



רפורמת "סייעת שנייה" בגני ילדים

דו"ח הערכה

יולי 2017

תמוז תשע"ז

ראמ"ה: מדידה בשירות הלמידה

הובלת צוות ההערכה

ד"ר טל רז,
מנהלת אגף סקרים והערכת פרויקטים

צוות הערכה

ד"ר אלישבע בן ארצי
יובל פלדי
יעקב ורצברגר

תוכן עניינים

4 תקציר מנהלים
10 מבוא
14 שיטה
17 פרק 1 - גנת מובילה ואשכולות גנים
40 פרק 2 - הוספת סייעת שנייה לגני הילדים
66 פרק 3 - העשרה לגנים
73 סיכום כללי

תקציר מנהלים

רפורמת "סייעת שנייה" בגני הילדים בשנה"ל תשע"ו

עיקרי הממצאים

א. רקע

רפורמת 'סייעת שנייה' מהווה הזדמנות לשינוי בכל מערך העבודה בגני הילדים לצורך יישום סביבות למידה מתקדמות, המאפשרות התאמת מערכת גני הילדים ואיכות העבודה בהם למציאות של המאה ה-21. הרפורמה מבטאת שינוי תפיסתי-מערכתי במערך הגיל הרך במדינת ישראל ומאפשרת הזדמנות למעבר מניהול היררכי ביורוקרטי לניהול דיאלוג רשתי, המקדם שותפות וייחודיות, אוטונומיה, יזמות וביטוי אישי - לכל השדרה המקצועית. הרפורמה ממשיכה את התהליך שהחל בשנת 2012, עם יישום החלטת הממשלה על מתן חינוך ציבורי חנים לגילאי 3-4¹, שבמסגרתה בשלוש השנים האחרונות נקלטו כ-90% מילדי שנתונים אלו (כ-300 אלף ילדים) בגנים ממלכתיים. לאור הגידול הרב במספר הילדים במערכת הגנים, גובשה הרפורמה החדשה הכוללת **הגדלה של התקציב בגנים** בסך של כ-400 מיליון שקלים, דבר שיאפשר חינוך איכותי יותר ואישי יותר לילדי הגן. התקציב יינתן באופן דיפרנציאלי, וזאת במטרה לצמצם פערים חברתיים.

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

מרכיבי הרפורמה כוללים: (1) חלוקת גני ילדים לאשכולות גנים ומינוי גנת מובילה המלווה ומנחה את הצוותים החינוכיים, מגבשת עבודת צוות ומסייעת בקידום מטרות משותפות לגנת באשכול. **(2) תוספת סייעת שנייה** – בכל גני הילדים (גילאי 3-4) שבהם לומדים 30 ילדים ומעלה, במטרה להעניק מענה הולם יותר מזה הקיים לצורכי הילדים בתוך הגן. עקב כך 340,000 ילדים קיבלו תוספת של סייעת בגנים. **(3) העשרת הסביבה החינוכית** – לרווחת הילדים וקידומם. הרשויות המקומיות שבהן ביקשו הגנים סייעת שנייה, קיבלו תקצוב בגובה של 1,000-5,000 ש"ח לגן, על פי דירוג למ"ס, לכל גני הילדים ביישוב (גילאי 3-4).

הרפורמה נועדה לממש מספר יעדים: יצירת מעגל תמיכה אישי, חברתי ומקצועי לגנת, שיפור וקידום ההתפתחות האישית והמקצועית של צוות הגן, הידוק הקשרים עם ההורים והקהילה והגברת האמון של ההורים במערכת, ייעול מעגלי העבודה והעשייה החינוכית של צוותי הגן, הפיקוח והרשות, שיפור תהליכי איתור של ילדים מתקשים והקלה על הסתגלותם במעברים בין מסגרת אחת למשניה ויצירת רצף גילאי

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

חינוכי. וברמת האשכול -היכרות עם הצוותים, הילדים והקהילה באשכול, ואיגום משאבים ובניית מערך תמיכה ניהולי ופדגוגי לצוותי החינוך בגן.

הרפורמה החלה לפעול בשנת תשע"ו בפריסה ארצית בכל גני הילדים בגילאי 3-4 בפיקוח הממלכתי.

ב. הערכת התוכנית

מחקר ההערכה שילב מתודולוגיה כמותית ואיכותנית והתבסס על ממצאים שנאספו מהורים, מגננות, מסייעות, מגננות מובילות, ממפקחות וממנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות מקומיות.

במסגרת **המחקר הכמותי** נדגמו 1829 הורים (64% היענות), 1050 גננות (70% היענות), ו-529 סייעות (82% היענות). כל אלו שימשו מדגם מייצג של גני ילדים לגילאי 3-4 בחינוך הרשמי, השייכים לקבוצת הפיקוח הממלכתי, דוברי עברית ודוברי ערבית. כמו כן, נדגמו 622 גננות מובילות (90% היענות). (לשאלות בנושא הסייעת השנייה נדגמו רק גננות והורים שציינו כי בגן שלהם נוספה סייעת שנייה).

במסגרת **המחקר האיכותני** נדגמו 12 גננות ו-31 סייעות (ותיקות וחדשות), בגני ילדים לגילאי 3-4 שבהם נוספה סייעת שנייה. נוסף על כך, נדגמו 12 גננות מובילות, 8 מפקחות גני ילדים במשרד החינוך ו-12 מנהלות מדור גני ילדים ברשויות המקומיות.

הסוגיות העיקריות במחקר ההערכה נגעו להשפעות ולהשלכות הנתפסות של כל אחד ממרכיבי הרפורמה - חלוקת גני ילדים לאשכולות גנים והוספת גננות מובילות, הוספת סייעת שנייה בגני הילדים, והקצאת תקציב העשרה לגני הילדים. בתוך כך נבחנו סוגיות מרכזיות הנוגעות לכלל המעגלים והגורמים המעורבים בחיי הגן, ובכללם רווחתם של הילדים, העשייה החינוכית בגנים ותפקודן ותפיסותיהן של הגננות, הסייעות, הגננות המובילות, והמפקחות ביחס לרפורמה כולה.

ג. ממצאים עיקריים

מסקירת ההיבטים שנבחנו בנוגע ליישום הרפורמה, על היבטיה ומרכיביה השונים, נראה כי התחושה הכללית בקרב כלל המעורבים בה היא שהרפורמה זוכה לברכת הדרך, וכי היא הצליחה לממש את מטרתיה העיקריות. באופן כללי, בחינת הממצאים מעלה כי הרפורמה נתפסת על ידי הגורמים השונים כמי שמקדמת את מרקם ההתנהלות בגנים. כל הגורמים המעורבים בעשייה החינוכית בגנים - צוותי הגן, ההורים ומערכות הפיקוח וההנהלה - מביעים סיפוק רב מעקרונות הרפורמה ומיישומה בפועל. עם זאת, נראה כי היבטים מסוימים מחייבים שיפור ויש לבצע לגביהם חשיבה מחודשת.

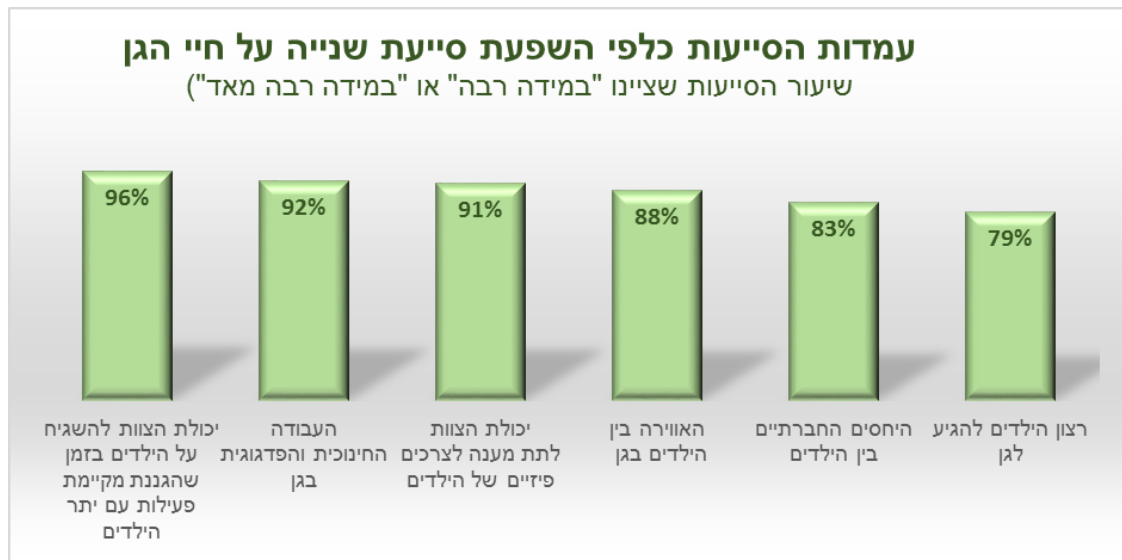
חוזקות הרפורמה נוגעות בראש ובראשונה לשביעות הרצון של כלל המעורבים בעשייה החינוכית מהמהלכים של חלוקת הגנים לאשכולות ומהוספת גננות מובילות בהם: כ-70% מהגננות רואות בתפקיד הגננת המובילה חשיבות רבה לשדרוג מערכות היחסים, האישיים והמקצועיים, של הגננות עם מערכות הפיקוח, והן זוקפות לזכותן של הגננות המובילות את השיפור המשמעותי שחל בשיתופי הפעולה בין הגנים וביצירת מעגלי תמיכה ומארגי שיח ודעות בין הגננות (גרף 1). הגננות המובילות מצדן מביעות סיפוק מכלל ההיבטים הקשורים בתפקידן (כ-90% מהן) ומתארות אתגר ועניין מקצועיים הכרוכים בתפקיד.

גרף 1



כמו כן הוספת סייעת שנייה לגני הילדים נתקבלה בברכה באופן גורף על ידי כלל הגורמים המעורבים בהתנהלות היומיומית בגנים, המדגישים את השפעותיה המיטביות על כלל ההיבטים של חיי הגן: החל בתפקוד הילדים והצוות ורווחתם, דרך העשייה החינוכית וכלה במרחב האישי – כולם יוצאים נשכרים מהתוספת החשובה של סייעת שנייה (גרף 2). כך, שיעורים גבוהים בקרב הגננות (84%) והסייעות (87%) רואות בכך מהלך חשוב ומשמעותי לקידום העשייה החינוכית בגנים ולשיפור רווחתם הפיזית, הלימודית והרגשית של הילדים.

גרף 2



לבסוף, סוגיית **העברת תקציבי העשרה לגנים**, נתקלה בקשיים, חלקם מסיבות טכניות, ובעת ביצוע המחקר רק מיעוט מקרב הגננות קיבלו לידיהן את ציוד ההעשרה שהזמינו. למרות העיכובים בהעברות תקציבי ההעשרה לגנים, נראה כי אלה אשר זכו לקבל את תוספות התקציב השכילו להשתמש בהן למימוש צרכים מהותיים בגנים, והתגובות לתוספת התקציב היו לרוב חיוביות ומבורכות.

עם זאת, הנשאלים דיווחו גם על **קשיים בהיבטים שונים של הרפורמה**. התחומים שסומנו כבעייתיים ושביחס אליהם הומלץ לבצע שינויים, קשורים בנושאים הבאים:

- **הדרכה והכנה של הגננות והסייעות לקראת הטמעת הרפורמה ובמהלכה** – ניכר כי גם הגננות וגם הסייעות חשות כי לא קיבלו הדרכה והכשרה מספיקות לקראת הוספת הגננות המובילות ולאור השינוי במבנה צוות הגן עם הוספת הסייעת השנייה: רק כשליש מהגננות (32%) ומהסייעות (39%) דיווחו כי קיבלו הדרכה כלשהי לקראת הוספת הסייעת השנייה בגנים. שביעות הרצון הגבוהה של הגננות (78%) והסייעות (95%) מההדרכה שניתנה, מדגישה את חשיבותה להטמעה מיטבית של הרפורמה.
- **הגדרות התפקיד של הגננת המובילה** – למרות שבתחילת ההתנעה של הרפורמה הגדרת התפקיד של הגננת המובילה היה מעורפל, הרי שעם התקדמות הפעילות בשטח התגבשה תפיסה מוגדרת יותר של תפקיד הגננת המובילה. עם זאת, מספר סוגיות עדיין מחייבות שיפור: (א) בחלק מהרשויות אין סינרגיה בין הבניית תפקיד הגננת המובילה ואשכול הגנים למנהלת מחלקת גני הילדים ברשות; (ב) במקרים לא מעטים, עולות התנגדויות לתפקיד הגננת המובילה, בעיקר בקרב גננות ותיקות; (ג) כפילות בין תפקיד הגננת המובילה לתפקיד המדריכה, אשר מוביל לעתים לחיכוכים ולמאבקים מיותרים בצוות הפיקוח; (ד) הגדרה מעורפלת של מעמד הגננות המובילות ביחסי העבודה שלהן מול הגננות.

- **חוסר אחידות ושקיפות ביחס לתהליך בחירת הגננות המובילות** – נראה כי לא ניתנו למפקחות הנחיות מוגדרות ביחס לתהליך בחירת הגננות המובילות, ועקב כך חלקן עשו זאת על בסיס היכרות אישית, ואחרות מינו ועדת קבלה של אנשי מקצוע. כך או כך, יש לקבע את תהליך בחירת הגננות המובילות ולהגדיר את תהליך הבחירה באופן סטנדרטי, וזאת גם כדי ליצור שקיפות ותיאום של התהליך וכדי למנוע התמרמרות אפשרית של מי מהגננות שלא נבחרו.

- **תגמול הגננות המובילות** – הגננות המובילות לא בחרו בתפקיד משיקולים של שכר או תגמול חומרי כלשהו אלא בעיקר מטעמים של אתגר וכהזדמנות להתפתחות אישית. עם זאת, ואולי עקב חוסר בהירות הגדרת התפקיד של גננת מובילה, נוצרו בשטח תהליכים אשר חייבו עבודה והשקעה מרובות מצד הגננות המובילות, הרבה מעבר לכמות ההשקעה שחלקן ציפו לה. הדבר גרם לכך שבאופן פרדוקסלי, הגננות המובילות מצאו עצמן עובדות יותר בעבור שכר נמוך יותר. יש אפוא למצוא דרכים לתגמול הגננות המובילות כדי לשמור על רמת תפקוד גבוהה שלהן ועל שביעות רצון – לרווחת כל הגורמים הקשורים במעגל גן הילדים.

- **חלוקת התפקידים בין הסייעות** – הנחיות מובילי הרפורמה היו כי לשתי הסייעות מעמד זהה בגן, כלומר שהן חולקות ומחליפות ביניהן את כל התפקידים הקשורים בעבודת הסייעות. בפועל, לפי דיווחי הגננות והסייעות, נראה כי עקרון השוויון לא תמיד נשמר, וקיימים לא מעט מקרים של היררכיה בין הסייעות, דבר שאינו תורם לאווירה שבין חברי הצוות ולתפקוד מיטבי של הגן. יש לבחון דרכים לשם הטמעת עקרון השוויון בנטל ובמעמד בין שתי הסייעות, אולי על ידי החלפת המושג "סייעת שנייה" במושג אחר, שאינו מכיל קונוטציה של סדר או היררכיה.

לסיים, על אף הקשיים והבעיות שליוו את הרפורמה, התחושה הכללית בקרב כל הגורמים היא שהרפורמה תצליח לממש את מטרותיה וכי קיים רצון מצד כל הגורמים הרלוונטיים להמשיך בה ולשפרה לטובת רווחת ילדי הגן וכל העוסקים בפעילות החינוכית בחינוך הקדם-יסודי.

א. אודות התכנית

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

רפורמת 'הסייעת השנייה' מהווה הזדמנות לשינוי בכל מערך העבודה בגני הילדים לצורך יישום סביבות למידה מתקדמות, המאפשרות התאמת מערכת גני הילדים ואיכות העבודה בהם למציאות של המאה ה-21. הרפורמה מבטאת שינוי תפיסתי-מערכתי במערך הגיל הרך במדינת ישראל ומאפשרת הזדמנות למעבר מניהול היררכי ביורוקרטי לניהול דיאלוג רישתי, המקדם שותפות ויחודיות, אוטונומיה, יזמות וביטוי אישי - לכל השדרה המקצועית: מפקחת, גננת מובילה, גננת, סייעת ובעלי תפקידים נוספים בגיל הרך. נוסף על כך יוצרת הרפורמה תפקיד חדש במערכת, חוליה מקשרת בין השדה לפיקוח. הרפורמה ממשיכה למעשה את התהליך שהחל בשנת 2012, עם יישום החלטת הממשלה (אשר אימצה את המלצות ועדת טרכטנברג) על מתן חינוך ציבורי חינוך לגילאי 3-4². במסגרת הרפורמה, נקלטו בשלוש השנים האחרונות כ-90% מילדי שנתונים אלו (כ-300,000 ילדים) בגנים ממלכתיים. הדבר הוא בשורה גדולה וחשובה למערכת החינוך, כאשר בצד התמורה הפדגוגית מדובר בהקלה משמעותית על הנטל הכלכלי להורים ובחיסכון של אלפי שקלים בשנה.

עם זאת, באופן טבעי, השינויים לוו גם בקשיים שבאו לידי ביטוי ברמת השירות. בעניין זה יצוין שהתקן בגנים עמד אז על גננת וסייעת לכל 35 ילדים, דבר שהקשה מאוד על תפקוד הגן ועל יישום מיטבי של תכניות פדגוגיות. הרפורמה החדשה כוללת **הגדלה של התקציב בגנים** בסך של כ-400 מיליון שקלים, דבר שיאפשר חינוך איכותי יותר ואישי יותר לילדי הגן. התקציב יינתן באופן דיפרנציאלי וזאת במטרה לצמצם פערים חברתיים.

מרכיב מרכזי ברפורמה הוא חלוקת כלל גני הילדים ל"אשכולות" גנים בני 15 גנים כל אחד. בכל אשכול גנים מונתה **גננת מובילה** המלווה את הצוותים החינוכיים בגן ומייעצת להם מבחינה אישית ומקצועית, יוצרת שיתופי פעולה בין הגננות ואמורה לסייע לצוותים החינוכיים גם בחיזוק הקשר עם ההורים והקהילה.

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

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

הרפורמה מדגישה גם את חשיבות **העשרת הסביבה החינוכית** בגן והתאמתה למשחק, פעילות ומנוחה בעת הצורך. במסגרת הרפורמה תוגברה הסביבה החינוכית במשחקי הרכבה והעשרה, פינה מוטורית, וכן בפינה רכה למנוחה (מזרונים ומושבים רכים). לצורך כך, הוקצה תקציב ייעודי בסך של עד 5,000 שקלים לכל גן (בהתאם לאשכולות למ"ס).

הגדלת התקציב תבוא לידי ביטוי גם **בהעמקה של תכניות לימוד** בתחומי השפה, החשיבה החשבונית, המוסיקה והאומנות, הערכים הסביבתיים ועוד. הלמידה תדגיש היבטים של פיתוח הסקרנות, היצירתיות ותהליכי חשיבה, כל זאת בהתאמה לגיל הילדים ולמיומנויות המאה ה-21.

עיקרי השינוי המערכתי במסגרת הרפורמה כוללים:

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

מרכיבי הרפורמה הם:

1. **חלוקת גני ילדים לאשכולות גנים** ומינוי גנת מובילה המלווה ומנחה את הצוותים החינוכיים, מגבשת עבודת צוות ומסייעת בקידום מטרות משותפות לגנות באשכול.
2. **תוספת סייעת שנייה** – בכל גני הילדים (גילאי 3-4) שבהם לומדים 30 ילדים ומעלה, במטרה להגביר את המענה הקיים בעבודה עם הילדים בתוך הגן. 340,000 ילדים קיבלו תוספת של סייעת בגנים.

3. **העשרת הסביבה החינוכית** – לרווחת הילדים וקידומם. הרשויות המקומיות שבהן הגנים ביקשו סייעת שנייה, קיבלו תקצוב בגובה של 1,000-5,000 ש"ח לגן על פי דירוג למ"ס, לכל גני הילדים ביישוב (גילאי 3-4)

4. **העמקה של תכניות חינוכיות** - תכניות אינטגרטיביות באמצעות למידת עמיתים באשכול

5. **חיזוק התפיסה הקהילתית** והידוק הקשר בין הצוות ובין ההורים

על פי מובילי התכנית, יעדי הרפורמה הם:

1. יצירת מעגל תמיכה אישית, חברתית ומקצועית לגננת
2. שיפור וקידום ההתפתחות האישית והמקצועית של צוות הגן
3. הידוק הקשרים עם ההורים והקהילה והגברת האמון של ההורים במערכת
4. ייעול מעגלי עבודה ועשייה חינוכית של צוותי הגן, הפיקוח והרשות
5. שיפור תהליכי איתור של ילדים מתקשים והקלה על הסתגלותם במעברים
6. יצירת רצף גילאי חינוכי במתחם האשכול: היכרות עם הצוותים, הילדים והקהילה באשכול
7. איגום משאבים ובניית מערך תמיכה ניהולי ופדגוגי לצוותי החינוך בגן

הרפורמה החלה לפעול בשנת תשע"ו בפריסה ארצית בכל גני הילדים בגילאי 3-4 בפיקוח הממלכתי.

ב. הערכת התוכנית

מהלך הרפורמה מלווה במחקר של הערכה מעצבת על ידי ראמ"ה - הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך. כדי לתת מענה למטרות ההערכה נבנה מערך מחקר הכולל מתודולוגיה משולבת – כמותית ואיכותנית.

כנגזר ממטרת הערכה, נעשה שימוש במשתנים ובשאלות הערכה בשלושה היבטים מרכזיים:

- **אופן יישום הרפורמה** - מתן מידע למובילי התכנית במשרד החינוך באשר לאופן היישום וההטמעה של הרפורמה. הערכת היישום מתייחסת לשני מרכיבים עיקריים: (1) הערכת התהליכים המתרחשים במהלך יישום והפעלת הרפורמה - מאפייניהם, איכותם ותרומתם להשגת מטרות הרפורמה; (2)

השוואה בין יישום הרפורמה והפעלתה בפועל ובין המהלכים המקצועיים שנקבעו בהגדרת הרפורמה, על כל אחד ממרכיביה.

- **עמדות כלפי הרפורמה** - הערכת איכות הרפורמה, כפי שהיא משתקפת בעמדות כלפיה מנקודת מבטם של בעלי העניין השונים.

- **הערכת השגת מטרות הרפורמה ותוצאותיה הנתפסות** - בחינת ההשפעות הנתפסות של הרפורמה על משתתפיה וסביבתה בהתאם לציפיות הנגזרות ממטרותיה, בהתאם ללוח הזמנים שנקבע על ידי מוביליה.

נוסף על כך, נבחנו שינויים בלתי צפויים ובלתי מתוכננים.

שאלות ההערכה במוקד המחקר הנוכחי עוסקות בארבעה היבטים מרכזיים:

1. מהן ההשפעות של קיום גנת מובילה על היבטים שונים הקשורים בתפקוד הגן?
2. כיצד התבצע תהליך ההשתלבות של הסייעת השנייה בגן ומה היו השפעותיו על התנהלות הגן ועל עבודת הצוות?
3. האם ובאיזה אופן משפיע קיומה של הסייעת על העבודה הפדגוגית בגן, על היחס לילדים ועל המענה לצרכים הפיזיים והרגשיים שלהם?
4. כיצד התנהל תהליך הוספת תקציב ההעשרה לגן, ומהם השינויים שחלו בסביבה החינוכית של הגן בעקבות קבלתו?

א. מערך המחקר

מערך המחקר כולל מתודולוגיה כמותית ומתודולוגיה איכותנית.

המתודולוגיה הכמותית – מתבססת על כלים מובנים, כגון שאלונים או סקרים טלפוניים. כלים אלה מאפשרים לאסוף נתונים באופן סטנדרטי, על מדגם גדול ובמשך זמן קצר יחסית. הדיווח המחקרי המתבסס על כלים אלו מאפשר לקבל תמונת מצב מפורטת ביחס לנושאים רצויים מוגדרים מראש. בנוסף, ניתן לבדוק השערות באמצעות שיטות סטטיסטיות שונות. עם זאת, **השיטה הכמותית לא מאפשרת הבנה מלאה של עולמות התוכן הנחקרים שכן היא מוגבלת לתכנים שהוגדרו אפריורית ואינה חושפת תכנים לא ידועים או מורכבים.**

המתודולוגיה האיכותנית - מתבססת בעיקר על תצפיות וראיונות עומק, שמאפשרים לבחון רבדים עמוקים ומורכבים של עולם התוכן הנחקר, אשר חלקם לא ידוע מראש לחוקרים. בנוסף היא מאפשרת להבין את ההקשר שהרפורמה פועלת בו יותר מהמחקר הכמותי³. יחד עם זאת, יש לסייג את הדברים שכן **הממצאים שעולים במתודולוגית מחקר אינם מייצגים ולפיכך לא ניתן להסיק מתוך מתודולוגיה זו הכללות שונות לגבי המתרחש בקרב כלל בתי הספר המשתתפים ברפורמה.**

ניתוח החומר האיכותני: בשלב ראשון נקבעו תמות לניתוח החומר האיכותני על פי הנושאים והשאלות שבהערכה. בשלב השני בוצע ניתוח תוכן של כל הראיונות, ובמהלכו נקבעו תמות נוספות לניתוח שעלו מתוך ממצאי הראיונות. ריכוז החומר בצורה זו אפשר להפיק תמונת מצב מקיפה בחתכים שונים, בהתאם לנושאים שבהם התמקד המחקר.

ב. כלי ההערכה

בהתייחס לתחומי ושאלות ההערכה, נעשה שימוש בכלי מחקר כמותיים ואיכותניים.

כלי ההערכה הכמותיים

כלי המדידה הכמותיים במחקר הערכה זה כללו שאלונים שפותחו בהתאם למטרות הרפורמה, לתפוקות ולתוצאות שהוגדרו. **פותרו ארבעה שאלונים ייעודיים: לגננות, לסייעות, להורים ולגננות מובילות.**

³ פרידמן י'. (2005). מדידה והערכה של תכניות חברתיות וחינוכיות. מכון הנרייטה סאלד. עמ' 134-135.

השאלונים הייעודיים נבנו בהסתמך על מסמכים של מטרות הרפורמה ועל ראיונות ושיחות עם מובילי הרפורמה.

כלי הערכה האיכותניים

כלי הערכה האיכותניים כללו: ראיונות עומק עם גננות, סייעות, גננות מובילות, מנהלות מדור גני ילדים ברשויות מקומיות ומפקחות גני ילדים במשרד החינוך.

ג. אוכלוסיית ומדגם

אוכלוסיית המחקר כללה את הגננות, הסייעות וההורים בגני הילדים שבהם נוספה סייעת שנייה, וכן גננות מובילות של אשכולות גנים, מנהלות מחלקת גני ילדים ברשויות מקומיות ומפקחות גני ילדים במשרד החינוך.

דגימה למחקר הכמותי: נדגמו 1492 גננות במסגרת מחקר "סקר גננות", 642 סייעות, ו-2857 הורים, במדגם מייצג של גני הילדים בגילאי 3-4 בחינוך הרשמי. כל הגנים שנדגמו, דוברי עברית ודוברי ערבית, שייכים לקבוצת הפיקוח הממלכתי. בנוסף, נדגמו 688 גננות מובילות. הסקרים הטלפוניים בוצעו בין התאריכים יוני-אוגוסט 2016. לוח 1 מציג שיעורי השבה של הגורמים השונים במחקר הכמותי.

לוח 1

שיעורי השבה

גננות*	גננות מובילות	סייעות	הורים*	
1050	622	529	1829	<i>n</i>
70%	90%	82%	64%	שיעורי השבה

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

דגימה למחקר האיכותני: נדגמו 12 גננות ו-31 סייעות (וותיקות וחדשות), בגני ילדים בגילאי 3-4 שבהם נוספה סייעת שנייה. בנוסף, נדגמו 12 גננות מובילות, 8 מפקחות גני ילדים במשרד החינוך ו-12 מנהלות מדור גני ילדים ברשויות המקומיות. דגימת כל הגורמים נעשתה תוך שמירה על השונות הקיימת באוכלוסייה, לפי פיקוח ומגזר.

הממצאים יתוארו בפרקים הבאים, שחולקו בהתאם למרכיבי הרפורמה:

1. **גנת מובילה ואשכולות הגנים** – מתייחס לבחירת הגנות המובילות, הסיבות של הגנות המובילות לקבל על עצמן את התפקיד, הכשרת הגנות המובילות, תפקידים ופעילויות של הגנת המובילה, שביעות הרצון של הגנות המובילות, עמדות הגנות כלפי הגנות המובילות.
2. **הוספת סייעת שנייה** – כולל שביעות רצון הגורמים השונים מהוספת סייעת שנייה, חלוקת העבודה בין הסייעות, ניהול הגן עם שתי הסייעות, ניהול צוות הגן על ידי הגנת, הדרכת הגנות והסייעות ותפיסת התועלות בהוספת גנת שנייה.
3. **העשרה** – מתאר את יישום תחום העשרת הסביבה החינוכית בגן לרווחת הילדים במסגרת הרפורמה.

פרק 1

גננת מובילה ואשכולות גנים

חלוקת כלל גני הילדים בארץ לאשכולות גנים ומינוי גננות מובילות לכל אשכול גנים היא המרכיב העיקרי ברפורמת "סייעת שנייה". בכל אשכול של 15 גנים מונתה "גננת מובילה" אשר אמורה ללוות את הצוותים החינוכיים בגן ולייעץ להם מבחינה אישית ומקצועית. על פי מובילי הרפורמה, הגננת המובילה אמורה לסייע לצוותים החינוכיים גם בחיזוק הקשר עם ההורים ועם הקהילה. בפרק הנוכחי נבחן היבטים שונים הקשורים ביישום מהלך זה ברפורמה, את העמדות של הגורמים השונים לשילובה של גננת מובילה בפעילות הגנים ואת האופנים שבהם הגננות והגננות המובילות עצמן תופסות את הגדרת התפקיד של הגננת המובילה. הפרק יעסוק בתהליך הבחירה של הגננות המובילות ובשיקולים של המעורבים השונים בתהליך זה, בהכשרתן של הגננות המובילות לתפקיד, בתפיסת התפקידים של הגננות המובילות מנקודת מבטם של הגורמים השונים, בשביעות הרצון של הגננות המובילות ושל הגננות מפעילויות הגננות המובילות, בקשר בין הגננות לגננות המובילות ובעמדות הגננות ביחס לחשיבותן ולתרומתן של הגננות המובילות לתפקוד הגן והגננות.

א. מספר הגנים באשכול גנים

בסקר נשאלו תחילה הגננות המובילות למספר הגנים באשכול הגנים באחריותן. לוח 2 מציג את הנתונים.

לוח 2

מספר גנים באשכול גנים - גננות מובילות

"כמה גנים יש באשכול הגנים שבאחריותך?"
(שיעור המשיבות)

גננות מובילות												
דוברי ערבית				דוברי עברית				כלל המדגם				
130				492				622				n
21 ומעלה	20-16	15-11	10-1	21 ומעלה	20-16	15-11	10-1	21 ומעלה	20-16	15-11	10-1	
1	30	57	12	7	25	51	17	6	26	52	16	

אף שמספר הגנים שתוכנן לאשכול גנים על פי מתווה הרפורמה עמד על 15, ניכר שבמקרים רבים אשכולות הגנים כללו מספר גדול יותר של גנים: 32% מהגננות המובילות בגנים דוברי עברית ו-31% מהגננות המובילות בגנים דוברי ערבית מעידות כי אשכול הגנים שבאחריותן כולל 16 גנים ויותר.

ב. בחירת הגננות המובילות

בסקר הכמותי נשאלו הגננות המובילות על הגורמים אשר הביאו אותן לקבל את התפקיד של גננת מובילה. לוח 3 מציג את הנתונים.

לוח 3

הסיבות לקבלת תפקיד גננת מובילה - גננות מובילות

"ביחס לכל אחת מסיבות הבאות, נא צייני אם היא הייתה סיבה לרצונך להיות גננת מובילה:
(שיעור המשיבות "כן")"

גננות מובילות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
130	492	622	n
98	97	97	עניין
96	96	96	אתגר מקצועי
82	63	67	אפשרות לקידום בעתיד
74	56	60	מעמד
24	25	25	לא הרגשת שאת יכולה לסרב
8	10	9	שכר

נראה כי הסיבות העיקריות לרצונן של הגננות המובילות להיענות לתפקיד הן עניין ואתגר מקצועי: 97% ו-96% מהגננות המובילות דיווחו כך, בהתאמה. גם האפשרות לקידום בעתיד והמעמד היו גורמים משמעותיים בהחלטתן של הגננות המובילות לקבל עליהן את התפקיד, יותר עבור גננות מובילות בקרב גנים דוברי ערבית (82% ו-74%, בהתאמה) בהשוואה לעמיתותיהן בגנים דוברי עברית (63% ו-56%, בהתאמה). לעומת זאת, שכר או אי-יכולת לסרב צוינו רק על ידי מיעוט בקרב הגננות המובילות.

ראיונות העומק עם המפקחות מלמדים כי היו כאלה שבחרו את המובילות על בסיס היכרות אישית, מבלי להתייעץ עם אחרים או לאפשר לגננות אחרות להגיש מועמדות לתפקיד, ובחירתן נעשתה בכפוף לקריטריונים שנקבעו על ידי משרד החינוך ולתכונות נוספות שקבעו המפקחות עצמן:

"פניתי לגננות שחשבתי שמסוגלות לעשות זאת עלפי היכרות אתן. כמובן ששאלתי אם הן רוצות. לא היו קשיים של ממש בתהליך. חלקן לא היו מעוניינות." (מפקחת)

"אני החלטתי מי תהיה. רציתי גננת יוזמת, יודעת לעמוד מול קהל, יודעת לשמש דוגמה, מניעה דברים ושהגננות אוהבות אותה שלא יהיו הרבה התנגדויות. כל מי שפניתי אליה הסכימה."
(מפקחת)

מנגד, היו מפקחות שקיימו הליך הרבה יותר פתוח ושקוף שעירב אנשים נוספים בבחירת המובילות. אחת המפקחות ציינה כי שיתפה בתהליך את הפסיכולוג, היועצת ואת רכזות הגנים, מעין ועדה שבחרה למי מהגננות לפנות ולהציע את התפקיד ולאחר מכן, את מי לבחור לתפקיד. מפקחת נוספת ציינה כי הקימה צוות חשיבה רחב שכלל את כל שותפי התפקיד שלה ביישום הרפורמה, לרבות בבחירת הגננות המובילות. הצוות החליט לפרסם מעין מכרז בין כל הגננות ושימש כוועדת קבלה שראיינה את המועמדות עלפי מחוון שפותח מראש:

"שבנו עם פסיכולוג, יועצת ורכזת גנים. העלנו שמות, עשינו סינון לגבי ותק, גיל, ניסיון, שהיו תנאי סף. הגענו להסכמה, אני נתתי את הטון הסופי ואז פניתי לגננות." (מפקחת)

"ברגע שיצאנו לדרך, שיתפתי את כול שותפי התפקיד, עירייה, ייעוץ, הדרכה, שירות פסיכולוגי. הצגתי להם את הרפורמה ורכיביה ויצאנו לדרך חשיבה. התלבטנו באופן פתוח כיצד לבחור. קבענו שני תאריכי מיון. הגישו 19 ונבחרו 10. הייתה ועדת קבלה. היו לנו מחוונים ואחרי כל ראיון היה דיון וקבלת החלטות. ישנה תחושה של בחירה איכותית ועבודה עם כוח אדם איכותי." (מפקחת)

המפקחות העלו תיאורים שונים ביחס להיענות הגננות לתפקיד. היו מפקחות שצינו כי היו גננות מתאימות לתפקיד גננת מובילה, שסירבו בעיקר בגלל הירידה בשכר. מנגד, היו מפקחות שצינו כי כל הגננות שאליהן פנו נענו בחיוב להצעה, למרות הירידה בשכר, כאקט של שליחות. אחת הגננות ציינה כי התקשתה למצוא גננות מובילות איכותיות שהסכימו לקחת על עצמן את התפקיד, ולכן נאלצה להתפשר על איכות המובילות שבחרה:

"התקשיתי למצוא גננות מובילות, הייתי צריכה להתפשר. בחרתי שתיים שכנראה לא יוכלו להמשיך בשנה הבאה. פניתי לגננות מנהיגות ונענית בשלילה. היו כאלו שאמרו בהתחלה כן ואז שראו את הפגיעה בשכר אמרו לא." (מפקחת)

"עכשיו מתחילה לעלות סוגיית השכר, כי זה היום החופשי שלה, זה כמו יום הדרכה, זה פחות משתלם. אלו שעושות, עושות זאת כשליחות." (מפקחת)

הראיונות עם הגננות המובילות מלמדים כי בדומה לממצאי הסקר, הן בחרו לקבל על עצמן את התפקיד בעיקר מתוך עניין, אתגר, רצון להתפתח ולתרום למערכת ולעצמן. זאת, למרות שמשכורתן נפגעה בשל

התפקיד. בנוסף, ניכר כי היו גגנות מובילות שחשו סיפוק רב מעצם בחירתן לתפקיד על ידי המפקחת, מה שהשפיע עליהן לקבל את התפקיד:

"חשבתי שיש פה הזדמנות להיכנס לתוך תהליך חדש ומאתגר, למרות שהיה לי ברור שיהיו התנגדויות, אז החלטתי להיענות להצעה." (גגנת מובילה)

"המפקחת התקשרה והציעה. הופתעתי והוחמאתי. למה הסכמתי? זו הזדמנות להתפתח ולגוון." (גגנת מובילה)

מנגד, מיעוט מהמובילות ציינו, אם כי לא תמיד באופן מפורש, כי עצם הפנייה האישית של המפקחת אליהן כדי שיקבלו על עצמן את התפקיד לא הותירה להן ברירה אלא להשיב בחיוב, כדי לא לאכזב את המפקחת, למרות שלא היו משוכנעות שהן אכן רוצות למלא את התפקיד:

"המפקחת שלחה מייל לכל הגגנות באזור והציעה את התפקיד. אני לא נענית כיוון שחשבתי שתפקיד נוסף יעמיס עלי. אחרי יומיים היא פנתה אלי ואמרה שהיא סומכת עלי ורוצה שאני אקבל את התפקיד. הרגשתי שאני חייבת לקבל את התפקיד בגלל הצפיות שלה ממני." (גגנת מובילה)

"המפקחת בחרה בי להיות מובילה ל-15 גנים, ואני התלבטתי הרבה... התפקיד לא מוגדר, יש דברים שלא מתאימים לי." (גגנת מובילה)

לסיכום, נראה כי הגגנות המובילות בחרו בתפקיד בעיקר מטעמים של אתגר ועניין וכי הן רואות בו הזדמנות לקידום ולהתפתחות מקצועית. עבור מרביתן, השכר או התנאים לא היוו גורם משמעותי בהחלטתן. מנקודת המבט של המפקחות, ניכר כי הייתה שונות בתהליך בחירתן את הגגנות המובילות: היו מפקחות שבחרו את הגגנות המובילות על סמך היכרות אישית ומבלי להתייעץ על כך עם גורמים נוספים. הפגמים של תהליך כזה מתייחסים להיעדר השקיפות שלו ולחוסר הגינות כלפי גגנות אחרות שראו עצמן מתאימות לתפקיד, וכן לקושי של גגנות מסוימות לסרב לתפקיד גם אם אינן מעוניינות בו, כדי לא לאכזב את המפקחת. עם זאת, היו מפקחות אחרות שבחרו בהליך מבוקר ושקוף אשר עירב אנשי מקצוע, בהם פסיכולוגים ויועצים חינוכיים, כך שנערכה מעין ועדת קבלה מקצועית אשר דנה ובחנה את המועמדות השונות וקיבלה החלטה מושכלת ואובייקטיבית יותר ביחס לבחירתן לתפקיד הגגנת המובילה.

ג. הכשרת הגגנות המובילות

בשל אופיו המורכב של תפקיד הגגנת המובילה, נערכו הכשרות והשתלמויות מקדימות לגגנות המובילות לקראת כניסתן לתפקיד. ממצאי הסקר לגגנות המובילות עולה כי רובן ככולן (99%) העידו כי אכן

התקיימו השתלמויות לגננות המובילות, ורובן (97%) אכן השתתפו בהן. לוח 4 מציג נתונים ביחס לשעות ההשתלמות לגננות המובילות על פי דיווחיהן.

לוח 4

שעות השתלמות - גננות מובילות

"כמה שעות בסך הכול כללו ההשתלמויות בהן השתתפת?"

(שיעור המשיבות "כן" מקרב הגננות המובילות שציינו כי השתתפו בהשתלמות)

גננות מובילות						
דוברי ערבית		דוברי עברית		כלל המדגם		
121		482		603		n
60 שעות	30 שעות	60 שעות	30 שעות	60 שעות	30 שעות	
41	48	41	36	41	38	

נראה כי מרבית הגננות עברו השתלמות בהיקף של 30 או 60 שעות.

ראיונות העומק עם הגננות המובילות מלמדים כי הן מקבלות שני סוגים עיקריים של תמיכה בביצוע תפקידן: ליווי שוטף והשתלמויות.

ליווי שוטף – היו גננות מובילות שציינו כי הן מקבלות באופן שוטף ליווי אישי וקבוצתי מהמדריכה ומהמפקחת שלהן. במפגשים אלה דנים בדרך כלל בנושאים הקשורים לתפקיד, משתפים בהתלבטויות ושומעים הצעות ממובילות עמיתות.

"המפקחת שלנו מלווה אותנו יד ביד, היא מדהימה בנתינה ובהכנה ובכל ליווי נדרש." (גננת מובילה)

"אני שומעת מהן הצעות וזה עוזר לפיתוח ולהתמודד עם התפקיד." (גננת מובילה)

השתלמות – הגננות המובילות גם ציינו כי הן משתתפות בהשתלמות שנתית המכשירה אותן לתפקיד. באופן כללי, ניכר מדברי המובילות שרואיינו, שהן שבעות רצון מההשתלמות, והן הדגישו שההשתלמות עוסקת בנושאים רלוונטיים ומקנה להן כלים נחוצים לתפקידן:

"אנחנו לומדות על הובלה: מהי הובלה, איך להוביל, מהו אקלים גן מיטבי, מיפוי גנים ועוד. ההשתלמות טובה מאוד, מקצועית ותורמת. נותנים גם טיפים טובים, למשל משחקים של הובלה, איך לערוך דינמיקה קבוצתית באשכול, איך לפתוח מפגש, איך לסיים אותו וכו'." (גננת מובילה)

לסיכום, נראה כי מרבית הגננות המובילות (97%) אכן השתתפו בהשתלמות לקראת תפקידן החדש. ניכר כי רובן שבעות רצון מההשתלמות עצמה, אשר הקנתה להם כלים חשובים לפעילות היום יומית באשכולות הגנים. יתרה מזאת, חלק מהגננות המובילות גם תיארו כי הן מקבלות תמיכה וסיוע שוטפים מהמפקחות, וניכר כי ליווי זה מסייע להן רבות בהיבטים שונים הקשורים בתפקידן כגננות מובילות.

ד. תפקיד הגננת המובילה

נראה כי, במתכוון או שלא, תפקיד הגננת המובילה תואר ע"י מובילי הרפורמה באופן מעורפל ולא ממוקד. ייתכן כי הסיבה לכך הייתה רצונם של מובילי הרפורמה שתפקיד הגננת המובילה יוגדר מתוך הצרכים בשטח ולא כהנחתה מלמעלה שיייתכן שלא הייתה משרתת את צורכי הגורמים השונים. כך או כך, ניכר גם מראיונות העומק וגם מהסקרים כי אכן הגננות המובילות והגננות חשו בלבול ביחס להגדרת התפקיד של הגננות המובילות.

הערפול ביחס להגדרת תפקידן של הגננות המובילות קיבל משנה תוקף בסקרים. לוח 5 מציג את הנתונים בהקשר זה.

לוח 5

הגדרת תפקיד - גננות מובילות

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

גננות מובילות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
130	492	622	<i>n</i>
76	65	68	"באיזו מידה היית רוצה לקבל הסברים נוספים/ברורים יותר ביחס לתפקיד של גננת מובילה?"
42	44	43	"באיזו מידה את חשה שהגדרת התפקיד של גננת מובילה ברורה לך?"

ניכר כי יותר ממחצית מהגננות המובילות (57%) חשות כי הגדרת התפקיד אינה ברורה להן ומרביתן, יותר בקרב גנים דברי ערבית (76%) מאשר בגנים דוברי עברית (65%), היו רוצות לקבל הסברים נוספים ביחס לתפקידן כגננות מובילות.

עם זאת, קיימת תמימות דעים בקרב הגננות המובילות ביחס לשאלה על הגורם שאליו הן כפופות, כפי שמוצג בלוח 6.

לוח 6

הסמכות אליה כפופות הגננות המובילות - גננות מובילות

"למי את כפופה באופן ישיר כגננת מובילה?"

(שיעור המשיבות)

גננות מובילות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
130	492	622	<i>n</i>
88	94	93	למפקחת
5	2	3	למדריכה
1	0	0	לאף אחד

מרבית הגננות המובילות (93%) רואות עצמן כפופות למפקחת, מעט יותר בקרב גננות מובילות בגנים דוברי עברית (94%) מאשר בגנים דוברי ערבית (88%).

ממצאי הסקר הכמותי לגננות המובילות מלמדים כי עיקר פעילותן מתמקדת במפגשים עם גננות ומפקחות ובביקורים בגנים ובמידה מסוימת גם הכנת דוחות. לוח 7 מציג את הנתונים.

לוח 7

פעילויות הגננות המובילות - גננות מובילות

(שיעור המשיבות)

גננות מובילות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
130	492	622	<i>n</i>
3	3	94	משתתפת בהשתלמויות
10	10	81	מבקרת בגנים
7	17	76	מקיימת פגישות עם המפקחת
7	19	74	מקיימת מפגשים עם גננות
19	23	58	מכינה דוחות/רשימות ביחס לגנים

הראיונות עם הגורמים השונים העלו סוגיות מגוונות ביחס לתפקיד הגננת המובילה.

1) מנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות המקומיות

הראיונות למנהלות מחלקות גני הילדים מלמדים כי הן תופסות את תפקיד הגננת המובילה בשני מישורים מרכזיים: תיאום בין הגננות לבין הרשות והפיקוח ואזן קשבת ותמיכה בגננות.

תיאום בין הגננות לבין הרשות והפיקוח – לדידן של מנהלות מחלקות גני הילדים, נושא התיאום כלל העברת הנחיות מהרשות ו/או הפיקוח אל הגננות, העברת בקשות של גננות לרשות ו/או לפיקוח, סיוע במטלות שנותנת המפקחת, עזרה למפקחת וסיוע בהעברת המסרים של המפקחת:

"אם יש הצגה אז הגננת המובילה מתאמת עם גננות האשכול או את ההערכה לפרויקט."
(מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"גננת מובילה צריכה להיות הזרוע של הפיקוח והרשות בכל דבר שגן עוסק בו – פיזי ופדגוגי."
(מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

אזן קשבת ותמיכה בגננות – המנהלות ציינו כי תפקידי הגננת המובילה כוללים גם הקשבה לבעיות ולקשיים של הגננות, מתן עצה או הפנייה לגורם מקצועי אחר, ובכלל, את היות הגננת המובילה כתובת לעזרה ולהתייעצות:

"הגננת המובילה היא מדריכה. היא 'מיני-מפקחת' באזור מסוים. המפקחת עמוסה ולא תמיד זמינה. הגננת המובילה היא כתובת נוספת לגננות הזקוקות לעזרה והתייעצות." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"כשמדובר בגננת עמיתה, יש לגננות פחות חשש מפניה לעומת מפקחת. גם הטיפים שהיא נותנת הם 'מהשטח', מניסיונה של גננת עמיתה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

מראיונות עם מנהלות המחלקות עולה כי אשכול הגנים נתפס על ידן כפורום של תמיכה מקצועית ורגשית ושיח משותף לגננות, במה ללמידת עמיתים, המאפשרת להן שיתוף בידע ובחומרים מקצועיים בנושאים רלוונטיים:

"יש מפגשים של גננות האשכולות אחת לתקופה, כל פעם בגן אחר ומתבצעת למידת עמיתים, וגם העברת חומרים על ידי הגננת המובילה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

עם זאת, מנהלות המחלקות העלו גם אמירות ביקורתיות כלפי המהלך, שהעיקריות שבהן נגעו לתהליך גיוס הגננות המובילות ולהגדרת תפקיד הגננת המובילה ומרכיביו. כך, מספר מנהלות מחלקות ביקרו את אופן גיוס המובילות וציינו כי חלקן אינן מוצלחות, אך לא קיים מנגנון המאפשר את החלפתן באמצע השנה.

היו מנהלות מחלקות שביקרו את החלוקה לאשכולות גנים, שהייתה לא מוצלחת, לדעתן. מדבריהן עולה כי הן לא היו שותפות למהלך:

"היה צריך לבדוק עם הגננות את היחס שלהם כלפי המובילה המוצעת. הבחירה של האשכולות לא נעשתה בחשיבה, הבחירה הייתה שרירותית." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"אדם שלילי שמשפיע על כל האשכול, מקלקל גננות צעירות. אם יתברר שמי שקיבלה את תפקיד הגננת המובילה לא מתאימה, אין מנגנון הפסקת תפקיד במהלך השנה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

היו מנהלות מחלקות שצינו כי תפקיד המובילה אינו מספיק מוגדר, ולכן היו מובילות שלא ידעו ועדיין אינן יודעות מה הן צריכות לעשות:

"הגננת המובילה לא יודעת מה לעשות. אני ישבתי אתם פעמיים-שלושה וזה לא מספיק. הגדרת התפקיד שלה לא מובנת עדיין. צריך עוד כלים לגננות המובילות שיבהירו להן אילו נושאים צריך שיעבדו עליהם." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

מנהלות מחלקות גם ציינו כי תפקיד המובילות אינו פדגוגי אך הן עוסקות במתן הדרכה פדגוגית, אף שבניגוד למדריכות, אין להן את ההכשרה המתאימה לכך. אחרות ציינו כי התפקיד של הגננת המובילה אינו משמעותי מספיק, ולכן לא ניתן לצפות כי יחולל שינויים רבים. היו כאלה שאף ציינו כי התפקיד אינו מתאים לגננת, כיוון שבשל היותה חלק מקבוצת הגננות, הן רואות בה אחת משלהן מבחינת המעמד והידע המקצועי:

"הגננת המובילה היא בעצמה גננת, לכן הפניות שלה לא אינסופית. אי אפשר לצפות ממנה לחולל מהלכים דרמטיים." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"התפקיד לא משמעותי כי היא נתפסת בעיני שאר הגננות כעמיתה שאין לה יותר ידע. עדיף שבמקומה יהיה אדם חיצוני שמביא מיומנויות והשקפה מקצועית שונה מזו של הגננות." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

2) מפקחות

הראיונות עם המפקחות מלמדים כי הן תופסות את תפקיד הגנת המובילה בשלושה מישורים מרכזיים: הובלת אשכול הגנים, קישור בין הגנות לפיקוח ותמיכה בגנות.

הובלת אשכול הגנים – במישור זה היו התייחסויות למספר היבטים. המפקחות ציינו כי תפקיד הגנת המובילה הוא בראש ובראשונה גיבוש הגנות באשכול וזאת תוך בניית ארון ביניהן, יצירת שיתוף פעולה ביניהן ושיתוף בידע ולמידת עמיתים בין הגנות:

"אשכולות הגנים צריכים לתפקד כיחידה שבה יש שיתוף פעולה בין הגנות ויש למידת עמיתים. האשכול גורם לגיבוש ועבודה מערכתית ועבודת צוות, ועבודה משותפת." (מפקחת).

בנוסף, ציינו המפקחות כי הגנות המובילות אמונות על הובלת יוזמות ופרויקטים שונים במסגרת האשכול, הדורשים מהן לזהות, יחד עם הגנות באשכול, צרכים ספציפיים ולתת מענה לצרכים הללו במסגרת מפגשי האשכול. :

"המובילות זיהו צורך, לדוגמה, חצרות לא מפותחות, ואז המובילה עובדת איתן על החצרות. נושאים נוספים שעבדו עליהם: קיימות, שפה, גנים ירוקים." (מפקחת).

לבסוף, הגנת המובילה אחראית על יצירת חיבורים בין האשכול לבין הקהילה, תוך קידום נושאים המצויים במוקד העשייה של האשכול:

"יצירת קשר עם הקהילה. למשל, עבודה של האשכול מול בתי הספר בנושא של רצפים." (מפקחת).

קישור בין הגנות לפיקוח – המפקחות ציינו כי הן רואות בגנת המובילה כמקשרת בין המפקחת ובין הגנות ולהפך, בנושאים טכניים ומנהליים ובנושאים מקצועיים. למשל, העברת הודעות לגנות, איסוף נתונים מהגנות, העברת צרכים ובקשות של גנות ועוד. ניכר כי הדבר מקל על עבודת הגנות, שבעבר התמודדו עם צרכים אלה בכוחות עצמן:

"המובילות מקלות עלי את העבודה. אני עובדת מול שש מובילות שמעדכנות אותי באופן שוטף בנעשה בגנים ועוזרות לי לתמוך בכל הגנים ולדעת מה מתרחש בשטח." (מפקחת)

"אם אני צריכה מיפוי, אני מבקשת מהגנות המובילות לרכז את הנושא מול הגנות. אם יש קשיים מסוימים בגן, הגנות יכולות לפנות לגנות המובילות והן מנתבות אלי את הפנייה." (מפקחת)

לדברי אחת המפקחות, היא אף הייתה מעוניינת להרחיב את הסמכויות של הגננות המובילות ולהאציל עליהן תפקידים נוספים שנמצאים כיום בסמכותה של המפקחת, כגון גיוס צוות ושיבוצים של צוות.

אוזן קשבת ותמיכה בגננות – בעיני המפקחות, הגננת המובילה נמצאת בקשר עם הגננות באשכול, מהווה עבורן אוזן קשבת, מייעצת להן בנושאים שונים, מסייעת להן בפתרון קשיים או מפנה אותן לגורם מקצועי אחר לקבלת סיוע. הדבר נעשה באמצעות מפגשים אישיים עם הגננות באשכול או באמצעות קשר שוטף בין המפגשים.

"שתהיה לגננת כתובת. שיהיה מענה לכל גננת. אני לא תמיד נגישה להן." (מפקחת)

עם זאת, המפקחות העלו שתי סוגיות טעונות בנוגע לתפקיד הגננת המובילה:

התנגדויות של גננות – היו מפקחות שצינו כי קיימות התנגדויות של חלק מהגננות לתפקיד הגננת המובילה ולבחירתן של גננות מסוימות לתפקיד. ההתנגדויות צוינו בעיקר על ידי גננות ותיקות שרצו לשמש כגננות מובילות ולא נבחרו לכך או גננות שטוענות כי אין לגננת המובילה מה לתרום להן מבחינה מקצועית.

חלק מההתנגדויות היו גלויות - גננות שמפיצות בקרב הגננות האחרות באשכול כי איןן שבעות רצון מהגננת המובילה מסיבות שונות, ואחרות היו סמויות – גננות שלכאורה משתפות פעולה, אך מבטלות פגישות אישיות עם הגננת המובילה ומפגינות חוסר מעורבות בולט במפגשי האשכול.

ניתן לומר כי ההתנגדויות מקשות לעתים על עבודתן של הגננות המובילות ועל ביסוס מעמדן בקרב הגננות באשכול, אך ניכר כי המפקחות והגננות המובילות מצליחות להתמודד עם ההתנגדויות ובמקרים רבים אף לצמצם אותן. הדבר נעשה באמצעות שיחות של המובילה עם הגננות המתנגדות ורתימת הניסיון המקצועי שלהן להצגת נושאים מקצועיים לתועלת כל הגננות באשכול:

"יש הרבה התנגדויות סמויות. גננות שקובעות פגישה ומבטלות. קובעים שעושים משהו ולא עושים כלום. על-פני השטח הכול טוב אבל בפועל לא קורה כלום. יש גננת שלא נבחרה לתפקיד והפיצה בקרב הגננות האחרות שהבחירה לא ראויה. הסיכום שלי עם המובילות במקרה של התנגדויות זה לדבר עם המתנגדות כדי להבין מה צריך ולהשתמש בהן לקידום האשכול. לתת להן במה מקצועית." (מפקחת)

"היו גננות שחיבלו. ההתנגדות לרוב הייתה סמויה – קמים כל רגע, מגלגלים עיניים, מתעסקים בטלפון הנייד ועוד. היום מרגישות כבר חלק מהקבוצה. אחד הדברים היה לקחת את הידע של הוותיקות ולהשתמש בו בקבוצה. תחושת השותפות מוססה את ההתנגדות." (מפקחת)

כפילות עם תפקיד המדריכה – מפקחות רבות הגדירו באופן פורמאלי כי תפקיד המדריכה הוא לעסוק בהדרכה פדגוגית ותפקיד הגננת המובילה הוא להיות אוזן קשבת לגננות, לעסוק בפרויקט של האשכול ובנושאים מנהלתיים. עם זאת, בפועל נוצר מצב שבו גננות מובילות שביקרו בגנים עסקו גם במתן עצות פדגוגיות לגננות בהתאם לצרכים שעלו ומתוך ניסיון האישי. כמו כן, נטען כי היו גננות שלא מקבלות הדרכה, שביקשו באופן מפורש מהמובילות להדריך אותן בנושאים פדגוגיים. הדבר הביא לכך שהמציאות בשטח יצרה מעין כפילות בין תפקיד המדריכה לבין תפקיד המובילה ואף הובילה במקרים מסוימים לקונפליקטים בתוך צוות הפיקוח:

"ברפורמה הגדירו את אחד מתפקידי הגננת המובילה להיכנס לגנים. היה טשטוש בין הגננות המובילות לבין המדריכות. כשפגשנו לראשונה את הגננות המובילות והמדריכות, עלתה השאלה מה ההבדל בין המדריכות לגננות המובילות." (מפקחת)

"המובילה מתרכזת בתחומים המנהלתיים קהילתיים ומדריכה בהיבטים הפדגוגיים. במקומות שאין הדרכה והמובילה יכולה, מאפשרים לה גם הדרכה פדגוגית, למרות שבהגדרה הפורמאלית היא לא אמורה לעסוק בזה, אך זה נעשה." (מפקחת)

היו מפקחות שצינו בדבריהן כי הן מכירות בנושא ומתמודדות אתו באמצעות שיח משותף עם המדריכות והמובילות, אך ניכר כי ישנן מפקחות שנמנעו מלטפל בנושא:

"ייתכן קונפליקט בין מדריכה למובילה. נורא תלוי בשיח והימנעות ממאבקי אגו. כשהן חושבות שלנו ולא שלי ושליך, כשהן מייצרות שפה אחידה הכול עובד טוב. יש צוותים שזה לא קורה. אנחנו כל הזמן בונים את זה, אנחנו שמים את הדברים על השולחן, יש מפגשים משותפים ולחוד עם מדריכות ומובילות." (מפקחת)

3 גננות מובילות

הראיונות עם הגננות המובילות מלמדים כי הן תופסות את תפקידן בשלושה מישורים מרכזיים, באופן דומה למדי לאופן שבו תופסות אותו מנהלות מחלקות גני הילדים-הובלת אשכול הגנים, ליווי הגננות ותיאום מול הרשות והפיקוח.

הובלת אשכול הגנים – בהקשר ההובלה של אשכול הגנים, הגננות המובילות התייחסו לשני תחומים מרכזיים. ראשית, הן ציינו את נושא גיבוש הגננות באשכול הכולל ובין היתר, בניית אמון ויצירת אינטימיות בין הגננות באשכול, יצירת שיח משותף, שיתוף פעולה, שיתוף בידע ולמידת עמיתים בין הגננות באשכול:

"תפקידי לגבש את הגננות באשכול בשל העובדה שלגננת אין חדר מורים וכל הקשיים והדילמות שהיא נמצאת בהם, הגננת מתמודדת אתם לבד." (גננת מובילה)

"אני מאחדת את הקבוצה שלי. מוציאה את הגנת מהבידוד שלה. האשכול הוא מקום להתאוורר. אין שם מפקחת שמפחדים ממנה. אנחנו שומרות על עצמנו - לא מרכלות ומוציאות דברים שנאמרו בקבוצה החוצה." (גנת מובילה)

בנוסף, ציינו הגנות המובילות את התחום של הובלת פרויקטים ויזמות במסגרת האשכול, אשר כלל לרוב זיהוי צורך ספציפי ביחד עם הגנות או שהתקבל צורך מסוים מהפיקוח, ומתן מענה לצרכים במסגרת מפגשי האשכול:

"התפקיד הוא לגבש צוות גנות שעובדות יחד לשם קידום פרויקט כלל יישובי וקהילתי. צריך להבדיל בין שתי ההגדרות: קבוצה וצוות. בעבר עבדנו כקבוצה - כל אחת פעלה לבד. כעת אנו עובדות יותר כצוות, במיוחד בעניין הפרויקט. מחליפות רעיונות ותומכות זו בזו." (גנת מובילה)

ליווי הגנות – הגנות המובילות ציינו כי תפקידן הוא ללוות את הגנות בתפקידן, להקשיב להן, לכוון אותן, לעזור להן, לתת להן רעיונות ועצות ובמידת הצורך להפנות אותן לקולגות או לאנשי מקצוע נוספים:

"יש שתי מורות לא ידעו כיצד לעשות מיפוי, וכיוונתי אותן מהניסיון והחקר האישי שלי." (גנת מובילה)

"אני מאוד זמינה לגנות. אם הן צריכות משהו אני באה. אני סוג של מנטורית. מספקת תמיכה לגנות ומכילה אותן." (גנת מובילה)

תיאום מול הרשות והפיקוח – היו גנות מובילות שצינו כי במסגרת תפקידן הן יכולות לראות מהם הצרכים והקשיים שעמם מתמודדות הגנות ולעדכן על כך את הרשות והפיקוח כדי שיחשבו על מענה הולם. עוד צוין כי ישנן גנות שמעוניינות להיעזר בגנות המובילות על מנת להעביר מסרים שונים לרשות או לפיקוח. כמה גנות מובילות ציינו גם את תיווכן לתהליך תקשורת בכיוון ההפוך – העברת מידע מהפיקוח לגנות:

"אני כמנהלת אשכול רואה אילו קשיים יש בגנים ואני יכולה לגשת עם זה לרשות. אני מתווכת מול הרשות, כמו למשל במקרה ויש גנת שלא מסתדרת עם סייעת." (גנת מובילה)

"לעתים, הגנות רוצות להעביר מסרים דרכי לפיקוח. אני גם יכולה לעשות פעילויות ריכוז ומיפוי של האשכול ולהעביר למפקחת." (גנת מובילה)

סוגיה נוספת שעלתה בראיונות עם הגנות המובילות היא תפיסת מעמדן ביחס לגנות האחרות באשכול. כל המובילות שהתייחסו בראיון לנושא זה ציינו כי הן רואות את עצמן במעמד שווה לגנות האחרות באשכול וכי חשוב להן להעביר לגנות את המסר הזה כדי לא להיתפס כדמות פיקוחית או ניהולית:

"כשאני מגיעה לגנים אני מדגישה שאני לא מפקחת ולא מדריכה. אני חברה לעבודה." (גננת מובילה)

"אני באה ממקום תומך, לא ממקום של ביקורת או פיקוח. אני יותר ראש צוות, וזה גם המסר לגננות." (גננת מובילה)

ייתכן כי האופן שבו תופסות המובילות את תפקידן, כעמיתות שוות מעמד לגננות האחרות, הוא הסיבה לכך שחלקן אינן מרגישות בנוח להעביר לגננות מסרים מהפיקוח או לדרוש מהן לבצע מטלות שונות מטעם הפיקוח. היו גם גננות מובילות שציינו כי לא חשו בנוח כאשר המפקחת ביקשה מהן במפורש לדווח לה על תפקוד לקוי של גננות בשטח, ולכן לא עשו זאת:

"אני רוצה לעזור, אך אני רוצה להיות במצב של להעביר דברים ולהלשין. אני הנחיתי מורה לסדר את הקלסרים ולא הרגשתי שאני צריכה לספר על זה. זה לא התפקיד שלנו לצפות בגננות." (גננת מובילה)

"בפיקוח אמרו לנו שאנחנו הצינור שמדווח אם גננת לא מתפקדת טוב. אני לא אעשה את זה בטח עכשיו כי אני רוצה לייצר אמון. הגישה היא מראש מוטעית כי צריך לעזור לגננת לעשות שינוי ולא להלשין עליה." (גננת מובילה)

לסיכום, ממכלול הראיונות שנערכו עם מנהלות מחלקות חינוך, עם מפקחות ועם גננות מובילות בנושא תפיסת תפקיד הגננת המובילה - עולות מספר מסקנות. ראשית, ניכר כי קיימת תמימות דעים בין מנהלות מחלקות חינוך, המפקחות והגננות המובילות, הרואות את תפקיד הגננת המובילה בשלושה מישורים מרכזיים: הובלת אשכול הגנים, תמיכה בגננות ותיאום בין הגננות ובין הרשות והפיקוח. עם זאת, בהתייחס להובלת אשכול הגנים, ניכר כי המפקחות מדגישות יותר את ההיבט של יצירת הקשרים עם הקהילה בהשוואה למנהלות המחלקות ולמובילות. בנוגע לתיאום בין הגננות לבין הרשות והפיקוח נראה גם כי מנהלות המחלקות והמפקחות מדגישות יותר את היבט הסיוע של הגננת המובילה למפקחות בסוגיות מנהלתיות כמו העברת הודעות, ומתן הנחיות ומטלות (Top-down). הגננות המובילות, לעומת זאת, מדגישות יותר את העברת המידע מהגננות אל המפקחת (Bottom-up) לצורך מתן המענים המתאימים. יתרה מזאת, נראה כי תפקיד הגננת המובילה היה עמום בתחילת התנעת הרפורמה, אך הלך והתגבש לאחר מספר חודשים של עבודה בשטח. עם זאת, ישנן מספר סוגיות בלתי פתורות, שיש לתת עליהן את הדעת בהתייחס לתפקיד הגננת המובילה: מקרים של חיבור רופף בין הבניית תפקיד הגננת המובילה ואשכול הגנים לבין מנהלת מחלקת גני הילדים ברשות; קיומן של התנגדויות לתפקיד הגננת המובילה, בעיקר בקרב גננות ותיקות; כפילות בין תפקיד המובילה לתפקיד המדריכה והסדרת הדרישות והציפיות מהגננות המובילות מצד הרשות והפיקוח.

ה. שביעות הרצון של הגננות המובילות מתפקידן

למרות חוסר הבהירות ביחס להגדרת התפקיד שלהן, מדיווחי הגננות המובילות בסקרים ניכרת שביעות רצון גבוהה במרבית ההיבטים הקשורים בתפקידן. לוח 8 מציג את הנתונים.

לוח 8

שביעות רצון מהתפקיד - גננות מובילות

"באיזו מידה את שבעת רצון מכל אחד מן ההיבטים הבאים הקשורים לעבודתך כגננת מובילה?"

(שיעור המשיבים "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

גננות מובילות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
130	492	622	<i>n</i>
93	96	95	יחסים עם המפקחת
85	94	92	אתגר
89	93	92	יחסים עם הגננות
86	92	91	יחסים עם המדריכות
81	87	85	עניין מקצועי
75	88	85	הערכה מקצועית
42	43	43	רמת העומס בעבודה
9	8	8	שכר

נראה כי הגננות המובילות שבעות רצון במידה רבה ממרבית ההיבטים שנבחנו: מהיחסים עם המפקחת (95%), מהאתגר הכרוך בתפקיד (92%), מהיחסים עם הגננות (92%) והמדריכות (91%) ומרמת העניין וההערכה המקצועית (85%). עם זאת, ניכר כי מרבית הגננות המובילות מסתייגות מרמות השכר (92%) ובמידה מסוימת מרמת העומס בעבודה (57%).

ראיונות העומק עם הגננות המובילות מחזקים את ממצאי הסקר הכמותי ומלמדים כי באופן כללי הן שבעות רצון מתפקידן - מהקשר שלהן עם הגננות האחרות באשכול ומהקשר שלהן עם המפקחת. יחד עם זאת, ישנם מספר נושאים שיש לדעתן לשפר: תיקון הירידה בשכרן, הקצאת משאבים ותקציב לפרויקט הקהילתי של האשכול, וחיידוד הגדרת תפקיד הגננת המובילה והבהרת מרכיביו:

"לא ייתכן שהורידו לנו יום חופשי ללא תמורה. זה מעליב. אני שוקלת לא להמשיך בשנה הבאה בגלל זה. לא הגיוני שהעלו אותי בדרגה והורידו אותי במשכורת." (גננת מובילה)

"הייתי רוצה יותר כסף לפרויקט הקהילתי. הוא דורש המון משאבים." (גננת מובילה)

"צריך לשפר מעמד המובילות. הגדרת התפקיד לא מספיק ברורה ולא ברור מידת המיקוד בהיבט הפדגוגי. העבודה המעשית לא ברורה. כרגע זה סוג של פרויקט אבל אין ראייה ארוכה." (גננת מובילה)

ו. עמדות הגננות ביחס לגננות המובילות

תחילה נשאלו הגננות על מספר המפגשים שהתקיימו עם הגננות המובילות. מרביתן (89%) ציינו כי התקיימו השנה מפגשים עם הגננת המובילה באשכול, אם כי מעט יותר גננות בגנים דוברי עברית (93%) מאשר בגנים דוברי ערבית (79%). לוח 9 מציג נתונים ביחס למספר המפגשים של הגננות עם הגננות המובילות.

לוח 9

מספר מפגשים בין גננות לגננות מובילות - גננות

"כמה מפגשים של גננות עם הגננת המובילה התקיימו השנה?"
(שיעור המשיבות)

גננות (N = 1050)			
6 ומעלה	5-4 מפגשים	3-2 מפגשים	מפגש אחד
42	29	23	7

נראה כי התקיימו מספר רב של מפגשים של גננות עם גננות מובילות: 71% מהגננות מעידות כי התקיימו לפחות ארבעה מפגשים עם הגננת המובילה, ו-42% מהגננות מציינות כי התקיימו לפחות שישה מפגשים כאלה.

לוח 10 מציג נתונים ביחס לשביעות רצון הגננות מהוספת גננת מובילה. הנתונים מוצגים בנפרד עבור גננות לא ותיקות (עד 15 שנות ותק כגננת) וגננות ותיקות (מעל 15 שנות ותק כגננת), שכן סביר כי הוותק של הגננות משחק תפקיד בהקשר זה.

לוח 10

שביעות רצון הגננות מהוספת הגננות המובילות - גננות

"באיזו מידה את שבעת רצון מהוספת גנת מובילה?"

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

גננות			
גננות וותיקות (מעל 15 שנות וותק כגננת)	גננות לא וותיקות (עד 15 שנות וותק כגננת)	כלל המדגם	
510	534	1050	<i>n</i>
66	71	69	

נראה כי באופן כללי קיימת שביעות רצון גבוהה מצדן של הגננות כלפי הגננות המובילות: שיעור לא מבוטל מהגננות (69%) מביעות סיפוק מהוספת הגננות המובילות, מעט יותר בקרב גננות לא ותיקות (71%) מאשר בקרב גננות ותיקות (66%). הבדל זה בין גננות לא ותיקות לוותיקות, עובר כחוט השני במרבית ההיבטים שנבחנו בנוגע לעמדותיהן של הגננות כלפי הגננות המובילות, כפי שיפורט להלן.

בהמשך נשאלו הגננות נשאלו לגבי תרומות אפשריות של הגננות המובילות בהיבטים שונים של תפקוד הגן, שלעבודת הגננות ושל הקשרים של הגננות עם גורמים שונים המעורבים בעשייה החינוכית. לוח 11 מציג את הנתונים הנוגעים להשפעת הגננת המובילה על מערך היחסים של הגננות עם גננות אחרות ועם גורמים שונים.

לוח 11

השפעת הגננות המובילות על מערך היחסים של הגננות - גננות

"באיזו מידה:"

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

גננות			
גננות וותיקות (מעל 15 שנות ותק כגננת)	גננות לא וותיקות (עד 15 שנות ותק כגננת)	כלל המדגם	
510	534	1050	n
69	74	72	את חשה בנוח לספר לגננת המובילה קשיים הקשורים בעבודתך?
68	73	70	הגננת המובילה תורמת מבחינת מעגל תמיכה מקצועית בין הגננות
69	72	70	הגננת המובילה תורמת לגיבוש חברתי בין הגננות באשכול
71	69	70	את חשה שצירוף מספר גנים ל"אשכול" גנים מאפשר לך לשתף בעיות וחוויות עם גננות אחרות?
64	69	67	הגננת המובילה תורמת לקשר של הגננות עם המפקחת
52	54	53	הגננת המובילה תורמת לקשר של הגננות עם הרשות

התמונה העולה מנתוני הסקר מעידה כי שיעורים לא מבוטלים של גננות (53%-72%) סבורות כי תפקיד הגננת המובילה היא בהחלט גורם משמעותי בשדרוג מערך היחסים והקשרים של הגננות עם גננות אחרות ועם גורמים אחרים במשרד החינוך – מעט יותר בקרב הגננות לא ותיקות בהשוואה לוותיקות. הגננות גם נשאלו על השפעתן ותרומתן של הגננות המובילות לחיי הגן ותפקודו. לוח 12 מציג את הנתונים.

לוח 12

השפעת הגננות המובילות על חיי הגן ותפקודו - גננות

"באיזו מידה:"

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

גננות			
גננות וותיקות (מעל 15 שנות ותק כגננת)	גננות לא וותיקות (עד 15 שנות ותק כגננת)	כלל המדגם	
510	534	1050	n
52	56	54	תורמת לחיזוק הרצף הגילאי-חינוכי באשכול
28	39	34	תורמת לתפקוד היום יומי של הגן
23	25	24	הגננת המובילה מתערבת בפעילות בגנים מבחינה פדגוגית

נראה כי בניגוד לקשרים של הגננות עם גננות אחרות ועם גורמים מחוץ לגן, רק מיעוט מהגננות חשות כי לגננות המובילות תרומה משמעותית לתפקוד הגן (34%) ועוד פחות סבורות כי הגננות המובילות מתערבות בפעילות הגנים מבחינה פדגוגית (24%). גם בתחום זה שיעורי הגננות שצינו השפעה רבה של הגננות המובילות, היו מעט גבוהים יותר בקרב הגננות הוותיקות פחות בהשוואה לגננות הוותיקות.

הראיונות עם הגננות מלמדים כי בדומה לבעלות התפקיד הנוספות שרואינו, גם הן תופסות את תפקידה של הגננת המובילה בשלושה מישורים עיקריים: תמיכה וליווי שלהן, הובלת עבודת האשכול ותיאום בין ובין הפיקוח.

תמיכה וליווי אישי של הגננות - רוב הגננות ציינו כי הגננת המובילה תומכת בהן ומלווה אותן – במפגשים אישיים, במפגשי האשכול ובאמצעות קבוצת הווטסאפ של האשכול. הגננות ציינו כי ניתן לפנות למובילה בכל נושא ולקבל מענה מהיר מאוד בהשוואה למענה שנתנה בעבר המפקחת שהייתה עמוסה מאוד ועוד ציינו כי הגננת המובילה מבינה טוב יותר מה עובר עליהן, היות שהיא עצמה גננת:

"אם יש בעיות אפשר לפנות אליה והיא תיתן מענה יותר מהיר מהמדריכה או המפקחת כי מבחינה פזית היא קרובה." (גננת)

"היא לא באה מבחוץ, מאוד מבינה מה עובר עלי, מה הם הקשיים." (גננת)

בנוגע לנושאים העולים במסגרת המפגשים והשיחות בין הגנת המובילה לגנות באשכול, ניכר כי חלק גדול מהזמן מוקדש לפרויקט של האשכול, אך היו גנות שצינו כי המובילה מסייעת בקידום הגן באופן כללי. מכאן ניתן להסיק כי המובילות מנסות לתת מענה כולל לצרכים שמעלות הגנות במפגשים ביניהן:

"התפקיד שלה מאוד עוזר. אני מקבלת מענה. היא תומכת בנו בפרויקט." (גנת)

"היא מדריכה אותנו. בכל בעיה אני מתקשרת אליה." (גנת)

"אני תופסת אותה כמדריכה שניתן לפנות אליה. אני מרגישה בטוחה בדיסקרטיות ובידע שהיא יכולה לחלוק אתי בנושאים שלא הייתי רוצה לחלוק עם המפקחת." (גנת)

הובלת האשכול – הגנות הדגישו בדבריהן כי תפקיד הגנת המובילה הוא להוביל את האשכול עם שלוש בעלות התפקידים האחרות בכל ההיבטים שכבר ציינו בראיונות – חשיבה והחלפת דעות, שיח מקצועי, למידת עמיתים, ונטילציה, הווי חברתי ותמיכה חברתית. כמו כן ציינו גנות רבות את הסיוע של הגנת המובילה ושל מסגרת האשכול בקידום הפרויקט השנתי שנבחר:

"המובילה סייעה מאוד בפרויקט. היא נותנת הצעות, הרגשתי מענה שיש דמות ששומעת אותנו, הגנות, ותומכת בנו. והפרויקט שבחרנו מאוד מהנה ומאוד מרגש." (גנת)

"מפגשי האשכול מהווים אפשרות לשמוע גנות אחרות. הם גם מקום לפרוק ולשתף, מקום להזנה הדדית וגם להווי חברתי." (גנת)

"באשכול אנו חשופים לגנים האחרים, אז אנו לומדים מהצלחות של הגנות האחרות, זה מאוד תומך בעבודה ומעשיר את הסביבה." (גנת)

תיאום בין הגנות לפיקוח – הגנות ציינו את הנושא אך בשכיחות נמוכה יחסית לשני הנושאים האחרים. לדבריהן, הגנת המובילה מהווה כתובת עבורן להעביר פניות ושאלות לרשות ולפיקוח וכתובת עבור הרשות והפיקוח להעביר אליהן בקשות שונות:

"היה שינויי מפקחות לאחר פתיחת השנה ולמפקחת החדשה היו דרישות חדשות, שהגנת המובילה עזרה לנו להבין." (גנת)

"הגנת המובילה מעבירה מסרים מהמפקחת. הרי את המפקחת לא רואים כל יום." (גנת)

"רק השבוע הבנתי שבמקום לשגע את המפקחת אם יש בעיה, אני צריכה לשגע את הגנת המובילה." (גנת)

לסיכום, ניכר כי מתקיים קשר רצוף ושוטף בין הגננות לבין הגננות המובילות: מרבית הגננות (89%) ציינו כי התקיימו השנה מפגשים עם הגננת המובילה באשכול. נראה כי בסך הכול הגננות מקבלות בברכה את קיומם של הגננות המובילות ושל אשכולות הגנים: התמונה המצטיירת היא של שביעות רצון גבוהה (69%) מצדן של הגננות כלפי התפקיד של גננת מובילה, ורובן (53%-72%) סבורות כי תפקיד הגננת המובילה הוא חשוב ובעל השפעות חיוביות על מארג יחסי העבודה בין הגננות ובין עצמן ובינן לבין גורמים אחרים במשרד החינוך. ההשפעות התייחסו למגוון היבטים, ובהם הפרייה והעשרה הדדיות, תמיכה וקבוצות שיח ושיתוף בידע ובניסיון. נראה כי שביעות הרצון מתפקיד הגננת המובילה גבוה מעט יותר בקרב גננות לא ותיקות מאשר בקרב הגננות הוותיקות. עם זאת, עלו גם קולות, לא רבים, בקרב הגננות שהביעו אי-הבנה ביחס לתפקיד הגננת המובילה, ומדברי גננות מסוימות אף עלה, באופן שעולה בקנה אחד עם תפיסת מובילי הרפורמה, כי הן רואות בגננות המובילות גורם פחות משמעותי בכל הנוגע לתפקוד הגן ולהיבטים פדגוגיים הקשורים בעשייה היומיומית בו (34% ו-24% מהגננות ציינו כך, בהתאמה).

סיכום פרק 1

למרות הנחיות מובילי הרפורמה, שלפיהן אשכולות גנים יכללו 15 גנים לכל היותר, הרי שבמקרים רבים, מספר הגנים באשכול חרג מכך: 32% מהגנות המובילות מעידות כי אשכול הגנים שבאחריותן כולל 16 גנים ויותר. הגנות המובילות מתארות כי בחרו בתפקיד בעיקר מטעמים של אתגר ועניין מקצועיים וכהזדמנות להתפתחות מקצועית, וניכרת שביעות רצון גבוהה מצדן ביחס למרבית ההיבטים הכרוכים בתפקידן: החל מהיחסים שלהן עם המפקחת (95%) ועד לרמת העניין וההערכה המקצועית (85%). עם זאת, מרביתן מסתייגות מרמות השכר (92%) ובמידה מסוימת מרמת העומס בעבודה (57%). תהליך הבחירה של הגנות המובילות, כפי שתואר על ידי המפקחות, היה מגוון מאוד, וכלל תהליך בחירה על סמך היכרות אישית ללא התייעצות עם גורמים אחרים או 'מיני וועדות קבלה' אשר כללו אנשי מקצוע ובהם פסיכולוגים ויועצים חינוכיים. גם הגנות עצמן קידמו בברכה את הגנות המובילות ורואות בהן חשיבות רבה מבחינת שדרוג מערכות השיח ושיתופי הפעולה בין הגנות עצמן ובין לבין גורמי הפיקוח והנהלות גני הילדים.

מרבית הגנות המובילות (97%) מספרות כי השתתפו בהשתלמות לקראת תפקידן החדש וניכרת שביעות רצון גבוהה מצדן מתהליך ההכשרה ומהסיוע והתמיכה השוטפים שהן מקבלות מהמפקחות. עוד עלה כי תפקיד הגנת המובילה נתפס באופן דומה על ידי מנהלות מחלקות החינוך, על ידי המפקחות והגנות המובילות, וכי בהגדרת תפקיד הגנת המובילה התייחסו כל הגורמים לשלושה מישורים מרכזיים: הובלת אשכול הגנים, תמיכה בגנות ותיאום בין הגנות ובין הרשות והפיקוח. אמנם נראה כי בתחילת השנה, תפקיד הגנת המובילה היה מעורפל, אך זה התגבש במהלך החודשים של העבודה בשטח. עם זאת, עלו קשיים ביחס לסוגיות שונות בנוגע לתפקיד הגנת המובילה, אשר התייחסו למקרים של חיבורים חלשים בין הגנת המובילה ואשכול הגנים ובין מנהלת מחלקת גני הילדים ברשות; התנגדויות לתפקיד הגנת המובילה בעיקר בקרב גנות ותיקות; כפילות בין תפקיד המובילה לתפקיד המדריכה ומעמד הגנות המובילות מול הגנות באשכול.

פרק 2

הוספת סייעת שנייה לגני הילדים

הוספת סייעת שנייה בכל גני הילדים בגילאי 3-4, הכוללים יחד 340,000 ילדים, הוא ציר משמעותי של רפורמת סייעת שנייה. ההחלטה על הוספת סייעת שנייה נבעה מההכרה כי אלה הן השנים הקריטיות בהתפתחות הילדים - השנים שייעצבו את חייהם. המהלך מהווה למעשה היפוך פירמידה וצמצום פערים. כך, ילד בן שלוש בישראל יקבל את אותה הזדמנות אם הוא גר בהרצליה, בנהריה או ברהט. הפרק הראשון יבחן את ההיבטים השונים, ברמת הפרט והמערכת כאחד, של הוספת הסייעת השנייה לגני הילדים. נתאר את שביעות הרצון של הגורמים השונים למהלך, את השפעת הוספת סייעת שנייה לניהול הגן, לאווירה בו ולמערך התפקידים והעבודה בקרב כלל צוות הגן; נפרוש את מערך ההדרכה וההכשרה של הגורמים השונים לקראת הרפורמה, ונסיים בתיאור תפיסותיהם של הגורמים את התועלות בהוספת סייעת שנייה, על כל המשמעותיות וההשלכות שלה.

א. שביעות רצון מהוספת סייעת שנייה

תחילה נבחנה שביעות הרצון הכללית של כלל הגורמים המעורבים ברפורמה מהוספת סייעת שנייה לגני הילדים. נתוני הסקר מצביעים על שביעות רצון גבוהה מהרפורמה בקרב כלל המעורבים בה. לוח 13 מציג נתונים אלה עבור הגורמים השונים.

לוח 13

שביעות רצון מהוספת סייעת שנייה

"באופן כללי, באיזו מידה את/שבע/ת רצון מהוספת הסייעת השנייה?"

(שיעור המשיבים "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
90	82	84	גננות (n = 384)
83	89	87	סייעות (n = 529)
95	95	95	הורים (n = 705)

דפוס הממצאים מעלה כי הוספת סייעת שנייה התקבלה באופן חיובי גורף על ידי כלל המעורבים בה. כמעט כל ההורים (95%) ושיעורים גבוהים גם בקרב הגננות (84%) והסייעות (87%) מברכים על הצעד. עוד עולה כי שביעות הרצון של ההורים דומה בקרב שני המגזרים, אך קיים הבדל בין שני המגזרים שביעות הרצון בקרב הגננות והסייעות, כך שמעט יותר גננות אך פחות סייעות בקרב גנים דוברי ערבית שבעות רצון מהוספת הסייעת השנייה בהשוואה לגנים דוברי עברית.

מראיונות העומק עולה תמונה דומה לזו שעולה בסקר, וניכר כי באופן כללי תוספת הסייעת השנייה נתפסת על ידי כל המראיינות כצעד נחוץ ומבורך, אשר התקבל בברכה גם בקרב ההורים. כמו כן, ניכר כי על פי רוב, ההתאמה והשיבוץ של הסייעות הנוספות בגני היו מוצלחים:

"הוספת הסייעת הובילה לשלווה גדולה בקרב ההורים ועל זה "שאפו" למשרד החינוך. מבחינת ההורים משרד החינוך הצליח בגדול בכל הנוגע להוספת סייעת שנייה. גם הגנות יותר רגועות. ולא חוששות לקחת גילאי שלוש כשהן יודעות שיש סייעת נוספת." (מנהלת מחלקת גני ילדים באחת הרשויות)

יחד עם זאת, היו מפקחות וגנות שטענו כי למרות שהרפורמה היא מוצלחת, לדעתן עדיף להקטין את מספר הילדים בגן באופן משמעותי ולהותיר את הצוות עם גנת וסייעת אחת:

"בהתרשמות הכוללת המהלך נהדר... עדיף היה 25 ילדים וללא סייעת שנייה. אם צריך לבחור זה מה שיגידו הגנות, גם אני חושבת כך." (מפקחת)

ב. חלוקת העבודה בין הסייעות

הוספת סייעת שנייה הביאה לשינוי מהותי במערך העבודה שהיה נהוג עד כה בגנים. לפני הרפורמה חלוקת העבודה בגן נעשתה רק בין הגנת לסייעת – והיות שהגדרות התפקיד שלהן ברורות ומובחנות, שאלת חלוקת העבודה בין חברות צוות הגן לא קיבלה התייחסות מיוחדת. עם זאת, הוספת סייעת שנייה מהווה שינוי מהותי במערך כוח העבודה בגן, והופך את סוגיית חלוקת התפקידים בין חברות הצוות למשמעותית.

על פי מובילי הרפורמה, שתי הסייעות אמורות להיות אחראיות במידה שווה לכל הצרכים של גן הילדים. חלוקת התפקידים בין כל חברות צוות הגן אמורה להיעשות בעבודת צוות בשיתוף עם הגנת, על פי מתווה הרפורמה, עבודת צוות המושתתת על תקשורת ישירה ועל שיתוף פעולה היא בעלת חשיבות מרכזית בניהול הגן. תקשורת כזו מקדמת אקלים גן מיטבי, השגת המטרות החינוכיות וקידום התפתחותם של הילדים, תקשורת ושיתוף עם הורי הילדים והרחבת מעגל ידע וצמיחה מקצועית לחברי הצוות. עבודה בשיתוף פעולה בין חברי הצוות דורשת קביעת ערוצי תקשורת ונוהלי עבודה, הגדרת תחומי האחריות של כל אחת מחברות הצוות, קיום מפגשי צוות על פי תכנון ידוע מראש לאורך השנה וקביעת נהלים לתקשורת עם הורי הילדים ועם גורמי חוץ.

בתוך כך נקבע כי מנהלת הגן תגדיר את דרכי העבודה ואת חלוקת התפקידים בין אנשי הצוות בגן, כולל הסייעות. עליה להגדיר תפקידים לכל אחת מהסייעות ולהבהיר את חלוקת התפקידים ביניהן. כמו כן נקבע כי שתי הסייעות יחלקו ביניהן במידה שווה את כל עבודות הניקיון ותחזוקת הגן והחצר וכן את הטיפול הפיזי והדאגה להיגיינה האישית של הילדים, וכי שתי הסייעות תשתתפנה בישיבות צוות, באספות הורים ובפעילויות ייחודיות הנערכות אחר הצהריים.

היררכיה וחלוקת עבודה בין הסייעות

להלן נתאר היבטים שונים של חלוקת העבודה בין הסייעות מנקודות המבט של המעורבים השונים בעשייה החינוכית בגן. לוח 14 מציג נתונים הרלוונטיים לסוגיית ההיררכיה בין הסייעות.

לוח 14

היררכיה בין הסייעות

"האם אחת הסייעות נחשבת ל'בכירה' או שלשתיכן/שתיהן מעמד דומה בגן?"
(שיעור המשיבים)

כלל המדגם		
לשתי הסייעות מעמד שווה בגן	אחת הסייעות נחשבת לבכירה	
50	50	גננות (n = 384)
74	27	סייעות (n = 529)
47	53	הורים (n = 705)

מנתוני הסקר עולה כי אין תמימות דעים בקרב כל אחד מהגורמים ובין הגורמים השונים, ביחס למעמד הסייעות. חלוקת העבודה בין הסייעות נתפסת בקרב הגננות וההורים באופן דומה, ואילו תפיסת הסייעות בנושא שונה: בעוד מחצית מהגננות (50%) וההורים (53%) סבורים כי קיימת היררכיה במעמד הסייעות, כך שאחת הסייעות נחשבת לבכירה מרעותה, רק כרבע מהסייעות (27%) סבורות כך. רוב הסייעות (74%) סבורות כי לשתי הסייעות מעמד שווה בגן.

ראיונות העומק עם כלל המרואיינות במחקר מלמדים כי הרשות וההפקה הגדירו מראש לגננות ולסייעות עצמן כי המעמד של שתי הסייעות - הסייעת הוותיקה והסייעת הנוספת - הוא שווה וזהה. זאת למרות השם "סייעת שנייה", המרמז שלא בצדק על כך שמעמדן אינו שווה:

"הדגישו שיש שתי סייעות, ולא סייעת ראשונה ושנייה. הסבירו שהיא חלק אינטגרלי מהגן. זה היה במפגש היערכות. גם אני רואה אותנו כיחידה אחת. אין מעמדות." (גננת)

"אמנם אני הייתי פה קודם, אבל אין אחת למעלה ואחת למטה. אנחנו באותו מעמד. אנחנו גם מכינות אוכל, מנקות, מזמינות את האוכל לילדים." (סייעת ותיקה)

"אני לא אוהבת את השם 'סייעת שנייה' זה לא נכון. זה יוצר סטיגמה. זה הזוי שקוראים לנו סייעות שניות. אני סייעת לכל דבר." (סייעת חדשה)

"אין שום הבדלים. לה יש יותר ניסיון אז היא עוזרת יותר לגננת. היא יודעת יותר לפתור סיטואציות, אבל בעיקרון זה אותו הדבר. גם אני וגם היא רואות עצמנו כשוות." (סייעת חדשה)

עם זאת, ניתן ללמוד מהראיונות כי בחלק מגני הילדים הסייעת הוותיקה בגן נחשבת ל'ראשונה' משום שבהיותה בעלת ותק רב יותר במקצוע, היא מכירה את העבודה בגן יותר מהסייעת החדשה, ולכן בתחילת הדרך היא זו שהדריכה את הסייעת החדשה ולימדה אותה את העבודה בגן. ייתכן שמסיבה זו, עולה בסקר הכמותי כי אחת הסייעות נחשבת לבכירה יותר, אף שבפועל מעמדן של שתי הסייעות שווה:

"אני מבקשת מהסייעות הוותיקות 'להכשיר' את החדשות. לא אמור להיות הבדל בתפקידים, אבל מן הסתם ההבדל קיים, בגלל הניסיון של הסייעות הוותיקות." (מנהלת גני ילדים ברשות מקומית)

"יש סייעות חדשות שהגיעו לשטח ולא ידעו היטב את התפקיד ואנו הדרכנו אותם. הדרכתי אותה כיצד לעבוד עם הילדים והסברתי לה על אופי הילדים." (גננת)

כדי לקבל תמונה מקיפה יותר ביחס להתנהלות בפועל בנוגע לחלוקת התפקידים בין הסייעות, כל הגורמים נשאלו על כך במסגרת הסקר. לוח 15 מציג נתונים על אופן חלוקת התפקידים בין שתי הסייעות בגן.

לוח 15

אופן חלוקת תפקידים בין הסייעות

"כיצד מתנהלת חלוקת התפקידים בין הסייעות?"
(שיעור המשיבים)

כלל המדגם				
קיימת חלוקת תפקידים ברורה וחד משמעית והסייעות מתנהלות על פיה לחלוטין	קיימת חלוקת תפקידים די ברורה בין הסייעות ולרוב הן מתנהלות על פיה	קיימת חלוקת תפקידים כללית בין הסייעות, אבל בשטח היא לא כל כך מחייבת	אין חלוקת תפקידים מוגדרת בין הסייעות – כל סייעת עושה מה שהיא רואה לנכון בכל רגע	
15	38	21	26	גננות (n = 384)
9	13	16	62	סייעות (n = 529)
21	43	18	18	הורים (n = 705)

בדומה לנתונים שהתייחסו לשאלת ההיררכיה בין הסייעות, גם ביחס לחלוקת התפקידים בין הסייעות בולט ההבדל בין עמדות הגננות, ההורים והסייעות: ניכר מנתוני הסקר כי רק מיעוט מהסייעות (22%)

סבורות כי קיימת חלוקה ברורה יחסית של התפקידים בין הסייעות ושהן מתנהלות על פיה, זאת לעומת 53% מהגנות ו-64% מההורים הסבורים כך.

בדומה לסקר הכמותי, **ראיונות העומק** עם המרואיינות השונות מלמדים כי קיימת שונות רבה באופן חלוקת התפקידים בין שתי הסייעות בגן, אולם חלוקת העבודה השכיחה היא ששתי הסייעות עושות בדרך כלל את אותן המטלות ומתחלפות ביניהן מדי פעם בפעם:

"אם הסייעת מכינה ארוחת בוקר, אז אני אסדר שולחן עבודה. אם צריך להחליף לילד, אז הסייעת השנייה תעזור לגנות. אנחנו לא תקועות שתינו באותו המקום, אלא כל אחת עושה משהו אחר. ככה הכל זורם." (סייעת חדשה)

כמו כן ניכר שיש מטלות מסוימות שסוכם מראש שרק אחת הסייעות עושה, בהתאם לניסיון ולנטייה האישית שלה, לעתים בהחלטה של הגנות ולעתים בסיכום מראש בין שתי הסייעות:

"יש חלוקה גם לפי היכולות שלהן. למשל, אחת מהם יותר חזקה בקשר עם ההורים אז אני מעודדת אותה לזה כי הסייעת האחרת יותר ביישנית ופחות מצליחה לטפח את הקשר עם ההורים." (גנות)

"אולי אני אחראית יותר על האוכל, כי אני רגילה לעבוד בשיטת המזנון. הסייעת השנייה חדשה במערכת ופחות הסתדרה עם זה. בנוסף, בגלל שאני ותיקה יותר, אני אחראית קצת יותר על המכולת והזמנת מצרכים. אבל כל השאר אותו הדבר." (סייעת ותיקה)

מדברי המפקחות ומנהלות גני הילדים ברשויות, הנחשפות מתוקף עבודתן למספר רב של גני ילדים, ניכר כי באופן כללי ישנם קשיים בנושא חלוקת העבודה בגן, אך הם אינם רבים. כמו כן, נראה כי על פי רוב הצוותים, בסיוע הרשות והפיקוח, מצליחים להתגבר על הקשיים, למרות שבמקרים מעטים נעשו שיבוצים חדשים של סייעות:

"עד כה לא נתקלתי בקושי של שתי סייעות בנושא חלוקת העבודה, מי צריך לעשות מה, כנראה שהתכנון צלח. לא הגיעו אלי מקרים של פיצוצים." (מפקחת)

"בתפיסה שלנו שתי הסייעות הן האימהות של הילדים בגן. אני לא שומעת הרבה תלונות מאלו שנכנסו לגן. לי זה נראה בסדר, אבל אני לא יודעת בוודאות." (מנהלת גני ילדים ברשות מקומית)

"היו גם מקרים של סייעות שלא הסתדרו בצוות. יש אפילו סייעת שפרשה פתאום כי לא הסתדרה. לכן, חשוב לנהל את הכול בצורה נכונה כדי להוציא את המיטב מהנושא." (מנהלת גני ילדים ברשות מקומית).

האחריות לחלוקת העבודה בין הסייעות

גם ביחס לסוגיית הזהות של הגורם הקובע את חלוקת העבודה בין הסייעות, אין תמימות דעים בין הסייעות והגננות, כפי שמוצג בלוח 16.

לוח 16

אחריות חלוקת התפקידים בין הסייעות

"מי מגדיר את חלוקת התפקידים של שתי הסייעות?"

(שיעור המשיבות מקרב אלה שצינו כי הייתה חלוקת תפקידים)

כלל המדגם					
חלוקת התפקידים מוכתבת ע"י הגננת המובילה/מפקחת	הסייעות בין לבין עצמן	הגננת והסייעות יחד	בעיקר הגננת, אך תוך התייעצות עם הגננת המובילה/המפקחת	רק הגננת	
2	10	56	9	24	גננות (n = 279)
3	36	40	4	18	סייעות (n = 200)

מנתוני הסקר עולה כי הגננות, יותר מהסייעות, רואות עצמן משפיעות על חלוקת התפקידים בין הסייעות, ואילו על פי מרבית הסייעות, ההחלטה על חלוקת העבודה בין הסייעות נעשית לרוב בין הסייעות לבין עצמן או בשיתוף הגננת, ואין כמעט "הכתבה" מהגננת.

ראיונות העומק מלמדים אף הם כי קיימת שונות בזהות הגורם הקובע את אופן חלוקת העבודה בגן. במקרים מסוימים הגננת היא זו שמחלקת את המטלות בין הסייעות ובמקרים אחרים הסייעות מחלקות בעצמן את העבודה ביניהן, עם או ללא התערבות הגננת:

"זמתי ישיבה עם שתי הסייעות. בישיבה חילקתי תפקידים מבחינת מטלות סדר וניקיון. דברים אחרים חשובים ודחופים, הסייעת הפנויה וזו שמבחינה במקרה ראשונה, היא מטפלת בו." (גננת)

"כשהגיעה הסייעת השנייה, ישבנו יחד במטרת לבצע חלוקת התפקידים. הן דרשו לבצע את החלוקה לבד, ואני נתתי להן אפשרות אך אמרתי שזה יהיה ניסיון של שבוע אם לא יצליח אני אתערב ואבצע את חלוקת התפקיד." (גננת)

"הן חילקו תפקידים יחד ללא כל התערבות מטעמי, באופן עצמאי. הן לא ממש חילקו תפקידים ... הן מתחלפות בתפקידים בניהן." (גננת)

הרושם הכללי שמתקבל מהראיונות הוא שפחות חשוב מי קובע את חלוקת העבודה בין שתי הסייעות, אך חשוב יותר שהנושא ידובר בין הגננת לסייעות ושתהיה חלוקת עבודה שוויונית בין הסייעות עם דגש לכך שהיכולות והנטיות האישיות של כל אחת מהן יבואו לידי ביטוי עד כמה שניתן.

לסיכום, חרף העובדה שעל פי מתווה הרפורמה, לשתי הסייעות מעמד שווה בגן, דבר האמור להתבטא בחלוקה שווה ביניהן של כלל תפקידי הסייעת, הרי שבפועל ההתנהלות בגן לא תמיד תאמה עיקרון זה. כך, בעוד שמרבית הסייעות (73%) אכן סברו כי מעמד שתי הסייעות בגן זהה ורובן (78%) ציינו כי אין חלוקת תפקידים בין הסייעות או שהיא כללית ואינה מחייבת בפועל, הרי שרק מחצית מהגננות ומההורים סברו כי לשתי הסייעות מעמד שווה וכי אין ביניהן חלוקת תפקידים ברורה. דפוסים אלה ניכרו גם בראיונות העומק שמהם עלה כי על אף שהמצב השכיח בגנים הוא היעדר היררכיה בין הסייעות בעבודות הגן, ואף ששתי הסייעות מבצעות בדרך כלל את אותן המטלות ומתחלפות ביניהן מדי פעם בפעם, הרי שקיימים גם גנים שבהם ניכרת היררכיה מעמדית בין הסייעות, שהוסברה לרוב כתוצר של תהליך "לימוד והנחיה" של הסייעות הוותיקות את החדשות. גם ביחס לשאלת הגורם האחראי בגן לקביעת חלוקת המטלות בין הסייעות, ניכר מנתוני הסקר והראיונות כי הדעות חלוקות: בעוד הגננות רואות עצמן משפיעות על חלוקת התפקידים בין הסייעות, הרי שעל פי מרבית הסייעות, הן אלה שעל פי רוב מחליטות בין לבין עצמן על חלוקת העבודה ביניהן, ואין כמעט מעורבות של הגננות בסוגיה זו.

ג. ניהול צוות הגן ומעמד הסייעות לאור הוספת סייעת שנייה

במטרה לעמוד על מאפייני ניהול צוות הגן מנקודת מבטן של הגננות לאור הוספת סייעת השנייה, הגננות נשאלו על היבטים שונים הקשורים לסוגיה זו.

ניהול צוות הגן

הגננות נשאלו בסקר על ההשפעה של הוספת הסייעת השנייה על ניהול צוות הגן. לוח 17 מציג את הנתונים.

לוח 17

ניהול צוות הגן - גננות

"באיזו מידה את חשה שניהול צוות הגן שונה השנה בהשוואה למצב עם סייעת אחת בלבד?"
(שיעור המשיבות)

דוברי ערבית			דוברי עברית			כלל המדגם			
106			278			384			n
השנה ניהול הגן יותר או הרבה יותר קשה	ניהול הגן לא שונה בהשוואה לשנה שעברה	השנה ניהול הגן יותר או הרבה יותר קל	השנה ניהול הגן יותר או הרבה יותר קשה	ניהול הגן לא שונה בהשוואה לשנה שעברה	השנה ניהול הגן יותר או הרבה יותר קל	השנה ניהול הגן יותר או הרבה יותר קשה	ניהול הגן לא שונה בהשוואה לשנה שעברה	השנה ניהול הגן יותר או הרבה יותר קל	
14	20	66	37	15	48	30	17	53	

ניכר מנתוני הסקר כי מרבית הגננות חשות כי ניהול צוות הגן קל יותר או לא שונה עם שתי סייעות בהשוואה לסייעת אחת – אך זאת יותר בקרב גננות בגנים דוברי ערבית מאשר בגנים דוברי עברית. רק כשליש מהגננות (30%) דיווחו על קושי בניהול צוות הגן עם הוספת הסייעת הנוספת.

היעדרויות של סייעות

אחד החששות שעלו עם הפעלת הרפורמה היה האפשרות להיעדרויות רבות יותר של הסייעות לאור הימצאותן של שתי סייעות בגן. לוח 18 מציג נתונים ביחס לסוגיה זו.

לוח 18

היעדרויות של הסייעות – גננות

"האם חל שינוי במספר היעדרויות של הסייעות השנה בהשוואה לשנה שעברה?"
(שיעור המשיבות)

דוברי ערבית			דוברי עברית			כלל המדגם			
106			278			384			n
השנה יש פחות או הרבה פחות היעדרויות של סייעות	מספר היעדרויות הסייעות דומה לזה שבשנה שעברה	השנה יש יותר או הרבה יותר היעדרויות של סייעות	השנה יש פחות או הרבה פחות היעדרויות של סייעות	מספר היעדרויות הסייעות דומה לזה שבשנה שעברה	השנה יש יותר או הרבה יותר היעדרויות של סייעות	השנה יש פחות או הרבה פחות היעדרויות של סייעות	מספר היעדרויות של הסייעות דומה לזה שבשנה שעברה	השנה יש יותר או הרבה יותר היעדרויות של סייעות	
10	70	20	14	63	23	13	65	22	

נראה כי באופן כללי אין להוספת סייעת נוספת השפעה על מספר היעדרויות של הסייעות: רק 22% מהגננות, ובשיעורים דומים בקרב דוברי עברית (23%) וערבית (20%) דיווחו על עלייה במספר היעדרויות של סייעות השנה, בהשוואה למספר היעדרויות שלהן בגנים בשנה שעברה.

בראיונות העומק סוגיית היעדרות הסייעות כמעט ולא אוזכרה, אך היו מקרים שבהם צוינו היעדרויות של סייעות:

"אני חוששת שזה גרם לרפיון בעבודת הסייעת הראשונה. יש לי תחושת בטן שהן מרשות לעצמן להיעדר יותר וזה הכניס קושי נוסף לקאדר של המחליפות." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"יש מקרים שהסייעות והגננת מנצלות את המצב שיש יותר מדמות אחת, וכך אחת מהן יכולה לצאת מהגן מבלי להודיע לאחראים ביישוב. באחד המקרים נכנסתי לגן ופגשתי רק סייעת וגננת והסייעת האחרת עזבה את העבודה באותו יום יותר מוקדם. זה לא תקין." (מפקחת)

מעמד הסייעת מול הגננת

רפורמת הסייעת השנייה מהווה שינוי שהוא לא רק כמותי במערך צוות הגן (שתי סייעות במקום אחת) אלא איכותי - כעת שתי סייעות, ולא אחת בלבד, עובדות מול גננת אחת. כדי לבחון את ההשלכות של היבט זה, הסייעות הוותיקות בגן נשאלו על השפעת הרפורמה על מעמדן מול הגננות. לוח 19 מציג את הנתונים.

לוח 19

השפעת הוספת סייעת על מעמד הסייעת – סייעות

"האם בעקבות הוספת סייעת שנייה לגן, את מרגישה שחל שינוי במעמדך מול הגננת?"

(שיעור המשיבות מבין הסייעות הוותיקות בגן)

דוברי ערבית			דוברי עברית			כלל המדגם			N
72			186			258			
חל שינוי לרעה או מאוד לרעה	לא חל שינוי	חל שינוי לטובה או מאוד לטובה	חל שינוי לרעה או מאוד לרעה	לא חל שינוי	חל שינוי לטובה או מאוד לטובה	חל שינוי לרעה או מאוד לרעה	לא חל שינוי	חל שינוי לטובה או מאוד לטובה	
9	59	32	4	72	23	6	69	26	

נראה כי באופן כללי מרבית הסייעות לא חשות שינוי במעמדן מול הגננת עם הוספת סייעת שנייה לגן (69%), וחלקן אף חשות שינוי לטובה במעמדן, יותר בקרב סייעות בגנים דוברי ערבית (32%) מאשר

בגנים דוברי עברית (23%). רק שיעור מבוטל של סייעות, 9% בגנים דוברי ערבית ו-4% בגנים דוברי עברית, ציינו כי הן חשות הרעה במעמדן מול הגננת בעקבות הוספת סייעת שנייה.

לסיכום, נראה כי ניהול צוות הגן ומעמד הסייעות בעיני הגננות לא הושפעו באופן משמעותי מהוספת סייעת שנייה. מרבית הגננות מדווחות על היעדר השפעה או אף על הקלה מסוימת בניהול הצוות עם הוספת סייעת שנייה, ורק כשליש מהן (30%) דיווחו על קושי בסוגיה זו. נראה כי הוספת סייעת שנייה גם לא השפיעה באופן משמעותי על תחושת הסייעות ביחס למעמדן מול הגננות, ורק שיעורים מבוטלים מהן חשו הרעה בהיבט זה. לבסוף, גם לא ניכרת עלייה בהיעדרויות של סייעות עם הוספת סייעת שנייה.

ד. התנהלות הגן לאור הוספת סייעת שנייה

היה צפוי כי הוספת סייעת שנייה תגרום שינויים, חלקם מרחיקי לכת, בהתנהלות הגן. הגננות נשאלו על השינויים האלה, ונבחנה מידת שביעות הרצון שלהן בסוגיה זו. לוחות 20-21 מציגים את הנתונים הרלוונטיים בנושא.

לוח 20

שינויים בהתנהלות היום יומית בגן בעקבות הוספת סייעת שנייה – גננות

"באיזו מידה חלו שינויים בהתנהלות היום יומית בגן בעקבות הוספת סייעת שנייה לגן?"
(שיעור המשיבות)

דוברי ערבית			דוברי עברית			כלל המדגם			N
106			278			384			
חלו שינויים לרעה או מאוד לרעה	לא חלו שינויים	חלו שינויים לטובה או מאוד לטובה	חלו שינויים לרעה או מאוד לרעה	לא חלו שינויים	חלו שינויים לטובה או מאוד לטובה	חלו שינויים לרעה או מאוד לרעה	לא חלו שינויים	חלו שינויים לטובה או מאוד לטובה	
4	11	85	4	11	85	4	11	85	

לוח 21

קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת סייעת שנייה - גננות

"באופן כללי, האם נוצרו קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת הסייעת השנייה?"
(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	N
106	278	384	
12	20	18	

מהנתונים הכמותיים עולה כי רוב הגננות (85%) סבורות כי הוספת הסייעת השנייה הביאה לשינויים לטובה בהתנהלות היום יומית בגן, ורק 18% מהן חשות שנוצרו קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת הסייעת השנייה, מעט יותר בקרב גננות בגנים דוברי עברית (20%) מאשר בגנים דוברי ערבית (12%). רק קומץ מהן (4%), ובמידה זזה בקרב גננות בגנים דוברי עברית ודוברי ערבית, סבורות כי הוספת סייעת שנייה גרמה לשינויים לרעה או מאוד לרעה בהתנהלות היומיומית בגן.

גם ההורים נשאלו על השפעת הסייעת השנייה על התנהלות הגן. 96% מהם, ובשיעורים דומים בגנים דוברי ערבית ודוברי ערבית, סבורים כי הוספת סייעת שנייה "משפיעה לטובה" או "משפיעה מאוד לטובה" על התנהלות הגן.

ראיונות העומק תומכים בממצאי הסקר הכמותי ומעלים שעל פי רוב הוספת הסייעת השנייה נתקלת בקשיים מעטים יחסית ומשפיעה לטובה על התנהלות הגן. מרבית המראיינות ציינו כי ברוב הצוותים הסייעת השנייה נקלטה היטב בגן ועבודת הצוות "זרמה" באופן חיובי, למרות לא מעט חששות של הגננת והסייעת הוותיקה לקראת המהלך:

"כניסה של איש צוות נוסף עלולה ליצור קושי, כי לעתים ישנה התנגדות, ולעתים קיים איום."
(מפקחת)

"הייתה גננת שחששה לפני תחילת השנה, לא רצתה עוד סייעת. היום היא מרוצה. גם הסייעת הוותיקות מרוצות."
(מפקחת)

עם זאת, בראיונות דווחו מקרים של קשיים בהתנהלות הגן בעקבות הוספת סייעת שנייה. לדעת הגורמים השונים, נראה כי הקשיים המרכזיים שעלו בהתנהלות הגן נבעו משלוש סיבות עיקריות: תחושה של הגננת שהיא מתקשה לנהל את עבודת הסייעות; תחושה של הסייעת הוותיקה שמעמדה ותפקידה נפגע; ותחושה של הגננת שהסייעת החדשה אינה מתאימה לתפקיד מבחינה מקצועית. עם זאת, עלה מהראיונות כי במקרים שבהם בהתנהלות הגן התעוררו בעיות שהגננת והסייעות לא יכלו לפתור בכוחות עצמן, נערכה התערבות מהירה של הרשות והפיקוח כדי לתקן את המצב ולהחזיר את ההתנהלות בגן למסלול תקין:

"לדעתי הבעיה נוצרה מהגננת. היא לא יכלה לקבל שתי סייעות ולעבוד עם צוות כי היא רגילה לעבוד עם אחת, שאין ביניהן חברות, רק קשרי עבודה. היא פחדה שיתאגדו נגדה. הגננת הפכה להיות עצבנית, שהסייעות חברות ויש להן שיחות. הגננת ביקשה להחליף את כל הצוות. אני לא קבלתי זאת. ישבנו יחד ופתרנו את הבעיה."
(מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"ברוב הצוותים היה חיבור מאוד טוב. היו כאמור מקרים בודדים שבהם היו בעיות בתחילת השנה שבהם הסייעת הראשונה הרגישה כאילו היא צריכה לתת הוראות או שלוקחים לה את התפקיד והיו סייעות בודדות שנעלבו. סידרנו את העניינים בישיבות צוות שלנו עם היועצת ודברים הסתדרו." (מפקחת)

"אני יכולה להגיד שזה מצליח כאשר הגננת יודעת לנהל את הצוות. לגננת יש מקום מרכזי בהצלחה או באי-הצלחה של השתלבות הסייעת. לפי מה שהתרשמתי ברוב הגנים זה עובד טוב. עם זאת, יש סייעות חדשות לא מספיק מקצועיות. חשוב מאוד שסייעות יעברו השתלמות לפני כניסה לגן וחשוב להגדיר ולהבהיר את תפקידן." (גננת מובילה)

מכלול הראיונות מלמד כי למרות הקשיים והחיכוכים שנוצרו בחלק מהגנים בעקבות הוספת הסייעת השנייה, המהלך השפיעה לטובה על התנהלות הגן, בזכות היכולת ליצור שיח בין נשות הצוות בנושא והערנות של הרשות והפיקוח לתת מענה במקרים שבהם צוות הגן לא הצליח להתגבר על הקשיים בעצמו. עם זאת, ניכר כי חסרים לחלק מהגננות כלים להתמודד עם הסוגיה של ניהול צוות וחשוב לתת לכך מענה בעתיד:

"הגננות לא רגילות למצב החדש. הן צריכות לדעת לנהל את הסייעות, ולדאוג שהן תהיינה פרודוקטיביות ושלא תהיה אבטלה סמויה. זה תהליך, ואני מניחה שעם הזמן זה יסתדר. אלו לא קשיים בלתי פתירים אבל צריך לדעת ללמוד לעבוד עם זה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

לסיכום, אף על פי שהוספת סייעת שנייה מהווה שינוי מהותי ולא רק כמותי במבנה צוות הגן – כעת עובדות בשיתוף שתי סייעות והגננת מנהלת צוות עובדים, נתוני הסקר והראיונות מצביעים על הסתגלות טובה ומהירה של הצוות לשינוי זה. מרבית הגננות (82%) לא דיווחו על היווצרות קשיים בניהול הגן ורובן (85%) גם חשו כי חלו שינויים לטובה בהתנהלות היומיומית של הגן. גננות שחוו קשיים בהתנהלות הגן ציינו בעיקר כאלה הקשורים בניהול עבודת הסייעות, קושי להכיל שינוי במעמד הסייעת הוותיקה ותחושות של חוסר התאמה לתפקיד של הסייעות החדשות. **ה. התועלות של הוספת סייעת שנייה לעבודת הגן**

בתת-פרק זה נבחן את תפיסות הגורמים השונים ביחס לתועלות שנילוות להוספת סייעת שנייה לגן, וזאת מהיבטים שונים. במסגרת הסקר, נבחנו מגוון היבטים שניתן לצפות כי יושפעו מהוספת סייעת שנייה מנקודות המבט של צוות הגן ושל ההורים.

מילוי צורכי הילדים

תחילה בחנו כיצד נתפסת ההשפעה של הוספת סייעת שנייה על מילוי צורכי הילדים. לוח 22 מציג נתונים אלה.

לוח 22

השפעות הוספת סייעת שנייה על מילוי צורכי הילדים בגן

"באיזו מידה הוספת הסייעת השנייה משפיעה לדעתך על:"

(שיעור המשיבים "כן")

הורים			סייעות			גננות			n
705			529			384			
משפיעה לרעה או מאוד לרעה	לא משפיעה	משפיעה לטובה או מאוד לטובה	משפיעה לרעה או מאוד לרעה	לא משפיעה	משפיעה לטובה או מאוד לטובה	משפיעה לרעה או מאוד לרעה	לא משפיעה	משפיעה לטובה או מאוד לטובה	
---	---	---	2	3	96	---	---	---	יכולת הצוות להשגיח על הילדים בזמן שהגננת מקיימת פעילות עם יתר הילדים
---	---	---	2	4	94	---	---	---	יכולת הצוות להעניק יחס חם ואישי לילדים
1	8	92	2	6	93	4	6	90	יכולת הצוות לתת מענה לצרכים רגשיים של הילדים
---	---	---	2	5	93	---	---	---	התמודדות צוות הגן עם ההבדלים הקיימים בין הילדים
2	8	90	2	6	92	6	14	80	העבודה החינוכית והפדגוגית בגן
1	5	94	2	7	91	3	5	93	יכולת הצוות לתת מענה לצרכים פיזיים של הילדים
1	7	92	2	10	88	4	9	87	האווירה בין הילדים בגן
---	---	---	2	15	83	---	---	---	היחסים החברתיים בין הילדים
---	---	---	2	19	79	---	---	---	רצון הילדים להגיע לגן

ניכר מנתוני הסקר כי רוב הגננות והסייעות (למעלה מ-90% בקרב כל אחת מהקבוצות) רואות בהוספת סייעת שנייה צעד מבורך, ששיפר את יכולתו של צוות הגן לתת מענה לצרכים שונים - פיזיים ורגשיים - של הילדים. בשיעורים גבוהים אף יותר מדווחות הסייעות (93%-96%) על יכולת מוגברת של הצוות להשגיח על הילדים ולתת מענה פרטני לילדים שזקוקים לתשומת לב מיוחדת בזמן שהגננת עסוקה. האווירה בין הילדים בגן ורצון הילדים להגיע לגן אף הם השתפרו מאוד לדעת מרבית הגננות (87%) והסייעות (-88%

79%). עוד עלה בסקרים כי מרבית הגנות (72%) רואות בהוספת סייעת שנייה גורם מסייע בעבודה עם ילדים בעלי צרכים מיוחדים בגן.

תפיסות ההורים בנוגע לשפעת הוספת סייעת שנייה על מידת הזמינות ותשומת הלב של צוות הגן לילדים מוצגים בלוח 23.

לוח 23

השפעות הוספת סייעת שנייה על מילוי צורכי הילדים בגן - הורים

"ההיגדים הבאים מתייחסים לסייעת בגן:"

(שיעור המשיבים "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד")

הורים			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
238	467	705	<i>n</i>
89	90	90	הסייעת בגן קשובה לצורכי ובקשות ילדך
90	90	90	הילד שלך מתאר שכשהוא פונה לסייעת היא מתייחסת אליו
85	87	86	יש לילדך קשר חם וקרוב עם הסייעת

נראה כי גם מרבית ההורים (86%-90%) רואים בהוספת סייעת שנייה צעד מבורך מבחינת מידת תשומת הלב שהסייעות יכולות להעניק לילדים ותחושות הזמינות והתמיכה שהילדים מקבלים מצוות הגן.

השפעת הוספת סייעת שנייה על עומס העבודה של הצוות הגן

כדי לעמוד על ההשפעה של הוספת סייעת שנייה על עומס העבודה של הגנות והסייעות, אלה נשאלו על היבטים שונים אשר עשויים להיות מושפעים מכמות חברות הצוות בגן. לוח 24 מציג נתונים רלוונטיים בהקשר זה.

לוח 24

השפעות הוספת סייעת שנייה על עומס העבודה של צוות הגן

"באיזו מידה הוספת הסייעת השנייה משפיעה לדעתך על:"

(שיעור המשיבות "כן")

הורים			סייעות			גננות			n
705			529			384			
משפיעה לרעה או מאוד לרעה	לא משפיעה	משפיעה לטובה או מאוד לטובה	משפיעה לרעה או מאוד לרעה	לא משפיעה	משפיעה לטובה או מאוד לטובה	משפיעה לרעה או מאוד לרעה	לא משפיעה	משפיעה לטובה או מאוד לטובה	
1	7	92	---	---	---	6	6	89	עומס העבודה של הסייעות בגן
2	5	93 * ביחס לגננת	4	15	81	7	10	83	עומס העבודה שלך בגן
1	8	91	---	---	---	10	7	83	האווירה בין חברי הצוות בגן
---	---	---	3	12	86	---	---	---	ההספק שלך בעבודה
			2	14	84	---	---	---	תחושת הסיפוק שלך בעבודה
---	---	---	3	20	77	---	---	---	רמת העייפות שלך

הנתונים מראים כי הוספת סייעת שנייה היטיבה לא רק עם הילדים אלא גם עם צוות הגן. ראשית, מרבית הגננות (89%) וההורים (92%) מסכימים כי להוספת סייעת שנייה תרומה להקלת עומס העבודה של הסייעות. בנוסף, מרבית הגננות (83%) והסייעות (81%) מדווחות על השפעה חיובית של הרפורמה על עומס העבודה שלהן, והגננות גם סבורות כי הוספת סייעת שנייה שיפרה את האווירה בין חברי הצוות (83%), עובדה שאינה מובנת מאליה לאור שינוי שחל במערכת היחסים ובחלוקת התפקידים בקרב צוותי הגנים בעקבות הרפורמה. לא פחות חשוב – גם הסייעות רואות בהוספת סייעת שנייה ברכה מבחינת רמת העייפות שלהן (77%), ההספק (86%) והסיפוק (84%) שלהן מהעבודה.

עבודת הסייעות לאחר הוספת סייעת שנייה - כדי לעמוד על ההשפעות הספציפיות של הוספת סייעת שנייה לגן על יכולתן של הסייעות להתפנות לילדים בזמן שהגננות עסוקה בשיחות אישיות או במפגשים קבוצתיים עם הילדים, נשאלו הסייעות על היבטים שונים בהקשר זה. לוחות 25-26 מציגים את הנתונים.

לוח 25

השפעות הוספת סייעת שנייה על עבודת הסייעות בזמן פעילות הגננות - סייעות

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" מקרב הסייעות שציינו שהגננת קיימה מפגש אישי/קבוצתי עם הילדים)

סייעות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
63	180	243	n
85	91	89	השנה, בזמן שהגננת או הסייעת האחרת מקיימות מפגש אישי עם אחד הילדים, באיזו מידה את חשה שאת מצליחה לקיים את הפעילות שתכננת עם יתר הילדים?
83	87	86	כשהגננת או הסייעת האחרת קיימו מפגש אישי עם ילד/ה או מפגש קבוצתי עם חלק מהילדים, באיזו מידה הילדים האחרים היו עסוקים בפעילויות אחרות?
59	71	68	כשהגננת או הסייעת האחרת קיימו מפגש אישי עם ילד/ה או מפגש קבוצתי עם חלק מהילדים, באיזו מידה היה מספיק שקט בגן?

לוח 26

השפעות הוספת סייעת שנייה על הפעלת הילדים על ידי הסייעות בזמן פעילות הגננות - סייעות

"השנה, בזמן שהגננת או הסייעת האחרת מקיימות מפגש אישי עם ילד/ה או מפגש קבוצתי עם חלק מהילדים, האם את..."

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" מקרב הסייעות שציינו שהגננת קיימה מפגש אישי/קבוצתי עם הילדים)

סייעות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
63	180	243	n
41	45	44	תמיד מפעילה את יתר הילדים
43	35	37	בדרך כלל מפעילה את יתר הילדים
11	15	14	בדרך כלל מאפשרת ליתר הילדים פעילות חופשית
5	5	5	תמיד מאפשרת פעילות חופשית ליתר הילדים

נראה כי הוספת סייעת נוספת מאפשרת לסייעות, על פי דיווחיהן, להפעיל את הילדים בזמן שהגנת עסוקה במפגש אישי או במפגש קבוצתי עם חלק מהילדים. בהקשר לכך, מציינות מרבית הסייעות כי בזמן המפגשים הן מצליחות לקיים פעילויות שתכננו (86%), וכי הילדים אכן עסוקים בפעילויות (86%). 81% מהסייעות מציינות כי הן תמיד או בדרך כלל מפעילות את הילדים וכשני שלישים מהן (68%) אף מדווחות על תנאי שקט בגן בזמן פעילות הגנת.

בראיונות העומק נבדקו התועלות של הוספת הסייעת השנייה, בשלושה היבטים: לימודי, פיזי ורגשי.

היבט לימודי - מרואיינות רבות תיארו כי בעקבות הוספת סייעת שנייה הסביבה הלימודית מאורגנת ומסודרת יותר וכי הגנת והסייעות פנויות יותר לעבודה לימודית עם הילדים. יתרה מזאת, הוספת הסייעת השנייה משפרת את תנאי הלמידה ומאפשרת לעבוד עם הילדים בקבוצות קטנות ואפילו באופן פרטני:

"יש גנים שגם סייעות לוקחות קבוצות כשהן דמויות מתאימות. רואות ילדים מתקשים, יכולות להעשיר להם את אוצר מילים, למשל." (מפקחת)

"פתאום הגנת מתפנה לקידום הישגים לימודיים. יכולה לקדם ילדים ברמה קבוצתית ופרטנית, וכמובן שמי שמרוויח הם הילדים. הם מקבלים הרבה יותר. אתה נכנס ורואה את זה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"יש אפשרות לחלק את הילדים לעבודה בקבוצות. זה מאפשר לי לעשות עבודה בתחנות ולהשקיע בכל ילד. אפשר ממש ללמד ולהראות לילדים איך להחזיק את הכלים, איך לתכנן את היצירה ולהסביר להם על החומרים. זה תורם לתהליך הלמידה של הילדים." (גנת)

היבט פיזי - ביחס להשפעות של הוספת סייעת שנייה בהיבט הפיזי, המרואיינות תיארו כי הסביבה הפיזית של הילדים מאורגנת ומסודרת יותר; כי יש יותר פניות לסייע לילדים בתהליך הגמילה ולעזור להם בשירותים; תפעול הגן ורמת ההיגיינה טובים יותר; יש יותר השגחה על הילדים בתוך הגן ובחצר וקיימות יותר דמויות בוגרות שאליהן הילדים יכולים לפנות:

"בטרם-חובה הכי חשוב זה הביטחון של הילד והנוחות שלו. ארגון הסביבה עוזר." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"יש יותר השגחה. אם סייעת אחת עסוקה, הילד יכול לפנות לסייעת אחרת. הילדים לא צריכים לחכות שיחליפו להם. הרוגע ששורר בגן משפיע על הילדים וגם על ההורים." (מפקחת)

"ברמה הכי בסיסית, מדובר בילדים צעירים, לפעמים בורח להם. יש לילדים יותר דמויות לפנות אליהם. אם הגנת או סייעת אחת עסוקה, יש עוד סייעת שאפשר לפנות אליה." (גנת)

היבט רגשי – לדברי המרואיינות גם בהיבט הרגשי הוספת סייעת שנייה היא צעד מבורך: קיימת דמות נוספת שנותנת מענה רגשי לילדים; הגנת והסייעות מגיעות לכל ילד במשך היום מספר פעמים גדול יותר מאשר בעבר; הילדים מקבלים יותר יחס ותשומת לב; ילדים פחות דומיננטיים וילדים עם קשיים מיוחדים זוכים לתשומת לב; האקלים בגן נינוח יותר והחיבור בין הילדים לצוות חזק יותר ותהליך ההסתגלות של הילדים לגן הוא קל יותר:

"בגנים בהם יש סייעת שנייה מרגישים באקלים בגן. עד כדי כך שביום שישי כשאין סייעת שנייה אני מרגישה את הקושי. אני לא חושבת שזה פינוק. כשאני נכנסת לגן אני רואה ילדים יותר רגועים, שמחים, ילדים שעוברים תיווך מעבר לעזרה הפיזית." (מפקחת)

"אין ספק שהפן הרגשי משתפר. יש יותר אפשרות להגיע לילד בוכה, לתת יחס מידי, ללטף, לראות את הילד באמת." (מפקחת)

"עצם זה שהמענה הוא מידי מסייע לילדים מבחינה רגשית, והם מרגישים יותר טוב עם עצמם. אני מניחה שיש גם השפעה לטובה על ההסתגלות של הילדים בתחילת השנה. יש עוד מישהי שיכולה להרגיע ילד שקשה לו." (גננת)

מבלי לגרוע מן התועלות הנתפסות של הוספת הסייעת השנייה, כפי שתוארו לעיל, היו מפקחות ומנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות שצינו כי תועלות אלה אינן מתרחשות באופן "אוטומטי", אלא בתנאים מסוימים שחשוב להקפיד עליהם.

התנאי הראשון שצוין הוא אישיות הגנת והסייעות: צוות שחברותיו נכונות להקשיב ולוותר זו לזו כדי להשיג הישגים משותפים, צפוי להצליח יותר בהשוואה לצוות שבו כל חברה מתבצרת בעמדותיה. התנאי השני שצוין הוא עבודת צוות הגן והאופן שבו הגנת מובילה אותה: צוות שעובד בצורה הרמונית וגנת שיודעת להוביל את עבודת הצוות באופן מועיל ויעיל יוכל להפיק הרבה יותר מתוספת של סייעת שנייה. התנאי השלישי שצוין הוא איכות ההכשרה של הסייעת הנוספת ופיתוח עבודת צוות הגן במתכונתו המורחבת: סייעות שהוכשרו לתפקידן בצורה איכותית יוכלו לתרום יותר בתחום הלימודי והרגשי בהשוואה לסייעות חסרות הכשרה, וצוות שיידע לעבוד יחד ולפתור קונפליקטים בכוחות עצמו יהיה אפקטיבי יותר מצוות שרק "עושה את העבודה":

"בראש ובראשונה הצלחה נשענת על אישיות האנשים והמידה בה יש להם נכונות והקשבה, ויתור ורצון להגיע להישגים משותפים ואקלים טוב. את כל זה מובילה הגנת, אם היא מבצעת עבודה משמעותית ומצמיחה, העבודה באה לידי ביטוי בעבודה עם הילדים." (מפקחת)

"הכול תלוי בצוות. אני משערת שהדבר צריך להשפיע על הילדים באופן מיטבי, בהנחה שהגנת יודעת לנהל צוות והכל עובד כמו שצריך." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"אני מניחה שיש הבדל לעומת השנה שעברה, אבל לא די בכך שיש איש צוות נוסף. כדי להגיע למצב אידיאלי, נדרשת עבודה נוספת, למשל, הכשרה של הסייעות, הגדרה של עבודת צוות בגן, ייעול של עבודת הגננת, מציאת פתרונות לבעיות וקונפליקטים ועוד." (מפקחת)

לסיכום, לדעת כל הגורמים המעורבים בעשייה החינוכית, הוספת סייעת שנייה הוא צעד מבורך, התורם מאוד לרווחתם של הילדים ושל הצוות ולפעילות בגן באופן כללי. ניכר כי צורכי הילדים - הפיזיים, הלימודיים והרגשיים - מסופקים באופן מלא וטוב יותר בעקבות הוספת סייעת שנייה. מרבית הסייעות (93%-96%) מתארות יכולת טובה יותר בתחומים השונים של ההשגחה והטיפול בילדים, והדבר ניכר גם ברצונם של הילדים להגיע לגן. גם מרבית ההורים (86%-90%) סבורים כי הוספת סייעת שנייה משפרת את התמיכה בילדים. באופן לא מפתיע ניכר שיפור משמעותי גם בעומס העבודה של צוות הגן (83% מהגננות ו-81% מהסייעות מדווחות על שיפור בהיבט זה) ולתרומת הסייעות להפעלת הילדים (-89% 68%). יתרה מזאת, מהתמונה המצטיירת על פי תיאורי המרואיינות נראה כי להוספת סייעת שנייה תרומה משמעותית בכלל ההיבטים הקשורים לחיי הגן: שיפור בתנאי הלמידה, שיפור בפניות של הצוות לטפל בצרכים הפיזיים של הילדים, בזמינות של צוות הגן ובתמיכה הרגשית כלפי הילדים. עם זאת, נראה כי תרומות אלו של הוספת סייעת שנייה לגנים, תלויות ביכולתם של הצוותים בגנים לנצל את התנאים המשופרים ולהפיק מהם תועלת, וכן ביחסי העבודה והאמון בין חברי הצוותים בגנים.

ו. הדרכה והשתלמויות של הצוות

גננות

למרות השינויים המשמעותיים שהרפורמה של הוספת סייעת שנייה חוללה במבנה הגן, בחלוקת התפקידים בצוות הגן ובהתנהלותו, נראה כי כמות ההדרכה לגננות לקראת הרפורמה הייתה מוגבלת. לוחות 27-28 מציגים את הנתונים.

לוח 27

הדרכת גננות – גננות

(שיעור המשיבות "כן")

דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	N
106	278	384	האם קיבלת הדרכה ביחס לתפקידי הסייעות לאור הצטרפותה של הסייעת השנייה?
35	31	32	האם קיבלת הדרכה בבניית עבודת הצוות לקראת הצטרפותה של הסייעת הנוספת?
45	24	30	

לוח 28

שביעות רצון מההדרכה - גננות

"באיזו מידה את שבעת רצון מההדרכה שקיבלת ביחס להצטרפותה של הסייעת הנוספת?"
(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" מקרב הגננות שציינו שקיבלו הדרכה)

דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	n
46	65	111	
80	77	78	

נראה כי אף על פי שרק כשליש מהגננות דיווחו כי קיבלו הדרכה ביחס לתפקידי הסייעות (32%) ולבניית עבודת הצוות לקראת הצטרפותה של הסייעת הנוספת (30%), בשיעורים מעט גבוהים יותר בקרב גננות בגנים דוברי ערבית מאשר דוברי עברית – הרי שבסך הכול שביעות הרצון מההדרכה הייתה גבוהה (78% מהגננות מדווחות על שביעות רצון גבוהה או גבוהה מאוד מהדרכה שקיבלו).

ממצאי הראיונות עם מפקחות וגננות מחזקים את ממצאי הסקר הכמותי. מראיונות אלו עולה כי רק מיעוט בקרב הגננות קיבלו הדרכה בנושא רפורמת הסייעת השנייה והשלכותיה על התנהלות הגן. ניכר כי הגננות קיבלו הדרכה שכללה בעיקר הסבר על הרפורמה, אך רק מיעוטן קיבלו כלים להתמודדות עם השלכותיה בתחומים כגון בניית עבודת הצוות בגן, האצלת סמכויות ויישוב מחלוקות בין הסייעות:

"היה לי מפגש עם הגננות ונתתי להן הדרכה כיצד לכוון את הסייעת ולהאציל סמכויות. נתתי להן טיפים." (מפקחת)

"היה מפגש פיקוח ביום היערכות עם הגננות, שבו הוסבר על הרפורמה. הוסבר שצריכות להיות ישיבות צוות ואיך לנהל ישיבות צוות. היועצת הסבירה והייתה גם התייחסות לחלוקת התפקידים." (מפקחת)

"בתחילת השנה עשו לנו מפגש והסבירו לנו על התכנית, ובמהלך השנה, אחרי שהתחלנו את התכנית, היו לנו מספר מפגשים שעוזרים לנו מאוד. חוץ מזה דיברתי כמה פעמים, לא הרבה, עם הגננת המובילה." (גננת)

מנגד, היו מפקחות וגננות שציינו כי לא ניתנו לגננות כלים של ממש, מעבר להסבר כללי על משמעות הרפורמה וחשיבותה:

"בתחילת השנה ערכתי מפגש לגננות בכל אזור הסברתי על הרפורמה שנכנסת ועל הסייעת שנייה לגנים שתפקידה שווה לתפקיד הסייעת הראשונה." (מפקחת)

"זה מודל די מוכר, אבל יחד עם זאת ביקשתי שכל גן יערוך תיאום ציפיות באוגוסט בנוכחות נציגות מהפיקוח ומהרשות." (מפקחת)

"במפגש היערכות של הרשות עם הפיקוח באוגוסט אמרו לנו שתהיה סייעת שנייה. קיבלנו גם הודעה במייל. לא קיבלתי שום הדרכה נוספת." (גננת)

מכלול הראיונות מלמד כי הוספת הסייעת השנייה דרשה מהגננות מיומנויות בסיסיות של ניהול צוות, מיומנויות שהיו לחלק מהגננות מתוקף ניסיוןן ו/או כישוריהן, אך לא לכולן. אי לכך, ניתן לשער כי לו כל הגננות היו מקבלות כלים בסיסיים לניהול צוות באופן שיטתי ומסודר, אפשר היה למנוע חלק מהקשיים והחיכוכים שנלוו לכניסת הסייעת השנייה לגני הילדים.

סייעות

על פי מתווה הרפורמה, שילוב סייעות חדשות במערכת ייעשה לאחר הכשרה בסיסית הכוללת ימי היערכות לקראת פתיחת שנת הלימודים וימי למידה מרוכזים במהלך הרבעון הראשון של השנה. כדי לעמוד על טיבה של ההכשרה לסייעות החדשות, נשאלו הסייעות על אודות היבטים שונים הקשורים להכשרה לקראת הוספת סייעת שנייה. לוחות 29-30 מציגים נתונים אלה.

לוח 29

הכשרת סייעות חדשות – סייעות

(שיעור המשיבות "כן" בקרב הסייעות החדשות בלבד)

דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
77	189	266	N
50	35	39	האם נערך תהליך הכשרה ייעודי לסייעות החדשות?
78	73	75	האם את משתתפת בתהליך ההכשרה לסייעות החדשות? (מקרב אלה שצינו כי נערכה הכשרה)

לוח 30

שביעות רצון מתהליך ההכשרה לסייעות חדשות – סייעות

"באיזו מידה את שבעת רצון מתהליך ההכשרה לסייעות החדשות?"

(שיעור המשיבות "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד" בקרב הסייעות שציינו כי השתתפו בתהליך ההכשרה)

דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
29	46	75	<i>n</i>
93	96	95	

נראה כי מרבית הסייעות החדשות (61%) לא ידעו על קיומה של הכשרה ייעודית לקראת הוספת סייעת שנייה, וזאת למרות מורכבות הרפורמה והשלכותיה על ניהול הגן והתנהלותו. מבין הסייעות שידעו על קיומה של הכשרה כזאת, רק 75% מהן השתתפו בה, ומרבית המשתתפות (95%) שבעות רצון מההכשרה שקיבלו.

ראיונות העומק עם מנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות ועם סייעות חדשות מעלים תמונה מורכבת למדי בהתייחס להכשרת הסייעות, המצביעה על שונות גדולה בין הסייעות בסוגיה זו: היו סייעות חדשות שהיו מוכשרות לתפקידן עוד לפני קבלתן לעבודה, ואילו האחרות קיבלו הכשרה לאחר כניסתן לתפקיד או אמורות היו לקבל הכשרה במהלך שנת הלימודים הראשונה שלהן כסייעות במסגרת הרפורמה.

חלק מהרשויות גייסו לתפקיד הסייעת השנייה סייעות מוסמכות בעלות תעודה של משרד העבודה ו/או סייעות בעלות ניסיון מוכח שעבדו כסייעות מחליפות או משלימות בגנים פרטיים או בגני הרשות. הדבר הבטיח כי לסייעות יהיה הידע הנחוץ לעבודתן מיד עם כניסתן לתפקיד, ללא צורך בהכשרה ייעודית כלשהי:

"כולן קיבלו הכשרה בשנה שעברה [עוד לפני תחילת הרפורמה]. כל הזמן מכניסים סייעות חדשות למערכת. את ההכשרה עשו בעמותה לחינוך בלתי פורמאלי. יש מכללה וכולן עברו השתלמות אוניברסיטאית של סייעת. זו הרמה הגבוה ביותר שיש." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"הסייעות שגויסו הן בעלות תעודה מקצועית של סייעות וחלקן עם ניסיון מעשי. הסייעות קיבלו הכשרה בנושא עזרה ראשונה, הביטחון ובטיחות בגני ילדים, הגדרת תפקיד הסייעת, קבלת ילדים ועוד. מעבירי התכנים הם גורמים מקצועיים שעובדים אתנו." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"למדתי שנתיים בבית ברל לתפקיד סייעת, אבל לא למסגרת העבודה הנוכחית. לא שמעתי שיש." (סייעת)

"למדתי סייעת לגיל רך. יש לי גם תעודת דרמה ושעת סיפור מכללת בסכנין." (סייעת)

היו גם רשויות שגייסו לתפקיד הסייעת השנייה נשים ללא הסמכה פורמאלית או ניסיון מעשי רב בתפקיד סייעת. הן נאלצו לעשות זאת בעיקר בשל מחסור בכוח אדם מוסמך ומנוסה בתחום ולא מתוך אג'נדה מכוונת. בחלק מרשויות אלה התקיימה הכשרה לסייעות החדשות במהלך הקיץ ובתחילת שנת הלימודים, ובחלקן דווח כי מתוכנן לקיים הכשרה כזו בהמשך שנת הלימודים או בחופשת הקיץ שלפני שנת הלימודים הבאה. בכל אופן ניכר מדבריהן של מנהלות מחלקות גני הילדים ברשויות המקומיות כי לצורך תפקידן נחוצה לסייעות החדשות הכשרה, וכי הכשרה כזו נעשתה או מתוכננת להיעשות בעתיד:

"הסייעות החדשות קיבלו הכשרה של חמישה מפגשים בנושא ארגז כלים, עבודת צוות וכן הלאה. כל מפגש ארך שעתיים. כך הן נכנסו יותר לתמונה. המפגשים התקיימו לאחר החגים." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"נכנסנו קצת מאוחר, עכשיו מתכננים קצת הכשרות. רוצים לתת להן עכשיו קורס החיאה, עזרה ראשונה, התמודדות עם אפילפסיה. מדובר על קורס, אבל זה רק ברמת דיבורים, מנסים לארגן גמול שישתלם להן. כעת כל אחת קיבלה הכשרה על ידי הגנת שלה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"השתתפתי בחמישה מפגשים מטעם העירייה עבור ה"סייעות השניות" פעם בשבוע, זה התחיל בחודש השני של השנה, עם מדריכה. זה נתן עוד כלים. הסבירה לנו איך להתנהג עם הילדים, איך לגשת לילדים, מה עושים כשילדים רבים, מה עושים בחצר. יש לנו גם מפגש ריענון בנושא ביטחון מחר, בלי קשר להכשרה, רק לסייעות שניות." (סייעת)

"לא משהו מיוחד. עשיתי כל מיני השתלמויות בנושא הזה, אבל לא משהו שקשור לשת" סייעות. הלוואי והיו נותנים לנו." (סייעת)

מכלול הראיונות מלמד כי הכשרת הסייעות החדשות נמצאת על סדר יומן של הרשויות. חלקן כבר סיימו את התהליך עד המחצית הראשונה של תשע"ו וחלקן מתכננות לסיימו עד קיץ תשע"ו.

לסיכום, למרות מורכבותה של הרפורמה והשלכותיה על מבנה צוות הגן והתנהלותו, ניכר מנתוני הסקר ומדברי המראיינות כי ההדרכה לצוותים הייתה מוגבלת וכנראה גם לא מספיקה לשם יישום מיטבי של הרפורמה - רק כשליש מהגנות דיווחו כי קיבלו הדרכה ביחס לתפקידי הסייעות (32%) ולבניית עבודת הצוות לקראת הצטרפותה של הסייעת הנוספת (30%), אם כי שביעות הרצון מההדרכה הייתה גבוהה

(78%). בנוסף, מנקודת מבטן של הגנות, תוכני ההדרכה לא תמיד היו מספקים: לדבריהן ההדרכה נסבה בעיקר סביב הסברים על מהות הרפורמה ופחות על כלים להתמודדות עם השלכותיה. תמונה דומה עולה גם ביחס להכשרת הסייעות: שיעורים מעטים בלבד של סייעות חדשות (39%) דיווחו על קיומה של הכשרה ייעודית בעבורן, ומבין הסייעות שידעו על קיומה של הכשרה כזאת רק 75% מהן השתתפו בה. עם זאת, מרבית המשתתפות בהכשרה (95%) היו שבעות רצון ממנה. ייתכן כי מיעוט ההכשרות לסייעות החדשות נבע גם מהעובדה שסייעות חדשות רבות הגיעו לתפקיד עם הכשרה קודמת, מעשית או תאורטית, וכי במקרים רבים נראה כי לא היה צורך מהותי בהכשרה ייעודית מעבר להסברים הכלליים של הגורמים השונים על מרכיבי הרפורמה.

סיכום פרק 2

הפרק בחן את הביטויים וההשלכות, במעגלים הצרים והרחבים של חיי הגן, של הוספת הסייעת השנייה לגני הילדים. ראשית, בולטת שביעות הרצון הגבוהה והגורפת של כלל הגורמים מהוספת סייעת שנייה לגנים. מרבית הגננות (84%) והסייעות (87%), וכך גם רוב רובם של ההורים (95%), מברכים על הצעד ורואים בו מהלך חשוב ומשמעותי, שיש לו השלכות רחבות על כלל המעורבים בעשייה החינוכית בגנים, ובראש וראשונה על רווחתם של הילדים. במרבית המקרים שביעות הרצון הייתה דומה בשני המגזרים.

עם זאת, ניכרת שונות גדולה בין הגנים ובקרב הגורמים השונים ביחס להגדרת התפקידים של הסייעות ולהיררכיה בין חברות הצוות בגנים. באופן כללי נראה כי למרות שבמקרים רבים בעבודות הגן לא קיימת היררכיה של ממש בין הסייעות ושתי הסייעות עושות בדרך כלל את אותן המטלות, הרי שקיימים גנים שבהם קיימת הבחנה והיררכיה בין הסייעת הוותיקה לסייעת החדשה, לרוב, לדברי הגננות, בשל צרכי לימוד והנחיה. עוד עלה כי בהשוואה לעמדות הגננות וההורים, שלא תמיד היו תמימי דעים ביניהם בשאלת מעמד הסייעות, בדעותיהן של הסייעות בסוגיה זו ניכרה אחידות רבה יותר, ולרוב הן טענו (78%) למעמד זהה של שתי הסייעות בגן, ללא חלוקת תפקידים מחייבת ביניהן. מבחינת ניהול צוות הגן והגן עצמו נראה כי להוספת סייעת שנייה השפעה מיטיבה – מרבית הגננות (85%) חשו כי חלו שינויים לטובה בהתנהלות היומיומית של הגן, ורק 4% מהן מדווחות על שינויים לרעה. מרביתן (82%) דיווחו על היעדר קשיים בניהול הגן. אכן, כל הגורמים מברכים על הוספת סייעת שנייה לגנים ומדגישים את השפעותיה המיטיבות על כלל ההיבטים של חיי הגן: הילדים, הצוות, העשייה החינוכית והמרחב האישי – כולם יוצאים נשכרים מהתוספת החשובה של סייעת שנייה. הצוות מתאר שיפור ניכר ביכולתו לטפל בילדים ברמות הפיזיות, הלימודיות והרגשיות. ניכר שתמיכת הצוות וזמינותו לילדים השתפרו לאין שיעור עם הוספת הסייעת השנייה, ובמקביל גם פחת עומס העבודה והעייפות של חברות הצוות. תוצאת כל אלו היא רווח נקי לטובת הילדים והאווירה בגן.

אחת מנקודות החולשה של המהלך מתייחסת להדרכת הגננות והסייעות לקראת הטמעת הרפורמה ובמהלכה. ניכר כי גם הגננות וגם הסייעות חשות כי לא קיבלו הדרכה והכשרה מספיקות לקראת השינוי במבנה צוות הגן נוכח הוספת הסייעת השנייה – רק כשליש מהגננות (32%) ומהסייעות (39%) דיווחו כי קיבלו הדרכה לקראת הוספת סייעת שנייה. לאחר קבלת ההדרכה התייחסו הגננות גם לאיכות ההדרכה שנסבה בעיקר סביב נושאים טכניים הקשורים בהוספת סייעת שנייה, וכמו כן ציינו כי לא עסקו די במהותו של התהליך וכי לא ניתנו להן די כלים להתמודד עם השינוי. ואף על פי כן, מרביתן של הגננות והסייעות (78% מהגננות ו-95% מהסייעות) היו שבעות רצון מאוד מההדרכה – עובדה המתקפת את הצורך בהשלמת ההדרכה לחברי הצוות.

פרק 3

העשרה לגנים

מוקד הרפורמה היה הוספת סייעת שנייה לגנים. עם זאת, מקום חשוב ברפורמה ניתן גם לנושא העשרת הסביבה החינוכית בגן לרווחת הילדים ולקידומם. ההקצבה נועדה להעשיר את מערך הציוד בגן, אשר כלל פינה רכה למנוחה, משחקי הרכבה והעשרה, פינה להיגינה אישית ועוד. לצורך כך הוקצה במסגרת הרפורמה תקציב ייעודי בסך של 1,000 עד 5,000 שקלים לכל גן, בהתאם לאשכול הלמ"ס שבו ממוקמת הרשות המקומית. פרק זה מתמקד בתיאור אופן חלוקת תקציב ההעשרה לגנים, ניצולו בגנים וחשיבות ההעשרה לרווחת הילדים, על פי דיווחיהם של בעלי התפקידים ברשויות המקומיות ודיווחי הגננות.

א. היקף ההעשרה

על פי דיווחי הגננות במועד העברת הסקר, תקציב ההעשרה הגיע לפחות ממחצית מהגנים. לוח 31 מציג את הנתונים.

לוח 31

ציוד העשרה - גננות

"האם השנה הגן קיבל תקציב ייעודי להעשרת הסביבה החינוכית של הגן (הכוונה להעשרה במסגרת התכנית סייעת שנייה)?"
(שיעור המשיבות "כן")

גננות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
298	752	1050	<i>n</i>
30	45	41	

ראיונות העומק עם מנהלות מחלקות גני ילדים ברשויות מפקחות וגננות מלמדים כי במועד ביצוע הראיונות (ינואר-מרץ 2016), מרבית הרשויות קיבלו את תקציב ההעשרה ממשד החינוך, אך רובן טרם העבירו אותו לגני הילדים לצורך רכישת ציוד ההעשרה, וזאת בשל קשיים טכניים שונים. ממצאים אלה עולים בקנה אחד עם נתוני הסקר.

עוד עלה מהראיונות כי בהלימה עם הנחיות משרד החינוך, ניתנה לגננות עצמן אוטונומיה כמעט מוחלטת ברכישת ציוד ההעשרה לגן עלפי שיקול דעתן המקצועי, ובלבד שלא מדובר בציוד מתכלה. עם זאת, היו רשויות ומפקחות שהמליצו לגננות לרכוש ציוד בהלימה למדיניות עירונית (למשל, העשרת פינות, העשרת חצר והגן), אף שגם אז נותרה ההחלטה בידי הגננות עצמן:

"בשליש האחרון אנו רוצים לתת להם את התקציב, וזה לאחר ישיבה עם המפקחת שבה נחליט איזה תכנים נרצה להעשיר ואז נחשוף את ההחלטה בפני הגננות. אנו מעוניינים להעשיר פינות." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"ישבנו עם הרשות, אנחנו מאפשרים לגננות אוטונומיה, מה שהיא רוצה לקנות בעקבות מיפוי שערכה, כשהמוקד הוא העשרה רגשית, קוגניטיבית, מוטורית, ובלבד שהכסף לא ילך לסל תרבות, מתנות, מסיבות וציוד גן." (מפקחת)

"נתנו לנו אפשרות לקבל ציוד שהם בחרו, אך הייתה גם אפשרות שנלך ונבחר ציוד לבד, ואני בחרתי ציוד לבד." (גננת)

ב. מימוש ההשערה

כאמור, תקציב ההעשרה נועד לאפשר לגנים לעבות את ציוד הגן בציוד העשרה חינוכי לרווחת הילדים ולקידום ההתפתחותי והרגשי שלהם. הגננות עשו בתקציב ההעשרה שימושים מגוונים, כפי שמצטייר בלוח 32.

לוח 32

תחומי ההעשרה - גננות

"ביחס לכל אחד מהתחומים שלהלן, נא צייני האם הם תוגברו באמצעות תוספת תקציב ההעשרה הייעודי שניתן לגן במסגרת הרפורמה"

(שיעור המשיבות "כן" מקרב הגננות שציינו כי קיבלו תוספת העשרה)

גננות			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
84	317	401	N
81	71	73	משחקי הרכבה והעשרה
66	53	56	פינה מוטורית
49	48	48	מתקני ספורט
42	20	25	פינה רכה למנוחה (מזרונים, כריות וכד')
40	25	28	חומרים בתחום המדעים

ניכר כי מרבית תקציב ההעשרה נוצל ע"י הגננות לטובת משחקים (73% מהגננות דיווחו כך) ופינה מוטורית (56% מהגננות) ופחות לחומרים בתחום המדעים (28% בלבד מהגננות).

נתוני ההורים ביחס לתחום ההעשרה בגנים מוצגים בלוח 33.

לוח 33

ההעשרה - הורים

"ביחס לכל אחד מהתחומים הנ"ל, נא צייני/ באיזו מידה חל לדעתך שינוי בכמות הפעילויות/חומרים בגן בהשוואה לשנה שעברה (טרם החלת רפורמת סייעת שנייה)?"

(שיעור המשיבים "שינוי לטובה" או "שינוי מאוד לטובה")

הורים			
דוברי ערבית	דוברי עברית	כלל המדגם	
527	1302	1829	<i>n</i>
82	75	77	תחומים סביבתיים וערכיים
81	71	74	תחום השפה
80	70	73	תחומי המוסיקה והאומנות
78	70	72	תחום חשיבה חשבונית

ניכר שמרבית ההורים מתרשמים שחל שיפור לטובה בכמות הפעילויות והחומרים בגן בהשוואה לשנה שעברה (טרם קבלת ציוד ההעשרה), בתחומים שונים, יותר בקרב הורים בגנים דוברי ערבית מאשר בגנים דוברי עברית.

ראיונות העומק מלמדים כי בחלק מהרשויות נדרשו הגננות להכין תכנית שבה פירטו מהו הציוד הנדרש. תכנית זו שנשלחה לגננת המובילה ולמפקחת הייתה מעין בקרה מקצועית על בחירתה של הגננת. לעומת זאת, בחלק מהרשויות רכשו הגננות את הציוד ללא בקרה שכזו, אך לאחר שקיבלו את הנחיות משרד החינוך בנושא. בשני המקרים, נשמרה האוטונומיה של הגננות בבחירת הציוד:

"אמרנו לגננות שהן יכולות לרכוש מה שהן רוצות, נתנו להן מנדט בנושא. אני קיבלתי את כל הצעות המחיר, כך שהכול עובר דרכי. אבל הראייה שלי היא שהגננת אמורה לדעת מה היא רוצה, ולא אני אחליט." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"נתתי הנחיה לגנת המובילה שתשאל על מה הוציאו את הכסף. אני מאמינה שידעו לעשות את הבחירות הנכונות. אני נותנת בהן אמון. הרשות לא כופה את עצמה. גם היא נותנת אמון בצוות ולא כמו רשויות אחרות שאני מכירה." (מפקחת)

ברשויות שבהן נרכש ציוד ההעשרה, דיווחו הגנות כי הכספים נועדו להעשרה, למשחקי הרכבה, למשחקים חינוכיים, לבניית פינות רוגע וויסות חושים ועוד. כלומר, ניכר מהראיונות כי על פי רוב רכשו הגנות ציוד העומד בקריטריונים של משרד החינוך – ציוד העשרה חינוכי, לא ציוד מתכלה או חד-פעמי, שאותו הן אינן יכולות לרכוש מתקציב התפעול השוטף של הגן:

"הגנות ניצלו את התקציב. העירייה ניוטה את הדברים לרכישת דברים חינוכיים ולא מתכלים. הן קיבלו הנחיות כולל מאתנו. הן קנו משחקים חינוכיים שאולי לא יכלו להרשות לעצמם לפני." (גנת מובילה)

למרות האמור לעיל, היו גנות מעטות שצינו בראיון כי רכשו בתקציב ההעשרה ציוד מתכלה, כגון ניילון לעטיפת ספרים, חומרי יצירה, בריסטולים, מכונת למינציה, ציוד לחגים, קלסרים ודיסקים. לדברי אחת מהן לא הייתה לה ברירה כי היה חסר ציוד בסיסי רב בגן. גנת נוספת ביקשה לרכוש מחסן לגן בתקציב ההעשרה מפני שלא היה לה מקום לאחסן ציוד של הגן. למרות התנגדות הרשות היא קיבלה על כך אישור מהמפקחת, שטענה כי מדובר בצורך שהעלתה הגנת.

למרות האמור לעיל, הרושם שהתקבל ממכלול הראיונות מלמד כי הגנות הפעילו שיקול דעת מקצועי בבחירת ציוד ההעשרה ולא רכשו ציוד כלאחר יד:

"כל ציוד יש לו מטרה, וציוד עוזר להתפתחות הילד מבחינה מטורית ולימודית. אנו בוחרות ציוד שעוזר להתפתחות הילדים." (גנת)

"אם אני רוצה לדוגמה לבצע פעילות בפורים, אין לי ציוד אלמנטרי. למשל ארגז תחפושות. לכן אני מקווה לחזק את ההיבט הסוציו-דרמטי בעזרת רכש של תחפושות." (גנת)

ג. השפעת ציוד ההעשרה על פעילות הגן

על פי דיווחי הגנות בסקר הכמותי, תוספת תקציב ההעשרה השפיעה במידה רבה עד רבה מאוד על פעילות הגן. לוח 34 מציג את הנתונים.

לוח 34

השפעת ההעשרה על פעילות הגן - גננות

"באיזו מידה תוספת ההעשרה שניתנה במסגרת התקציב הייעודי לגן היא משמעותית ומשפיעה על פעילותו?"

(שיעור המשיבות מקרב הגננות שציינו כי קיבלו תוספת העשרה)

דוברי ערבית			דוברי עברית			כלל המדגם			n
84			317			401			
להעשרה יש השפעה רבה או רבה מאוד על פעילות הגן	להעשרה יש השפעה בינונית על פעילות הגן	להעשרה אין השפעה או השפעה מועטה על פעילות הגן	להעשרה יש השפעה רבה או רבה מאוד על פעילות הגן	להעשרה יש השפעה בינונית על פעילות הגן	להעשרה אין השפעה או השפעה מועטה על פעילות הגן	להעשרה יש השפעה רבה או רבה מאוד על פעילות הגן	להעשרה יש השפעה בינונית על פעילות הגן	להעשרה אין השפעה או השפעה מועטה על פעילות הגן	
64	19	17	77	14	10	74	15	11	

מרבית הגננות (74%) סבורות כי ציוד ההעשרה משמעותי מאוד לעבודת הגן, יותר בקרב גננות בגנים דוברי עברית (77%) מאשר בקרב דוברי ערבית (64%).

בדומה לכך, ראיונות העומק עם מנהלות מחלקות חינוך ועם מפקחות וגננות מלמדים כי הן סבורות כי ציוד ההעשרה שנרכש עבור גני הילדים משפיע לחיוב על הסביבה החינוכית בגן, בהיבטים שונים: מתן מענה לצורכי הילדים, גיוון הפעילויות לילדים, פיתוח יכולות הילדים ויכולת לקדם את הילדים באופן כללי. יחד עם זאת, עלו בקרב המרואיינות קולות שציינו כי תוספת הציוד היא בבחינת תוספת מבורכת אך אין ביכולתה לגרום לשינוי משמעותי בסביבה החינוכית בגן, בשל היקפה המצומצם יחסית:

"יש מענה לצרכים שעוזרים לילדים להתבטא יותר במהירות. הציוד שנקנה לרוב גורם לגיוון הפעילויות המוצעות לילדים. יותר ילדים מקבלים מענה לפי הצרכים שלהם." (מפקחת)

"ברור שהתקציב הוא אקסטרה שעזרת, אבל אין שינויים דרמטיים. זה נותן הרגשה לגננת שהיא יכולה לתת אקסטרה לילדים, ואם בעבר היא הייתה צריכה לחשוב פעמיים לפני שרכשה משחק יקר, היום היא לא צריכה." (מנהלת מחלקת גני ילדים ברשות מקומית)

"יש שינוי מתון של הסביבה החינוכית. נסתדר גם בלי זה, אבל זה מוסיף." (גננת)

סיכום פרק 3

נראה כי ביצוע העברת תקציב ההעשרה לגני הילדים לווה בעיכובים כתוצאה מסוגיות טכניות שונות, ולפיכך בעת ביצוע המחקר רק מיעוט מהגננות קיבלו לידיהן את ציוד ההעשרה שהזמינו. עוד עולה כי בהלימה עם דרישת משרד החינוך ניתנה אוטונומיה רבה לגננות ברכישת ציוד ההעשרה על פי שיקול דעתן המקצועי, וכי במרבית המקרים ניכר כי אכן נרכש ציוד ההולם את מטרתו. עם זאת, למרות שרכישת הציוד נתפסת על ידי המרואיינות כצעד מבורך ונחוץ, ניכר כי השפעתו על הסביבה החינוכית בגן ועל הילדים עצמם אינה משמעותית בשל היקפו המצומצם יחסית.

הסוגיות המרכזיות במחקר ההערכה הנוכחי נוגעות להשפעות ולהשלכות הנתפסות של התכנית על כלל הגורמים המעורבים בחיי הגן, ובכללם רווחתם של הילדים, העשייה החינוכית בגנים, תפקודן של הגנות, הסייעות, הגנות המובילות והמפקחות במסגרת הרפורמה ותפיסותיהן ביחס אליה.

הרפורמה הקיפה למעשה שלושה תחומים, בלתי תלויים זה בזה: חלוקת גני ילדים לאשכולות גנים והגדרת תפקיד של גנות מובילות; הוספת סייעת שנייה לגני הילדים; והקצאת תקציב העשרה לגני הילדים. מסקירת היחס של כלל המעורבים ביישום הרפורמה על היבטיה ומרכיביה השונים, מתקבלת תחושה כללית כי הרפורמה זוכה לברכת הדרך וכי היא הצליחה לממש את מטרותיה העיקריות.

באופן כללי, בחינת הממצאים מעלה כי הרפורמה נתפסת על ידי הגורמים השונים כמקדמת את מרקם ההתנהלות בגנים, על כלל המעורבים בעשייה החינוכית. כל הגורמים - צוותי הגן, ההורים ומערכות הפיקוח וההנהלה - מביעים סיפוק רב מעקרונות הרפורמה ומיישומה בפועל. עם זאת, נראה כי היבטים מסוימים מחייבים שיפור ויש לבצע לגביהם חשיבה מחודשת.

חוזקות הרפורמה נוגעות בראש ובראשונה לשביעות הרצון של כלל המעורבים בעשייה החינוכית מהמהלכים של **חלוקת הגנים לאשכולות והוספת גנות מובילות**: כ-70% מהגנות רואות בתפקיד הגנת המובילה חשיבות רבה לשדרוג מערכות היחסים, האישיים והמקצועיים, של הגנות עם מערכות הפיקוח ומייחסות לו שיפור משמעותי בשיתופי הפעולה בין הגנים וביצירת מעגלי תמיכה ומארגי שיח בין הגנות. הגנות המובילות מצדן מביעות סיפוק מכלל ההיבטים הקשורים בתפקידן (כ-90% מהן) ומתארות אתגר ועניין מקצועיים הכרוכים בתפקיד. נוסף על כך, **הוספת סייעת שנייה לגני הילדים** נתקבלה בברכה באופן גורף על ידי כלל הגורמים המעורבים בהתנהלות היומיומית בגנים. כל אלו מדגישים את השפעותיה המיטביות על כלל ההיבטים של חיי הגן: החל בתפקוד הילדים והצוות ורווחתם, דרך העשייה החינוכית וכלה במרחב האישי – כולם יוצאים נשכרים מהתוספת החשובה של הסייעת השנייה. על כך מעידים שיעורים גבוהים בקרב הגנות (84%) והסייעות (87%) הרואים בו מהלך חשוב ומשמעותי לקידום העשייה החינוכית בגנים ולשיפור רווחתם הפיזית, הלימודית והרגשית של הילדים. לבסוף, סוגיית **העברת תקציב העשרה לגנים** נתקלה בקשיים, חלקם מסיבות טכניות, כך שבעת ביצוע המחקר רק מיעוט בקרב הגנות קיבלו לידיהן את ציוד העשרה שהזמינו. למרות העיכובים בהעברת תקציב העשרה לגנים, נראה כי אלה אשר זכו לקבל את תוספות התקציב השכילו להשתמש בהן למימוש צרכים מהותיים בגנים, והתגובות לתוספת התקציב היו לרוב חיוביות.

עם זאת, הנשאלים דיווחו גם על **קשיים לא מעטים בהיבטים שונים של הרפורמה**. התחומים שסומנו כבעייתיים ושביחס אליהם הומלץ לבצע שינויים קשורים בנושאים הבאים:

- **הדרכה והכנה של הגננות והסייעות לקראת הטמעת הרפורמה ובמהלכה** – ניכר כי גם הגננות וגם הסייעות חשות כי לא קיבלו הדרכה והכשרה מספיקות לקראת הוספת הגננות המובילות ונוכח השינוי הצפוי במבנה צוות הגן עם הוספת הסייעת השנייה: רק כשליש מהגננות (32%) ומהסייעות (39%) דיווחו כי קיבלו הדרכה כלשהי לקראת הוספת הסייעת השנייה בגנים. שביעות הרצון הגבוהה של הגננות (78%) והסייעות (95%) מההדרכה שניתנה, מדגישה את חשיבותה לשם הטמעה מיטבית של הרפורמה.
- **הגדרות התפקיד של הגננת המובילה** – אף שבתחילת ההתנעה של הרפורמה, הגדרת התפקיד של הגננת המובילה היה מעורפל, הרי שעם התקדמות הפעילות בשטח התגבשה תפיסה מוגדרת יותר של תפקיד הגננת המובילה. עם זאת, מספר סוגיות עדיין מחייבות שיפור: (א) בחלק מהרשויות אין סינרגיה בין הבניית תפקיד הגננת המובילה ואשכול הגנים למנהלת מחלקת גני הילדים ברשות; (ב) במקרים לא מעטים עולות התנגדויות לתפקיד הגננת המובילה, בעיקר בקרב גננות ותיקות; (ג) כפילות בין תפקיד המובילה לתפקיד המדריכה, אשר מוביל לעתים לחיכוכים ולמאבקים מיותרים בצוות הפיקוח; (ד) הגדרה מעורפלת של מעמד הגננות המובילות ביחסי העבודה שלהן מול הגננות.
- **חוסר אחידות וחוסר שקיפות ביחס לתהליך בחירת הגננות המובילות** – נראה כי לא ניתנו למפקחות הנחיות מוגדרות ביחס לתהליך בחירת הגננות המובילות, ועל כן חלקן עשו זאת על בסיס היכרות אישית, ואחרות מינו ועדת קבלה של אנשי מקצוע. כך או כך, יש לקבע את תהליך בחירת הגננות המובילות ולהגדיר את תהליך הבחירה באופן סטנדרטי, וזאת גם כדי ליצור שקיפות ונגישות בתהליך ולשפר את התיאום בין הגורמים השונים ביחס אליו וכדי למנוע התמרמרות אפשרית של מי מהגננות שלא נבחרו.
- **תגמול הגננות המובילות** – הגננות המובילות לא בחרו בתפקיד משיקולים של שכר או תגמול חומרי כלשהו אלא בעיקר מטעמים של אתגר וכהזדמנות להתפתחות אישית. עם זאת, ואולי עקב חוסר בהירות בהגדרת התפקיד של גננת מובילה, נוצרו בשטח תהליכים אשר חייבו עבודה והשקעה מרובות מצד הגננות המובילות, שהיו מעבר לכמות ההשקעה שחלקן ציפו לה. הדבר גרם לכך שבאופן פרדוקסלי, הגננות המובילות מצאו עצמן עובדות יותר בעבור שכר נמוך יותר. יש אפוא למצוא דרכים לתגמול הגננות המובילות כדי לשמור על רמת תפקוד גבוהה שלהן ועל שביעות רצונן, לרווחת כל הגורמים הקשורים במעגל גן הילדים.
- **חלוקת התפקידים בין הסייעות** – הנחיות מובילי הרפורמה היו כי לשתי הסייעות מעמד זהה בגן וכי על שתיהן לחלוק באופן שווה בכל התפקידים הקשורים בעבודתן ולהחליף ביניהן על פי הצורך. בפועל, לפי דיווחי הגננות והסייעות, נראה כי עקרון השוויון לא תמיד נשמר וכי קיימים לא מעט מקרים של היררכיה בין הסייעות, דבר שאינו תורם לאווירה בין חברי הצוות ולתפקוד מיטבי של הגן. יש לבחון

דרכים לשם הטמעת עקרון השוויון בחלוקת העבודה ובמעמד בין שתי הסייעות, אולי באמצעות החלפת המושג "סייעת שנייה" במושג אחר, שאינו מכיל קונוטציה של סדר או של היררכיה.

לסיום, על אף הקשיים והבעיות שליוו את הרפורמה, התחושה הכללית בקרב כל הגורמים המעורבים בה היא שהרפורמה הצליחה לממש את מטרותיה, וכי קיים רצון מצד כל הגורמים להמשיך בה ולשפרה לרווחת הילדים ולרווחת כל העוסקים בפעילות החינוכית בחינוך הקדם-יסודי.