



רפורמת "סייעת שנייה" בגני הילדים

תפיסות של גננות וסייעות בנוגע לאופן
יישום הרפורמה ולשביעות הרצון ממנה
בשנה "ל תשע"ז

ינואר 2020 ■ טבת תש"ף

הובלת צוות ההערכה

ד"ר טל רז, מנהלת אגף סקרים והערכת פרויקטים, ראמ"ה

צוות ההערכה:

ד"ר טל פרימן-צדוק, מובילת מחקר כמותי

יובל פלדי, מוביל מחקר איכותני

אריאלה בן משה, חוקרת איכותנית

פרוונה איראני, חוקרת איכותנית

תוכן עניינים

1	תקציר	4
2	רקע	9
3	מטרות מחקר ההערכה	12
4	שיטה	13
4.1	מודל ההערכה הכמותית	13
4.1.1	כלי ההערכה	13
4.1.2	אוכלוסייה והליך הדגימה	13
4.1.3	שיעורי השבה	13
4.2	מודל ההערכה האיכותנית	14
4.2.1	כלי ההערכה	14
4.2.2	דגימה	14
5	עיקרי הממצאים	15
5.1	גנת מובילה	15
5.1.1	אשכולות גנים	15
5.1.2	הסיבות לבחירה בתפקיד הגנת המובילה	17
5.1.3	תפקיד הגנת המובילה	17
5.1.4	פיתוח מקצועי לגנות המובילות	23
5.1.5	עבודת הגנת המובילה מול המפקחת	24
5.1.6	שביעות הרצון של הגנת המובילה	25
5.1.7	תפיסת תפקיד הגנת המובילה בעיני הגנות	27
5.1.8	נקודות לשיפור בנושא הגנת המובילה ואשכול הגנים	30
5.1.9	סיכום – גנת מובילה	31
5.2	סייעת נוספת	32
5.2.1	חלוקת העבודה בין הסייעות ועבודת הצוות בגן	32
5.2.2	הכשרת הסייעות	35
5.2.3	השפעות נתפסות של סייעת נוספת על התנהלות הגן	37
5.2.4	השפעות נתפסות של סייעת נוספת על צוות הגן	39
5.2.5	השפעות נתפסות של סייעת נוספת על הילדים בגן	41
5.2.6	שביעות הרצון הכללית מהסייעת הנוספת	42
5.2.7	נקודות לשיפור בנושא הסייעת הנוספת	42
5.2.8	סיכום – סייעת נוספת	43
6	מסקנות והמלצות	45

רקע

רפורמת "סייעת שנייה" בגני הילדים מהווה הזדמנות לשינוי בכל מערך העבודה לצורך יישום סביבות למידה מתקדמות, המאפשרות התאמת מערכת גני הילדים ואיכות העבודה בהם למציאות המאה ה-21. הרפורמה מבטאת שינוי תפיסתי-מערכתי במערך הגיל הרך במדינת ישראל ומאפשרת הזדמנות למעבר מניהול היררכי ביורוקרטי לניהול דיאלוג רשתי, המקדם שותפות וייחודיות, אוטונומיה, יזמות וביטוי אישי - לכל השדרה המקצועית. הרפורמה ממשיכה את התהליך שהחל בשנת 2012, עם תחילת יישומה של החלטת הממשלה על מתן חינוך ציבורי חנם לגילאי 3-14, שבמסגרתה בשלוש השנים האחרונות נקלטו כ-90% מילדי שנתונים אלו (כ-300 אלף ילדים) בגנים ממלכתיים. לאור הגידול הרב במספר הילדים במערכת הגנים, גובשה הרפורמה החדשה, הכוללת הגדלה של התקציב בגנים בסך של כ-400 מיליון שקלים, דבר שיאפשר חינוך איכותי יותר ואישי יותר לילדי הגן. כמו כן סוכם כי תקציב זה יינתן באופן דיפרנציאלי, וזאת במטרה לצמצם פערים חברתיים.

עיקרי השינוי המערכתי במסגרת הרפורמה כוללים: בניית תפיסה מחודשת לתפקיד המפקחת כמנהלת מערך ארגוני פדגוגי חדש; תפיסת עבודה לפי אשכולות גיאוגרפיים בהובלת הגננת המובילה - עבודת צוות וקהילה לומדת; תפיסת הגננת כאוטונומית וכבעלת אחריות לניהול הגן; ומענה מיטבי לצורכי הילד.

מרכיבי הרפורמה כוללים: (1) חלוקת גני הילדים לאשכולות גנים ומינוי גננת מובילה המלווה ומנחה את הצוותים החינוכיים, המגבשת עבודת צוות והמסייעת בקידום מטרות משותפות לגננות באשכול. (2) **תוספת סייעת שנייה** – בכל גני הילדים (גילאי 3-4) שבהם לומדים 30 ילדים ומעלה, במטרה להעניק מענה הולם יותר מזה הקיים לצורכי הילדים בתוך הגן. (3) העשרת הסביבה החינוכית – לרווחת הילדים ולקידומם.

הרפורמה נועדה לממש מספר יעדים: ברמת הילדים – תגבור הצוות החינוכי בגן נועד להגביר את הזמינות של הצוות לילדים ולאפשר הענקת יחס חם ואישי לכל ילדה וילד בגן, מתן ביטוי הולם יותר לשונות בין הילדים ומענה לצרכים פיזיים ורגשיים בזמן אמת ברמת הגננת – יצירת מעגל תמיכה אישי, חברתי ומקצועי לגננת, שיפור וקידום ההתפתחות האישית והמקצועית של צוות הגן, הידוק הקשרים עם ההורים והקהילה והגברת האמון של ההורים במערכת, ייעול מעגלי העבודה והעשייה החינוכית של צוותי הגן, הפיקוח והרשות, שיפור תהליכי איתור של ילדים מתקשים והקלה על הסתגלותם במעברים בין מסגרת אחת למשניה ויצירת רצף גילאי חינוכי. וברמת האשכול-היכרות עם הצוותים, הילדים והקהילה באשכול, ואיגום משאבים ובניית מערך תמיכה ניהולי ופדגוגי לצוותי החינוך בגן.

הרפורמה שהחלה בשנת תשע"ו, יושמה בפריסה ארצית בכל גני הילדים בגילאי 3-4 בפיקוח הממלכתי. הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך (ראמ"ה) מלווה בהערכה את הרפורמה החל מתשע"ו. **בדוח זה מובאים ממצאי המחקר הכמותי והאיכותני בשנה השנייה ליישומה (תשע"ז).**

¹ רפורמת "סייעת שנייה", אתר משרד החינוך, 2016.

מטרות ההערכה

מחקר ההערכה נועד לספק לאגף לחינוך קדם-יסודי מידע שיש בו כדי ללמד על מידת השגת מטרות הרפורמה, אופן יישומה בגנים ומידת שביעות הרצון של הגננות והסייעות ממרכיביה השונים, תוך השוואה בין תשע"ו ותשע"ז.

שיטה

במערך המחקר משולבות גישה כמותית (שאלונים באמצעות סקרים טלפוניים) וגישה איכותנית (ראיונות עומק). בדוח זה מוצגים הממצאים שנאספו בשנת תשע"ז, תוך השוואתם לממצאים של שנת תשע"ו, ומתוארות בו עמדות ותפיסות של גננות, סייעות, מנהלות מחלקת גני ילדים ברשויות, מפקחות וגננות מובילות בשנת תשע"ז.

הכלים הכמותיים כללו סקרים טלפוניים באמצעות שאלונים ייעודיים עם 801 גננות (72% השבה) ו-577 סייעות (76% השבה) במדגם מייצג של גני הילדים בגילאי 3-4 בחינוך הרשמי. המדגם בתשע"ז זהה למדגם בתשע"ו (מחקר אורך).

נערכו גם סקרים טלפוניים באמצעות שאלונים ייעודיים עם 464 גננות מובילות (72% השבה). הכלים האיכותניים כללו ראיונות עומק עם מנהלות גני ילדים, מנהלות מחלקת גני ילדים ברשויות, מפקחות וגננות מובילות.

להלן יתוארו עיקרי הממצאים במחקר ההערכה בתשע"ז.

ממצאים עיקריים

גננות מובילות

בשנת תשע"ז חלה עלייה ניכרת לעומת תשע"ו במידת הבהירות של הגדרת התפקיד של הגננת המובילה. בתשע"ז רוב הגננות המובילות (72%) מדווחות שהגדרת התפקיד של גננת מובילה ברורה להן לעומת 41% מהן בשנת תשע"ו. בהתאם לכך חלה ירידה בשיעור הגננות המובילות אשר מעוניינות לקבל הסברים נוספים ביחס לתפקיד: מ-67% בתשע"ו ל-39% בתשע"ז.

מגמה זו באה לידי ביטוי גם בראיונות העומק האיכותניים, המלמדים כי תפקיד המובילה בתשע"ז הוא מוגדר וברור יותר והתאום בין הגננות המובילות למדריכות הוא הדוק יותר, בהשוואה לתשע"ו. יחד עם זאת, עולה כי התפקיד תלוי במידה רבה באופן שבו המפקחת תופסת אותו וכי הוא שונה בין מפקחת למפקחת. כלומר, כל מפקחת יוצקת תוכן ומטלות ומציבה דרישות שונות לגננות המובילות.

אשר למאפייני התפקיד של הגננות המובילות - רוב הגננות המובילות מדווחות כי תפקידן משלב שיעורים דומים של משימות אדמיניסטרטיביות ומשימות פדגוגיות. בהשוואה בין השנים חלה עלייה ניכרת בתשע"ז לעומת תשע"ו מבחינת היקף המשימות האדמיניסטרטיביות שנדרשו, כגון הכנת דוחות או רשימות ביחס לגנים (מ-59% ל-76%). כמחצית מהגננות המובילות מדווחות בשנת תשע"ז כי ביקרו בגנים חמש (11%) או שש (42%) פעמים במהלך השנה, והשאר מדווחות על תדירות נמוכה יותר (שאלה זו לא נשאלה בשנת תשע"ו). לפי דיווחי הגננות המובילות, מטרות הביקורים בגנים הן בעיקר פתרון בעיות נקודתיות, חיזוק הקשר האישי עם הגננת ותיעול צרכים שונים של הגננות לבעלי התפקידים המתאימים.

ראיונות העומק האיכותניים מלמדים כי תפקיד הגננת המובילה כולל שלושה תחומי עיסוק מרכזיים:

1. **הובלת מפגשי אשכול הגנים** - תכנון והובלה של הפיתוח המקצועי לגננות ושל הנושאים השנתיים של האשכול.

2. **תמיכה וליווי מקצועי של הגננות באשכול** - תמיכה בפן האישי והרגשי של הגננות וכתובת להתיעצות מקצועית.

3. **קישור בין הגננות לפיקוח ולרשות** - שותפות בצוות של הפיקוח ושל הרשות, העברת מסרים מהפיקוח ומהרשות לגננות והיזון חוזר מהגננות לפיקוח ולרשות וטיפול בנושאים אדמיניסטרטיביים וחינוכיים שונים.

בהשוואה בין תשע"ו לתשע"ז, עולה מראיונות העומק כי חלה התקדמות בתפקידן של הגננות המובילות כמקשרות בין הגננות לפיקוח ולרשות. הגננות המובילות השתלבו בצוותי הפיקוח והרשות והפכו לשותפות לתכנון פעילויות של הפיקוח והרשות וליישומן בשטח. עם זאת, ניכר כי בשני תפקידיהן האחרים אין שינוי של ממש.

רוב הגננות המובילות (92%) מדווחות בסקר תשע"ז כי הן השתתפו בהשתלמויות ייעודיות לתפקיד הגננת המובילה. לפי דיווחיהן, רוב ההשתלמויות עוסקות בהנחיית קבוצה וגיבוש קבוצה ורוב לא גדול עוסקות גם בהנחיית למידת עמיתים ובהנחיית יוזמות אשכוליות. רוב של 84% מהגננות המובילות מציינות שהפיתוח המקצועי תומך בעבודתן כמובילות.

ראיונות העומק האיכותניים תומכים בממצאי הסקר ומלמדים כי הרוב המכריע של המובילות שרואיינו, ציינו כי ההשתלמות שהן מקבלות עוזרת להן מאוד ותורמת לפיתוח המקצועי שלהן ולהעצמתן האישית. המובילות ציינו כי הן מקבלות בהשתלמות ידע וכלים במגוון נושאים (למשל: מנהיגות, ניהול צוות, הנחיית קבוצה, גיבוש קבוצה, התמודדות עם התנגדויות ועוד), וכי הן מכירות במהלכה גננות מובילות נוספות ולוקחות חלק בלמידת עמיתים.

רוב גדול בקרב הגננות המובילות (למעלה מ-90%) מביעות שביעות רצון גבוהה במרבית ההיבטים הקשורים בעבודתן. ההיבטים הבולטים לחיוב הם היחסים עם המפקחת, עם הגננות ועם המדריכות, וכן האתגר שבעבודה זו. תשובות המובילות בסקר שנעשה בתשע"ז דומות מאוד לתשובות שעלו בסקר בתשע"ו. השוואת התשובות מעלה כי משנת תשע"ו לשנת תשע"ז חלה עלייה קלה בשביעות הרצון מרמת העומס בעבודה (ממצא זה עשוי להעיד על ירידה קלה בתחושות העומס) ומהשכר. עם זאת, עדיין מדובר בשיעורים נמוכים מקרב המובילות אשר מביעות שביעות רצון מהיבטים אלו.

גם ראיונות העומק האיכותניים עם הגננות המובילות מלמדים כי רובן המכריע שבעות רצון מתפקידן הן מבחינת התפתחותן האישית והן מבחינת התפתחותן המקצועית, מוצאות סיפוק רב בעבודתן ומרגישות מועצמות. למרות שביעות הרצון הגבוהה, ציינו רובן המכריע של הגננות המובילות כי הן עמוסות מאוד בתפקידן ומתקשות למלא במקביל תפקיד של מובילה ושל מנהלת גן. חלקן אף ציינו כי העומס המוטל עליהן הוא בלתי נסבל ופוגע בשגרת חייהן.

רוב הגננות - 69% - מביעות בסקר תשע"ז שביעות רצון רבה מהגננות המובילות באופן כללי (שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע"ו). שיעורים דומים – כ-70% מן הגננות – מדווחות שהן חשות בנוח לספר לגננת המובילה על קשיים הקשורים בעבודתן ומייחסות לגננת המובילה תרומה חיובית לגיבוש החברתי בין הגננות באשכול, למעגל התמיכה המקצועית בין הגננות ולקשר של הגננות עם המפקחת. זאת ללא שינוי של ממש בין השנים תשע"ו ותשע"ז.

ראיונות העומק האיכותניים עם גננות מלמדים כי יחסן כלפי הגנת המובילה הוא חיובי וכי הן רואות בה קולגה שניתן להיוועץ בה ללא חשש. כמו כן הן סבורות כי תפקיד הגנת המובילה הוא נחוץ ואף הכרחי, כיוון שהיא זמינה ונגישה יותר מהמפקחת. מנגד, היו גננות שהביעו ביקורת כלפי הגנת המובילה על רקע של חוסר ניסיון, קרבת יתר למפקחת, חסימה של תקשורת ישירה בין הגנת לרשות ולפיקוח ותחושה כללית שהתפקיד אינו תורם להן. בנוסף, היו גננות שציינו כי הגנת המובילה נחוצה יותר עבור הגננות הצעירות ופחות עבור הגננות הוותיקות והמנוסות.

בהתייחס לסוגיית הגנת המובילה ואשכול הגנים, מומלץ כדלהלן:

לשנות את תנאי ההעסקה של הגננות המובילות בהיבטים הבאים: הפחתת העומס או לחלופין הגדלת מספר ימי ההדרכה של המובילות והשוואת תנאי שכרן לתנאים של מנהלת גן, לרבות יום חופשי אחד בשבוע.

למרות השיפור במידת הבהירות של הגדרת תפקיד הגנת המובילה, עדיין קיים צורך **בהגדרה ברורה יותר של התפקיד**, כדי למנוע מצב שבו הפיקוח והרשות מעמיסים עוד ועוד מטלות על גבן של הגננות המובילות.

לבחון האם וכיצד לשפר את ההשפעה הישירה של הגנת המובילה על הגננות באשכול. זאת על מנת להגדיל עוד יותר את תרומתן של הגננות המובילות לעבודה היום יומית בגן.

סייעת שנייה

לפי דיווחי הסייעות, בכ-60% מהגנים אין חלוקת תפקידים מוגדרת בין שתי הסייעות, וחלוקת התפקידים ביניהן מתנהלת לפי הצורך. רק בכ-20% מהגנים קיימת חלוקת תפקידים ברורה בין הסייעות. ובהקשר זה עולה תמונה דומה מאוד בשנים תשע"ו ותשע"ז; 76% מן הסייעות בסקר תשע"ז ו-74% בתשע"ו מציינות כי לשתי הסייעות בגן יש מעמד שווה, והשאר מדווחות כי אחת הסייעות נחשבת "בכירה".

ראיונות העומק האיכותניים עם גננות וגננות מובילות מלמדים כי **התפתחו שני דגמים עיקריים של עבודת צוות בגנים שבהם ישנן שתי סייעות:** האחד, שתי הסייעות מבצעות את כל המטלות. השני, חלוקת מטלות ברורה בין שתי הסייעות. כמו כן ניכר כי כל צוות מתנהל על פי הדגם המתאים לו וכי שני הדגמים הם לגיטימיים באותה המידה. עוד עולה מראיונות העומק כי גננות שהעידו על קליטה מוצלחת של הסייעת ועל עבודת צוות חיובית מקיימות תיאום ציפיות וישיבות צוות ומתנהלות בפתיחות ובהכלה כלפי הסייעות.

ראיונות העומק האיכותניים עם מנהלות מחלקות גני ילדים ומפקחות מלמדים כי **תמונת המצב של עבודת הצוות בגנים של שתי סייעות בתשע"ז היא חיובית ברוב רובם של הגנים, וכי ניכרת מגמת שיפור ביחס לתשע"ו.** רק במקרים בודדים פורק צוות הגן והוחלף בצוות אחר. כמו כן עולה מהראיונות כי יש עדיין מקום לשיפור בחלוקת העבודה בין שתי הסייעות ובתקשורת בין חברות הצוות.

כ-70% מן הסייעות מדווחות בסקר תשע"ז כי יש ביישוב שלהן השתלמויות לסייעות. מקרב הסייעות שמדווחות כך, 64% מדוברות העברית ושיעור נמוך יותר בקרב דוברות הערבית (55%) מציינות כי השתתפו בהשתלמות כזו בשנתיים האחרונות.

מקרב הסייעות שציינו כי השתתפו בהשתלמויות, 47% מדוברות העברית ו-57% מדוברות הערבית עברו הכשרה לסייעות אשר נמשכה 270 שעות. 29% מדוברות העברית ו-41% מדוברות הערבית עברו הכשרה לסייעות אשר נמשכה 20 שעות. באופן כללי, שביעות הרצון של הסייעות מההכשרה היא גבוהה, ורוב של כ-90% מהן בשני מגזרי השפה מביעות בסקר שביעות רצון רבה ממנה.

הראיונות עם מנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות ועם מפקחות מלמדים על נחיצותה של השתלמות לסייעות, היות שלדבריהן סייעות חדשות שנקלטו הן נטולות ניסיון והכשרה בעבודה במסגרות חינוכיות בגיל הרך. גננות שרואיינו ציינו כי איכותן של חלק מהסייעות החדשות אינה טובה מספיק וכי אין להן את הכישורים המתאימים לעבודה זו. למרות האמור לעיל, ניכר כי בפועל רק בחלק מהרשויות התקיימה השתלמות לסייעות החדשות, כמצופה.

כמחצית מהגננות (54%) מדווחות בסקר תשע"ז כי בהשוואה לשנה שעברה חלו שינויים לטובה בהתנהלות היום-יומית של הגן. **מיעוט מן הגננות מדווחות בסקר תשע"ז כי נוצרו קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת הסייעת השנייה**, כאשר הקושי העולה מדיווחי הגננות הוא בעיקר בניהול הצוות.

כ-20% מן הסייעות דוברות העברית ושיעור נמוך יותר של 13% מן הסייעות דוברות הערבית מדווחות כי הן התבקשו **למלא מקום בגן אחר** במקום בגן הקבוע שבו הן עובדת כסייעות, וזאת שלא במסגרת היום החופשי שלהן. זאת ללא הבדל בין השנים תשע"ז ותשע"ו.

הגננות נשאלו גם האם יש שוני בניהול צוות הגן שבו שתי סייעות קבועות לעומת גן שבו סייעת אחת מתשובותיהן עולה כי בהשוואה בין השנים, חלה עלייה בתשע"ז לעומת תשע"ו בשיעור הגננות המדווחות שניהול צוות הגן קל יותר או הרבה יותר קל עם שתי סייעות, כלומר חל שיפור בתחושת הגננות בהקשר זה. סייעות דוברות ערבית מדווחות כך בשיעורים גבוהים יותר בהשוואה לגננות דוברות עברית, וגם העלייה שחלה בין השנים היא תלולה יותר בקרב דוברות הערבית.

רוב גדול של כ-90% מהסייעות ומהגננות מביעות שביעות רצון מהוספת הסייעת השנייה וסבורות כי היא השפיעה לטובה על יכולת הצוות בגן לתת מענה לצרכים של הילדים ועל האווירה בין הילדים בגן. ברוב ההיבטים לא נרשמו הבדלים של ממש בין תשע"ו ותשע"ז. ניכר כי בתחום ההשפעות על הילדים בגן ההשפעות הנתפסות של הרפורמה הן חיוביות מאוד, והן חיוביות אף יותר ביחס להשפעותיה על עבודת הסייעות והגננות. רוב הסייעות (שיעורים של כ-85% מהן) חשות כי הוספת סייעת שנייה משפיעה לטובה על ההספק שלהן בעבודה ועל תחושת הסיפוק שלהן. שיעורים נמוכים יותר, כ-80% מן הסייעות, מציינות השפעה לטובה גם על תחושת העומס והעייפות שלהן. בכל ההיבטים הללו לא נמצאו הבדלים בין שתי השנים שבהן יושמה הרפורמה.

בהתייחס לסוגיית הסייעת השנייה, מומלץ כדלהלן:

לדאוג להכשרה בסיסית ממוקדת לכל הסייעות החדשות.

לשנות את המונח "סייעת שנייה" למונח "סייעת נוספת", כדי למנוע מראית עין שלפיה הסייעת הראשונה והוותיקה היא הבכירה יותר מבין השתיים. זאת ברוח הרפורמה עצמה, שהתכוונה שמעמדן של שתי הסייעות יהיה שווה.

לטפל בתופעה שבה סייעות נוספות בגנים שבהם עובדות שתי סייעות, משמשות כמילוי מקום לסייעות שלא הגיעו לעבודה בגנים אחרים. כלומר, למצוא פתרון אחר למילוי מקום של סייעות.

הגיל הרך עומד במרכז תשומת הלב החינוכית הלאומית בשל ההכרה כי הגיל הרך מהווה בסיס ונקודת מוצא לעיצוב עתיד הילדים והחברה, ומכאן שלהשקעה במסגרות חינוכיות איכותיות בשלב הקדם-יסודי ישנה השפעה מכרעת על התפתחות הילדים והחברה כולה (קליין ויבלון, 2008). חינוך וטיפול איכותיים בגיל הרך הם המפתח להמשך ההתפתחות ולבניית האישיות של כל ילד. השקעה בגיל הרך משפיעה על הרווחה הנפשית של הילד ומניחה את היסודות לתהליכי למידה איכותיים לאורך שנים. השקעה זאת אף מגדילה את הסיכוי למוביליות בין-דורית (OECD 2012). יתרה מזאת, השקעה של הון ציבורי בחינוך בגיל הרך משתלמת מבחינה כלכלית בטווח הקצר ובטווח הארוך (Barnett & Masse, 2006).

רפורמת 'הסייעת השנייה' נועדה לחולל שינוי בכל מערך העבודה בגני הילדים לצורך קידום האיכות החינוכית והתאמת סביבות למידה מתקדמות, המאפשרות התאמת מערכת גני הילדים ואיכות העבודה בהם למציאות של המאה ה-21. הרפורמה מבטאת שינוי תפיסתי-מערכתי במערך הגיל הרך במדינת ישראל. היא מאפשרת הזדמנות למעבר מניהול היררכי ביורוקרטי לניהול דיאלוג רישתי, המקדם שותפות ויחודיות, אוטונומיה, יזמות וביטוי אישי - לכל השדרה המקצועית: מפקחת, מדריכה, גננת מובילה, גננת, סייעת ובעלי תפקידים נוספים בגיל הרך. נוסף על כך, יוצרת הרפורמה תפקיד חדש במערכת, חוליה מקשרת בין השדה לפיקוח. הרפורמה ממשיכה למעשה את התהליך שהחל בשנת 2012, עם יישום החלטת הממשלה (אשר אימצה את המלצות ועדת טרכטנברג) על מתן חינוך ציבורי חנם לגילאי 3-4. במסגרת הרפורמה, נקלטו בשנים האחרונות כ-90% מילדי שנתונים אלו (כ-300,000 ילדים) בגנים ממלכתיים. בצד התמורה הפדגוגית מדובר בהקלה משמעותית על הנטל הכלכלי להורים ובחיסכון של אלפי שקלים בשנה.

במסגרת הרפורמה חולקו כלל גני הילדים ל'אשכולות' גנים בני 15 גנים כל אחד. בכל אשכול גנים מונתה גננת מובילה המלווה את הצוותים החינוכיים בגן ואמורה ליעץ להם מבחינה אישית ומקצועית, ליצור שיתופי פעולה בין הגננות ולסייע לצוותים החינוכיים גם בחיזוק הקשר עם ההורים והקהילה.

מרכיב מרכזי באיכות החינוך בגיל הרך הוא היחס המספרי בין מספר המבוגרים בגן למספר הילדים בו. הצוות החינוכי בגן נדרש להכיר את המאפיינים האישיים של הילדים ולעקוב אחר התקדמות כל אחד מהילדים בקצב האישי שלו, להתייחס לילדים ברגישות תוך היענות לצורכיהם הייחודיים, להתמודד עם מגוון מטלות קבוצתיות ואישיות, מנהליות ופדגוגיות, ולאפשר לילדים להתפתח בסביבה תומכת. היענות וזמינות רגשית של צוות הגן לכל ילד היא בסיס לעבודה החינוכית, ולמספר היחסי של אנשי הצוות בקבוצת הילדים השפעה מכרעת על כך. הגדלת התקציב אפשרה את העסקתה של סייעת שנייה בגני הילדים הכוללים 30 ילדים ומעלה. יעדו העיקרי של המהלך הוא להגביר את הזמינות של הצוות לילדים ולהעניק יחס חם ואישי לכל ילד בגן. תגבור הצוות החינוכי בגן נועד לאפשר מתן ביטוי הולם יותר לשונות בין הילדים ומענה לצרכים הפיזיים והרגשיים שלהם בזמן אמת.

הרפורמה מדגישה גם את חשיבות ההעשר של הסביבה החינוכית בגן והתאמתה למשחק, לפעילות ולמנוחה בעת הצורך. במסגרת הרפורמה תוגברה הסביבה החינוכית במשחקי הרכבה והעשרה, בפניה

² רפורמת "סייעת שנייה", אתר משרד החינוך, 2016.

מוטורית וכן בפינה רכה למנוחה (מזרונים ומושבים רכים). לצורך כך הוקצה תקציב ייעודי בסך של עד 5,000 שקלים לכל גן (בהתאם לאשכולות למ"ס).

על פי מובילי התוכנית, יעדי הרפורמה הם :

1. הגברת הזמינות של הצוות לילדים בגן
2. מתן ביטוי הולם יותר לשונות בין הילדים בגן
3. שיפור המענה לצרכים פיזיים ורגשיים של הילדים בזמן אמת
4. יצירת מעגל תמיכה אישית, חברתית ומקצועית לגננת
5. שיפור וקידום ההתפתחות האישית והמקצועית של צוות הגן
6. הידוק הקשרים עם ההורים והקהילה והגברת האמון של ההורים במערכת
7. ייעול מעגלי עבודה ועשייה חינוכית של צוותי הגן והפיקוח והרשות
8. העמקת קשרים מקצועיים ועבודה מבוססת שיתופי פעולה עם הרשות
9. איתור ילדים מתקשים והקלה על הסתגלותם במעברים
10. יצירת רצף גילאי חינוכי במתחם האשכול: היכרות עם הצוותים, הילדים והקהילה באשכול
11. איגום משאבים ובניית מערך תמיכה ניהולי ופדגוגי לצוותי החינוך בגן

עיקרי השינוי המערכתי במסגרת הרפורמה כוללים :

- בנייה של תפיסה מחודשת לתפקיד המפקח כמנהלת מערך אירגוני פדגוגי חדש
- תפיסת עבודה לפי אשכולות גיאוגרפיים בהובלת הגננת המובילה - עבודת צוות וקהילה לומדת
- תפיסת הגננת כאוטונומית ובעלת אחריות לניהול הגן
- מענה מיטבי לצורכי הילד

מרכיבי הרפורמה הם :

1. חלוקת גני ילדים לאשכולות גנים ומינוי גננת מובילה, המלווה ומנחה את הצוותים החינוכיים, מגבשת עבודת צוות ומסייעת בקידום מטרות משותפות לגננות באשכול.
2. תוספת סניעת שנייה – בכל גני הילדים (גילאי 3-4) שבהם לומדים 30 ילדים ומעלה, וזאת במטרה להגביר את המענה הקיים בעבודה עם הילדים בתוך הגן. 340,000 ילדים קיבלו תוספת של סניעת בגנים.
3. העשרת הסביבה החינוכית – לרווחת הילדים ולקידומם. הרשויות המקומיות שבהן ביקשו הגנים סניעת שנייה, קיבלו תקצוב בגובה של 1,000-5,000 ש"ח לגן, על פי דירוג למ"ס, לכל גני הילדים ביישוב (גילאי 3-4).

4. העמקה של תוכניות חינוכיות - תוכניות אינטגרטיביות באמצעות למידת עמיתים באשכול

5. חיזוק התפיסה הקהילתית והידוק הקשר בין הצוות ובין ההורים

הרפורמה החלה לפעול בשנת תשע"ו בפריסה ארצית בכל גני הילדים בגילאי 3-4 בפיקוח הממלכתי. ראמ"ה מלווה את הרפורמה בהערכה החל מהשנה הראשונה ליישומה (שנת תשע"ו). מחקר ההערכה בשנת תשע"ו שילב גם הוא מתודולוגיה כמותית ואיכותנית והתבסס על ממצאים שנאספו מהורים, מגננות, מסייעות, מגננות מובילות, ממפקחות וממנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות מקומיות. מחקר תשע"ו העלה כי התחושה הכללית בקרב כלל המעורבים ברפורמה הייתה שהיא זכתה לברכת הדרך, וכי היא הצליחה לממש את מטרותיה העיקריות ולקדם את מרקם ההתנהלות בגנים. כל הגורמים המעורבים בעשייה החינוכית בגנים - צוותי הגן, ההורים ומערכות הפיקוח וההנהלה - הביעו סיפוק רב מעקרונות הרפורמה ומיישומה בפועל.

חוזקות הרפורמה הנתפסות בשנת תשע"ו היו חלוקת הגנים לאשכולות עם גננות מובילות והוספת סייעת שנייה לגני הילדים. להוספת הסייעת היו בעיני המשתתפים במחקר השפעות חיוביות על כלל ההיבטים של חיי הגן: החל בתפקוד הילדים והצוות ורווחתם, דרך העשייה החינוכית וכלה במרחב האישי.

לפירוט ממצאי המחקר בשנת תשע"ו, ראו "דוח רפורמת 'סייעת שנייה' בגני ילדים תשע"ו" באתר הראמ"ה.

3. מטרות מחקר ההערכה

מהלך הרפורמה מלווה במחקר של הערכה מעצבת על ידי ראמ"ה - הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך. כדי לתת מענה למטרות ההערכה נבנה מערך מחקר הכולל מתודולוגיה משולבת – כמותית ואיכותנית. ההערכה נועדה לספק מידע לאגף לחינוך קדם-יסודי ולמובילי התוכנית המתייחס למידת השגת מטרות התוכנית, לאופן יישומה בגנים ולמידת שביעות הרצון של הגנות והסייעות ממרכיביה השונים, תוך השוואת ממצאי ההערכה של שנה"ל תשע"ז לממצאי ההערכה בתשע"ו. נושאי המחקר ושאלות ההערכה בשנת תשע"ז נגזרו ממחקר ההערכה בשנה הקודמת (תשע"ו).

להלן מוצגות שאלות ההערכה בכל אחד מן הנושאים:

שאלות ההערכה

1. גננות מובילות

1. האם הגנת המובילה קיבלה תמיכה והדרכה לתפקידה? עד כמה היא הייתה אפקטיבית עבורה?
2. מהם יחסי הגומלין בין המפקחת לבין הגנת המובילה?
3. האם חל שינוי כלשהו בתפקיד המפקחת ובעבודת הצוות באזור הפיקוח?
4. מה עושה הגנת המובילה? עד כמה יש לה אפשרות לקדם נושאים באשכול? באילו קשיים היא נתקלת?
5. כיצד נתפסת תרומתה של הגנת המובילה על ידי הגנות האחרות באשכול?
6. מהן ההשפעות של החלוקה לאשכול ומינוי הגנת מובילה? מה נוצר בעקבות המהלך?

2. סייעת נוספת

1. מהו תפקידה של הסייעת הנוספת, והאם ובמה הוא דומה / שונה לתפקידה של הסייעת הראשונה?
2. כיצד משתלבת הסייעת הנוספת בעבודת צוות הגן? כיצד מתנהלת חלוקת התפקידים בין צוות הגן לאור כניסת הסייעת השנייה?
3. האם ובאיזה אופן קיבל צוות הגן תמיכה / הדרכה בבניית עבודת הצוות?
4. האם וכיצד משפיע קיומה של הסייעת השנייה על עבודת צוות הגן מבחינה אישית ומקצועית?
5. האם ובאיזה אופן משפיע קיומה של הסייעת על העבודה הפדגוגית בגן, היחס לילדים והמענה לצרכים הפיזיים והרגשיים שלהם?

4. שיטה

מערך המחקר הינו מערך משולב הכולל שיטות מחקר איכותניות וכמותיות. יתרון של שיטות האיסוף האיכותניות הוא בהערכת מדדים סובייקטיביים, בלמידה מתוך תיאורי מקרה, באיתור ובעיבוד היבטים מקדמים ומעכבים בהתנהלות התוכנית וכיו"ב. שימוש בשיטות מחקר כמותיות מאפשר לקבל תמונת מצב סטטיסטית מייצגת ולהכליל את הממצאים על כלל האוכלוסייה הרלוונטית.

4.1. מודל ההערכה הכמותית

הגישה הכמותית מאפשרת לבחון במבט-על את העמדות והתפיסות של המרואיינות בגני הילדים, בהתבסס על נתונים שנאספו מקרב מדגמים רחבים ומייצגים של כלל האוכלוסייה הרלוונטית. גישה זו מאפשרת לבחון את הממצאים באופן השוואתי. בהערכה זו נערכה השוואה בין תשובות הגנות והסייעות בשנת תשע"ז לבין תשובותיהן בשנת תשע"ו. בנוסף נערכה השוואה בין תשובות הגנות והסייעות בגני ילדים דוברי עברית ודוברי ערבית.

4.1.1. כלי ההערכה

הכלים הכמותיים כללו סקרים טלפוניים עם סייעות, גנות וגנות מובילות בגנים אשר השתתפו ברפורמה בשנת תשע"ז. הסקרים נערכו באמצעות שאלונים ייעודיים שנבנו לצורך מחקר ההערכה, כלהלן:

שאלון גנות וגנות מובילות – השאלון בחן את עמדותיהן של הגנות ואת תפיסותיהן לגבי היבטים מרכזיים ביישום הרפורמה ולגבי שביעות הרצון ממנה ותרומתה הנתפסת. הסקרים הטלפוניים נערכו במאי - אוקטובר 2017.

שאלון סייעות – השאלון בחן את עמדותיהן של הגנות ואת תפיסותיהן לגבי היבטים מרכזיים ביישום הרפורמה ולגבי שביעות הרצון ממנה ותרומתה הנתפסת. הסקרים הטלפוניים נערכו במאי - אוקטובר 2017.

4.1.2. אוכלוסייה והליך הדגימה

אוכלוסיית המחקר הכמותי בשנת תשע"ז זהה לתשע"ו, והדגימה כללה 1112 גנות ו-759 סייעות במדגם מייצג של גני הילדים בגילאי 3-4 בחינוך הרשמי. בנוסף, נכללו במחקר 644 גנות מובילות.

4.1.3. שיעורי השבה

להלן מוצגים שיעורי ההשבה של הגנות והסייעות:

לוח 1: שיעורי ההשבה וכמויות משתתפי ההערכה

קבוצת מחקר	מספר משיבות	שיעור השבה
גנות	801	72%
גנות מובילות	464	72%
סייעות	577	76%

*לשאלות בנושא הסייעת השנייה נדגמו רק גנות והורים שציינו כי בגן שלהם נוספה סייעת שנייה.

שיעורי ההשבה של הגננות בלוח לעיל מבוססים על מספרי המשיבות לסקר. יש להדגיש כי מבין הגננות שהשיבו לסקר, נותחו אך ורק תשובותיהן של גננות אשר ציינו כי בגן שלהן נוספה סייעת שנייה. בניתוח התשובות לשאלות בדוח הנוכחי לא נכללו תשובות מרואיינים שלא ידעו להשיב לשאלות, שכן היו רק שיעורים זניחים מן המרואיינים אשר השיבו "לא יודע/ת".

4.2. מודל ההערכה האיכותנית

הגישה האיכותנית מאפשרת העמקה והרחבה של הסוגיות השונות הנבדקות במחקר, אולם היא אינה מייצגת, ולפיכך לא ניתן להסיק ממנה הכללות שונות לגבי המתרחש בקרב כלל גני הילדים המשתתפים בתוכנית.

4.2.1. כלי ההערכה

במודל ההערכה האיכותנית נעשה שימוש בראיונות עומק עם בעלות התפקיד הבאות: מנהלות מחלקת גני ילדים ברשויות המקומיות, מפקחות גני ילדים, גננות מובילות ומנהלות גן. כל הראיונות בוצעו בחודשים פברואר - מאי 2017.

4.2.2. דגימה

נדגמו למחקר האיכותני בעלות תפקיד מכל המחוזות. בכל מחוז רואיין מספר שונה של בעלות תפקיד. לוחות 2 ו- 2א' מציגים את דגימת המרואיינות לפי מחוז ולפי תפקיד, בחלוקה לפי מגזר / שפה (דוברות עברית ודוברות ערבית).

לוח 2: מרואיינות במודל ההערכה האיכותנית לפי יחידת דיווח ומגזר/שפה

מחוז	דוברות עברית	דוברות ערבית	סה"כ
צפון	4	9	13
חיפה	4	3	7
מרכז	11	0	11
ירושלים ומנח"י	9	0	9
דרום	9	4	13
תל אביב	11	0	11
סה"כ	48	16	64

לוח 3א': מרואיינות במודל ההערכה האיכותנית לפי תפקיד ומגזר/שפה

מחוז	דוברות עברית	דוברות ערבית	סה"כ
מנהלת מחלקת גנ"י	4	2	6
מפקחת	10	4	14
גננת מובילה	15	7	22
מנהלת גן	18	4	22
סה"כ	47	17	64

5. עיקרי הממצאים

בדוח מוצגות עמדות ותפיסות של גנות, סייעות וגנות מובילות אשר השתתפו ברפורמת "סייעת שנייה" בשנת תשע"ז.

בפרק הראשון יתוארו הממצאים בנושאים הבאים: אשכולות הגנים, מאפייני התפקיד של הגנת המובילה ושביעות הרצון מתפקיד זה. בפרק השני יתוארו היבטים שונים ביישום הוספת הסייעת לגנים וההשפעות הנתפסות של הוספת הסייעת על הילדים בגן ועל עבודת הגנות והסייעות בגן.

5.1 גנת מובילה

פרק זה עוסק בתפקיד הגנות המובילות ובחלוקת גני הילדים לאשכולות גנים. זהו מרכיב מהותי ברפורמת "הסייעת שנייה". בכל אשכול של 15 גנים מונתה "גנת מובילה", אשר אמורה ללוות את הצוותים החינוכיים בגן ולייעץ להם מבחינה אישית ומקצועית. על פי מובילי הרפורמה, הגנת המובילה אמורה לסייע לצוותים החינוכיים גם בחיזוק הקשר עם ההורים ועם הקהילה. בפרק הנוכחי נבחן היבטים שונים הקשורים ביישום מהלך זה ברפורמה, את העמדות כלפי תפקיד הגנת המובילה, את שביעות הרצון של הגנות המובילות ושל הגנות מפעילויות הגנות המובילות, את הקשר בין הגנות לגנות המובילות ואת עמדות הגנות ביחס לחשיבותן ולתרומתן של הגנות המובילות לתפקוד הגן והגנות.

5.1.1 אשכולות גנים

מספר הגנים באשכול

הגנות המובילות נשאלו כמה גנים יש באשכול, ולפי דיווחיהן, בשנת תשע"ז נכללו בממוצע 16 גני ילדים באשכול, בדומה לשנת תשע"ו – אז עמד הממוצע על 15 גנים. התפלגות התשובות של הגנות המובילות מופיעות בלוח הבא.

כפי שעולה מן הנתונים, בשנת תשע"ז חלה עלייה בשיעור האשכולות המונים 16 גנים ומעלה.

לוח 4: מספר הגנים באשכולות הגנים בגן על פי דיווחי הגנות המובילות

תשע"ו N=622	תשע"ז N=464	"כמה גנים יש באשכול הגן שבאחריותך?" התפלגות התשובות
16%	9%	10-1 גנים
52%	49%	11-15 גנים
32%	42%	16 גנים ומעלה

תדירות המפגשים באשכול

הגנות המובילות נשאלו בסקר גם מהי תדירות המפגשים באשכול. הוצגו להן חמש אפשרויות תשובה: "אחת לשבועיים", "אחת לחודש", "אחת לחודשיים", "אחת ל-3 חודשים" או "אחת ל-4 חודשים". כפי שעולה מתשובות הגנות המובילות (ראו בלוח הבא), רוב הגנות המובילות מקיימות מפגשי אשכול אחת לחודש. שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע"ו.

לוח 5: תדירות המפגשים באשכול על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע"ז N=449	"באיזו תדירות את עורכת מפגשים באשכול?" התפלגות התשובות
8%	אחת לשבועיים
73%	אחת לחודש
15%	אחת לחודשיים
3%	אחת ל-3 חודשים
1%	אחת ל-4 חודשים

הגננות המובילות בסקר נשאלו בנוסף מי מתכנן את המפגשים באשכול. להלן תשובותיהן. אפשר לראות כי כשליש מהן מתכננות את המפגשים בעצמן וכשליש מקבלות סיוע. גם שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע"ו.

לוח 6: תכנון המפגשים באשכול על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע"ז N=458	"מי מתכנן את המפגשים באשכול?" התפלגות התשובות
34%	אני מקבלת סיוע ממדריכה/יועצת/מפקחת בבניית המפגשים
32%	אני מתכננת בעצמי
26%	קבוצה של גננות מובילות מתכננת יחד את מפגשי האשכול
8%	המפקחת קובעת את התכנים

בראיונות העומק עם מפקחות, גננות מובילות ומנהלות גן נבדק מהו תפקיד הגננת המובילה ומהן המטרות המרכזיות הכלולות בתפקיד. ניתוח הראיונות מלמד כי אחד מתפקידיה המרכזיים של הגננת המובילה הוא הובלת מפגשי הפיתוח המקצועי לאשכול הגנים שתחת אחריותה. תפקיד זה כולל את המרכיבים הבאים: (א) בנייה של מפגשי הפיתוח המקצועי של הגננות באשכול. (ב) הנחיית מפגשי הפיתוח המקצועי של הגננות באשכול. (ג) קידומו של נושא חינוכי שנתי באשכול.

"יש לנו עשרה מפגשים בשנה. הרבה מהם עוסקים בנושא המוביל שהוא השפה. בנוסף מדברים על נושאים שוטפים ונהלים. כל מפגש בנוי אחרת. הרבה מפגשים הם מהצורך שלנו, וטוב שהמובילה היא גננת ולכן מכירה את הצרכים שלנו". (גננת)

בהשוואה לשנה הראשונה לרפורמה, ניכר כי בשנה השנייה לרפורמה חל שיפור במיסוד האשכול ובתרומתו הנתפסת עבור הגננות. הדבר בא לידי ביטוי בכך שהאשכול הפך משמעותי יותר בעבורן והן מפיקות ממנו יותר תועלת מקצועית.

"גננות מרגישות שהלמידה באשכול היא משמעותית יותר. נוצרה אינטימיות בין גננות. יש למידת עמיתים. גננות משתפות הרבה בהצלחות ובדילמות ועוד". (מפקחת)

"הופתעתי לטובה עד כמה הגננות היו צמאות לזה. הנמאוד אהבו גם לארח, לחשוף את הגן שלהן". (גננת מובילה)

“האשכול נחוץ מאוד. זה מפגש של עמיתות לעבודה שמתקיים בפתיחות ובשיתוף. אפשר להפיק ככה יותר תועלת. הילדים זוכים מזה כי אנחנו לומדות אחת מהשנייה, ואני נחשפת באשכול לדברים שלא הכרתי”. (גננת)

“האשכול נחוץ מאוד! זה חדר המורים היחיד שלנו. מדברים שם על דברים בצורה שכלתנית ולא רגשית. גם כשיש תלונות של גננות צעירות, הגננות הוותיקות מעמידות דברים במקומם. יש הדרכה לא מוגדרת. מרגישות חלק מדבר יותר גדול”. (גננת)

5.1.2. הסיבות לבחירה בתפקיד הגננת המובילה

הגננות המובילות נשאלו מה היו הסיבות שהובילו לבחירתן בתפקיד. בדומה לתשובותיהן בתשע"ו, גם בשנת תשע"ז, רוב גדול מהן ציינו כי בחרו בתפקיד בשל עניין ואתגר מקצועי. בשנת תשע"ז, בהשוואה לשנת תשע"ו, חלה ירידה מתונה בשיעור הגננות המובילות שציינו כי בחרו בתפקיד בשל עניין ובשל אפשרות לקידום מקצועי בעתיד.

בשתי השנים מיעוט של כ-10% מקרב הגננות המובילות ציינו את השכר כסיבה לבחירתן בתפקיד.

לוח 7: הסיבות לבחירה בתפקיד גננת מובילה על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע"ו N=622	תשע"ז N=480	“ביחס לכל אחת מהסיבות הבאות, צייני האם היוותה עבורך סיבה לרצונך להיות גננת מובילה” שיעור המשיבות בחיוב
97%	93%	אתגר מקצועי
98%	91%	עניין
69%	59%	אפשרות לקידום בעתיד
60%	50%	מעמד
25%	21%	לא הרגשת שאת יכולה לסרב
8%	11%	שכר

5.1.3. תפקיד הגננת המובילה

הגננות המובילות נשאלו בסקר מספר שאלות בנוגע להגדרת התפקיד שלהן, ומתשובותיהן עולה כי בתשע"ז בהשוואה לתשע"ו חלה עלייה ניכרת במידת הבהירות של הגדרת התפקיד, ובהתאם לכך חלה ירידה בשיעור הגננות המובילות אשר מעוניינות לקבל הסברים נוספים ביחס לתפקיד.

הגננות המובילות נשאלו בסקר “באיזו מידה את חשה שהגדרת התפקיד של גננת מובילה ברורה לך?” הן התבקשו לבחור מבין חמש אפשרויות: “במידה רבה מאוד”, “במידה רבה”, “במידה בינונית”, “במידה מועטה” או “כלל לא”. לצורך הצגת הממצאים בדוח, אוחדו בשאלה זו התשובות “במידה רבה מאוד” ו- “במידה רבה” לקטגוריה אחת. רוב של 72% מהגננות המובילות מדווחות בתשע"ז שהגדרת התפקיד של גננת מובילה ברורה להן במידה רבה או רבה מאוד – עלייה ניכרת לעומת שנת תשע"ו, אשר בה רק 41% מהמובילות דיווחו כך.

בהמשך לכך, נשאלו המובילות בשנת תשע"ז “האם חל שינוי במידה בה הגדרת התפקיד של גננת מובילה ברורה לך בין השנה הנוכחית לשנה שעברה?”. 72% מהן השיבו כי בשנה הנוכחית (תשע"ז) הגדרת

התפקיד של גננת מובילה ברורה להן יותר או הרבה יותר בהשוואה לשנה שעברה (תשע"ו). זאת בהלימה לעלייה במידת הבהירות של הגדרת תפקיד המובילה, כפי שתואר לעיל.

בהתאם לכך, חלה ירידה בשיעור המובילות אשר היו מעוניינות לקבל מידע נוסף על אודות התפקיד. המובילות נשאלו "באיזו מידה היית רוצה לקבל הסברים נוספים או ברורים יותר ביחס לתפקיד של גננת מובילה?". בתשע"ז רק 39% ציינו כי היו רוצות לקבל הסברים נוספים או ברורים יותר ביחס לתפקיד של גננת מובילה במידה רבה או רבה מאוד, ירידה ניכרת בהשוואה לתשובותיהן בסקר תשע"ו, שבו 67% מן הגננות המובילות ביקשו לקבל מידע נוסף על אודות התפקיד.

ממצאי ראיונות העומק עם מפקחות וגננות מובילות תומכים בממצאי הסקר ומלמדים כי תפקיד הגננת המובילה בשנה השנייה לרפורמה הוא מוגדר וברור יותר בהשוואה לשנה הראשונה. עם זאת, עולה כי התפקיד תלוי במידה רבה באופן שבו המפקחות תופסת אותו, וכי התפקיד לובש אופי שונה תחת כל אחת מהמפקחות, כלומר, כל מפקחת יוצקת לתפקיד תוכן ומטלות כפי הבנתה ומציבה דרישות שונות לגננות המובילות.

"יש לתפקיד שלד מוגדר והרבה תלוי גם בתפיסה של המפקחת. אחרי שנתיים צריך לבדוק שוב מהו התפקיד. צריך להשאיר את התפקיד גמיש". (מפקחת)

"עם הזמן הוא [התפקיד] מקבל הגדרה, אבל הוא משתנה בהתאם לצורכי המחוז והמפקחת. כל מפקחת נותנת לתפקיד גוון שמתאים לה". (מפקחת)

מצב זה נתפס על ידי חלק מהגננות המובילות כעמום מדי;

"בשנה שעברה לא כל כך, השנה יש יותר בהירות, אך עדיין מרגישים שגם למשרד וגם לפיקוח לא תמיד נהיר מה התפקיד". (גננת מובילה)

"התפקיד היום הרבה יותר מוגדר. עדיין צריך לבסס אותו יותר. למשל: לאן נכנסת, כמה פעמים, מה מותר לי ומה לא וכו'". (גננת מובילה)

היו גננות שציינו כי בשל העמימות הקיימת בתפקיד, המפקחת שלהן מעמיסה עליהן עוד ועוד מטלות, שלא ברור אם מתפקידן לבצע אותן, וכל זאת במסגרת של יום הדרכה אחד בשבוע.

"בשנה הראשונה דיברו אתנו על כל מיני הגדרות תפקיד. היום אני רואה שזה לא קשור. מה שהמפקחת מבקשת מאתנו אנחנו עושות. זה רק עומס... בתחילת השנה ישבנו גם בוועדות השילוב של הגנים והיו לנו ישיבות אחה"צ של גני טרום חובה. זה לא התפקיד שלנו!" (גננת מובילה)

"המסקנה שלי שאין הגדרת תפקיד למובילה. המפקחת שלנו רוצה להיות הכי טובה ודורשת מאתנו הרבה יותר ממה שאנחנו יכולות לתת במסגרת הזמן". (גננת מובילה)

"התפקיד לא מוגדר כי בכל פעם יש דרישות חדשות מאתנו. כלום לא מוגדר. מפילים עלינו משימות וזהו". (גננת מובילה)

חלוקת התפקיד של הגננת המובילה בין משימות אדמיניסטרטיביות למשימות פדגוגיות

הגננות המובילות נשאלו בתשע"ז גם בנוגע לחלוקת התפקיד בין משימות אדמיניסטרטיביות למשימות פדגוגיות. התפלגות תשובותיהן מוצגת בלוח להלן. רוב המובילות מדווחות כי תפקידן נחלק באופן דומה (50%-50% או 60%-40%) בין משימות אדמיניסטרטיביות למשימות פדגוגיות.

לוח 8: חלוקת תפקיד הגננת המובילה בין משימות אדמיניסטרטיביות למשימות פדגוגיות

תשע"ז N=441	"כיצד מתחלק תפקידך כגננת מובילה בין משימות אדמיניסטרטיביות (כגון: העברת הודעות ומסרים, איסוף מידע, מילוי מקום) למשימות פדגוגיות (כגון מיפוי צרכים, למידת עמיתים, קידום פרויקט משותף?)" התפלגות התשובות
4%	100% משימות אדמיניסטרטיביות ו-0% פדגוגיות
12%	80% משימות אדמיניסטרטיביות ו-20% פדגוגיות
22%	60% משימות אדמיניסטרטיביות ו-40% פדגוגיות
39%	50% משימות אדמיניסטרטיביות ו-50% פדגוגיות
13%	40% משימות אדמיניסטרטיביות ו-60% פדגוגיות
9%	20% משימות אדמיניסטרטיביות ו-80% פדגוגיות
0%	0% משימות אדמיניסטרטיביות ו-100% פדגוגיות

ההבדל בין תפקיד המדריכה הפדגוגית לבין תפקיד הגננת המובילה

סוגייה נוספת שנבדקה בראיונות העומק הייתה תפיסת ההבדל בין תפקיד המדריכה הפדגוגית לבין תפקיד הגננת המובילה. הראיונות עם מפקחות, גננות מובילות וגננות מלמדים כי ההבדל בין שני התפקידים בשנה השנייה לרפורמה הוא ברור יותר והתיאום ביניהם הוא הדוק יותר, בהשוואה לשנת הרפורמה הראשונה. בנוסף, ניכר כי צוות הפיקוח מקיים שיח רב יותר בסוגיית תפקיד המובילה ותפקיד המדריכה והחפיפה ביניהם וכי קיימים פחות אי-בהירות ומתחים על רקע זה.

"בשנה שעברה היה התנגשות בין תפקיד המובילות והמדריכות, הבעיה הייתה בולטת כששניהם רוצים ללכת לאותם הגננות, ושניהם התלוננו, ונלחמו על המרחב שלהם. היום יש חלוקה ברורה לתפקיד ואין התנגשות". (מפקחת)

בנוסף, נמצאו שלושה דגמים נפוצים לשילוב בין שני התפקידים:

א) המובילה משמשת גם כמדריכה - אין הבדל בין שני התפקידים. המובילה עוסקת בסוגיות פדגוגיות, שבהן עוסקת גם המדריכה.

"המדריכות נותנות מענה פדגוגי נטו. אני לא מעירה, אבל אם הגננת תשאל אותן אני אגיד מה שאני חושבת. אם אין לגננת מדריכה פדגוגית אני אתן את המענה". (מובילה)

ב) המובילה משמשת כמדריכה במקרים מסוימים תוך תיאום והתייעצות עם המדריכה - המובילה עוסקת בסוגיות פדגוגיות במקומות שבהם המדריכה אינה פנויה לעסוק בהם. העיסוק נעשה בתיאום ובמקרים מסוימים בהתייעצות בין המובילה למדריכה.

"לפעמים הגננות מבקשות מהמובילות הדרכה. כדי שהן יוכלו לעשות זאת, אנחנו מדגישים נושאים שונים שהמדריכות מלמדות את המובילות. אין אצלנו הפרדה בין מובילות לבין מדריכות". (מפקחת)

ג) קיימת הפרדה מוחלטת בין שני התפקידים – בהגדרה של המפקחת, למובילה אסור לעסוק בתכנים פדגוגיים. העיסוק בתחום זה נתון למדריכה בלבד.

"הגננות הפרידו בין התפקיד של המובילה ובין התפקיד של המדריכה. המדריכה תרמה לפן הפדגוגי, והתפקיד של המובילה היה לתמוך בצוות ולהעביר את המידע שצריך להגיע לגננות ממני ומהרשות". (מפקחת)

ראוי לציין, כי שלושת הדגמים הנ"ל הם לגיטימיים, אך ניכר כי יצירת הפרדה מוחלטת בין שני התפקידים, כפי שמשקף מהדגם השלישי, היא מלאכותית למדי, וכי היא באה לשרת יותר את מערכת היחסים בין המדריכות למובילות ופחות את הצרכים של הגננות בשטח. המודל שבו המובילה משמשת כמדריכה, בהיענות לבקשות הגננות, תוך תיאום והתייעצות עם המדריכה, נראה כמענה הולם ומדויק יותר לצורכי הגננות.

היקף הפעילויות השונות בתפקיד הגננת המובילה

על מנת ללמוד על הפעילויות שבהן עוסקות המובילות במסגרת תפקידן, הוצגה להן רשימת פעילויות והן נשאלו באיזו תדירות הן עוסקות בכל אחת מהן במסגרת תפקידן. הוצגו להן חמש אפשרויות תשובה: "מרבית הזמן או לעיתים קרובות מאוד", "לעיתים קרובות", "מדי פעם", "לעיתים רחוקות" ו-"לעיתים רחוקות מאוד או כלל לא". לצורך הצגת הממצאים בדוח, אוחדו בשאלה זו התשובות "מרבית הזמן או לעיתים קרובות מאוד" ו-"לעיתים קרובות" לקטגוריה אחת.

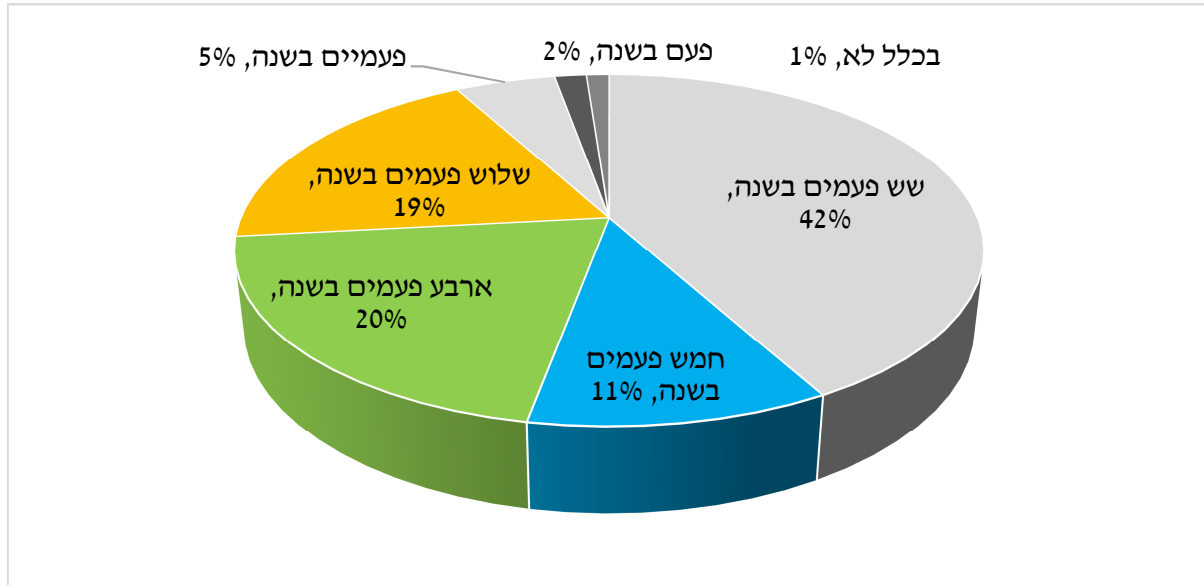
לוח 9: פעילויות של הגננות המובילות במסגרת תפקידן על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע"ו N=622	תשע"ז N=464	"ביחס לכל אחת מהפעילויות הבאות, צייני באיזו תדירות את עוסקת בה במסגרת תפקידך כגננת מובילה" שיעור המשיבות "מרבית הזמן או לעיתים קרובות מאוד" או "לעיתים קרובות"
95%	93%	משתתפת בהשתלמויות
83%	87%	מבקרת בגנים
78%	86%	מקיימת פגישות עם המפקחת
77%	88%	מקיימת מפגשים עם גננות
59%	76%	מכינה דוחות או רשימות ביחס לגנים

השוואת תשובות המובילות בין תשע"ו לתשע"ז מצביעה על עלייה ניכרת בין השנים בהיקף הכנת דוחות או רשימות ביחס לגנים וכמו כן על עלייה בתדירות המפגשים עם גננות ועם המפקחת.

הגננות המובילות נשאלו בסקר תשע"ז גם לגבי הביקורים שהן עורכות בגני הילדים. אשר לתדירות הביקור של המובילות בגנים, תשובותיהן מוצגות בתרשים הבא. מהתרשים עולה כי **כמחצית מהגננות המובילות מדווחות בשנת תשע"ז כי ביקרו בגנים חמש או שש פעמים במהלך השנה**. המחצית השנייה ביקרה בגנים בתדירות נמוכה יותר (שאלה זו לא נשאלה בתשע"ו).

“באיזו תדירות את עורכת ביקורים בגנים?”



נוסף על כך, הגננות המובילות נשאלו בסקר בתשע"ז בנוגע למטרות של הביקורים בגנים. בלוח הבא מוצגות תשובותיהן. אפשר לראות כי לפי דיווחי המובילות, מטרות הביקורים בגנים הן בעיקר פתרון בעיות נקודתיות, חיזוק הקשר האישי עם הגננת ותיעול צרכים שונים של הגננות לבעלי התפקידים המתאימים (שאלה זו לא נשאלה בתשע"ו).

לוח 10: פעילויות של הגננות המובילות במסגרת תפקידן על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע"ז N=456	“ביחס לכל אחת מהמטרות הבאות, נא צייני אם היא אחת ממטרות הביקורים בגנים” שיעור המשיבות בחיוב
97%	מענה לבעיות נקודתיות
96%	חיזוק הקשר האישי ביני לבין הגננת
95%	הפניית צרכים שונים של הגננות לבעלי התפקידים המתאימים (כגון מדריכה, יועצת, רשות או מפקחת)
89%	קידום היוזמה האשכולית
49%	אני נכנסת כמדריכה

בראיונות העומק עם מפקחות, גננות מובילות ומנהלות גן, נבדק מהו תפקיד הגננת המובילה ומהן המטרות המרכזיות בתפקיד. ניתוח הראיונות מלמד כי אחד מתפקידיה המרכזיים של הגננת המובילה הוא **תמיכה וליווי מקצועי של הגננות באשכול**. בדומה לשנת הרפורמה הראשונה, הגננת המובילה נתפסת כתומכת בגננות בפן האישי והרגשי ומשמשת אוזן קשבת וכתובת להתייעצות ולתמיכה עבור הגננות. בנוסף, נתפסת הגננת המובילה כמלווה מקצועית של הגננות, שבדומה למדריכה ניתן ללמוד ממנה ולהתייעץ עימה בנושאים מקצועיים, אך ממקום פחות סמכותי. ישנן גננות שצינו כי תפקיד זה של המובילה רלוונטי יותר לגננות שהן חדשות יחסית במערכת.

"גננת מובילה היא מנטורית לגננות האשכול. תומכת ומלווה אישית ומקצועית. אוזן קשבת מכילה. לא שופטת אותן. מכוונת אותן ועוזרת להן להגיע לפתרון שהכי מתאים לסיטואציה". (גננת מובילה)

"אני יכולה להגיד לה מה שאני רוצה לגבי כל דבר שאני רוצה. יש המון הזדהות ואמפתיה. אני לא צריכה להסתיר כלום. יש דברים שלא אומר למפקחת אלא רק למובילה". (גננת)

"המובילה היא בראש ובראשונה חברה שאפשר להתקשר אליה ולהתייעץ. סיטואציות שאני לא בטוחה בדרך ההתמודדות. למשל, תוכנית הלימודים, קשיים עם ילדים ספציפיים, דרכים לחזק ילדים ועוד". (גננת)

תפקיד מרכזי נוסף של הגננת המובילה הוא קישור בין הגננות לפיקוח ולרשות. בדומה לשנת הרפורמה הראשונה, נמצא כי המובילה מעבירה מסרים מהפיקוח ומהרשות לגננות והיזון חוזר מהגננות לפיקוח ולרשות. תפקיד זה כרוך בלא מעט אדמיניסטרציה, כגון בדיקת מיפויים של הגננות, איסוף נתונים שונים על פי בקשת המפקחת או הרשות, מציאת ממלאות מקום לגננות נעדרות ועוד. ניכר כי חלק מהגננות חיות בשלום עם תפקיד זה בעוד חלקן רואות בו מטרד.

"איסוף נתונים על פי בקשת המפקחת או העירייה. אין לי בעיה עם זה, אבל לפעמים זה מלחיץ כי הן רוצות "כאן ועכשיו". זו עבודה משרדית לכל דבר ועניין". (גננת מובילה)

"השנה המפקחת שלנו חולה. המדריכה מלבישה עלי כל מיני דברים, למשל, למצוא גננות מחליפות ולעשות כל מיני רשימות. זה מאוד מלחיץ, כי אני גם אמא וגם מנהלת גן. זה בא לי במפתיע לטפל בהחלפה של גננות. אני לא מבינה מה רוצים ממני". (גננת מובילה)

"אני אוהבת את הקשר עם הגננות. את החלק של ה"מסביב" אני לא סובלת. המפקחת לא בתמונה והמדריכה מבקשת ממני לבצע מטלות מעכשיו לעכשיו בשעות אחר הצהריים. עכשיו למדתי להגיד לא". (גננת מובילה)

מנגד, תפקידן של הגננות המובילות כמקשרות בין הגננות לבין הפיקוח והרשות, חיזק את מעמדן בעיני מנהלות מחלקות גני הילדים ברשויות, בעיני המפקחות ובעיני הגננות. הדבר בא לידי ביטוי ביחס של הגננות כלפי המובילות ובחשיבות הרבה שמנהלות המחלקות והמפקחות מייחסות לתפקיד.

"הן [הגננות המובילות] הורידים והעורקים שלי. הן מעבירות מידע ממני לשטח אבל גם מעבירות לי מידע מהשטח". (מפקחת)

"הגננת המובילה מעבירה את רחשי השטח מהגננות למפקחת ברובד הגלוי וברובד הסמוי. אני מצפה ממנה שתהיה הפה שלי". (גננת)

"מבחינתי היא [הגננת המובילה] מיני מפקחת. הן נמצאות הרבה בשטח, כמו מפקחות קטנות". (מנהלת מחלקת גנ"י)

הראיונות עם מנהלות מחלקות גנ"י ברשויות המקומיות מלמדים כי הגננות המובילות הפכו להיות חלק מצוות הגיל הרך ביישוב וכי הן שותפות לתכנון פעילויות ברמה היישובית וליישומן בשטח. כלומר, לגננות המובילות ישנה השפעה ישירה על מדיניות הגיל הרך ביישוב.

“היום כשאני רוצה שיהיה פרויקט, אז אני עושה ישיבה עם הצוות המוביל, אנחנו חושבות יחד על הפרויקט ומתכננות אותו והן דואגות לביצועו באשכולות שלהן. הם בונות תוכנית עבודה לביקורים בספרייה, הם מובילות פרויקט עם הגננות”. (מנהלת מחלקת גנ”י)

“אני משתפת את המובילות כמעט בכל דבר ועניין. למשל, מתכננים יחד השתלמות לגננות ולסייעות. בכל פגישה עם גננת וסייעת המובילה נמצאת. יש קשר יותר זמין ורציף”. (מנהלת מחלקת גנ”י)

5.1.4. פיתוח מקצועי לגננות המובילות

רוב הגננות המובילות (92%) מדווחות בסקר תשע”ז כי הן השתתפו בהשתלמויות ייעודיות לתפקיד הגננת המובילה. הגננות שדיווחו כך נשאלו בסקר מהם התכנים שנלמדו בהשתלמות והן התבקשו לבחור מבין חמש אפשרויות: “במידה רבה מאוד”, “במידה רבה”, “במידה בינונית”, “במידה מועטה” או “כלל לא”. לצורך הצגת הממצאים בדוח, אוחדו בשאלה זו התשובות “במידה רבה מאוד” ו-“במידה רבה” לקטגוריה אחת.

לוח 11: התכנים בהשתלמויות של הגננות המובילות על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע”ז N=401	“מהם התכנים של ההשתלמות הנלמדים השנה?” שיעור המשיבות “במידה רבה מאוד” או “במידה רבה”
85%	הנחיית קבוצות, גיבוש קבוצה ומנהיגות
79%	הנחיית למידת עמיתים
72%	הנחיה של יוזמות אשכוליות
55%	נושאים פדגוגיים מעולם הגן

מהלוח עולה כי רוב ההשתלמויות עוסקות בהנחיית קבוצה וביבוש קבוצה וכי רוב לא גדול עוסקות גם בהנחיית למידת עמיתים ובהנחיית יוזמות אשכוליות.

עוד נשאלו הגננות בסקר תשע”ז “באיזו מידה הפיתוח המקצועי תומך בעבודתך כגננת מובילה?”. 84% מהגננות המובילות השיבו שהפיתוח המקצועי תומך בעבודתן כמובילות במידה רבה או רבה מאוד.

ראיונות העומק עם גננות מובילות מחזקים את ממצאי הסקר. רובן המכריע של המובילות שרואיינו ציינו כי ההשתלמות שהן מקבלות עוזרת להן מאוד ותורמת לפיתוח המקצועי שלהן ולהעצמתן.

“אני מרגישה שאני עוברת בהשתלמות העצמה אישית פנימית. תהליך שגורם לי להיות מקצועית. עסקנו בכוח שיש לנו להשפיע”. (גננת מובילה)

“ההשתלמות שאנו מקבלים בחיפה מאוד עוזר, אני למדתי, עזרה לי להבין את הגננות ואת הקשיים של הגננות. היא מעצימה אותי, ולוקח אותי למקום יותר רחב”. (גננת מובילה)

“לקחתי לחיים שלי לוחשיבה שלי הרבה דברים. הדבר החשוב ביותר הוא איך אני מכילה את הטיפוסים השונים של הגננות, את התגובות הקשות ואת ההתנגדויות”. (גננת מובילה)

המובילות ציינו כי הן מקבלות בהשתלמות ידע וכלים במגוון נושאים וביניהם: מנהיגות, ניהול צוות, הנחיית קבוצה, גיבוש קבוצה, התמודדות עם התנגדויות ועוד.

“התפקיד צמח עם השנים. אנחנו מקבלות הכשרה מקצועית כמובילות. מעשירים אותנו במנהיגות ניהול צוות התמודדות עם התנגדויות”. (גננת מובילה)

“כל התקופה שאני בתפקיד הוכשרנו רבות לתפקיד על ידי קורסים של ניהול ומנהיגות ודינמיקות קבוצתיות”. (גננת מובילה)

“אנחנו לומדות איך לעמוד מול קבוצה, לגבש קבוצה ליצור תיאום ציפיות. ההשתלמות עוזרת ומעניינת מאוד”. (גננת מובילה)

מרכיב נוסף שצוין על ידי הגננות המובילות הוא למידת העמיתים וההיכרות עם גננות מובילות נוספות. לדבריהן, הדבר תורם להן מאוד בעבודתן.

“המפגשים תרמו לי רבות, הצגתי את התפקיד שלי וקבלתי טיפים, גם נחשפתי לעבודה של גננות מובילות אחרות וזה תורם לי רעיונות לשיפור תפקידי כגננת מובילה והעשיר אותי”. (גננת מובילה)

5.1.5 עבודת הגננת המובילה מול המפקחת

רוב הגננות המובילות (93%) מדווחות בתשע"ז שהן כפופות באופן ישיר למפקחת (4% מציינות שהן כפופות למדריכה). כמעט כל המובילות (96%) מדווחות שהתקיימו פגישות עבודה סדירות שלהן עם המפקחת וכי בפגישות העבודה הסדירות עם המפקחת משתתפות גם המדריכות (96% דיווחו כך) והיועצות (95% דיווחו כך).

כמעט כל הגננות המובילות (97%) חשות כי הפגישה עם המפקחת תומכת בעבודתן כמובילות במידה רבה או רבה מאוד. שיעור נמוך יותר (80%) מהגננות המובילות מדווחות שיש להן שיתוף פעולה עם המדריכה במידה רבה או רבה מאוד.

ראיונות העומק עם מפקחות וגננות מובילות מחזקים את ממצאי הסקר ומלמדים על קיומו של קשר קבוע ורציף בין המובילות למפקחות. המובילות מעידות כי המפקחות אכפתיות, זמינות, ונותנות תחושה של צוות. הן נפגשות לפחות פעם-פעמיים בחודש במסגרת מפגשי פיקוח, ולכך נוספים מספר מפגשים אישיים במהלך שנת הלימודים. הנושאים שנידונים במפגשים אלה הם: תכנון מפגשי האשכול והפיתוח המקצועי של הגננות, סוגיות בעבודת המובילה, קשיים עם גננות, הודעות ומסרים שהמפקחת מעוניינת להעביר לגננות ועוד.

“אחת לחודש אני נפגשת עם המובילות, היועצות והמדריכות. יש לי גם מפגשים פרטניים עם המובילות. לפני כל מפגש אשכול אנחנו מתכננות יחד. יש הרבה חשיבה ביחד ושיתוף במפגשים”. (מפקחת)

“החיים שלי הפכו להיות יותר קלים, אבל אני מאוד מרוצה מזה, לא כי אני עובדת פחות, כי אני עובדת יותר. כי אני צריכה להשקיע בפיתוח של המובילות”. (מפקחת)

"אין מצב שאני אגיע למפגש שאין לנו מפגש מקדים. זה מסונכרן כך ששבוע מפגש עם המפקחת ושבוע אחרי עם האשכול שלי. היא מאוד אכפתית ואחראית ואני לא מרגישה בודדה. יש עם מי לדבר. נפגשות פעם בחודש". (גננת מובילה)

"המפקחת המדהימה הכינה אותנו, סייעה ותמכה. בחיים לא הרגשנו כזו מחויבות כלפי התפקיד וכלפיה. למרות השכר העלוב שלא שולם כמו שצריך, החלטתי להישאר עוד שנה בגלל שהמפקחת נתנה לי תחושה של משפחה". (גננת מובילה)

"אני מרגישה קולגה של המפקחת. שואלת ומתייעצת איתה. אנחנו חלק מהסגל שלה והיא מתייעצת אתנו". (גננת מובילה)

"אצלנו כל אחת אומרת את אשר על ליבה. יש דברים שהמפקחת מסכימה ויש דברים שלא. המפקחת יכולה להכיל הכול, ואם משהו לא יהיה מקובל עליה היא תאמר "אני חושבת אחרת" או "אולי לא הבנתי". (גננת מובילה)

מנגד, הייתה מובילה אחת שהתלוננה על היחס של המפקחת כלפי הגננות המובילות ועל היעדר עבודת צוות בין המפקחת לצוותה. לדבריה: **"היא עושה לנו לפעמים מפגשים במשרד החינוך. היא לא אדם נעים שאפשר לדבר איתו. היא יושבת במגדל השן עם המדריכה. אין שיתוף איתה". (גננת מובילה)**

בנוסף, ניכר כי בשנה השנייה לרפורמה, עבודת צוות הפיקוח, הכולל את המפקחת, הגננות המובילות, המדריכות והיועצות, הפכה לסדירה והדוקה יותר. ניכר כי התעצם הפן הניהולי בתפקידן של המפקחות וכי הן נדרשות יותר מבעבר למיומנויות של ניהול מערכת וניהול צוות.

"קודם אני עבדתי על הארגון, ועבדתי לבד. אם הייתה לי משימה, הייתי צריכה להעביר בעצמי, וכעת אני מבקשת מהמובילות. כעת אנו עובדות בשיתוף פעולה, יש חלוקת תפקידים בין אנשי צוות יותר גדול וזה מוריד מהעומס והלחץ בעבודה". (מפקחת)

"התפקיד שלי הוא הרבה יותר ניהולי. אני מאוד עסוקה בתכלול של כל הסיפור. אני צריכה עוד כלים כדי לנהל את זה". (מפקחת)

"היא בנתה את התפקיד שלנו באופן שלא ייאש אותנו. הכניסה מטלות מנהליות בהדרגה, בעיקר ריכוז מטלות מול הרשות. לא הפילה עלינו תיקים. מצד שני, היו פעמים שהיא הגזימה ומובילות אחרות מחו". (גננת מובילה)

5.1.6 שביעות הרצון של הגננת המובילה

הגננות המובילות נשאלו בסקר על מידת שביעות הרצון שלהן מהיבטים שונים הקשורים לעבודתן. הן התבקשו לבחור מבין חמש אפשרויות: "במידה רבה מאוד", "במידה רבה", "במידה בינונית", "במידה מועטה" או "כלל לא". לצורך הצגת הממצאים בדוח, אוחדו בשאלה זו התשובות "במידה רבה מאוד" ו-"במידה רבה" לקטגוריה אחת. תשובותיהן מופיעות בלוח הבא.

לוח 12: שביעות רצון של הגננות המובילות מהיבטים בתפקידן על פי דיווחי הגננות המובילות

תשע"ז N=622	תשע"ז N=444	"באיזו מידה את שבעת רצון מכל אחד מן ההיבטים הבאים הקשורים לעבודתך כגננת מובילה?" שיעור המשיבות "במידה רבה מאוד" או "במידה רבה"
97%	95%	יחסים עם המפקחת
93%	95%	יחסים עם הגננות
91%	92%	יחסים עם המדריכות
92%	93%	אתגר
86%	91%	עניין מקצועי
86%	89%	הערכה מקצועית
41%	48%	רמת העומס בעבודה
8%	16%	שכר

תשובות המובילות בסקר תשע"ז דומות מאוד לתשובות בתשע"ו. בשתי השנים הללו רוב גדול מהגננות המובילות מביעות שביעות רצון גבוהה לגבי מרבית ההיבטים הקשורים בעבודתן. ההיבטים הבולטים לחיוב הם היחסים עם המפקחת, עם הגננות ועם המדריכות, וכן האתגר.

השוואת התשובות בין השנים מעלה כי מתשע"ו לתשע"ז חלה עלייה קלה בשביעות הרצון מרמת העומס בעבודה ומהשכר. עם זאת, ניכרים עדיין שיעורים נמוכים של שביעות רצון בהיבטים אלו בקרב המובילות גם אחרי שחלה עלייה קלה, בסקר תשע"ז רק 48% מהמובילות מביעות שביעות רצון מרמת העומס בעבודה, ורק מיעוט של 16% מהמובילות שבעות רצון מהשכר.

הראיונות עם הגננות המובילות מלמדים כי רובן המכריע שבעות רצון מתפקידן הן מבחינת התפתחותן האישית והן מבחינת התפתחותן המקצועית, וכי הן מוצאות סיפוק רב בעבודתן ומרגישות מועצמות. חלקן אף ציינו את השינוי לטובה במעמדן ובקרבתן למפקחת.

"אני מאוד מרוצה מהפיתוח המקצועי. התפקיד שם אותי במקום אחר ואני עושה דברים שלא עשיתי בעבר כמו להיכנס לגנים. אני מרגישה שיש לי מה לתרום ושמחה לתרום. זה תפקיד עם ראש גדול וזה ממלא אותי". (גננת מובילה)

"אני מרגישה שצמחתי בשנה וחצי האלה כמו שלא צמחתי עשר שנים. זה בזכות ההשתלמות והקרבה לפיקוח. תמיד הערכתני את עצמי, אבל פתאום אני מעריכה את עצמי יותר. נותנת פתרונות, מסייעת ועוזרת". (גננת מובילה)

מרבית הגננות המובילות מעידות כי היו רוצות להמשיך בתפקיד זה וחלקן אף ציינו כי יש לדעתן מקום להרחיב את היקף התפקיד למשרה מלאה, בשל ריבוי המטלות וצורכי הגננות:

"יש הרבה אתגרים והייתי שמחה אם זה היה התפקיד המרכזי שלי. מובילה במשרה מלאה הייתי שמחה להיות. היה תורם גם לי וגם לגננות". (גננת מובילה).

"אני מרוצה מהתפקיד, אבל הוא צריך להיות יותר מיום אחר בשבוע. אני משקיעה בפועל הרבה יותר מיום בשבוע. משנה לשנה השטח לומד לצרוך אותי יותר ואני לא מספיק פנויה". (גננת מובילה)

למרות שביעות הרצון הגבוהה, ציינו רובן המכריע של הגננות המובילות כי הן עמוסות מאוד בתפקידן הן בשל העובדה שיום בשבוע אינו מספיק למילוי התפקיד והן בשל הקושי למלא במקביל תפקיד של מנהלת גן. חלקן אף ציינו כי העומס הוא בלתי נסבל ופוגע בשגרת חייהן. היו גננות שצינו כי רצוי שגננת מובילה לא תשמש במקביל כמנהלת גן, כדי שתוכל למלא את תפקידה כראוי.

"העבודה מסביב החלה להשניא עלי את התפקיד. נהיה לי קשה ואני רוצה לעזוב בגלל העומס. לא מרגישה שאני נותנת מעצמי לילדים שלי. גם בגן אני לא נותנת הכול לילדים". (גננת מובילה)

"לא יכול להיות שכל המטלות יהיו ביום עבודה אחד. כיום אני בשבתון ועוסקת בזה כמעט כל השבוע. אני בגישה שצריך לעשות דברים כמו שצריך או בכלל לא" (גננת מובילה)

גננות מובילות רבות אף ציינו כי אינן מתוגמלות כראוי על תפקידן, שחורג על פי רוב מיום ההדרכה שהוקצה להן. חלקן אף מדווחות על ירידה בשכרן.

"השכר שלנו מביש. איך ייתכן שהמשכורת שלנו יורדת בגלל זה? הייתה מובילה שעזבה בגלל זה". (גננת מובילה)

"... מבחינה כספית המשכורת ירדה. אני לא יודעת כיצד לרשום את השעות ונושא דיווח השעות מכביד עלי". (גננת מובילה)

מיעוט בקרב הגננות המובילות ציינו את הקושי שלהן לבסס את מעמדן מול חלק מהגננות באשכול שלהן, שלא מקבלות אותן כגננות מובילות:

"פחות נעים לי אלה שלא מקבלות אותי, אבל אני באה ממקום צנוע ובגובה עיניים של תמיכה והקשבה עזרה והרבה גננות מרימות את הכפפה. בטח שעם השנים זה יהיה משמעותי עוד יותר ולא רק בשביל למצוא להן מחליפות". (גננת מובילה)

"לגננות עם האגו מאוד קשה לראות בי אוטוריטה ולא משנה למה. מבחינתן אני אוטסיידרית". (גננת מובילה)

5.1.7 תפיסת תפקיד הגננת המובילה בעיני הגננות

על מנת ללמוד על עמדותיהן של הגננות בנוגע לתפקיד הגננת המובילה, כלל הגננות (שאינן גננות מובילות) נשאלו בסקר על הקשר שלהן עם המובילות, על התרומה הנתפסת של המובילות ועל שביעות הרצון שלהן מתפקידן. בחלק מהשאלות בהקשר זה נרשמו פעים גדולים בין תשובותיהן של גננות דוברות עברית לתשובותיהן של גננות דוברות ערבית. לאור זאת, תשובות הגננות בפרק זה מוצגות בנפרד עבור כל אחד ממגזרי השפה.

ראשית, נשאלו הגננות באיזו מידה הן פונות אל הגננת המובילה כדי לספר על קשיים בעבודתן או כדי להפנות אליה שאלות פדגוגיות ועד כמה המובילה מתערבת בפעילות בגנים. להלן תשובות הגננות.

לוח 13: הקשר בין הגננות לגננת המובילה על פי דיווחי הגננות

גננות דוברות ערבית		גננות דוברות עברית		"באיזו מידה..." שיעור המשיבות "במידה רבה מאוד" או "במידה רבה"
תשע"ו N=298	תשע"ז N=190	תשע"ו N=752	תשע"ז N=503	
71%	70%	72%	69%	את חשה בנוח לספר לגננת המובילה על קשיים הקשורים בעבודתך
*-	53%	*-	25%	את פונה לגננת המובילה בשאלות פדגוגיות*
42%	55%	17%	15%	הגננת המובילה מתערבת בפעילות בגנים מבחינה פדגוגית

* שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע"ו.

כ-70% מהגננות בשני מגזרי השפה מציינות בסקר כי הן חשות בנוח לספר לגננת המובילה על קשיים הקשורים בעבודתן.

אשר למעורבות הפדגוגית של הגננות המובילות, נמצא פער ניכר בין התשובות של הגננות דוברות העברית ושל הגננות דוברות הערבית. בסקר תשע"ז כמחצית מהגננות בקרב דוברות הערבית מדווחות שהן פונות למובילה בשאלות פדגוגיות ושהמובילה מתערבת בפעילות הגן מבחינה פדגוגית. בקרב הגננות דוברות העברית רק מיעוט מדווחות כך.

הגננות נשאלו גם באיזו מידה תורמת הגננת המובילה להיבטים שונים בחיי הגן. תשובותיהן מוצגות בלוח הבא לפי מגזרי השפה.

לוח 14: תרומת הגננת המובילה על פי דיווחי הגננות

גננות דוברות ערבית		גננות דוברות עברית		"באיזו מידה לדעתך הגננת המובילה..." שיעור המשיבות "במידה רבה מאוד" או "במידה רבה"
תשע"ו N=298	תשע"ז N=188	תשע"ו N=752	תשע"ז N=504	
67%	66%	72%	70%	תורמת לגיבוש חברתי בין הגננות באשכול
70%	73%	65%	65%	תורמת לקשר של הגננות עם המפקחת
69%	61%	71%	67%	תורמת מבחינת מעגל תמיכה מקצועית בין הגננות
61%	66%	50%	49%	תורמת לקשר של הגננות עם הרשות
40%	60%	49%	50%	תורמת לחיזוק הרצף הגילאי-חינוכי באשכול
*-	59%	*-	40%	תורמת לעבודת הצוות של הגן*
43%	56%	30%	27%	תורמת לתפקוד היום-יומי של הגן

* שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע"ו.

התמונה המצטיירת לפי דיווחי הגננות היא שכשני שלישים מן הגננות מייחסות לגננת המובילה תרומה חיובית לגיבוש חברתי בין הגננות באשכול, למעגל התמיכה המקצועית בין הגננות ולקשר של הגננות עם המפקחת. זאת ללא הבדלים ניכרים בין שני מגזרי השפה ובין שתי השנים ליישום הרפורמה.

בשאר ההיבטים התרומה הנתפסת של המובילות נמוכה יותר, כאשר גננות דוברות ערבית מדווחות בשיעורים גבוהים יותר על תרומה חיובית של הגננות המובילות, בהשוואה לדוברות העברית. הפערים

בדיווחי הגננות לפי מגזר שפה ניכרים בעיקר בהיבטים של תרומת המובילה לתפקוד היום-יומי בגן, לעבודת הצוות של הגן ולקשר של הגננות עם הרשות.

הגננות נשאלו בסקר תשע"ז גם באיזו מידה הן שבעות רצון מהגננת המובילה באופן כללי. רוב לא גדול מן הגננות - 69% - מביעות שביעות רצון רבה או רבה מאוד מהגננות המובילות (73% מקרב דוברות העברית ו-69% מקרב דוברות הערבית). זאת בדומה לתשובות בנושא התרומה של המובילה להיבטים השונים בחיי הגן.

ראיונות העומק עם הגננות מלמדים כי היחס של רובן כלפי הגננת המובילה הוא חיובי וכי הן רואות בה קולגה שניתן להתייעץ עימה בנושאים שונים ללא חשש. כמו כן הן סבורות כי תפקיד הגננת המובילה הוא נחוץ ואף הכרחי, כיוון שהיא זמינה ונגישה יותר מהמפקחת, מה שמאפשר להן לקבל באמצעותה מענה מהיר יותר לצורכיהן.

"לפני הכול היא קולגה. אני מרגישה בנוח לפנות אליה. יש דברים שאני לא אספר לה כדי שלא יגיעו למפקחת. היא נתפסת כחברה של המפקחת, אבל זה לא פוגע בתפקוד שלה". (גננת)

"התפקיד הוא נחוץ מאוד. עד עכשיו אם היה לנו קושי, לא תמיד היינו משתפות ומתייעצות. הייתי מדברת עם החברות שלי אבל הן חדשות כמוני. הניסיון של המובילה ממש תורם לי. אני תמיד יכולה להתקשר אליה גם מחוץ לשעות העבודה. היא דמות משמעותית בשבילי". (גננת)

"זה מאוד חשוב. לפני זה לא היה מענה. הייתה המפקחת... ברור שיכולנו להתייעץ, אבל זה לא היה מסודר. היא נמצאת כמו אמא, ויש לנו את הכתובת למי לפנות להתייעץ". (גננת)

היו גננות שציינו כי הגננת המובילה נחוצה יותר עבור הגננות הצעירות ופחות עבור הגננות הוותיקות והמנוסות.

"יותר נחוץ לבנות צעירות שרק נכנסו למערכת. שיש להן קושי. אני מנוסה. יודעת את העבודה. יודעת להתנהל מול ההורים. גננת מובילה יכולה לתת טיפים איך להתמודד עם הקשיים". (גננת)

"המובילה מבקרת בגנים, וזה יותר מתאים לגננות החדשות כי לנו הוותיקות אין להן הרבה מה לחדש. היא הייתה פה ולקחה רעיונות ממני. הביקורים יותר טובים לצעירות אבל הפגישות של האשכול מאוד מועילות לכולנו". (גננת)

מנגד, היו גננות שהביעו ביקורת כלפי הגננת המובילה. הקולות הביקורתיים שנשמעו היו על רקע של חוסר ניסיון של המובילה, קרבתה למפקחת, חסימה של תקשורת ישירה של הגננת עם הרשות והפיקוח, גישה לא מתאימה של הגננת המובילה ותחושה כללית שהתפקיד אינו תורם ואינו נחוץ.

"השנה היא צעירה אבל עם מוטיבציה. הייתה לי בעיה עם המילה "מובילה", כי את מצפה שתגיע מישהו עם מניסיון יותר ממך כי כולנו למדנו ויש וותק. אז מישהי שרק התחילה זה נראה לא רציני". (גננת)

"יש דיבור על המובילות שהן משת"פיות של המפקחת. אלה קולות בודדים אבל סוחפים אחרים". (גננת)

“זה טוב מבחינת שמספר הדמויות שפועלים מול הפיקוח והעירייה פחת, אך לפעמים עדיף שהאדם שיש לו דרישות שיפנה בעצמו”. (גננת)

“הגישה מאוד חשובה. היא נכנסת בלי חיוך, עם גישה לא חיובית. ישר אומרת – תשימי את זה. תורדי את זה ועוד. אני לא צריכה מישהי ביקורתית, אלא מישהי שתתרום לי כמו חברה. יש דרך להעביר ביקורת. היא מבטלת דברים שאני עושה ולא גורמת לי רצון לשפר”. (גננת)

“לא הרגשתי שלתפקיד יש צורך. לדעתי התפקיד לא נחוץ... אולי יש לו השפעה על חיזוק הקשר עם העירייה. המובילה לפעמים מעבירה ניירת מגורמים שונים. הדברים שהמובילה עושה יכולות לבצע כל גננת ללא עזרת המובילות. לא חייב שיהיה תחת תפקיד מובילות. התפקיד לא מצדיק את עצמו”. (גננת)

5.1.8. נקודות לשיפור בנושא הגננת המובילה ואשכול הגנים

בראיונות העומק נשאלו המרואיינות לגבי נקודות לשיפור בנושא הגננת המובילה ואשכול הגנים. שתי הנקודות המרכזיות לשיפור, שצוינו על ידן היו:

1. שינוי תנאי העבודה של הגננות מובילות – בהקשר זה צוינו הפחתת העומס על המובילות, הגדלת מספר ימי ההדרכה שלהן, השוואת תנאי שכרן לתנאים של מנהלת גן (כולל יום חופשי) ועוד. היו מרואיינות שציינו כי לדעתן גננות מובילות צריכות להיות גננות משלימות, כדי שיוכלו להקדיש יותר לתפקידן, אך הדגישו כי יש לשמור על גמול הניהול שלהן, כך ששכרן לא ייפגע.

“שהיה לגננת המובילה תוספת ימי עבודה ויותר תגמול. היום היא מנהלת גן וגם צריכה לארגן נתונים למפקחת, לתמוך בגננות ולארגן השתלמויות ולהפעילן. צריך לצמצם את מספר התפקידים שלה”. (מפקחת)

“צריך יותר ימים למובילות. יום אחד זה לא מספיק, בעיקר אם רוצים שהמובילות יעסקו במינהלות כמו מילוי מקום”. (מפקחת)

“צריך לאפשר למובילות להיות יותר פנויות לגננות. לכן צריך שמובילה תהיה גננת משלימה כדי שלא תהיה לה מורכבות כפולה – גם לנהל גן וגם לתמוך ב-15 גננות”. (מנהלת מחלקת גני)

“מובילה צריכה להיות גננת משלימה באשכול שלה ארבעה ימים בשבוע אך להמשיך ולקבל גמול ניהול גן כדי שלא ייפגע שכרה”. (מפקחת)

2. חידוד הגדרת התפקיד של הגננת המובילה – למרות השיפור במידת הבהירות שבהגדרת תפקיד הגננת המובילה, היו גננות מובילות שציינו כי יש צורך בהגדרה ברורה יותר של התפקיד, וזאת משני טעמים: עומס בלתי פוסק של מטלות שנדרשות מהן מצד הפיקוח והרשות וחוסר בהירות לגבי עיסוקן בתכנים פדגוגיים, שבהם עוסקות המדריכות.

“צריך תפקיד מסודר כולל הגדרה. אנחנו לא צריכים להיות תפקיד של מדריכה ושל מפקחת. אנחנו לא פח זבל”. (גננת מובילה)

“שהמפקחות יידעו מה התפקיד של המובילה, ולא כל מפקחת תיתן למובילה לעשות את כל מה שהיא רוצה”. (גננת מובילה)

“אם הגדרת התפקיד לא ברורה לי, היא לא ברורה לבנות. לא ברור מה אפשר ומה לא. מצד אחד אומרים לנו אל תגעו בפדגוגיה מצד שני צורכות אותנו בנושא”. (גננת מובילה)

סיכום – גננת מובילה

ממצאי מחקר ההערכה מלמדים כי תפקיד הגננת המובילה כולל שלושה תחומי עיסוק מרכזיים :

1) הובלת מפגשי אשכול הגנים - הגננת המובילה אחראית על תכנון והובלה של הפיתוח המקצועי לגנות ועל קידום הנושאים השנתיים של האשכול. 80% מהגנות המובילות מקיימות מפגשי אשכול בתדירות של אחת לחודש לפחות, ורובן המכריע עוסקות בתכנון המפגשים בעצמן או בסיוע עמיתותיהן לצוות הפיקוח.

2) תמיכה וליווי מקצועי של הגנות באשכול – הגננת המובילה אחראית על תמיכה בגנות בפן האישי והרגשי והן מהוות כתובת להתייעצות מקצועית עבורן. כמחצית מהגנות המובילות מדווחות בתשע"ז כי ביקרו בגנים חמש פעמים או יותר במהלך השנה. בנוסף, 87% מהגנות המובילות מציינות כי הן מבקרות בגנים ו-88% מציינות כי הן מקיימות מפגשים עם גנות (עלייה של 11% בהשוואה לתשע"ו).

3) קישור בין הגנות לפיקוח ולרשות – הגננת המובילה שותפה בצוות של הפיקוח ושל הרשות, היא מעבירה מסרים מהפיקוח ומהרשות לגנות והיזון חוזר מהגנות לפיקוח ולרשות ומטפלת בנושאים אדמיניסטרטיביים שונים. 86% מהגנות המובילות ציינו כי הן מקיימות פגישות עם המפקחת (עליה של 8% בהשוואה לתשע"ו) ו-76% ציינו כי הן מכינות דוחות או רשימות ביחס לגנים (עלייה של 17% בהשוואה לתשע"ו).

תפקיד הגננת המובילה בתשע"ז הוא מוגדר וברור יותר בהשוואה לתשע"ו. 72% מהגנות המובילות מדווחות בתשע"ז שהגדרת התפקיד ברורה להן במידה רבה או רבה מאוד (עלייה של 31% בהשוואה לתשע"ו). עם זאת, ראיונות העומק מלמדים כי התפקיד תלוי במידה רבה באופן שבו המפקחת תופסת אותו וכי התפקיד לובש אופי שונה תחת כל אחד מהמפקחות, כלומר, כל מפקחת יוצקת לתפקיד תוכן ומטלות כפי הבנתה ומציבה דרישות שונות לגנות המובילות.

הגנות המובילות מביעות שביעות רצון גבוהה ממרבית ההיבטים הקשורים בעבודתן. 91%-95% מהן מדווחות על שביעות רצון מהיחסים עם המפקחת, עם הגנות ועם המדריכות, וכך גם מהאתגר שבתפקיד. לעומת זאת, רק 48% מהן מדווחות על שביעות רצון מרמת העומס בעבודה ורק 16% מהן מדווחות על שביעות רצון משכרן. ראיונות העומק מחזקים ממצאים אלה ומלמדים כי רוב הגנות המובילות מרוצות מאוד מתפקידן אך הן עמוסות מאוד, הן בשל העובדה שיום בשבוע אינו מספיק למילוי תפקידן והן בשל הקושי למלא במקביל תפקיד של מנהלת גן.

רוב הגנות (כשני שלישים) חשות בנוח לספר לגננת המובילה על קשיים הקשורים בעבודתן ומייחסות לה תרומה חיובית לגיבוש החברתי באשכול ולמעגל התמיכה המקצועית בין הגנות. כמחצית מהגנות מייחסות לגננת המובילה תרומה חיובית לקשר עם הרשות ולחיזוק הרצף הגילאי-חינוכי באשכול, ורק כשליש מהגנות (מחצית בקרב גנות דוברות ערבית) מייחסות לה תרומה חיובית לעבודת צוות הגן ולתפקוד היום-יומי של הגן. ראיונות העומק עם גנות מלמדים כי היחס של רובן כלפי הגננת המובילה

הוא חיובי וכי הן סבורות כי תפקידה הוא נחוץ ואף הכרחי, כיוון שהיא זמינה ונגישה עבורן יותר מהמפקחת. מנגד, היו גננות שצינו כי הגננת המובילה נחוצה יותר עבור הגננות הצעירות ופחות עבור הגננות הוותיקות, והיו גננות שהביעו ביקורת כלפי הגננת המובילה על רקע של חוסר ניסיונה, קרבתה למפקחת, חסימה של תקשורת ישירה עם הרשות והפיקוח, גישה לא מתאימה לתפקיד ותחושה כללית שהתפקיד אינו תורם ואינו נחוץ להן.

לאור האמור לעיל, מומלץ לבחון אם ניתן לשפר את ההיבטים הבאים בתפקיד הגננת המובילה:

1. **תנאי ההעסקה של הגננות המובילות** - ראוי לבחון אם ניתן לשנות את תנאי העסקתן בהיבטים הבאים: הפחתת העומס המוטל עליהן או לחלופין הגדלת מספר ימי ההדרכה של המובילות והשוואת תנאי שכרן לתנאים של מנהלת גן, לרבות יום חופשי אחד בשבוע.
2. **הגדרת התפקיד** - למרות השיפור שחל בבהירות תפקיד הגננת המובילה, עדיין יש צורך בהגדרה ברורה יותר של התפקיד, כדי למנוע מצב שבו הפיקוח והרשות מעמיסים עוד ועוד מטלות על גבן של הגננות המובילות.
3. **הגדלת השפעתה של הגננת המובילה** – ראוי לבדוק אם וכיצד ניתן להגדיל את השפעתה של הגננת המובילה בכל הנוגע לעבודה היום יומית בגן, על מנת לשפר עוד את תרומתן לעבודת הגננות בגן.

5.2. סייעת נוספת

בפרק הקודם עסקנו בתפקיד הגננת המובילה ובתרומתו הנתפסת. בפרק זה יוצגו העמדות והתפיסות של בעלות התפקידים השונים בגני הילדים בנוגע להיבטים שונים הכרוכים בהוספת הסייעת בגנים. בתוך כך ייבחנו תפיסות הנוגעות לחלוקת העבודה בין הסייעות, לשביעות הרצון מהוספת הסייעת ולהשפעותיה על התנהלות הגן, על הילדים ועל הסייעות. בשאלות שבהן נמצאו בסקרים הכמותיים הבדלים בין מגזרי השפה, יוצגו הנתונים בנפרד לדוברות עברית ולדוברות ערבית.

5.2.1. חלוקת העבודה בין הסייעות ועבודת הצוות בגן

הסייעות נשאלו בסקר בנוגע לחלוקת התפקידים בין שתי הסייעות בגן. הוצגו להן מספר אפשרויות תשובה, והן התבקשו לבחור באפשרות המתארת, לדעתן, בצורה הקרובה ביותר את המתרחש בגן שבו הן עובדות. כפי שאפשר לראות, על פי דיווחי הסייעות המופיעים בלוח להלן, **בכ-60% מהגנים אין חלוקת תפקידים מוגדרת בין הסייעות וחלוקת התפקידים ביניהן מתנהלת לפי הצורך**. רק בכ-20% מהגנים קיימת חלוקת תפקידים בין הסייעות. השוואת הממצאים מעלה תמונה דומה מאוד בשנים תשע"ו ותשע"ז.

לוח 15: חלוקת התפקידים בין הסייעות עלפי דיווחי הסייעות

סייעות		"כיצד מתנהלת חלוקת התפקידים בין הסייעות? בחרי באפשרות שהכי קרובה למה שקורה אצלכם בגן" התפלגות התשובות
תשע"ו N=529	תשע"ז N=492	
62%	63%	אין חלוקת תפקידים מוגדרת בין הסייעות, כל סייעת עושה מה שהיא רואה לנכון באותו רגע
16%	14%	קיימת חלוקת תפקידים כללית בין הסייעות, אבל בשטח היא לא כל כך מחייבת
13%	13%	קיימת חלוקת תפקידים די ברורה בין הסייעות ולרוב הן מתנהלות על פיה
9%	9%	קיימת חלוקת תפקידים ברורה וחד-משמעית והסייעות מתנהלות על פיה לחלוטין

בהלימה לדיווחי הסייעות בנוגע לחלוקת התפקידים, 76% מן הסייעות בסקר תשע"ז ו-74% מהן בתשע"ו מציינות כי לשתי הסייעות בגן יש מעמד שווה. השאר מדווחות כי אחת הסייעות נחשבת ל"בכירה".

לעומת זאת, הגננות תופסות את חלוקת התפקידים בין שתי הסייעות אחרת. רק כמחצית מהגננות (53% בתשע"ז ו-50% בתשע"ו) מציינות כי לשתי הסייעות בגן יש מעמד שווה והשאר מדווחות כי אחת הסייעות נחשבת ל"בכירה".

בהמשך לשאלות אלו, נשאלו הסייעות מי מגדיר את חלוקת התפקידים של שתי הסייעות והוצגו להן חמש אפשרויות תשובה. התפלגות התשובות מוצגת בלוח הבא. מהנתונים עולה כי בכ-40% מהגנים חלוקת התפקידים נקבעת על ידי הגננת והסייעות יחד, וזאת ללא הבדל של ממש בין סקר תשע"ז לתשע"ו. עוד עולה מדיווחי הסייעות כי בין השנים תשע"ו לתשע"ז חלה ירידה בשיעור הגנים שבהם הסייעות מחלקות את העבודה בינן לבין עצמן (מ-36% בתשע"ו ל-21% בתשע"ז) – אף שבשני המקרים עדיין מדובר במיעוט בקרב הגנים.

לוח 16: האחריות לחלוקת התפקידים בין הסייעות על פי דיווחי הסייעות

סייעות		"מי מגדיר את חלוקת התפקידים של שתי הסייעות?" התפלגות התשובות מקרב הסייעות שציינו כי הייתה חלוקת תפקידים
תשע"ו N=200	תשע"ז N=179	
40%	44%	הגננת והסייעות יחד
36%	21%	הסייעות בינן לבין עצמן
18%	26%	רק הגננת
4%	9%	בעיקר הגננת, אך תוך התייעצות עם הגננת המובילה או המפקחת
4%	1%	חלוקת התפקידים מוכתבת על ידי הגננת המובילה או המפקחת

ראיונות העומק עם גננות ועם גננות מובילות מלמדים כי התפתחו שני דגמים עיקריים של עבודת צוות בגנים שבהם שתי סייעות: האחד, שתי הסייעות מבצעות את כל המטלות. השני, יש חלוקת מטלות ברורה בין שתי הסייעות. כמו כן ניכר כי כל צוות מתנהל על פי הדגם המתאים לו וכי שני הדגמים הם לגיטימיים באותה מידה.

הדגם הראשון:

"אין חלוקת תפקידים, אך לסירוגין יש החלפת תפקידים כמו בניקיון השירותים, אז כל יום אחת מהן מנקה באופן יסודי בסוף היום, ובמשך היום שניהן מנקות". (גננת)

"הן עובדות בשיתוף פעולה מלא. כל התפקידים הם מתמרנים בניהם, יש בניהם יותר שיתוף פעולה יותר מאשר חלוקת תפקידים". (גננת)

הדגם השני:

"המצב היום יותר טוב כיוון שהתפקידים התבהרו, נעשתה חלוקת תפקידים בצורה הוגנת וברורה". (גננת)

"בהתחלה כל אחת הטילה עבודה על השנייה. עד שהגענו לחלוקת עבודה מסודרת לקח חצי שנה. הצלחנו להתגבר על הקשיים על ידי חלוקת עבודה – יש תוכנית מה כל אחת עושה בכל יום. כולם כבר למדו איך לעבוד יחד". (גננת)

עוד עולה מהראיונות כי גננות שהעידו על קליטה מוצלחת של הסייעת ועל עבודת צוות חיובית מקיימות תיאום ציפיות ושיבות צוות ומתנהלות בפתירות ובהכלה כלפי הסייעות.

"עשינו היכרות ותיאום ציפיות בתחילת שנה. עשינו טבלה מה התפקיד של כל אחת. אנחנו נפגשות ביחד אחת לחודש ומחליטות האם לשנות". (גננת)

"בהתחלה דיברתי עם הוותיקה ושמעתי איך היא רוצה לחלק את העבודה. לאחר שראיתי שזה הגיוני, עשיתי שיחה עם שתיהן ואמרתי מה הציפיות שלי מהן". (גננת)

"לא התנהלתי בשיפוטיות מולן אלא רק אמרתי מה נראה לי ומה לא. הייתי עושה ישיבה פעם בחודש לאחר שהילדים הלכו". (גננת)

"אם משהו לא נראה לי, אני אומרת בפנים אבל בדרכי נועם. הפתיחות מאוד חשובה. אחרת יש אווירה טעונה ולא נעימה. אמרתי גם לסייעות להגיד מה הן מרגישות". (גננת)

מנגד, מיעוט מהגננות שרואיינו, ביטאו קשיים בעבודת הצוות גם בשנה השנייה לרפורמה, העשויים ללמד על קשיים שגננות עדיין מתמודדות איתם. אחת הגננות ציינה כי היא טרם הצליחה לייצב את צוות הגן ולייצר מצב שבו עובדות בגן שתי סייעות באופן קבוע:

"בשנה שעברה קיבלתי סייעת והמערכת פיטרה אותה בהמלצתי בפברואר. לא קיבלתי מישהי במקומה. השנה קיבלתי חדשה. היה לה קשה לעבוד עד 17:00 ובסוכות היא סיימה. מדי פעם שולחים לי עזרה אבל אין מישהי קבועה. לא הצלחתי לייצר קביעות עם שתי סייעות". (גננת)

גננת מובילה סיפרה על קשיים שחוות חלק מהגננות באשכול שלה:

"יש אינטריגות סמויות וגלויות. חלוקת התפקידים במקרים רבים עדיין לא ברורה. יש אפקט שכל אחת מצפה שהשנייה תעשה את העבודה. יש כאלה שמרגישות פראייריות או שיש כעסים או פיצוץ גדול". (גננת מובילה)

מנהלות מחלקות גני ילדים ומפקחות נתבקשו בראיונות עימן לתאר את תמונת המצב של עבודת הצוות בגני הילדים שבהם ישנן שתי סייעות. באופן כללי מלמדים הראיונות כי בשנה השנייה לרפורמה תמונת המצב ברוב רובם של הגנים היא חיובית, וכי ניכרת מגמת שיפור ביחס לשנה הראשונה. כמו כן רק במקרים בודדים פורק צוות הגן והוחלף בצוות אחר.

“יש שינוי לטובה בעבודת הצוות בגן. גם הגננות וגם הסייעות למדו להכיר את היתרונות של הסייעת השנייה ולעבוד בצוות ועל פי מודל שבחרו”. (מנהלת מחלקת גנ"י)

“סייעת שנייה מלאת אמביציה נכנסה לגן וגרמה לסייעת הראשונה להשתפר ולעבוד טוב יותר. בהתחלה היה מתח בין שתי הסייעות. כיום יש שיתוף פעולה. מינפנו את הקשיים להצלחות”. (מנהלת מחלקת גנ"י)

“היום יש מעט מאוד גנים עם בעיות. היום יש שיתוף פעולה. יש פחות תחרותיות בין הסייעות בהשוואה לשנה שעברה. יש אווירה יותר טובה בגן”. (מפקחת)

“בשנה שעברה היו יחסית הרבה פיצוצים והתערבויות של יועצת. השנה פחות עוסקים בבעיות צוות ורואים עבודה משותפת של סייעות. השלב הבא הוא עבודה חינוכית מיטבית”. (מפקחת)

“15 גנים מתוך 50 היו בקשיים אך רובם טופלו. צוות אחד פורק”. (מפקחת)

למרות תמונת המצב החיובית בסך הכול, עולה מהראיונות כי יש עדיין מקום לשיפור בשתי סוגיות מרכזיות בעבודת הצוות בגן: הראשונה, חלוקת עבודה מיטבית לשביעות רצון שתי הסייעות ותקשורת טובה בין חברות הצוות. השנייה, ניצול מיטבי של הצוות המורחב בגן לטובת הילדים בהיבטים חינוכיים-פדגוגיים ולא רק בהיבטים טכניים-טיפוליים.

“כל מה שקשור בעבודת צוות צריך עוד לשפר. צריך שתהיה שפה משותפת בין הגננת לסייעות. שתהיה ברורה הגדרת התפקידים”. (מפקחת)

“העבודה עדיין לא אופטימלית. הייתי רוצה לראות עבודת צוות שעוסקת בעבודה חינוכית. הגננות עדיין לא יודעות לחלק תפקידים שווים בין כולן. יש סייעות שניתן לרתום לעבודה חינוכית טובה”. (מפקחת)

“עדיין יש מקומות רבים שהגננות לא מנהלות את הצוות שיהיה אפקטיבי לטובת הילדים. הייתי היום בגן של שתי סייעות עייפות. הסיפור הוא לא מריבות בצוות אלא מענה יותר אפקטיבי לילדים. לנצל את הצוות טוב יותר לטובת הילדים”. (מפקחת)

5.2.2 הכשרת הסייעות

הסייעות נשאלו מספר שאלות בנוגע לתהליך ההכשרה שלהן. בהקשר זה נמצאו הבדלים בין סייעות דוברות עברית לסייעות דוברות ערבית, ולכן התשובות מוצגות בלוח הבא בנפרד לשני מגזרי השפה.

לוח 17: הכשרת הסייעות והשתלמויות לסייעות על פי דיווחי הסייעות

סייעות - תשע"ז		שיעור המשיבות בחיוב
דוברות ערבית N=195	דוברות עברית N=282	
69%	76%	האם מארגנים ביישוב שלך השתלמויות לסייעות על ידי גורמים שונים?
55%	64%	האם השתתפת בהשתלמות כזאת בשנתיים האחרונות?
57%	47%	האם עברת הכשרה לסייעות בקורס שנמשך 270 שעות?
41%	29%	האם עברת הכשרה מהירה לסייעות שנמשכה 20 שעות?

כ-70% מן הסייעות מדווחות בסקר כי יש ביישוב שלהן השתלמויות לסייעות. מקרב הסייעות שמדווחות כך, 64% מדוברות העברית ושיעור נמוך יותר בקרב דוברות הערבית (55%) מציינות כי השתתפו בהשתלמות כזו בשנתיים האחרונות.

מקרב הסייעות שציינו כי השתתפו בהשתלמויות, שיעורים גבוהים יותר בכ-10% בקרב דוברות הערבית עברו הכשרה לסייעות אשר נמשכה 270 שעות או 20 שעות.

הסייעות שציינו כי השתתפו בהכשרה לסייעות נשאלו בנוגע למידת שביעות הרצון שלהן מן ההכשרה.

באופן כללי, שביעות הרצון של הסייעות מההכשרה היא גבוהה ורוב של כ-90% מהן מביעות בסקר שביעות רצון רבה: 86% מדוברות העברית ו-94% מדוברות הערבית שבעות רצון במידה רבה או רבה מאוד מתהליך ההכשרה בקורס שנמשך 270 שעות. 87% מדוברות העברית ו-91% מדוברות הערבית שבעות רצון במידה רבה או רבה מאוד מתהליך ההכשרה בקורס שנמשך 20 שעות.

הראיונות עם מנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות ועם מפקחות מלמדים כי סייעות רבות שנקלטו הן נטולות ניסיון והכשרה בעבודה במסגרות חינוכיות בגיל הרך. עוד עולה כי קיים מחסור בנשים המעוניינות לעבוד כסייעות ולכן הרשויות נאלצו להתפשר על איכותן.

"בגלל שהרפורמה התחילה ברגע האחרון זה פגם באיכות הסייעות שנכנסו לגנים. חשוב שתהיה תעודה של מטפלת. יש קושי של חלק מהסייעות בהתנהגות ובתקשורת עם ילדים". (מפקחת)

"כשאתה צריך לקלוט עוד 100 סייעות זה קשה. מגיעות הרבה ולא ברמה גבוהה". (מנהלת מחלקת גנ"י)

"היינו צריכים לגייס סייעות באופן לא רגיל. בדרך כלל סייעת מתחילה כמחליפה, אחר כך משלימה ורק אז נכנסת לגן. קלטנו סייעות שרצו לעבוד. לא הייתה לנו הרבה אפשרות למיין". (מנהלת מחלקת גנ"י)

בנוסף, היו גננות שציינו בראיון כי איכותן של חלק מהסייעות החדשות אינה טובה מספיק וכי אין להן את הכישורים המתאימים לעבודה זו. חלקן אף ציינו כי נאלצו לבקש להחליף את הסייעת החדשה שלהן או שהיא עזבה בעצמה בשל חוסר התאמה לתפקיד.

"בשנה שעברה הייתה סייעת שנייה שלא תפקדה וביקשתי להחליף אותה. היו לה היעדרויות, איחורים ואי-נטילת אחריות. חוסר התאמה מוחלט. היא הייתה ללא ניסיון או הכשרה מוקדמים". (גננת)

"כל הסייעות החדשות שמגיעות לא יודעות להכיל את העבודה. רמת ההשכלה שלהן מאוד נמוכה. שוברות מילה ולא ממושמות. לפעמים אנחנו אומרות שעדיף לעבוד עם סייעת אחת". (גננת)

"כששמענו על זה כולנו התלהבנו. בפועל המציאות הייתה שונה. התגלו קשיים. קיבלנו סייעות לא מתאימות וכשירות". (גננת)

"חשוב שהרשות תיקח על עצמה למקצע את הסייעות בנושא של עבודת צוות בגן. כיום אני צריכה להכשיר את הסייעת וזה לוקח ממני הרבה זמן ואנרגיה". (גננת)

בעקבות המצב שתואר לעיל, עלה הצורך בהכשרה ובהתמקצעות של הסייעות החדשות, אשר תכלול נושאים בסיסיים, כגון התפתחות הילד בגיל הרך, היכרות עם משחקים, בטיחות, התנהלות בגן ועוד. צורך זה בהכשרתן של הסייעות עלה בייחוד לאור התפיסה כי תפקידן אינו רק לנקות אלא גם לסייע בקידום של יעדים חינוכיים-פדגוגיים בגן. בפועל ניכר כי הדבר מתבצע רק בחלק מהרשויות, למרות הצורך הברור בכך.

"פיתוח מקצועי נחוץ מאוד אצלנו. אי-אפשר לעבוד בגן מבלי לדעת דברים בסיסיים. עברנו את הזמן שסייעת היא מנקת רצפות". (מפקחת)

"אין לסייעות הכשרה. רובן סיימו 12 שנות לימוד. לכולן יש קורס מטפלות. צריך להמשיך ולפתח אותן לגבי עבודת הגן. איך להתנהל עם הילדים. השלטון המקומי צריך לבנות הכשרה לסייעות חדשות". (מנהלת מחלקת גנ"י)

"צריך לתת לסייעות השתלמויות ולהציג בפניהם את התקנונים, ולדבר איתם על נושאים רלוונטיים לעבודה למשל תאונות שקוראת בגן. גם צריך לתת להם העשרה וסדנאות עם מרפאות בעיסוק כך שיהיה להם יותר ידע". (מנהלת מחלקת גנ"י)

5.2.3. השפעות נתפסות של סייעת נוספת על התנהלות הגן

כמחצית מהגננות (54%) מדווחות בסקר תשע"ז כי בהשוואה לשנה שעברה חלו שינויים לטובה או שינויים גדולים לטובה בהתנהלות היום-יומית של הגן, ו-4% מדווחות שחלו שינויים לרעה או שינויים גדולים לרעה.

בסקר תשע"ז רוב של 85% מן הגננות דיווחו על שינוי לטובה בעקבות הוספת הסייעת השנייה. מטבע הדברים, היות שתשע"ז הייתה השנה הראשונה ליישום הרפורמה, תחושת ההשפעה החיובית שלה ניכרה ובלטה. בשנה השנייה – שנת תשע"ז – חלו עוד שינויים לטובה בהשוואה לשנת היישום הראשונה.

בהלימה לכך, מיעוט מן הגננות מדווחות בסקר תשע"ז כי נוצרו קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת הסייעת השנייה, כאשר הקושי העולה מדיווחי הגננות הוא בעיקר בניהול הצוות (20% חוות קושי זה בתשע"ז). התשובות מובאות בלוח הבא.

לוח 18: קשיים בהתנהלות הגן על פי דיווחי הגננות

גננות		"באיזו מידה נוצרו קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת הסייעת השנייה?" שיעור הגננות המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"
תשע"ז N=384	תשע"ז N=293	
18%	17%	נוצרו באופן כללי קשיים בהתנהלות הגן
-*	20%	קשיים בניהול צוות מרובה
-*	12%	קשיים בחלוקת התפקידים בצוות
-*	14%	קשיים בהגדרת סמכויות בקרב אנשי הצוות

* שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע"ו.

הגננות נשאלו אם חל שינוי במספר ההיעדרויות של הסייעות, בהשוואה לשנה שעברה. מדיווחי הגננות נראה כי להוספת הסייעת אין השפעה ניכרת על מספר ההיעדרויות של הסייעות. בקרב גננות דוברות ערבית שיעור גבוה יותר מדווחות בשנת תשע"ז כי בהשוואה לשנה שעברה חלה ירידה במספר ההיעדרויות של הסייעות (33% לעומת 10%, בהתאמה), אם כי עדיין מדובר במיעוט המדווחות כך.

לוח 19: שינוי במספר ההיעדרויות של סייעות על פי דיווחי הגננות

גננות דוברות ערבית		גננות דוברות עברית		"האם חל שינוי במספר ההיעדרויות של הסייעות השנה, בהשוואה לשנה שעברה?" התפלגות התשובות
תשע"ו N=107	תשע"ז N=92	תשע"ו N=286	תשע"ז N=185	
20%	11%	23%	22%	יותר או הרבה יותר היעדרויות
70%	57%	63%	63%	מספר ההיעדרויות דומה
10%	33%	14%	15%	פחות או הרבה פחות היעדרויות

סוגיית ההיעדרויות של הסייעות לא קיבלה ביטוי רחב בראיונות העומק, למעט מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות אחת, אשר ציינה בראיון: "אני מרגיש שזו תופעה שלא הייתה לפני כמה שנים. לא היינו מגיעים לכאלה אחוזי היעדרות. זה מטריף את ההורים ובצדק". (מנהלת מחלקת גני)

אשר לתופעה של מילוי מקום בגנים אחרים, כ-20% מן הסייעות דוברות העברית ושיעור נמוך יותר (13%) מן הסייעות דוברות הערבית מדווחות כי הן התבקשו שלא במסגרת היום החופשי שלהן למלא מקום בגן אחר במקום הגן הקבוע שבו הן עובדות כסייעות. זאת ללא הבדל בין השנים תשע"ז ותשע"ו.

לוח 20: מילוי מקום בגנים אחרים על פי דיווחי הסייעות

סייעות דוברות ערבית		סייעות דוברות עברית		"האם קרה השנה שביקשו ממך למלא מקום בגן אחר במקום הגן הקבוע שבו את עובדת כסייעת, וזאת שלא במסגרת היום החופשי שלך?" שיעור המשיבות בחיוב
תשע"ו N=149	תשע"ז N=199	תשע"ו N=380	תשע"ז N=290	
13%	13%	23%	19%	

סוגיית מילוי המקום של סייעות בגנים אחרים לא קיבלה ביטוי רחב בראיונות העומק, אך ניתן ללמוד מהדברים שנאמרו לגבי חומרת התופעה ברשויות שבהן היא קיימת. היו מנהלי מחלקות גני ילדים ברשויות שציינו כי :

”יש בעיה חמורה של החלפות מקום. כשסייעת חולה לוקחים את הסייעת השנייה מהגן להחליף מקום בגן אחר. זה דבר שקורה הרבה ואז יש גנים שרוב הזמן ללא סייעת נוספת”. (מנהלת מחלקת גנ”י)

”בממוצע כ-10% מהגננות לא מגיעות ואין מי שישלים את הפער הזה. לפעמים אנחנו משתמשים בסייעות מחליפות וזו בעיה יומיומית”. (מנהלת מחלקת גנ”י)

היו גננות שציינו :

”לא ייתכן שלוקחים את הסייעת השנייה שלי למילוי מקום של סייעות שחסרות. כל יום יש גננת אחרת שמתלוננת שלקחו לה את הסייעת השנייה”. (גננת)

”המציאות היא שיש שתי סייעות בגנים, אבל אם סייעת חולה וחסרה סייעת בגן חובה, למשל, אז לוקחים את הסייעת השנייה לגן אחר ואז שוב אנחנו עם סייעת אחת”. (גננת)

הגננות נשאלו גם אם ניהול צוות הגן הוא שונה בנוכחות שתי סייעות קבועות בהשוואה לניהול הגן בנוכחותה של סייעת אחת. מתשובותיהן אפשר לראות כי בשני מגזרי השפה חלה עלייה בין שנת תשע”ו לשנת תשע”ז בשיעור הגננות המדווחות שניהול צוות הגן קל יותר או הרבה יותר קל עם שתי סייעות, כלומר חל שיפור בנושא זה. סייעות דוברות ערבית מדווחות כך בשיעורים גבוהים יותר בהשוואה לסייעות דוברות עברית, וגם העלייה שחלה בין השנים היא תלולה יותר בקרב דוברות הערבית.

לוח 21: השפעות על ניהול צוות הגן על פי דיווחי הגננות

גננות דוברות ערבית		גננות דוברות עברית		”באיזו מידה את חשה שניהול צוות הגן שונה עם שתי סייעות קבועות בהשוואה למצב עם סייעת אחת בלבד?” התפלגות התשובות
תשע”ו N=107	תשע”ז N=92	תשע”ו N=286	תשע”ז N=185	
66%	87%	48%	58%	ניהול הגן יותר קל או הרבה יותר קל
20%	9%	15%	14%	ניהול הגן לא שונה
14%	4%	37%	28%	ניהול הגן יותר קשה או הרבה יותר קשה

מעניין לראות כי כאשר נשאלו הגננות בסקר אם הן קיבלו הדרכה בבניית צוות הגן, רק כשליש מהן השיבו בחיוב, ללא הבדל בין השנים תשע”ו ותשע”ז.

5.2.4 השפעות נתפסות של סייעת נוספת על צוות הגן

מבחינת תחושת העומס בעבודה, שיעורים לא מבוטלים – כ-40% מן הגננות והסייעות – מציינות בסקר תשע”ז כי השנה הן חשות פחות או הרבה פחות עומס בעבודתן, בהשוואה לעומס שחשו בשנה שעברה. חשוב להדגיש כי נתונים אלו מתייחסים להבדל בין השנה השנייה לשנה הראשונה ליישום הרפורמה וכי שאלה זו לא נשאלה בסקר תשע”ו.

לוח 22: השפעות נתפסות על תחושות העומס של גננות וסייעות

סייעות	גננות	"האם חל שינוי בתחושת העומס שלך השנה, בהשוואה לשנה שעברה?" שיעור הגננות המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"
17%	18%	השנה אני מרגישה יותר או הרבה יותר עומס
45%	45%	לא חל שינוי
38%	37%	השנה אני מרגישה פחות או הרבה פחות עומס

הסייעות נשאלו בנוגע להשפעת ההוספה של הסייעת על היבטים שונים בעבודתן. הוצגו להן חמש אפשרויות תשובה: "משפיעה מאוד לטובה", "משפיעה לטובה", "לא משפיעה", "משפיעה לרעה" ו-"משפיעה מאוד לרעה". לצורך הצגת הממצאים בדוח, אוחדו בשאלה זו התשובות: "משפיעה מאוד לטובה" ו-"משפיעה לטובה" לקטגוריה אחת. תשובותיהן של הסייעות מופיעות בלוח הבא. כפי שעולה מן הנתונים, רוב הסייעות (שיעורים של כ-85% מהן) חשות כי הוספת סייעת שנייה משפיעה לטובה על ההספק שלהן בעבודה ועל תחושת הסיפוק שלהן. שיעורים נמוכים יותר של כ-80% מן הסייעות מציינות גם השפעה לטובה על תחושות העומס והעייפות שלהן. בכל היבטים הללו לא נמצאו הבדלים לאורך השנתיים ברפורמה (בהשוואה לשנה שעברה).

לוח 23: השפעות נתפסות על עבודתן של הסייעות על פי דיווחי הסייעות

סייעות		"באיזה אופן משפיעה או לא משפיעה הוספת סייעת שנייה על...?" שיעור הסייעות המשיבות "משפיעה מאוד לטובה" או "משפיעה לטובה"
תשע"ז N=529	תשע"ז N=471	
86%	88%	ההספק שלך בעבודה
84%	88%	תחושת הסיפוק שלך
81%	79%	עומס העבודה שלך בגן
77%	77%	רמת העייפות שלך

גם הגננות נשאלו מספר שאלות בנוגע להשפעת הוספת סייעת על היבטים שונים בעבודתן ובעבודת הסייעות. גם להן הוצגו חמש אפשרויות תשובה: "משפיעה מאוד לטובה", "משפיעה לטובה", "לא משפיעה", "משפיעה לרעה" ו-"משפיעה מאוד לרעה". לצורך הצגת הממצאים בדוח, אוחדו בשאלה זו התשובות: "משפיעה מאוד לטובה" ו-"משפיעה לטובה" לקטגוריה אחת. מתשובותיהן של הגננות, המופיעות בלוח הבא, עולה כי בדומה לסייעות, רוב הגננות (שיעורים של כ-85% מהן) חשות כי הוספת סייעת שנייה משפיעה לטובה על תחושות העומס של הגננות והסייעות ועל האווירה בין חברות הצוות בגן.

לוח 24: השפעות נתפסות על עבודתן של הגננות ושל הסייעות על פי דיווחי הגננות

גננות		"באיזו מידה נוכחות של שתי סייעות קבועות בגן משפיעה לדעתך על..." שיעור הגננות המשיבות "משפיעה מאוד לטובה" או "משפיעה לטובה"
תשע"ו N=384	תשע"ז N=307	
83%	88%	עומס העבודה שלך בגן
83%	86%	האווירה בין חברי הצוות בגן
89%	86%	עומס העבודה של הסייעות בגן
80%	84%	העבודה החינוכית והפדגוגית בגן

5.2.5. השפעות נתפסות של סייעת נוספת על הילדים בגן

הגננות והסייעות נשאלו מספר שאלות בנוגע להשפעות של הוספת סייעת על הילדים בגן בהיבטים שונים. כפי שאפשר לראות מתשובותיהן, המופיעות בלוחות הבאים, רוב גדול של כ-90% מעלה מהסייעות ומהגננות סבורות כי הוספת הסייעת השפיעה לטובה על יכולת הצוות בגן לתת מענה לצרכים של הילדים ועל האווירה בין הילדים בגן. ברוב ההיבטים לא נרשמו הבדלים של ממש בין תשע"ו ותשע"ז. ניכר כי בתחום ההשפעות על הילדים בגן ההשפעות הנתפסות של הרפורמה הן חיוביות מאוד, ובייחוד ביחס להשפעותיה על עבודת הסייעות והגננות.

לוח 25: השפעות נתפסות על הילדים בגן על פי דיווחי הסייעות

סייעות		"באיזה אופן משפיעה או לא משפיעה הוספת סייעת שנייה על..." שיעור הסייעות המשיבות "משפיעה מאוד לטובה" או "משפיעה לטובה"
תשע"ו N=529	תשע"ז N=471	
93%	96%	התמודדות צוות הגן עם ההבדלים שקיימים בין הילדים, למשל ילדים שבוכים או שזקוקים לתשומת לב
-	95%	יכולת הצוות לתת מענה לילדים הזקוקים לתשומת לב מיוחדת
94%	95%	יכולת הצוות להעניק יחס חם ואישי לילדים
93%	94%	יכולת הצוות לתת מענה לצרכים רגשיים של הילדים
96%	93%	יכולת הצוות להשגיח על הילדים בזמן שהגננת מקיימת פעילות עם יתר הילדים
92%	93%	העבודה החינוכית והפדגוגית בגן
91%	91%	יכולת הצוות לתת מענה לצרכים פיזיים של הילדים

לוח 26: השפעות נתפסות על הילדים בגן על פי דיווחי הסייעות

סייעות		"באיזה אופן משפיעה או לא משפיעה הוספת סייעת שנייה על..." שיעור הסייעות המשיבות "משפיעה מאוד לטובה" או "משפיעה לטובה"
תשע"ז N=529	תשע"ז N=471	
88%	93%	האווירה בגן
-	91%	הנינוחות של הילדים בגן
83%	89%	היחסים החברתיים בין הילדים
79%	88%	רצון הילדים להגיע לגן

לוח 27: השפעות נתפסות על הילדים בגן על פי דיווחי הגננות

גננות		"באיזו מידה נוכחות של שתי סייעות קבועות בגן משפיעה לדעתך על..." שיעור הגננות המשיבות "משפיעה מאוד לטובה" או "משפיעה לטובה"
תשע"ז N=384	תשע"ז N=307	
93%	93%	יכולת הצוות לתת מענה לצרכים פיזיים של הילדים
90%	93%	יכולת הצוות לתת מענה לצרכים רגשיים של הילדים
87%	92%	האווירה בין הילדים בגן

5.2.6. שביעות הרצון הכללית מהסייעת הנוספת

הסייעות והגננות נשאלו למידת שביעות הרצון הכללית שלהן מהוספת הסייעת הנוספת. רוב של כ-90% מן הגננות והסייעות מביעות שביעות רצון רבה או רבה מאוד מהוספת הסייעת הנוספת – 90% מהסייעות בתשע"ז ו-87% בתשע"ו; 87% מן הגננות בתשע"ז ו-84% בתשע"ו.

בהקשר זה בקרב הגננות נרשמו הבדלים בין מגזרי השפה: בקרב גננות דוברות ערבית השיעור גבוה יותר מאשר בקרב דוברות עברית גם בסקר בתשע"ז (93% לעומת 84%, בהתאמה) וגם בתשע"ו (90% לעומת 82%, בהתאמה). בקרב הסייעות לא נמצאו הבדלים בין מגזרי השפה.

5.2.7. נקודות לשיפור בנושא הסייעת הנוספת

הנקודות המרכזיות לשיפור שצוינו על ידי המרואיינות השונות בנושא הסייעת השנייה הן:

1. הכשרת הסייעות – היו מרואיינות אשר ציינו את הצורך בהכשרה מקצועית של כל הסייעות החדשות.

"אני מציעה שהמועצות יזמו השתלמויות לסייעות כדי שהתדמית של הסייעת תשתפר וגם לקדם אותה מקצועית". (מפקחת)

"אני מציעה שתהיה השתלמות לכל הסייעות כי זה חסר להם, בהשוואה עם הגננות שמשתלמות כל הזמן ומתפתחים מקצועית צריך להכשיר את הסייעות ובמיוחד את הסייעת השנייה. זה צריך להיות מתוקצב על יד משרד החינוך". (מפקחת)

"לא נתנו להן [לסייעות החדשות] שום הדרכה. יש שפה חינוכית בגן והיא לא הכירה אותה. הייתי עסוקה לתחזק אותה. צריך משאבים להתפתחות הסייעות. הן לא קיבלו כלום!". (גננת מובילה)

2. שינוי טרמינולוגיה – מ"סייעת שנייה" ל"סייעת נוספת" – היו מרואיינות שצינו כי השם "סייעת שנייה" יצר מצב שבו הסייעת הוותיקה היא "ראשונה" ובעלת מעמד בכיר יותר מה"שנייה", למרות שהרפורמה עצמה התכוונה שמעמדן של שתי הסייעות יהיה שווה.

"השם סייעת שנייה יצר במערכת מין באז, שיש ראשונה שהיא הסניורה ויש את השנייה שהיא עובדת של הסייעת הראשונה. אם השם היה שתי סייעות זה היה מקל". (מפקחת)

"לשנות את השם שלהם כי זה יוצר היררכיה ומייצר מתח בין האנשים. יש מנהלת אחת עם שתי סייעות. יוצר התעסקות שטותית במשהו שלא צריך להיות. "היא לא קובעת עליי". "למה היא מתערבת" ו"למה היא מחליטה". (מפקחת)

3. טיפול בנושא מילוי מקום של סייעות – היו מרואיינות שמחו על כך שבמקרים רבים סייעות שניות בגני הילדים משמשות כמילוי מקום לסייעות שלא הגיעו לעבודה. לדבריהן, תופעה זו חייבת להיפסק כי היא פוגעת בעבודת הגן.

"לא ייתכן שלוקחים את הסייעת השנייה שלי למילוי מקום של סייעות שחסרות. כל יום יש גננת אחרת שמתלוננת שלקחו לה את הסייעת השנייה". (גננת)

"יש לסייעת הרבה רצון להצליח אבל אם מוציאים אותה זה לא טוב. היא נקרעת ביני לבין העירייה כי אני רוצה שתישאר פה והעירייה דורשת ממנה לצאת ולעשות החלפות מקום". (גננת)

"הסייעת השנייה היא חובה בגנים, ואסור להוציא אותה למילוי מקום". (מפקחת)

בנוסף, היו מרואיינים שצינו כי הסייעת הנוספת נחוצה לעבודת הגן גם בימי שישי ולא רק באמצע השבוע.

סיכום – סייעת נוספת

ברוב גני הילדים שבהם קיימת סייעת נוספת, אין חלוקת עבודה מוגדרת בין הסייעות. מדיווח הסייעות בתשע"ז עולה כי ב-60% מהגנים אין חלוקת תפקידים מוגדרת בין הסייעות, וכי חלוקת התפקידים ביניהן מתנהלת לפי הצורך. רק ב-20% מהגנים קיימת חלוקת תפקידים מוגדרת בין הסייעות. תמונה דומה הצטיירה גם בתשע"ו. בנוסף, כשלושה רבעים מכלל הסייעות מדווחות כי לשתי הסייעות בגן יש מעמד שווה, והשאר מדווחות כי אחת הסייעות נחשבת ל"בכירה" יותר מהשנייה.

כ-60% מהגנות דוברית העברית וכ-90% מהגנות דוברות הערבית מציינות בתשע"ז כי ניהול הגן יותר או הרבה יותר קל עבורן עם שתי סייעות בהשוואה לניהול בנוכחות סייעת אחת בלבד. מדובר בעלייה של 10% ו-31% בהתאמה, בהשוואה לתשע"ו. ראיונות העומק מלמדים כי תמונת המצב של עבודת הצוותים בגני הילדים בתשע"ז היא חיובית ברוב רובם של הגנים וכי ניכרת מגמת שיפור ביחס לתשע"ו. כמו כן, רק במקרים בודדים דווח על פירוק של צוות גן והחלפתו בצוות אחר.

למרות תמונת המצב החיובית, מיעוט מהגננות מדווחות בראיונות העומק על קשיים בעבודת הצוות גם בתשע"ז. בנוסף, ניתן ללמוד מדברי המפקחות ומנהלות מחלקות גני הילדים ברשויות כי עדיין יש מקום לשיפור בחלוקת העבודה בין שתי הסייעות ובתקשורת בין חברות הצוות.

ראיונות העומק מלמדים כי סייעות רבות שנקלטו הן נטולות ניסיון והכשרה בעבודה במסגרות חינוכיות בגיל הרך. בנוסף, ישנן גננות שמציינות כי איכותן של חלק מהסייעות החדשות אינה טובה מספיק וכי אין להן הכישרים המתאימים לעבודה זו. בעקבות כך, עולה הצורך בהכשרה ובהתמקצעות של הסייעות החדשות, אשר תכלול נושאים בסיסיים, כגון התפתחות הילד בגיל הרך, היכרות עם משחקים, בטיחות, התנהלות בגן ועוד. למרות העובדה שכשני שלישים מהסייעות ציינו כי השתתפו בהכשרה לסייעות ביישוב בשנתיים האחרונות ושכ-90% מהן הביעו שביעות רצון רבה ממנה – ניכר כי עדיין קיים צורך בהכשרה לסייעות, שתהיה מותאמת לדרישות העבודה בגני הילדים.

רוב גדול של כ-90% מהסייעות ומהגננות סבורות כי הוספת הסייעת השפיעה לטובה על יכולת הצוות בגן לתת מענה לצרכים של הילדים ועל האווירה בין הילדים בגן. כמו כן, לא נרשמו הבדלים של ממש בין תשע"ז ותשע"ז בהיבט זה וניכר כי ההשפעות הנתפסות של הרפורמה על הילדים בגן הן חיוביות מאוד.

לאור האמור לעיל, מומלץ לשפר את הנושאים הבאים בסוגיית הסייעת הנוספת:

1. לדאוג להכשרה ממוקדת לכל הסייעות הנוספות והסייעות החדשות.
2. לשנות את המונח "סייעת שנייה" למונח "סייעת נוספת" כדי למנוע מראית עין שלפיה הסייעת הראשונה והוותיקה היא הבכירה מבין השתיים. זאת ברוח הרפורמה עצמה, שהתכוונה שמעמדן של שתי הסייעות יהיה שווה.
3. לטפל בתופעה שבה סייעות נוספות בגנים שבהם עובדות שתי סייעות, משמשות כמילוי מקום לסייעות שלא הגיעו לעבודה בגנים אחרים. כלומר, למצוא פתרון אחר למילוי מקום של סייעות.

6. מסקנות והמלצות

על מנת לסכם כל אחד מהמרכיבים העיקריים ברפורמה, נערכה השוואה מסכמת של ממצאי המחקר בין שתי השנים שבהן יושמה הרפורמה. ראשית, יוצגו להלן עבור כל אחד מהמרכיבים ההבדלים בין השנה הראשונה לשנה השנייה ליישום הרפורמה, לאחר מכן – יוצגו הממצאים הדומים בין השנים ולבסוף תוצג תמצית ההמלצות הנגזרות מתוך המחקר, כפי שפורטו בהרחבה בסיכומי כל אחד מן הנושאים.

גננת מובילה ואשכול גנים

במבט השוואתי המחקר העלה את ההבדלים הבאים בין תשע"ז לתשע"ו:

- קיים שיפור ניכר במידת בהירות הגדרת התפקיד של הגננת המובילה. עם זאת, גבולות התפקיד עדיין אינם ברורים דיים, והם תלויים במידה רבה בשיקול דעתה של המפקחת.
- חודד ההבדל בין תפקיד הגננת המובילה לתפקיד המדריכה והתהדק שיתוף הפעולה ביניהן כחלק מעבודת צוות הפיקוח.
- העבודה במסגרת אשכול הגנים התמסדה והפכה מפורום חברתי של קבוצת שוות לפורום לפיתוח מקצועי וללמידת עמיתות.
- ניכרת עלייה במעמדן של הגננות המובילות. הן נתפסות בעיני הרשות והפיקוח כדרג ניהול ביניים מאחר שהן מעורבות בתכנון וביישום של מהלכים ברמת הרשות והפיקוח. לעומת זאת, מעמדן מול הגננות באשכול לא השתנה מהותית וחלקן נדרשות להמשיך ולבסס את מעמדן, בעיקר אל מול גננות ותיקות ומנוסות.
- ניכרת עלייה קלה בשביעות הרצון של הגננות המובילות מרמת העומס ומהשכר שלהן, אם כי שביעות הרצון מהיבטים אלו עדיין נמוכה. כלומר, הן עדיין תופסות את עצמן כעמוסות מאוד ומתוגמלות מעט. בנוסף, קיימת עלייה בהיקף העבודה האדמיניסטרטיבית שהן מבצעות, הכוללת הכנת דוחות או רשימות ביחס לגנים וכדומה.

במבט השוואתי המחקר העלה את נקודות הדמיון הבאות בין תשע"ז לתשע"ו:

- רוב גדול מקרב הגננות המובילות מביעות שביעות רצון גבוהה במרבית ההיבטים הקשורים בעבודתן ובעיקר ביחסים שלהן עם המפקחת, הגננות והמדריכות.
- רוב הגננות (כ-70%) מביעות שביעות רצון מהגננת המובילה ומתרומתה לעבודתן.

המלצות

- לשנות את תנאי ההעסקה של הגננות המובילות, בהתייחס להיבטים הבאים: התאמת עומס המטלות להיקף המשרה ושמירה על רמת שכר של מנהלת גן לכל הפחות.
- להגדיר גבולות לתפקיד הגננת המובילה וסדרי עדיפויות לתפקיד.
- לבחון דרכים להגדיל עוד יותר את הערך המוסף של הגננת המובילה בתפקידה כתומכת ומלווה את הגננות באשכול.

סייעת שנייה

במבט השוואתי המחקר העלה את ההבדלים הבאים בין תשע"ז לתשע"ו:

- ניכר שיפור בניהול הגן, בעבודת הצוות ובחלוקת התפקידים בין הסייעות.
- נעשו פעולות שונות על ידי הרשות והפיקוח שנועדו להביא לעבודת צוות טובה ופורייה יותר בתוך הגנים, באמצעים כגון סדנאות בנושא ניהול ועבודת צוות לגנות, מפגשים של איש צוות חיצוני (יועצת, מדריכה או מובילה) עם צוותים שלא "הסתדרו" ביניהם על מנת לגשר בין חברות הצוות, מיסוד שגרות של תיאום ציפיות ועבודת צוות ועוד.
- התחזקה תופעה של העברה זמנית של סייעות מגנים עם שתי סייעות, לצורך מילוי מקום בגנים בהם יש סייעת אחת בלבד.
- התקיימה מידה רבה יותר של הכשרה מקצועית לסייעות על ידי הרשות, אך היא עדיין לא התקיימה בכל הרשויות וגם באלו שכן – היא לא נעשתה בהיקפים הרצויים ולא עסקה בתכנים הרצויים.

במבט השוואתי בין תשע"ז לתשע"ו העלה המחקר את נקודות הדמיון הבאות:

- רוב הסייעות (90%) והגנות (87%) שבעות רצון מהוספת הסייעת.
- רוב הסייעות והגנות סבורות כי הנוכחות של שתי סייעות משפיעה לטובה על יכולת הצוות לתת מענה לצורכי הילדים, על האווירה בין הילדים בגן ועל תחושת העומס של הסייעות.
- עדיין כ-20% מהסייעות דיווחו שהן נקראו, שלא במסגרת היום החופשי שלהן, למלא מקום בגן אחר במקום הגן הקבוע ועדיין קיימים קשיים בניהול צוות הגן.

המלצות

- השלמת ההכשרה המקצועית לכל הסייעות בכל הרשויות, בתיאום מקצועי מלא עם צוות הפיקוח – המפקחת והגנות המובילות
- מציאת פתרון אחר למילוי מקום של סייעות (שלא הגיעו לעבודה בגנים אחרים), שלא על חשבון גני ילדים עם שתי סייעות.
- המשך הכשרה וליווי של גנות המתקשות בניהול הצוות והקפדה על שגרות של עבודת צוות בקרב כל הגנות.
- ניצול טוב יותר של צוות הגן, ובפרט של שתי הסייעות, לעבודה חינוכית-פדגוגית עם הילדים בגן.
- לשנות את המונח "סייעת שנייה" למונח "סייעת נוספת" כדי למנוע מראית עין שלפיה הסייעת הראשונה והוותיקה היא הבכירה מבין השתיים. זאת ברוח הרפורמה עצמה, שהתכוונה שמעמדן של שתי הסייעות יהיה שווה.