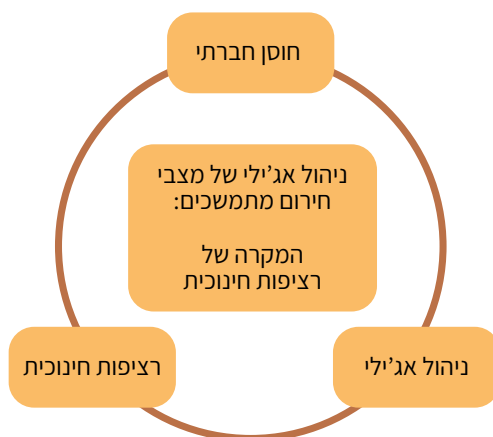


מודל ה־RACE: ניהול גמיש לשמירה על רציפות חינוכית לשם חיזוק החוסן החברתי במשבר מתמשך

אורית חזן*

מאמר זה מציג את מודל ה־RACE לשמירה על רציפות חינוכית (Educational Continuity) לשם חיזוק החוסן החברתי (Resilience) במערכת החינוך במצב חירום מתמשך. המושג RACE הוא ראשי התיבות של מרכיבי המודל: Resilience, Agility, Continuity, Education המשקף ארבעה מאפיינים של ארגונים אגיליים: Responsiveness, Adaptability, Collaboration, Empowerment. המודל מיישם את הגישה הגמישה – האג'ילית (Agile) – תוך התמקדות במלחמה שפרצה בישראל באוקטובר 2023. המאמר מדגיש את חשיבות החוסן החברתי ואת יתרונות הגישה האג'ילית בהתמודדות עם אתגרי החינוך במצבי חירום מתמשכים.

תרשים 1: מודל ה־RACE (RESILIENCE)



במהלך המלחמה פונו מבתיהם כ־60 אלף תלמידים (2.5 אחוזים מכלל התלמידים בישראל) – עובדה שהציבה אתגרים משמעותיים למערכת החינוך. למרות שמדובר בשיעור נמוך

* הפקולטה לחינוך למדע וטכנולוגיה, הטכניון; מוסד שמואל נאמן למחקרי מדיניות לאומית.

של תלמידים, מערכת החינוך התקשתה להתמודד עם האתגר ולשמור עבורם על רציפות חינוכית (הכנסת – מרכז המחקר והמידע, 2023).

ניתן להסביר עובדה זו בין היתר באמצעות מסקנותיו של מחקר ניהול סיכונים מקיף על מערכת החינוך, שנערך עם פרוץ המלחמה (חזן ועמיתותיה, 2024). את המחקר ערך צוות מומחים שהוקם במוסד שמואל נאמן למחקר מדיניות לאומית עם פרוץ המלחמה, במסגרת שלב א' של פורום "חינוך בחירום". אחד הסיכונים שזוהו במחקר היה "חוסר יכולת ניהולית אפקטיבית של משרד החינוך". במסקנות הדוח מוצע, בין השאר, לבחון את הגישה האג'לית כתפיסה שראוי לבדוק את יישומה בעתיד בעת משברים מתמשכים. שלב ב', המתבצע כעת, מתואר להלן בסעיף 5 (פעילות נוכחית).

בהתבסס על הספרות המחקרית, החוסן החברתי והרציפות החינוכית קשורים זה בזה ומזינים זה את זה. מחקרים מראים כי מערכת חינוך המסוגלת לשמור על רציפות תפקודית במצבי משבר תורמת לחיזוק החוסן החברתי, בעוד שחברה בעלת חוסן גבוה מספקת את התשתית והמשאבים הדרושים לשמירה על רציפות חינוכית גם בעיתות משבר.

מאמר זה מדגיש את יישום התפיסה האג'לית בניהול פרויקטים בתנאי אי־ודאות, מתוך מטרה להשיג רציפות חינוכית כאמצעי לשמירה על החוסן החברתי. לצורך יישום התפיסה יש חשיבות לאיסוף נתונים מדויק ומהיר המאפשר קבלת תמונת מצב מעודכנת, קבלת החלטות בתהליך מושכל מבוסס נתונים, שיתוף פעולה בין גורמים שונים ויצירת מערכת תגובה גמישה ואדפטיבית. יישום גישה זו עשוי לחזק את החוסן החברתי ולשפר את יכולת ההתמודדות של מערכת החינוך עם משברים עתידיים.

הנחת המוצא של המאמר היא שרמת אי־הוודאות שבאה לידי ביטוי בתחילת המלחמה בהקשר למערכת החינוך הייתה מצטמצמת אילו התממשו בתחילת המלחמה החלטת הממשלה מס' 4877 מ־2012: "מלון אורחים" – פינוי וקליטת אוכלוסייה במצבי חירום מחייבים", ותוכנית משרד החינוך מ־2022: "מרחק בטוח: קליטת מפונים מזירת צפון ודרום". יישום תוכנית "מרחק בטוח" היה מאפשר לקבל החלטות מושכלות לגבי שיבוץ תלמידים וצוותי הוראה והקמת בית ספר לתלמידים המפונים, או צירוף תלמידים למסגרות קיימות. היה בכך כדי לצמצם את הפגיעה בלכידות החברתית, שהיא מן המאפיינים של החוסן החברתי במערכת החינוך.

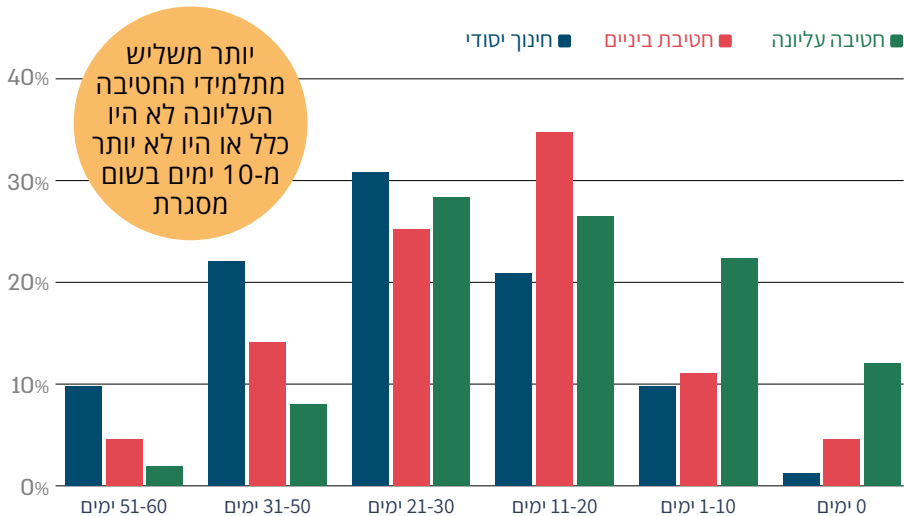
מערכת החינוך בישראל עם פרוץ מלחמת חרבות ברזל

הנתונים מבוססים על דיווחי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה לגבי מערכת החינוך שפעלה ביישובי קו העימות בצפון ובדרום לפני המלחמה, ועל דוח מרכז המחקר והמידע של הכנסת שפורסם ב־31 דצמבר 2023 (הכנסת – מרכז המחקר והמידע, 2023).

נתונים אלה מראים כי למעשה היה מדובר בפרויקט קטן בהיקפו, וכי ניתן היה לקיים רציפות חינוכית עם מאמץ סביר, אילו נוהל התהליך להשגתה בגישה נכונה של ניהול פרויקטים במצבי אי־ודאות.

- על פי דוח של מרכז המחקר של הכנסת, "בחלוף קרוב לשלושה חודשים ממועד פרוץ המלחמה המידע הקיים במערכות משרד החינוך לגבי השירותים הניתנים בפועל לכלל התלמידים המפונים הוא חלקי בלבד". המידע המלא והעדכני על השירותים הניתנים לכלל התלמידים המפונים חסר (הכנסת – מרכז המחקר והמידע, 2023, עמ' 10).
- עם פרוץ המלחמה עזבו את בתיהם יותר מ־250 אלף מתושבי ישראל מ־93 יישובים בתשע מועצות מקומיות. מתוכם כ־60 אלף הם תלמידים – כ־2.5 אחוזים מתלמידי ישראל, שפוננו לכ־377 אתרי קליטה ב־54 רשויות מקומיות. נכון לדצמבר 2023: 44 אחוזים שהו במלונות; 36 אחוזים שהו בקהילה, ארבעה אחוזים שהו בחו"ל. על 16 אחוזים מהתלמידים לא נמצא דיווח.
- התלמידים המפונים קיבלו שירותי חינוך בשתי דרכים מרכזיות:
 - לימודים במסגרות חינוך זמניות ייעודיות למפונים בתוך ומחוץ למרכזי הקליטה; הוקמו 45 בתי ספר זמניים מחוץ למלונות עבור תלמידים מפונים.
 - השתלבות במסגרות חינוך קיימות ברשויות הקולטות.
- התרשים להלן מציג את סך ימי הלימוד בפועל לפי שלוש שכבות גיל (יסודי, חטיבת ביניים ותיכון) לאחר 70 ימים מפרוץ המלחמה (חזן ועמיתותיה, 2024). כפי שניתן לראות, רציפות חינוכית לא הושגה באף שכבת גיל. יותר משליש מתלמידי.ות החטיבה העליונה לא למדו כלל, או שהו במסגרת חינוכית כלשהי פחות מ־10 ימים.

תרשים 2: מספר ימי הלימודים במערכת חינוך כלשהי 70 ימים לאחר פרוץ המלחמה



מקור: קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום (נספח)

יש לשים לב לעובדות הבאות:

- חלק מהמורים המפונים לא יוכלו להשתבץ בהוראה עד שתהיה לילדיהם מסגרת חינוכית סדירה.
- קיימים מצבים שבהם המורים פונו ותלמידיהם לא פונו, ולהיפך.
- קיימים מצבים שבהם חלק מהמורים והתלמידים במסגרת חינוכית מסוימת פונו, וחלקם לא.

סיכום נתונים

כשלושה חודשים לאחר פרוץ המלחמה עדיין היה חוסר בהירות בהקשר ל:

- נתונים: מחסור משמעותי בנתונים עדכניים ומלאים, הן על התלמידים המפונים והן על עובדי ההוראה. גם שנה אחרי פרוץ המלחמה לא ידוע היכן נמצאים שני שלישים מתושבי הצפון המפונים.
- חלוקת האחריות והסמכויות בין הגופים השונים המעורבים במתן שירותי החינוך לתלמידים המפונים.

- הסדרת ערוצי דיווח ושיתוף מידע, למעקב אחר התלמידים ומתן מענה לצורכיהם בחירום מתמשך.

רקע תאורטי

חוסן חברתי

חוסן חברתי מתייחס ליכולת של קהילה או חברה להתמודד, להסתגל ולהתאושש ממצבי משבר, לחץ או אתגרים משמעותיים. בהקשר של מערכת החינוך, חוסן חברתי מתבטא ביכולתה של המערכת לשמור על תפקוד יעיל ולספק שירותים חינוכיים גם בתנאי אי־ודאות ומשבר מתמשך.

מאפיינים מרכזיים של חוסן חברתי במערכת החינוך כוללים (שאשה־שרף, 2024):

- גמישות: יכולת להסתגל במהירות לשינויים ולאתגרים חדשים.
- התאוששות מהירה: חזרה לתפקוד תקין או אף משופר לאחר משבר.
- שימור ערכים: שמירה על ערכי הליבה והמשימות המרכזיות גם בעיתות משבר.
- לכידות חברתית: שמירה על קשרים חברתיים ותחושת שייכות בקרב התלמידים והצוות החינוכי.
- יכולת הסתגלות: פיתוח דרכים חדשות ויצירתיות להתמודדות עם אתגרים.

ניהול גמיש (אג'ילי)

משמעות התואר Agile היא זריז, גמיש, והוא מתייחס ליכולתו של גוף להתאים את עצמו כראוי לסביבה משתנה. למרות שהתפיסה האג'ילית צמחה בארגוני תוכנה, מתברר שניתן ליישם את עקרונותיה גם לפרויקטים שאינם דיגיטליים, ובייחוד לניהול מצבי אי־ודאות ומשבר מתמשך. הגישה מציעה מסגרת עבודה גמישה ואדפטיבית המתאימה במיוחד לניהול במצבים אלה. כך למשל, הגישה האג'ילית התאימה לניהול משבר הקורונה, כמו לניהול פרויקטים המאופיינים באי־ודאות, בין השאר משום שהיא תומכת בתהליכי למידה ושיפור בהבנת הצרכים של בעלי העניין. יישומה כולל הקמת צוותי תגובה מהירים, ניטור בזמן אמת והעצמת צוותי העבודה.

עקרונות מרכזיים של הגישה האג'ילית כוללים:

- גמישות ואדפטיביות: יכולת להתאים תוכניות ופעולות במהירות לנוכח שינויים בשטח.

- איטרציות קצרות: חלוקת המשימות לשלבים קצרים ומדידים, המאפשרים בקרה ותיקון מהיר.
- שיתוף פעולה רב־תחומי: עבודה בצוותים מגוונים המשלבים מומחים מתחומים שונים.
- תקשורת שוטפת ושקיפות: עדכונים תכופים ושיתוף מידע בין כל הגורמים המעורבים.
- התמקדות בערך ללקוח: במקרה של מערכת החינוך, התמקדות בצורכי התלמידים, המורים והקהילה החינוכית.
- למידה מתמדת: הפקת לקחים מהירה ויישום בזמן אמת.

אתגרים חינוכיים בעת מצבי משבר מתמשך

מצבי משבר מתמשכים, כמו מלחמה או מגפה, מציבים אתגרים ייחודיים בפני מערכת החינוך:

- רציפות לימודית: שמירה על המשכיות הלמידה למרות שיבושים בשגרה.
 - פערים לימודיים: התמודדות עם פערים הנוצרים בין תלמידים בעקבות הפרעות בלמידה.
 - תמיכה רגשית: מתן מענה לצרכים הרגשיים והנפשיים של תלמידים ואנשי צוות.
 - בסיס נתונים: שמירה על בסיס נתונים מעודכן לאורך זמן.
 - הכשרת מורים: התאמת שיטות ההוראה למציאות המשתנה.
 - אי־שוויון: התמודדות עם פערים טכנולוגיים וכלכליים המשפיעים על נגישות ללמידה.
 - תשתיות פיזיות: תקשורת: שמירה על קשר רציף עם תלמידים, הורים וצוותי הוראה.
 - התמודדות עם מגבלות פיזיות ובטיחותיות.
 - גמישות תוכנית הלימודים: התאמת התכנים והדרישות למציאות המשתנה.
- רציפות חינוכית** הוגדרה בדיוני "הפורום לחינוך בחירום" כמטרת־העל של התוכנית לניהול סיכונים שעוצבה במהלך עבודת הפורום.

יישום הגישה האג'ילית במערכת החינוך לשמירה על רציפות חינוכית וחוסן חברתי במצבי חירום

מערכות חינוך מטבען אינן אג'יליות, לכן יש לבנות מנהיגות חינוכית מתאימה להובלת השינוי ברמה הלאומית, האזורית והבית־ספרית, ולהטיל אחריות ליישום הפעילויות השונות על רמת המנהיגות המתאימה.

יישום הגישה האג'ילית יאפשר שילוב מהיר ויעיל של 60 אלף התלמידים המפונים, תוך שמירה על תגובה מהירה לשינויים ומתן מענה לצורכיהם הלימודיים והרגשיים. שילוב כזה

עשוי לתרום לחיזוק החוסן החברתי של מערכת החינוך כולה ולהיות מודל להתמודדות עם מצבי חירום עתידיים. ראו לוח 1 להלן.

פעילות נוכחית (החל מספטמבר 2024)

לאחר כשנה מפרוץ המלחמה וכהמשך לשלב א' של פורום "חינוך בחירום" שהקים מוסד שמואל נאמן עם פרוץ המלחמה, נבנית תשתית מתאימה לשלב הבא, שבו תיבנה קהילה חינוכית מתאימה להובלת השינוי ברמות השונות, שתהיה ערוכה להתמודד עם מצבי חירום מתמשכים נוספים בעתיד.

מדובר בפעילות בצוותים עם מנגנון סנכרון ביניהם, שיכללו צוותי חזון וחלום, גיוס, מחקר והערכה, חקיקה, שיווק ותקשורת. הצוותים יגבשו יעדים ותוכניות עבודה. עבודת התכנון תתמקד בפיתוח מערכת ניטור ומעקב לניהול מערכת החינוך בעת משבר. הדגש מושם על מעבר משגרה לחירום בצורה המאפשרת התמודדות מהירה עם חוסר ודאות. מערכת זו תפותח על פי הגישה האג'ילית ותכלול בין היתר:

- פלטפורמה דיגיטלית למעקב אחר מיקום ומצב התלמידים והמורים.
- דשבורד מרכזי המציג נתונים בזמן אמת על השתתפות בלמידה, צרכים מיוחדים ואתגרים.
- מערכת משוב מהירה המאפשרת לתלמידים, הורים ומורים לדווח על בעיות.
- מערכת דיגיטלית למיפוי מהיר של התלמידים המפונים ובתי הספר הקולטים.
- אלגוריתם לשיבוץ אוטומטי המתחשב בגיל, במיקום הנוכחי ובצרכים מיוחדים.

לוח 1: יישום התפיסה האג'ילית לשמירה על רציפות חינוכית, לחיזוק החוסן החברתי בעת משבר מתמשך – פריזמה יישומית למלחמת חרבות ברזל

1. הקמת צוותי תגובה מהירה

עיקרון אג'ילי: שיתוף פעולה רב-תחומי, גמישות ואדפטיביות

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
- הקמת צוותים רב-תחומיים הכוללים אנשי חינוך, פסיכולוגים, אנשי טכנולוגיה ומומחי לוגיסטיקה, כולל אנשים בעלי ניסיון ממשברים מתמשכים קודמים. - הגדרת סמכויות ברורות לצוותים לקבלת החלטות מהירות. - קיום פגישות יומיות קצרות ("סטנדאפ") לעדכון ותיאום.	- הקמת צוות ייעודי של 50-100 אנשי מקצוע מתחומי החינוך, הפסיכולוגיה, הטכנולוגיה והלוגיסטיקה. - חלוקת הצוות לתת-צוותים אזוריים, כל אחד אחראי על כ-10,000 תלמידים מכוונים. - קיום פגישות יומיות קצרות ("סטנדאפ") לעדכון ותיאום בין הצוותים.	- זמן תגובה לאתגרים חדשים (יעד: פחות מ-24 שעות) - מספר בעיות שנפתרו באופן מיידי (יעד: 80% מהבעיות המדווחות)

2. מערכת מיכוי ושיבוץ דינמי (כולל ניטור ומעקב)

עיקרון אג'ילי: תקשורת שוטפת ושקיפות, למידה מתמדת

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
- פיתוח מראש של פלטפורמה דיגיטלית למעקב אחר מיקום ומצב התלמידים והמורים. - סינכרון מראש של נתונים בין מערכות. למשל, בין מערכות החינוך, הבריאות, רווחה, תיירות, ביטוח לאומי וכו' שיאפשר לאתר את מיקום האזרחים וילדיהם. - יצירת דשבורד מרכזי המציג נתונים בזמן אמת על השתתפות בלמידה, צרכים מיוחדים ואתגרים.	- שימוש במערכת דיגיטלית למיכוי מהיר של התלמידים המכוונים ובתי הספר הקולטים. - יצירת אלגוריתם לשיבוץ אוטומטי המתחשב בגיל, מיקום נוכחי וצרכים מיוחדים. - עדכון יומי של השיבוצים בהתאם לשינויים במצב.	- שיעור התלמידים שמצבם מעודכן במערכת (יעד 95%) תוך שבוע: 50% תוך שבועיים: 80% תוך חודש: 95% - לאחר חודש (או הגעה ליעד של 95% תלמידים שמצבם מעודכן): חשיבה מחדש על משמעות ואופן ניטור הנתונים. - זמן ממוצע לטיפול בבעיות (יעד: פחות מ-48 שעות)

3. שיבוץ, הכשרה והעצמת צוותי הוראה

עיקרון אג'ילי: למידה מתמדת, שיתוף פעולה רב-תחומי

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• פיתוח תוכניות הכשרה מהירות להוראה בחירום, כולל שימוש בטכנולוגיות חדשות. • יצירת קהילות למידה מקוונות למורים לשיתוף ידע ותמיכה הדדית. • הקמת מערך חונכות אישית למורים המתקשים בהסתגלות • פיתוח מראש של חומרים ודרכי הוראה והכשרה של מורים לשימוש בהם לפי הצורך.	• מיפוי מיקום צוותי ההוראה המפונים ויכולתם להמשיך בפעילותם החינוכית. • מיפוי צרכים משפחתיים של צוותי ההראה וקביעת סדרי עדיפות לשיבוץ ילדיהם במסגרות חינוך במידת הצורך. • יצירת קהילות למידה ותמיכה מקוונות למורים בהתאם לשיבוצם. • יצירת קהילות למידה ותמיכה מקומיות למורים באזורי הפינוי וברשויות הקולטות.	• שיבוץ מורים: תוך שבוע: מיפוי מיקום המורים המפונים ומגבלות שיבוצם ביישובים אליהם פנו. • תוך שבועים: שיבוץ 70% מהמורים המפונים • שיבוץ ילדיהם במערכת חינוך • תוך שלושה שבועות: שיבוץ 100% מהמורים היכולים להשתלב במערכת החינוך. • רמת שביעות הרצון של המורים מהתמיכה המקצועית (יעד: 4.5 מתוך 5)

4. מערך תמיכה רגשית-חברתית

עיקרון אג'ילי: התמקדות בערך ללקוח, גמישות ואדפטיביות

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• הקמת קבוצות תמיכה וירטואליות לתלמידים ומורים. • פיתוח אפליקציה לניטור מצב רגשי ומתן תמיכה מיידית • שילוב פעילויות חברתיות ורגשיות בתוכנית הלימודים היומית.	• הקמת 600 קבוצות תמיכה וירטואליות (100 תלמידים בקבוצה). • גיוס והכשרה של 300 יועצים חינוכיים נוספים לתמיכה מיידית.	• שיעור התלמידים המשתתפים בפעילויות תמיכה רגשית (יעד: 70% בחודש הראשון) • שיעור התמדה • שיפור במדדי החוסן הנפשי של תלמידים ומורים (יעד: 20% שיפור תוך חודשיים)

5. ניהול משאבים

עיקרון אג'ילי: גמישות ואדפטיביות, איטרציות קצרות

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• אספקת ציוד לימודים בסיסי. • יצירת מאגר משאבים דיגיטלי (מחשבים, ספרים, ציוד לימודי) עם מערכת הקצאה דינמית. • שיתוף פעולה עם חברות טכנולוגיה לאספקת פתרונות מהירים. • "קרן חירום חינוכית" והקצאה מהירה של משאבים.	• יצירת מאגר של 30,000 מחשבים ניידים/טאבלטים לחלוקה מהירה. • שיתוף פעולה עם 5 חברות טכנולוגיה גדולות לאספקת פתרונות למידה מרחוק. • הקמת "קרן חירום חינוכית" של 50 מיליון ש"ח עם יכולת הקצאה מהירה.	• זמן ממוצע לאספקת משאבים נדרשים (יעד: כחות מ-72 שעות). • 95% מהתלמידים עם גישה למשאבים דיגיטליים תוך שבועיים.

6. תקשורת ושקיפות

עיקרון אג'ילי: תקשורת שוטפת ושקיפות

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• אפליקציה ייעודית לעדכונים יומיים להורים ולצוותי החינוך. • קיום שיחות וידאו שבועיות עם מנהלי בתי ספר, נציגי רשויות מקומיות ונציגי הורים. • מיפוי פערים לימודיים ואחרים ומתן מענה מתאים. • יצירת פורטל שקיפות המציג נתונים עדכניים על פעילות מערכת החינוך בחירום. • יצירת מערכת לפניות הורים ותלמידים.	• עדכונים יומיים נשלחים ל-120,000 הורים ו-5000 אנשי צוות חינוכי באמצעות אפליקציה ייעודית • קיום 60 שיחות וידאו שבועיות (אחת לכל 1000 תלמידים) עם מנהלי בתי ספר ונציגי הורים. • פורטל עדכניים ברמה יומית על שילוב התלמידים והמורים המפונים.	• 80% מההורים מדווחים על שביעות רצון מהתקשורת. • תדירות העדכונים לפחות אחת ליום. • מספר פניות / הצעות / רעיונות / בקשות חדשים המתקבלים מהקהילה ומההורים והמיושמים. • התייחסות לפערים המתגלים תוך שבוע (בהתאם להיקפם).

7. שיתוף פעולה עם גורמי קהילה

עיקרון אג'ילי: שיתוף פעולה רב-תחומי, התמקדות בערך ללקוח

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• יצירת שותפויות עם ארגונים מקומיים ומתנדבים לתמיכה בתהליך החינוכי. • הקמת "מרכזי למידה קהילתיים" זמניים במקומות בטוחים. • גיוס מנטורים מהקהילה לתמיכה אישית בתלמידים.	• יצירת 60 שותפויות עם ארגונים מקומיים (אחת לכל 1000 תלמידים מכונים). • הקמת 30 "מרכזי למידה קהילתיים" זמניים במקומות בטוחים. • גיוס 3000 מתנדבים מהקהילה (1 לכל 20 תלמידים) לתמיכה אישית.	• 50% מהתלמידים המכונים משתתפים בפעילות קהילתית שבועית. • גידול במספר שותפויות קהילתיות חדשות של 10 בשבוע.

8. כיתוח תוכניות לימוד (במידת הצורך)

עיקרון אג'ילי: איטרציות קצרות, התמקדות בערך ללקוח, אימוץ טכנולוגיות חדשות

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• כיתוח מראש של מודולים לימודיים קצרים ואדפטיביים שניתנים להתאמה מהירה. • שילוב למידה מרחוק עם מכשירים פיזיים כשאפשר. • יצירת "בנק משימות" גמיש המאפשר לתלמידים לבחור משימות בהתאם ליכולותיהם ומצבם.	• כיתוח מודולים בהתאם לצורך – חוסן, השלמה לבגרויות, חינוך מיוחד. • כיתוח מודולים במגוון פורמטים: סינכרוניים וא-סינכרוניים, היברידים ומקוונים.	• 10 מודולים לימודיים חדשים שפותחו / הותאמו בשבוע. • 75% מהתלמידים שעבורם המשימות מיועדות משלימים לפחות 4 מודולים בחודש.

9. הערכה ושיפור מתמיד

עיקרון אג'ילי: למידה מתמדת, איטרציות קצרות

יישום כללי	יישום למקרה של מלחמת "חרבות ברזל":	מדדי הצלחה
• ביצוע סקרי משוב שבועיים לתלמידים, הורים ומורים. • קיום ישיבות "רטרוספקטיבה" שבועיות לצוותי החינוך לזיהוי נקודות לשיפור. • הקמת צוות "שיפור מתמיד".	• סקרי משוב שבועיים ל-10% מהתלמידים, הורים ומורים (סה"כ 18,000 משיבים). • קיום 60 ישיבות "רטרוספקטיבה" שבועיות (אחת לכל 1000 תלמידים) לזיהוי נקודות לשיפור. • הקמת צוות "שיפור מתמיד" של 20 אנשי מקצוע לניתוח הנתונים ויישום שיפורים מהירים.	• יישום 10 שיפורים משמעותיים בשבוע בהתבסס על המשוב. • שיפור בתוצאות סקרי המשוב משבוע לשבוע.

סיכום

מאמר זה מציג את מודל ה־RACE לניהול מערכת החינוך במצבי משבר מתמשכים על פי הגישה האג'ילית, במטרה לשמור על רציפות חינוכית לשם שמירה וחיזוק של החוסן החברתי. יישום גישה זו אמור לחזק את החוסן החברתי ולשפר את יכולת ההתמודדות של מערכת החינוך עם משברים עתידיים. המסמך מדגיש את חשיבותם של: חוסן חברתי; יתרונות הגישה האג'ילית בהתמודדות עם אתגרי החינוך בעת חירום; שיתוף פעולה בין גורמים שונים; ויצירת מערכת תגובה גמישה ואדפטיבית. מלחמת חרבות ברזל משמשת מקרה בוחן ליישום התפיסה המוצעת. פינוי 2.5 אחוזים מתלמידי ישראל במהלך המלחמה הציב אתגרים למערכת החינוך. בחינה של היקף האתגר מראה שסביר להניח כי ניהול אג'ילי היה מאפשר בנייה ויישום של תוכנית סדורה להתמודדות עם האתגר תוך זמן קצר יותר.

מקורות

הכנסת — מרכז המחקר והמידע (31 בדצמבר, 2023). **שירותי חינוך לתלמידים מפונים מבתיים בתקופת מלחמת חרבות ברזל** [כתיבה: א' וייסבלאי]. <https://tinyurl.com/5yentsh5>
חזן, א' (2020, 29 בספטמבר). **ניהול אג'ילי של משבר הקורונה במדינת הסטארט-אפ**. אנשים ומחשבים. <https://tinyurl.com/4f3552sa>
חזן, א', בוכניק, צ' ואבן זהב, ע' (2024). **קווים מנחים ליצירת רציפות חינוכית בעת חירום מתמשך במסגרת: "פורום חינוך בחירום"**. מוסד שמואל נאמן. <https://tinyurl.com/mu7a33zr>
שאשה-שרף, ח' (2024). **סקירה בין־תחומית בנושא: אסטרטגיית "בנייה מחדש טוב יותר" ומערכת החינוך המקומית בשיקום לאחר אסון**. לשכת המדענית הראשית, משרד החינוך. <https://tinyurl.com/3h3edvhr>