלק שהוא חובה בתפקיד.

הקפדה על מקצוענות, זהירות משרלטנות

בתקופת טראומה הילדים וההורים חשופים ורגישים. מנהלי המערכת מחויבים למקצוענות הצוותים החינוכיים והמטפלים, ועליהם להיזהר משרלטנות.

סל כלים פרקטיים



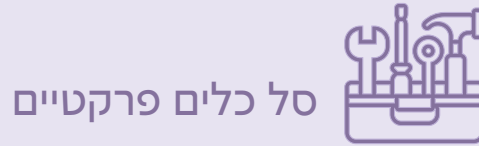
שלב 2: השתלבות במערכות חינוך מקומיות ויציאה ממרכז הפינוי ללימודים בסביבה

איך נבסס הסכמה על שותפות בין הקהילה המפונה למערכת החינוך הקולטת? מתי מתחילים להכין את השילוב העתידי במערכת חינוך מקומית? מי בוחר איפה נשתלב?

- ✔ מערכת החינוך בחירום וההורים גם יחד צריכים לפעול כדי לזהות אינטרסים וצרכים, ואלה יועברו למערכת הקולטת. חשוב לומר שלא נוכל להגיע לנוסחה שתראה את כל ההורים.
- ✔ תהליך ההשתלבות אורך זמן! לנו לקח כשלושה חודשים - המערכת בשפיים הכינה את הילדים למערכת שבה הם עתידים להשתלב.
- ✔ ההשתלבות הטובה של הילדים במערכת החדשה היא הוכחה לכך שתהליך ההכנה היה טוב. הדבר אינו קל, הוא מצריך מבט קדימה ובהירות של אופי המשימה, ועמידה מול ההתנגדויות מתוך הקהילה וההורים.

שילוב במערכת חינוך קיימת (מקומית)

- ✔ תהליכי התיאום והעבודה בין הרשות המוסרת והרשות הקולטת חיוניים להצלחת התהליך.
- ✔ במקרה שלנו המועצה האזורית "חוף השרון" (הרשות הקולטת) קיצרה תהליכים בירוקרטיים על ידי השקעת משאבים, ונתנה מענה לצרכים הייחודיים במהירות הדרושה.
- ✔ נדרשת הגדרה ברורה של תחומי האחריות בין שתי המועצות, הקולטת והמוסרת, כגון הגדרות תקציביות, קבלת החלטות מנהליות וחינוכיות.
- ✔ חשוב לשמור על רצף המידע האישי-טיפולי בין הגורמים המטפלים השונים, לדוגמה: ילדים עם צרכים מיוחדים, ילדים שנקלעו למשבר גדול יותר בעקבות האירועים, תוך שמירה על אתיקה וצנעת הפרט.



שלב 3: ייעוץ מקצועי

איך תדעו אם האדם המייעץ לכם עובד בשביל הקהילה שלכם?

✔ אנחנו פועלים באירוע ללא תקדים. האמת אינה נמצאת בייעוץ בתחום ספציפי אלא בצוות שבא מדיסציפלינות מגוונות ומתנהל מתוך כבוד הדדי למקצוענות ולידע של האחר.

✔ אנחנו בתוך סיטואציה שאין לה תקדים - ייעוץ מתאים הוא זה שרואה את טובת הילדים ומזדהה עם סדר העדיפות שהמערכת מובילה.

ניהול אירועים חריגים בתוך טראומה מתמשכת (השבת חטופים, מוות)

✔ בטראומה מתמשכת תהליך ההיערכות והתכנון הוא קריטי אבל מוגבל. חשוב לשמור על רמת דריכות גבוהה, כדי להיות מוכנים לאירועים קשים נוספים שעלולים עוד לקרות.

סיכום

החינוך הוא עוגן לשיקום הקהילה - כשהילדים בטוב בתוך מערכת מקצועית הרואה אותם, ההורים יכולים להתפנות לעצמם. יציבות מערכת החינוך היא הכוח המניע לשיקום הקהילה. ההבנה של חשיבות החינוך בזמן חירום מחייבת היערכות מתאימה בזמן השגרה. בטראומה שאין לה תקדים יש צורך לצאת מפרדיגמות ותבניות חשיבה שאינן רלוונטיות לסיטואציה. בהגדרת טובת הילדים והמטרות החינוכיות של המערכת, חשוב לסגל חשיבה מתוך תודעת שפע שרואה את טובת הילדים, את המטרות החינוכיות ארוכות הטווח, ורק אחר כך לחבר את כל אלה למציאות של משאבים. אני מבקשת להודות לילדים, לבני-הנוער ולהורים על האמון שנתנו בנו, למועצות "שער הנגב" ו"חוף השרון" על שהיו לנו בית. לגורמי הטיפול שליוו אותנו: בית החולים "שניידר", שפ"ח שער הנגב, חוסן שער הנגב, משרד החינוך - על ליווי וטיפול מקצועיים ומכבדים. לאנשי ונשות הצוותים החינוכיים והטיפוליים - על האהבה והמסירות לילדים שלנו. ולבסוף - להנהלת קהילת כפר עזה, על החברות והשותפות בהתמודדות עם האסון הנורא שקרה לנו ובחובה של כולנו להצמיח מתוכו ילדים ובני נוער שיהיו מסוגלים לחיים מלאים ומשמעותיים.

אילנה צוק, מנהלת מערכת החינוך בחירום



” החינוך הוא עוגן לשיקום הקהילה - כשהילדים בטוב בתוך מערכת מקצועית הרואה אותם, ההורים יכולים להתפנות לעצמם. יציבות מערכת החינוך היא הכוח המניע לשיקום הקהילה.



קיבוץ כפר עזה חינוך בחירום

תיעוד מחקר ומסקנות מתוך הקמה ותפעול של מערכות החינוך 0-18 לאחר השביעי באוקטובר