



**הערכת תכנית ציל"ה  
(צהרי יום להעשרה ולהזנה)  
בבתי ספר  
בשנה"ל תשע"ה**

פברואר 2017 ■ שבט תשע"ז

## **הובלת צוות ההערכה:**

ד"ר טל רז – מנהלת תחום הערכת פרויקטים, ראמ"ה

## **צוות ההערכה:**

סיגל גבעולי – מרכזת צוות המחקר וחוקרת כמותית ראשית

ד"ר אילה לוטן – חוקרת איכותנית ראשית

עפרי הדרי כרמי

ריאד טיבי

עדי רוזן

ליאורה שחם סורני

## תוכן עניינים

|    |   |
|----|---|
| 4  | תקציר   |
| 9  | רקע   |
| 11 | מטרת המחקר ושאלות המחקר                                     |
| 12 | שיטת ההערכה – מערך, אוכלוסייה וכלים                         |
| 16 | ממצאי ההערכה  |
| 17 | 1. היערכות להפעלת תכנית ציל"ה בתשע"ה                        |
| 17 | 1.1 היערכות רשותית להפעלת התכנית – ממצאים מהמחקר האיכותני   |
| 19 | 1.2 היערכות בתי הספר להפעלת התכנית - ממצאים מהמחקר האיכותני |
| 21 | 2. היקפי ההשתתפות בציל"ה בתשע"ה                             |
| 21 | 2.1 היקפי השתתפות של בתי ספר בציל"ה                         |
| 22 | 2.2 היקפי ההשתתפות של התלמידים בציל"ה בתשע"ה                |
| 29 | 2.3 הצטרפות ועזיבה של תלמידים במהלך התכנית                  |
| 31 | 3. מאפייני ההפעלה של ציל"ה בבתי הספר בתשע"ה                 |
| 31 | 3.1 תחילת הפעילות בתכנית ציל"ה בשנת הלימודים תשע"ה          |
| 33 | 3.2 הרכב הקבוצות הפעילות של ציל"ה                           |
| 35 | 3.3 המודל של הפעלת הקבוצות על ידי מדריכי ציל"ה              |
| 38 | 4. סדר יום ותכנית עבודה                                     |
| 38 | 4.1 קיום תכנית עבודה לפעילות ציל"ה                          |
| 42 | 4.2 היבטים לימודיים בציל"ה                                  |
| 45 | 4.3 חוגי העשרה בציל"ה                                       |
| 49 | 4.4 תכנית הפעילות השוטפת בציל"ה                             |
| 50 | 4.6 ההזנה במסגרת ציל"ה                                      |
| 54 | 5. צוותי ציל"ה בבתי הספר וקשרי העבודה ביניהם                |
| 54 | 5.1 מעורבות המנהל בציל"ה                                    |
| 55 | 5.2 רכזי ציל"ה  |
| 57 | 5.3 מדריכי ציל"ה  |
| 60 | 5.4 תיאום בין הרכז הבית ספרי לבין מדריכי ציל"ה              |
| 64 | 6. הקשרים בין צוות ציל"ה בבית הספר לבין גורמי חוץ           |
| 64 | 6.1 קשר עם רכז ציל"ה האזורי ועם הרשות                       |
| 70 | 6.3 קשר עם הפיקוח   |
| 72 | 7. עמדות כלפי תכנית ציל"ה בתשע"ה                            |
| 72 | 7.1 תרומה והשפעות נתפסות של ציל"ה על התלמידים המשתתפים בה   |
| 74 | 7.2 משוב על אודות תכנית ציל"ה בתשע"ה                        |
| 84 | 7.3 יתרונות נתפסים ונקודות חוזק של ציל"ה                    |
| 85 | 7.4 המלצות לשיפור תכנית ציל"ה, לפי תפיסת המרואיינים         |
| 88 | תובנות מסכמות, דיון והמלצות                                 |

## תקציר

### א. רקע

תכנית ציל"ה - צהרי יום להעשרה ולהזנה - החלה לפעול בבתי הספר היסודיים ובגנים בשנת הלימודים תשע"ג, בהתאם להחלטת הממשלה לסבסוד העשרה בתום יום הלימודים לילדים בגילאי 3-9<sup>1</sup>. במסגרת התכנית נערכו בבתי הספר הפעילויות הבאות: פעילות העשרה חינוכית וחברתית בקבוצות קטנות ופעילות לימודית בקבוצות קטנות, הזנה, פעילות תלמידים והורים.

ההערכה מלווה את התכנית בשלוש שנות פעילותה - מתשע"ג ועד תשע"ה. הדוח הנוכחי מתמקד בהערכת ציל"ה בבתי הספר בלבד.

### ב. אוכלוסיית ההערכה

ההערכה האיכותנית כללה ראיונות ב-16 בתי ספר, שבהם רואיין מנהל בית הספר והרכז הבית ספרי. בנוסף נערכו ראיונות עם ארבעה רכזים רשותיים ו-ארבעה נציגי זכיינים.

ההערכה הכמותית פנתה לרכזים הבית ספריים בכל בתי הספר (110) שבהם הופעלה ציל"ה באופן מלא (ללא בתי ספר שבהם התכנית פעלה כהשלמה ליום חינוך ארוך (להלן - יוח"א) וללא בתי הספר בעיר ירושלים, שם פעלה התכנית במתכונת שונה), ומהם השיבו על הסקר 93 רכזים, כלומר מדובר ב-85% השבה. בתשע"ד פנה הסקר לכלל מנהלי בתי הספר שבהם הופעלה ציל"ה באופן מלא בתשע"ד או בתשע"ג (457 בתי ספר), ומהם השיבו על הסקר 341 מנהלים – היענות בשיעור 75%.

### ג. עיקרי הממצאים

- **היערכות להפעלה:** מהראיונות האיכותניים עולה כי הרשויות ובתי הספר הסתמכו על ניסיונם בהפעלת התכנית בשנים קודמות ונצמדו לסדר הפעולות שהיה נהוג בשתי שנות ההפעלה הקודמות. דווח על עיסוק רב סביב הדרישה החדשה מתשע"ה לתשלום הורים (60 ש' לחודש), וסביב התגובות שהתעוררו בעטייה (בבתי ספר שבהם חל צמצום במספר המסגרות ביחס לשנה קודמת, נדרשה התארגנות מחדש).
- **היקפי השתתפות בציל"ה בתשע"ה:** במהלך שלוש שנות ההפעלה של ציל"ה חל צמצום במספר בתי הספר שבהם פעלה התכנית (מ-471 בתי ספר בתשע"ג, ל-381 בתשע"ד ול-244 בתי ספר בתשע"ה). כך שבתשע"ה פעלה התכנית באופן מלא (ללא העיר

<sup>1</sup> החלטת הממשלה 4088 מיום 08.01.12, לאמץ את המלצות דוח ועדת טרכטנברג ולסבסד העשרה בתום יום הלימודים. בתשע"ד הוחלט לצמצם את יישום התכנית לגילאי 3-8 שנים.

ירושלים) ב-110 בתי ספר בלבד בהשוואה ל-242 בתי ספר בתשע"ד ול-361 בתי ספר בתשע"ג. נוסף על כך, חל בתשע"ה צמצום במספר המסגרות הבית ספריות בהשוואה לתשע"ד. אחד ההסברים שעלו מהממצאים הכמותיים והאיכותניים לצמצום הפעילות בין תשע"ד לתשע"ה היא התחלה בגביית תשלום סמלי מההורים.

- **ההפעלה של ציל"ה בבתי הספר בתשע"ה:** ב-82% מבתי הספר דוברי העברית ובמחצית מבתי הספר דוברי הערבית פעילות התכנית החלה בחודש נובמבר 2014 ואף מאוחר יותר. כך שב-63% מבתי הספר פעלה ציל"ה בתשע"ה רק במשך 5-8 חודשים. הממצא מציג נסיגה בהשוואה לתשע"ד, שבה החלה התכנית מוקדם יותר.

- **סדר היום בציל"ה** נותר דומה לזה של השנים הקודמות והוא כלל מרכיב לימודי, מרכיב העשרתי והזנה:

באופן שכיח הוקדשה בין **חצי שעה לשעה** מתוך זמן הפעילות של ציל"ה להכנת **שיעורי בית** (59% מבתי הספר דוברי העברית ו-70% דוברי הערבית). בנוסף, מעל 70% מבתי הספר הקדישו חלקים מזמן ציל"ה (בחלק מימי הפעילות) **לתגבור או לסיוע לימודי** שנסבו סביב חשבון ושפה. מהראיונות האיכותניים עלה כי מה שהכתיב את סדר היום שהדגיש הכנת שיעורי הבית היה התקציב המצומצם, זאת על אף השאיפה לקיים פעילויות העשרה. עוד עלה כי במרבית בתי הספר התגבור לא נבע ממיפוי צרכים או מהצבת מדדי הצלחה.

**חוגי ההעשרה** הנפוצים היו מתחומי **האמנויות והספורט** (שיעורים דומים בשני מגזרי השפה), זאת בדומה לממצאים מתשע"ד. בשתי שנות ההערכה היו בתי ספר שבהם לא התקיימו חוגי העשרה בהדרכה חיצונית (בתשע"ה, ב-13% מבתי הספר דוברי העברית וב-3% מבתי הספר דוברי הערבית). לפי הראיונות האיכותניים, חוגים נבחרו בהתאם להצעות או להכתבה של הזכין או של הרשות.

**תכנית הפעילות השוטפת בציל"ה** כללה בנוסף (לפי שכיחות יורדת) את הפעילויות הבאות: בבתי הספר דוברי הערבית: יצירה, פעילות ספורטיבית, שיחה קבוצתית ולמידה חווייתית. בבתי הספר דוברי הערבית: יצירה, למידה חווייתית, קריאה ושיחה קבוצתית. **הזנה:** התקבלו עמדות דומות כלפי תכנית ההזנה בשני מגזרי השפה. כמעט 60% מהמשיבים הביעו שביעות רצון כללית גבוהה מאוד או גבוהה מארוחת הצהריים המוגשת במסגרת ציל"ה. בהשוואה לממצאי תשע"ד, ניכרת ירידה בהערכה הכללית של תכנית ההזנה במגזר דוברי העברית, לעומתם ניכר שיפור בהערכה הכללית של ההזנה במגזר דוברי הערבית.

בראיונות האיכותניים נשמעו מגוון דעות כלפי ההזנה: חלק מהמבקרים טענו כי הבעיה אינה איכות האוכל, אלא חוסר התאמתו לילדים.

- **צוותי ציל"ה בבתי הספר וקשרי העבודה ביניהם:**

כמחצית ממנהלי בתי הספר טענו כי הם מעורבים מאוד בתכנית בכל שלביה. המחצית השנייה היו מנהלים שסמכו על הרכז או אלו שביטאו חוסר שביעות רצון בולט מן התכנית, (בעיקר במגזר דוברי הערבית) על רקע מה שתפסו כחופש מוגבל לבחור מדריכים ותכנים.

כשני שלישים מרכזי ציל"ה הבית ספריים המשיכו בתפקיד משנת תשע"ד. בכשליש מבתי הספר דוברי העברית ובכעשירית מבתי הספר דוברי הערבית היה רכז ציל"ה הבית ספרי אדם חיצוני (שאינו מצוות הבוקר של בית הספר). היקפים דומים לאלו התקבלו גם בהערכה בתשע"ד.

**מדריכי ציל"ה:** כ-90% מהרכזים הביעו שביעות רצון כללית גבוהה מאוד או גבוהה מתפקוד המדריכים. בהשוואה לממצאי תשע"ד חלה עלייה בהערכת תפקוד המדריכים אשר בולטת בעיקר במגזר דוברי הערבית. בראיונות האיכותניים הודגשה שביעות רצון מהמדריכים, למעט שני בתי ספר במגזר דוברי הערבית שהתלוננו על ניגודי אינטרסים ועל שיקולים זרים ברשות בבחירת המדריכים.

בשני שלישים מבתי הספר דוברי העברית ורק בכשליש מבתי הספר דוברי הערבית נערכו פגישות עבודה סדירות בין הרכז למדריכים לתכנון הפעילות במסגרת ציל"ה. בראיונות האיכותניים צוין כי לא נדרש תיאום רב בשל ההתמקדות של ציל"ה בהכנת שיעורי בית.

- **הקשרים בין צוות ציל"ה ובין גורמי חוץ:**

**קשרי רכז בית ספרי – רשות/רכז אזורי:** במעל ל-90% מבתי הספר התקיים ליווי על ידי רכז אזור או רכז מטעם הזכין ברשות. בבתי הספר דוברי הערבית דווח על ביקורי ליווי שהתבצעו בתדירות תכופה ביחס לעמיתיהם דוברי העברית. בראיונות האיכותניים מנהלים, רכזים, זכיינים ומנהלי מחלקת חינוך תמכו מאוד בהוספת ליווי או השתלמות למדריכים.

**קשר צוות ציל"ה עם הפיקוח:** בתשע"ה, בדומה לדיווחים בתשע"ד, כ-45% מהרכזים דיווחו על מעורבות גבוהה של המפקח בתכנית. במרבית המקרים המעורבות באה לידי ביטוי באישור תכנית העבודה ובהיבטים טכניים של מעקב אחר נוכחות, ניצול תקציב ופתרון קשיים שעלו מהשטח. תמונה דומה עלתה גם בראיונות האיכותניים, שבהם תוארו המפקחים כמעורבים רק באישור תכנית העבודה בשלב ההיערכות להפעלה.

• **משוב אודות התכנית:**

הרכזים ראו השפעה לטובה של התכנית על התלמידים, בשל סיועה להשתלבות החברתית של התלמידים (מעל 85% מהרכזים משני מגזרי השפה), בשל הסיוע שניתן במסגרתה בהכנת עבודות הבית ושיעורי בית ובחיזוק הדימוי העצמי של התלמידים (מעל 80% מהרכזים). רכזים העריכו לטובה גם היבטים של נורמות והרגלי התנהגות ומוטיבציה להצלחה בלימודים (כ-80% מהרכזים). ברוב המדדים שעליהם נשאלו, שביעות הרצון של הרכזים דוברי העברית הייתה גבוהה בהשוואה לעמיתיהם דוברי הערבית. מגמה דומה עלתה גם בהערכה בתשע"ד.

• בראיונות האיכותניים היו מרואיינים שהביעו עמדה אוהדת ומעריכה ואחרים שביטאו עמדה מאוכזבת וביקורתית, בעיקר בהתייחס לחוסרים תקציביים ולתחלופה של מדריכים ורכזים, שגרמה לכך שלא הצטבר די ידע וניסיון, מצב שגורם לתכנית להיות דלה. ביקורת חזקה נשמעה בעיקר מפי הזכיינים, שקבלו על אופן התנהלות המשרד, אשר מחד גיסא פעל באופן נוקשה וביורוקרטי ומאידך גיסא לא היה מעורב בפעילות בשטח ולא סיפק פתרונות לקשיים שעלו ממנו.

• **יתרונות נתפסים של התכנית:** לפי דיווחי הרכזים, היתרונות הנתפסים של ציל"ה הם ניצול מיטבי של שעות הפנאי להכנת שיעורי בית, פעילות העשרה וחוגים, ארוחת צהריים חמה, תרומה לגיבוש חברתי של התלמידים באווירה לא פורמאלית, יתרון כלכלי בהיותו מענה זול להורים עובדים ולמי שידם אינה משגת לקנות העשרה.

• **המלצות לשיפור מפי המרואיינים:** הטענה המרכזית שנשמעה השנה וגם בתשע"ד היא על אודות הדלות התקציבית של התכנית שגרמה לחוסרים בחומרים ובציוד להעשרה, לדלות ולמונוטוניות בתוכני החוגים ולתדירות נמוכה שלהם, לחוסר אפשרות לקיים אירועי שיא בחגים, לצמצום בהעסקת מדריכים, וכפועל יוצא לקושי של מדריך בודד לסייע באופן פרטני בשיעורי בית או בתגבור לימודי וכן לתעריפי שכר נמוכים למדריכים ולרכז. נוסף על אלה, עלתה הדרישה להקטין או לבטל את תשלומי ההורים.

בשכיחות נמוכה יותר הוזכרה ההזנה והצורך לגוון במאכלים המוצעים, להתאים את הטעמים לטעם הילדים ולהתאים את התיבול לזה הנהוג במגזרים השונים. עוד נדרש להתחיל את הפעילות ממש עם פתיחת שנת הלימודים. במגזר דוברי הערבית ביקשו להעשיר את מגוון חוגי ההעשרה (ולוהוסיף רובוטיקה, מוזיקה, מתמטיקה, מחשבים).

**ד. תובנות מסכמות, דיון והמלצות**

• **מאפייני הפעילות של ציל"ה בתשע"ה** מזכירים מאוד את המאפיינים בתשע"ד. בתשע"ה המשיכה המגמה של צמצום בהיקף התכנית (שאיננה גם בין תשע"ג לתשע"ד), כאשר

אחד ההסברים לצמצום הפעילות בין תשע"ד לתשע"ה הוא שבשנת תשע"ה החלו בגביית דמי השתתפות סמליים מההורים.

- למרות מסגרת הפעילות הדומה שהונהגה בשלוש שנות קיום התכנית, בחלק ניכר מבתי הספר החלה הפעילות של ציל"ה באיחור רב (כשלושה חודשים או יותר לאחר תחילת שנת הלימודים). גם את האיחור בפתיחת המסגרות תלו המרואיינים בדמי ההשתתפות.
- מרבית הרכזים בראיונות הכמותיים העריכו כי בבסיסה ציל"ה הינה תכנית חיובית (בדומה לעמדות המנהלים בהערכה שבוצעה אשתקד), עם השפעות לטובה על נורמות ועל הרגלי ההתנהגות של תלמידים, על השתתפות פעילה שלהם בשיעורים ועל מוטיבציה להצלחה בלימודים.
- לאורך השנים מרואיינים מהמגזר דובר הערבית דיווחו על רמת שביעות רצון נמוכה במרבית המדדים שנבדקו בדוח, בהשוואה לעמיתיהם במגזר דוברי העברית, על כן מוצע לבצע התאמות בתפעול התכנית למגזר זה.
- בדומה לממצאי תשע"ד, גם בתשע"ה ההערכה האיכותנית הצביעה על שוני בתפיסת התכנית בין הגורמים השונים, חלקם ראה בה תכנית מוצלחת/ טובה מאוד ואף מעולה, אולם מנגד, נשמעו קולות ביקורתיים אשר טענו כי מדובר בתכנית עלובה המספקת מסגרת משעממת לילדים. טווח זה של תפיסות מעלה שאלה בדבר הגורם האחראי לתפיסות מנוגדות אלה, ובעיקר לאור הצמצום המתמשך בהיקף פעולתה. על כן מומלץ כי קובעי המדיניות ידונו ויחליטו – על איזה צורך באה התכנית לענות? מה מצופה ממנה להשיג? מהם יעדיה? ומה ייחשב בעיניהם כהצלחה של התכנית?
  - אם המטרה העיקרית היא לאפשר להורים לצאת לעבודה, חשוב שתכנית זו תחל עם תחילת שנת הלימודים ותכלול פעילות בחופשות, כך שתוכל להוות מענה אמתי להורים עובדים;
  - אם המטרה היא לתת תמיכה והעשרה לתלמידים מאוכלוסיות מוחלשות, מומלץ לוודא שמדובר בהעשרה איכותית ומגוונת הניתנת במסגרת קבוצתית הולמת על ידי צוות מדריכים מקצועי.



תכנית ציל"ה הינה מסגרת העשרה הפועלת בתום יום הלימודים ומיועדת לתלמידי הגיל הרך בגנים ובשכבות הנמוכות בבית הספר. התכנית פועלת החל מתשע"ג, בהתאם להחלטת הממשלה לסבסוד העשרה בתום יום הלימודים לילדים בגילאי 3-9<sup>2</sup>. יישום ההחלטה תוכנן להיעשות בצורה מדורגת בפריסה בת חמש שנים, החל משנה"ל תשע"ג, בגני הילדים הציבוריים ובבתי הספר המתוקצבים על ידי משרד החינוך.

בתשע"ג פעלה התכנית ברשויות המשתייכות לאשכולות למ"ס 3-1 ובירושלים (המשתייכת לאשכול למ"ס 4, כניסוי בהפעלה עצמית של התכנית על ידי הרשות).

בתשע"ד, בעקבות תיקון להחלטה הקודמת של הממשלה<sup>3</sup>, המשיכה התכנית לפעול באשכולות למ"ס 3-1 ובירושלים (בדומה לתשע"ג), אולם שכבות הגיל המשתתפות בתכנית צומצמו והיא התמקדה בגילאי 3-8 בלבד (בגני ילדים ובכיתות א'-ב' בלבד (ללא כיתות ג').

בתשע"ה החליטה הממשלה להמשיך לתמוך במסגרות לימודיות בשעות אחר הצהריים באשכולות כלכליים-חברתיים 3-1, אך הטילה השתתפות כספית על ההורים בסך של 60 ש"ח לחודש (בבתי"ס הפועלים במסגרת חוק יוח"א, התשלום לתלמיד יהיה 20 ש"ח לחודש)<sup>4</sup>

יישום התכנית בבתי הספר במהלך כל שנות הפעלתה הינו באחריות אגף א' לחינוך יסודי בשיתוף עם אגף א' לחינוך קדם יסודי במשרד החינוך.

בשנת הלימודים תשע"ה השתתפו בתכנית 110 בתי ספר לעומת 270 בשנת הלימודים תשע"ד.

המטרה המרכזית של תכנית ציל"ה<sup>5</sup>, כפי שהוגדרה על ידי קובעי המדיניות, היא: **"צמצום פערים חינוכיים בין ילדים שונים בגילאי 3-8 כמנוף למוביליות חברתית, תוך מתן מענה איכותי ומקיף לצורכי ילדים שונים בתחום הלימודי, החברתי, הרגשי, ההתנהגותי וההזנה**<sup>6</sup>. "יעדי התכנית בתשע"ה הם:

- מתן תמיכה לתלמיד: העשרה, הכנת שיעורי הבית (בבית הספר).
- חשיפה והתנסות חווייתית בתחומים שאינם בתכנית הליבה; הרחבתה והשלמתה של התכנית: חוגי עניין בתחומי האומנויות, הספורט, החינוך הסביבתי, מעורבות חברתית וכדומה.

<sup>2</sup> החלטת הממשלה 4088 מיום 08.01.12, לאמץ את המלצות דוח ועדת טרכטנברג ולסבסד העשרה בתום יום הלימודים

<sup>3</sup> התכנית הכלכלית לשנת 2013-2014 סעיף 199, 13 למאי 2013

<sup>4</sup> החלטת הממשלה מיום 7/10/2014, סעיף 2063

<sup>5</sup> במגזר החרדי התכנית כונתה מצה"ל

<sup>6</sup> מתוך "תלקיט ניהולי-פדגוגי למנהלי מחוזות רשויות למפקחים ולצוותים החינוכיים", משרד החינוך

- בחינוך המיוחד התבססו היעדים הנ"ל על תכניות הלימודים האישיות (תל"א ותח"י). הרשויות שבהן פעלה תכנית ציל"ה בחרו בזכיינים שהיו אחראים על הפעלת התכנית במוסדות הלימוד (למעט בירושלים, שבה הרשות מפעילה בעצמה את התכנית בבתי הספר). מדריכי התכנית גויסו על ידי הזכיינים, בסיוע הרשויות המקומיות. בנוסף, כדי לשמור על רצף לימודי, מונה בכל בית ספר רכז שנבחר על ידי מנהל בית הספר (אך מומן על ידי הזכייין). מספר ימי הפעילות של ציל"ה, התקציבים שהתקבלו בגין ההעשרה והשעות לריכוז התכנית השתנו בהתאם למאפייני בתי הספר: זמן סיום הלימודים הפורמאלי במוסד, קיום או אי-קיום תכנית להארכת יום הלימודים, סוג החינוך (רגיל, חינוך מיוחד לבעלי לקויות קלות, חינוך מיוחד לבעלי לקויות קשות), מעמד בתי הספר (רשמי, חינוך עצמאי, מעיין החינוך התורני) וימי הלימוד הנהוגים במגזרים השונים.

### משאבים של תכנית ציל"ה בתשע"ה:

- **מספר שעות הפעילות של כל מסגרת בית ספרית** (שאינה נכללת ביוח"א) היה מקסימום 17 שעות שבועיות (בדומה לתשע"ד. בתשע"ג נקבע מקסימום של 19 שעות).
- נוסף על שעות אלה, תוקצבה כל מסגרת **בתקציב העשרה** בסך 5,000 ש"ח.
- לכל בית ספר מונה **רכז בית ספרי לתכנית**, שתוקצב בהתאם למספר המסגרות שפעלו בבית הספר, לפי ממוצע של 1.75 שעות שבועיות לכל קבוצת ציל"ה.
- בתשע"ה נקבע כי **מספר התלמידים הממוצע** להפעלת מסגרת ציל"ה יהיה 30 תלמידים, בצמצום מהנוהל בתשע"ד (33 תלמידים) ובדומה לנוהל בתשע"ג.
- **מדריכי התכנית:** לכל המדריכים נקבע שכר אחיד, ללא קשר לרמת השכלתם. המדריכים אמורים לעבור **הכשרה והשתלמות** באופן המותאם לוותק שלהם בתכנית: 30 שעות למדריכים חדשים בתכנית והשתלמות מקוצרת בהיקף של 15 שעות למדריכים ותיקים.
- הזנה – ארוחת צהריים חמה שסופקה על ידי קבלני משנה (באחריות הזכייין).
- בשנת הלימודים תשע"ה (לראשונה מאז הפעלת התכנית) נוספה דרישה **לתשלום חלקי עבור השתתפות תלמידים בתכנית** בסך 60 ש"ח לחודש (בבתי הספר הפועלים במסגרת חוק יוח"א, התשלום לתלמיד היה 20 ש"ח לחודש)<sup>7</sup>.
- נוסף על תקצוב הצוותים בבתי הספר, תוקצבו שעות ריכוז **לאחראי על אזור או על יישוב** (בכפוף למספר מסגרות ציל"ה באזור/יישוב).

<sup>7</sup> החלטת הממשלה מיום 7.10.2014, סעיף 2063 (מסגרות לימודיות בשעות אחר הצהריים) תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

ציל"ה מלווה בהערכה מעצבת של ראמ"ה החל מתחילת פעילותה. בתשע"ג בוצעה הערכה איכותנית<sup>8</sup>, שליוותה את התנעת התכנית. בתשע"ד בוצעה הערכה המשלבת כלים איכותניים וכמותיים<sup>9</sup>. בשנה זו ההערכה בחנה את מתכונת הפעילות שהתפתחה בבתי הספר וניסתה להעריך את שביעות רצונם של הגורמים הקשורים לתכנית.

המחקר בתשע"ה בחן שינויים במתכונת ובאופן ההפעלה של התכנית, לאור לשינויים התקציביים שחלו בה. **המחקר מתייחס לבתי ספר שהופעלה בהם ציל"ה באופן מלא (ולא לבתי ספר שבהם התכנית פעלה כהשלמה ליוח"א).**

הדוח מציג את ממצאי הערכת תכנית ציל"ה בבתי הספר בלבד. ממצאי הערכת תכנית ציל"ה בגני הילדים מוצגים בדוח נפרד.

## מטרת המחקר ושאלות המחקר

כאמור, ראמ"ה מלווה את תכנית ציל"ה בבתי הספר בהערכה מעצבת מאז תחילת הפעילות של התכנית, בשנת הלימודים תשע"ג. מטרת הערכה זו היא לסייע בשיפור ההפעלה של התכנית ולאפשר יישום טוב יותר שלה בעתיד.

ממצאי ההערכה מתשע"ד הצביעו על מהלכים שתרמו להתייעלות בהיערכות ובהפעלת התכנית, שנבעו מהניסיון בהפעלת התכנית בתשע"ג (בהיבטים של גיוס מדריכים, רישום תלמידים לתכנית, בניית סדר יום לפעילות). אולם מנגד עלתה ביקורת על איכות הפעילות שהתקיימה בציל"ה, שיוחסה לתקציבים מקוצצים, אשר גרמו למגוון ואיכות דלים של חוגים ושל תוכני העשרה ולקבוצות ילדים גדולות מדי (שהקשו במיוחד על מתן סיוע לימודי)<sup>10</sup>. כמו כן המליצו המרואיינים בתשע"ד להגביר את הכשרת המדריכים את הליווי שניתן להם ואת המעקב אחר הפעילות והתכנים בציל"ה.

לפיכך, הערכת תכנית ציל"ה בשנתה השלישית (תשע"ה) התמקדה בנושאים הבאים:

1. בחינת מתכונת הפעילות של התכנית ברשויות ובבתי הספר בשנה השלישית להפעלה. לאור השינויים שנערכו בנוהלי ההפעלה ובהתאם לממצאי הערכה בתשע"ד.

---

<sup>8</sup> ההערכה האיכותנית בתשע"ג כללה ראיונות עם 10 מנהלי בתי ספר ורכזי ציל"ה. בנוסף רואיינו גם מדריכי ציל"ה, מפקח כולל, רכזת יישובית ונציגים של-5 זכיינים. ההערכה כללה מרואיינים מהמגזר דובר העברית ודובר הערבית

<sup>9</sup> בתשע"ד ההערכה האיכותנית כללה 10 ראיונות של מנהלי בתי הספר ורכזי ציל"ה (שישה מהם רואינו גם בתשע"ג). בנוסף רואיין מפקח אחד ו-5 נציגי זכיינים. ההערכה הכמותית כללה את כלל מנהלי בתי הספר שבהם הופעלה ציל"ה באופן מלא בתשע"ד או בתשע"ג (457 בתי ספר), מהם השיבו על הסקר 341 מנהלים, כמות המהווה 75% היענות.

<sup>10</sup> דוחות ההערכה המלאים מתשע"ג ומתשע"ד מפורסמים באתר ראמ"ה:  
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/UNITS/Rama>

- האם נעשו שינויים בתכנית בהשוואה לשנים הקודמות, כיצד נערכו אליהם, והאם ישנה שביעות רצון מתוצאות השינוי?
2. הכשרה, ליווי ופיקוח על התכנית: האם התקיימה הכשרה למדריכי התכנית בתשע"ה, על ידי מי, מה היקפה של ההכשרה ומה התכנים בה? למי היא מיועדת (לכל המדריכים או למדריכים החדשים בלבד)? האם מתבצע ליווי שוטף לתכנית במהלך השנה? על ידי מי? האם נעשו שינויים בעקבות ההמלצות בשנים הקודמות? באיזו מידה מעורב הפיקוח בתכנית?
3. מהן העמדות של הגורמים השונים כלפי התכנית? מהן נקודות החוזק של התכנית ומה הנקודות לשיפור? זאת לאור השינויים שנעשו בתכנית.
4. האם חל שינוי בתפיסת המרואיינים את התרומה של התכנית בהשוואה לשנים הקודמות? אם כן, מה הם הגורמים לשינוי?

## שיטת ההערכה – מערך, אוכלוסייה וכלים

### א. מערך הערכה

מערך הערכה לשנת הלימודים תשע"ה כלל שילוב של הערכה איכותנית והערכה כמותית. ההערכה האיכותנית כללה 16 בתי ספר בתכנית. בבחירת בתי הספר להערכה האיכותנית נעשה ניסיון לחזור לבתי הספר אשר השתתפו בהערכה האיכותנית בתשע"ד, במטרה ללמוד על התפתחות התכנית במהלך השנים, בהתאם לשינויים שקבע המשרד ביחס אליה. בנוסף נערכו מפגשים עם מפקחים ממשרד החינוך ועם נציגי רשויות במטרה ללמוד על התכנית מנקודת ראותם. הראיונות האיכותניים נערכו בחודשים יוני עד יולי 2015.

בהערכה הכמותית נערכו **סקרים טלפונים לרכזי ציל"ה הבית ספריים**. בחלק הכמותי נעשה ניתוח הנתונים על פי מגזר שפת אם של בית הספר. הראיונות הטלפוניים נערכו בחודשים יוני עד אוגוסט 2015.

במקור תוכנן לקיים בנוסף ראיונות טלפוניים למדגם של הורים לילדים המשתתפים בתכנית ציל"ה, אולם לא התקבל ממובילי התכנית במשרד החינוך קובץ הכולל את פרטי הילדים המשתתפים בתכנית, ועל כן לא היה ניתן לבצע חלק זה.

### ב. אוכלוסייה

לחלק האיכותני של ההערכה נבחרו 16 בתי ספר, תשעה מהם השתתפו בהערכה בתשע"ד ו-7 לא השתתפו בה. להלן התפלגות בתי הספר שהשתתפו בהערכה האיכותנית לפי מגזר שפת אם:

- 8 בתי ספר מהמגזר דובר העברית; מהם 4 השתתפו בתשע"ד ו-4 לא השתתפו בתשע"ד

- 8 בתי ספר מהמגזר דובר הערבית; מהם 5 השתתפו בתשע"ד ו-3 לא השתתפו בתשע"ד

בכל בית ספר רואיין **מנהל בית הספר ורכז ציל"ה** (כל אחד בנפרד).

בנוסף רואיין 4 **רכזים רשתיים** (מטעם הזכיון), ו-4 נציגי **זכיינים**.

היות שבתכנית השתתפו באופן מלא (5 ימים בשבוע) בשנת הלימודים תשע"ה 110 בתי ספר בלבד, הוחלט לפנות לכל בתי הספר בתכנית (למעט מוסדות חינוך בירושלים שבהם פעלה התכנית במתכונת שונה), בסך הכול רואינו 93 **רכזים בית ספריים** ושיעור ההיענות של הרכזים לסקר הטלפוני היה 85%.

לוח 1 מוצגת התפלגות כלל האוכלוסייה שהשתתפה בציל"ה בתשע"ה והיקף ההיענות לשאלונים הטלפוניים, לפי מאפייני רקע של אוכלוסיית המשיבים:

**לוח 1: כלל בתי ספר שהשתתפו בתכנית ציל"ה בתשע"ה**

| אחוז היענות לשאלון | ענו לשאלון הטלפוני | בתי ספר שהשתתפו בתכנית בתשע"ה |                    |                    |
|--------------------|--------------------|-------------------------------|--------------------|--------------------|
| 100%               | 1                  | 1                             | ממלכתי             | <b>דוברי עברית</b> |
| 86%                | 6                  | 7                             | ממלכתי דתי         |                    |
| 89%                | 49                 | 55                            | חרדי               |                    |
| 79%                | 37                 | 47                            | <b>דוברי ערבית</b> |                    |
| <b>85%</b>         | <b>93</b>          | <b>110</b>                    | <b>סה"כ</b>        |                    |

הסקר מציג השוואה לממצאי ההערכה בתשע"ד: בתשע"ד הסקר פנה לכלל מנהלי בתי הספר שבהם הופעלה ציל"ה באופן מלא בתשע"ד או בתשע"ג (457 בתי ספר), מהם השיבו על הסקר 341 מנהלים, שיעור המהווה 75% היענות.

## ג. כלים

במסגרת הערכת ציל"ה נעשה שימוש בכלי ההערכה הבאים:

### • הערכה איכותנית:

○ **ריאיון חצי מובנה**, פנים מול פנים, עם **מנהלי בתי ספר ורכזי ציל"ה**. ריאיון זה עסק בנושאים הבאים: מתכונת הפעלת התכנית בבית הספר, מבנה קבוצת ציל"ה, סדר יום, תוכני התכנית (לימודים והעשרה), בעלי התפקידים בתכנית (רכז, מדריכים) מעקב אחר התקדמותה, קשר בין צוות בית הספר לצוות ציל"ה, קשר עם גורמים נוספים (פיקוח/רשות/זכיון), עמדות כלפי התכנית, יתרונות/ חסרונות, תרומה נתפסת של התכנית, קשיים ונושאים לשיפור.

○ **ריאיון חצי מובנה**, פנים מול פנים, עם **בעלי עניין אחרים בתכנית**: מתכונת הפעילות מנקודת מבטם, תפקידם בהקשר לתכנית ציל"ה, הקשר בין הגורמים השונים, עמדות ותרומה נתפסת, נקודות חוזק ונקודות לשיפור.

הכלים האיכותניים סייעו לנו להציף אל פני השטח קשיים, דילמות וצרכים שעולים מיישום התכנית.

• **הערכה כמותית: שאלון טלפוני לרכז ציל"ה בבית הספר**. השאלון דן בנושאים הבאים: השתתפות בית הספר בתכנית, מועד תחילת התכנית, היקפי הפעילות של התכנית, קבוצות הילדים בתכנית (כמויות, גילאים, כיתות אם), תחלופת הילדים בציל"ה, איכות ההזנה, סדר יום, תוכני ההעשרה, מדריכי ציל"ה, ליווי והדרכה, קשר עם צוות בית הספר ומעורבות גורמים נוספים, עמדות כלפי התכנית, יתרונות ונושאים לשיפור. המנהלים שבית ספרם השתתף בתכנית בשנה הקודמת ושאינו משתתף בה השנה, נשאלו על אודות הסיבות לעזיבת התכנית.

בכלים הכמותיים הסתייענו כדי לקבל תמונה רחבה ומייצגת על הטמעת התכנית בבתי הספר. השאלון מופיע בנספח א'.

## ד. מגבלות ההערכה הכמותית

בשנת תשע"ה חל צמצום ניכר בבתי הספר שהשתתפו בתכנית ציל"ה: בתשע"ה פעלה התכנית ב-110 בתי ספר לעומת 270 בתי ספר בתשע"ד. על כן התשובות שהתקבלו **אינן מייצגות** את כלל בתי הספר המיועדים לתכנית (בתי ספר ביישובים השייכים לאשכולות החברתיים-כלכליים 1-3), אלא את בתי הספר שהשתתפו בה בפועל. נציין כי ההערכה בתשע"ה לא כללה בחינה של הסיבות לצמצום במספר בתי הספר, אולם אלו

נבחנו בהערכה בתשע"ד, ומהן עלה כי היו שתי סיבות עיקריות להפסקת פעילות: החלטה חיצונית לבית הספר, בעקבות שינוי בכללים ובהנחיות של משרד החינוך או הרשות (מעבר של הרשות לאשכול חברתי-כלכלי גבוה יותר שאינו זכאי לציל"ה או השתתפות ביוח"א או שיקול אחר של הרשות), או חוסר שביעות רצון של הורים ותלמידים או של בית הספר עצמו (תקציבים מקוצצים שפירושם פעילות דלה או בגלל העומס הנוסף על הנהלת בית הספר).

לאורך הדוח משולבת התייחסות לממצאי ההערכה בתשע"ד, אולם השוואה זו מוגבלת, מכיוון שבתשע"ד המרואיינים היו מנהלי בתי ספר ואילו בתשע"ה רואיינו רכזי ציל"ה. למנהל ולרכז נקודות מבט שונות ומידת מעורבות שונה בתכנית, ומכאן עשויים להתקבל פערים בדיווחים.

## ה. אופן הצגת הנתונים בדוח

בדוח יוצגו עמדות רכזי ציל"ה לפי תשובותיהם על על החלק הכמותי, לפי הנושאים עליהם הם נשאלו. הנתונים מוצגים תוך השוואה בין שתי קבוצות, לפי מגזר שפת אם בבתי הספר: דוברי העברית (כולל בתי ספר בפיקוח ממלכתי, ממלכתי דתי וחרדי) ודוברי הערבית.

נוסף על כך, יוצג ניתוח נתונים לפי מגדר, במקומות שבהם נמצאו הבדלים משמעותיים בהתאם למאפיין זה.

בתיאור הממצאים משולבים רעיונות ותובנות שעלו בחלק האיכותני במחקר. ממצאים אלה מסומנים בצבע כחול. הציטוטים המשולבים בדוח נאמרו על ידי צוות ציל"ה בבית הספר, אלא אם כן נרשם אחרת לצד הציטוט.

הדוח הנוכחי מציג את ממצאי הערכת תכנית ציל"ה בבתי הספר בלבד. ממצאי הערכת תכנית ציל"ה בגני הילדים מוצגים בדוח נפרד.

## ממצאי ההערכה

בפרקים אלו יוצגו הממצאים של הערכת תכנית ציל"ה בבתי הספר. הדוח מציג במשולב את הממצאים הכמותיים והאיכותיים שהתקבלו מהערכת התכנית בשנת הלימודים תשע"ה. ממצאי הדוח מתבססים על סקרים טלפוניים עם רכזים בית ספריים של ציל"ה ועל ראיונות איכותניים עם מנהלי בתי ספר, רכזים בית ספריים, נציגי זכיינים ומנהלי מחלקות חינוך ברשויות. בנוסף משלב הדוח התייחסות לממצאי ההערכה בתשע"ד (נציין כי בתשע"ד נערכו סקרים טלפוניים עם מנהלי בתי הספר ובתשע"ה רואינו רכזי ציל"ה).

הממצאים מציגים את עמדותיהם ותפיסותיהם של המרואיינים כלפי תכנית ציל"ה בנוגע לנושאים הבאים:

1. היערכות לקראת התכנית והטמעתה בבתי הספר וברשויות שבהן היא מופעלת;
2. מתכונת הפעילות של התכנית בבתי הספר, לרבות היקפי פעילות ציל"ה בבתי הספר, המאפיינים של קבוצות ציל"ה, הפעילויות בציל"ה, התכנים הפדגוגיים בציל"ה ותכנית ההזנה;
3. מאפייני הצוות שהפעיל אותה, תפקיד הרכזים של ציל"ה;
4. קשרי הגומלין בין צוות ציל"ה בבית הספר לגורמים חיצוניים המעורבים בתכנית (הזכין, הרשות והפיקוח);
5. משוב המרואיינים על אודות תכנית ציל"ה ועל השפעותיה לסיכום הדוח מוצגות תובנות מסכמות שגובשו על ידי צוות ההערכה.



## 1. היערכות להפעלת תכנית ציל"ה בתשע"ה

הנהלים להפעלת התכנית מפרטים שורה של משימות שהרשות והזכין אמורים להיות אמונים עליהן, לרבות מיפוי תכניות עירוניות לאיגום משאבים מושכל ולמניעת כפילויות ובניית תכנית יישובית הכוללת יעדים יישוביים ומעקב אחר השגת היעדים. בפרק זה נתאר את המהלכים שהתבצעו ע"י הרשות, הזכין ובתי הספר לקראת תחילת שנת הפעילות השלישית של התכנית.

בהערכה בשנת תשע"ד עלה כי הרשות, הזכין ובתי הספר תפסו את שלב ההיערכות כיעיל, הודות לניסיון שצברו בשנת הפעילות הראשונה. בפרק זה נבדוק אם תפיסה כזו רווחת גם בשנת תשע"ה.

### 1.1 היערכות רשותית להפעלת התכנית – ממצאים מהמחקר האיכותני

לדברי מרבית המרואיינים ההיערכות להפעלת התכנית הייתה דומה לזו שבשנת הלימודים הקודמת, וביטוייה העיקרי היה התכנסות/ישיבות בהרכב שכלל את מנהל מחלקת החינוך ברשות, את המפקח, את הרכזת היישובית (אם הייתה), את מנהלי בתי הספר ובהם רכזי ציל"ה ואת הזכיינים:

"היו שני מפגשים שהשתתפו בהם מפקחים ממשרד החינוך, מנהל מחלקת חינוך, אני כמתאם פעילות ציל"ה בגנים ובבתי הספר(ברשות), מנהל אגף גנים והזכיינים";

"ראש העיר ומנהל מחלקת החינוך יזמו ישיבות רבות בנוכחות מנהל בית הספר והרכזת היישובית, הם הפגינו הרבה עניין בתכנית וראו בה משאב חיוני לתלמידי בית ספרנו במיוחד, היות והשכונה מוגדרת כשכונת מצוקה".

בחלק מן היישובים כללה ההיערכות הקמת ועדת היגוי יישובית שעסקה בהיבטים השונים של הפעלת התכנית (סיכום/הפקת לקחים מהשנה שעברה, יידוע הורים וגיוסם, נושא ההזנה ועדכון לגבי השינויים בתשע"ה):

"הייתה ועדה רשותית, שיושבים בה ראש העיר ונציג אגף החינוך, נציגי משכ"ל, העלו תלונות מהעבר, איך אנחנו עם הפנים קדימה, איפה אנחנו רואים את עצמנו, מה היעדים שלנו";

"סיכמנו את שנה שעברה כל אחד מנקודת דעתו. ואז חשבנו על איך הולך להיות הרישום, איך לפרסם ולעשות מעקב אחר כל המוסדות שנרשמים ולוודא שההורים יודעים שיש צהרון, הרבה דובר על נושא האוכל, כי הוא דגש מרכזי. פחות דנו בתכנים",

הוועדה אף התכנסה פעם-פעמיים נוספות בהמשך השנה:

"הוקמה ועדת היגוי בה משתתפים מנהל מחלקת החינוך ברשות, הפיקוח, מנהל בית הספר, ישבנו כבר פעמיים. בתחילת השנה דיברנו על השינויים בתכנית, באמצע השליש השני ישבנו ודנו בהערכת התכנית, מעין הערכה מעצבת, הפגישה השלישית תתקיים בסוף שנת הלימודים",

בחלק מהישובים לא הוקמה ועדה, בעיקר בעקבות תחושה שהניסיון המצטבר לגביה מספק: "היות והתכנית מוכרת מעצם הרצתה זו שנה שלישית והיות והרכז עם ותק של שלוש שנים, הסתפקתי בעריכת ישיבת הכנה בין צוות ציל"ה ומחנכות כיתות א' ו-ב' לשם הגברת שיתוף הפעולה בתחום הפדגוגי והארגוני";

זכין: "כל זכין יודע מה לעשות, כי זו שנה שלישית של התכנית והשינויים הם מינוריים. השינוי הוא אולי אצל 2-3 מוסדות שעוברים מזכין לזכין. זה השינוי היחיד והוא היה במוסדות בודדים"; "התקיימו ועדות היגוי יישוביות ובית ספריות. פורמאלית, ועדת היגוי מחויבת למשרד, אבל האמת שאיננה קריטית כי אנחנו גם מנוסים וגם דואגים לקשר שוטף ביניהם ואיתם גם כך, התקשורת שוטפת כל הזמן. יש מקומות שחשוב לעשות את זה, אבל השנה, בגלל ההיקפים הקטנים, זה לא היה הכרחי לכנס את ועדת ההיגוי ומספיק שימור הקשר היומיומי השוטף".

כמחצית מן המנהלים והרכזים הדגישו כי הדיון בישיבות נסב רובו ככולו סביב בעיות בגביית התשלום מההורים:

"נערכו שתי ישיבות ברמה יישובית בנוכחות מנהל מחלקת החינוך, הפיקוח והרכזת היישובית. פורמאלית, הישיבות התקיימו לשם היערכות, בפועל הן עסקו בפתרון בעיית הגבייה".

המנהלים והרכזים בשני בתי ספר במגזר דוברי הערבית התלוננו על חוסר התועלת של ועדת ההיגוי ועל השקעה רבה של אנרגיה וזמן:

"הוועדה היא מעין פורום טכני, המהווה במה לבולטות המשרד, הוועדה לא מסייעת, כל העבודה מתבצעת ע"י בית הספר, אני בחזית הקדמית ועושים את הכול... זה מתסכל ומתיש";

"ההיערכות היישובית החלה והסתיימה בישיבה, אבל אין לוועדה זו תועלת, ישנו אינטרס להמשיך את התכנית בכל מחיר, ועדת ההיגוי לא פועלת לפי נושאים או מטרות מוגדרות".

אשר לזכיינים, אחד מהם תיאר היערכות קלה ומהירה, הודות להיכרות טובה עם השטח ולקשר טוב עם רשויות (בעיקר במגזר דוברי הערבית):

"הצלחנו בקלות לגייס צוותים, אנחנו מחוברים מאוד לשטח, הגיעו אנשים מחויבים ונהדרים";

"ההתארגנות הייתה מהירה, יש לנו מרכזים, הקשר לראשי הערים וכו' חזק ולכן הכול היה יכול לקרות מידיית וטוב"

ואילו אחר הדגיש התארגנות מחדש, שנדרשה לדעתו בעקבות הדרישה החדשה לתשלום ותגובות ההורים לכך:

"כל העניין של התשלום, סירוב ההורים והצטמצמות המסגרות לחצי, אם לא פחות, דרש מאתנו התארגנות אחרת בכלל".

## 1.2 היערכות בתי הספר להפעלת התכנית - ממצאים מהמחקר האיכותני

בדומה להיערכות היישובית, אף בהיערכות הבית ספרית נסתייעו בתי הספר בניסיונם מהשנים הקודמות והסתמכו במידה רבה על צוותי ציל"ה קיימים (רכזים, מדריכים); גיוס מדריכים לא היווה בעיה מיוחדת, כך ששייכות בבית הספר נסבו בעיקר סביב עניינים תקציביים והרכבת תכנית העבודה. מספר מנהלים ורכזים הדגישו את הקושי שעלה סביב מימון השמירה והתחזוקה/הניקיון ואת הצורך ל'ספוג' את העלויות הכרוכות בכך:

"חלק מהקיצוץ התקציבי זה שעכשיו אין אחראית פנויה. באופן כללי, צהרון זה קשה... אני לא מקבלת תקציב על ניקיון ויש לכלוך מהצהרון, יש לכלוך מהיצירה ומארוחת צהריים, הילדות והמדריכות ניקו אבל לא ממש";

"אין לי תוספת תקציב על ניקיון ולוקחים לי יותר כסף על הצהרון על ניקיון. אני צריכה מישהו שיפנה את האשפה, המנקים מגיעים ואני צריכה לשלם להם".

### בחירה וגיוס של מדריכים

מדברי המרואיינים השונים (מנהלים, רכזים, זכיינים ורכזים יישוביים) עולה, כי גיוס מדריכים לתכנית לא היווה קושי בשנה זו, בין היתר בשל שיעור גבוה של מחפשי עבודה בתחום החינוך:

"לא נתקלנו בבעיה בעניין גיוס מדריכות, יש שפע של מדריכות שלא מועסקות";

"אין בעיה כזאת, יש פה אבטלה ומחפשים עבודה, מאוד אוהבים תחום חינוכי ולעבוד עם ילדות בבית ספר זה סוג של שליחות. בבחירה של המדריכות היינו אני ורכזת צהרונים יישובית, ברגע שקיבלנו הוראות, ידעתי כבר מי זה יהיה";

**זכיינים:** "המגזר הערבי, בניגוד ליהודי, כמו בבית שמש ובחצור, שם ממש לא מצאנו כוח אדם ונאלצנו לסגור מסגרות, צמא לעבודה... רמת הגנות, המדריכות והסייעות מאוד גבוהה ואין בעיה לבחור";

"בחינוך העצמאי לא הייתה שום בעיה למצוא מדריכים טובים",

בגיוס המדריכים לתכנית לא עלה קושי גם משום שבחלק מבתי הספר המשיכו צוותי השנים הקודמות:

"היו כמה שהמשיכו מהשנה שעברה, מי שהיינו מרוצים".

בחלק מהמקומות, נעשה הגיוס על ידי הרשות או העל ידי זכיין, כך שהמנהלים והרכזים אינם מעורבים בגיוס:

"המועצה גייסה את המדריכות, לא הייתי מעורבת";

"אין לנו בעיה בגיוס מדריכות, (הזכיין) והרשות מגייסים ובחרים את כל המדריכות ביישוב";

"לא חוונו במשך שלוש השנים את העניין של גיוס מדריכות, (הזכיין) מגייס מדריכות, בחלקן אקדמאיות או לקראת סיום תואר ראשון. אנחנו לא שותפים בבחירת המדריכות".

במגזר דוברי הערבית התלוננו המנהלים והרכזים משני בתי ספר על אי-שיתופם בתהליך גיוס המדריכים ובשל כך על אי-התאמתם של המדריכים לתפקידם:

"גיוס ובחירת המדריכות נמצא בסמכות הבלעדית של הרשות, שיקולי הדעת מעוותים, הם מסוגלים לבחור מדריכות שאינן מתאימות מקצועית ובלבד שיענו על האינטרסים הפוליטיים".

רכז יישובי ומנהל מחלקת החינוך טענו כי העדיפו שאת המדריכים יבחרו צוותי בתי הספר בהתאם לצורכיהם, וכי אלה ביכרו לרוב לבחור מורות ממלאות מקום מתוך צוותי הבוקר.

**רכזת יישובית:** "לא עירבתי את הרשות בגיוס הצוות. המנהלות בעצם עושות את תהליך הגיוס של הצוות לפי מועמדות שמתאימות מבחינתן. זה הכי בריא שהמנהלת, שמכירה את הצוות, בוחרת את האנשים המתאימים לצהרון ובוחרת מי מהאנשים שלה לקדם ולהעסיק גם בצהריים";

**נציגי מחלקת חינוך:** "אנחנו נותנים את המנדט לצוות לבחור כי הוא מכיר את המוסד, את הסגלים של המדריכים שהיה רוצה, אנחנו גם מעדיפים שזה יהיה מהצוות הקיים בבית הספר, וזה ברוב המקרים באמת כך"; "המנהלת בחרה. אלו מורות שממלאות מקום בבוקר".

**סיכום:** ההיערכות לתכנית הייתה דומה להיערכות בשנה הקודמת הן ברמה היישובית והן ברמה הבית ספרית. במסגרת היישובית החלה ההיערכות בהתכנסות צוות הכולל את מנהלת מחלקת החינוך ביישוב, מפקח, רכז ציל"ה אזורי, מנהלי בתי ספר ורכזי ציל"ה.

ועדת ההיגוי היישובית הוקמה רק בחלק מהיישובים והצטיירה כגורם מינהלי, אשר אחת לתקופה מדווח על ביצועים מהשטח, ופחות כגורם פדגוגי או כגורם מתפעל ומפקח.

בבתי הספר הסתמכו בהפעלת התכנית על ניסיון השנים הקודמות. נושא גיוס כוח האדם כמעט לא עמד על הפרק, כיוון שנמשכה העסקתם של רוב הצוותים מן השנה הקודמת או

שהצוותים גויסו על ידי הזכייין. דווח על עיסוק רב סביב הדרישה החדשה מתשע"ה לתשלום הורים והתגובות לכך (בחלק מהמקומות הייתה גם התארגנות מחדש עקב צמצום מספר המסגרות ביחס לשנה קודמת). מספר מנהלים ורכזים דיווחו על חוסר תקציב בציל"ה למימון שמירה ותחזוקה/ניקיון (בדומה לתלונות שהושמעו בשנים הקודמות).

## 2. היקפי ההשתתפות בציל"ה בתשע"ה

הפעילות של תכנית ציל"ה הוצעה בשנים תשע"ג עד תשע"ה לכל בתי ספר אשר ברשויות השייכות לאשכולות הלמ"ס הנמוכים – 1-13<sup>11</sup>, בחינוך הרשמי (רגיל וחינוך מיוחד), במוסדות המוגדרים 'מוכר שאינו רשמי' ובמוסדות הפטור. למרות זאת, ניכרת ירידה הדרגתית במספר בתי הספר המשתתפים בציל"ה בכל שנה.

בפרק זה נתאר את היקפי הפעילות של בתי הספר שבהם פעלה ציל"ה בכל שנות פעילות תכנית ציל"ה ואת היקף השתתפות תלמידים בציל"ה בתשע"ה.

נוסף על כך, לאור ממצאי ההערכה בתשע"ד, אשר העלו כי קיימת תנודתיות של תלמידים בתכנית לאורך שנת הפעילות (אם כי בהיקפים נמוכים בדרך כלל, למעט מקרים בודדים), אשר הוסברה על ידי המרואיינים בעובדה שמדובר בתכנית 'חינם', נבחן היבט זה לאור הוספת הרכיב של תשלומי ההורים בתשע"ה.

### 2.1 היקפי השתתפות של בתי ספר בציל"ה

הממשלה החליטה לסבסד העשרה בתום יום הלימודים לילדים בגילאי 3-9 ביישום מדורג של חמש שנים, החל משנה"ל תשע"ג. אולם מסיבות שונות הרחבת התכנית הוקפאה לאחר השנה הראשונה להפעלה ולא נמשכה הרחבה מדורגת של התכנית. במשך שנות פעילות התכנית ניכר צמצום הדרגתי בהיקפי ההשתתפות של בתי ספר בה, כמוצג בלוח 2:

לוח 2: מספר בתי הספר שהשתתפו בציל"ה בשנים תשע"ג עד תשע"ה

| סה"כ | תשע"ה       |             | תשע"ד |             |             | תשע"ג |             |             | מספר בתי ספר שבהם פעלה ציל"ה |
|------|-------------|-------------|-------|-------------|-------------|-------|-------------|-------------|------------------------------|
|      | דוברי ערבית | דוברי עברית | סה"כ  | דוברי ערבית | דוברי עברית | סה"כ  | דוברי ערבית | דוברי עברית |                              |
| 244  | 48          | 196         | 381   | 191         | 190         | 471   | 241         | 230         |                              |

<sup>11</sup> התכנית הופעלה גם בירושלים כפיילוט לרשות בעשירון 4. בתי ספר מירושלים לא נכללו בהערכה.

תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

|     |    |    |     |     |    |     |     |     |  |
|-----|----|----|-----|-----|----|-----|-----|-----|--|
|     |    |    |     |     |    |     |     |     | <b>מספר בתי ספר שבהם פעלה ציל"ה באופן מלא (ללא יוח"א וללא ירושלים)</b> |
| 110 | 47 | 63 | 242 | 145 | 97 | 361 | 196 | 165 |  |

מסגרת הזמן שהוקצתה לציל"ה בכל בית ספר הותאמה באופן דיפרנציאלי בהתאם לזמן סיום הלימודים הפורמאלי ולתכניות להארכת יום הלימודים הפועלות בו. בבתי ספר שבהם פעלה תכנית יוח"א פעלה תכנית ציל"ה כתכנית משלימה בהיקף של יום פעילות אחד. מוסדות אלה לא נכללו בהערכה, כמו גם בתי הספר בעיר ירושלים שבה הופעלה התכנית במתכונת אחרת.

ניתוח לוח 2 מראה כי אף על פי שבשלוש שנות הפעילות של התכנית היא כיוונה לאותן רשויות למ"ס (1-3), ניכרת מגמת צמצום של בתי ספר לאורך שלוש שנות הפעלתה, כך שמספרם ירד מ-471 בתי ספר בתשע"ג ל-244 בתי ספר בתשע"ה. במסגרת הערכת ציל"ה בתשע"ד נבדקו הסיבות לצמצום פעילות ציל"ה בבתי הספר ורואינו מנהלי בתי ספר שפרשו מהתכנית. על פי דיווחיהם, לפרישה היו שתי סיבות: **החלטה חיצונית לבית הספר**, בעקבות שינוי בהנחיות של משרד החינוך (כמו השתתפות ביוח"א) או של מאפייני הרשות (כמו מעבר לאשכול חברתי-כלכלי שאינו זכאי לציל"ה); או **חוסר שביעות רצון של הורים ותלמידים או של בית הספר עצמו** (בשל תקציבים מקוצצים שפירושם פעילות דלה או בגלל העומס הנוסף על הנהלת בית הספר).

## 2.2 היקפי ההשתתפות של התלמידים בציל"ה בתשע"ה

בדומה לשנת הלימודים תשע"ד, גם בתשע"ה יועדה תכנית ציל"ה לשכבות א' ו-ב'. בשנת הלימודים תשע"ה נוספה דרישה של השתתפות ההורים בתשלום חלקי של עלויות ההפעלה של התכנית.

בכל בתי הספר, למעט בבית ספר אחד (שבו ציל"ה פעלה רק בשכבה ב'), השתתפו בציל"ה תלמידים הן משכבה א' והן משכבה ב'. בנוסף ב-8% מבתי הספר השתתפו בציל"ה גם תלמידים משכבה ג' או ד' (בודדים), תלמידי גנים ותלמידי חינוך מיוחד.

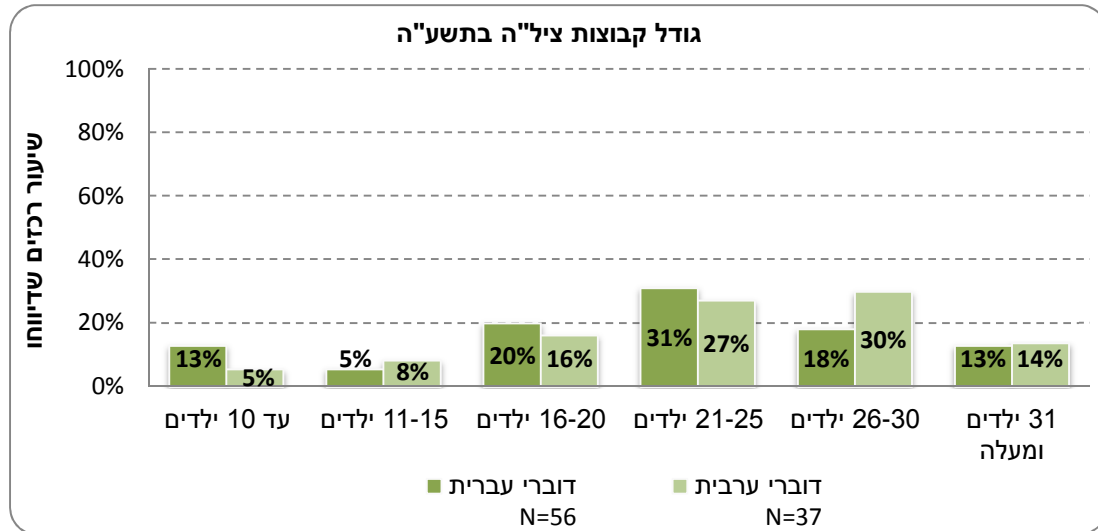
בלוח 3 ובתרשים 1 מוצגים מספר קבוצות ציל"ה שפעלו בכל בית ספר וגודלן, בתשע"ה ובתשע"ד:

### לוח 3: מספר וגודל קבוצות ציל"ה

| תשע"ד | תשע"ה |                   |                  |
|-------|-------|-------------------|------------------|
|       | תשע"ה | המספר הגדול ביותר | המספר הקטן ביותר |
| ממוצע | ממוצע |                   |                  |

|     |     |   |   |                     |                                  |
|-----|-----|---|---|---------------------|----------------------------------|
| 2.8 | 2.6 | 8 | 1 | דוברי עברית<br>N=56 | מספר קבוצות<br>ציל"ה בבית<br>ספר |
| 4.6 | 2.9 | 6 | 1 | דוברי ערבית<br>N=37 |                                  |

### תרשים 1: גודל קבוצת ציל"ה בתשע"ה



**מספר קבוצות ציל"ה** בכל בית ספר: בתשע"ה פעלו בין קבוצה אחת לשמונה קבוצות ציל"ה בבתי הספר, ובממוצע היו 2.6 קבוצות בבתי הספר דוברי העברית ו-2.9 בבתי הספר דוברי הערבית. לצורך השוואה, בתשע"ד פעלו בממוצע 2.8 קבוצות בבתי הספר דוברי העברית ו-4.6 בבתי הספר דוברי הערבית. מכאן כי בתשע"ה חל צמצום במספר המסגרות הבית ספריות בהשוואה לתשע"ד, בעיקר במגזר דובר הערבית.

**גודל קבוצת ציל"ה:** רכזים משני מגזרי השפה דיווחו על ממוצע של כ-23 תלמידים בקבוצת ציל"ה. הקבוצה הקטנה ביותר מנתה 6 תלמידים והקבוצות הגדולות ביותר מנו כ-40 תלמידים בבית ספר דובר עברית ו-32 בבית ספר דובר ערבית.

### השתתפות במימון על ידי ההורים והשפעתו על פעילות ציל"ה:

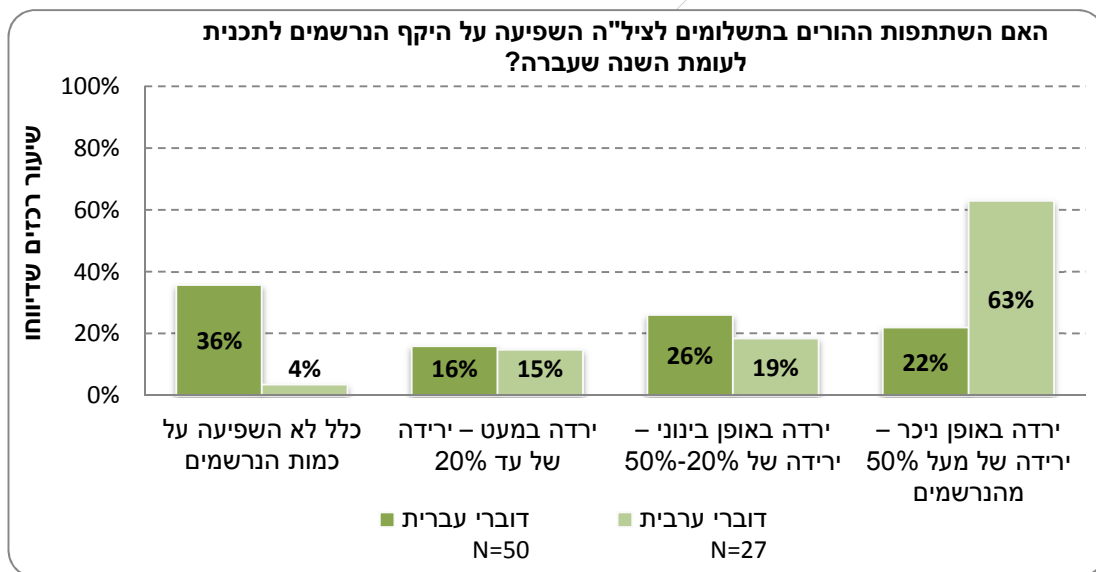
כאמור, בתשע"ה הוחלט לראשונה על גביית 60 ש"ח חודשיים, המהווים דמי השתתפות של ההורים בגין השתתפות ילדיהם בתכנית ציל"ה. בריאיון התבקשו הרכזים לפרט על אודות אופן גביית התשלום מההורים. מהממצאים עולה כי ברוב בתי ספר - 96% מבתי הספר דוברי העברית ו-73% מבתי הספר דוברי הערבית - השתתפות התלמידים בציל"ה אכן הייתה כרוכה בתשלומי הורים. יחד עם זאת, ב-27% מבתי הספר דוברי הערבית וב-4% מבתי הספר דוברי העברית טענו רכזי ציל"ה שההשתתפות בתכנית לא הייתה כרוכה בהשתתפות עצמית של ההורים בתשלום. ייתכן כי בתי ספר אלו משתייכים לרשויות שבהן החליטו "לספוג"

את עלות ההשתתפות העצמית באופן גורף או לא לחייב בתשלום הורים שהתקשו בכך (כך עלה בראיונות האיכותניים, כמפורט בהמשך הפרק).

מאחר שלא נקבע נוהל גבייה קבוע לתשלום, בכל רשות נהגו באופן שונה. התשלום נגבה על ידי הרשות או על ידי בתי הספר עצמם או על ידי הזכיינים. בבתי ספר דוברי העברית הגבייה התבצעה בדרך כלל על ידי בית הספר או על ידי הבעלות על בית הספר (ב-49% מהמקרים) ובשכוחות נמוכה יותר בוצעה הגבייה על ידי הזכייין (43%). לעומת זאת ברוב בתי ספר דוברי הערבית (73%) הגבייה נעשתה על ידי הרשות.

בעקבות גביית התשלום לציל"ה, בדקה ההערכה אם חלה ירידה ברישום תלמידים לתכנית בהשוואה לשנה הקודמת ואם להתחייבות ההורים לתכנית באמצעות תשלום זה, הייתה השפעה על ההתמדה ועל נוכחות ילדיהם בתכנית. הרכזים (בבתי ספר שבהם בוצעה גביית תשלומי הורים) התבקשו להעריך את הקשר בין הוספת רכיב התשלום לבין היקף הנרשמים לתכנית בתשע"ד בהשוואה לנרשמים בתשע"ה. הממצאים מוצגים בתרשים 2 להלן:

**תרשים 2: השפעת תשלומי ההורים על היקף הנרשמים לתכנית ציל"ה בתשע"ה, לפי הערכות הרכזים<sup>12</sup>**



מהתרשים עולה כי השפעת התשלום שונה בין שני מגזרי שפת הלימוד: הרכזים דוברי העברית נחלקו בין אלו שהעריכו כי תשלומי ההורים השפיעו רק במעט או כלל לא השפיעו על רישום תלמידים לתכנית (52%) לבין אלו שהעריכו כי הייתה ירידה בינונית או ניכרת במספר התלמידים שהשתתפו בתכנית בתשע"ה לעומת תשע"ד (48%). לעומתם רוב הרכזים דוברי הערבית (82%) קבעו נחרצות כי תשלומי ההורים גררו ירידה בינונית או ניכרת ברישום התלמידים לתכנית.

<sup>12</sup> רכזים בבתי ספר שבהם בוצעה גביית תשלומי הורים בלבד תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה



**ממצאים דומים נשמעו גם בחלק האיכותני של ההערכה:** לדברי המרואיינים בראיונות האישיים שיעור ההשתתפות של תלמידי א'-ב' בציל"ה בשנת תשע"ה נע בין נמוך מאוד לגבוה (15%-80%, להערכת המרואיינים בראיונות האיכותניים). ועל פי הדיווחים שיעור זה השתנה בין בית ספר אחד למשנהו. במרבית בתי הספר דווח כי קטן מספר המשתתפים בשנה זו בהשוואה לשנים קודמות עקב חיוב ההורים בתשלום. בשל מיעוט הנרשמים, הצטמצם מספר המסגרות/הקבוצות במרבית בתי הספר ובחלק מבתי הספר היו הקבוצות קטנות יותר השנה:

"השנה נקלטו 35 תלמידים מתוך 145 תלמידים בבית הספר, בשנה שעברה קלטנו 50 תלמידים"; "נקלטו 28 תלמידים, מתוך 180 תלמידי שכבת א' ו-ב' בבית הספר; "סה"כ יש 21 תלמידים המהווים 13% משתי השכבות";

"היה פחות רישום בגלל התשלום, בפירוש, מספר המסגרות ירד מ-512 צהרונים בתשע"ד ל-420 בתשע"ה. זו ירידה חזקה, כי גם בתוך כל מסגרת, היו בתשע"ד מינימום 33";

בתי ספר שדיווחו על אחוזי השתתפות גבוהים בתכנית ציינו לרוב כי מימון התלמידים על ידי הרשות/בית הספר הוא שאפשר/הבטיח את הגעתם:

"בית הספר מממן לכ-40% מהתלמידים את דמי ההשתתפות, וכך קורה שכל התלמידים משתתפים בצהרון, כל תלמידי א-ב";

"ניסו למצוא פתרון מול סירוב ההורים. בסוף התהליך נענתה העירייה וספגה את כל דמי ההשתתפות של ההורים, כך יש לנו חמש קבוצות".

מדברי כל המרואיינים עולה בבירור כי גביית התשלום מן ההורים הייתה הקושי בהא הידיעה שניצב בפני הפעלתה של התכנית בתשע"ה, בעיקר במגזר דוברי הערבית:

"ההיערכות שלנו הושפעה רבות מדרישת תשלום דמי ההשתתפות, מנהל מחלקת החינוך זימן את הצוות לשלוש ישיבות רצופות, הישיבות התמקדו בהתמודדות עם סירוב ההורים ברישום ילדיהם";

"הקושי העיקרי התבטא בהתמודדות עם נושא תשלום 60 ש"ח. הקושי היחידי בשנה זו התבטא בנושא תשלום דמי השתתפות הורים, ההורים סירבו לשלם".

במגזר דוברי העברית הייתה גביית הכספים פשוטה יותר, יחסית:

"הגבייה של המשרד עבדה יפה, ההורים שילמו".

ההתמודדות הראשונה שנגזרה ממהלך זה הייתה הירידה הדרמטית ברישום ועיכוב ארוך בהפעלת התכנית:

"רק ב-19 לינואר התכנית התחילה לפעול, אני משוכנע שזה בגלל התשלום";

**רכזת יישובית רשותית:** "בגלל גביית הכסף מההורים הייתה השנה ירידה ברישום ביחס לשנה שעברה: בתשע"ד היו בתכנית 8,400 ילדים וירד ל-5,500 ילדים. ירידה של 35%. הורים שעובדים וחייבים אין להם ברירה ורושמים את הילדים לתכנית, הורים שיכולים להסתדר, הסתדרו אחרת... התשלום הוריד את הרישום";

"כשהיה בחינם היה קודם 90% רישום מהילדים בכיתה, כעת נרשמים כ-70% ואולי פחות".

הביטוי השכיח ביותר היה הצורך לקיים ישיבות/מפגשי שכנוע רבים מול הורים שהתקשו לעמוד בהוצאה, או שציפו לצהרון במסגרת חינוך-חובה, או ש"למדו להסתדר אחרת" וכן אי-ודאות מתמשכת לגבי אם אפשר יהיה להתחיל בתכנית ומתי:

"הייתה התמודדות קשה ומתישה בגיוס תלמידים, ההורים סירבו לשלם את 60 השקלים ובכך לא שלחו את ילדיהם לבית הספר. פעלנו בכל האמצעים העומדים לרשותנו להחזרת התלמידים: מפגשי הורים בנוכחות ראש העיר ומנהל מחלקת החינוך, פליירים דרך התלמידים, קשר טלפוני ועידוד התלמידים";

"הקרב על גיוס התלמידים בצל דמי התשלום גבה מאתנו הרבה אנרגיה וזמן, אינני מאמין שזה תפקידנו, אבל אין מישהו אחר שיעשה אותו...";

"זה שלא ידעו אם ומתי זה יתחיל פגע ברישום כי יש הורים שמצאו פתרון אחר או שהתרגלו שהילד בבית";

**זכין:** "היו צוותים משנה שעברה שרצו להמשיך, אבל כשלא היו החלטות לגבי מתי ואיך להפעיל את התכנית, הם לא חיכו".

במגזר דוברי הערבית נתקלו חלק מבתי הספר בסירוב עיקש של הורים, וזאת גם לנוכח הבטחות להשתתפות/סבסוד מצד הרשות (מחשש של הורים שהרשות לא תעמוד בכך ותתבע תשלום בעתיד). הדבר התבטא בין היתר בהמחאות חוזרות, בביטולי תשלום בכרטיס אשראי ובדילמות מצד בית הספר אם להוציא ממסגרת ציל"ה תלמידים משתתפים שהוריהם התחרטו:

"לפני שביקשו תשלום הגיעו מכתבי הסכמה רבים של הורים הרוצים לשלוח את ילדם לציל"ה, אך ברגע שביקשו תשלום, ההורים לא הסכימו לילדים להגיע, גם אחרי שהמועצה הסכימה לשלם בעצמה עבור הילדים, ההורים פחדו שיידרשו מהם לשלם ולכן לא שלחו";

"קשה, חזרו צ'קים, אני הייתי צריכה לעמוד מולם";

"זה יצר קושי על ההתנהלות, ילדה שיצאה מהצהרון אז להחזיר את הכסף יותר מסובך";

**רכזת יישובית מטעם הרשות:** "בעניין הכספי, העירייה ביקשו מההורים תשלום ובסופו של דבר, ראש העירייה הוא משלם עכשיו. אבל ההורים בכל זאת לא שולחים את הילדים שלהם כי מפחדים שביקשו שישלמו. הפספוס בציל"ה היה בתשלום";

לדברי מנהלים ורכזים אלה, הורים רבים רשמו את ילדיהם רק לאחר שהובטחו להם השתתפות/תשלום מלא על ידי העירייה, ובמקרים אחדים בחרו מנהל/מורי בית הספר/הזכין 'לספוג' באופן אישי את העלות, ולו כדי למנוע עיכוב נוסף בפתיחת הצהרון, או הוצאת ילד מהמסגרת:

"עד לשלב שהעירייה התחייבה בכיסוי התשלום לא נרשמו ילדים לתכנית";

"בתחילת הסמסטר השני נרשמו 28 תלמידים, כעשרים מהם אומצו ע"י צוות בית הספר- המורים שילמו עבור התלמידים";

"בישיבה האחרונה הוחלט שהרשות תישא ב-35 ש"ח מדמי ההשתתפות ובכך ההורים התרצו ונרשמו 48 תלמידים";

"ילד שלא משלם, אני אישית לקחתי לשלם ועוד מורה, יש ילדים שחייבים להיות בציל"ה במקום לשוטט ברחובות, אז אנחנו משלמים";

"לא גבינו מההורים תשלום, הסיכום היה שהמועצה תשלם. ההורים התנגדו ובגלל זה המועצה משלמת, חשבנו שייכשל הפרויקט ולא יהיו תלמידים, אז זה היה הפתרון".

לדברי זכין, היו רשויות שנמנעו בכלל מלשווק את התכנית להורים, מחשש שהם יירשמו אך לא ישלמו:

"מבחינת רשויות שהשנה לא הצטרפו, אז זה לא בגלל אי-היענות הורים, אלא בגלל החשש של רשויות שהורים לא ישלמו ואז זה יפול עליהן, כלומר זה נעצר ברמת רשות עוד לפני שהגיע להורים. יש רשויות שאמרו זאת מפורשות ויש שזה המצב, שלא הלכו לתהליך שיווק מסודר מול ההורים".

כאמור, במגזר דוברי העברית הייתה הגבייה 'חלקה' הרבה יותר, אם כי גם בו טענו מנהלים ורכזים לקושי של הורים במשפחות מרובות ילדים לשלם את הסכום:

"במגזר היהודי הורים מוכנים לשלם יותר כדי לקבל שקט ולהיות בעבודה"; "היו מקרים שהגענו להסדר עם הזכין שיוותר על התשלום, כי יש אצלנו מקומות עם בעיית גבייה קשה, מי שיש לו 2-3 ילדים בצהרון זה עלות גבוהה בשבילו".

יותר מנהלים ורכזים במגזר דוברי הערבית סברו שהסכום של 60 ש"ח אכן גבוה למשפחות במצוקה וכי יתאים סכום נמוך יותר:

"הקושי הכי גדול זה התשלום, ההורים לא עומדים בזה, כדאי להוריד, אולי משהו סימבולי"; "עשינו הרבה תשלומים להורים. התשלום יצר מחויבות אבל התשלום עצמו יקר, מספיק גם רק 20 שקל. ההורים שצריכים את זה אין להם"; "יש קרנות צדקה שפניתי שיעזרו למשפחות, כי באמת לא כולן יכולות".

עם זאת, היו מקרב המנהלים והרכזים שהעירו שהתנגדותם של הורים רבים לא נבעה מן הקושי לעמוד בהוצאה, אלא מעצם השינוי לעומת השנים הקודמות, וכתוצאה מתחושה של 'מגיע לנו':

"רוב ההורים עניים והם תופשים את התכנית כחלק משירותי בית הספר";

"הם תופשים את התכנית כחלק מחינוך חובה";

"יש מנטאליות שאנחנו חייבים לקבל הכול בחינם. ההורים התרגלו".

רכזת יישובית וחלק מהזכיינים התייחסו בהקשר זה לעבודה הפרטנית יותר שהתאפשרה בקבוצות הקטנות יותר שנוצרו בתשע"ה:

"השנה היו פחות בנות והרבה יותר קל לתפעל את זה, להיות יותר אישי...";

"השינוי הדרמטי של תשלומי הורים שינה לגמרי את העבודה שלנו כזכין, המשרד מאוד הלך לקראתנו בעניין הקבוצות הקטנות ואישר אותן, כי אחרת היו עוד פחות מסגרות ואז ממילא זה נהיה קצת יותר פרטני";

"בדיעבד, זה איפשר פעילות יותר טובה ואישית עם הילדים, כי שוריין סכום, ולא נרשמו מספיק ילדים, ואז, כשניתן האישור לפתוח מסגרות קטנות, הייתה רווחה לילדים".

ממצאי ההערכה בשנה קודמת העלו כי נוכחות לא סדירה של תלמידים בתכנית אירעה בשכיחות גבוהה בעיקר בבתי ספר דוברי הערבית (כמחצית מהמנהלים דוברי הערבית וכחמישית מהמנהלים דוברי העברית דיווחו על אי-סדירות בנוכחות תלמידים בתכנית). על כן, בראיונות הרכזים בתשע"ה נשאלו הרכזים אם תשלומי ההורים שיפרו את הנוכחות ואת סדירות הגעה של התלמידים לציל"ה. מהממצאים עולה כי 35% מהרכזים דוברי העברית ו-59% דוברי הערבית סברו כי השתתפות ההורים בתשלומים בציל"ה שיפרה במידה רבה מאוד או במידה רבה את ההגעה הסדירה של התלמידים לתכנית. אחד הרכזים דוברי העברית אף טען כי השתתפות ההורים בתשלומי ציל"ה מהווה יתרון, שכן הדבר תרם למחויבותם לתכנית:

"בשנה שעברה, בגלל שזה היה חנימ, זה היה בלתי נסבל, זה היה לא מוצלח, הורים השתמשו בתכנית כבייבי-סיטר. השנה זה שיפר את הצהרון. כמעט ולא היו תלונות של הורים. זה בעקבות תשלומי ההורים. כשיש תשלום מינימאלי זה בסדר. כשאין - הכול בלגן".

**גם בראיונות האיכותניים** דווח על צמצום בהיקף ההיעדרויות. מנהלים ורכזים סיפרו על התייצבות ועל הגעה סדירה ורציפה של תלמידים, תוך שחלקם זקפו זאת לחובת התשלום על ידי הורים:

"באופן כללי יש נוכחות מלאה של הנרשמים, הקצת תשלום עשה את זה, הורים לא סתם רשמו";  
**מנהל מחלקת חינוך:** "יש יותר רצינות כלפי התכנית, זה כמו לימודי בוקר, שגם שם יש גבייה וחובת הגעה".

עם זאת, היו מעט מנהלים ורכזים שהדגישו כי ההתייצבות איננה, לדעתם, תוצאה של דמי הרצינות, אלא ביטוי לנחת ולשביעות רצון מצד הורים, ואף הזכירו הצטרפות לאורך השנה:

"התלמידות הגיעו בצורה עקבית גם קודם, ללא התשלום של ההורים. הבית ספר קרוב לבנייני המגורים שלהם אז זה המשך טבעי, וזה מרגיע את האימהות לדעת שהילדים פה בהמשך הרחוב";

"לא, להיפך, במקומות שהייתה בהם פעילות טובה הצטרפו גם במהלך השנה".

### 2.3 הצטרפות ועזיבה של תלמידים במהלך התכנית

בשנת הלימודים תשע"ד דיווחו המרואיינים על תחלופה של תלמידים בתכנית – הצטרפות מאוחרת או עזיבה במהלך השנה – ב-58% מבתי הספר דוברי העברית וב-81% מבתי הספר דוברי הערבית. הממצאים הכמותיים מתשע"ה מצביעים על ירידה קלה בהיקף בתי הספר שבהם חלה תחלופה: ב-45% מבתי הספר במגזר דוברי העברית וב-70% מבתי הספר במגזר דוברי הערבית חלה הצטרפות מאוחרת או עזיבה של תלמידים את ציל"ה:

ב-45% מבתי הספר בתכנית **הצטרפו** תלמידים לציל"ה במהלך שנת הלימודים (בשיעורים גבוהים יחסית בקרב דוברי הערבית בהשוואה לדוברי העברית – ב-51% בתי ספר בהשוואה ל-41%).

ב-41% מבתי הספר בתכנית **עזבו** תלמידים את ציל"ה במהלך שנת הלימודים: שיעור בתי הספר שבהם עזבו תלמידים גבוה משמעותית בקרב דוברי הערבית (59%) בהשוואה לדוברי העברית (29%).

בבתי הספר במגזר דוברי העברית ממוצע המצטרפים עולה על ממוצע העוזבים (4 מצטרפים ו-2.8 עוזבים בממוצע בבית ספר), ובבתי ספר במגזר דוברי הערבית היקפי ההצטרפות והעזיבה גבוהים יותר ודומים אלו לאלו (10.4-110.9 תלמידים בממוצע)<sup>13</sup>. להלן הסיבות לתחלופת תלמידים בתכנית במהלך שנת הלימודים תשע"ה, כפי שעלו מדיווחי הרכזים. הסיבות מפורטות לפי סדר שכיחותן:

הסיבה השכיחה **להצטרפות מאוחרת לתכנית** בשני מגזרי השפה היא המלצות של משתתפים אחרים בתכנית. הרכזים דוברי העברית דיווחו על סיבה נוספת להצטרפות מאוחרת - התחלת עבודה או לימודים של ההורים.

#### **סיבות לעזיבת התכנית במהלך שנת הפעילות, לפי דיווחי המרואיינים (ולפי שכיחותן):**

- הימצאות ההורים בבית (עקרות בית, עקב סיום עבודה, לידה וכו')

<sup>13</sup> היקפי עזיבה והצטרפות לא נבדקו במסגרת ההערכה שהתקיימה בתשע"ד

"...רוב האימהות לא היו עובדות, לכן האם הייתה יכולה לקחת את הילד ולא היה לה צורך שיישאר בציל"ה",

"ההורים הם לוחצים על התלמידים לא להישאר ולחזור הביתה",

"אמא בבית, נשאר בבית"

- העדפה של הילדים או של ההורים להישארות הילדים בבית בשעות הצהריים  
"הילדה לא הסתדרה בכיתה, רצתה להיות עם אמא שלה בבית",  
"זה לא קריטי להורים להיות בצהרון. והבנות קשה להם להישאר עד השעה ארבע",  
"הילדים היו גומרים ב-13:30 והיה כואב להם להישאר עד השעה 16:00 בבית הספר",
- עזיבה בגלל מעבר דירה
- מחסור בהסעות הביתה בתום שעות הפעילות של ציל"ה או סיום הפעילות בשעה מוקדמת מדי עבור הורים עובדים  
"לא היה סידור לחזור הביתה",  
"קושי של ההורים להגיע לקחת את התלמידים בשעה 16:00"
- חוסר יכולת או חוסר רצון לשלם את תשלומי הורים  
"באיזשהו שלב ביקשו מההורים לשלם עבור התכנית וההורים לא רצו, לכן התלמידים עזבו"
- עזיבה בגלל טעם האוכל (שני מקרים בודדים)
- חוסר התאמה התנהגותית (מקרה יחיד)

#### סיכום:

לאורך שלוש שנות ההפעלה של ציל"ה חל צמצום במספר בתי הספר שבהם פעלה התכנית (מ-471 בתי ספר בתשע"ג ל-244 בתי ספר בתשע"ה, ומ-361 בתי ספר ל-110 בתי ספר שבהם פעלה התכנית באופן מלא, ללא בתי ספר שבהם פעלה רק כהשלמה ליוח"א וללא ירושלים).

בנוסף, חל בתשע"ה צמצום במספר המסגרות הבית ספריות בהשוואה לתשע"ד (בתשע"ה, בממוצע 2.6 קבוצות בבתי הספר דוברי העברית ו-2.9 בבתי הספר דוברי הערבית. בתשע"ד, בממוצע 2.8 קבוצות בבתי הספר דוברי העברית ו-4.6 בבתי הספר דוברי הערבית).

המרוויינים בראיונות האיכותניים והכמותיים העריכו כי החלטת משרד החינוך לגבות דמי השתתפות מההורים היא שגרמה לצמצום מספר הנרשמים לתכנית ולצורך בהתארגנות מחדש עקב צמצום מספר המסגרות בהשוואה לשנה קודמת.

כמו כן דיווחו המרוויינים על קושי בגביית התשלום מההורים ועל זמן ומאמצים רבים שהושקעו בגבייה. אולם מנגד מרוויינים בהערכה האיכותנית דיווחו על אפשרות לעבודה פרטנית יותר (יחסית לשנה שעברה) במקרים שבהם נוצרו קבוצות קטנות..

בהשוואה לתשע"ד, מדיווחי הרכזים בסקרים הטלפוניים עולה שהייתה ירידה בשיעור בתי הספר שבהם הייתה הצטרפות מאוחרת או עזיבה מוקדמת. עוד נמצא בתשע"ה כי הצטרפות מאוחרת של תלמידים לתכנית שכיחה בבתי הספר דוברי העברית בהשוואה לעזיבה במהלך השנה. בבתי הספר דוברי הערבית היקפי ההצטרפות והעזיבה דומים בשתי השנים. הסיבות העיקריות לעזיבה הן הימצאות ההורים בבית והתפיסה שעדיף שהילד יהיה בבית בשעות הצהריים, חוסר בהסעות או תשלומי ההורים.

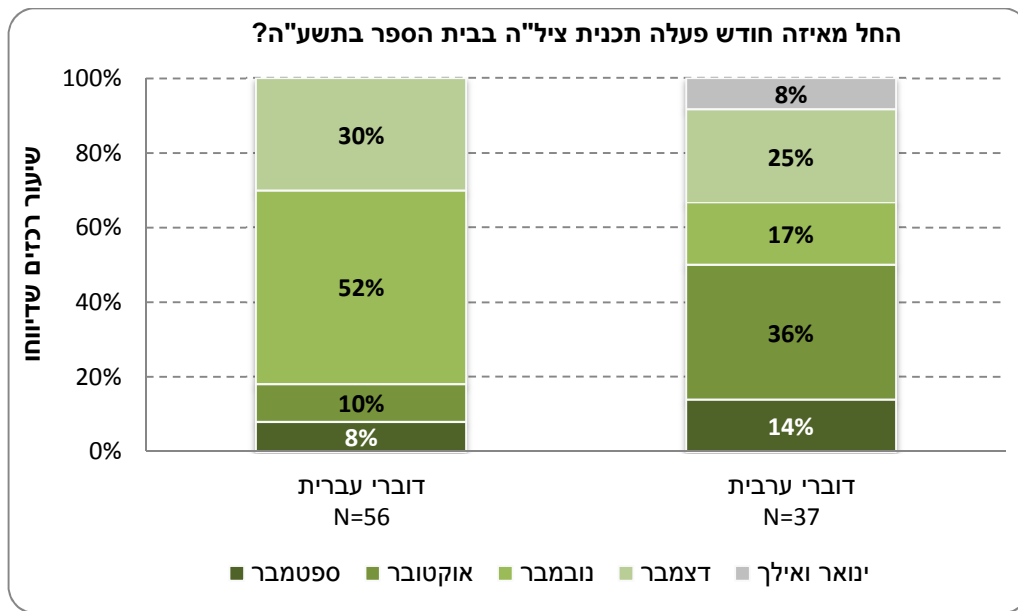
### 3. מאפייני ההפעלה של ציל"ה בבתי הספר בתשע"ה

בפרק זה נסקור את מאפייני התכנית, כפי שהם משתקפים בהיבטים הבאים: המועד שבו החלה ההפעלה בפועל של ציל"ה בבתי הספר בתשע"ה והסיבות שהמרווינים מייחסים לעיכוב בהפעלה; שיקולים בבניית הקבוצות של ציל"ה והרכבן - מתלמידי כיתת אם אחת או מצירוף תלמידים ממספר כיתות באותה שכבת גיל או כקבוצות רב-גילאיות; אופן שיבוץ המדריכים לקבוצות ציל"ה, כלומר אם משובץ מדריך אחד או מספר מדריכים לכל קבוצת ציל"ה;

#### 3.1 תחילת הפעילות בתכנית ציל"ה בשנת הלימודים תשע"ה

תשע"ה הייתה שנת הלימודים השלישית ליישום תכנית ציל"ה. בהערכה בתשע"ד נמצא כי ברוב בתי הספר הפעילות של ציל"ה החלה רק באוקטובר או מאוחר יותר. בתשע"ה, בזכות הניסיון המצטבר בהפעלת התכנית ובזכות קיומם של צוותי ציל"ה משנים קודמות, ניתן היה לצפות שהפעילות תחל במועד קרוב ככל האפשר לפתיחת שנת הלימודים. אולם מניתוח הדיווחים של הרכזים (כפי שמופיע בתרשים 3 שלהלן) עולה כי בשנת הלימודים תשע"ה הייתה נסיגה בנושא זה בהשוואה לציל"ה תשע"ד: ב-82% בתי ספר דוברי העברית ובמחצית מבתי הספר דוברי הערבית פעילות התכנית החלה בחודש נובמבר 2014 ואף מאוחר יותר (בהשוואה ל-70% מבתי הספר דוברי העברית ו-40% מבתי הספר דוברי הערבית בתשע"ד). מכאן שב-63% מבתי הספר פעלה ציל"ה בתשע"ה במשך 5-8 חודשים בלבד, אף שהיא תוקצבה עבור עשרה חודשי פעילות.

### תרשים 3: דיווחי הרכזים על מועד תחילתה של פעילות ציל"ה בתשע"ה



הסיבות להתחלה המאוחרת עלו מתוך הראיונות האיכותניים, שכן במרבית בתי הספר שבהם התקיימו ראיונות איכותניים, החלה התכנית באיחור, אם בשל בעיות תקצוב ואם עקב אי-ודאות לגבי הפעלתה:

"התכנית השנה התחילה מאוחר, לקח זמן ועניין הניירת לקח הרבה זמן, זה מאוד אופייני לציל"ה";

"המשרד שמר את הקלפים קרוב אליו ולא שיתף אותנו בתהליכים עד להחלטה";  
 "כרשות, עם הזכיינים רצינו להיערך קודם לכן, אבל לא יכולנו להוציא קול קורא לגיוס תלמידים וצוות כי לא היה תקציב. הוצאנו קול קורא אחרי סוכות. לקח לנו בערך חודש של היערכות";

במגזר דוברי הערבית התעכבה הפעלתה במיוחד (גם עד סוף פברואר) בשל קשיים בגביית התשלום מן ההורים:

"התכנית החלה השנה באיחור רב - 22.2.2015, לאחר קרב מתמשך עם ההורים סביב דמי ההשתתפות";

"התכנית החלה לפעול באיחור רב- תחילת פברואר 2015, לאחר שנפתרה בעיית דמי ההשתתפות".

בהקשר זה המרואיינים סיפרו כי נותרו חסרי מענה מול ההורים ששאלו מתי תחל הפעילות ואשר הדגישו את החשיבות של התחלת הפעילות של ציל"ה במקביל לפתיחת שנת הלימודים. תכנית ציל"ה מיועדת לילדים בגילאים צעירים שזקוקים למסגרות תומכות גם בשעות הצהריים. חוסר הוודאות בנוגע למועד תחילת הפעילות של ציל"ה בבית הספר דחף הורים לרשום את ילדיהם למסגרות צהריים במגזר הפרטי שפעילות לאורך כל שנת הלימודים.



## 3.2 הרכב הקבוצות הפעילות של ציל"ה

בתשע"ה קבעו ההנחיות כי קבוצת ציל"ה תכלול כ-30 תלמידים בממוצע מכיתות א'-ב'<sup>14</sup>, וכי כמות הנרשמים המינימאלית לפתיחת קבוצה אמורה להגיע לפחות ל-75% מתלמידי הכיתה. ביקשנו לבדוק כיצד גובשו הקבוצות: האם הקבוצה תואמת את כיתת האם בבית הספר? האם היא גובשה מתוך כלל כיתות השכבה? האם הקבוצות רב-גילאיות או שהיו מבנים אחרים של קבוצות?

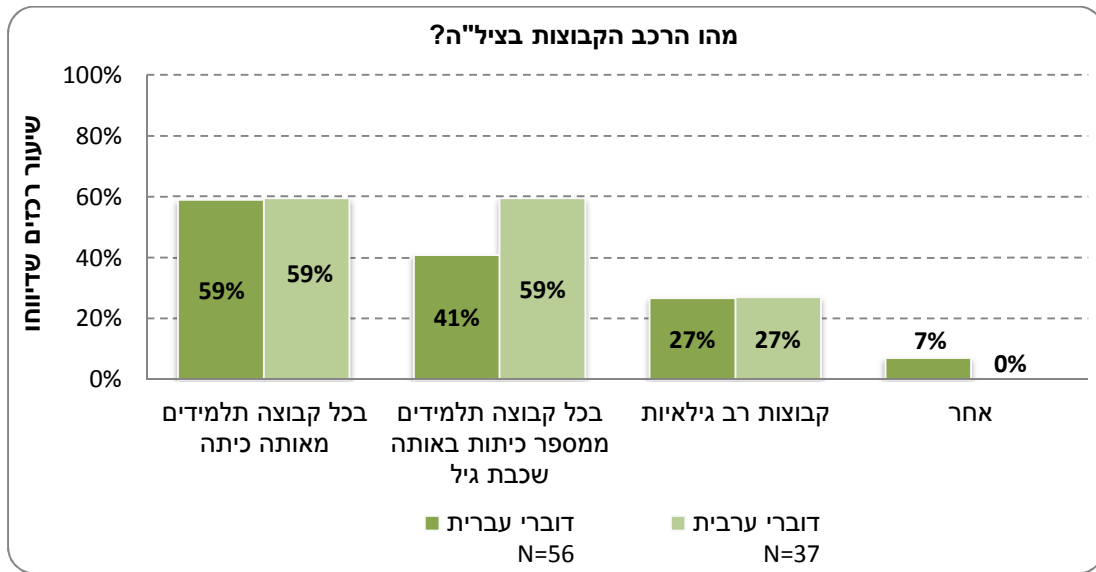
בתרשים 4 מוצגים דיווחי הרכזים על הרכב התלמידים בקבוצות ציל"ה, בחלוקה לפי מגזר שפה. בחלק מבתי הספר קיימים מספר מודלים להרכב הקבוצות בציל"ה, ולכן סך כול התלמידים אינו מסתכם ל-100%.



---

<sup>14</sup> לפי ההנחיות של משרד החינוך לתשע"ה (בתשע"ד ההנחיות קבעו 33 תלמידים ובתשע"ג 30 תלמידים בקבוצה).

#### תרשים 4: דיווחי הרכבים על הרכב הקבוצות בציל"ה תשע"ה<sup>15</sup>



הממצאים מלמדים כי השיקולים בבניית קבוצות ציל"ה נותרו דומים בשתי השנים תשע"ד ותשע"ה: בשני מגזרי השפה ניכר כי מעדיפים להרכיב את קבוצות ציל"ה מקרב תלמידים באותה שכבת גיל (על פני קבוצות רב-גילאיות): הרכב חד-שכבתי פעיל ב-82% מבתי הספר דוברי העברית וב-84% מדוברי הערבית.

דוברי הערבית ציינו כי אין להם העדפה של אחת מהאפשרויות - בנייה של קבוצת ציל"ה מכיתת אם אחת בבית הספר או בניית קבוצות על ידי שילוב תלמידים ממספר כיתות באותה שכבת גיל.

בבתי הספר דוברי העברית ציינו שני קריטריונים נוספים להרכבת קבוצות: הפרדת קבוצות לפי מגדר (בבתי ספר חרדיים) וקבוצות נפרדות לחינוך המיוחד.

הממצאים האיכותניים מחזקים את אלו הכמותיים: בראיונות האיכותניים נטען כי לרוב הורכבו הקבוצות על פי גיל, אולם בשל מיעוט נרשמים, במקרים של קבוצות קטנות באופן ניכר, אוחדו כיתות א' ו-ב' לקבוצת צהרון אחת:

*"35 התלמידים מתחלקים פורמאלית לשלוש קבוצות, בפועל הן שתי קבוצות, הקבוצות מורכבות בממוצע מ-18 תלמידים, החלוקה נעשית עפ"י גיל ללא התייחסות לכיתות האם";*  
*"התחלקו על פי גילם לשתי קבוצות, 15 תלמידים משכבת א' ו-22 תלמידים משכבת ב";*  
*"בקבוצה יש 19 תלמידים מארבע כיתות, שתי כיתות א' ושתי כיתות ב'. לא נרשמו מספיק ילדים".*

<sup>15</sup> הסה"כ אינו מסתכם ב-100%, היות שבחלק מבתי הספר קיימים מספר מודלים להרכב הקבוצות בציל"ה.

מרבית המנהלים והרכזים הדגישו כי העיסוק בשיבוץ תלמידים היה מיותר, הן לאור מיעוט התלמידים והקבוצות, והן לאור המבחר המצומצם של חוגים/פעילויות, וכי על כן הם בחרו בתכנית כללית, מגוונת דייה, שתיתן מענה למרב התלמידים:

"במספר כה נמוך, 20 תלמידים לא הפעלנו הרבה חשיבה באופן השיבוץ, בנינו תכנית כללית

שתפגוש באופן מקסימאלי את רצונות וצרכי התלמידים";

"יש תכנית מוגדרת, כולם עושים את אותו הדבר, ללא בחירה של התלמידים, אין טעם להתחיל

לעשות שיבוצים";

"לא ניתן לבנות קבוצות לפי עניין או צורך עקב מספרם הקטן של התלמידים";

"כיוונו שמכלול הפעילות יענה על רוב צרכי התלמידים".

בחלק מבתי הספר ציינו המנהלים והרכזים כי העדיפו קבוצות קטנות בחוגים, וכי אפשרו בחירה מסוימת לתלמידים על פי העדפותיהם:

"התלמידים נחשפים בקבוצות לאותם תכנים, לעתים אנחנו מחלקים אותם לתת-קבוצות לפי

צורך או לפי עניין, למשל, בפעילות ספורט או משחקים";

"מחלקים לשתי קבוצות, שיעורי בית ומשחקי יצירה, מה שהילד רוצה ראשון";

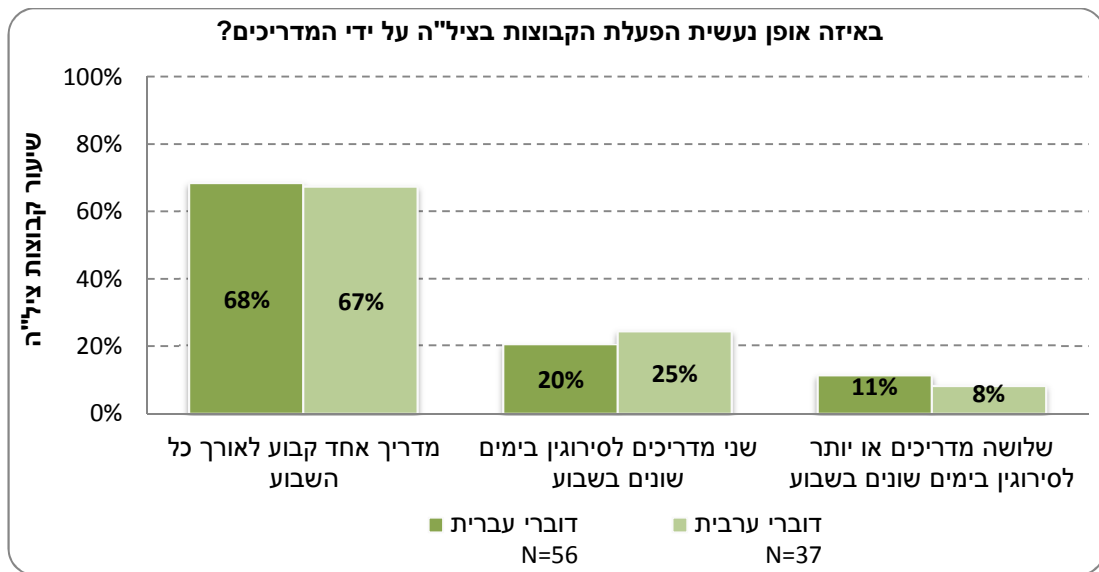
"השנה התגמשנו קצת לפי החשק של התלמידים במה לעסוק".

### **3.3 המודל של הפעלת הקבוצות על ידי מדריכי ציל"ה**

סקר זה בדק עוד אם קיים מדריך או מדריכים קבועים לכל קבוצה על פני כל ימי הפעילות של ציל"ה. כמו כן נבדק אם המדריכים מתמידים בתפקידם לאורך כל שנת הפעילות.

הרכזים התייחסו בתשובותיהם לכלל הקבוצות הפעילות בבתי הספר. כפי שצוין לעיל, בדרך כלל פעלה בבתי הספר יותר מקבוצה אחת ובחלק מבתי הספר בעבור כל קבוצה התקיימה מתכונת הפעלה שונה. התרשים מציג את מודל ההדרכה בקבוצות ציל"ה:

## תרשים 5: דיווחי הרכזים על מודל הפעלת הקבוצות על ידי מדריכי ציל"ה



הממצאים מצביעים על העדפה של העסקת מדריך אחד קבוע לקבוצה לאורך כל ימי הפעילות של ציל"ה (מודל שהופעל בכשני שלישים מהקבוצות משני מגזרי השפה). בחמישית עד רבע מהקבוצות פעלו שני מדריכים לסירוגין בימים שונים בשבוע. ביתר הקבוצות פעלו שלושה מדריכים או יותר לסירוגין במהלך השבוע. ביחס לאחד מהמקרים שבהם פעלו יותר משלושה מדריכים ציין הרכז כי המדריכים עובדים בכל ימי הפעילות אולם בקבוצות שונות ("שישה או שבעה מדריכים מתחלפים לארבע קבוצות").

בהשוואה לממצאי תשע"ד, בבתי ספר דוברי העברית הפעלת הקבוצות דומה בשתי השנים. בבתי ספר דוברי הערבית ניכרת בתשע"ה עלייה בדפוס העסקה של מדריך אחד קבוע למסגרת ציל"ה, ובהתאמה ירידה בהעסקת שניים או יותר מדריכים למסגרת.

בהערכה האיכותנית בתשע"ג, (שגובתה על ידי הממצאים הכמותיים מתשע"ד) תואר חוסר התמדה של מדריכים בתכנית ותחלופה שלהם במהלך שנת הפעילות בחלק לא מבוטל מבתי הספר (בכ-40% מבתי הספר). ממצאי תשע"ה מלמדים כי **תחלופה של מדריכים** במהלך שנת הפעילות אירעה ב-32% מבתי הספר (בשיעורים זהים בשני מגזרי השפה). הסיבות שנמנו לכך מפורטות להלן (לפי סדר שכיחותן):

- סיבות אישיות (לידה, חתונה, מעבר מגורים לאזור מרוחק מבית הספר)
- מעבר לעבודה אחרת או אכזבה של המדריכה מהתפקיד ומתנאיו (שעות עבודה מעטות ושכר נמוך)
- חוסר שביעות רצון מהתפקוד של המדריכה
- פיטורין של מדריכה על רקע צמצום במספר התלמידים (בבית ספר דובר ערבית)

## לסיכום:

פעילות תכנית ציל"ה בבתי הספר בשנת הלימודים תשע"ה החלה לאחר תחילת שנת הלימודים; ב-92% מבתי הספר דוברי העברית וב-86% מבתי הספר דוברי הערבית החלה הפעילות באוקטובר או מאוחר יותר. בחלק ניכר מהמקרים העיכוב היה של למעלה מחודשיים: 82% מבתי ספר דוברי העברית ובמחצית מבתי הספר דוברי הערבית החלה התכנית בחודש נובמבר ולאחר מכן. נובע מכך שב-63% מבתי הספר פעלה ציל"ה בתשע"ה במשך 5-8 חודשים בלבד. נתון זה מהווה נסיגה בהשוואה לתשע"ד, שבה החלה התכנית מוקדם יותר.

קבוצות ציל"ה הורכבו ב-82%-84% מבתי הספר על פי שכבת הגיל של הילדים. בבתי ספר שבהם הצטמצם מספר הנרשמים מאוד (27% מבתי הספר, משני מגזרי השפה) אוחדו כיתות א' ו-ב' לקבוצת צהרון אחת. בראיונות האיכותניים הודגש כי עיסוק בשיבוץ תלמידים לקבוצות היה מיותר, הן נוכח מיעוט התלמידים והקבוצות, והן נוכח המבחר המצומצם של החוגים או הפעילויות.

כשני שלישים מקבוצות ציל"ה הודרכו על ידי מדריך אחד קבוע לאורך כל ימי הפעילות ובכשליש מבתי הספר אירעה תחלופה של מדריכים במהלך שנת הפעילות (שעזבו בעיקר מיזמתם עקב סיבות אישיות או בשל אכזבה מהתפקיד או מהתגמול).

## 4. סדר היום ותכנית העבודה

סדר היום של ציל"ה בבתי הספר נקבע לפי נוהלי ההפעלה במשרד החינוך והוא השתנה רק מעט במהלך השנים. סדר היום כלל פעילויות העשרה חינוכיות, חברתיות ולימודיות וכן הזנה. על פי עקרון ההפעלה של התכנית בתשע"ה, זמן הפעילות המרכזי של ציל"ה אמור להיות מוקדש לפעילויות העשרה בהיקף של 60%-70% מזמן הפעילות, ולפעילויות לימודיות (כגון תגבור, הטרמה, טיפוח כישורי למידה וסיוע בשיעורי בית בתחומי הליבה) בהיקף של 40%-30% מזמן הפעילות. כל בית ספר אמור לקבוע את התמהיל המתאים לו ואת הנושאים שעליהם יושם דגש, הן בפן של ההעשרה והן בפן הלימודי. בנוסף, הרשות יכולה להוסיף גוון או דגש משלה לתכנים או לחוגי ההעשרה המתקיימים במסגרת ציל"ה.

בפרק זה נעסוק בשאלות הבאות: האם גובשה תכנית עבודה לתכנון ההעשרה והסיוע הלימודי לתלמידי ציל"ה? מהו היקף הרכיב הלימודי בציל"ה ומהם תחומי הסיוע הלימודי? אילו חוגי העשרה פעלו במסגרת ציל"ה ואילו פעילויות שוטפות נוספות נעשו בציל"ה (מעבר לחוגים ולסיוע הלימודי). נוסף על כך נציג משוב על אודות ארוחת הצהריים החמה שהוגשה במסגרת ציל"ה.

### 4.1 קיום תכנית עבודה לפעילות ציל"ה

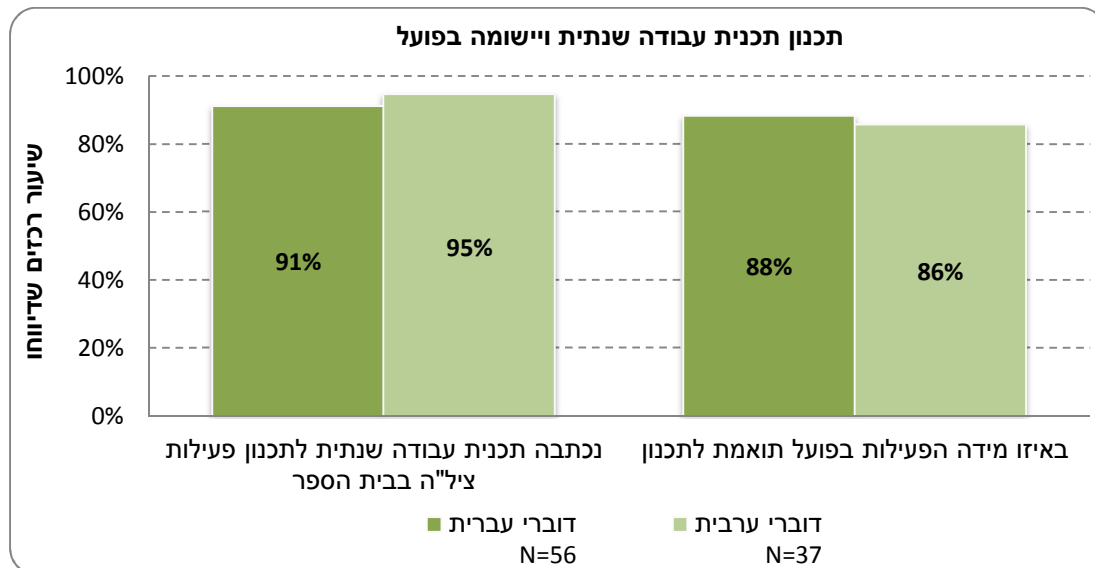
תכנית ציל"ה מכוונת לקדם שוויון ההזדמנויות בחינוך באמצעות פיתוח תחומי עניין מגוונים, ותמיכה לימודית (וכן במתן ארוחה חמה), מתוך ראייה הוליסטית של צורכי התלמיד. צוות בית הספר שאמון על קידום לימודי של התלמידים ואשר מכיר את צורכיהם, התבקש לקחת חלק פעיל בתכנון הפעילות של ציל"ה, למרות העובדה שציל"ה פועלת לאחר שעות הלימודים הפורמאליים בבית הספר. המנהל והצוות החינוכי התבקשו לגבש תכנית פעילות למסגרות ההעשרה של ציל"ה, בהתאם לצרכים הבית ספריים, ולהביאה לאישורו של מפקח בית הספר.

בהערכת ציל"ה שהתבצעה בתשע"ד, דיווחו המרואיינים על כתיבת תכנית עבודה כמעט בכל בתי הספר דוברי הערבית ובכ-80% מבתי הספר דוברי העברית.

נתוני תשע"ה מראים כי ביותר מ-90% מבתי הספר, בשני מגזרי השפה, נכתבה תכנית עבודה שנתית לתכנון פעילות ציל"ה. מכאן שביותר בתי ספר דוברי עברית נכתבה תכנית עבודה כזו.

מבין כלל הרכזים שדיווחו על כתיבת תכנית, 88% רכזים דוברי עברית ו-86% רכזים דוברי ערבית חשבו שהפעילות בפועל תואמת לתכנון. דיווחי הרכזים מוצגים בתרשים 6:

## תרשים 6: דיווחי הרכזים על כתיבת תכנית עבודה שנתית ועל יישומה בפועל



ממצאים דומים בנוגע לקיומה של תכנית העבודה התקבלו **בהערכה האיכותנית**: מרבית בתי הספר התנהלו בהתאם לתכנית העבודה שנקבעה מראש, בשיתוף עם הרשות ועם הזכ״ן, ואשר אושרה על ידי הפיקוח:

"הרכז, ואני המנהל, בנינו והגשנו את זה לאישור המפקחת";

"יש לכל כיתה תכנית עבודה. על הקיר אנחנו דורשים שיתלו סדר יום, כדי שגם ההורים יוכלו לעקוב אחרי הפעילות";

"יש תכנית יומית שמבוססת על שלוש שעות, חמישה ימים בשבוע, השעה השלישית היא תמיד פעילות לימודית חווייתית";

בבתי ספר אחדים נטען, לעומת זאת, כי לא קיימת מראש תכנית עבודה, אלא שזו מתהווה כמעט כל יום מתוך העבודה המשותפת של המדריכות והמורות:

"אין תכנית מוגדרת/מובנית, הכול נבנה מהעבודה המשותפת בין המדריכות והמחנכות".

רוב המנהלים והרכזים טענו כי תכנית העבודה עצמה נקבעה בהתאם להתוויות המשרד (הנפחים היחסיים של החלק הלימודי ושל ההעשרה, סדר היום, הרחבת לימודי הליבה וכדומה):

"על פי המדיניות החדשה, הורדנו באופן משמעותי את היקף תחום הלימודים, ההעשרה היוותה את החלק הארי מסך הכול הפעילות היומית";

"אני חושב שמה שאנחנו עושים זה לפי דרישה של המשרד, שההעשרה תהיה רק במקצועות הליבה, זה הוכתב מראש";

"ההעשרה הלימודית, למשל, היא בתחומי הליבה וזאת לפי דרישת התכנית, הרחבה של החומר הנלמד בבוקר".

שני מנהלי מחלקות חינוך סיפרו בהקשר זה, כי אפשרו לבתי הספר חופש רב להתאים את התכנית לצורכיהם, וכי הנחיות המשרד היוו בסיס עיקרי לבחירת התכנים והפעילויות, אך כי ציפו מבתי הספר 'להגדיל ראש', כלומר לעשות מעט מעבר למינימום שנדרש מהם, להתאמץ ולגוון:

"בפועל, לבתי הספר יש חופש בבחירת תוכני ההעשרה בגלל מאפייניהם השונים. יש לנו כאן בתי ספר מאוד ייחודיים. יש לנו בתי ספר חב"ד, יש לנו בתי ספר מעיין החינוך התורני, יש לנו בתי ספר של החינוך העצמאי. לכל בית ספר משלו יש את ההנהגה הרוחנית שמתווה את התכנים. אנחנו שותפים, אבל אנחנו נותנים להם את המנדט של בחירת התכניות. מה שכן, כשאני באה ורואה תכנייה של דפי עבודה ודפי ייצור, אני אומרת להם סטופ, בואו תעשו כאן משהו אחר, זה לא בייביסיטר, בבוקר הילדים קיבלו דפי עבודה בשפע. הם לא צריכים לחוות את זה עוד פעם מאחת עד ארבע";

"יש את סדר היום של משרד החינוך, ואנחנו מצפים שבתי הספר יפעלו על פי סדר יום שהותווה מראש, אבל גם כאילו... בואו תחשבו הלאה, תתפתחו, תצאו מהמשבצת, בואו תראו מה אנחנו יכולים לעשות עוד... ומה שדרשנו השנה, תכנית מגוונת... אז הם באמת הכניסו את הנושא של כלכלת בית, אפייה ובישול, ג'ימבורי, חוג חיות, לומדים באותו יום על החיה הזאת, זה כמו בשיעור מדעים, זה העשרה בהתאם לגיל".

**תכנון סדר היום לציל"ה:** 'ככלל, נשמר סדר היום מהשנים הקודמות, שנמצא יעיל, תוך שינויים מינוריים:

"תכנית העבודה לא השתנתה, ישנה התייחסות לתחום ההעשרה וגם לתחום הלימודי, בכך היא עונה על צרכי התלמידים. ההעשרה כוללת פעילויות בלתי פורמאליות והמרכיב הלימודי מתייחס רק לפתרון שעורי בית. לא חל שום שדרוג בשני המרכיבים";

"לא חל שינוי בשנה זו, זה עובד טוב עבור התלמידים והמדריכות ואין טעם לשנות";

"סדר היום לא השתנה ביחס לתשע"ד. גם השנה עסקנו באורח חיים בריא וזהב, אלו הנושאים שקיבלנו ממשרד החינוך";

עם זאת, בכמה בתי ספר תוארה דווקא התמקדות בחלק ההעשרתי:

"העבודה השנה נותנת משקל כבד יותר להעשרה על חשבון התחום הלימודי";



"רוב התלמידים קשים והם בחזקת ילדים בסיכון, התכנית במתכונתה הקודמת לא פגשה את צורכיהם. ילדים עם פרופיל כזה דורשים התייחסות פרטנית, לכן הגדלתי מאוד את פעילויות האומנות בכדי לתקשר איתם רגשית, אנחנו רצינו רק לעבוד על הרגשי";

"עשינו שינוי משמעותי שהתבטא בתגבור תחום ההעשרה על חשבון הלימודי".

מנהלים ורכזים הדגישו כי מה שהכתיב את סדר היום/תכנית העבודה היה לרוב התקציב המצומצם שעמד לרשותם ואילצם להמשיך ולהקדיש להיבט הלימודי/להכנת שיעורי הבית כמחצית מן הזמן, על אף ההנחיה והשאיפה/העדפה לפעילויות העשרה:

"עקב חוסר תפקוד המדריכות בתחום ההעשרה ועקב המחסור בתקציב, חזרנו למתכונת הישנה-הכנסת תחום הלימודים... בתחילת השנה קיבלנו הנחיות (מהזכיון) להגדלת נפח ההעשרה. לאחר כחודשיים הבנו שהקיצוצים אינם מאפשרים מגמה זו, לכן השקענו בלימודים כי העלות שם שולית, הרי המדריכות עושות זאת ואין צורך בעלויות נוספות";

אך גם, למשל, בקשות של הורים (להקדיש יותר להכנת שיעורי הבית כדי להקל עליהם, או פחות, כדי להשאיר מקום למעורבות גם מצדם):

"השנה אימהות ביקשו לא לעשות שיעורי בית עם תלמידי א', כי הן רצו בעצמן לעקוב";

ובקשות שונות של מורות הבוקר:

"המחנכות ביקשו שעיקר העבודה בתחום הלימודי יתמקד בפתרון שיעורי בית";

"חלק מהמורות הרגישו מאוימות מהשגיאות שהמדריכות הקנו לתלמידים וביקשו לא לעסוק בזה".

### מיפוי צרכים, הצבת יעדים אישיים ומדדי הצלחה

אחת מהתרומות הצפויות של תכנית ציל"ה לילדים המשתתפים בה, כפי שמשרד החינוך הגדיר, מתבססת על מיפוי צרכים שיאפשר "הלימה גבוהה בין המענים הדיפרנציאליים/הקבוצתיים שניתנו לבין הצרכים שמופו"<sup>16</sup>.

מראיונות המנהלים והרכזים עולה כי במרבית בתי הספר תכנית העבודה לא כללה יעדים אישיים ומדדי הצלחה ולא נעשה מיפוי של צרכים:

"לא נקבעו, הלכנו על עולם תוכן רבגוני, בלי מיפוי צרכים".

מנהלים ורכזים טענו, כי בעקבות מיעוט המשתתפים לא היה צורך במיפוי

"למדנו להכיר את התלמידים ואנחנו פועלים על פי התרשמותנו מהם",

וכי לנוכח גודל הקבוצות, הצבת יעדים אישיים איננה רלוונטית:

---

<sup>16</sup> מתוך "תלקיט ניהולי-פדגוגי למנהלי מחוזות רשויות למפקחים ולצוותים החינוכיים", משרד החינוך, תשע"ה

"לא נקבעו יעדים אישיים, אי-אפשר בקבוצות גדולות"; "יעד אישי בקבוצה של 25 זה קשה, אלא אם מורה כותבת משהו אז המדריכה משתדלת".

בשני בתי ספר בלבד נטען כי יעדים אישיים הוצבו רק עבור מספר תלמידים מתקשים "רק לילדות שבאמת זקוקות"

וכי היעד המרכזי היה להגיע לרמה הכללית של הכיתה:

"הייעוד המרכזי הוא להגיע לרמה הנדרשת של כיתת הבוקר";

"לא קובעים, יש חוברות לימוד והתלמיד צריך לבצע את המטלות שקיימות בחוברת, היעדים הם לגמור את החוברת, להביא את התלמידים לרמה נאותה שיש בחוברת, זה לא יעד אישי".

בבתי ספר אחדים, בפרט במגזר דוברי הערבית, בלטה המטרה הכללית של הצלחת התכנית: שיעורי רישום גבוהים, אי-נשירה ושביעות רצון גבוהה מהתכנית בקרב הילדים וההורים. בהתאם לכך, מדדי ההצלחה כללו בעיקר נחת ושביעות רצון מצד כל הגורמים המעורבים, אך במיוחד בקרב הורים ותלמידים:

"שהורים ירשמו לתכנית גם בשנה הבאה, זה יראה אמון בנו";

"התלמידים, אם הם מרוצים מהתכנית, זה מדד להצלחה";

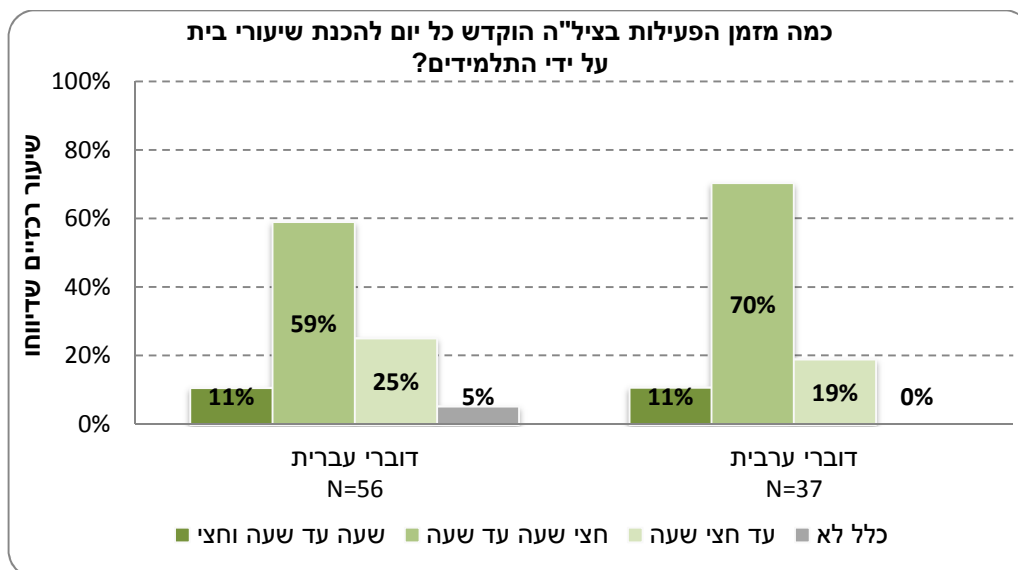
"הוצבו ארבעה מדדי הצלחה: מניעת נשירה, תלמידים מרוצים, הורים מרוצים, העלאת רמת הישגי התלמידים. מדדים אלה מוערכים על ידי קבלת משוב משלוש ישיבות עם ההורים, ישיבות חודשיות עם המחנכות ובדיקת מספר התלמידים הנושרים. האחריות על מדידת השגת היעדים נתונה בידי הרכז";

"מדדי ההצלחה הם ילדים שנשארים עד סוף השנה ולא עוזבים. הקידום הלימודי לא היה מדד להצלחה, אבל כן נכנס נושא הכנת שיעורי בית והאיכות של חוגי ההעשרה".

## 4.2 היבטים לימודיים בציל"ה

כפי שצוין, אחת המטרות המוצהרות של ציל"ה הינה קידום לימודי באמצעות סיוע בהכנת שיעורי בית. להכנת שיעורי הבית מוקדש זמן ייעודי שבו נשמרת אוירת למידה והמדריכות זמינות לסייע לילדים לפי הנדרש. התרשים שלהלן מציג את הזמן הממוצע שהוקצה להכנת שיעורי בית בציל"ה:

## תרשים 7: דיווחי הרכזים על משך הזמן שהוקצה להכנת שיעורי בית

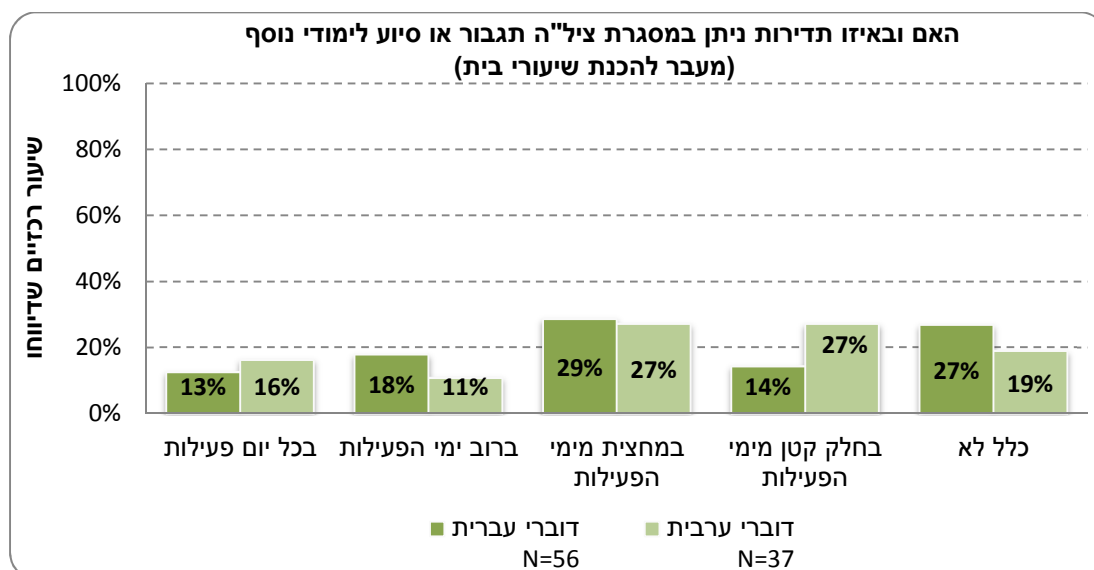


במרבית בתי הספר – 59% דוברי העברית ו-70% דוברי הערבית – הוקדשה בין חצי שעה עד שעה מזמן הפעילות של ציל"ה להכנה של שיעורי בית; 11% בתי ספר נוספים הקדישו לפעילות לימודית זו בין שעה לשעה וחצי; כחמישית עד רבע מבתי הספר השקיעו עד חצי שעה, ובשוליים היו 5% מבתי הספר דוברי הערבית אשר כלל לא הקדישו זמן להכנת שיעורי בית.

גם בתשע"ד דיווחו המנהלים בשכיחות גבוהה על פרק זמן של חצי שעה עד שעה שהוקדש להכנת שיעורי בית.

מעבר לזמן שהוקדש להכנה ולסיוע בשיעורי בית, ברוב בתי הספר הוקדש במסגרת ציל"ה זמן לתגבור או לסיוע לימודי נוסף, סיוע אשר התקיים בחלק או בכל ימי הפעילות של ציל"ה. התרשים שלהלן מציג את התפלגות בתי הספר שהעניקו תגבור לימודי נוסף ואת תדירותו:

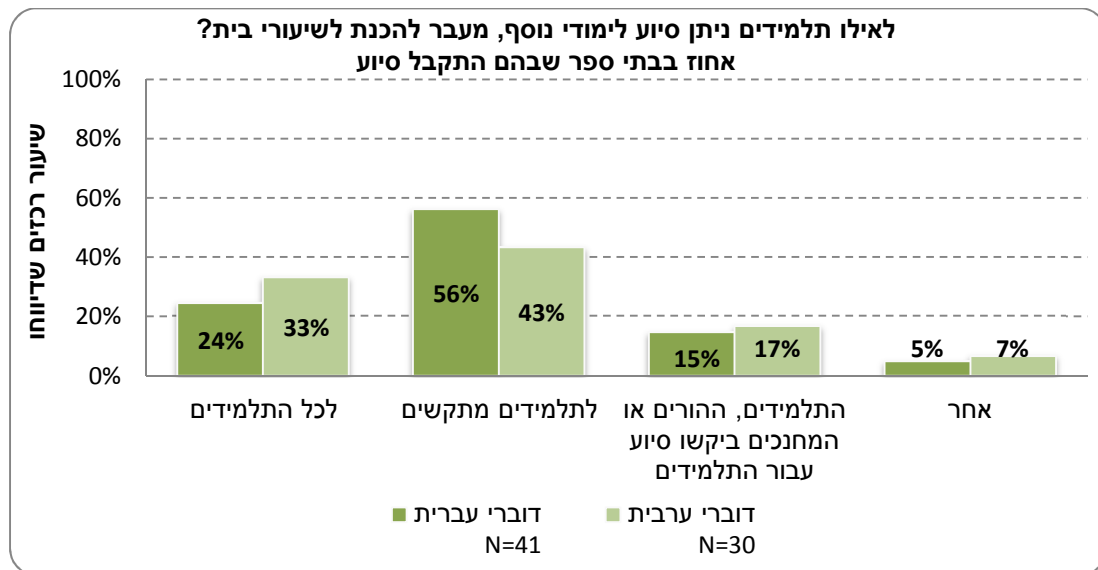
## תרשים 8: דיווחי הרכזים על מתן סיוע לימודי נוסף ותדירותו



73% מבתי הספר דוברי העברית ו-81% מבתי הספר דוברי הערבית הקדישו חלקים מזמן ציל"ה לצורך תגבור לימודי או סיוע לימודי מעבר להכנת שיעורי הבית: כ-30% הקדישו בכל ימי ציל"ה או ברובם זמן לתגבור לימודי, ושיעורים דומים ביצעו תגבור במחצית מימי הפעילות. 14% מקרב דוברי העברית ו-27% מקרב דוברי הערבית ביצעו תגבור לימודי רק בחלק קטן מימי הפעילות.

בבתי ספר שבהם ניתן לתלמידים סיוע לימודי נוסף, הרכזים פירטו מיהם התלמידים שניתן להם סיוע כזה – כולם או רק קבוצות מסוימות של תלמידים, ואם כן, באילו קבוצות מדובר. דיווחיהם מוצגים בתרשים 9:

## תרשים 9: דיווחי הרכזים על קבוצות התלמידים שלהם ניתן סיוע לימודי נוסף



מהנתונים עולה כי במרבית המקרים הסיוע ניתן לחלק מהתלמידים בציל"ה ולא לכלל התלמידים. רק במיעוט מבתי הספר - 24% מקרב דוברי העברית ו-33% מקרב דוברי הערבית - הסיוע ניתן לכלל המשתתפים בתכנית. בשאר המקרים הסיוע ניתן לתלמידים מתקשים (56% דוברי עברית ו-43% דוברי ערבית) או לתלמידים אשר הם או הוריהם או המחנכים שלהם ביקשו סיוע נוסף בעבורם (15% ו-17% בהתאמה) בכ-5% מהמקרים התגבור ניתן "לפי הצורך" או "חלק, אלו שההורים ביקשו עבורם וחלקם שמתקשים".

מדברי המנהלים והרכזים **בראיונות האיכותניים** עולה כי התכנים הלימודיים היו בעיקרם המשך של לימודי הבוקר ונסבו בעיקר סביב חשבון ושפה:

"אצלנו זה יותר דומה ללימודים, ליום הלימודים, הסדר יום צפוף, יש זמן קצר, צוות הצהרון ממשיך לעבוד עם הילדים ולקדם אותם כקבוצה, לא פרטני, יום אחד יש העשרה בעברית, ביום שני יש העשרה בחשבון";

"פעילות הלימודים מכוונת לפתרון שיעורי הבית תוך התייחסות מינימאלית לנושאים אחרים";

### 4.3 חוגי העשרה בציל"ה

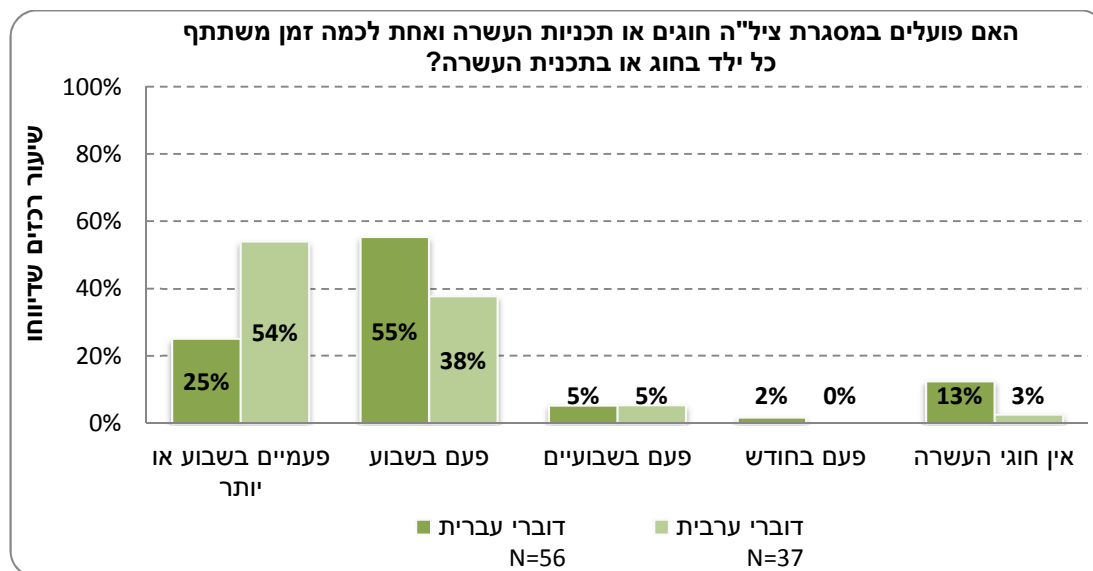
במקביל לסיוע הלימודי בהכנת שיעורי הבית, מתווה הפעילות של ציל"ה מדגיש את הצורך לתכנן ולהגדרת פרקי זמן ייעודיים לחוגי העשרה ולפעילויות העשרה אחרות. חוגי העשרה הודרכו על ידי מדריכים חיצוניים (נוספים למדריכים הקבועים בציל"ה), ובימים שבהם לא התקיימו חוגים, מדריכי ציל"ה ערכו פעילויות העשרה שונות (שמפורטות בתת-הפרק הבא).

בהערכה בתשע"ד נמצא כי חוגי העשרה התקיימו בכ-90% מבתי הספר (93% מבתי הספר דוברי העברית ו-89% מבתי הספר דוברי הערבית). ממצאי תשע"ה מצביעים על הרחבה של

תפוצת החוגים במגזר דוברי הערבית מ-89% בתשע"ד ל-97% מבתי הספר בתשע"ה, ועל ירידה בתפוצת החוגים במגזר דוברי העברית מ-93% בתשע"ד ל-87% בתשע"ה.

תדירות ההשתתפות של כל תלמיד בחוג או בתכנית העשרה בתשע"ה מפורטת בתרשים שלהלן, בחלוקה לפי מגזר שפת אם:

### תרשים 10: דיווחי הרכזים על תדירות חוג או העשרה לכל תלמיד בציל"ה



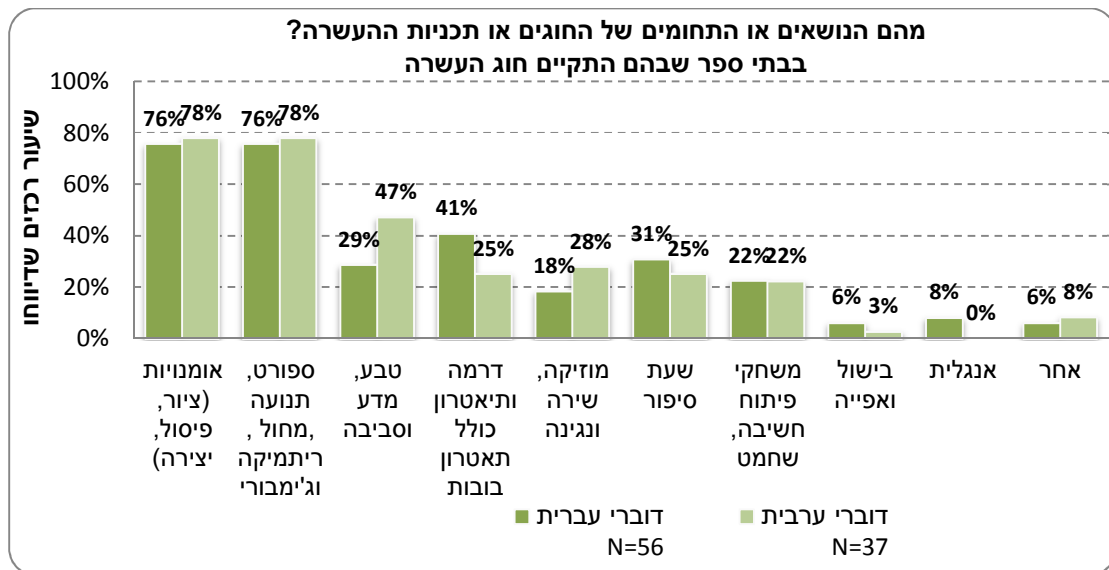
ב-13% מבתי הספר דוברי העברית וב-3% מבתי הספר דוברי הערבית כלל לא התקיימו חוגי העשרה בהדרכה חיצונית (עדיין, ייתכן כי בבתי ספר אלו המדריכים הרגילים של ציל"ה עסקו בפעילויות העשרה אחרות). בקצה השני ניצבו 25% מבתי הספר דוברי העברית ו-54% מבתי הספר דוברי הערבית שבהם פעלו חוגים בהפעלה חיצונית פעמיים בשבוע או יותר. בתווך נמצאים 55% בתי ספר דוברי עברית ו-38% בתי ספר דוברי ערבית שהתקיימו בהם חוגים פעם בשבוע, וכן מיעוט של 7% בתי ספר דוברי עברית ו-5% בתי ספר דוברי ערבית שבהם החוגים התקיימו פעם בשבועיים או פעם בחודש.

עוד נמצא כי ב-6% מבתי הספר (שיעורים דומים בשני מגזרי השפה) השתתפו בחוגי ההעשרה, יחד עם תלמידי ציל"ה, גם תלמידים אחרים שאינם משתתפים בתכנית.

חוגי ההעשרה, בבתי ספר שבהם התקיימו חוגים, עסקו בתחומים המפורטים בתרשים הבא, לפי שכיחותם.

דיווחי הרכזים על אודות תחומי החוגים מתייחסים לכלל קבוצות ציל"ה הפעילות בבית הספר (ולא ברמת תלמיד). מכיוון שב-88% מבתי הספר שבהם פעלו חוגים, פעל יותר מחוג העשרה אחד בבית ספר, האחוזים אינם מסתכמים ל-100%:

## תרשים 11: דיווחי הרכזים על תחומי החוגים או ההעשרה



\*\*אחר: זהירות בדרכים, חוג המחשה של גיאומטריה, משחקי חברה וקופסה, מדעי המחשב

נראה כי הזכיינים ובתי הספר העדיפו להתמיד עם חוגים שפעלו היטב בשנים קודמות. מאחר שתפוצת החוגים בתשע"ה דומה מאוד לזו שדווח עליה בהערכה בתשע"ד. הממצאים מורים על העדפה ניכרת לחוגי אמנויות וספורט, אשר נפוצים בשיעורים דומים בבתי הספר בשני מגזרי השפה (בקרב 76% מדוברי העברית ו-78% מדוברי הערבית).

בדרגת שכיחות שנייה מתקיימים חוגי דרמה ותיאטרון (41% בקרב בתי הספר דוברי העברית, ובקרב דוברי הערבית - חוגי מדע, טבע וסביבה (47%).

בדרגת שכיחות שלישית ניתן למצוא בקרב בתי הספר דוברי העברית חוגי מדע, טבע וסביבה (29%) ובקרב דוברי הערבית - מוזיקה, שירה ונגינה (28%), שתפוצתם בקרב דוברי העברית נמוכה משמעותית (18%).

עוד התקיימו במסגרת ציל"ה חוגי שעת סיפור (בקרב 31% דוברי עברית ו-25% בהתאמה דוברי ערבית), משחקי פיתוח חשיבה (22% בשני מגזרי השפה), בישול ואפייה (6% ו-3% בהתאמה), אנגלית (בקרב 8% מדוברי העברית בלבד) וחוגים אחרים כגון: זהירות בדרכים, חוג המחשה של גיאומטריה, משחקי חברה, משחקי קופסה, מדעי המחשב.

בהערכה שנערכה בשנת תשע"ד 45% מהמנהלים דוברי הערבית ציינו שביעות רצון בינונית או נמוכה מהחוגים בגלל איכותם הירודה או בגלל חוסר המשכיות שנבעה מתחלופת מדריכים גבוהה. רוב עמיתיהם דוברי העברית (86%) הביעו שביעות רצון גבוהה מהחוגים. בראיונות בתשע"ה נבדק המשוב על אודות חוגי ההעשרה כדי לגלות אם חל שיפור בשביעות הרצון בנוגע לחוגים, ואם לא חל שיפור, מהן הסיבות לכך.

הממצאים מלמדים כי בתשע"ה מידת שביעות הרצון של הרכזים דוברי העברית מחוגי ההעשרה שבמסגרת ציל"ה נותרה גבוהה בשיעורים משמעותיים בהשוואה לעמיתיהם בבתי הספר דוברי הערבית: 88% מהרכזים דוברי העברית הביעו שביעות רצון רבה מאוד או רבה מחוגי ההעשרה לעומת 66% מהרכזים דוברי הערבית. רכזים שהביעו שביעות רצון מועטה במיוחד מהחוגים ומפעילויות ההעשרה נימקו אותה באיכות הבלתי מספקת של פעולת המדריכים ובתדירות הנמוכה מדי של החוגים: "המדריכים של החוגים אינם מקצועיים", "אין מספיק חוגים ותקציב", "צריך להוסיף לתלמידים עוד חוגים כי זה לא מספיק".

### **תהליך בחירת תוכני ההעשרה תואר בראיונות האיכותניים:**

במרבית בתי הספר נבחרו התכנים ותכניות ההעשרה בשיתוף עם הרשות, מתוך ניסיון לענות על הצרכים וההעדפות של הגורמים השונים בתהליך:

"אצלנו המועצה בוחרת איתנו ואז מארגנת את זה";

**מנהלת מחלקת חינוך:** "...המנהלת בתיאום איתי, מה שמתאים לחתך הגיל, בהתאם למקצועיות של המורות בתחום, מה שילדות אוהבות. קיבלנו תכנית של החינוך העצמאי, אורח חיים בריא וסביב מעגל השנה ובהתאם אליו יש שיעורים בתכנית",

בחלק מבתי הספר נקבעה התכנית רק על ידי בתי הספר, בהתאם לשיקוליהם:

"התכנים נבנו על פי שיקול דעתן המצטבר של המדריכות וחוות דעתן של המחנכות. לא הייתה תרומה חיצונית כמו רכזת יישובית";

"המדריכות מדדו את השינויים על ידי התרשמותן הישירה וממשובים רצופים מהמחנכות".

במגזר דוברי הערבית התלוננו שני בתי ספר על מצב עניינים בלתי נסבל מבחינתם, שבו הרשות בוחרת ומכתיבה את התכנים והפעילויות בהתאם למדריכות שהיא בוחרת:

"אני כמנהל איני מעורב בתהליך ואין לי יכולת לשנות את מה שנבחר".

חלק ההעשרה כלל חוגים, בתדירות שבין פעם לפעמיים בשבוע, שנבחרו מתוך הצעות הזכיין/הרשות, ובהתאם להעדפות/פופולאריות בעיני תלמידים ולניסיון חיובי קודם: אומנות, ספורט, בישול, ליטוף בעלי חיים וכדומה:

"החוגים נבחרו לפי מה שאנחנו יודעות שהילדות אוהבות";

"בנינו מערך רבגוני העונה על מירב הצרכים, המערך כולל פעילויות רגשיות, לימודיות, ערכים והמון המון תמיכה. כנגזרת למצב זה הפעלנו את המרכיבים הבאים: ספורט, אומנות, חדר מחשבים, משחקים וקריאת סיפור";

"היה ניסיון נהדר עם חוג מדעים, אז חזרנו על זה";

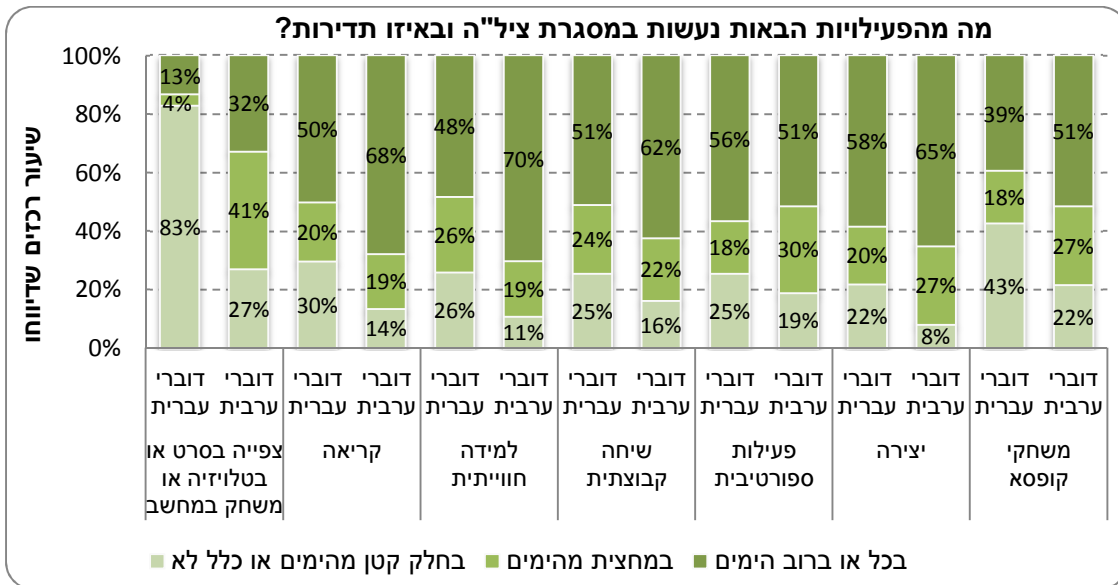


"יש חוג העשרה, למשל טבח צעיר, כמו בקרן קרב, יש את חוג החיות, מאוד אוהבים";

#### 4.4 תכנית הפעילות השוטפת בציל"ה

נוסף על פעילויות העשרה חיצוניות כלל סדר היום של ציל"ה פעילויות ותוכני העשרה שאותם יזמו וארגנו המדריכות הקבועות של ציל"ה<sup>17</sup>. פירוט הפעילויות שהתבצעו ותדירותן מפורטות בתרשים הבא, ובהמשך הפרק מוצגים ממצאי ההערכה האיכותנית המתארים על ידי מי וכיצד נקבע החלק היותר 'פתוח' של סדר היום (זה שמעבר להזנה, לשיעורי בית ולחוגי החוץ).

##### תרשים 12: דיווחי הרכזים על פעילויות במסגרת ציל"ה



הפעילויות הנפוצות ביותר בבתי ספר דוברי העברית (לפי התפלגות יורדת) הינן יצירה, פעילות ספורטיבית, שיחה קבוצתית ולמידה חווייתית. פעילות של צפייה בטלוויזיה או משחק במחשב כמעט שאינה מתבצעת מאחר שרוב בתי הספר משתייכים לזרם החרדי.

בבתי הספר דוברי העברית הפעילויות השכיחות הן יצירה, למידה חווייתית, קריאה ושיחה קבוצתית.

#### מראייני ההערכה האיכותנית הסבירו כי פעילויות העשרה לימים ללא חוגים נבחרו בהתאם

להנחיות המשרד ובהתאם לכוחות ולמשאבים הבית ספריים/המקומיים:

"לפי הדרישות של משרד החינוך, דברים שהמורה לא מגיעה בבוקר, העשרה מעבר לשעות

ההוראה של הבוקר, למשל מעגל השנה וסביב ולקראת חגים ומועדים...";

<sup>17</sup> היבט זה לא נשאל בהערכה בתשע"ד

"יש להם שעת סיפור, זה המחנכת בדרך כלל. את המורות המקצועיות לוקחים להתעמלות"; "אני אישרתי לרכז שימוש מושכל במשאבי בית הספר";

חלק מן המרואיינים הדגישו כי איכות ההעשרה הייתה נמוכה, אם בשל מחסור בחומרים ובציוד ואם מפני שמורות ציל"ה לקחו על עצמן את הנושא, בהיעדר תקציבים לשדרוג ההעשרה על ידי גורמים מקצועיים חיצוניים:

"איכות ההעשרה לוקה בחסר עקב המחסור בחומרים, העירייה לא מזרימה מספיק כספים בכדי לשדרג את תוכני ההעשרה, רוב הפעילויות נעשות על ידי המדריכות עצמן".

והיו בתי ספר שבגלל תקציבים שנתפסו כמצומצמים, הוסיפו משאבים בית ספריים להעשרת התכנית:

"משתמשים במשאבים של בית הספר ולא מסתמכים רק על ציל"ה, יש לנו ניהול עצמי ומשתמשים בתקציבים אחרים".

בשתי שנות ההערכה שיקפו המרואיינים קשיים תקציביים דומים שעמדו בפניהם בבניית תכנית הפעילות. תקציב מוגבל היווה קושי בולט מול רצונם של מנהלים ורכזים להעשיר את הפעילויות ולהציע אטרקטיביות וגיוון:

"קשיים זה התקציב, מקבלים ממש מעט והכל יקר ואני צריכה לשבור את הראש על משהו אטרקטיבי שאנחנו עושים פעם ב...";

"חומרי מלאכה ותכניות מבחוץ הם יקרים. למשל קוסם, או מישהי שתעשה הפעלה, אין לזה תקציב, אני מממנת מטעם בית ספר וכשאין תקציב אנחנו מוותרים";

"חוגים זולים, למשל פלסטלינה למוטוריקה עדינה... דברים יותר יקרים פעם בחודש כמו אפייה ובלונים";

"רצינו יותר דברים שוברי שגרה, שכל יום תהיה פעילות אחרת. בפועל זה קשה";

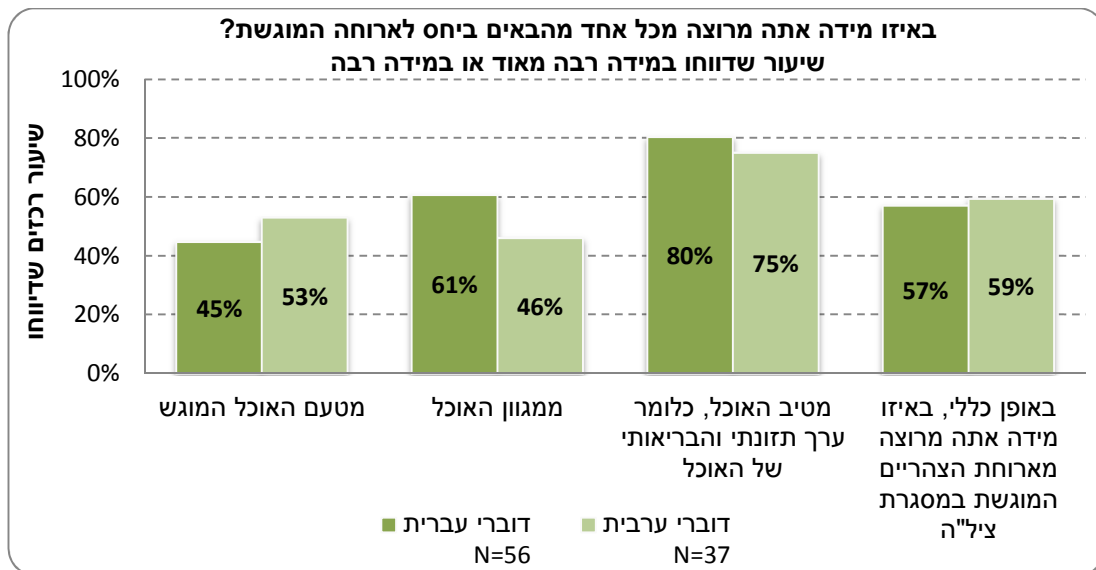
זכיינים: "מה שהציל אותנו זה שהתכנית התחילה מאוחר, אז התקציב התפזר על פחות זמן".

## 4.6 ההזנה במסגרת ציל"ה

ציל"ה, בהיותה תכנית הפועלת בשעות הצהריים ובהמשך ישיר ליום הלימודים, שילבה ארוחת צהריים חמה שהוגשה בכל ימי הפעילות שלה. הארוחה נדרשה לעמוד בסטנדרטים של איכות המזון והכשרות אשר נקבעו על ידי משרד הבריאות והרבנות הראשית. המזון סופק על ידי קבלנים שאושרו על ידי משרד החינוך. הארוחה תפסה כרבע מזמן הפעילות של ציל"ה (כחצי שעה מתוך כשעתיים של כלל הפעילות של ציל"ה).

הרכזים העניקו משוב לתכנית ההזנה והתייחסו למדדים שונים הקשורים בטיב ובטעם המזון. התרשים מציג את הממצאים לפי מגזר שפת אם:

### תרשים 13: משוב הרכזים על ההזנה במסגרת ציל"ה



ככלל, ניכרות עמדות דומות כלפי תכנית ההזנה בשני מגזרי השפה. כמעט 60% מהמשיבים הביעו שביעות רצון כללית גבוהה מאוד או גבוהה מארוחת הצהריים המוגשת במסגרת ציל"ה. הערכותיהם החיוביות התמקדו בעיקר בערכים התזונתיים והבריאותיים של האוכל (80% דוברי עברית ו-75% דוברי ערבית), הערכות פחותות הוענקו לטעם ולמגוון של המזון שהוגש. בהשוואה לממצאי תשע"ד, ניכרת ירידה בהערכה הכללית של תכנית ההזנה במגזר דוברי העברית, ולעומתם ניכר שיפור בהערכה הכללית של ההזנה במגזר דוברי הערבית.

בדומה לממצאים הכמותיים, שלפיהם כ-60% דירגו גבוה את שביעות רצונם מתכנית ההזנה, גם **בראיונות האיכותניים** התגלו מגוון של דעות ביחס למזון ולאיכותו: בשורה התחתונה נראה כי האמירה *'על טעם ועל ריח אין להתווכח'* הולמת את דעות המרואיינים לגבי ההזנה: כמספר המשבחים אותה כמושקעת/בריאה/טעימה/אסתטית:

*"ההזנה מושקעת ועומדת בקריטריונים ומגיעה בזמן";*

*"הילדים מאוד אוהבים את האוכל, האוכל מעולה אפילו שלפעמים יש מנות שהילדים פחות אוהבים";*

*"האוכל נקי ומוגש בצורה אסתטית";*

*"התלמידים אכלו אותה בתיאבון ובחלקם אכלו שתי מנות";*

*"לא היו תלונות על האוכל והיו ארוחות שוברות שגרה, היה שקט באוכל";*

*זכיינים: "האוכל עורר שביעות רצון גבוהה יותר, התרגלו כנראה, אולי כי הצטמצמה הכמות אז היה טוב יותר";*

*"שומעים מהורים שהבשר שהילדים אוכלים הוא רק שם, שילדים לא ראו את איכות האוכל שאוכלים שם";*

...כך גם מספר המאוכזבים והמבקרים אותה כחסרת גיוון/לא ביתית/דמוית אוכל מהיר וכדומה (בעיקר במגזר דובר הערבית):

"לא מספיק מגוון, תיבול כבד";

"חלק מהתלמידים לא אוכלים את הארוחה בטענה שהאוכל לא טעים. אני טעמתי את האוכל פעמיים, הרגשתי שהוא יותר מערבי ולעתים בטעם אוכל מהיר";

"ההזנה בדרך כלל אינה לטעמם של התלמידים, הם אוכלים את המנה וממשיכים להתלונן שזה לא טעים ושהאוכל יבש. ההורים מציינים שילדיהם מתלוננים על טעם האוכל";

"ההזנה אינה טובה, אני מרגישה שהילדים אוכלים אותה כי הם רעבים, חלק מהילדים אינו נוגע בה. הארוחה יבשה ואינה קרובה לאוכל הביתי";

אך מקרב אלה וגם מקרב אלה, יש הטוענים כי העניין אינו טיב האוכל או ערכו התזונתי, אלא אי-התאמתו לילדים (שיש מהם שנשארים, לפיכך, רעבים בשעות הצהרון):

"יש אמנם פה ארוחה איכותית, אבל הטעם לא מתאים לילדים. יש חלק מהילדים שרוצים לאכול אוכל של אמא, צריך להתאים אוכל ביתי יותר";

"האוכל הוא בריאותי אבל אינו אכיל, התלמידים לא אוהבים, הוא רחוק מהמטבח הביתי/הערבי";

"חלק מהילדים לא אוכל, ואז רעב".

חלק מן המרואיינים שמחו לציין, כי הבקשות לשיפור שלהם מן העבר בעניין האוכל נענו והועילו גם השנה:

"השנה אין תלונות על האוכל. למדו משנה שעברה";

**מנהל מחלקות חינוך:** "אנחנו היינו סופר נודניקים בשנה הראשונה, ואנחנו רואים את התוצאות בשטח",

בעוד חלק התלוננו כי בקשות חוזרות מצדם אינן נענות:

"פנינו לרשות וביקשנו שינוי התפריט, לא נענינו, האוכל ממשיך להגיע באותה מתכונת".

#### **סיכום:**

ברוב מכריע של בתי הספר (מעל 90%) נכתבה **תכנית עבודה שנתית** לתכנון הפעילות של ציל"ה.

בראיונות האיכותניים נמצא כי על פי רוב **נשמר סדר היום ש'עבד' בשנים הקודמות**. סדר היום כלל מרכיב לימודי ומרכיב העשרתי. עוד נמצא כי מה שהכתיב את סדר היום/תכנית העבודה היה התקציב המצומצם שעמד לרשות בתי הספר ואילצם להמשיך ולהקדיש להיבט הלימודי/להכנת שיעורי הבית כמחצית מן הזמן, על אף ההנחיה והשאיפה לפעילויות העשרה. סדר היום נחלק בין הזנה, הכנת שיעורי בית, חוגים (בחלק מימי הפעילות) ופעילויות העשרה. דיווחי הרכזים הצביעו כי ברוב בתי הספר (ב-59% מבתי הספר דוברי העברית וב-70% מבתי הספר דוברי הערבית) הוקדש להכנת **שיעורי הבית** פרק זמן שנע בין מחצית השעה לשעה מסך זמן הפעילות היומי של ציל"ה (בדומה לזמן שהוקדש לכך בתשע"ד).

נוסף על הכנת שיעורי בית, רוב בתי הספר (מעל 70%) הקדישו חלקים מזמן ציל"ה לתגבור לימודי או לסיוע לימודי. במרבית המקרים התגבור ניתן לתלמידים מתקשים או לתלמידים שצוות הבוקר או ההורים בקשו שיתוגברו. המרואיינים שהשתתפו בחלק האיכותני של ההערכה תיארו את הסיוע הלימודי כהמשך של לימודי הבוקר. הם נסבו בעיקר סביב מקצועות החשבון והשפה, אולם במרבית בתי הספר התגבור לא נבע ממיפוי צרכים או מהצבת מדדי הצלחה.

בדומה לממצאים מתשע"ד, חוגי ההעשרה הנפוצים היו מתחומי האמנויות והספורט (שיעורים דומים בבתי הספר משני מגזרי השפה). אולם גם בתשע"ה היו בתי ספר שבהם לא התקיימו חוגי העשרה בהדרכה חיצונית (13% בתי ספר דוברי עברית ו-3% בתי ספר דוברי ערבית). מהממצאים האיכותניים עולה כי החוגים נבחרו מתוך הצעות הזכיין/הרשות, על סמך ניסיון חיובי קודם. היו בין בתי הספר כאלה שקבלו על ההכתבה של תוכני החוגים ועל חוסר הגמישות בבחירתם.

**תכנית הפעילות השוטפת בציל"ה, מעבר לחוגים והכנת שיעורי הבית/התגבור לימודי, כללה בבתי הספר דוברי העברית (לפי התפלגות בסדר יורד) יצירה, פעילות ספורטיבית, שיחה קבוצתית ולמידה חווייתית. בבתי הספר דוברי הערבית היו הפעילויות, על פי שכיחותן: יצירה, למידה חווייתית, קריאה ושיחה קבוצתית.**

**הזנה:** בהערכה הכללית של תכנית ההזנה, בהשוואה לממצאי תשע"ד, ניכרת ירידה בשביעות הרצון של מגזר דוברי העברית ושיפור בשביעות הרצון במגזר דוברי הערבית. הממצאים הכמותיים והאיכותניים הציפו מגוון דעות כלפי תכנית ההזנה. כמספר המשבחים את המזון שניתן לילדים במסגרתה שתואר כמושקע/ בריא/ טעים/ אסתטי, כך גם מספר המאוכזבים והמבקרים אותו כחסר גיוון/ לא ביתי/ דמוי אוכל מהיר וכדומה (בעיקר במגזר דובר הערבית). חלק מהמבקרים טענו כי העניין איננו איכות האוכל אלא אי-התאמתו לילדים.

## 5. צוות ציל"ה בבתי הספר וקשרי העבודה ביניהם

צוות ציל"ה בבתי הספר כלל מדריכים ורכז תכנית בית ספרי. מסגרות ציל"ה הופעלו על ידי מדריכים אשר לרוב הכשרתם המקצועית הינה הוראה, אולם התאפשרה גם העסקה של מדריכים מומחים בתחומים שונים, עובדי צהרונים לשעבר או סטודנטים. גיוס המדריכים של התכנית היה באחריות הזכיין בתיאום עם מנהל בית הספר והרשות המקומית ובאישור מפקח בית הספר. רכז ציל"ה הועסק על ידי הזכיין, אולם היה אמור להיבחר על ידי מנהל בית הספר מתוך צוות בית הספר. רכז ציל"ה היה אחראי על מעקב ותיאום בין המסגרות של ציל"ה בין לבין עצמן וביניהן לבין הנהלת בית הספר.

פרק זה עוסק בצוות ציל"ה בבתי הספר, מאפייניהם המקצועיים, המשימות שלהם וקשרי העבודה ביניהם. כמו כן מוצגת בפרק תפיסת המרואיינים את איכות המדריכים ואת התאמתם לתפקיד.

### 5.1 מעורבות המנהל בציל"ה

בפרק העוסק בתכנית עבודה, תוארה מעורבות של מרבית מנהלי בתי הספר בפעילות של ציל"ה. כמחצית מן המנהלים בראיונות האיכותניים טענו כי הם מעורבים מאוד בתכנית בכל שלביה. חלקם אף הדגישו שהודות לחשיבותה בעיניהם ולמדיניותם התומכת היא מתקיימת ומצליחה:

"מעורבת ב- 70%, מודעת לכל מה שקורה, הייתי שותפה לבניית התכנית";

"אני כמנהל מעורב בתכנית בכל שלביה, אני כתובת לפתרון כל בעיה, אם אני ארים את ידיי התכנית תיפול באופן אוטומטי";

"כל מחנכות כיתות א' ו-ב' מגויסות לתכנית ומרגישות אחריות לגייס תלמידים ולתמוך בתכנית, זוהי המדיניות שקבעתי בתחילת השנה. התכנית חשובה לי מאוד ואני מרגיש מחויב להצלחתה". מנהלים שהצהירו שמעורבותם בתכנית נמוכה היו בעיקר מי שסמכו על הרכז שאותו מינו לתכנית:

"בעיקרון אני לא מעורב הרבה כי אני בשביל זה מעסיק רכז, והוא זה שבודק את התכניות ורואה שבאמת הילדים נמצאים ועוקב אחרי הנוכחות";

"אני מעורב במידה מועטה מאוד, ישנו רכז שמתוגמל ויש לו מלוא הסמכויות, אני פשוט עוקב בכדי לוודא שלא יהיו בעיות לסדר התקין של בית הספר".

מנהלים שביטאו חוסר שביעות רצון בולט מן התכנית, בעיקר על רקע מה שתפסו כחופש מוגבל לבחור את המדריכים ואת התכנים על רקע 'אינטרסים רשותיים' (במגזר דוברי הערבית):

"למעשה אין לי סמכויות מוגדרות על התכנית ולכן אינני מרגיש אחריות... אינני מכיר את תכנית העבודה, ואינני יודע אם הוצמדו לה יעדים או מדדי הצלחה. האחריות על נושאים אלה הם באחריות הפיקוח והרכזת היישובית".

## 5.2 רכזי ציל"ה

בבתי הספר תוקצבה עבודתו של רכז ציל"ה הבית ספרי, שתפקידו לתאם בין מסגרות הפעילות כדי לשמור על רצף ביניהן, וללוות את פעילות המדריכים הן בפן הארגוני והן בפן הפדגוגי. עבודת הרכז תוקצבה בהתאם למספר קבוצות ציל"ה שפעלו בבית הספר<sup>18</sup>. עקרון ההפעלה של התכנית היה שהרכז קיבל תשלום מהזכין, אולם הוא נבחר על ידי המנהל מתוך צוות בית הספר.

תפקידי הרכז הם לגבש תכנית עבודה בית ספרית, לבדוק את תכניות ההוראה של מדריכי התכנית בראייה מערכתית, לעקוב אחר הפעלת התכנית בבית הספר תוך תיעוד ומעקב אחר הישגי התלמידים, לתאם באופן קבוע ומתועד בין צוות בית הספר למדריכי התכנית, לעמוד בקשר שוטף עם התלמידים ועם ההורים ולשלבם בפעילויות ובדיונים בהתאם לצורך.

הממצאים מלמדים כי מבין כלל הרכזים בתשע"ה, 70% מהרכזים דוברי העברית ו-62% מהרכזים דוברי הערבית מילאו תפקיד זה גם בשנת הלימודים הקודמת (תשע"ד). מרבית הרכזים דיווחו שהם מעוניינים להמשיך בתפקידים גם בשנה הבאה (96% דוברי עברית ו-76% דוברי ערבית). הנימוק המרכזי לחוסר נכונות להמשיך בתפקיד היה עומס המטלות הכרוכות בתפקיד בשילוב עם שכר נמוך:

"יש הרבה עבודה ואין שעות עבודה";

"בגלל התנאים של השכר וימים";

"לא יוצא לי מזה כלום. אני מקבל שכר נמוך ולא הגיוני".

סיבות אחרות הן: סגירת תכנית ציל"ה, סיבות אישיות (לידה, ילדים קטנים), התנגשות עם תפקידים נוספים:

"אני מנהלת בית הספר וזה מאוד עמוס";

"לא יודעת אם זה בשכבה שלי".

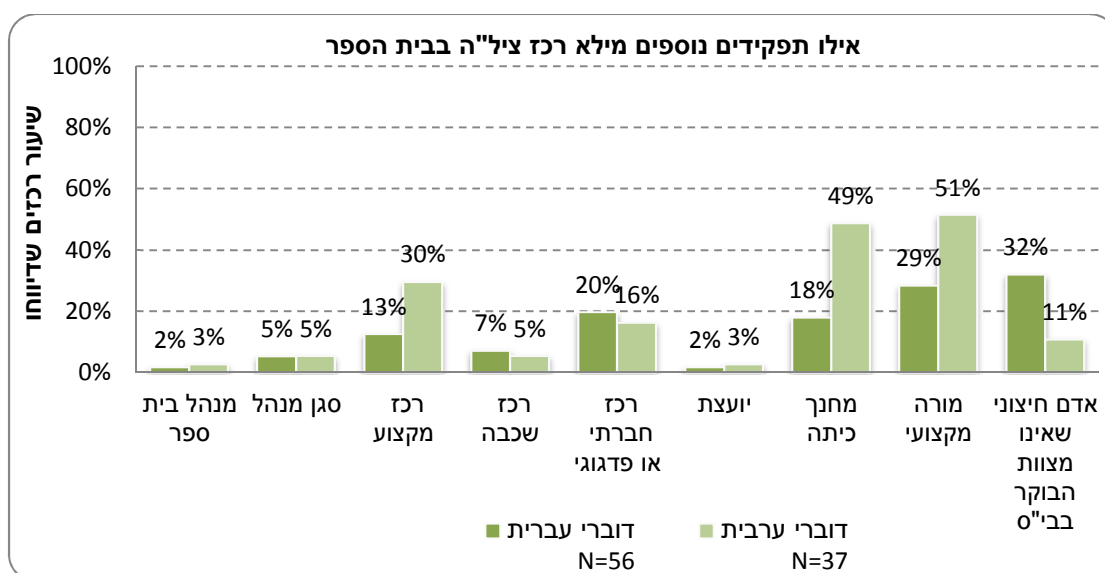
השאיפה של צוות מטה התכנית במשרד הייתה שלתפקיד הרכז ייבחר איש צוות מרכזי מבית הספר אשר יוכל לדאוג לתיאום בין צוות הבוקר לצוות ציל"ה. התרשים שלהלן מציג תפקידים

---

<sup>18</sup> 1.75 שעות ביחס למספר הקבוצות. בבתי ספר המשתתפים ביוח"א הוקצה תקציב של שעה לכל קבוצת ציל"ה.

נוספים שמילא רכז ציל"ה בבתי הספר בשנה"ל תשע"ה (האחוזים אינם מסתכמים ל-100% מכיוון שהיו רכזים שמילאו כמה תפקידים במקביל):

#### תרשים 14: דיווחי הרכזים על אודות תפקידים בית ספריים נוספים של רכז ציל"ה



מהנתונים עולה כי בכשליש מבתי הספר דוברי העברית ובכעשירית מבתי הספר דוברי הערבית מילא את תפקיד הרכז אדם חיצוני, שאינו שייך לצוות הבוקר של בית הספר. זאת בשונה מהנחיות משרד החינוך שלפיהן יש למנות רכז ציל"ה מצוות בית הספר. התפלגות דומה של אנשי חוץ הועסקו כרכזים בית ספריים גם על פי ממצאי ההערכה בתשע"ד.

כאשר התפקיד בוצע על ידי אחד מאנשי צוות בית הספר, הוא בוצע בשכיחות הגבוהה ביותר על ידי מחנכים או מורים מקצועיים (ב-18%-29% מבתי הספר דוברי העברית ובכמחצית מבתי הספר דוברי הערבית).

ברמת שכיחות נמוכה יותר מילאו את התפקיד רכזים למיניהם (כשליש מדוברי העברית ו-43% מדוברי הערבית), כאשר ניכרה העדפה למינוי רכזים חברתיים או רכזים פדגוגיים.

וברמת השכיחות הנמוכה ביותר נמצאו בתפקיד זה סגני המנהל, ב-5% מבתי הספר בשני מגזרי השפה, ב-2%-3% מבתי הספר - יועצות בית ספריות וב-2%-3% מבתי הספר שמר המנהל לעצמו את תפקיד הריכוז של תכנית ציל"ה. שיעור המנהלים שמילאו תפקידי רכזים ירד משמעותית בהשוואה לנתונים שדווחו על ידי מנהלי בתי הספר בהערכה בתשע"ד.

**המשימות שהיו באחריותו של הרכז הבית ספרי תוארו בראיונות האיכותניים: בעיני המנהלים והרכזים נתפס הרכז כבעל סמכות ובעל אחריות כוללת על התכנית על כל שלביה:**

"הוא נהנה מסמכות כוללת ומצופה ממנו אחריות כוללת".



מרבית הרכזים נכחו בכל שעות פעילות התכנית בבית הספר, עקבו אחר נוכחות תלמידים בה, היו בקשר עם הורים, תיאמו בין המדריכים/צוותי הצהריים ובין מורות הבוקר, נפגשו עם מדריכים על בסיס כזה או אחר וייצגו את בית הספר בעניין מול הרשות והזכיינים:

"מוודא שהמדריך מגיע, ושהפעילות מתחילה בזמן, שהאוכל מוגש, מדווח למנהל, בקשר עם ההורים ומול כל גורמי החוץ";

"אני נמצאת במשך כל שעות הפעילות בכל ימות השבוע. אני במעקב שוטף עם המדריכות וההורים ע"י הווטסאפ. אני יושבת עם המדריכות אחת לשבועיים באופן קבוע, אני פוגשת ומתעדכנת אתן מדי יום";

"אני נמצא בכל ימות הפעילות של ציל"ה ונוכח בכל שעות הפעילות, אינני יכול להשאיר אותם לבד, זה אחריות, אני קובע פגישות לרוב פרטניות עם ההורים במטרה לקדם נושא או לפתור בעיות";

"אני נמצאת בקשר יומיומי עם המדריכות והתלמידים, אני נוכחת בכל שעות הפעילות, אני בקשר עם המדריכות וההורים בקבוצות ווטסאפ לשם פתרון בעיות, תקשורת זו יעילה לאימהות עובדות. אני יושבת למשך שעה אחת עם המדריכות לישיבת מעקב ולמידה. יושבת עם אימהות התלמידים פעם אחת בכל שלישי. בנוסף לכך, אני נפגשת עם רכזת גיל (של הזכייין) בשעת הצורך. אינני מקיימת קשר עם הרשות או עם הפיקוח, זה באחריות (הזכייין) או המנהל. אינני מתייחסת למכסת שעות העבודה הפורמאליות, אם לוקחים אחריות הדבר אינו נמדד בשעות".

### 5.3 מדריכי ציל"ה

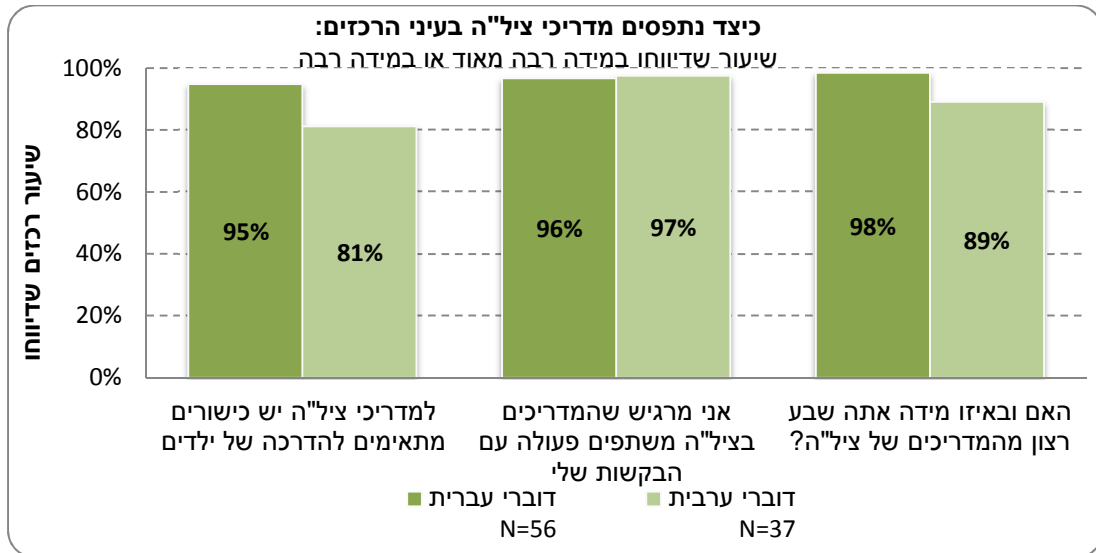
כפי שתואר בפתיח לפרק זה, המדריכים גויסו לתעסוקה באחריות הזכייין, שהיה אמור לשתף בתהליך הבחירה את צוות בית הספר ובכללו את רכז ציל"ה. במסגרת השאלון נשאל רכז ציל"ה האם היה מעורב בתהליך בחירת המדריכים לתכנית. מדיווחי הרכזים עולה כי 89% מהרכזים דוברי העברית וכמחצית מהרכזים דוברי הערבית היו שותפים בתהליך הבחירה של מדריכי ציל"ה.

בתשע"ד, המרואיינים בראיונות האיכותניים תיארו שיפור באיכותם המקצועית של המדריכים בהשוואה לשנת הפעילות הראשונה של התכנית (תשע"ג), זאת בזכות הניסיון וההיכרות הקודמת עם המדריכים ועם התכנית. הנתונים הכמותיים בתשע"ד הראו הערכות גבוהות מאוד למדריכים מצדם של המנהלים במגזר דוברי העברית (מעל 90%) ונמוכות משמעותית בקרב מנהלים דוברי הערבית (כ-60%). בשאלוני תשע"ה רכז ציל"ה התבקש להעריך את כישורי ההדרכה של המדריכים כדי לבדוק אם חל שיפור בתפיסת ההדרכה בבתי ספר דוברי הערבית<sup>19</sup>:

<sup>19</sup> כלל הרכזים התבקשו להעריך את המדריכים, בין אם היו שותפים לבחירתם ובין אם לאו.

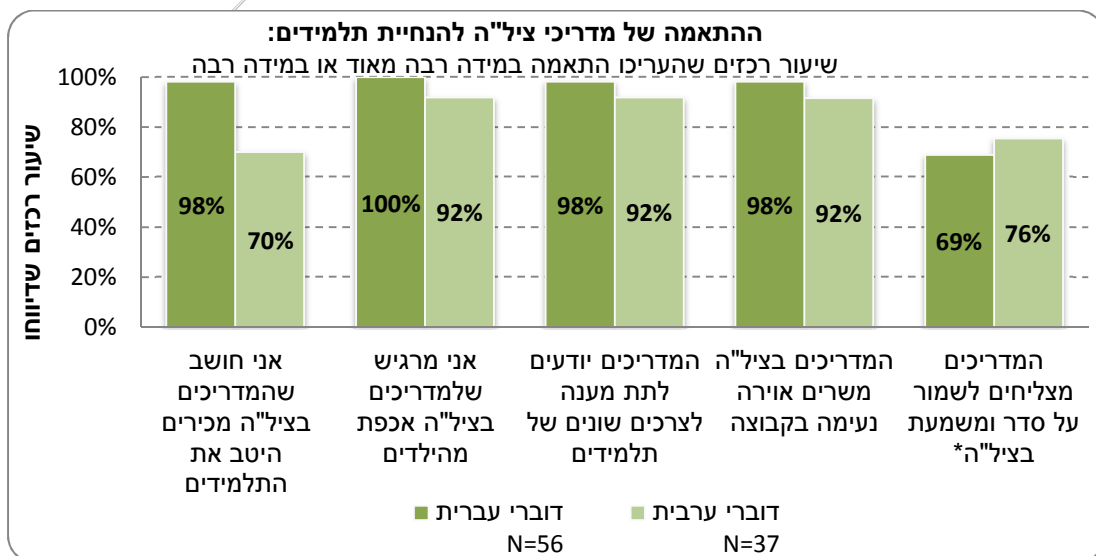
מהנתונים עולה כי כ-90% או יותר מקרב הרכזים הביעו שביעות רצון כללית גבוהה מאוד או גבוהה מתפקוד המדריכים. כישורי ההדרכה של המדריכים, נכונותם לשתף פעולה עם בקשות של הרכז והיבטים של סדר, משמעת ואווירה מוצגים בשני התרשימים הבאים, בחלוקה לפי מגזר שפת אם:

### תרשים 15: כיצד נתפסים מדריכי ציל"ה בעיני הרכזים?



ניכרת הסכמה גורפת לגבי שיתוף הפעולה של המדריכים עם הבקשות או עם הדרישות של רכזי ציל"ה. בדומה לכך, כמעט כל הרכזים דוברי העברית העריכו את כישורי המדריכים להדרכה של ילדים כמתאימים מאוד או מתאימים, לעומת שיעור נמוך יותר מקרב הרכזים דוברי הערבית שהעריכו כך (95% ו-81% בהתאמה). תרשים 16 מציג פירוט נוסף של כישורי ההדרכה של מדריכי ציל"ה, כפי שהם נתפסים על ידי הרכזים:

### תרשים 16: כיצד נתפסים כישורי ההדרכה של מדריכי ציל"ה בעיני הרכזים



\*הניסוח המקורי של ההיגד בשאלון היה: "המדריכים בציל"ה לא מצליחים לשמור על סדר ומשמעת". לצורך ההצגה בדוח עודכנו נתוני ההיגד כך שערך גבוה יותר ישקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים המוצגים בתרשים.

ככלל, התקבלו הערכות גבוהות לגבי כישורי ההדרכה של מדריכי ציל"ה (מעל 90%), והערכותיהם של הרכזים דוברי העברית היו גבוהות יותר בהשוואה להערכותיהם של עמיתיהם דוברי הערבית, זאת למעט לגבי ההיגד: "המדריכים מצליחים לשמור על סדר ומשמעת בציל"ה" (כך חשבו 69% דוברי העברית ו-76% דוברי הערבית).

מעניין כי רק 70% מהרכזים דוברי הערבית חשבו כי מדריכי ציל"ה מכירים היטב את התלמידים, בעוד שכמעט כל הרכזים דוברי העברית חשבו כך (98%).

בהשוואה לממצאי תשע"ד, הרכזים העניקו דירוגים גבוהים יותר לכישורי המדריכים. עלייה זו בולטת בעיקר במגזר דובר הערבית והיא גרמה לצמצום בפער בין ההערכה למדריכים בשני מגזרי השפה. חשוב להזכיר כי בהערכה בתשע"ד נשאלו המנהלים ואילו בתשע"ה רואיינו הרכזים, כך שייתכן גם כי השוני בתפיסת איכות המדריכים נובע מנקודת מבט שונה של הרכז בהשוואה לנקודת מבטו של מנהל בית הספר. אם לשפוט לפי ממצאי הראיונות האיכותניים, שכללו גם את מנהלי בתי הספר, נראה כי חל שיפור באיכות המדריכים:

יותר מאשר בשנים קודמות ביטאו מרבית המנהלים, הרכזים, מנהלי מחלקות החינוך והזכיינים שביעות רצון מן המדריכים, בהדגישם הן את היותם אקדמאים (על פי דרישת התכנית/הרשות), והן את ההקפדה מצד הרשות/הזכייין על איכות המדריכים ועל התאמתם לבקשות/לצורכי בית הספר:

"השנה העירייה התנתה קליטת מדריכות בכך שיהיו אקדמאיות. הכתובת הבלעדית לגיוס ובחירת מדריכות הוא ביד"י העירייה, אכן המדריכות השנה אקדמאיות וניתן לחוש את השינוי החיובי, הן מתקשרות טוב יותר עם התלמידים, מסוגלות לבנות פעילויות וקרובות לתחומי העניין של התלמידים";

"השנה אני כמנהלת מרוצה מכוח האדם";

"בית הספר אינו מעורב בתהליך בחירתן, אבל למזלנו זכינו בשתי מדריכות נפלאות";

"המדריכות כולן מורות בהכשרתן, וכולן מצוות בית הספר. חלק מועסקות בבוקר כמורות וחלק פועלות בבית הספר כממלאות מקום".

מאפייני המדריכים שצוינו כחשובים מבחינת המנהלים והרכזים כללו אחריות ומחויבות לתכנית וללוח הזמנים, הקשבה והכלה, וכישורים מקצועיים ספציפיים:

"אני מרוצה מאוד מכישוריהן של המדריכות בשנה זו, אני מעוניין להמשיך אתן בשנה הבאה. הן מקשיבות ומתקשרות עם התלמידים ונותנות מכל הלב";

"אני פוגש את המדריכות ואני מאוד מתרשם מכישוריהן ומרמת השתייכותן לבית הספר. אני רואה אותן בשעות הצהריים מסתובבות בבית הספר ומשוחחות עם המחנכות ועם התלמידים, זוהי התנהגות מאוד מרשימה מצדן, הרי הן לא מחויבות להופיע בשעות אלה";

יוצאים מן הכלל הם מנהליהם ורכזיהם של שני בתי ספר במגזר דוברי הערבית, שהתלוננו על 'חוסר מזל', אך בעיקר על ניגודי אינטרסים ושיקולים זרים ברשות הבוחרת את המדריכים, עד כדי פגיעה ברמת התכנית:

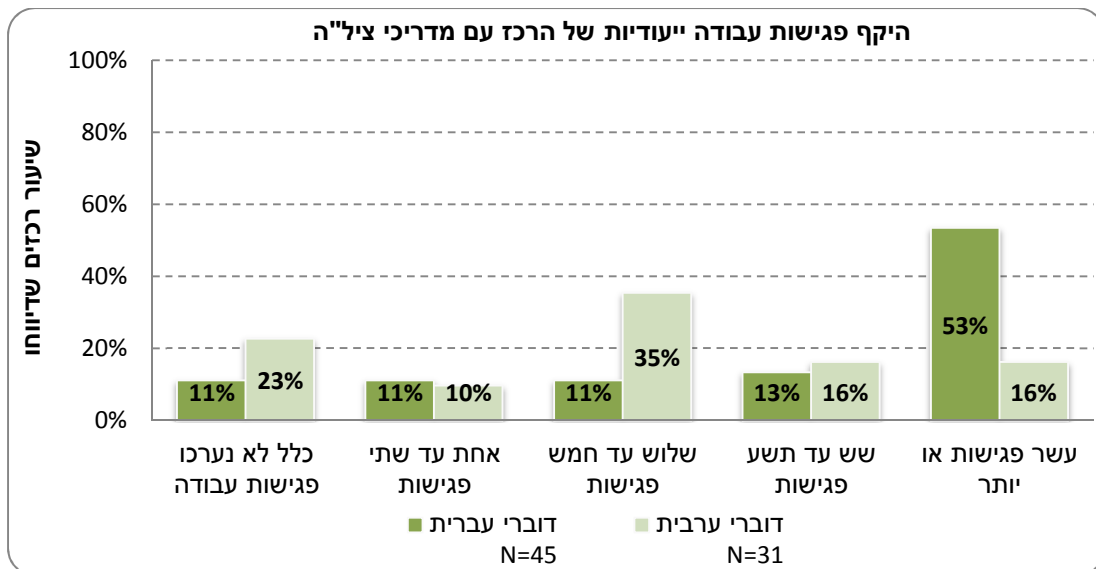
"אין בעיה בגיוס מדריכות, מוקד הבעיה בכישורי המדריכות שנבחרות על ידי הרשות. אני חושב שהמדריכות אינן כשירות לעבוד עם התלמידים, הן לא עונות לדרישות התכנית, הן לא מצליחות להפעיל את התלמידים, פשוט קשה להם מבחינה מקצועית";

"הבעיה היא בכישוריהן ובהתאמתן המקצועית של מדריכות אלה, רובן סיימו 12 שנות לימוד, הן לא מוכשרות לעבוד עם גיל צעיר ואינן מסוגלות לבנות ולהפעיל פעילויות בלתי פורמאליות".

#### 5.4 תיאום בין הרכז הבית ספרי לבין מדריכי ציל"ה

בבתי ספר שבהם פעלה במסגרת ציל"ה יותר מקבוצה אחת (והרכז לא שימש גם כמדריך של הקבוצה הבודדת), נהגו הרכזים להיפגש עם המדריכים לפגישות עבודה: 91% מהרכזים דוברי העברית ו-81% מהרכזים דוברי הערבית דיווחו על קיום פגישות אלה. היקפן נע בין פגישת עבודה אחת במהלך השנה לבין פגישות סדירות - חודשיות, דו-שבועיות או שבועיות, כמפורט בתרשים שלהלן:

תרשים 17: דיווחי הרכזים על היקף פגישות העבודה עם מדריכי ציל"ה<sup>20</sup>



בנוסף, היו רכזים שציינו כי מתקיימות פגישות חטופות, שאינן מתוכננות:

<sup>20</sup> לשאלה זו לא השיבו 21% רכזים דוברי עברית ו-16% רכזים דוברי ערבית תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

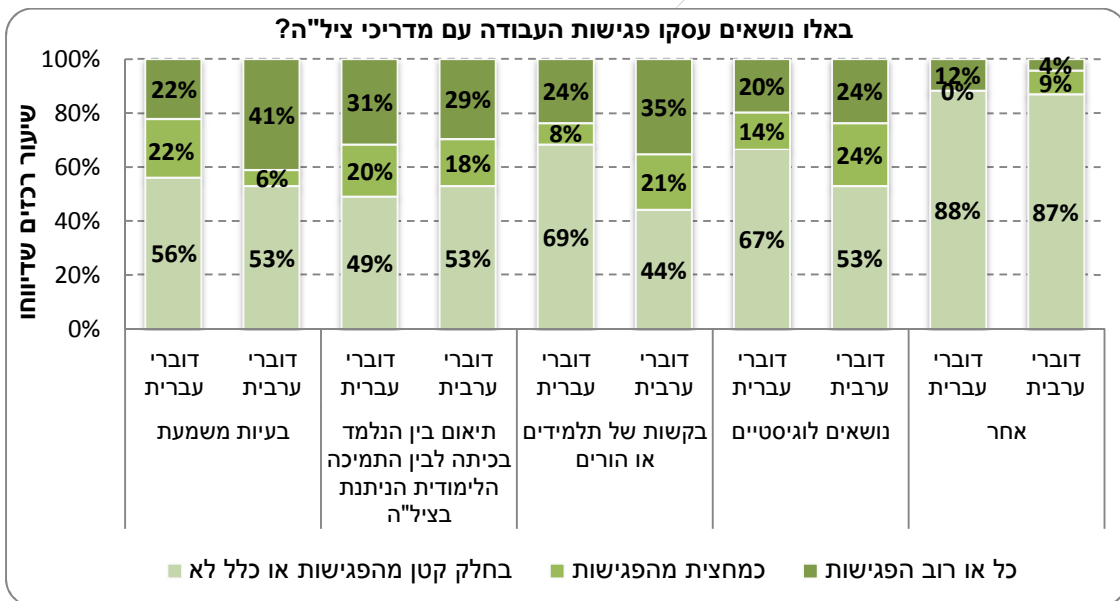
"לא בצורה רשמית, נפגשים באופן שוטף", "כל הזמן אנחנו מדברות עם זה בשוטף"

מהנתונים עולה כי בשני שלישים מבתי הספר דוברי העברית ובכשליש מבתי הספר דוברי הערבית התקיימו פגישות עבודה סדירות בין הרכז למדריכים. ביתר בתי הספר (כשליש מבתי הספר דוברי העברית ובכשני שלישים מבתי הספר דוברי הערבית) התקיימו פגישות עבודה ספורות בלבד בין הרכז למדריכים או שכלל לא התקיימו פגישות כאלה. מכך ניתן להסיק כי בבתי ספר אלה, שהם ברובם בתי ספר דוברי ערבית, לא נבנה דפוס של עבודה משותפת או של תכנון משותפים של הפעילות שהתקיימה במסגרת ציל"ה.

ניתוח תדירות המפגשים של הרכז עם מדריכי ציל"ה, לפי אפיון בעל התפקיד – רכז מצוות בית הספר או רכז חוץ בית ספרי – מעלה כי במקרים שהרכזים לא היו חלק מצוות הבוקר של בית הספר התקיים קשר רופף יותר עם מדריכי התכנית בהשוואה לקשר שנוצר עם רכזים שהם מצוות בית הספר.

הנושאים שעמדו במוקד הפגישות המשותפות מפורטים בתרשים שלהלן:

**תרשים 18: דיווחי הרכזים על הנושאים שעמדו במוקד פגישותיהם עם מדריכי ציל"ה הבית ספריים<sup>21</sup>**



פגישות העבודה הנ"ל עסקו לרוב בנושאי משמעת (בשיעורים גבוהים יותר בקרב דוברי הערבית, וזאת חרף העובדה שהרכזים דוברי הערבית העריכו בשיעורים גבוהים יחסית את יכולתם של המדריכים לשמור על סדר ומשמעת) ובתיאום בין הנלמד בכיתה לבין התמיכה הלימודית הניתנת בציל"ה (בשיעורים דומים בשני המגזרים). נוסף על כך, דוברי הערבית

<sup>21</sup> נתוני התרשים אינם כוללים בתי ספר שעבורם דווח כי לא מתקיימות פגישות כאלה.

תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

דיווחו בתדירות גבוהה יחסית בהשוואה לדוברי העברית. על עיסוק בבקשות שונות של תלמידים או של הוריהם ועל איפול בנושאים לוגיסטיים.

נושאים נוספים שבהם עסקו הרכזים והמדריכים בפגישות העבודה המשותפות שלהם כללו:

- תכנון פעילויות חברתיות או הפעלות חווייתיות:

"המון דברים חווייתיים שיהיו לבנות מעבר לחוגים שיש ושמעבר לתקציב שתהיה פעילות חברתית", "גיוון בנושא ההעשרה ומשחקים", "צרכים מיוחדים לילדים כמו ימי הולדת".

- "הנושא הלימודי": דיון בקשיים שעלו בזמן הכנת שיעורי הבית ותכנון התגבור.

- מעקב אחר ביצוע התכנית השנתית:

"תכנון וביצוע העבודה. רמת הכישלון וההצלחה", "תכנית שבועית ושנתית", "ציפיות משותפות", "מה לייעל".

- מעקב נוכחות, מעקב אחר טיב וכמות האוכל ודיווחים לצורך שכר.

**בראיונות האיכותניים נשאלו המרואיינים על אודות התיאום בין מדריכי ציל"ה למורות הבוקר:** מהממצאים עלה כי במרבית בתי הספר התקיימו תיאום וקשר בין מורות הבוקר ובין מדריכי ציל"ה, חלקם בתיווך/במעמד רכז ציל"ה (מצב רווח יותר) וחלקם באופן ישיר (חפיפה קצרה בשעות הצהריים, במייל או באמצעות פנקס קשר אישי):

"הקשר בין צוות ציל"ה למורים מתבצע דרך הרכזת, הרכזת מהווה חוליה מקשרת משמעותית בשיתוף הפעולה בין צוות המחנכות למדריכות. ללא התיאום והגישור שלה לא היינו מגיעים לשיתוף פעולה פורה";

"אני גאה בכך שישנו תיאום טוב וישיר בין המחנכות למדריכות, הן שומרות על קשר שוטף בתדירות שבועית ואף יותר, בסוף כל שלישי אני עורך ישיבה בין כל מחנכות כיתות א' ו-ב' והמדריכות, מקבלים משוב, דנים בקשיים ומחפשים דרכים לשיפור";

**נציג מחלקת חינוך:** יש בתחילת שנה תיאום ציפיות, מהם החומרים שעומדים לרשות הצהרון, באיזה משחקים, ספרים, במה מותר להשתמש והכול... בכל יום יש בקו התפר הזה בצהריים ניסיון להיפגש, אבל זה לא היסטרי";

"הקשר נערך בהתכתבות. יש פנקס קשר לכל ילדה, ככה גם עם ההורים והמורה".

הקשר והתיאום בין צוות ציל"ה למורים נסב סביב שיעורי הבית וענייני משמעת:

"הקשר הוא סביב שיעורי הבית"; "יש קשר בעיקר לגבי שיעורי בית, אבל אם לילדה יש בעיות משמעת המדריכות מדברות עם המחנכת של הבוקר".

בכמה בתי ספר צוין שתיאום שנעשה מדי יום ביומו הוא מיותר, דווקא בשל התמקדות ציל"ה בהכנת שיעורי בית:

"אחר הצהריים עובדים על ליבה ופתרון שיעורי בית, המחובר באופן ישיר ללימודי הבוקר, כך שהתיאום מבחינה זו פחות נחוץ, אלא רק לגבי התנהגות".  
בשני בתי ספר (במגזר דוברי ערבית) תיארו המנהלים והרכזים את הקשר ככפוי על הצדדים, שכשלעצמם אינם מעוניינים בו באמת:  
"המפגש הוא חסר משמעות, אין שפה מקצועית משותפת, מפגשים אלה מתבצעים לאחר דרישות המנהל והרכזת ולא מתוך עניין של המחנכות";  
"הישיבות הן לשם פרוטוקול, המדריכות לא יוזמות שיחה מקצועית. בעיני אלה פגישות מביכות".

#### סיכום:

**איוש התפקיד של רכז ציל"ה הבית ספרי:** כשני שלישים מרכזי ציל"ה הבית ספריים המשיכו בתפקיד מתשע"ד. בחלק מבתי הספר - בכשליש מבתי הספר דוברי העברית ובכעשירית מבתי הספר דוברי הערבית **רכז ציל"ה הבית ספרי היה אדם חיצוני** שאינו שייך לצוות הבוקר של בית הספר (ההיקפים דומים לממצאי ההערכה מתשע"ד).

**תפקיד הרכז:** ברוב בתי הספר דוברי העברית ובכחצית מבתי הספר דוברי הערבית הרכזים היו מעורבים בבחירת המדריכים לתכנית. מרבית הרכזים עקבו אחר נוכחות תלמידים בתכנית, היו בקשר עם הורים, תיאמו בין המדריכים/צוותי הצהריים ובין מורות הבוקר, נפגשו עם מדריכים על בסיס כזה או אחר וייצגו את בית הספר בעניין ציל"ה מול הרשות והזכיינים.

**מדריכי ציל"ה:** 89% מהרכזים דוברי העברית ומחצית מהרכזים דוברי הערבית דיווחו על כך שהיו שותפים בבחירת מדריכי ציל"ה. כ-90% מהרכזים הביעו **שביעות רצון כללית גבוהה מאוד או גבוהה** מתפקוד המדריכים. בהשוואה להערכת המנהלים את המדריכים בתשע"ד, חלה עלייה בשביעות הרצון של הרכזים מהמדריכים. עלייה זו בולטת בעיקר במגזר דובר הערבית והיא גרמה לצמצום הפער בהערכת הרכזים בשני מגזרי השפה. בראיונות האיכותניים הודגשה שביעות הרצון מהמדריכים הן בשל היותם אקדמאים (על פי דרישת התכנית/הרשות), והן בשל ההקפדה מצד הרשות/הזכייין על איכות המדריכים ועל התאמתם לבקשות/צורכי בית הספר. יוצאים מן הכלל היו שני בתי ספר במגזר דוברי הערבית שהתלוננו על 'חוסר מזל', אך בעיקר על ניגודי אינטרסים ושיקולים זרים ברשות הבוחרת את המדריכים, עד כדי פגיעה ברמת התכנית.

**מעורבות המנהל בציל"ה:** כמחצית מן המנהלים טענו כי הם מעורבים מאוד בתכנית בכל שלביה. מנהלים שהצהירו שמעורבותם בתכנית נמוכה, היו אלו שסמכו על הרכז שאותו מינו לתכנית או מי שביטאו חוסר שביעות רצון בולט מן התכנית, בעיקר על רקע מה שתפסו כחופש מוגבל לבחור את המדריכים ואת התכנים (במגזר דוברי הערבית).

**קשרי רכז בית ספרי – מדריכים:** בשני שלישים מבתי הספר דוברי העברית ובכשליש מבתי הספר דוברי הערבית התקיימו פגישות עבודה סדירות בין הרכז למדריכים. בשאר בתי הספר, ובהם ברוב בתי הספר דוברי הערבית, לא נבנה דפוס של עבודה או דפוס תכנון קבועים של הפעילות שהתקיימה במסגרת ציל"ה. עוד נמצא כי כאשר רכזי ציל"ה לא היו חלק מצוות הבוקר בבית הספר, התקיים קשר רופף יותר עם מדריכי התכנית בהשוואה לקשר שהתקיים עם רכזים מצוות בית הספר.

פגישות העבודה עסקו בנושאי משמעת ובתיאום בין הנלמד בכיתה לבין התמיכה הלימודית הניתנת בציל"ה, ובעיקר, כפי שעלה בראיונות האיכותניים, סביב שיעורי הבית. בראיונות האיכותניים שהתקיימו בכמה בתי ספר עלה בנוסף שתיאום רב בין הרכז למדריכים לא נדרש בשל התמקדות ציל"ה בהכנת שיעורי בית. בשני בתי ספר (במגזר דוברי הערבית) תואר הקשר ככפוי על הצדדים, שכשלעצמם אינם מעוניינים בו באמת.

## **6. הקשרים בין צוות ציל"ה בבית הספר לבין גורמי חוץ**

בפרק זה נסקור את מערכת הקשרים בין הצוות שפעל בציל"ה בתוך בתי הספר לבין צדדים נוספים שהיו מעורבים בהפעלת התכנית: העמיתים - המנהל והמורים בבית הספר, המעסיקים - הזכייין והרשות וכמו כן הקשרים מול המפקחים ממשד החינוך.

### **6.1 קשר עם רכז ציל"ה האזורי ועם הרשות**

פעילות ציל"ה בבתי הספר התקיימה כחלק מתכנית יישובית לצהרי יום, והיא הוצאה לפועל באמצעות זכיינים יישוביים או אזוריים. נציג יישובי מונה על ידי הזכייין כחלק מצוות התכנית. הרכז האזורי היה אמור להיות בעל ידע נרחב בתהליכי הוראה, למידה והערכה, לסייע בבניית תכנית יישובית, להעניק לבתי הספר תמיכה בנושאים פדגוגיים וארגוניים ובקשיים שעלו במהלך העבודה, לארגן מספר מפגשים שנתיים לרכזים הבית ספריים ולבקר באופן שוטף בכל מסגרות ציל"ה שבאחריותו<sup>22</sup>.

בתת-פרק זה נציג את דיווחי הרכזים על אודות הקשר עם הרכז האזורי, על קיום מעקב/ ליווי, על תדירותו ועל הנושאים שעמדו במוקד המפגשים עם הרכז האזורי ועם אנשי הרשות האחרים בהקשר לציל"ה.

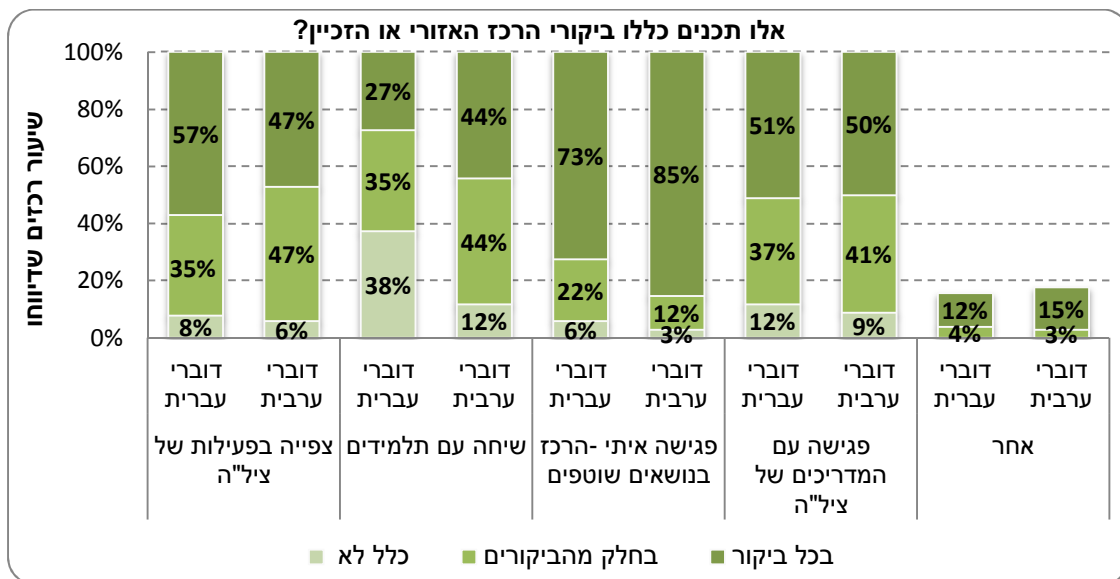
<sup>22</sup> מתוך "תלקיט ניהולי-פדגוגי למנהלי מחוזות רשויות למפקחים ולצוותים החינוכיים", משרד החינוך תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה



בראינות דיווחו הרכזים כי ברובם המכריע של בתי הספר (91%) **התקיים מעקב של רכז אזורי או רכז מטעם זכיין ציל"ה ברשות**. בבתי הספר שבהם התקיים מעקב כזה, נבדקה תדירות הביקורים של הרכז האזורי בבתי הספר: מהדיווחים עולה כי ב-20% מבתי הספר דוברי העברית ובכ-60% מבתי הספר דוברי הערבית התקיימו ביקורים בתדירות של פעם בחודש לפחות. בשאר בתי הספר (ובהם רוב בתי הספר דוברי העברית) הרכז האזורי ביקר בבית הספר בתדירות של פעם בחודשיים עד פעם בשנה. ביקורי הרכז האזורי כללו את התכנים המוצגים בתרשים שלהלן:



תרשים 19: דיווחי רכזים על אודות התכנים שנכללו בביקור הרכז האזורי<sup>23</sup>

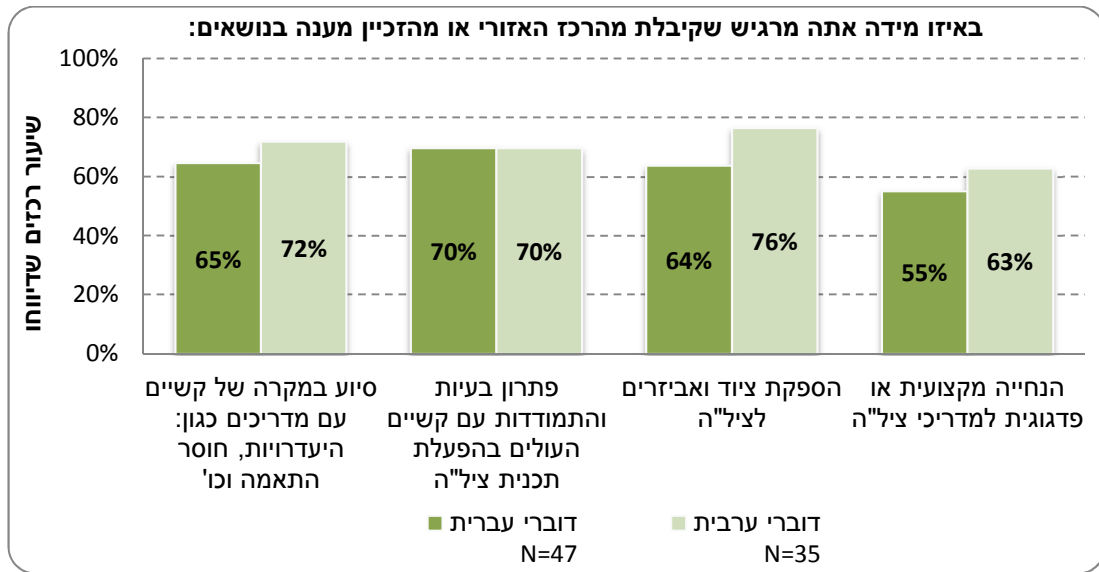


הביקור בבית הספר נסב סביב פגישה עם הרכז בנושאי עבודה שוטפים. בתדירות ובהיקפים פחותים מכך צפה הרכז בפעילות ציל"ה בקבוצות (בכל ביקור ב-57% מבתי הספר דוברי העברית וב-47% מבתי הספר דוברי הערבית) ונפגש עם מדריכי ציל"ה (בכל ביקור, בכמחצית בתי הספר משני מגזרי השפה). שיחה של הרכז האזורי עם תלמידים נפוצה פחות מהנ"ל (בכרבע מכל הביקורים בקרב דוברי הערבית וב-44% מהביקורים בקרב דוברי הערבית). בכ-15% מבתי הספר דווח על תכנים נוספים שעליהם שם הרכז האזורי דגש בביקוריו: מעקב תזונה, מעקב נוכחות וקיום תכנית לימודים, סיוע בבקשות שעלו מבתי הספר וכו'.

הרכזים הבית ספריים (בין שדיווחו על קיום מפגשי מעקב ובין שדיווחו על אי-קיומם) העריכו את המענה שהתקבל מהרכז האזורי או מהזכייין, כמוצג בתרשים 20:

<sup>23</sup> 14% רכזים דוברי עברית לא השיבו לשאלה על אודות שיחה של הרכז האזורי עם תלמידים תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

## תרשים 20: דיווחי רכזים על אודות המענה שהתקבל מהרכז האזורי או מהזכין<sup>24</sup>



הרכזים העריכו כי הרכז נתן מענה טוב ביותר בתחום **פתרון בעיות והתמודדות עם קשיים שעלו בהפעלת התכנית** (70% משני מגזרי השפה העריכו את המענה במידה רבה מאוד או במידה רבה). שיעורים דומים של רכזים דוברי שפת אם ערבית וכשני שלישים מדוברי העברית העריכו את הספקת הציוד והאביזרים לציל"ה ואת המענה שניתן במקרה של היעדרויות או של חוסר התאמת מדריכים.

עוד עולה מדיווחי הרכזים כי **הנחייה פדגוגית למדריכי ציל"ה** ניתנה בהיקפים נמוכים יחסית. עוד עולה כי כ-20% מהרכזים הביעו שביעות רצון בינונית או נמוכה בכל ארבעת מדדי התמיכה.

בהשוואת הממצאים לתשע"ד, הרכזים בתשע"ה העריכו באופן שונה את התמיכה שהתקבלה מהרכז האזורי בהשוואה למנהלים בתשע"ד: הרכזים דוברי העברית דירגו את התמיכה בשיעורים נמוכים בהשוואה למנהלים, ותמונה הפוכה נמצאה בקרב דוברי הערבית – רכזים דוברי ערבית דירגו בשיעורים גבוהים את הסיוע של הרכז האזורי בהשוואה לדירוג המנהלים שנה קודם לכן.

### השתלמויות וליווי

הדיווחים הכמותיים של הרכזים על אודות מיעוט יחסי של הנחייה פדגוגית, המופיעים לעיל, מתקשרים לנאמר בראיונות האיכותניים: בהשוואה לשנים קודמות, מנהלים ורכזים קבלו פחות על היעדר השתלמויות/ליווי לאורך השנה, בעיקר הודות לניסיון ולוותק של צוותי ציל"ה,

<sup>24</sup> לסדרת שאלות אלה השיבו רק 71%-82% רכזים דוברי עברית. תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

אך מרביתם תמכו מאוד בהוספת/מתן ליווי בעתיד. במילים אחרות: הרכזים לא התלוננו מיוזמתם על היעדרם של השתלמויות וליווי, אך משנשאלו אם היו מעוניינים בכך, הגיבו לרעיון בהתלהבות.

"אין היום בעיה בגיוס כוח אדם, מה שחסר מבחינת פיתוח כוח האדם הוא ביצוע השתלמות לכלל הסגלים בתחילת שנה"ל";

"יש מקום רב למקצע, לתת לצוות שנמצא בשטח להשתלם, השתלמות שנתית אפילו",

חלקם מהרכזים ציינו כי הם דואגים להשלים את החסר בהדרכה מטעמים:

"אני לוקחת מדריכה שהיא מישהי מבית הספר ואז אנחנו נותנים הדרכה וליווי, אבל אפשרי לתת עוד ליווי";

"המדריכה, יש לה השתלמות, כל המדריכות באזור הזה רכזת העירייה מדריכה אותן, אז לא בהכרח חסרה השתלמות".

הערה בנושא זה עלתה דווקא מאחד הזכיינים וממנהלת מחלקת חינוך, שטענו כי חסרון הליווי בולט מאוד מבחינתם:

"השתלמויות וליווי זה הדבר החשוב ביותר. צריך להתחיל אותן יותר מוקדם, ו-15 שעות זה לא מספיק, וזה עדיין לא כולל ליווי לאורך השנה. יש מקומות שהיו זקוקים להמון ליווי בעוד שהמשרד מתקצב ביקור אחד או שניים בשנה, וזו לא אמירה חינוכית מצדו שאפשר להסתדר עם ביקור אחד או שניים בשנה. הייתה רק השתלמות מרוכזת, וגם חשובה גמישות בנושאי השתלמות ביישובים השונים, לפי צרכיהם... המגזר הערבי, למשל, צריך ליווי לא מהמקום המפקח, אלא באיך להשקיע את הכסף";

"מאוד חשוב לעשות השתלמות יישובית... אני מרגישה שלפעמים אני צריכה לטפל בכל מקרה באופן פרטי, ואני אומרת, אם הייתה הכשרה כוללת ומציגים את התכנית ואת האפשרויות שאפשר ברמה רחבה יותר מול המורות והמדריכות... צריך איזושהי הדרכה... אם המשרד לא ייזום את ההשתלמות, אנחנו ניזום".

### **הקשר עם הרשות, כפי שהשתקף מן הראיונות האיכותניים:**

מרבית המנהלים והרכזים תיארו קשר מצומצם בלבד עם הרשות ומיעוט של יוזמות לקשר כזה הן מצד בית הספר והן מצד הרשות:

"היה לנו קשר עם העירייה, אבל תמיד יש בעיה של איש קשר בעירייה. לקח הרבה זמן עד שמצאו מישהי. אשת קשר בעירייה, פגשנו אותה, היא באה לבקר ומתאמת בין העירייה (לזכיון). עובדת כדי ליעל את הדברים ומולי על בקרה על ציל"ה בנושא מספרים";

"הקשר עם הרשות הוא ביוזמתם, לרוב סביב בעיות טכניות. במשך השנה השתתפתי בארבעה מפגשים שיזם מנהל מחלקת החינוך";

"אין תיאום ממשי עם הרשות";

"אין ממש דמות אחראית בעירייה מולנו".

רק בשני מקרים תואר קשר הדוק עם הרשות, או עם רכזת יישובית מטעמה:

"יש שיתוף פעולה מדהים עם הרכזת, יש הרבה שיחות טלפוניות";

"השנה עבר נושא ההיערכות לעירייה עקב כניסת נושא הגבייה. נערכו הרבה פגישות בעירייה

בנוכחות מחלקת החינוך, הזכין, רכזת ציל"ה יישובית ונציגים מבית הספר".

אף שלרוב התיאורים הנ"ל לא לוו בטענות, ציינו אחדים מן המנהלים והרכזים כי המגעים הם

רק, או בעיקר, סביב משברים וכי הם מתנהלים בסגנון של פתרונות מהירים:

"אנחנו בעיקר נקראים להשתתף בישיבות על רקע בעיות ותמיד מחפשים פתרונות מהירים";

**ונציג רשות:** "רוב המעורבות של העירייה היא בשתי ועדות ההיגוי ובהיבטים הכספיים של חוזים

מול הזכיינים וזה נעשה דרך משכ"ל... מעבר לוועדות היגוי יש מעורבות רק כשיש תלונות

ספציפיות".

כזכור, בשני מקרים במגזר דוברי הערבית נשמעה ביקורת חריפה על התנהלות הרשות ועל

בחירותיה:

"הרשות, ובעיקר מחלקת החינוך, היא הכתובת הפורמאלית להפעלת התכנית, בפועל הם לא

עושים מאומה, הקמת ועדת ההיגוי במתכונתה הנוכחית היא יותר עניין פרוצדוראלי, ההחלטות

מתקבלות ברשות ואנחנו מתבקשים לבצע";

"למעשה, בית הספר הוא הכתובת לתכנית, אנחנו מגייסים תלמידים, מפעילים את התכנית

ועוקבים אחרי התקדמותה. במשך שלוש שנות פעילותה של התכנית לא חשנו סיוע או תמיכה

חיצוניים. התערבות הרשות בשנה זו נבעה עקב סירוב ההורים ברישום ילדיהם".

ברשויות החרדיות פעלו מספר רכזים יישוביים מטעם זכיינים שונים שפעלו באותו יישוב. הם

תיארו את תפקידם כמקשרים בין הרשות לבין עשרות או מאות מוסדות החינוך שבהם פעלה

ציל"ה (בבתי ספר ובגנים). במגזר החרדי בתי הספר פועלים תחת בעלויות שונות והן אלו

שטיפלו בגיוס המדריכים לציל"ה ובקשיי איוש שעלו במקרים של צורך להחליף מדריכים. הרכז

המתאם עסק בעיקר באדמיניסטרציה, דוגמת פתיחת קבוצות ציל"ה, הרשמה ונוכחות

תלמידים בתכנית, העברות תקציב, דיווחים לצורך העברת שכר למדריכים, תיאום ומעקב

אחר ספק המזון וכדומה. מהראיונות השתמע כי התחום של מעקב אחר תוכני הפעילות

ותמיכה פדגוגית למדריכי ציל"ה 'נפל בין הכיסאות', בין הרכז היישובי, הזכיינים, הבעלויות של

מוסדות החינוך ומפקחי משרד החינוך. הרכזים הרשותיים היו ערים לחסר בתחום הפדגוגי

וציינו כי קיים צורך בתמיכה פדגוגית למדריכי ציל"ה.

### 6.3 קשר עם הפיקוח

כחלק ממתווה התכנית, בנוסף למעורבות של מנהל בית הספר, הרשות והזכיין, נדרשה מעורבות של מפקח משרד החינוך בהיבטים הפדגוגיים של פעילות ציל"ה בבתי הספר. בממצאי תשע"ד עלה כי היבט זה נתפס כנקודה חלשה בתכנית. לכן, בשאלוני תשע"ה הרכזים נשאלו פעם נוספת על היקף המעורבות של המפקחים בשנה זו.

מהנתונים עולה כי פחות ממחצית 45% מהרכזים דוברי העברית ו-41% מהרכזים דוברי הערבית - העריכו מעורבות גבוהה מאוד או גבוהה של הפיקוח, יתרתם (55%-59%) העריכו מעורבות בינונית או נמוכה (הערכות אלה דומות להערכות של המנהלים בדוח ההערכה בתשע"ד אודות מעורבות המפקחים בציל"ה).

בשאלון הכמותי התבקשו הרכזים לפרט (בשאלה פתוחה) את ההיבטים שבהם מפקחי משרד החינוך היו מעורבים בתכנית ציל"ה. מתשובותיהם עולה כי מעורבות המפקח התבטאה בעיקר בתכנון השנתי של הפעילות, לרוב בהיבט של אישור התכנית ופחות ברמת סיוע בבניית התכנית. **המפקחים עסקו בעיקר בהיבטים טכניים** של מעקב המפקח אחר נוכחות התלמידים והמדריכים (לצורך שכר), של ניצול התקציב ושל פתרון קשיים שעלו מהשטח. חלק קטן מהם אף ביצע מעקב אחר תכנית העבודה, בעיקר בהיבט של מערכות השעות. חלק מהמפקחים עסקו בציל"ה במסגרת הביקורים בבית הספר, ועם חלקם נשמר קשר שוטף באמצעות עדכונים טלפוניים ועדכונים בכתב. מעורבות בתכנים הפדגוגיים השוטפים הוזכרה על ידי רכזים בודדים בלבד, ורק במקרה אחד דווח על קבלת חומרי העשרה. ביתר המקרים תואר הכוון וייעוץ לתכנים ומעקב אחר ביצועם בבתי הספר. נוסף על כך צוינה נוכחות של מפקחים בישיבות כלל הרכזים ביישוב או ברשות.

**בראיונות האיכותניים**, בדומה לשנים קודמות, תוארו המפקחים כבלתי מעורבים בתכנית מאז אישורה בשלב ההיערכות:

"...אנחנו רואים אותם במיילים";

"הם רק מאשרים את התכנית, לא בודקים";

"תכנית ציל"ה לא נדונה עם המפקח במשך השנה";

"המפקח מעורב באופן סביר, יש התעדכנות וזהו, הוא לא מעורב באופן פעיל בתכנית";

"הקשר שלי עם הרשות והפיקוח מסתכם שאני נוכחת בפגישות שאני מוזמנת אליהן, אין קשר ישיר ושוטף, אנחנו נפגשים בתדירות מאוד נמוכה";

"לא היה שום קשר עם הפיקוח, אינני מקיים קשר עם הפיקוח או הרשות, הקשר הוא עם הזכיין";

**על נציגת הרשות:** "הן מעורבות ברמה שהן ראו ואישרו את התכנית. כשנפגשים עם המפקחות אז מדברים גם על הצהרון".

יש שקבלו על כך ויש שהצדיקו את חוסר המעורבות מצד המפקחים בכך שהוא הולם את ההחלטה להדגיש את החלק ההעשרתי ולא את החלק הלימודי בתכנית ולהציבו במרכז סדר היום, ועל כן הם הסתפקו במפגשים בתדירות נמוכה בלבד עם המפקחים (התכנסות ועדת היגוי יישובית פעמיים-שלוש בשנה, למשל) או התקשרו עמם באמצעות דוא"ל:  
"מרכז העשייה צריך להיות העשרה ולא למידה, לכן גם יש צורך בפחות פיקוח".

זכיינים התרשמו באופן דומה, והיו שסברו שבאותה שנה המפקחים ממש איבדו עניין:  
"מפקחים היו השנה עוד פחות מעורבים, בגלל ההיקפים שהצטמצמו השנה, חלק מהמפקחות איבדו עניין לעומת שנים קודמות".

בחינוך העצמאי במגזר דוברי העברית הודגשו, לעומת זאת, מעורבותו ותרומתו של הפיקוח:  
"המפקחת מגיעה לצהרונים באופן שוטף למרות שפחות מאשר בבוקר. היא מסתכלת על דברים פדגוגיים יותר ופחות על דברים טכניים של הפעלת הצהרון. לא בכולם, כי יש המון, אבל הן מסתובבות";  
"אני בקשר רציף עם המפקחת, היא זו שאם יש איזה בעיות באוכל, כל בעיה, היא הכתובת";  
"המפקחת של החינוך העצמאי הייתה מעורבת בכל והיא עומדת בקשר די רציף".

#### **סיכום:**

**קשרי רכז בית ספרי – רשות / רכז אזורי:** ברוב מכריע (91%) מבתי הספר התקיים מעקב על פעילות ציל"ה על ידי רכז אזור או רכז מטעם הזכייין ברשות. בבתי ספר דוברי הערבית ביקורי מעקב התבצעו בתדירות גבוהה יחסית (ב-60% מבתי הספר התקיימו ביקורים פעם בחודש לפחות בהשוואה ל-20% מבתי הספר דוברי העברית).  
בראיונות האיכותניים, רק בשני מקרים תואר קשר הדוק עם הרשות או עם רכז יישובי. ביתר המקרים תואר קשר מצומצם עם הרשות ומיעוט של יוזמות לקשר מצד שני הצדדים. **במגזר דוברי הערבית** נשמעה בשני מקרים ביקורת חריפה על התנהלות הרשות ועל בחירותיה. **ברשויות החרדיות הרכז היישובי** עסק בעיקר באדמיניסטרציה והודגש שם צורך בגוף או בבעל תפקיד נוסף שיבצע ליווי ומעקב פדגוגי למדריכי ציל"ה.

**ליווי והשתלמויות למדריכי ציל"ה:** בראיונות האיכותניים מנהלים ורכזים תמכו מאוד בהוספת ליווי למדריכים. זכיינים ומנהלת מחלקת חינוך קבלו על חסרון בולט בליווי או בהשתלמות למדריכים.

**קשר צוות ציל"ה עם הפיקוח:** בדומה לדיווחים בתשע"ד, גם בתשע"ה כ-45% מהרכזים דיווחו על מעורבות גבוהה של המפקח בתכנית. במרבית המקרים המעורבות באה לידי ביטוי

באישור תכנית העבודה ובהיבטים טכניים של מעקב אחר נוכחות, ניצול תקציב ופתרון קשיים שעלו מהשטח. תמונה דומה עלתה גם בראיונות האיכותניים, שבהם תוארו המפקחים כמעורבים רק באישור תכנית העבודה בשלב ההיערכות להפעלה.

## 7. עמדות כלפי תכנית ציל"ה בתשע"ה

בהערכה בתשע"ד, העניקו בתי הספר דוברי העברית משוב חיובי ביותר לתכנית ולהשפעותיה. המשוב נגע לתחומי התכנית הבאים: תזונה נכונה, נורמות והרגלי התנהגות, הכנת שיעורי בית ומוטיבציה להצלחה בלימודים. מנהלים מבתי הספר דוברי הערבית הביעו שביעות רצון מתונה יותר ביחס לציל"ה, ותפסו את תרומתה בסיוע בהכנת שיעורי בית בעיקר. למרות זאת הם ראו חשיבות בהפעלת תכנית ציל"ה בבית ספרם.

משרד החינוך חידד בתשע"ה את היעדים של התכנית ואת התפוקות המבוקשות כתוצאה מהשתתפות התלמידים בתכנית. תפוקות אלה נגעו להיבטים לימודיים (מענה קבוצתי ודיפרנציאלי לצרכים לימודיים ויצירת רצף חינוכי בין תכנית הפעילות בשעות הבוקר לבין ציל"ה) ולרמה גבוהה של שביעות רצון של ההורים והתלמידים מן התכנית (לחינוך המיוחד נקבעו יעדים נוספים).

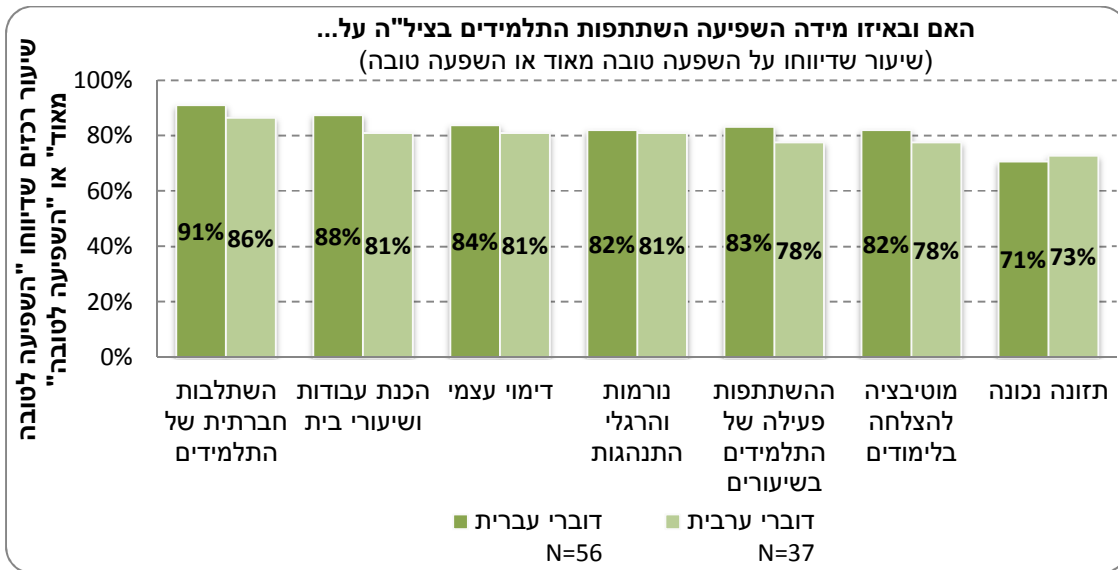
בהתאם לכך, שאלוני תשע"ה כללו שאלות בנוגע לתרומת הפעילות לתלמידים וכן שאלות משוב לבחינת שביעות רצון הרכזים מהתכנית. תשובותיהם מפורטות בפרק זה.

### 7.1 תרומה והשפעות נתפסות של ציל"ה על התלמידים המשתתפים בה

המשיבים התבקשו להעריך את התרומה של ציל"ה לילדי בית הספר בהיבטים הפדגוגיים (הכנת עבודות ושיעורי בית והגברת מוטיבציה להצלחה בלימודים) ובהיבטים ההתנהגותיים: הקניית נורמות והקניית הרגלי התנהגות ותזונה נכונה. דיווחיהם מוצגים בתרשים שלהלן, בחלוקה לפי מגזר שפת אם:



## תרשים 21: הערכת הרכזים כלפי השפעות ציל"ה על התלמידים



בעיני הרכזים ההשפעה המרכזית של ציל"ה היתה בסיוע בהשתלבות חברתית של התלמידים. ההשפעות שדורגו במקום השני היו הכנת עבודות ושיעורי בית במסגרת ציל"ה וחיזוק דימוי עצמי של התלמידים (העריכו כך מעל 80% מהרכזים).

השפעות נוספות של התכנית באו לידי ביטוי בעיני הרכזים בשינוי נורמות והרגלי התנהגות, בהשתתפות פעילה של התלמידים בשיעורים וביתר מוטיבציה להצלחה בלימודים (בשיעורים של כ-80% מהרכזים).

פחות, אולם עדיין בשיעורים גבוהים, כ-70%, הוערכה ההשפעה של ציל"ה על תזונה נכונה של התלמידים.

בבתי הספר דוברי העברית מהפיקוח החרדי בוצע ניתוח ממצאים לפי מגדר של התלמידים הלומדים בבתי הספר<sup>25</sup>: נמצא פער ניכר בין ההערכות של הרכזים בבתי ספר לבנות, בהשוואה לרכזים בבתי ספר לבנים. הראשונים ציינו השפעות חיוביות בהקניית נורמות והרגלי התנהגות (91% בהשוואה ל-74%), בהשתלבות החברתית (96% בהשוואה ל-84%) ובהכנת עבודות ושיעורי בית (96% בהשוואה ל-84%).

לשם השוואה, בהערכה בתשע"ד המנהלים דוברי העברית תפסו את תרומת ציל"ה כרב-ממדית ודירגו באופן דומה את תרומתה לשיפור נורמות והרגלי התנהגות, לתזונה נכונה

<sup>25</sup> הניתוח כולל 42 בתי ספר דוברי עברית, מהפיקוח החרדי, שהינם ייחודיים לבנים או ייחודיים לבנות, ללא בתי ספר מעורבים

ולהכנת שיעורי הבית, ואילו המנהלים דוברי הערבית חשבו כי התרומה המרכזית של התכנית הינה להכנת שיעורי הבית<sup>26</sup>.

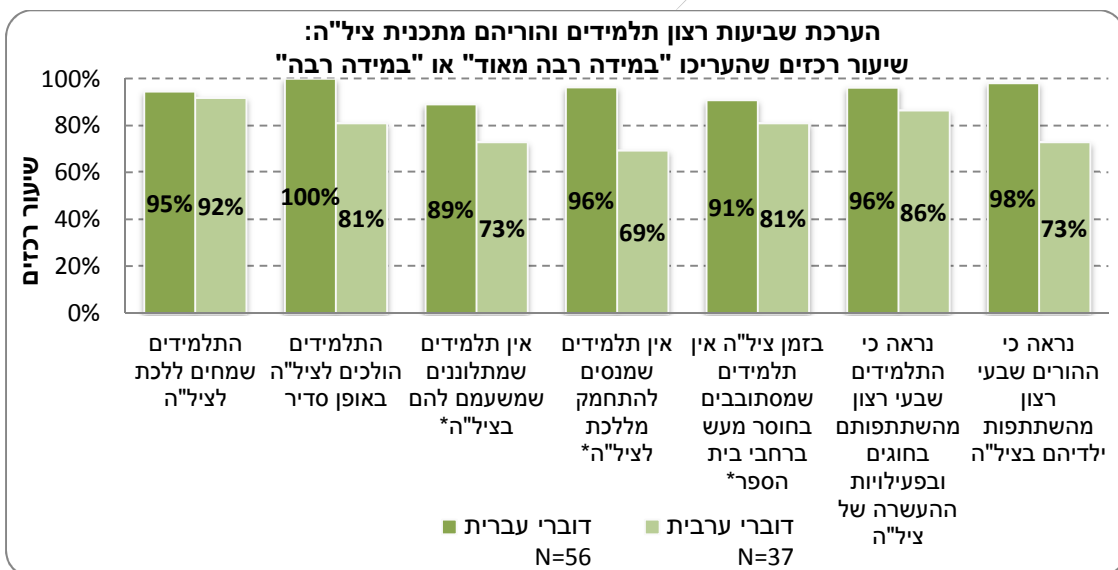
## 7.2 משוב על אודות תכנית ציל"ה בתשע"ה

בתת-פרק זה מוצגת שביעות רצונם של ההורים והתלמידים מהתכנית, כפי שהוערכה על ידי המרואיינים.

בחלק הכמותי ביקשנו לשקף את שביעות רצון התלמידים באמצעות שאלות על סדירות הגעתם לציל"ה, תלונות על שעמום או על מקרים שבהם תלמידים מסתובבים בחוסר מעש ברחבי בית הספר בזמן הפעילות ומשוב שהתקבל מהתלמידים על אודות חוגי ההעשרה.

שביעות רצון ההורים שוקפה גם היא באמצעות הרכזים, שהיוו גוף מרכזי לפניות ולבקשות וטענות של הורים, ולכן יכלו הרכזים, להערכתנו, לשקף נכונה את הלך הרוח הכללי בקרב ההורים ביחס לתכנית (כפי שצוין בפרק השיטה של הדוח, ההערכה לא כללה דיווח ישיר של הורים).

### תרשים 22: שביעות רצונם של תלמידים והורים מפעילות ציל"ה – לפי הערכות רכזים



\*הניסוח המקורי של ההיגדים בשאלון היה: "בזמן ציל"ה תלמידים מסתובבים בחוסר מעש ברחבי בית הספר", "התלמידים מנסים להתחמק מללכת לציל"ה" ו"התלמידים מתלוננים ששעמום להם בציל"ה". לצורך הצגתם בדוח עודכנו נתוני ההיגדים, כך שערך גבוה יותר ישקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים בתרשים זה.

בכל ההיגדים שנסבו סביב שביעות רצון התלמידים והורים, הרכזים דוברי העברית העריכו את שביעות הרצון כגבוהה יותר בהשוואה לרכזים דוברי הערבית. כ-90% ומעלה מדוברי

<sup>26</sup> בתשע"ד לא נכללו היגדים בנושא השתלבות חברתית והשתתפות פעילה בשיעורים תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

העברית העריכו כי התלמידים והוריהם מרוצים מציל"ה לעומת כ-70%-80% מדוברי הערבית (דוברי הערבית העריכו בשיעורים גבוהים יותר - 86% - את שביעות רצון התלמידים מחוגי העשרה שבציל"ה). גם בקרב המנהלים שרואיינו בהערכה בתשע"ד השתקפה מגמה דומה של שביעות רצון גבוהה יותר בקרב דוברי העברית בהשוואה לדוברי הערבית, אולם בתשע"ה הצטמצמו הפערים בין מגזרי השפה (בתשע"ד הפערים היו בהפרש של 12%-42% בין דוברי העברית לדוברי הערבית ובתשע"ה הפערים נעו בין 3% ו-27%).

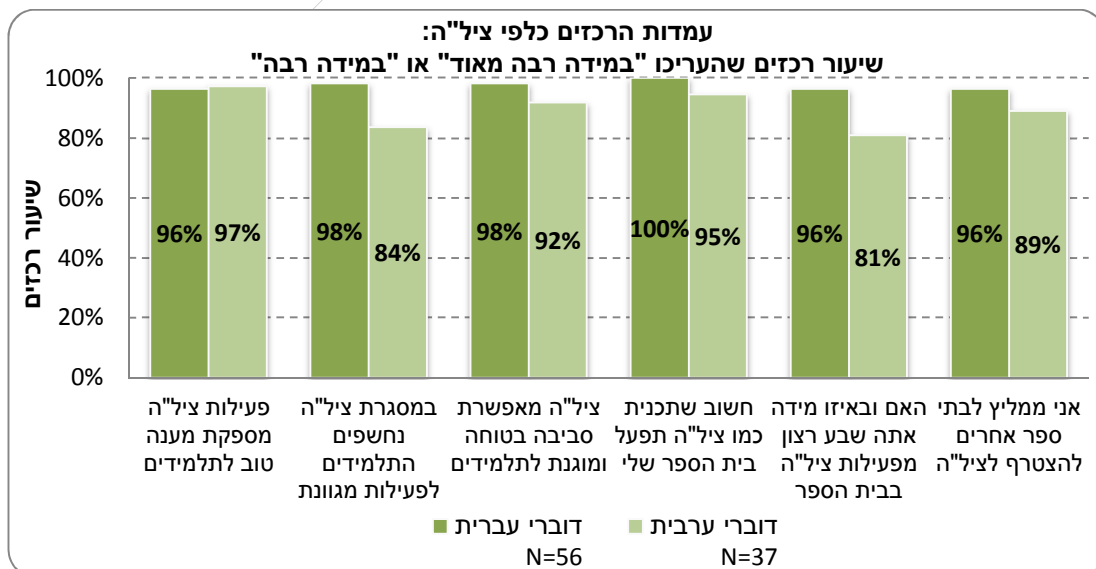
פערים גבוהים ביותר לפי מגזר שפת אם התגלו בהיגדים "אין תלמידים שמנסים להתחמק מללכת למפגשי ציל"ה" (כך סברו 96% מדוברי העברית ו-69% מדוברי הערבית) ו"נראה כי ההורים שבעי רצון מהשתתפות ילדיהם בציל"ה" (98% מדוברי העברית ורק 73% מדוברי הערבית).

ניתוח הממצאים לפי מגדר בבתי הספר דוברי העברית מהפיקוח החרדי: לא נמצאו פערים משמעותיים לפי מגדר, למעט עבור ההיגד "בזמן ציל"ה אין תלמידים שמסתובבים בחוסר מעש ברחבי בית הספר" שעמו הסכימו באופן גורף כל הרכזים בבתי הספר לבנות ו-79% מהרכזים בבתי הספר לבנים.

### משוב הרכזים על התכנית

הרכזים התבקשו לומר באיזו מידה הם מרוצים מתכנית ציל"ה. דיווחיהם מוצגים בתרשים הבא:

תרשים 23: משוב הרכזים על תכנית ציל"ה בתשע"ה



ניכרת שביעות רצון גבוהה של הרכזים מתכנית ציל"ה בתשע"ה, בשיעורים שאינם נופלים מ-96% בקרב דוברי העברית ושיעורים שנעים בין 89% ל-97% בקרב דוברי הערבית ביחס לנושאים הבאים: החשיבות של הפעלת תכנית כמו ציל"ה בבית הספר, מתן מענה טוב לפעילות בשעות הצהריים, הסביבה המוגנת שציל"ה מעניקה לתלמידים והנכונות להמליץ לבתי ספר אחרים להצטרף לציל"ה.

דוברי הערבית העריכו בשיעורים הנמוכים ביותר (באופן יחסי לשאר הערכותיהם) את החשיפה של התלמידים לפעילות מגוונת במסגרת ציל"ה, ואולי זו הסיבה לשיעור הנמוך יחסית (81%) מקרב אלה שדירגו את שביעות רצונם הכללית מהתכנית כגבוהה מאוד או כגבוהה.

בשונה מההערכות המחמיאות לתכנית של המרואיינים בהערכה הכמותית, בתפיסותיהם של המרואיינים השונים בהערכה האיכותנית בשנת תשע"ה ניתן להבחין בבירור בין עמדה אוהדת ומעריכה ובין עמדה מאוכזבת וביקורתית: כמחצית מהמנהלים והרכזים ואף יותר מכך גילו עמדה חיובית כלפי התכנית, הגדירה כ"מעולה", "מבורכת", "מוצלחת", "טובה מאוד" וכדומה:

"תכנית מעולה וטובה לאוכלוסייה לא קלה, יש לדעתי ילדים שחובה להשאיר כמה שיותר זמן במסגרת מוגנת";

"התכנית מעולה, הילדים שמחים, מתקדמים יפה, אני ממליץ לכל בית ספר";

"אני מאוד מאמין בתכנית ומאמין בתרומתה, אינני מוכן לוותר עליה, אני אלחם בכל אחד שינסה להסירה".

המנהלים והרכזים ציינו את שביעות הרצון ואת ההנאה של הילדים, אשר לדבריהם, אוהבים את המסגרת ונהנים מן האווירה המשוחררת יותר ומתשומת הלב הרבה יותר הניתנת להם בה:

"רוב התלמידים מרוצים והמסגרת מהווה עבורם מפלט אחרון";

"התלמידים מרוצים ונהנים בעיקר מפעילויות ההעשרה, הם נראים ערניים ואקטיביים";

"לא מוכנים לפספס יום בציל"ה, התלמידים אוהבים את ציל"ה ואוהבים את המדריכה, אין תלמידים שלא רוצים";

"התלמידים מאוד מרוצים מתשומת הלב שנותנים לפרט, כי הם קבוצה לא גדולה, גם אומרים שהמדריכה קרובה לליבם ושומעת אותם יותר מהזמן שהם שוהים בבית הספר עם המורים שמלמדים".

הם ראו בה יתרונות רבים, התרשמו מהשפעותיה המיטיבות על תלמידים, התעודדו מן הניסיון המצטבר הגדל והולך בהפעלת התכנית ומן ההתייעלות שבצדו:

"זוהי תכנית מאוד משמעותית לתלמידים, הם פורקים מתח, נחשפים לפעילויות העשרה ומקבלים ארוחה";

"דעתי חיובית, דבר מדהים ויפה. מפעל מבורך שנתן מענה לתחומים שונים, בתחום הלימודי, שילדות יעשו שיעורי בית ומורה עוקבת, העשרה יפה לתחומים שלא מגיעים אליהם בבוקר והחוגים שלא כל כך בזול";

"יש התקדמות לימודית, ילדות שצריכות עזרה. יש מעקב, אין ילדה בלי שיעורים, אין כזה דבר שגמרה בית ספר, עושים שיעורי בית ויש זמן לזה";

"הצוות החינוכי, ובעיקר מחנכות כיתות א' ו-ב', מצדדים בתכנית. התכנית עבורם ממלאת מרכיב חשוב שאינן מסוגלות למלא בכיתה בגלל גודל הכיתה";

"המחנכות מרוצות, הן מרגישות שיפור ברמת הישגי התלמידים";

כמו כן חשו המנהלים והרכזים כי התכנית משרתת צרכים ורצונות של תלמידים, של בית הספר, של ההורים ושל הקהילה:

"בפרספקטיבה רחבה, התכנית משרתת את הרצון והצרכים של כולם. התלמידים נהנים ומשתפרים, רמת הישגיהם, ההורים בוטחים בתכנית וחשים שילדיהם משתפרים והתלמידים פחות משוטטים וגורמים נזק לקהילה";

"הורים שלא יכלו לאפשר לעצמם חוגי העשרה, היום הם מקבלים את זה במתכונת כמעט חינמית. הילד מקבל יותר יחס, שיעורי בית, יש בתים, תתפלא לשמוע, בתי רווחה שאין אפשרות, לא מגיעים לילד".

לדבריהם, גם הורים רבים מרוצים:

"ההורים מרוצים מאוד, הם סומכים על המסגרת";

"ההורים מעוניינים במסגרת, במיוחד אימהות עובדות ומשפחות מצוקה, הם רואים בתכנית מסגרת חינוכית בטוחה המפוקחת על ידי בית הספר, וזה מרגיע אותם";

היו ביניהם שראו בחלון שפתחה המסגרת לעבודה בלתי פורמאלית, את היתרון הבולט שלה - הזדמנות להנחלת ערכים, לטיפוח כישורים חברתיים, להיכרות קרובה יותר או היכרות מסוג אחר עם תלמידים, לאווירה משוחררת יותר, לחוויית הצלחה של תלמידים שאינה מתמקדת בהכרח בעניינים לימודיים, להעלאת תחושת השייכות של תלמידים לבית הספר ולהעמקת הקשר עם ההורים:

"התכנית מהווה חלון הזדמנות לכל בית ספר לעבוד עם התלמידים באופן בלתי פורמאלי, בכך אנחנו מכירים טוב יותר ובכך אנחנו מנחילים להם נורמות ערכיות חדשות... זו מסגרת המשפרת את כישוריהם החברתיים של התלמידים, הם יושבים ביחד שלא במתכונת שיעור רגיל, במיוחד שזו מסגרת העשרה בלתי פורמאלית יחידה ביישוב";

"למעשה זוהי תכנית חינוכית ובלתי פורמאלית המטפחת את אישיותו של התלמיד וגם משפרת את יכולתו הלימודית";

"ילדות שהיה קשה להן בבוקר חוו בצהריים חוויה יותר טובה בזכות הפעילות היותר משוחררת";  
"התכנית עוזרת לתלמידים להיות שייכים לבית ספר ולהרגיש שמתעניינים בהם, שעוזרים להם  
ושבית ספר אכפת לו מהתלמידים".

במגזר דוברי הערבית יתרון זה הודגש במיוחד על רקע ההכרה בקושי של המגזר להפעיל  
בכוחות עצמו חינוך בלתי פורמאלי וכביטוי לתחושה של חוסרים אמיתיים:

"אני מתרשם שהתכנית מכילה הרבה יתרונות עבור התלמידים, ההורים ובית הספר. אני יודע  
שתכניות כאלה מאוד חיוניות לאוכלוסייה הערבית, הרי יישובים ערבים לא מצליחים להפעיל  
תכניות בלתי פורמאליות בכוחות עצמם... הרכז מצביע על הצטברות ידע, על העמקת הקשר עם  
ההורים ועל תוצאות חיוביות בין התלמידים";

"זו תכנית חינוכית בלתי פורמאלית כמעט יחידה בקהילה, המסוגלת להתמודד עם החסכים  
הרבים של התלמידים בחברה הערבית".

לא מעט מנהלים ורכזים רואים בהזנה מעלה גדולה:

"הארוחה מהווה הזנה בריאותית לתלמידים עניים";

"צריך לנסות לקלוע יותר לטעם של הילדים, אבל וודאי ששווה מה שהם נותנים, בשלושה  
שקלים למנה הם מקבלים מנה בשרית, הלואי שהייתי יכול להציע את זה לכל ילדי בית הספר",

ולא פחות מכך - מניעת שוטטות (גם במגזר דוברי העברית וגם בקרב הבנות):

"הילדות לא ברחוב, עושות שיעורי בית";

"מסגרת כמעט יחידה הקולטת ילדים ומונעת שוטטות, שהילדים לא משוטטים ברחוב ונמצאים  
עוד איזה שעתים-שלוש במסגרת בית הספר, פה זה אולטימטיבי";  
"ילדים שהיו מסתבכים, ניתן לשמור עליהם ושלא ישוטטו, זה טוב שבית הספר זה מקום שיכול  
להגן עליהם".

יש מי שהדגישו את יתרונה של התכנית בכך שאינה מפלה בין אוכלוסיות בתוך בית הספר:

"הדבר החשוב ביותר הוא שכולם מקבלים את אותו הדבר באותה רמה. זאת אומרת, אין לנו כאן  
אפליה",

את היותה שונה מאוד מצהרון:

"שם זה קייטנה בדרך כלל";

"פה זה תחת פיקוח ממשלתי, זה בתוך בית הספר בלי לנייד תלמידים, עם איזה שהוא קשר בין  
מה שקורה בבוקר ובין מה שקורה בשעות הצהרון, עם מדריכים שרובם מכירים את התלמידים  
מהבוקר"

ואת ההקלה שהיא נושאת עבור אימהות עובדות, או שכאלה החושבות על יציאה לעבודה:

"בכל זאת, לילדות של אימהות עובדות יש כאן מסגרת מסודרת ושמורה, ילדות בכל זאת  
אוכלות, עושות שיעורים".

לעומת זאת, בעיני חלק מן המנהלים והרכזים היתה ציל"ה תכנית "לא טובה" (אם לא גרועה ממש): במצבה הנוכחי עלו, לדבריהם, חסרונותיה על יתרונותיה, השפעותיה ותרומתה לתלמידים היו קלושות ביותר עד בלתי ניכרות:

"השנה ישנה נסיגה ביכולת התכנית במתן מענה לתלמידים, לא נבנה חיבור בין ציל"ה למורי בית הספר, נסדק האמון עם ההורים על בסיס הגבייה, חוסר אמון בין בית הספר לרשות, תסכול במילוי תפקיד הרכזת ורצון לא לעסוק בתפקיד, והחשוב מהכול תלמידים משועממים";

"החלק של שיעורי הבית הוא בעייתי, הוא לא מספיק איכותי, על זה צריך לשים יותר לב, יותר להשקיע, לא לצאת ידי חובה אלא לעשות עיבוד לחומר, להיות מעורבת בשיעורי הבית שלהן, לא רק לראות שעושות",

"אני יכול לטעון שנוכחותם של התלמידים לאימהות לא עובדות בתכנית מזיקה להם!"

'אי הצטברותה' של התכנית משנה לשנה בשל שינויים תפעוליים מצד המשרד ותחלופת כוח אדם אֶכְזְבו את מפעיליה בבית הספר ואת נמעניה:

"הפער בין ההצהרות למעשים הולך ומצטמצם, כי אנחנו לומדים ומשתפרים. חבל שכל שנה מופיע משהו שמעיב ומקשה על התכנית";

"אין אפקט מצטבר, הרכזות והמדריכות מתחלפות";

"ההורים גם תופשים את התכנית כמאכזבת, מעין מסגרת אחזקה, הם אינם עניינים ואינם קמציניים, הם משלמים מאות שקלים על חוגי רובטיקה למשל כי הם נתפשים בעיניהם כחוג רציני ואיכותי"

כל אלה הותירו תחושות של אכזבה ושל דימוי נמוך, עד כדי התייחסות אל התכנית כאל נטל גדול:

"כל ההצהרות על שינויים בשנה זו הם בחזקת אכזבה גדולה, אני משוכנע שלא חל שום שינוי במהות התכנית, וזה פוגע באיכותה ובתדמיתה... התלמידים נחשפים למינימום התייחסות בחלק הלימודי בגלל הקבוצה הגדולה, מתכונת ההעשרה דומה למבנה השיעור הבית ספרי... אין תכנית מוגדרת לתשומות הפוגשות את רצונם וצורכיהם של התלמידים, אין יעדים ברורים וכמובן אין מדדי הצלחה למדידת התוצאות";

"אני מאמין במהות ובמטרות התכנית, ציל"ה יכולה להשלים את החסר בעשיית בית הספר בשעות הבוקר, העבודה בקבוצות קטנות יכולה לסייע רבות לתלמידים הן מבחינה אישית והן מבחינת הישגים... בפועל, התכנית ממשיכה לאכזב זו שנה שנייה. כל המעורבים לא מרוצים ומרגישים אותה כנטל. הרכזת, המורים, המנהל, ההורים... אם התכנית תמשיך לתפקד באותם סטנדרטים, אני אבקש לא להפעילה בבית ספרי".

עולה מדברים אלה כי חסרונה הבולט בעיני מנהלים ורכזים היה הפער בין רעיון ובין מידת הכוונה לממשו, שהפך את ציל"ה, לטענתם, ל'תכנית לא מקצועית', והמסכן את המשך קיומה:

"מבחינת המשרד לא היה שינוי השנה בהגדרת המטרות, התכנית במהותה היא מעולה ומסוגלת לספק צורכי התלמידים הנמצאים במצב משפחתי בעייתי. בפועל, הדברים לא מיושמים הלכה למעשה ואף ישנן סתירות בהנחיות המשרד, איך ניתן ליישם את ההעשרה באיכות סבירה בתקציב הנוכחי. ישנו פער אדיר בין ההצהרות לבין העשייה... אנחנו מאמינים ביכולת התכנית לחולל שינוי במידה ותבוצע כהלכה, שינוי מצדדים וקנאים לתכנית ומעוניינים בהצלחתה... בפועל, התכנית ממשיכה לאכזב זו שנה שנייה";

"התכנית מאוד חיונית לתלמידים, מסוגלת לקדם תלמידים רבים בתחום האישי, ההתנהגותי, החברתי והלימודי. בפועל היא מתבצעת באופן לא מקצועי וכל ההצהרות והכוונות הטובות נשארות על הנייר... תכנית ציל"ה על הנייר מהווה משאב אדיר לסיפוק צורכי הילדים. כאן, במתכונת הנוכחית, היא גוססת, ואם לא יחול שינוי משמעותי היא תיסגר תוך פרק זמן קצר".

חזרו ונמנו כאן התקצוב הנמוך (והמצטמצם תדיר), שגרם לדלות באיכות ובכמות של פעילויות ההעשרה, להעסקה של כוח אדם לא איכותי ולעבודה בקבוצות גדולות ב"שעות קשות", שמסכלת מראש את האפשרות לצמצום פערים ולמתן מענה אישי, היעדר הליווי וההדרכה לצוותי ציל"ה, ההתנהלות העמומה מצד המשרד, העיכובים החוזרים בפתיחת התכנית, ובעיקר במגזר דוברי הערבית, הזנה לא מתאימה ומתיחות/חוסר שקיפות בין הרשות ובין בתי הספר, כפי שתוארו בפרקים הקודמים.

מנהלי מחלקות החינוך או נציגי הרשויות שרואיינו התייחסו לתכנית בחיוב רב, ברוח דומה לזו שעלתה מהתיאורים האוהדים של המנהלים והרכזים, שהובאו לעיל:

"זו תכנית מוצלחת, נותנת מענה להורים עובדים בעיקר וגם לאחרים, מענה שכולל קידום לימודי, חווייתי, בונה את הילדות מבחינה רגשית, הסיוע בהכנת שיעורי בית, מי שרצתה הצליחה להשלים שיעורי בית, למרות שקשה לעשות זאת עם מורה אחת בקבוצה של שלושים ומשהו ילדות. המורות הצליחו בכך עם פרסים והפתעות. ויש את החוגים. היא נותנת תעסוקה. גם למורות שמועסקות וגם לאימהות שיכולות להיות מועסקות. יש אוכל חם ובשרי, הילדים לא מסתובבים חופשי בשמש ובחוף. יש להם מסגרת מסודרת שנותנת להם פעילות";

"התכנית הזאת נותנת מענה גם לאוכלוסיית השמנת, גם לנורמטיבית וגם לקצה";

"כשאני מסתכלת על המאקרו, אז באמת יש מענה... והשנה, היא עבדה כל כך יפה שבאמת אין לנו לקחים רבים".

לעומת זאת, חלק מהזכיינים ביטאו עמדות נוקבות, דומות לאלו של המנהלים הביקורתיים, ואף מוקצנות מהן, בטענה שכגודל הרעיון כך גודל האכזבה:

"קראו לתכנית 'העשרה' - איפה?! היה פער גדול מאוד בין מה שכתוב במכרז לבין מה שהתאפשר בשטח... כל מה שהיה כתוב במכרז היה נהדר, הכשל הוא איך להדריך את זה שזה



יקרה בשטח, והתקציבים, שכאמור לא היו פרופורציונאליים... המשרד מכר משהו שהוא לא התכוון לתקצב... ההבנה של השטח הייתה שהולך להיות כל יום חוג, אבל זה לא מה שהמשרד התכוון, אלא יצר דימוי כזה, וזה לא אפשר לעשות דברים משמעותיים";

"התכנית נולדה בחטא בזה שבחרה מראש להגדיר את עצמה כתכנית להעשרה, אבל קבעו תנאי שכר מבזים וגם מנעו כניסה של כוח אדם כשיר... היה לה פוטנציאל עצום מבחינת חזונה, אבל נראה שהמשרד, מהיום הראשון, רצה לוותר עליה";

"לא הייתי רוצה לוותר על התכנית, אני שמחה בה, אבל קשה לי לוותר על הציפיות הגבוהות, בגלל שאני רואה שאפשר לנהל את זה הרבה יותר טוב".

בעיניהם של הזכיינים נתפס הפער, שעליו דיברו המנהלים והרכזים, כבלתי נסבל ממש וקמה שמנע מציל"ה להיות תכנית פדגוגית אמיתית, כפי שהתכוונה להיות במקורה, ובהתאם לציפייה שיצרה:

"יכול להיות שילדים קיבלו שהייה בתנאים טובים יותר, לעומת שוטטות ברחוב, הזנה, מדי פעם העשרה, אבל זו לא תכנית פדגוגית, עיקרו בה את המושג של עבודה פרטנית... אני מתפלא מול איש חינוך שמרוצה ממנה, איש חינוך לא מדבר כך, איש חינוך צריך לגנות את העובדה שאיננה עונה על החזון שלה ולא משרתת את המנדט של מוסד חינוכי... ילד צריך להיות במסגרת של שמונה עד ארבע במערכת שיכולה להבטיח קשר בין תכנית הבוקר לבין הצהרון, להבטיח קשר בדמויות משמעותיות, להבטיח קשר ורצף תכנים, אבל זה לא מה שציל"ה עושה";

"התכנית הלכה והתדרדרה, לא היה באמת ניסיון לטייב אותה, היא גרף שהולך ודועך... היא חייבת לעבור שינויים דרסטיים הן מבחינת עולם התוכן והן מבחינת התקצוב".

מבחינת הזכיינים הביטויים הפרקטיים המידיים לחוסרים בתכנית היו הצורך להשלים ולהשקיע מעצמם:

"אנחנו (זכייני) השקענו כסף רב כדי לא להישאר בנמוך שהשטח הכתיב, התקציבים לא היו בכלל פרופורציונאליים"

וכמו כן העיסוק המועט במהות ובתוכן במסגרת התכנית לעומת העיסוק הרב בבירוקרטיה:

"התהליכים שהיינו מעורבים בהם בעיקר היו לא מרתקים מבחינה חינוכית"; "היה המון עיסוק במשכורות, בלספור, זה היה על חשבון הפדגוגיה".

עיסוק היתר בהיבטים בירוקרטיים היה קשור בביקורת קשה נוספת על המשרד מצד הזכיינים, שנסבה סביב התנהלותו העמומה, הנוקשה, המגבילה שהיה בה משהו משל הסרת האחריות והעברתה הלאה, אל הזכיינים:

"התשובות של המשרד היו מבזות... "תנאי ההפעלה היו מאוד נוקשים, עד כדי זה שהלכו והחמירו בדרגות החופש ובסובלנות, מה שהיה בהתחלה חופש יחסי הפך לנתון לבקרה חזקה... התכנית וכלליה, כבלתי אפשרית ממש, מזמנת כל מיני הזדמנויות לעשות חלטורה של העשרה...";

"יש גבול בכמה המשרד יכול לא להיות מעורב בפגישות ובפידבק מהשטח... משהו בנושא האחריות היה בעייתי – המשרד שלח דפים ואז כאילו השאיר אותנו להיות הפנים אל מול בתי הספר";

"התסכול והביקורת הם על ההתנהלות, כי היא רחוקה מלהיות מצוינת מבחינת המשרד, חייב להיות שינוי בהתנהלות, הפוטנציאל אדיר בתנאי שיהיה מנוהל ושתהיה מערכת בקרה אמיתית וטובה";

אחד הביטויים העיקריים להתנהלות זו של המשרד היו השינויים במדיניות ובאופן התפעול של התכנית משנה לשנה, שלא זו בלבד שגרמו למנהלים, לדברי הזכיינים, להיות פחות מעורבים (ולכן גם לחיבור לקוי בין מערך הבוקר למערך הצהרון) ו'לברוח' אל החלק הלימודי:

"המפתח פה כמה מנהל בית הספר מעורב בסיפור. היה תסכול רב ועם התסכול ירדה המעורבות, למשל אם לפני הצהריים זו מערכת אחת ואחרי הצהריים זו מערכת נפרדת, או שהמערכת אחת... ככל שיש חיבור בין בוקר לצהריים זה עובד טוב יותר, אבל מנהלים התעייפו...";

"לימודי זה מה שקל לבתי הספר לעשות, ולתת תגבור לחמישה ילדים זה ממש בקטנה וזה קורה וקרה מהיום הראשון; המיוחד הוא לא הפרונטאלי, אלא היצירה, שמשחררים קצת, לא ללמוד עד ארבע, אלא ההפגתי. יש בתי ספר שזה קורה, אבל פחות, גם כי קשה יותר לבתי הספר לעבור ל'מוד' משוחרר יותר, פוחדים שאם הם לא מנהלים טוב את הנושא של המשמעת בציל"ה, שזה יחזור אליהם בבוקר... אפשר להבין את הקשיחות שלהם, אבל צריך ללמוד לעשות את זה, למשרד לא היה אכפת",

כל אלא כרסמו, על פי דברי הזכיינים, גם ברצינותו ובאחריותו הנתפסת של המשרד כלפי התכנית:

"בשנה הראשונה הייתי אומרת לך, וואי, איזו הזדמנות, איזו תכנית נהדרת... אבל התפעול, ומה שקרה, שכל שנה היא נראתה אחרת ושהיו כל כך הרבה שינויים, זה פגע קשות באיך המשרד נתפס";

"הלהט של המשרד נגמר בשנה הראשונה, התסכול היה של המשרד ואז הוא ירד והורגש בשטח".

לאור ביקורתיות זו הפתיעו במידת מה זכיינים שהציגו עמדה חיובית ואוהדת כלפי התכנית, אם מפני שלא תפסו אותה כ'ענייה' במיוחד (כמו שהתרגלו כבר, לדבריהם, לחשוב עליה ולהגדירה), ואם מפני שסברו שעצם המסגרת שהיא מהווה מול החלופות - אפילו אם היא רק בחזקת 'בייביסיטר' - היא בעלת ערך רב במקומות שבהם היא מופעלת:

"זו הזדמנות לעשות משהו אחר בשעות הצהריים, ילד שלחוץ ממורה, ילדה שלחוצה על תכנית הלימודים שלה, נהנה ממשו רך, גמיש, משהו אחר, קצת לשבור את הנוקשות והלחץ של הבוקר... כמובן שזה היה יכול לקרות עוד יותר אבל הקבוצות גדולות";

"אני שומעת הרבה על כך שהאלטרנטיבה למסגרת היא להיות ברחוב, ולכן בייביסיטר זה טוב! ארוחה, ביטחון, מישהו שומר עליו, חוג בשבוע, זה יופי, זה נותן לילדים תרומה כי יש יחס והתעסקות עם הילדים... לבייביסיטר טוב יש ערך מאוד גדול, לדעת שהילדים מוגנים ובטוחים ומישהו מקריא להם סיפור... גם לעומת שיהיו זרוקים בבית מול הטלוויזיה, זה יכול להיות יותר טוב... העניין הוא שהמהות שם רוצות לתת לילד אוכל ולהרגיש אימא טובה, אבל אין תשומת לב שממוקדת בו ובצרכים שלו, כל עוד האימא בבית זו המהות שלה, ואם איננה מקבלת אותו אז מה המשמעות שלה... מכאן בא ה'רק בייביסיטר'".

כך, מי שטען שהתכנית אינה בהכרח ענייה, התרשם ממינופה ומהישגיה בבתי ספר וברשתות (בחרדי שאינו רשמי), שבהם נתפס התקציב על ידי המנהלים כמספק, ושהתאפיינו בנייהול יעיל, נטול אינטרסים, שאפתן ומעורב:

"לא חושב שהבעיה המרכזית היא הכסף, אפשר להתכניין ולבקש עוד כסף, אבל אני לא חושב שזו תכנית ענייה, אני חושב שבעמדה של תכנית ענייה עושים לה עוול, כי בכסף שיש אפשר לעשות, ויש דוגמה מצוינת לזה, החינוך העצמאי, המוכר שאינו רשמי, שם הרימו את זה, לקחו את זה תחת פיקודם אנשי חינוך, זה לא היה ביזנס מבחינתם, שם היה מישהו/רשת מלמעלה שמנהלת את זה, ומתעלת ומכוונת, מדיניות שאמרה 'יש ככה וככה, תעשי עם זה מה שאת רוצה, נעזור לך, וזה עבד מצוין';

**ומנהלי בתי הספר:** "למרות שהסכום לא מספיק לפעילויות גדולות, אפשר לשרוד. עדיין הצהרון מספק לפעילות יפה. יש חוג כל שבוע. התקציב מספיק לקנייה של הפתעות לילדים או דפי צילום"; "אין בעיה עם ציוד. התקציב בסדר, לא חסר. גם בית הספר שלנו השקיע עוד. היה שיתוף פעולה עם מורת אומנות ויש ארון ולוקחים משם... מקבלים מהמועצה תקציב, התקציב מספיק, לא היה קיצוץ".

והיה גם מי שראה ערך גם במסגרת הלא-פדגוגית-דייה והתרשם מהמענה שהציעה התכנית לחוסרים שבתחום הצרכים ה'פשוטים' והארציים יותר של הילדים:

"לאו דווקא מה שחסר להם בחיים כרגע זה חוג קפוארה, אלא דווקא הדברים היומיומיים יותר, ואם אני עושה את זה טוב, זו כבר הצלחה... רוב האוכלוסייה בסופו של דבר לא משקיעים בילדים, פרט למשכילים וליותר אמידים, ובאוכלוסיות הקשות יותר לא, הם לא באים למשהו בבית שהוא יותר טוב";

"יש מקום לשיפור ענק בסיפור הזה, אבל עצם זה שיש, זה עצום, זה יותר מובנה... ילד לא צריך לזוז ממקום למקום, הוא לא מסומן על ידי התמ"ת, יש איזה שהוא דגש על קשר בוקר-צהריים...".

נראה, אם כך, כי אלה וגם אלה (הזכיינים והמנהלים) העדיפו על פי רוב לראות את מה שיש בתכנית ולא את מה שאין בה.

### 7.3 יתרונות נתפסים ונקודות חוזק של ציל"ה

בריאיון הטלפוני נשאלו הרכזים על היתרונות ונקודות החוזק של תכנית ציל"ה, וכן על נקודות שחשוב, לדעתם, לשפר בתכנית. אלו מפורטות בתת-הפרק הבא.

בתשע"ד הודגש היתרון של ציל"ה כמסגרת עוטפת שהינה המשך למסגרת הבוקר, הארוחה החמה והיתרון של שעות מסגרת נוספות שמאפשרות להורים לעבוד או לפנות זמן לדברים אחרים. בתשע"ה הוזכרו נקודות חוזק דומות, בדגשים מעט שונים, כמפורט להלן (לפי שכיחות יורדת):

- **ניצול מיטבי של שעות פנאי להכנת שיעורי בית, פעילות העשרה וחוגים** (35 רכזים דוברי עברית ו-21 רכזים דוברי ערבית)  
"אפשרות למסגרת תומכת לתלמידים כשהורים לא נמצאים בבית, עזרה בהכנת שיעורי בית"; "ניצול שעות פנאי, הכנת שיעורי בית עם ליווי"; "לא מבזבזים זמן, מנצלים את הזמן לטובה".  
וגם לילדי החינוך המיוחד:  
"חוגים והעשרה לילדים... יום לימודים, תעסוקה לתלמידים בחינוך המיוחד".
- **היתרון של ארוחת צהריים חמה** היה השני בשכיחותו בקרב דוברי העברית (26 רכזים) והרביעי בשכיחותו בקרב דוברי הערבית (9 רכזים)  
"אוכל חם. יש הרבה בתים שאני יודעת שאין להם את זה", "יתרון להורים שהילדים מסודרים בצורה נורמאלית ומגיעים לבית כשהם מגיעים מהעבודה, עם ארוחה חמה ומזינה שאין לכל הורה אפשרות לתת לילדים";  
"לאכול ארוחת צהריים חמה לאלה שהורים עובדים".
- **התרומה לגיבוש חברתי** של התלמידים באווירה לא פורמאלית היה היתרון השני בשכיחותו בקרב דוברי הערבית (12 דוברי ערבית ו-9 דוברי עברית):  
"היחשפות של הבנות לפעילויות חברתיות, גיבוש, להעלות את המודעות העצמית והערך העצמי", "תכנית ציל"ה עוזרת מאוד לתלמידים שהם ביישנים, שלא כל כך מפותחים מבחינה חברתית ואילו מבחינה לימודית לא ראיתי שזה תורם כל כך, אלא מבחינה חברתית-התנהגותית".
- **הפן הכלכלי תפס מקום שלישי בשני מגזרי שפת הלימוד, המענה הזול להורים עובדים והקניית העשרה למי שידם אינה משגת** (12 רכזים דוברי עברית ו-11 רכזים דוברי ערבית)

"יש מקום מסודר לתלמידים בשעות הצהריים, אוכל, שיעורי בית, חברה. מענה זול להורים שעובדים";

"זה נותן מענה להורים עובדים, שהילדים לא יישארו בבית לבד. זה בעיקר";

"יש מענה להורים עובדים שלא עולה הרבה כסף";

מבחינה כספית זה עזר להורים כיוון שמדובר בסכום סמלי מאוד תמורת פעילויות מאוד מגוונות שהתלמידים מקבלים".

יתרונות נוספים שהוזכרו:

- **פעילות צהריים מוגנת בתחומי בית הספר, לעיתים עם צוות מוכר מהבוקר (12 רכזים דוברי עברית ו-5 רכזים דוברי ערבית)**  
"הילדים נמצאים במקום מוגן... וגם יש קשר יותר חם עם המורה, מישהו שיקשיב להם כמו זמן איכות",

"יותר טוב לאימהות שעובדות עד השעה 15.30, אז התלמידים בסביבה מוגנת ובטוחה".

- **יחס אישי שקשה ליישמו במסגרת יום לימודים רגיל ושאינו לכולם בבית (10 דוברי עברית ו-6 דוברי ערבית)**

"הילדים נמצאים במסגרת, הם מתפתחים. ילדים שיש להם בעיות בבית, אלימות מההורים וקשיים כלכליים, אין להם מי שיעזור להם ויכין להם אוכל חם, שיעורי בית והכול",  
"יחס, הכנת שיעורי בית, דברים שלא תמיד מקבלים מענה שהם מגיעים לבית".

- **הקניית הרגלים: להכנת שיעורי בית ובארוחות**

"בניית הרגלי אכילה, חידוד חברתי, זמני שיעורי הבית",

"שיפור ההיגיינה, הדימוי העצמי, בניית האישיות",

"להעלות את המודעות העצמית והערך העצמי, סדר וארגון בזמן האוכל, בדרכי האכילה, העזרה והתמיכה במענה לתלמידים שההורים שלהם עובדים עד מאוחר".

## 7.4 המלצות לשיפור תכנית ציל"ה, לפי תפיסת המרואיינים

נוסף על סקירת נקודות החוזק שלה, נשאלו הרכזים גם לגבי המלצות לשיפור בתכנית. בהערכות של תשע"ד ובתשע"ה הנקודות העיקריות בתכנית שנמצא כי הן טעונות שיפור נסובו סביב היבטים תקציביים. המלצות המרואיינים מתשע"ה מפורטות להלן, לפי שכיחותן:

- **היבטים התלויים בתקצוב הניתן לתכנית:** תוספות ושיפורים נדרשים בנוגע לתקציבים לתכנית צוינו בשכיחות הרבה ביותר בקרב שני מגזרי השפה. הדרישות לשיפור בתקציב נועדו ברוב המקרים לגוון, לשנות ולהעשיר את התכנית, אשר לדברי הרכזים היא

מונוטונית ומשממת את הילדים. תוספות תקציב לצורכי העשרה נדרשו עבור הדברים הבאים:

○ **רכישת חומרים וציוד (33 רכזים).** שני רכזים העדיפו שהתקציב יועבר ישירות לבית הספר ולא באמצעות זכיון

"השנה אין תקציבים כמו בשנות קודמות, התכנית דועכת";  
"שיהיו קצת יותר חומרי יצירה, כיוון שהתקציב שקיים הוא מועט".

○ **גיוון בתוכני החוגים הנפרסים על פני השנה ותוספת תוכני העשרה (טיולים, פעילויות שיא וכדומה – 24 רכזים)** כפתרון לצורך לגוון בתכנים הציע אחד הרכזים לבצע ניווד של מדריכים ממסגרת אחת למסגרת אחרת (במקום מדריך לכל מסגרת).

"גיוון פעילויות, מעורבות חברתית, פרויקט לכל היישוב כמו יום כיף משותף או פעילות משותפת. ביקורים בין בתי הספר";  
"הם צריכים עוד הפעלות, עוד אטרקציות כי זה מאוד מונוטוני".

○ **הגדלת תדירות החוגים (13 רכזים);**

"כדאי לשפר את העניין של החוגים, הם היו מעטים לעומת שנים קודמות", "ולהוסיף חוג פעם בשבוע ולא פעם בשבועיים".

כמו כן נדרשו תוספות תקציב עבור הצרכים הבאים:

○ **הקטנת מספר הילדים בקבוצות ציל"ה** או תגבור אנשי הצוות בקבוצת ציל"ה, לכל הפחות בזמן הסיוע בהכנת שיעורי בית (11 רכזים); טענה זו נרשמה בשתי שנות ההערכה, חרף העובדה שבתשע"ה הייתה הקטנה של מספר התלמידים הממוצע בקבוצה.

○ **שיפור השכר השעתי של המדריכים ושל הרכז (10 רכזים);**

"השכר הוא ממש נמוך. אנחנו עובדים ממש קשה והעבודה המוטלת עלינו היא רבה. השכר הוא לא הולם".

○ **הקטנה או ביטול של תשלומי הורים (11 רכזים);**

"שיצטרפו עוד תלמידים ועוד קבוצות. בשנה שעברה כשהיה ללא תשלום היו חמש קבוצות, והורים שאין להם אפשרות, לא יכולים לשלוח את הילד";  
"את עניין התשלום על מנת להשתתף בציל"ה צריך לבטל, לפי דעתי, על מנת שכל התלמידים יהיו שווים ולא רק תלמידים שיש להם כסף יוכלו להשתתף".

- אזכור נושא האוכל היה השני בשכיחותו בשני מגזרי השפה. בעיקר דובר על גיוון במאכלים המוצעים, על שיפור המרקם שלהם כדי שיהיה אטרקטיבי לילדים ועל התאמתם לטעמים ולתיבול שאליהם הילדים מורגלים (31 רכזים);

"את צורת המזון, לא התזונתיות שבו, אלא כיצד שהוא נראה ויזואלית לילדים. לא עיסות ודייסות שהם לא מתחברים אליהם, דברים שהם מוחלטים וברורים לתלמידים. אוכל שאינו מעוך... שצורת המזון תיראה להם";  
 "גיוון של המזון";  
 "טעון שיפור באוכל, זה רחוק ממה שאנחנו רגילים לאכול בחברה שלנו";  
 "לבטל את החובה להצטרף לתזונה".

עוד הועלו הצעות לשינויים במבנה התכנית:

- תחילת הפעילות בתחילת שנת הלימודים (9 רכזים)
- הרחבת התכנית לשכבות ג' עד ד' (7 רכזים)
- שיפור איכות התכנים והמדריכים של חוגי ההעשרה המוצעים כך שיקלו רובטיקה, מוזיקה, מתמטיקה, מחשבים וריקוד למגזר דוברי הערבית (5 רכזים);  
 "צריך לכוון את החוגים החיצוניים, כלומר לתת לנו יותר מבחר לחוגים כמו במתמטיקה מוזיקה וכו'... יש הרבה חוגים שחסרים אצלנו במגזר הערבי, במיוחד כמו רובטיקה, תנועה, ריקוד",  
 "צריך שהמדריכים של ציל"ה יהיו יותר מושכלים ומקצועיים ועם ותק בהדרכה".
- רצון וצורך של המדריכים לקבל הצעות לתכנים ולהפעלות מתאימים או השתלמויות לצוות המדריכים (5 רכזים)
- במגזר דוברי הערבית צוין צורך בהסעות תלמידים לבתיהם בתום הפעילות
- תוספת אפשרות לתגבור לימודי במסגרת התכנית (1 רכז)
- "להוסיף ימים לציל"ה, אנחנו בית ספר שעובד ביום שישי והיינו רוצים שציל"ה תפעל בימי שישי ושילידים יהיה היכן להיות כשהורים לא בבית" (1 רכז).

#### סיכום:

שביעות הרצון הכללית מהתכנית גבוהה בקרב מרבית המרואיינים שהשתתפו בהערכות האיכותניות והכמותיות כאחת. זאת בשל השפעותיה, כפי שהן נתפסות על ידם ואשר ניכרות בתחומים הבאים: בסיוע בהשתלבות החברתית של התלמידים (מעל 85% מהרכזים משני מגזרי השפה), בהכנת עבודות ושיעורי בית במסגרת ציל"ה ובחיזוק הדימוי העצמי של התלמידים (העריכו כך מעל 80% מהרכזים). רכזים העריכו לטובה גם היבטים של נורמות ושל הרגלי התנהגות ומוטיבציה להצלחה בלימודים (בשיעורים של כ-80% מהרכזים).

כאשר התבקשו לחוות דעתם לגבי שביעות הרצון של הילדים ושל הוריהם מהתכנית, הרכזים דוברי העברית העריכו את שביעות הרצון כגבוהה יותר בהשוואה לרכזים דוברי הערבית בכל ההיגדים שעליהם נשאלו (מגמה דומה עלתה גם בהערכה בתשע"ד). ניתן לקשור את הערכות הרכזים דוברי הערבית לטענה של אחד מהזכיינים במגזר הערבי (בראיונות האיכותניים) כי התכנית אינה מותאמת למגזר וכי חסרים ספקים של תכניות העשרה במגזר.

בראיונות האיכותניים ניתן להבחין בבירור בין מרואיינים בעלי עמדה אוהדת ומעריכה ובין כאלה שהם בעלי עמדה מאוכזבת וביקורתית, בעיקר בשל חוסרים תקציביים ותחלופה של מדריכים ורכזים (כך שלא הצטבר ידע וניסיון) אשר גורמים לתכנית להיות דלה.

**יתרונות נתפסים של התכנית:** ניצול מיטבי של שעות הפנאי להכנת שיעורי בית, לפעילות העשרה ולחוגים, ארוחת צהריים חמה, תרומה לגיבוש החברתי של התלמידים באווירה לא פורמאלית, יתרון כלכלי בהיותה מענה זול להורים עובדים ולמי שידם אינה משגת לקנות העשרה.

**המלצות לשיפור מפי המרואיינים:** הטענה המרכזית שנשמעה סבה סביב **הדלות התקציבית של התכנית**. טענות דומות הושמעו גם בהערכה בתשע"ד. תוספות תקציביות נדרשו עבור מגוון של היבטים הקשורים להפעלת התכנית: רכישת חומרים וציוד, גיוון בתוכני החוגים על פני השנה ותוספת תוכני העשרה (בנקודות שיא או בחגים), הגדלת תדירות החוגים, הקטנת מספר הילדים בקבוצות ציל"ה או לחילופין תוספת אנשי צוות בזמן הסיוע בהכנת שיעורי הבית (טענה זו נרשמה גם השנה, למרות הקטנת מספר התלמידים הממוצע בקבוצת ציל"ה), שיפור השכר לשעה למדריכים ולרכז והקטנה או ביטול תשלומי ההורים.

בשכיחות נמוכה יותר הוזכרה **ההזנה** והצורך לגוון במאכלים המוצעים, להתאים את הטעמים לטעם הילדים ולהתאים את התיבול לזה הנהוג במגזרים השונים.

עוד נדרש **להתחיל את הפעילות ממש עם פתיחת שנת הלימודים**, ובמגזר דוברי הערבית ביקשו **לשפר את חוגי העשרה** (ולהוסיף רובוטיקה, מוזיקה, מתמטיקה, מחשבים).

## תובנות מסכמות, דיון והמלצות

ככלל, **הפעילות של ציל"ה בתשע"ה** מזכירה מאוד במאפייניה את הפעילות של התכנית בתשע"ד בהתייחס להיבטים הבאים: המערך שהופעל על ידי הזכיינים ומערך ההזנה שסופק על ידי קבלני המשנה; הנחיות משרד החינוך לגבי מבנה יום הפעילות בציל"ה; מאפייני המדריכים ומספר שעות הפעילות שהוקצה לכל מסגרת בית ספרית (17 שעות, למעט בתי



הספר שבהם פועל יוח"א). למרות מסגרת הפעילות הדומה שהונהגה בשלוש שנות קיום התכנית, בתשע"ה בדומה לתשע"ד ולתשע"ג, בחלק ניכר מבתי הספר החלה הפעילות של ציל"ה באחור רב (כשלושה חודשים או יותר לאחר תחילת שנת הלימודים).

בהיבט של **תקצוב התכנית**, בתשע"ה חל שיפור בהקצאת מספר התלמידים לקבוצת ציל"ה שעמד על 30 תלמידים בממוצע לקבוצה, במקום 33 תלמידים לקבוצה בתשע"ד.

בתשע"ה בוצע שינוי תקציבי נוסף, בעל משקל גדול בעיני המרואיינים, והוא תוספת **תשלום סמלי של ההורים** בגין השתתפות ילדיהם בתכנית (תשלום בהיקף של 60 ש"ח לחודש). לדברי המרואיינים, הדרישה לתשלום בגין השתתפות, על אף היותה סמלית גררה צמצום של מספר המסגרות שפעלו בכל בית ספר וגרמה לאיחור בפתיחת התכנית. דיווחי המרואיינים הנתמכים בממצאים הכמותיים שהתקבלו, מעידים על ירידה בממוצע קבוצות ציל"ה שנפתחו בתשע"ה בהשוואה למספר הקבוצות בתשע"ד. המרואיינים תלו את האיחור הניכר בתחילת הפעילות בקושי לגייס תלמידים לתכנית בשל סירוב הוריהם לשלם את תשלומי ההורים, אם בגלל חוסר יכולת כלכלית ואם בגלל שהורגלו שהשירות ניתן בעבר חינם.

מעבר לכך, מרבית הרכזים העריכו כי בבסיסה ציל"ה הינה תכנית חיובית (בדומה לעמדות המנהלים בהערכה שבוצעה אשתקד). הם העריכו כי השתתפות התלמידים בציל"ה משפיעה לטובה על הנורמות ועל הרגלי התנהגות של תלמידים, על השתתפות פעילה שלהם בשיעורים ועל מוטיבציה להצלחה בלימודים. היות שהתכנית מתמקדת בתלמידים בשכבות היסוד של בית הספר, השפעותיה צפויות לעצב את הרגלי הלמידה של הלומדים הצעירים לאורך השנים הבאות במערכת החינוך. מהנתונים עולה כי הרכזים מהמגזר דובר העברית דיווחו על רמת שביעות רצון גבוהה יותר בהשוואה לעמיתיהם במגזר דובר הערבית בהתייחס למרבית המדדים שהופיעו לאורך הדוח.

בדומה לממצאי תשע"ד, גם בתשע"ה ההערכה האיכותנית הצביעה על שוני בתפיסת הגורמים השונים את התכנית: חלקם ראה בה תכנית מוצלחת/ טובה מאוד ואף מעולה והם אף ציינו לטובה את שביעות הרצון של כל הגורמים השותפים בה, תלמידים, הורים ומחנכים, ואת העובדה שלמרות משאביה המוגבלים ציל"ה מצליחה לספק לתלמידים מסגרת נעימה לשעות הצהריים, הכוללת ארוחה חמה, הכנת שיעורי בית ופעילות העשרה/ הפגה. מנגד נשמעו קולות ביקורתיים אשר טענו כי מדובר בתכנית עלובה המספקת מסגרת משעממת לילדים. ביקורת בעוצמה רבה נשמעה בעיקר מצד הזכיינים והיא הופנתה כלפי אופן התנהלות המשרד, אשר מחד גיסא פעל באופן נוקשה וביורוקרטי ומאידך גיסא לא היה מעורב בשטח ולא סיפק פתרונות לקשיים שעלו ממנו.

נקודה נוספת שיש לתת עליה את הדעת היא הצמצום המתמשך במספר בתי הספר המשתתפים בתכנית והצמצום במספר המסגרות הנפתחות בבתי הספר שהתכנית ממשיכה

לפעול בהם. מגמה זו של צמצום בפעילות התכנית ממשיכה זו השנה השלישית - בתשע"ה פעלה התכנית באופן מלא (ללא העיר ירושלים) ב-110 בתי ספר בלבד בהשוואה ל-242 בתי ספר בתשע"ד ול-361 בתי ספר בתשע"ג. אחד ההסברים לצמצום הפעילות בין בתשע"ה לעומת בתשע"ד היא התחלה בגביית תשלום סמלי מההורים.

נראה כי יש שתי סוגיות ראויות לדיון במסגרת זו:

הסוגיה הראשונה עולה על רקע הממצא הבולט בדבר שביעות רצון גבוהה מן התכנית על אף הישגיה המוגבלים; במילים אחרות נראה כי צריך לשאול אם ועד כמה שביעות הרצון של המרואיינים מעידה באמת על איכותה ועל השגת מטרותיה המקוריות של התכנית, או לחילופין, עד כמה יש להחשיב את שביעות הרצון הזו כתוצאה עיקרית מספקת כשל התכנית ועד כמה היא מצדיקה את ההשקעה בה. הממצאים כאן מתעתעים-משהו ומעוררים ספק לגבי הרלוונטיות של שביעות הרצון למטרות המקוריות של התכנית.

הסוגיה השנייה עולה על רקע הקיטוב בעמדות בתי הספר כלפי התכנית: נראה כי בדומה לשנים קודמות, ואולי אף יותר, ניכרת הקצנה בעמדות בתי הספר ובייחוד בעמדות הזכיינים כלפי התכנית, החל בהכלה, השלמה, קבלה ועד ייאוש והתנגדות; מתפיסתה כמיטיבה וכמקדמת, בזכות יתרונותיה וה'קצת מכל דבר' שבה, ועד תפיסתה כשולית, סתמית ולוקה בדלות החומר (תרתי משמע).

השאלה המעניינת והבלתי טריוויאלית בעליל היא מה הגורם או הגורמים האחראים לטווח הרחב של העמדות שאף הולך ומקצין: האם ניתן ליחסו לכך שהתכנית אכן איננה איכותית או מקצועית? האם מפני שאיננה מסגרת ברורה דייה ("מין מטאור שמסתובב, שלא שייך לאף מערכת")? האם התנהלות המשרד ועמדתו אליה כאל 'בת חורגת' הורידו את קרנה בעיני מנהלי בתי הספר? האם ייתכן שאיננה רלוונטית דייה עבור אלה שלמענם היא יועדה מלכתחילה ("ציל"ה מותאם לקבוצה של הורים עובדים, כאן רק אחוז קטן של הורים עובדים")? והאם איננה מספיק אטרקטיבית בשל הצטרפותן של חלק מהסיבות הנ"ל או אף של כולן יחד?

בסוגיות אלה צריך לדון בזיקה הדוקה לעובדה שברקע - הצמצום המתמשך בהיקף בתי הספר המשתתפים בתכנית ובמספר המסגרות הנפתחות. עובדה זו גם משמשת תמרור אדום, המעיד על מידת האטרקטיביות של התכנית לקהל שלו היא מוצעת והיא מעלה את השאלה האם התכנית אכן מופנית לציבור הזקוק לה. על כן המלצותינו בדוח זה דומות לאלו שנכתבו בדוח ההערכה תשע"ד:

נראה כי קובעי המדיניות צריכים לדון שוב ולהחליט: על איזה צורך באה התכנית לענות? מה מצופה ממנה להשיג? מהם יעדיה? ומה ייחשב בעיניהם כהצלחה שלה?

אם המטרה העיקרית היא לאפשר להורים לצאת לעבודה, חשוב שתכנית זו תחל עם תחילת שנת הלימודים (ולא לאחר חודשיים או יותר), שתכלול פעילות בחופשות (בהתאמה לחופשות המגזר דובר הערבית ולחופשות המגזר דובר הערבית) כך שתוכל להוות מענה אמתי להורים עובדים;

אם המטרה היא לתת תמיכה והעשרה לתלמידים מאוכלוסיות מוחלשות, מומלץ לוודא שמדובר בהעשרה איכותית ומגוונת הניתנת במסגרת קבוצתית הולמת (ולא בקבוצות גדולות מדי) ועל ידי צוות מדריכים מקצועי.

נוסף על כך, מומלץ לתת את הדעת להתאמת פעילות התכנית למגזר דובר הערבית, בהתייחס להיבטים הבאים: התאמת ימי הפעילות (כולל בימי שבת, אם הם מהווים יום לימודים בבית הספר), המשך פעילות ציל"ה גם בחופשות של המגזר דוברי העברית, התאמת חוגי העשרה על פי המגזר והתאמת מערך ההזנה, כך שיספק ארוחת המותאמת לטעם האוכלוסייה.

## נספח א – שאלון הרכזים

### תכנית ציל"ה (בתי ספר), תשע"ה - תשאול טלפוני של רכזים

|             |              |
|-------------|--------------|
| שם הרכז:    |              |
| שם בית ספר: | סמל בית ספר: |
| טלפון:      |              |

למראיין: שלום, האם אפשר לדבר עם? \_\_\_\_\_  
 שמי \_\_\_\_\_ אני פונה אליך בנוגע למחקר שעורכת ראמ"ה, הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך בנושא **תכנית ציל"ה** (תכנית צהרונים) שפועלת בבית הספר שלך.  
 חשוב לי לציין כי השאלון חסוי, בשום מקרה לא יוצגו נתונים ספציפיים לגבי בית הספר שלך. התשובות שלך ישמשו אותנו לצורך ניתוח נתונים סטטיסטי בלבד.  
 הריאיון יארך כ-10 דקות. האם תוכל להתראיין כעת? [למראיין: אם לא פנוי – קבע מועד חדש].  
 (הנחיה כללית למראיין: נא לא להקריא את התשובות "לא יודע" ו"לא ענה" אלא רק לסמן במידת הצורך)

1. האם השנה פועלת בבית ספרך תכנית ציל"ה? תכנית ציל"ה הינה תכנית המופעלת בבית הספר לאחר שעות הלימודים במסגרתה מקבלים התלמידים ארוחה חמה והעשרה.  
 (1 כן 2 לא) (למראיין: הודה למראיין וסיים את השאלון. למתכנת: הקפץ לסוף השאלון)

2. האם השנה (תשע"ה) אתה משמש כרכז לתכנית ציל"ה בבית ספרך?  
 (1 כן 2 לא) (למראיין: הודה למראיין וסיים את השאלון. למתכנת: הקפץ לסוף השאלון)

3. האם שמת כרכז גם בשנה שעברה?  
 (1 כן 2 לא 3) בשנה שעברה לא פעלה ציל"ה בבית ספרי

4. כמה ימים בשבוע פועלת ציל"ה בבית הספר? \_\_\_\_\_

5. כמה שעות בשבוע \_\_\_\_\_

6. תלמידים מאלו שכבות גיל משתתפים בציל"ה? (לא להקריא לרשום מה שענה)

| לא | מסרב | לא יודע | לא | כן |     |
|----|------|---------|----|----|-----|
| 99 | 8    | 9       | 2  | 1  | א   |
| 99 | 8    | 9       | 2  | 1  | ב   |
| 99 | 8    | 9       | 2  | 1  | אחר |

7. פרט \_\_\_\_\_

8. סה"כ כמה תלמידים מבית הספר משתתפים בציל"ה \_\_\_\_\_

9. כמה קבוצות ציל"ה פועלות בבית ספרך? \_\_\_\_\_

האם במהלך השנה הייתה תחלופה של תלמידים בציל"ה ?

| כמה תלמידים בכל הקבוצות | לא | כן |                                |
|-------------------------|----|----|--------------------------------|
| .11                     | 2  | 1  | 10. האם הצטרפו תלמידים לציל"ה? |
| .13                     | 2  | 1  | 12. האם עזבו תלמידים את ציל"ה? |

למתכנת אם ענה 2 בשאלות 11 ו-13 אנה עבור לשאלה 16

14. מה היו הסיבות לתחלופה בתכנית ? \_\_\_\_\_

מה מבנה הקבוצות בציל"ה ? למראין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא ענה | מסרב | לא יודע | לא | כן |  |
|--------|------|---------|----|----|--|
| 99     | 8    | 9       | 2  | 1  | 15. בכל קבוצה תלמידים מאותה הכיתה                |
| 99     | 8    | 9       | 2  | 1  | 16. בכל קבוצה תלמידים ממספר כיתות באותה שכבת גיל |
| 99     | 8    | 9       | 2  | 1  | 17. קבוצות רב-גילאיות                            |
| 99     | 8    | 9       | 2  | 1  | 18. אחר  |

19. פרט \_\_\_\_\_

20. השנה, החל מאיזה חודש פועלת תכנית ציל"ה בבית הספר ? למראין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | פברואר או מאוחר יותר | ינואר | דצמבר | נובמבר | אוקטובר | ספטמבר |
|------------|------|---------|----------------------|-------|-------|--------|---------|--------|
|            |      | 9       | 2                    | 1     | 12    | 11     | 10      | 9      |

21. האם השתתפות התלמידים בציל"ה היתה כרוכה השנה בתשלומי הורים ?

- (1) כן
- (2) לא (עבור לשאלה 26)
- (3) לא יודע
- (4) מסרב
- (5) לא רלוונטי

22. מי גבה את התשלום (עבור השתתפות בתכנית)?

- (1) בית הספר (עבור לשאלה 24)
- (2) העירייה / הרשות (עבור לשאלה 24)
- (3) אחר
- (4) לא יודע (עבור לשאלה 24)
- (5) מסרב
- (6) לא רלוונטי (עבור לשאלה 24)

23. (פירוט אחר לשאלה 22) איזה גוף אחר גבה תשלום ? \_\_\_\_\_

24. האם השתתפות ההורים בתשלומים לציל"ה השפיעה על היקף הנרשמים לתכנית לעומת שנה שעברה ?

- (1) כלל לא השפיע על כמות הנרשמים
- (2) כמות הנרשמים ירדה במעט – ירידה של עד 20%.

תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

- (3) כמות הנרשמים ירדה באופן בינוני – ירידה של 20%-50%
- (4) כמות הנרשמים ירדה באופן ניכר – ירידה של מעל 50% מהנרשמים
- (5) לא יודע
- (6) מסרב
- (7) לא רלוונטי

**25. באיזו מידה להערכתך השתתפות ההורים בתשלומים בציל"ה השפיעה על הגעה סדירה של התלמידים לתכנית**

- (1) כלל לא
- (2) במידה מועטה
- (3) במידה בינונית
- (4) במידה רבה
- (5) במידה רבה מאוד
- (6) לא יודע
- (7) מסרב
- (8) לא רלוונטי

**26. האם היו קשיים מיוחדים שהתעוררו בשל ההחלטה על גביית תשלומים מההורים?**

**27. האם נכתבה תכנית עבודה שנתית לתכנון פעילות ציל"ה בבית הספר?**

- (1) כן
- (2) לא (עבור לשאלה 29)
- (3) לא יודע
- (4) מסרב
- (5) לא רלוונטי

**28. באיזו מידה הפעילות בפועל תואמת לתכנון?**

- (1) כלל לא
- (2) במידה מועטה
- (3) במידה בינונית
- (4) במידה רבה
- (5) במידה רבה מאוד
- (6) לא יודע
- (7) מסרב
- (8) לא רלוונטי

**29. האם מוגשת לתלמידים ארוחת צהריים חמה במסגרת ציל"ה?**

- (1) כן, בכל יום
- (2) כן, בחלק מהימים
- (3) לא (עבור לשאלה 34)
- (4) לא יודע
- (5) מסרב
- (6) לא רלוונטי

באיזו מידה אתה מרוצה מכל אחד מהבאים בהקשר לארוחה המוגשת: למראיין לא להקריא  
(תשובות 8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | במידה רבה מאוד | במידה רבה | במידה בנונית | במידה מועטה | במידה מאוד מועטה |  |
|------------|------|---------|----------------|-----------|--------------|-------------|------------------|--|
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3            | 2           | 1                | 30. מטעם האוכל המוגש   |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3            | 2           | 1                | 31. ממגוון האוכל   |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3            | 2           | 1                | 32. מטיב האוכל, כלומר מהערך התזונתי והבריאותי של האוכל                   |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3            | 2           | 1                | 33. באופן כללי, באיזו מידה אתה מרוצה מארוחת הצהריים המוגשת במסגרת צילייה |

34. כמה מזמן הפעילות בצילייה מוקדש כל יום להכנת שיעורי בית על ידי התלמידים? (לא להקריא תשובות ולסמן בתשובה המתאימה ביותר לתשובת המראיין)

- (1) כלל לא
- (2) עד חצי שעה
- (3) חצי שעה עד שעה
- (4) שעה עד שעה וחצי
- (5) שעה וחצי עד שעתיים
- (6) יותר משעתיים
- (7) לא יודע
- (8) מסרב
- (9) לא רלוונטי

35. האם ניתן במסגרת צילייה תגבור או סיוע לימודי נוסף מעבר להכנת שיעורי הבית?

- (1) כן, בכל יום פעילות
- (2) כן, ברוב ימי הפעילות
- (3) כן, במחצית מימי הפעילות
- (4) כן, בחלק קטן מימי הפעילות
- (5) כלל לא [עבור לשאלה 39](#)
- (6) לא יודע
- (7) מסרב
- (8) לא רלוונטי

36. לאילו תלמידים ניתן הסיוע?

- (1) לכל התלמידים
- (2) לתלמידים מתקשים
- (3) לתלמידים המבקשים סיוע
- (4) לתלמידים שהמחנכים או ההורים ביקשו סיוע עבורם
- (5) אחר
- (6) לא יודע
- (7) מסרב
- (8) לא רלוונטי

37. פרט

38. האם ובאיזו אופן מתבצע מעקב אחר התקדמות הלימודית של התלמידים המשתתפים בצילייה?

39. האם פועלים במסגרת ציל"ה חוגים או תכניות העשרה, הכוונה לחוגים הפועלים בתדירות קבועה ומופעלים על ידי מדריכים חיצוניים (נוספים למדריכים הקבועים בציל"ה)?

- (1) כן
- (2) לא (עבור לשאלה 51)
- (3) לא יודע
- (4) מסרב
- (5) לא רלוונטי

40. מהם הנושאים או התחומים של חוגים אלה? (אנא סמן בהתאם למה שענה המרואיין)

| תחום החוג                        | כן | לא |
|----------------------------------|----|----|
| 41. אומניות (ציור, פיסול, יצירה) | 1  | 2  |
| 42. ספורט, תנועה ומחול           | 1  | 2  |
| 43. טבע, מדע וסביבה              | 1  | 2  |
| 44. דרמה ותיאטרון                | 1  | 2  |
| 45. מוזיקה, שירה ונגינה          | 1  | 2  |
| 46. שעת סיפור                    | 1  | 2  |
| 47. משחקי פיתוח חשיבה, שחמט      | 1  | 2  |
| 48. אחר                          | 1  | 2  |

49. פרט

50. אחת לכמה זמן משתתף כל ילד בחוג או תכנית העשרה?

- (1) פעמים בשבוע או יותר
- (2) פעם בשבוע
- (3) פעם בשבועיים
- (4) פעם בחודש
- (5) מספר פעמים בשנה
- (6) לא יודע
- (7) מסרב
- (8) לא רלוונטי

51. האם ניתנה לתלמידים האפשרות לבחור את החוג או את התכנית שבה הם משתתפים?

- (1) כן
- (2) לא
- (3) לא יודע
- (4) מסרב
- (5) לא רלוונטי

52. האם משתתפים בחוג, יחד עם תלמידי ציל"ה, גם תלמידים אחרים שאינם לומדים בציל"ה?

- (1) כן
- (2) לא
- (3) לא יודע
- (4) מסרב
- (5) לא רלוונטי

53. באיזו מידה אתה שבע רצון מחוגי העשרה של ציל"ה?

- (1) כלל לא
- (2) במידה מועטה
- (3) במידה בינונית (עבור לשאלה 55)
- (4) במידה רבה (עבור לשאלה 55)

תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה



- (5) במידה רבה מאוד (עבור לשאלה 55)  
 (6) לא יודע  
 (7) מסרב  
 (8) לא רלוונטי

54. מהן הסיבות לשביעות הרצון הנמוכה?

מה מהפעילויות הבאות נעשות במסגרת ציל"ה למראיין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע (למראיין לא להקריא) | כלל לא | בחלק קטן מימי הפעילות | במחצית מימי הפעילות | ברוב ימי הפעילות | בכל יום פעילות |   |
|------------|------|-----------------------------|--------|-----------------------|---------------------|------------------|----------------|---|
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 55. למידה חווייתית                            |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 56. קריאה                                     |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 57. יצירה                                     |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 58. צפייה בסרט או בטלוויזיה                   |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 59. משחקי מחשב                                |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 60. שיחה קבוצתית                              |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 61. משחקי קופסא                               |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 62. פעילות ספורטיבית (משחקי כדור, תופסת וכ"ו) |
| 99         | 8    | 9                           | 1      | 2                     | 3                   | 4                | 5              | 63. אחר                                       |

64. פרט

השאלות הבאות עוסקות במדריכי תכנית ציל"ה, הכוונה היא למדריכים המפעילים את כלל הפעילות באופן שוטף ולא למדריכי החוגים או תכניות ההעשרה.

באיזה אופן נעשית הפעלת הקבוצות בציל"ה?

| כמה קבוצות | לא | כן |  |
|------------|----|----|--|
| 66.        | 2  | 1  | 65. מדריך אחד קבוע לאורך כל השבוע                    |
| 68.        | 2  | 1  | 67. שני מדריכים לסירוגין בימים שונים בשבוע           |
| 70.        | 2  | 1  | 69. שלושה מדריכים או יותר לסירוגין בימים שונים בשבוע |
| 72.        | 2  | 1  | 71. אחר  |

73. פרט

74. האם התחלפו מדריכים במהלך השנה?

- (1) כן (2) לא (למתכנת: עבור לשאלה 76)

75. מה היו הסיבות לתחלופת המדריכים?

76. באיזו מידה היית מעורב שלך בבחירת המדריכים לציל"ה?

- (1) כלל לא  
 (2) במידה מועטה

תכנית ציל"ה בבתי הספר, בשנה"ל תשע"ה

- (3) במידה בינונית  
 (4) במידה רבה  
 (5) במידה רבה מאוד  
 (6) לא יודע  
 (7) מסרב  
 (8) לא רלוונטי

אנא ציין באיזו מידה אתה מסכים עם ההיגדים הבאים למראיין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | במידה רבה מאוד | במידה רבה | במידה בינונית | במידה מועטה | כלל לא |   |
|------------|------|---------|----------------|-----------|---------------|-------------|--------|---|
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 77. למדריכי צילייה יש כישורים מתאימים להדרכה של ילדים       |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 78. אני חושב שהמדריכים בצילייה מכירים היטב את התלמידים      |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 79. אני מרגיש שהמדריכים בצילייה משתפים פעולה עם הבקשות שלי  |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 80. אני מרגיש שלמדריכים בצילייה אכפת מהילדים                |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 81. המדריכים יודעים לתת מענה לצרכים שונים של תלמידים        |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 82. המדריכים בצילייה משרים אווירה נעימה בקבוצה              |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 83. המדריכים בצילייה לא מצליחים לשמור על סדר ומשמעת בצילייה |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 84. האם ובאיזו מידה אתה שבע רצון מהמדריכים של צילייה?       |

85. (למתכנת: רק למי שהשיב "1" או "2" בשאלה 84) מהן הסיבות לשיעור הרצון הנמוכה מהמדריכים? \_\_\_\_\_

86. האם מאז תחילת השנה נפגשת עם מדריכי צילייה לפגישות עבודה ייעודיות?

- (1) כן  
 (2) לא

- (3) לא יודע  
 (4) מסרב  
 (5) לא רלוונטי

87. כמה פעמים נפגשת עמם מתחילת השנה? \_\_\_\_\_

באילו מהנושאים הבאים עסקו הפגישות? למראיין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | כלל לא | בחלק קטן מהפגישות | במחצית מהפגישות | ברוב הפגישות | בכל הפגישות |   |
|------------|------|---------|--------|-------------------|-----------------|--------------|-------------|---|
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2                 | 3               | 4            | 5           | 88. בעיות משמעת   |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2                 | 3               | 4            | 5           | 89. תיאום בין הנלמד בכיתה לבין התמיכה הלימודית הניתנת בצילייה |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2                 | 3               | 4            | 5           | 90. בקשות של תלמידים או הורים                                 |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2                 | 3               | 4            | 5           | 91. נושאים לוגיסטיים  |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2                 | 3               | 4            | 5           | 92. אחר   |

93. פרט \_\_\_\_\_

94. האם מגיע לבית ספרך רכז יישובי או רכז אזור לצורך מעקב אחר הפעילות של צילייה?

- (1) כן (2) לא (עבור לשאלה 102) (3) לא יודע (עבור לשאלה 102)

95. באיזו תדירות מגיע רכז זה לביצוע המעקב?

1. אחת לשנה
2. פעם במחצית
3. אחת לחודשיים או לשלושה חודשים
4. אחת לחודש
5. יותר מאחת לחודש

מה מבין הבאים כללו הביקורים? למראיין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | כלל לא | בחלק מהביקורים | בכל ביקור |                                       |
|------------|------|---------|--------|----------------|-----------|---------------------------------------|
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2              | 3         | 96. צפייה בפעילות של צילייה           |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2              | 3         | 97. שיחה עם תלמידים                   |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2              | 3         | 98. פגישה אתי, עם הרכז בנושאים שוטפים |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2              | 3         | 99. פגישה עם המדריכים של צילייה       |
| 99         | 8    | 9       | 1      | 2              | 3         | 100. אחר                              |

101. פרט \_\_\_\_\_

אנא ציין באיזו מידה אתה מרגיש שקיבלת מהרכז האזורי או מהזכיון מענה בנושאים הבאים:  
 למראיין לא להקריא תשובות (8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | במידה רבה מאוד | במידה רבה | במידה בינונית | במידה מועטה | כלל לא |   |
|------------|------|---------|----------------|-----------|---------------|-------------|--------|---|
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 102. סיוע במקרה של קשיים עם מדריכים כגון היעדרויות, חוסר התאמה וכו' |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 103. פתרון בעיות והתמודדות עם קשיים העולים בהפעלת התכנית            |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 104. אספקת ציוד ואביזרים למפגשים                                    |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | 105. הנחיה מקצועית או פדגוגית למדריכי ציל"ה                         |

106. באיזה מידה המפקח מעורב בהפעלה של ציל"ה:

- (1) בכלל לא
- (2) במידה מועטה
- (3) במידה בינונית
- (4) במידה רבה
- (5) במידה רבה מאוד
- (6) לא יודע
- (7) מסרב
- (8) לא רלוונטי

107. אנא פרט במה מתבטאת מעורבות המפקח בתכנית (לשאלו רק מי שענה תשובות 3-5):

קעת אקריא מספר היגדים. לגבי כל אחד מהם אנא ציין האם ובאיזו מידה השפיעה השתתפות התלמידים בציל"ה על... (למראיין לא להקריא תשובות 8,9,99)

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | השפיעה מאוד לרעה | השפיעה לרעה | לא השפיעה | השפיעה לטובה | השפיעה מאוד לטובה |  |
|------------|------|---------|------------------|-------------|-----------|--------------|-------------------|--|
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 108. תזונה נכונה                         |
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 109. נורמות והרגלי התנהגות               |
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 110. דימוי עצמי                          |
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 111. השתלבות חברתית של התלמידים          |
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 112. הכנת עבודות ושיעורי בית             |
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 113. ההשתתפות פעילה של התלמידים בשיעורים |
| 99         | 8    | 9       | 1                | 2           | 3         | 4            | 5                 | 114. מוטיבציה להצלחה בלימודים            |

**אבקשך לציין באיזו מידה את/ה מסכים/מה עם כל אחד מההיגדים שאקריא, מ-1 - כלל לא מסכים/ה, עד 5 - מסכים/ה במידה רבה מאוד: למראיין לא להקריא תשובות (8,9,99)**

| לא רלוונטי | מסרב | לא יודע | במידה רבה מאוד | במידה רבה | במידה בינונית | במידה מועטה | כלל לא |  |
|------------|------|---------|----------------|-----------|---------------|-------------|--------|--|
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | התלמידים שמחים ללכת לצילייה .115   |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | פעילות צילייה מספקת מענה טוב לתלמידים .116                                   |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | התלמידים הולכים לצילייה באופן סדיר .117                                      |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | במסגרת צילייה נחשפים התלמידים לפעילות מגוונת .118                            |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | התלמידים מתלוננים שמשעמם להם בצילייה .119                                    |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | צילייה מאפשרת סביבה בטוחה ומוגנת לתלמידים .120                               |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | בזמן צילייה התלמידים מסתובבים בחוסר מעש ברחבי בית הספר .121                  |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | נראה כי התלמידים שבעי רצון מהשתתפותם בחוגים ובפעילויות ההעשרה של צילייה .122 |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | התלמידים מנסים להתחמק מללכת לצילייה .123                                     |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | נראה כי ההורים שבעי רצון מהשתתפות ילדיהם בצילייה .124                        |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | חשוב שתכנית כמו צילייה תפעל בית הספר שלי .125                                |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | האם ובאיזו מידה אתה שבע רצון מפעילות צילייה בבית הספר .126                   |
| 99         | 8    | 9       | 5              | 4         | 3             | 2           | 1      | אני ממליץ לבתי ספר אחרים להצטרף לצילייה .127                                 |

128. האם תרצה לשמש כרכז צילייה גם בשנה הבאה?

- (1) כן  
(2) לא

129. מה הסיבות שבגללן אינך מעוניין לשמש כרכז צילייה בשנה הבאה? \_\_\_\_\_

130. מה הם לדעתך היתרונות המרכזיים של תכנית צילייה? \_\_\_\_\_

131. מה כדאי לשפר בתכנית צילייה? \_\_\_\_\_

**לסיום, כמה שאלות אישיות:**

**איזה מהתפקידים הבאים אתה ממלא בבית ספרך?**

| לא | כן |                     |      |
|----|----|---------------------|------|
| 2  | 1  | רכז מקצוע           | .132 |
| 2  | 1  | רכז שכבה            | .133 |
| 2  | 1  | רכז חברתי או פדגוגי | .134 |
| 2  | 1  | סגן מנהל            | .135 |
| 2  | 1  | יועצת               | .136 |
| 2  | 1  | מורה מקצועי         | .137 |

**138. האם אתה מחנך כיתה ?**

- (1) כן  
(2) לא (למתכנת: הודה למרואיין וסיים את השאלון)

**139. איזו שכבת גיל אתה מחנך?**

| ט | ח | ז | ו | ה | ד | ג | ב | א |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

**140. האם יש לך הערות או הצעות נוספות?**

אנו מודים לך עבור שיתוף הפעולה