

# **תקציר דוח הערכה מעצבת**

**הצהרונים במתכונת החדשה בכפר-סבא**

**הערכה מעצבת**

**בעקבות התצפיות והראיונות**

**ארזה לבון-גילת**

**ינואר 2018**

## הרקע לפעולת ההערכה בגני הילדים בכפר-סבא

מחלקת גני-הילדים באגף החינוך של עיריית כפר-סבא אחראית ומפעילה בנוסף לגני הילדים בעיר גם את גני יול"א (יום לימודים ארוך) שמתקיימים ב- 114 גנים ברחבי העיר.

### במתכונת הקיימת היום בצהרוני יול"א נמצאו מספר לקויות מרכזיות:

- איכות כח האדם שמפעיל את יול"א בגנים – מאופיין באיכות נמוכה, מוסר העבודה נמוך, העובדות מרבות להיעדר
  - בעיה בתנאי ההעסקה של העובדות – עובדות עירייה, חלקן שייכות לדור א' וחלקן לדור ב' (יש פער בתנאים ותסכול בקרב דור ב'), אינן עובדות בחופשים
  - רצון לשדרג את הפעילויות שמקבלים הילדים
  - מחקלת גנ"י עוסקת בתיפעול ובכיבוי שריפות של היעדרויות כח האדם ופחות בפדגוגיה
  - לא מתקיימת פעילות פדגוגית-חינוכית ברמה הרצויה
- לאור פני הדברים המתוארים לעיל אגף החינוך החליט לשנות את שיטת ההפעלה של גני יול"א ולצורך כך פנה ל"חברה לתרבות ופנאי" הפועלת בכפר-סבא ומפעילה כיום את הצהרונים של בתי-הספר, החוגים בעיר וקייטנות הקיץ. החברה מפעילה את גני יול"א בשנת תשע"ח בקרב 37 גנים כפיילוט.

## מטרות ההערכה

### לפעולת ההערכה של הפיילוט שתי מטרות מרכזיות:

- א. הערכה מעצבת** שתלווה את תהליך הפיילוט ותיתן מידע תוך כדי הפעלתו על נקודות חוזק וחולשה וכמו כן תסייע בעיצוב מתכונת ההפעלה המיטבית של גני הצהרונים שמשותפים בפיילוט.  
**בדוח זה יוצגו ממצאי ההערכה המעצבת.**
- ב. הערכה מסכמת של הפיילוט** שנועדה לסייע למנהלים באגף החינוך של עיריית כפר-סבא לקבל החלטה באם להכיל את המתכונת שעוצבה בפיילוט גם על שאר גני הצהרונים בעיר, או האם רצוי לחפש פורמט הפעלה אחר לצהרונים.

### כלי ההערכה שממציאיהם נכללים בדוח זה (דוח הביניים)

#### א. תצפיות בגנים

נדגמו 7 גנים שמשותפים בפיילוט מקרב אשכולות שונים וממתחמים שונים בעיר, כמו כן נדגמו 7 גנים שאינם משותפים בפיילוט מקרב אשכולות גנים וממספר מתחמים בעיר. התצפיות נערכו החל מהגעת הסייעת בשעות פעילותו של גן הבוקר ועד סיום יום יול"א. נערך ניתוח איכותני של תיעוד התצפיות באמצעות בניית קטגוריות-על וקטגוריות מישנה שיצרו תמונה שלמה בהתאמה לשאלות המחקר.

#### ב. ראיונות אישיים

- פותח מיתווה לראיון חצי-פתוח שבאמצעותו רואיינו מנהלים באגף החינוך ומובילי התוכנית בחברה המפעילה.
  - מיתווה נוסף של ראיון חצי-פתוח שימש במהלך התצפיות. התקיימו ראיונות אישיים עם כל אחת מהעובדות בצוותי הבוקר והצהריים שבגנים.
- נערך ניתוח איכותני של תוכן הראיונות באמצעות בניית קטגוריות-על וקטגוריות מישנה, שיצרו תמונה שלמה בהתאמה לשאלות המחקר. נערך תהליך של חיפוש שיטתיות וחזרתיות, השוואה והנגדה.

1. עד כמה ובאיזה אופן מתקיימים תהליכים של העברת מידע ויצירת רצף חינוכי-פדגוגי-ניהולי בין הגן של הבוקר לגן יול"א? מהי איכות העברת המידע?
2. זמן החפיפה בין הגן של הבוקר לגן יול"א – מה מתקיים בו? מהי רמת האפקטיביות של החפיפה? עד כמה היא קריטית להתנהלות התקינה של גן יול"א?
3. מהי איכותו של צוות הגן שמפעיל את יול"א? מהי רמת מחויבותו לגן ולתפקידו?
4. איזו פעילות הפדגוגית-חינוכית מתקיימת במהלך הפעלת יול"א?
5. עד כמה מתקיימת חלוקה מאוזנת של המשאבים (חוגים, פעילויות) בין הגן שפועל בשעות הבוקר לגן יול"א?
6. מהי יעילותו של המבנה הארגוני –מינהלי שהוקם לצורך ההפעלה החדשה של גני יול"א?

סיכום בשיטת SWOT – אודות המיתווה החדש (הפיילוט)

חולשות	חוזקות
<p>א. לקראת פתיחת השנה היתה אי-ודאות וכמו כן העברת מידע חלקי ועמום לצוותי הבוקר ולהורים מצד העירייה</p> <p>ב. העובדה שהחברה לתרבות ופנאי לא היתה מודעת באופן מעמיק וכוללני למשמעות ההפעלה הייחודית של הצהרונים בכפר-סבא הביאה אותה לתכנון מערכת צהרונים בעלת אופי נפרד ואוטונומי. הדבר יצר תסכולים, כעסים והתנגדויות קשות כלפי המיתווה החדש בקרב צוותי הבוקר וההורים.</p> <p>ג. איכות העובדות – בחלק מהצוותים גויסו עובדות בעלות יכולות אישיות נמוכות שאינן מתאימות לעבודה בגן עם ילדים צעירים וביניהם ילדים מאתגרים.</p>	<p>א. נוכחות סיעות פיילוט לעומת המיתווה הקודם: קיים יתרון ברור בכל הקשור לעבודה סדירה של צוותי הצהרונים. דפוסי ההיעדרות הנרחבת של העובדות במיתווה הקודם אינם קיימים במיתווה החדש. רוב העובדות בגני הפיילוט לא החסירו אף יום עבודה אחד בארבעת החודשים הראשונים שבהם נערכה המדידה.</p> <p>ב. הפדגוגיה היא נקודת החוזקה המשמעותית של המיתווה החדש, בפיילוט מתקיימת תוכנית פדגוגית סדורה ועשירה ברמה יומית, קוהרנטית ורלבנטית</p> <p>ג. קיימת שביעות רצון גבוהה בגני הפיילוט מהפונקציה של רכזות האשכולות שנותנות מענים ברמה טובה ובזמינות גבוהה לכל שותפי החינוך</p>
איומים	הזדמנויות
<p>א. קיצור זמן החפיפה בין גן הבוקר לגן הצהריים וצמצום מספר שעות העבודה של צוותי הצהריים יוצרת כעס ותיסכול בקרב העובדות שמביאים לתסיסה ולגיוס ההורים להתנגדות למיתווה החדש.</p> <p>ב. אין הבדלים מהותיים בין גני המיתווה החדש לגני המיתווה הקודם!! (אם קיימים הבדלים – הם לא נובעים מכך שהגן נמצא/לא נמצא בפיילוט אלא מאיכות האנשים שמפעילים אותו וטיב היחסים שנרקמו ביניהם). המשמעות היא שבשונה ממה שההורים מנסים לומר – אין פה משהו פחות טוב. יחד עם זה אם היתה הבטחה למשהו יותר טוב, הרי שזה לא מתקיים בפועל. בעצם קיים מיתווה די מקביל שהחלטה להיפרד ממעורבות מנהלת הגן במהלך שעות הצהרון מהווה נקודת חולשה</p>	<p>א. כל מנהלות הגן מעדיפות שהארוחה תהיה בשעות פעילות הצהרון, והבוקר יוקדש לפדגוגיה</p> <p>ב. גנת הבוקר היא הציר המארגן, המנהל והמסנכרן של כל המערכות בגן: גן בוקר + גן צהריים (גם אם היא לא נוכחת) + תקשורת עם הורים + תקציב + קשר עם העירייה. אי לכך כדאי לתת לכך מקום ולבנות התנהלות ששמה את מנהלת הגן במרכז וכשותפה של צוות הצהרון</p> <p>ג. לקראת גיוס עובדים חדשים עם הרחבת הפעילות לגנים נוספים - הגדרת דרישות סף גבוהות בעיקר למובילת הגן ולא להתפשר</p> <p>ד. כדאי לעבוד על היחסים והקשר הטוב בין מחלקת גנ"י באגף החינוך בעירייה ובין החברה המפעילה את המיתווה החדש בדגש על בניית אמון, עבודה בשקיפות ויצירת שותפות אמיצה</p>

## תובנות ומסקנות:

1. מחלקת גנ"י באגף החינוך נתקלה בקשיים בהפעלת הצהרונים בעיר ובעיקר מצאה עצמה מתמודדת ונקראת לעסוק ברמה יום-יומית עם היעדרויות תכופות ורבות של סייעות הצהרונים. בנוסף מחלקת גנ"י שמה לה למטרה לשפר את הפדגוגיה בצהרונים. לצורך כך נבחרה חברה חיצונית להפעלת הגנים, כפיילוט בשלב ראשון, במהלך תשע"ח – החברה לתרבות ופנאי.
2. החברה לתרבות ופנאי, שנבחרה להפעיל את הצהרונים הפיילוט תשע"ח, לא היתה מודעת למלא המשמעות של אופן ההתנהלות הייחודי של הצהרונים בגני כפר-סבא ולא נחשף בפניה לעומק המיתווה שאליו רגילים צוותי הבוקר וההורים בעיר. אי לכך החברה המפעילה ראתה את הצהרונים כמערכת נפרדת-אוטונומית בעלת מימשיקים מצומצמים עם גן הבוקר. רק תוך כדי הפעלת הצהרונים החל מספטמבר, התבררה לחברה מלוא תמונת ההפעלה שמוכרת לצוותי הגנים ולהורים בעיר כמו גם האגינדה של אגף החינוך, שכוללת רצון בחינוך משלים אך עם שייכות ומימשיקים משמעותיים לגני הבוקר. זהו הגורם המרכזי לקשיים וההתנגדויות שמלווים את כניסתו של פיילוט המיתווה החדש.
3. **המיתווה החדש הישיג את שתי המטרות המרכזיות שלשמן יצאה מחלקת גנ"י של אגף החינוך לפיילוט: צמצום משמעותי בהיעדרויות הרבות של עובדות הצהרונים ויצירת פדגוגיה מעמיקה וכוללת במהלך הפעילויות בשעות הצהרון.**
4. מאחר ובגנים שבהם פועל המיתווה החדש היחסים בין שני צוותי החינוך נמצאים בתהליכי בנייה, מתקיימים פחות תהליכים של העברת מידע ויצירת הרצף. גם המידע המועבר יותר טכני, בסיסי ופחות מעמיק ומאפשר קיום רצף.
5. איכות המידע המועבר שונה מגן לגן ותלויה בעיקר באופן ובמידה שבהם העובדות, ובעיקר מנהלת הגן, תופסות את שני הצוותים כצוות אחד שפועל בשעות שונות בגן, שחלקן גם משותף.
6. אורך זמן החפיפה: בין המיתווה החדש (בו החפיפה קוצרה בכשעה) לבין המיתווה הקודם אין הבדלים בעלי משמעות להתנהלות התקינה של הגן, ביטחון ובטיחות הילדים כמו גם ההצלחה להתארגן לארוחה ולקיים במקביל פעילות עם הילדים.
7. לא כל אנשי הצוות שגוייסו במהלך מהיר ותוך פרק זמן קצר לעבוד בצהרונים של המיתווה החדש הם באיכות המתאימה
8. בגנים של המיתווה החדש היחסים בין שני הצוותים נמצאים בתהליך של בנייה, התהליך מתקיים בצל התנגדות סמויה וגלויה שיש כלפי המיתווה בקרב קבוצות ההשתייכות המקצועיות של העובדות, דבר שמקשה על בניית היחסים וההתנהלות.
9. בחלק מגני המיתווה החדש קיימת תחושה של תקשורת חלקית / לא מספקת בין שני הצוותים.
10. מנהלת הגן היא הציר המארגן והמרכזי של הגן בכל השעות שבהן הגן פועל! כאשר שני הצוותים מקבלים זה את זה ומנהלת הגן מובילה לשיתוף פעולה טוב נוצרת עבודה סביב מטרה משותפת - דאגה לטובת הילדים ולתיפקוד מיטבי של הגן. הדבר מביא למחוייבות גבוהה לתפקיד, לגן ולשאר חברות הצוות העובדות בגן.
11. הפעילות הפדגוגית ואיכותה הינה התחום בו נמצא הבדל משמעותי לטובת הגנים של המיתווה החדש.
12. בגנים בהם יש תקשורת טובה בין מנהלת הגן לצוות הצהרון כל הציוד פתוח לאורך כל שעות היום ולכן רכישות הציוד אינן רבות ומוקדשות בעיקר לפעילויות מיוחדות, הנגזרות מתוך התוכנית הפדגוגית של החברה המפעילה
13. קיימת הסכמה רחבה בקרב מנהלות הגן וגם בקרב מנהלי האיזורים בעירייה שיש למבנה החדש יתרון גדול ושהמבנה האירגוני החדש יעיל.

## המלצות:

באשר להתלבטות בין מודל של הפרדה בין שתי המערכות (גן בוקר וגן צהרים) לבין מודל של חפיפה ושיתוף:

במקרה הזה אי אפשר לעשות שילוב, כלומר לא ניתן לעשות מודל של שיתוף אבל שהציוד יהיה נפרד ולהיפך – אי אפשר לעשות מודל של הפרדה אבל זמן חפיפה או ציוד משותף. זה יוצר מסרים כפולים וקווי-תפר שמהווים מקום לחיכוך ולעימות מיותרים. צריך להחליט מה המודל המתאים ביותר בכפר-סבא, עם כל המורכבות שנוצרה בגלל לחצים של ההורים ועקב כניסת תוכנית ניצנים של משרד האוצר. חשוב לקיים את המודל הנבחר באופן מלא.

### **במידה ומתקבלת החלטה לבחור במודל של חפיפה ושיתוף חשוב לנקוט את הפעולות הבאות:**

- חשוב להגדיר באופן ברור וגורף ששני הצוותים הם למעשה צוות אחד שפועל בשעות שונות שחלקן חופפות.
- להבהיר ולכוון לכך שמנהלת הגן היא הגורם המסנכרן והמוביל בגן את העשייה ואת המימשקים שמתקיימים בתחומים ובמימשקים השונים (הגננות אינן רוצות אחריות על הנעשה בגן בשעות שהן לא נמצאות ומנהלות אותו בפועל, לכן הן יתחמו בעצמן את גבולות ההתערבות שלהן, אך לא מומלץ לעשות זאת עבורן משום שזה מעורר תחושה של מידור ומביא להתנגדותן).
- יש לעשות מהלכים של בניית יחסים והדדיות בין חברות שני הצוותים לפני שהשנה מתחילה, ובהובלת מנהלות הגן
- כדאי להעביר סדנה שתלמד מיומנויות של דיבור אסרטיבי על דברים שמפריעים, זה ימנע התחשבנויות וסיטואציות של צבירת כעסים, התפרצויות כעס וויכוחים ליד הילדים.
- רכזות הגנים ומנהלות אשכולות הפיילוט צריכות להוביל ביחד וברגישות מהלכים של שיח משותף בגנים כבר לפני פתיחת השנה ובצמתים מרכזיים (2-3) במהלך השנה
- סוד ההצלחה כפי שעולה מגנים מוצלחים בשני המיתווים הוא שיתוף פעולה, מחוייבות הדדית ואי התחשבנות בין אנשי הצוות- צריך להוביל להתנהלות כזו. הצוותים צריכים לשבת יחד ולחלק ביניהם את רשימת המשימות הנדרשות, כל צוות ימצא לעצמו את הפורמט הנכון לו (תפקידים קבועים, "שבו-שבו", וכד')
- כדאי ליצור "קוד עירוני" ברור שיופץ בקרב כל שותפי החינוך. הקוד יגדיר באופן אחיד את אופן הטיפול המיטבי בקונפליקטים ובהתנגדויות מצד אחד, ויגדיר את מדיניות השיתוף בין גני הבוקר לצהרונים עד רמת תהליכי העבודה הנדרשים. מומלץ שאת הקוד יבנה צוות משותף של מנהלי האיזורים במחלקת גני" ורכזי האשכולות בחברה לתרבות ופנאי, נציגות של מנהלות גן ומובילות צהרון ונציגות הורים. אם רוצים שגם ההורים יהיו מחוייבים לקוד – צריך לשתף גם אותם בפיתוחו (מומלץ).

### ארוחת הצהריים

- מומלץ להעביר אותה לשעה מאוחרת יותר ללא קשר למודל שייבחר, וזה בגלל שהעיסוק בארוחה גוזל זמן פדגוגיה של גן הבוקר.
- יש להנחות באופן אחיד את הצוותים כיצד מומלץ לחלק את האוכל לילדים מאחר ויש גנים שהדרך בה הם בחרו לעשות זאת גורם לכך שהאוכל מונח זמן רב בצלחות והילדים אוכלים אוכל קר, למרות כל ההשקעה בשיטת חימום ייחודית.

- כמויות מזון רבות מאוד נזרקות לפח בכל הגנים שניצפו, כשליש מהאוכל. כדאי לצמצם את הכמויות שמגיעות לגנים(או לתרום את השאריות למוסד כלשהו שקיים בעיר).
- חשוב לרענן את ההנחייה להקפיד לשלוח את הילדים ליטול ידיים לפני הארוחה...

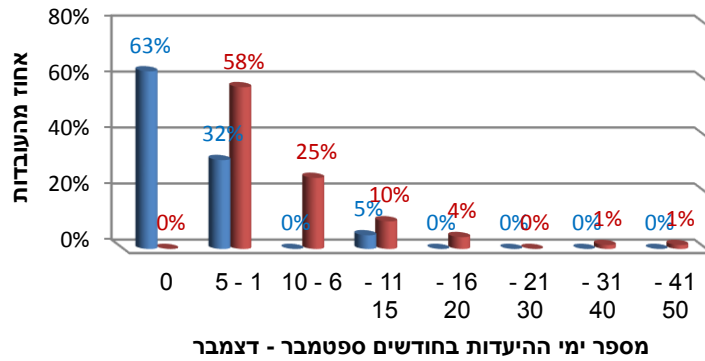




**מידע לפגישה:**

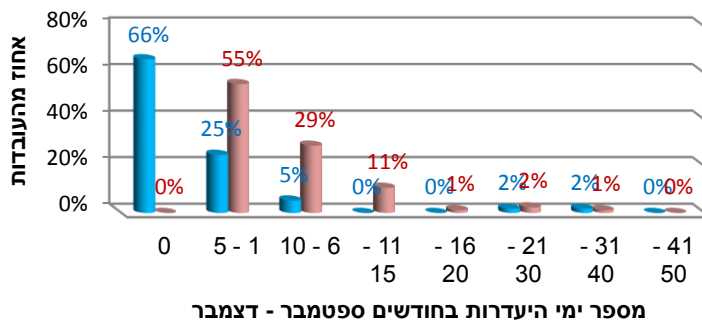
השוואה בין היעדרויות גגנות צהרים / מובילות צהרון  
במיתווה החדש לעומת המיתווה הקודם

גגנות צהריים / מובילות צהרון ■ מובילות / מיתווה קודם



השוואה בין היעדרויות אימהות בית / סייעות צהרון  
במיתווה החדש לעומת המיתווה הקודם

אימהות בית / סייעות צהרון ■ אימהות בית / סייעות מ



**סיכום**

חודש	התפטרות	פיטורים
ספטמבר	8	
אוקטובר	4	1
נובמבר	6	1
דצמבר	1	1
ינואר	2	1
פברואר	2	2
סה"כ	23	6

הבהרות של החברה לתרבות ופנאי:  
להתפטרות העובדות יש סיבות שונות – מחלות, מרחק, מיעוט שעות ועוד.  
פיטורי העובדות על ידינו – כאשר זיהינו כי העובד אינו מתאים מספיק לעבודה בגן .