



משרד החינוך  
הפיקוח על גני הילדים



מועצה אזורית מטה בנימין  
אגף החינוך, המחלקה לגני ילדים

## אמנת גנים



1. הקדמה
2. כללי - עבודה עם וועדות בישובים.
3. וועדות חינוך / גנים.
4. החוט "המשולש" – משרד החינוך, מועצה אזורית מחלקה לגנים, ועדות חינוך / גנים
5. הצעה למתווה עבודה .
6. סיכום

### 1. הקדמה.

מחלקת הגנים במועצה אזורית מטה בנימין והפיקוח על גני הילדים במשרד החינוך חברו יחד עם וועדות הגנים בישובים על מנת ללבן את דרכי העבודה המשותפות סביב גני הילדים ביישובי המועצה. בישובים קיימת פעילות מבורכת של וועדות גנים וועדות חינוך. אולם, לא פעם התגלתה חוסר ידיעה ואי בהירות בקרב חברי וועדות החינוך לגבי תפקידיהם ותפקיד כל אחת מהרשויות הפועלות בתחום גני הילדים.

שטחה של המועצה גדול ומספר יישוביה רב. יש יישובים קטנים עם גן אחד, ויש יישובים גדולים עם כמה גני ילדים. יישובים בעלי אוריינטציה חילונית ואחרים דתיים. במשרד החינוך חלוקת הפיקוח היא על פי ממלכתי וממלכתי – דתי, ממלכתי חרדי ומוכר שאינו רשמי. כך שניתן יהיה לתת מענה לכל גן ילדים בהתאם לרוח החינוכית ביישוב.

מפקחות הגנים, מחלקת גני הילדים ונציגי היישובים קיימו תהליך בירור, המתייחס לאופן פעולתן של הרשויות והגורמים הפועלים, בסדרה של מפגשים פנימיים ומפגש אחד גדול אשר אליו זומנו נציגי ועדות חינוך, ועדות גנים ורכזות קהילה. זאת, על מנת להקיף את מגוון נקודות המבט של הנוגעים בדבר ולקבוע דרכי התנהלות ברורים ומוסדרים.

כל אחד מהגורמים פועל על בסיס שונה. מפקחות הגנים פועלות מכוח חוק: האחריות והסמכות שבידיהן נובעת מתוקף חוק חינוך. הפיקוח על תוכניות לימוד, בחירת והעסקת הגנות, השמת ילדים במסגרות חינוך מיוחד וסמכויות נוספות הן מחובתן החוקית. גם מחלקת הגנים פועלת מכוח החוק וצו המועצות האזוריות. בניית הגן ותחזוקתו, העסקת הסייעות, הקצאת משאבים לתפעול השוטף של הגן, שיבוץ הילדים בגנים ועוד, כל אלו ואחרים הם באחריותה של המחלקה.

בעוד שהמחלקה לגנים יכולה להאציל חלק מסמכויותיה ליישובים, אין באפשרות פיקוח הגנים במשרד החינוך יכולת להאציל מסמכויותיו. עם זאת, על מנת להביא למיצוי הכוחות כך שילדי הגן יקבלו את המיטב, המציאות הקהילתית מחייבת שיתופי פעולה והדברות בין הגורמים הפועלים בסביבת הגן.

מתוך הבנה זו התקיים כנס וועדות חינוך וגנים, שבו נפתח הדיאלוג ובו הוצגו עמדות ונקודות המבט של מפקחות הגנים, רכזות הקהילה, גנות וחברי וועדות החינוך / וועדות גנים מהיישובים.

על בסיס תהליך הבירור שנעשה והחומרים שנאספו ממנו, נבנתה האמנה שלהלן.

## ג. כללי – עבודה עם וועדות במטה בנימין.

מועצה אזורית מטה בנימין מונה למעלה מארבעים ישובים. רוב היישובים הוקמו כיישובים קהילתיים, אשר אחד המאפיינים שלהם הוא מעורבות תושבים בתהליכי קבלת החלטות וקביעת אופי החיים היישוביים.

כחלק מהתפיסה הערכית המציבה את החוסן הקהילתי בסדר עדיפויות גבוה, ובידיעה כי אחד ממרכיבי החוסן הוא מעורבות התושבים בחיי הקהילה, מעודדת המועצה באמצעות רכזות הקהילה וגורמים נוספים הקמה והפעלת וועדות תושבים.

וועדות תושבים – אחת הדרכים המוכרות להביא לידי ביטוי את רצונות התושבים. בתחומים רבים הנוגעים לאורחות חיי הקהילה מוקמת וועדה. יש וועדות המוקמות לטובת טיפול בנושא מסוים לזמן מוגדר ופועלות כצוותי משימה. ועדות אחרות הן וועדות מתמשכות שחבריהן מתחלפים מעת לעת.

בכל מפגש של וועדה בו מתקיימים דיונים ומתקבלות החלטות – הכוח חוזר לתושבים ומביא לידי ביטוי ערכים של דמוקרטיה השתתפותית. יותר מכך, לפעילות בוועדות יש ערך חינוכי עבור הדור הצעיר הרואה את הוריו פעילים חברתית ומתוך העשייה הזו הוא למד על יכולות השפעה ומנהיגות.

גם תושבים שאינם נוטלים חלק בפעילות בוועדות מוצאים בחברי הוועדה כתובת לשמיעת דעותיהם וטענותיהם וכך מביאים לידי ביטוי את הרעיון של ייצוג ישיר. לבסוף, פעילות בוועדות תורמת להיכרות הדוקה בין חברי הקהילה ומשפיעה על הלכידות הפנימית וגיוס הכוחות המצויים בקהילה.

המועצה האזורית רואה חשיבות במנהיגות המקומית ביישובים ומשקיעה משאבים, כגון ימי עיון וחומרי הדרכה כתובים, לשם הדרכה והכשרת המנהיגות, תוך כוונה כי יוכלו לשרת זמן רב ובצורה יעילה.

אחת הוועדות המשמעותיות היא וועדת חינוך / גנים. חינוך הילדים הינו סוגיה רגישה ומשמעותית להורים, המפקידים את היקר להם במוסדות החינוך. לכן, כמעט בכל יישוב מוקמת וועדת חינוך או לחילופין וועדת גנים. וועדות אלו מעורבות במה שקורה בגן ומתגייסות לחפש פתרונות לסוגיות המתעוררות בתפעול השוטף של הגנים.

אחד הקשיים בפעילותן של וועדות היא שלא תמיד קיימת "למידה ארגונית". כשתושבים פורשים מוועדה כלשהי הם לוקחים איתם את הידע שנצבר במהלך תקופת פעילותם, והבאים אחריהם צריכים ללמוד מחדש, בחינת המצאת הגלגל. כתוצאה מכך, משתמרות אי ההבנות וקשיים מול גורמים שונים בתוך היישוב ומחוץ לו. אחת ממטרותיה של אמנה זו היא להסדיר ולשמר ידע שנרכש בתחום העבודה המערכתית סביב הגנים, על מנת שחברי וועדות חדשים יכירו וילמדו את חכמת העבר.



### 3. וועדות חינוך / גנים

ברוב היישובים פועלת וועדת חינוך, אשר רואה את התהליכים החינוכיים הכוללים, מגיל מעון דרך הגן ועד בית הספר התיכון. לעיתים, בשל רגישות ההורים לחינוך בגיל הרך, קיים רצון להיות מעורבים במיוחד בתחום זה ומוקמת בנפרד וועדת גנים. אין מודל אחיד שניתן לומר שכדאי ליישם, משום השונות הגדולה בין היישובים. חשוב להתייעץ עם גורמים בקהילה וביישובים אחרים על ההיבטים השונים בהקמת והפעלת וועדה כזו.

בכל היישובים קיימת פונקציה של רכזת קהילה. ברבים מן היישובים, רכזת הקהילה הינה גורם משמעותי ופעיל בכל הנוגע לגנים ולהפעלת וועדת הגנים / חינוך. במקרים מסוימים, כאשר אין בישוב ועדת גנים, הקשר עם מוסדות הגן בישוב נעשה ישירות מול רכזת הקהילה. בחלק מהיישובים קיימת רכזת/גנים/גיל רך.

תפקידי ועדת הגנים אינם מסתכמים רק בהתוויית מדיניות היישוב אלא בחלקים פעילים יותר. לדוגמא:

א. המלצה והצעה לתוכניות בגן בראייה קהילתית וייזום קשרי גן - קהילה.

ב. קביעת גובה דמי שכלול שישלמו ההורים באותה שנת לימודים, בכפוף להנחיות חוזר מנכ"ל.

ג. הנעת מהלכים לפתיחת גן נוסף, אם מספר הילדים הצדיק זאת.

ד. סיוע בגיוס סייעות ואיתור ממלאות מקום לסייעות וגננות.

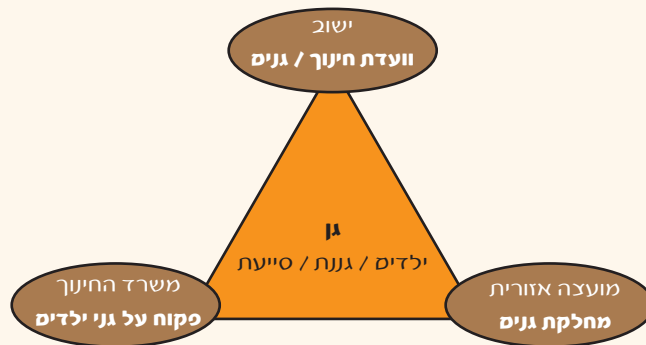
ה. בירור וגישור בין הורים וגננות ופנייה לפיקוח בהתאם לצורך.

קיימת מעורבות של וועדות הגנים בחיי הגן. פעמים, בניסיון לתת מענה מיידי לבעיה המתעוררת, פועלות ועדות הגנים באופן עצמאי מבלי לערב את הרשויות אשר באחריותן ובסמכותן המקצועית לתת מענה. תהליכים אלו עשויים לייצר חילוקי דעות שכן ישנם תחומים אשר אינם בסמכות הוועדה. למשל, לוועדה אסור לטפל בתחומים הנוגעים לחוק זכויות הפרט. משום כך, עלה הצורך לבירור הסמכויות, אופן פתרון הקונפליקטים והגדרת העבודה המשותפת.

#### 4. החוט המשולש

כשמסתכלים על גן הילדים ב"ראיית על" רואים מספר גורמים פועלים בסביבת הגן. חשוב לראות מהו תפקידו הפורמאלי של כל אחד כדי להבין את המורכבות מצד אחד והאחריות מצד שני.

הילד עומד במרכז תשומת הלב ואילו מכוונים המאמצים של כל הגורמים. הגננת ניצבת גם היא במרכז המשולש ועליה לפעול בתוך הסביבה הארגונית שבה פועלים וועדת הגנים של היישוב (ולפעמים גם וועד ההורים), משרד החינוך והפיקוח על גני הילדים, והמחלקה לגנים במועצה האזורית.



תפיסת האחריות של כל אחד מהגורמים הפועלים בגן:

#### אחריות משרד החינוך הפיקוח על גני הילדים

1. אחריות סטטוטורית חוקית להפעלת הגן.
2. הטמעת מדיניות משרד החינוך ובקרה על תוכניות הלימודים המועברות בגנים
3. העסקה ופיקוח על עבודתה של הגננת, בכל התחומים; פדגוגי, חינוכי, וניהולי
4. בדיקה ואישור של תכניות חינוכיות הנכנסות לגן באופן קבוע
5. טיפוח ובקרה על אקלים חינוכי מיטבי
6. מענה לכלל הילדים בגן, ובתוכם לילדים עם צרכים מיוחדים – בשיתוף שפ"ח והמועצה
7. שיבוץ הגננות, מנהלות הגנים, המשלימות וממלאות מקומן בחופשת הלידה
8. פיתוח מקצועי של הגננות וכן בקרה וטיפול קשרי הצוות בגן

#### אחריות המועצה האזורית, המחלקה לגני ילדים

אחריות כוללת לפעילותו התקינה של הגן.

אחריות על הסייעות ועל הצרכים הפיסיים והשוטפים של הגן:

1. כוח אדם – גיוס ושיבוץ סייעות, בשיתוף נציגי היישוב והגננת. הכשרת סייעות.
2. תקנים – אחריות לרישום ובקשה לתקנים על פי מספר הנרשמים. (משרד החינוך מקצה את התקנים בכל ישוב). תקן ראשון מתחיל עם מינימום 11 ילדים, ועד 35 ילדים בתקן.

ניתן להגיש בקשה מיוחדת לתקן נוסף רק לאחר השלמת 35 ילדים + ילד נוסף. ובתנאי שמספר זה יציב לאורך כל השנה כולה, שאם לא כן, התקן מתבטל בכל שלב של השנה.



עקב כך, בפועל, גן נוסף יפתח רק עם כמות ילדים מספקת, לפי שיקול דעתה של המועצה, 2. שתהווה ערובה לכך שהתקן לא יתבטל במהלך השנה עקב ביטול רישום מכל סיבה שהיא.

העניין שונה בישובים בגוש, שלהם סמל משרד הפנים משותף עם ישוב אחר. בישובים אלה גן ראשון יפתח רק עם מינימום 20 ילדים, וכן לפי קריטריונים נוספים.

3. שיבוץ ילדים – בשיתוף עם וועדת חינוך נקבע המתווה לשיבוץ (לדוגמא גן חד גילאי או דו גילאי, שיבוץ עפ"י כתובות וכד'), והמועצה משבצת את הילדים בגנים.

פיזי – טיפול בבינוי ובשיפוץ מבני הגן, רכישה ותחזוקת ריהוט, תקציב שוטף לתחזוקת והפעלת הגן.

משרד החינוך מכיר בצורך לבינוי עפ"י מספר הילדים והתקנים. ומתקצב לפי מפתח של 35 ילדים לכל מבנה גן.

פדגוגי – שותפות עם משרד החינוך בתוכניות בגנים.

### וועדת החינוך / גנים ביישוב

אחריות הוועדה היא מכוח שהואצל עליה על ידי וועד ההנהלה והמועצה האזורית, ותפקידה בראש ובראשונה לשקף את צרכי הישוב. סמכויות הוועדה משתנות מישוב לישוב.

1. הצעה למתווה שיבוץ השנתונים בישוב.
2. סיוע באיתור סייעות וגננות ובשיבוץ הסייעות.
3. סיוע באיתור מילוי מקום (על בסיס יומי) של סייעות וגננות – במידה וכל המאמצים מצד כל הגורמים למצוא מ"מ לא צלחו.
4. תיווך בין גננת / סייעת לבין ההורים ופנייה לפיקוח משרד החינוך או למועצה במידת הצורך.
5. איסוף הבעות שביעות רצון מחד, ומאידך, טענות ותלונות הורים. שיקוף צרכי הקהילה לגננת, יוזמות משותפות לגני הישוב ולקהילה.
6. במקרים חריגים (כגון חשד לאלימות), הפנייה מיידית לפיקוח משרד החינוך או למועצה.
7. לוועדת הורים אפשרות להציע תכנים נוספים לגן ("תוכנית השלמה"), בהיקף של עד 25% מתוכנית הלימודים של הגן. הכנסת תכנית כזו הינה פרוצדורה מורכבת מול משרד החינוך ודורשת את אישור השר. למעוניינים פרוט בחוזר מנכ"ל מיוחד י"ז (התשנ"ו).



## 5. מתווה עבודה בין כל הגורמים הפועלים בגן.

במפגשים רבים בין הגורמים הפועלים בסביבת הגן עלה הצורך להתוות סדרי עבודה, מתוך התחשבות בצרכים ובסמכויות של כל אחד.

כתפיסה עקרונית חשוב לזכור כי כל אחד פועל לפי תפיסתו לטובת ולרווחת הילד וחינוכו הטוב.

קיומה של תקשורת פתוחה וזורמת, שמירה על עקרונות הדיאלוג (מתן כבוד לאחר, הכרה בשונות, מניעת התנצחויות, יצירת הקשבה והבנה את האחר, שליטה ברגשות) הן המפתח ליחסי עבודה טובים וקידומה של המטרה שלשמה עובדים.

חשוב לשמור על סדרי עבודה המוצעים, על מנת לצמצם את מידת החיכוך ולפתור בעיות מיד עם היווצרותן ולא לתת לזמן העובר להעצים אותן יתר על המידה.

### 1. פגישת תכנון ותיאום

חשוב עוד בטרם פתיחת שנת הלימודים לקיים פגישת תכנון בהשתתפות גורמי הישוב (רכוז קהילה, ועדת גנים, ועד הורים וגננת). בפגישת תכנון זו יש ליצור היכרות ולתאם ציפיות ביחס ל:

- א. מועדים למפגשים נוספים למשך כל שנת הלימודים.
- ב. הנושאים שיידונו בכל אחת מהפגישות הבאות.
- ג. עדכון מהגננות לגבי תוכניות הלימודים שעתידות להיות מועברות, ותוכניות לימודים חדשות שעתידות לפעול.
- ד. תאום ציפיות לגבי שתופי פעולה בין הוועדה לגננת

### 2. "פתרון בעיות"

במהלך שנת הלימודים מתעוררות בעיות ונוצרים אתגרים מסוגים שונים (חשוב לנסות להפוך את הבעיות לאתגרים, על מנת שיהיה קל יותר למצוא פתרונות). ישנם אתגרים הקשורים לילדים מסוימים, כאלו הנוגעים לקבוצות ילדים, כאלו הנוגעים לתפקודן של הגננת או הסייעת, כאלו הנוגעים לניהול כוח האדם (חופשות, מחלות וכד'), כאלו הנוגעים לבעיות פיסיות בגן ועוד.

היות וקשת הסוגיות רחבה המתווה המוצע מתייחס בעיקר לסוגיות הנוגעות לתפקוד הגננת והסייעת.

- א. ישנו ציר הנע בין סוגיות פשוטות ומורכבות. ככלל, ככל שהסוגיה תהיה פשוטה, כך ראוי לפתור את הסוגיה ישירות מול הגורמים הרלוונטיים, לעודד היזברות ושיח. ככל שהסוגיה מורכבת, יש לפנות ולדווח לגורמים המוסמכים חוקית, קרי פיקוח משרד החינוך או מועצה.
- ב. במידה והסוגיה לא נפתרה יש לפנות לדרג גבוה יותר (לפיקוח או למועצה). בעיקר כאשר מדובר בהיבטים מקצועיים של תפקוד הצוות, האחריות היא על הפיקוח או המועצה. קיימת חשיבות בהעברת המידע שכן זה מסייע לממונים לקבל תמונה כוללת על תפקוד העובדות.
- ג. חשוב שוועדת החינוך תדע כי לא תמיד ניתן לחשוף בפניהם את כל העובדות. שיקול הדעת בסופו של דבר נשאר אצל הגורמים המקצועיים. כמו כן, כאשר מידע רגיש נמצא אצל הוועדה, עליהם לשמור על דיסקרטיות מוחלטת לגבי המידע.

ד. במידה וישנן סוגיות מהותיות הנוגעות לתפקוד כוח האדם בגן, יש להקדים את הפנייה לפיקוח (בסביבות חודש טבת) ולא לחכות עד לקיץ, שאז, כבר אין מספיק זמן לבחינת הסוגיה לעומק, וכן חוקית קשה לבצע שינויים.

## 6. סיכום

כל אחד מהגופים הפועלים בסביבת הגן רוצה בטובת הילדים.

ההורים, דואגים בראש וראשונה לילדם שלהם.

הפיקוח, רואה את טובת מכלול הילדים הן כקבוצה והן כפרטים, ובאחריותו לבחון את דרכי התנהלותה של הגננת מבחינה מקצועית,

וועדת החינוך רואה את טובת הילדים בעיקר בהקשר הקהילתי

ומחלקת הגנים במועצה עוספת את כולם בדאגה לתפקוד השוטף של הגן, תפקוד הסייעת והפן הפיסי.

העובדה כי קשת נקודות המבט היא רחבה, מאפשרת הבאת מכלול נושאים לדיון, לפיתוח ולפיתרון והם אלו שיהפכו את הגן לגן טוב יותר. חשוב לזכור כי בעיות רבות שבאותו הרגע נראות גדולות וקריטיות במרחק הזמן הן מקבלות פרופורציות אחרות ונכונות יותר. פתרון הקונפליקטים ויישוב אי ההבנות תלוי במידה רבה בנכונות כל הגורמים לשתף פעולה, להכיר בסמכויות האחר ובמקצועיותו. כך, הסמכות הסטטוטורית מחד וההקשר הקהילתי מאידך, יהוו במה נהדרת לגן משגשג ופורח.

תודה לדני אדרעי, יועץ ארגוני, אשר סייע לנו בתהליך זה של כתיבת אמנת הגנים.

