

## פרק ג' : ניהול כוח האדם בצהרונים בגני הילדים

### ובבתי הספר

#### 1. כללי

- 1.1 בצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר מועסקות לרוב שתי עובדות: מובילת צהרון וסייעת.
- 1.2 עובדות אלו כפופות לרכזות הצהרונים של גני הילדים והמרכזים הקהילתיים בהתאמה לשייכות של הצהרון למחלקה בחברה לתרבות פנאי וספורט.
- 1.3 במקרים חריגים, כגון: שקיימים ילדים מקשים בצהרון, ילדים צעירים מאוד, או שמספרם מסתכם ב- 30 ילדים, אזי מוסיפה החברה לתרבות פנאי וספורט סייעת נוספת, כך שקיימים שלושה אנשי צוות בצהרון.

#### 2. בעלי התפקידים בצהרון

- 2.1 הביקורת בדקה ומצאה כי נוהל הצהרונים של החברה לתרבות פנאי וספורט כולל את פירוט הנושאים עליהם אחראי כול בעל תפקיד, כדלקמן:

##### רכזת הצהרונים במחלקה לגיל הרך

- 2.2 רכזת הצהרונים אחראית על ניהול כולל של מערך הצהרונים בהיבטים המקצועיים, החינוכיים, המנהליים, הארגוניים והכספיים של הצהרונים. בין תפקידיה:
  - 2.2.1 בניית תוכנית חינוכית, בשיתוף עם צוות הצהרון, התואמת את התפיסה החינוכית של החברה.
  - 2.2.2 הדרכה מקצועית של צוות הצהרונים וקידומו המקצועי של הצוות – באמצעות ביקורים סדירים במסגרת הצהרון, הדרכה אישית והדרכה קבוצתית. בנוסף, היא אחראית על פתרון בעיות חינוכיות שונות ועל קשר קבוע ומתמשך עם ההורים.
  - 2.2.3 ניהול אדמיניסטרטיבי של הצהרונים, ובכלל זה – גיוס והכשרת עובדים, שיווק הצהרון, קביעת תקציב שנתי, דאגה לציוד, הזנה, חוגים וכד'.
- 2.3 במחלקה לגיל הרך מועסקות שתי רכזות צהרונים במשרה מלאה כול אחת מהן. לכול אחת מהן 20 צהרונים עליהן הן אחראיות, ובנוסף, כול אחת מהן מנהלת נושאים רוחביים.
- 2.4 הביקורת בדקה את פעילותן של רכזות הצהרונים במחלקה לגיל הרך, ולהלן ממצאיה:
  - 2.4.1 הרכזות טיפלו בהיבטים הארגוניים השוטפים של הפעלת הצהרונים, כגון: טיפול בבעיות המתעוררות תוך כדי הפעילות, שליחת עובדים ממלאי מקום

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

במקרים של העדרויות מהעבודה, הדרכת הצוותים, שיחות עם ההורים, הכנת דוחות תקופתיים ועוד.

2.4.2 הרכזות הסתמכו על התוכנית החינוכית של החברה למתנסים וערכו בעצמן תוכניות חינוכיות לקייטנות סוכות ופסח.

### רכזת הצהרונים במרכזים הקהילתיים

2.5 רכזת הצהרונים הינה הרפרנטית המקצועית לתחום ואחראית על ניהול מערך הצהרונים בהיבטים המקצועיים, החינוכיים והארגוניים. בין תפקידיה:

2.5.1 בניית תוכנית חינוכית בשיתוף עם צוות הצהרון, התואמת את התפיסה החינוכית של החברה.

2.5.2 הדרכה מקצועית של צוות הצהרונים וקידומו המקצועי של הצוות באמצעות ביקורים סדירים במסגרות הצהרון, הדרכה אישית והדרכה קבוצתית. בנוסף, היא אחראית על פתרון בעיות חינוכיות שונות ועל קשר קבוע ומתמשך עם ההורים.

2.5.3 גיוס עובדים ושותפות בתהליכי סיום העסקה.

2.5.4 ניהול הקשר עם הקייטרינג ואחריות לאיכות המזון.

2.5.5 תיאום חוגים לצהרונים.

2.5.6 תיאום עובדות מחליפות לעובדות חסרות (יש להדגיש כי מתן אישור להיעדרות על ידי מנהל המרכז הקהילתי תיעשה רק לאחר תיאום עם רכזת הצהרונים ובדיקה שקיימת אפשרות להחלפה).

2.5.7 בדיקת זמני ההגעה והיציאה של העובדים מהצהרון. יודגש כי מנהל מרכז קהילתי הינו האחראי לפיקוח על זמני ההגעה והיציאה של העובדים בצהרון וכן עליו מוטלת האחריות לוודא כי לא מתקיימת חריגה מהנוהל ומשעות העבודה המחייבות.

2.5.8 בקרה על הציוד הקיים בצהרונים – מתן המלצה למנהל המרכז הקהילתי על ציוד חודשי/רכישות ייחודיות נדרשות, ובקרה כי הציוד הנדרש אכן קיים בצהרון. במקרה של רכישות מרוכזות – סיוע למנהלי המרכזים הקהילתיים בקביעת רשימות הציוד ומציאת ספקים רלוונטיים.

2.6 הביקורת בדקה את פעילותה של רכזת הצהרונים במחלקה למרכזים קהילתיים, ולהלן ממצאיה:

2.6.1 רכזת הצהרונים עורכת מפגשים אחת לחודש במסגרתם משתלמים צוותי הצהרונים בכול הנוגע להפעלתם. הרכזת אחראית על בניית תוכנית ההשתלמות לצוותים.

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

2.6.2 כמו כן, אחראית הרכזת על גיוס עובדים, ניהול ההזנה, רכישת ציוד, הכנת דוחות תקופתיים ועוד.

2.7 על הרכזות בצהרונים להיות בעלות תואר ראשון לפחות בתחומי החינוך / עו"ס / פסיכולוגיה + ניסיון של שנתיים לפחות בהדרכת צוותים חינוכיים.

2.7.1 הביקורת בדקה ומצאה כי אכן כלל רכזות הצהרונים בחברה לתרבות פנאי וספורט הינן בעלות תואר ראשון לפחות. כמו כן, הינן בעלות הניסיון הנדרש.

### מובילת צהרון

2.8 מובילת הצהרון אחראית לבניית תוכנית חינוכית המותאמת לילדים בהדרכת הרכזת, ולהפעלתה בצהרון. כמו כן אחראית לשלומם הפיזי והנפשי של הילדים השוהים בצהרון. בין תפקידיה:

2.8.1 תכנון העבודה לפי תוכנית עבודה שנתית, חודשית ושבועית.

2.8.2 עבודה עם קבוצות ילדים בהתאם לשלבי ההתפתחות.

2.8.3 היכרות אישית ובניית קשר אישי ותוכנית עבודה ייחודית לכול ילד.

2.8.4 בניית יחסים הולמים עם ההורים (העברת מידע שוטף).

2.8.5 השתתפות בישיבות צוות, השתלמויות וקבלת הדרכה אישית.

2.8.6 שמירה על הסדר והניקיון, תחזוקה שוטפת וציוד בהתאם לנדרש לאחר שעות הפעילות החינוכית בצהרון.

2.8.7 אחריות לתכנון, תיאום עבודה וחלוקת תפקידים בין אנשי הצוות.

2.8.8 ניהול יומן נוכחות של הילדים.

2.8.9 אחריות לרכישות וציוד לצהרון.

2.8.10 היכרות והקפדה על סטנדרטים פיזיים ובטיחותיים.

2.8.11 שמירה על קשרי עבודה טובים עם צוות הבוקר.

2.9 הביקורת בדקה את פעילותן של מובילות הצהרונים, ולהלן ממצאיה:

2.9.1 מובילות הצהרונים פועלות על פי התוכנית החינוכית של החברה למתנסי"ם, אולם חלקן לא הכינו תוכנית שבועית.

2.9.2 מובילות הצהרונים פועלות בהתאם לנוהל החברה לתרבות פנאי וספורט, המפרט את תפקידן.

2.10 על מובילת הצהרון להיות בעלת תעודת הסמכה להוראה/תואר ראשון בחינוך. למובילת צהרון שאינה גננת/מורה נדרשת הכשרה בקורס מובילות צהרונים.

2.10.1 הביקורת בדקה ומצאה כי מספר מועט מקרב מובילות הצהרון הינן בעלות תעודות הסמכה להוראה/תואר ראשון בחינוך.

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

2.10.2 עם זאת, מספר גדול מקרב מובילות הצהרון עברו הכשרה בקורס בנושא זה. מדובר על קורס בן 120 שעות, המיועד לבעלות תעודה של 12 שנות לימוד.

### **3. סייעת בצהרון**

3.1 אחראית להפעלת תוכנית הפעילות בצהרון כפי שגובשה על ידי רכזת הצהרונים ומובילת הצהרון. בין תפקידיה:

3.1.1 עבודה לפי תוכנית עבודה שנתית, חודשית, שבועית.

3.1.2 היכרות אישית עם כול ילד ובניית קשר ותוכנית עבודה לכול ילד.

3.1.3 בניית יחסים הולמים עם ההורים.

3.1.4 השתתפות בישיבות צוות ובהשתלמויות, קבלת הדרכה אישית.

3.1.5 שמירה על הסדר והניקיון בהתאם לנדרש, שמירה על תחזוקה שוטפת וציוד.

3.1.6 הקפדה על סטנדרטים פיזיים ובטיחותיים.

3.2 על הסייעת להיות בעלת 12 שנות לימוד + מומלץ ניסיון בעבודה עם ילדים בגיל הרך/ בבתי הספר.

3.3 הביקורת בדקה ומצאה כי קיימות סייעות המועסקות בצהרונים אשר אינן בעלות 12 שנות לימוד. עם זאת, למרביתן ניסיון בעבודה עם ילדים. בכוונת החברה לתרבות פנאי וספורט לקיים קורס לסייעות הצהרונים.

3.4 הביקורת בדקה את פעילותן של סייעות הצהרון, ולהלן ממצאיה:

3.4.1 באופן כללי פעלו הסייעות בהתאם לנוהל החברה לתרבות פנאי וספורט. בנוסף, בביקורים שקיימה הביקורת בצהרונים ניכר כי במבנה הצהרון נשמרים הסדר והניקיון.

### **4. תקן כוח האדם בצהרונים**

4.1 על פי נוהלי החברה לתרבות פנאי וספורט, בכול צהרון ימונו מובילת צהרון אחת וסייעת אחת. בצהרונים ישו 2 אנשי צוות לפחות: מובילת צהרון וסייעת צהרון. בנוסף, תמונה רכזת צהרונים במשרה מלאה לכול 20 צהרונים.

4.2 עם זאת, בצהרון בגני הילדים בו למעלה מ-28 ילדים (ולא יותר מ-30) ישו 3 אנשי צוות. הביקורת בדקה ומצאה כי ברוב המקרים אכן היתה תוספת של כוח אדם לצוות הצהרון.

4.3 לעומת זאת, בצהרונים בבתי הספר במקרה של שני צהרונים הסמוכים זה לזה (כיתות צמודות), כאשר בכול צהרון לא יותר מ-12 תלמידים, תהיה מובילת צהרון אחת לשניהם וסייעת צהרון לכול אחד מהם (סה"כ על שני הצהרונים 3 אנשי צוות).

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

4.4 על פי נוהלי החברה לתרבות פנאי וספורט, לכול 20 צהרונים תמונה רכזת צהרונים אחת. הביקורת בדקה ומצאה כי במחלקה לגיל הרך מופעלים יותר מ-40 צהרונים, אולם קיימות שתי רכזות צהרונים בלבד.

4.5 מספר הצהרונים השייכים למרכזים הקהילתיים גדול מ-20, אולם קיימת רכזת צהרונים אחת בלבד.

4.6 בכול צהרון של המחלקה לגיל הרך תמונה מובילת צהרון אחת, ואכן זוהי תמונת המצב בצהרונים אלו.

4.7 בכול צהרון תמונה סייעת אחת לפחות. הביקורת מצאה כי בכול הצהרונים מונתה סייעת אחת, ואילו בצהרונים בהם נוצר צורך (ילדים מקשים, ילדים צעירים וכדו'), מונתה סייעת נוספת.

## 5. מצבת כוח האדם בצהרונים של הגיל הרך

5.1 הביקורת בדקה את מצבת כוח האדם בצהרונים של המחלקה לגיל הרך, כפי שמופיעה ברישומי החברה לתרבות פנאי וספורט (רשימת מקבלי השכר). להלן בטבלה:

תפקיד	מספר	הערות
רכזת צהרון	2	200% משרה.
גננת	15	מהן 2 גננות מחליפות לפי הצורך.
מובילת צהרון	28	מהן אחת מחליפה לפי הצורך.
סייעת צהרון	74	מהן 2 סייעות העובדות בחלקיות משרה ו-15 סייעות מחליפות לפי הצורך.
סה"כ	117	מהן 2 עובדות בחלקיות משרה ו-18 עובדות מחליפות.

## 6. מצבת כוח האדם בצהרונים של המרכזים הקהילתיים

6.1 הביקורת בדקה את מצבת כוח האדם בצהרונים של המרכזים הקהילתיים, כפי שמופיעה ברישומי החברה לתרבות פנאי וספורט (רשימת מקבלי השכר). להלן בטבלה:

תפקיד	מספר	הערות
רכזת צהרון	1	
מובילת צהרון	32	ביניהן גם גננות.
סייעת צהרון	38	מהן 3 סייעות מ"מ.
מדריכים	2	עובדי החברה/העירייה.
סה"כ	72	

## 7. פיתוח מקצועי של צוות הצהרון

7.1 העבודה בצהרונים, המאופיינת במגע ישיר והדוק עם ילדים בגיל הרך ובגיל החינוך היסודי, אינה מקצוע מוכר ואינה מותנית בהכשרה מקצועית, וכמו כן לא נקבעה לה הגדרת תפקיד.

7.2 החברה לתרבות פנאי וספורט יזמה הדרכה לצוותים בצהרונים, כדלקמן:

7.2.1 יושם דגש על הכשרה ופיתוח מקצועי של הצוות החינוכי בצהרונים.

7.2.2 מערך ההדרכה יכלול הדרכה פרטנית וקבוצתית שיסייעו לצוותים לפתח את יכולותיהם המקצועיות.

7.2.3 הדרכות קבוצתיות: אחת ל-4 שבועות תתקיים ישיבת צוות של המדריכות בשעות הבוקר או הערב. מפגשים אלה מיועדים לייעוץ, דיונים והודעות, השתלמויות בנושאים מגוונים. הפגישות יונחו לאורך השנה על ידי רכזת הצהרונים ומרצים נוספים. ישיבות אלה הן חובה. במקרה של היעדרות, יש לדווח לרכזת מראש.

7.2.4 הדרכות אישיות: יתקיימו לפחות פעמיים בשנה. אחת מהן לצורכי ביצוע הערכת תפקוד העובדת.

7.2.5 קורס הכשרה מקצועי: מומלץ כי בטרם התחלת העבודה תשתתף כול מובילת צהרון שאינה גננת/מורה בקורס הכשרה למובילות צהרון מטעם החברה.

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

- 7.2.6 קורס עזרה ראשונה: עובדות הצהרון נדרשות לעבור קורס עזרה ראשונה של 44 שעות, ובכול שנתיים קורס ריענון בן 22 שעות לפחות.
- 7.3 הביקורת מצאה כי מערך ההדרכה וההשתלמויות שודרג מאד בשנת תשע"ז. הדבר בא לידי ביטוי בהיקף ההשתלמויות ובמגוון הנושאים המיועדים לכול בעלי התפקידים בחברה בהתאם לנושאי אחריותם. מקבץ ההשתלמויות פורסם בחוברת מרוכזת ובה המועדים לקיום ההשתלמויות.
- 7.4 בחוברת זו נכללו הדרכות למובילות צהרון וסייעות צהרון חדשות וותיקות בבתי-הספר ולמובילות צהרון וסייעות צהרון ותיקות בצהרונים של הגיל הרך.
- 7.5 בין נושאי ההשתלמות נכללים נושאים כגון: ניהול נכון של זמן, גבולות בתקשורת, תפיסת התפקיד, תקשורת מיטבית עם ילדים, ארוחת צהריים כפעילות חינוכית, העשרת עולמו הפנימי של הילד, התמודדות עם תסכולים ורגשות, הצבת גבולות ועוד.
- 7.6 הביקורת בדקה ומצאה כי החברה לתרבות פנאי וספורט הקפידה על כך שעובדות הצהרון תעבורנה קורס בעזרה ראשונה כולל קורס הרענון. עם זאת, קיימות מספר עובדות חדשות שטרם עברו הכשרה זו.
- 7.7 כלל המנהלים הממונים על הפעלת הצהרונים ציינו כי קיים קושי בגיוס כוח אדם מיומן לעבודה בצהרונים.

## 8. הדרכה באמצעות החברה למתנסי"ם

- 8.1 ההדרכה לצוותי העבודה בצהרון: רכזות הצהרון, מובילות הצהרון והסייעות, מתקיימת גם באמצעות החברה למתנסי"ם.
- 8.2 בהתאם לכך, מחוייבת החברה לתרבות פנאי וספורט בתשלום חודשי קבוע עבור ההדרכות הניתנות על ידי החברה למתנסי"ם.
- 8.3 הביקורת בדקה ומצאה כי בשנת הכספים 2016 שולם סך של 15,667 ₪ בגין הדרכה זו. בתחילת השנה מדובר היה על סך של 1,400 ₪ לחודש, ואילו החל מחודש ספטמבר, עודכן הסכום החודשי ל-1,733 ₪.
- 8.4 ההדרכה שבוצעה באמצעות החברה למתנסי"ם ניתנה למעשה לרכזות וכללה קורסים והדרכות אישיות אחת לחודש.
- 8.5 בשנת 2016, הסתכמו ההוצאות בגין כלל ההשתלמויות לצוותים המועסקים בצהרונים (גני הילדים ובתי הספר) בסך כולל של כ-60,000 ₪.

## 9. היעדר הרשעות

- 9.1 הביקורת בדקה ומצאה כי החברה לתרבות פנאי וספורט לא החתימה את עובדי הצהרונים על תצהיר של היעדר הרשעה פלילית.

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

9.2 הביקורת סבורה כי גם אם אין החוק מחייב לעשות כן, הדבר נחוץ ככול שמדובר במסגרת המיועדת לילדים בגיל הרך או/ו ביה"ס היסודי.

### **10. מניעת העסקת עברייני מין**

10.1 על פי החוק למניעת העסקה של עברייני מין במוסדות מסויימים, התשס"א-2001, אין להעסיק עברייני מין במסגרות בהן שוהים קטינים.

10.2 לשם כך יש לדרוש מכוח האדם המועסק להמציא אישור מהמשטרה.

10.3 החברה מחוייבת לקיים את דרישות החוק למניעת העסקה של עברייני מין ולשמור בקלסר את אישורי המשטרה עבור כול המועסקים הבאים במגע עם ילדי הצהרון.

10.4 הביקורת בדקה ומצאה כי החברה לתרבות פנאי וספורט לא דרשה מהעובדים המועסקים בצהרונים להציג אישור מהמשטרה כפי שדורש החוק, המאשר כי הם אינם עברייני מין.

### **11. הדרכה בנושא כיבוי אש**

11.1 העובדים המועסקים בצהרונים מחוייבים לקבל הדרכה בנושא כיבוי אש.

11.2 הביקורת בדקה ומצאה כי לא נערכו הדרכה או/ו תרגול בתחום כיבוי אש לצוותי הצהרונים.

### **12. נוכחות בעבודה**

12.1 נוכחותם של צוות הצהרון בעבודה מפוקחת במערכת הדיווח הטלפוני. בכניסה וביציאה מהצהרון יש לדווח נוכחות במערכת זו בהתאם להנחיות רכזת הצהרונים.

12.2 דוחות הנוכחות מופקים אחת לחודש ועל בסיס דוחות אלו מבוצע תחשיב השכר של צוות הצהרון.

12.3 על פי נוהלי החברה לתרבות פנאי וספורט, לא יאושרו חופשות לצוות הצהרון במהלך שנת הפעילות. במקרים מיוחדים יש לקבל אישור מראש של רכזת הצהרונים.

12.4 במקרה של חופשה בשל מחלה, על אשת הצוות לפנות מוקדם ככול שניתן לרכזת הצהרונים למציאת מחליפה. באחריות אשת הצוות החסרה לעדכן את השותפה לצוות ואת צוות הבוקר על ההחלפה. אשת צוות החסרה חייבת להעביר למחליפה מידע בעל פה (רגישות לאוכל, אופן שחרור של הילדים מהגן, מיקום קלסר נוכחות וכו'), וכן עליה לדאוג כי למחליפה יהיו המפתחות הדרושים של מבנה הצהרון.

### 13. כללי התנהגות ואתיקה מקצועיים

13.1 נוהלי החברה לתרבות פנאי וספורט כללו גם הנחיות להתנהגות צוות הצהרון במהלך  
השהות בצהרון וכן הקפדה על כללי אתיקה מקצועיים, כדלקמן:

#### התנהגות הצוות במהלך השהות בצהרון

- 13.1.1 יש להתלבש לצהרון בצורה מכובדת.
- 13.1.2 אסור לעשן במהלך העבודה או בשטח הצהרון.
- 13.1.3 אין לקיים שיחות טלפון פרטיות במהלך העבודה. כמו כן, שיחות הקשורות לעבודה בצהרון מומלץ לקיים בצמצום בזמן העבודה, ורק כאשר יש צורך דחוף בכך, זאת על מנת להיות פנויים לילדים ולצורכיהם.
- 13.1.4 אין להביא ילדים פרטיים אל הצהרון.
- 13.1.5 אין לאפשר שהות ילדים שאינם רשומים לצהרון.

#### הקפדה על כללי אתיקה מקצועיים

- 13.1.6 צוות הצהרון מחוייב לכללי האתיקה הבסיסיים של עובדים מקצועיים בחינוך.
- 13.1.7 אין להזיק לילדים ואין לקחת חלק בתוכניות אשר עלולות להיות מסוכנות או מזיקות מבחינה פיזית או נפשית לילדים.
- 13.1.8 באחריות צוות הצהרון לגיל הרך ליצור ולשמור על סביבה בטוחה ובריאה המסייעת להתפתחות החברתית, הרגשית, האינטלקטואלית והפיזית של הילדים.
- 13.1.9 אין להפלות ילדים בכול צורה שהיא על בסיס גזע, מין, דת, השתייכות לאומית, מעמד, התנהגות או אמונות של ההורים. על הצוות לפעול לקידום האינטגרציה של ילדים ממוצא עדתי ואתני שונה.
- 13.1.10 על הצוות להכיר ולכבד את הייחוד של כול ילד ואת רגישויותיו.
- 13.1.11 חשוב לתמוך בזכויות של ילדים בעלי צרכים מיוחדים בתוכניות לגיל הרך, ולהתאים את הפעילויות והתוכנית בצהרון ליכולות שלהם.
- 13.1.12 על הצוות להכיר את הסימפטומים של התעללות והזנחה ולהכיר את האמצעים העומדים לרשותו להגן על הילד מפני התעללות והזנחה.
- 13.1.13 אין לאפשר את צילום הילדים לכול מטרה שהיא ללא אישור רכזת הצהרון וללא קבלת אישור לצילום חתום בכתב מכול הורה והורה בגן. אין להעלות תמונות של הילדים לכול סוג של מדיה, לרבות שליחת תמונות בוואטסאפ קבוצתי, ללא אישור כתוב של ההורים.

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

- 13.1.14 יש לכבד כול משפחה ואת תרבותה, מנהגיה ואמונתה, ובפרט בתחום גידול הילדים.
- 13.1.15 יש לנהוג ברגישות כלפי מבנים שונים של משפחות.
- 13.1.16 יש ליידע את ההורים על תאונות בהן מעורבים ילדם, או אירועים אחרים המעמידים את ילדם בסכנה פסיכולוגית.
- 13.1.17 הצוות ישמור על סודיות ויכבד את הזכות לפרטיות של המשפחה. מידע על המשפחה יימסר לאחרים רק כאשר החוק או הנסיבות יחייבו זאת. כשקיים חשש לרווחת הילד, יחשוף הצוות את המידע רק לאנשי מקצוע שעשויים לפעול לטובת האינטרסים של הילד.
- 13.1.18 הצוות לא ינצל יחסים עם משפחות למטרות פרטיות ולא יפתח מערכת יחסים עם חברי משפחה באופן שעלול לפגוע בעבודתו עם הילדים (לדוגמה: אין להסכים לשמור על הילד בתוך הצהרון לאחר שעות העבודה בתמורה לקבלת טובת הנאה).
- 13.1.19 אין להעניש ילד בשל מעשה או מחדל של הוריו.
- 13.1.20 יש לשמור על יחסי אמון ושיתוף פעולה עם העמיתים לצוות ועם רכות הצהרון.
- 13.1.21 על חברי הצוות לחלוק ביניהם במידע ובמקורותיו כאשר הוא רלוונטי וחיוני לעבודה עם הילדים.
- 13.1.22 אין להשמיץ חבר אחר לצוות או להתלונן עליו בפני הורים או כול גורם אחר. בעיות בין חברי צוות יידונו בתוך הצוות בלבד, ובמקרה הצורך בעזרת רכות הצהרון.
- 13.1.23 צוות הצהרון ישמור על נאמנות כלפי החברה והארגונים הנוספים המעורבים בהפעלת הצהרון. איש הצוות שאינו מסכים עם הנהלים והפעולות של הארגון יפעל בתוך הארגון תוך מתן ביקורת בונה. צוות הצהרון לא יתלונן על הארגון או יבקר אותו בפני גורמים אחרים כמו הורים.
- 13.2 רכזות הצהרונים אכפו כללים אלו במהלך הביקורים בצהרונים (כגון: כללי הלבוש ההולם ועוד).
- 13.3 הביקורת סבורה כי לכללי התנהגות ואתיקה מקצועיים אלו חשיבות רבה בעיקר כשמדובר בעבודה עם ילדים.

## 14. שכר

- 14.1 שכרן של הסייעות בצהרונים נע מ-26 ש"ח לשעה לעובדת חדשה ועד ל-30 ש"ח לשעה לעובדת ותיקה.

## הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

14.2 שכרן של מובילות הצהרון נע מ- 27 ₪ לשעה לעובדת חדשה ועד 33 ₪ לשעה לעובדת ותיקה.

14.3 שכרן של הגננות המועסקות בצהרונים נע מ- 35 ₪ לעובדת חדשה ועד 41 ₪ לשעה לעובדת ותיקה.

14.4 בשנים האחרונות מתקשה החברה לתרבות פנאי וספורט לגייס כוח אדם איכותי שישאר לאורך זמן. הקושי גורם לבעיות רבות, וביניהן:

14.4.1 העסקת עובדות שלעיתים אינן מספיק מתאימות, רק בשל העובדה שאין כוח אדם חילופי.

14.4.2 חוסר בתקינה של כוח אדם אשר מונע פתיחת צהרונים חדשים.

14.4.3 שחיקה בקרב הרכזות אשר עסוקות כול הזמן באיתור וגיוס של עובדות.

14.4.4 ההשקעה בהדרכה של צוותים קיימים יורדת בחלקה לטמיון עקב התחלופה של כוח האדם.

14.5 החברה לתרבות פנאי וספורט פועלת לגיוס כוח האדם בדרכים שונות: פרסום בעיתונות המקומית, קשר עם מרכז הצעירים בבת ים, קשר עם מוקד הקליטה בבת-ים, קשר עם לשכת התעסוקה, פרסום באתרי אינטרנט שעוסקים בתחום, פרסום במכללות לגננות.

14.6 בנוסף, נעשו ניסיונות לשמר בדרכים שונות את כוח האדם המועסק, כגון: מתן הדרכה מקצועית שוטפת לכל העובדות, הקפדה על פגישות אישיות ופגישות הערכה לכול העובדות, ארגון פעילויות גיבוש וכיף לפחות 3-4 פעמים בשנה, וליווי לעובדות החדשות.

14.7 החברה לתרבות פנאי וספורט זיהתה כי הגורם העיקרי לחוסר שביעות הרצון של הסייעות בצהרונים הוא השכר הנמוך אשר אינו הולם את המאמץ והקשיים הכרוכים במילוי תפקידן.

14.8 בהתאם לכך, העלתה החברה לתרבות פנאי וספורט הצעה במסגרת ישיבת הדירקטוריון להעלאת שכרן של הסייעות, מובילות הצהרונים והגננות המועסקות בצהרונים.

14.9 להלן בטבלה שהוצגה בדירקטוריון החברה פירוט השכר הקיים והשכר המוצע (ב-₪):

### 14.9.1 גננת ( 25% מעל למובילה)

ותק	מספר עובדות	שכר קיים	שכר מוצע
עד 3 חודשים	5	35	42
שנה ראשונה	1	35	42
שנה שנייה	2	39	43
שנה שלישית		39	43
שנה רביעית	2	40	44
שנה חמישית	3	40	44

הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

שכר מוצע	שכר קיים	מספר עובדות	ותק
45	41	1	שנה שישית
45	41	2	שנה שביעית
46	41		שנה שמינית
46	41	4	שנה תשיעית

14.9.2 מובילת צהרון (10% מעל לסייעת)

שכר מוצע	שכר קיים	מספר עובדות	ותק
29	27	6	עד 3 חודשים
30	28	6	שנה ראשונה
33	31	7	שנה שנייה
33	31	2	שנה שלישית
34	32	9	שנה רביעית
34	32	5	שנה חמישית
35	33	8	שנה שישית
35	33	7	שנה שביעית
37	33	3	שנה שמינית
37	33	3	שנה תשיעית
	33	2	שנה עשירית

14.9.3 סייעת צהרון

שכר מוצע	שכר קיים	מספר עובדות	ותק
27	26	23	עד 3 חודשים
28	27	16	שנה ראשונה
29	28	15	שנה שנייה
30	28	13	שנה שלישית
30	29	10	שנה רביעית
31	29	11	שנה חמישית
31	30	7	שנה שישית
32	30	2	שנה שביעית
32	30	1	שנה שמינית
33	30		שנה תשיעית

**הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר**

**14.9.4 סייעת מחליפה**

שכר מוצע	שכר קיים	מספר עובדות	ותק
27	26	2	עד 3 חודשים
28	26	4	שנה ראשונה
28	27	7	שנה שנייה
29	27		שנה שלישית
29	27		שנה רביעית
29	27	1	שנה חמישית
30	28		שנה שישית
30	28		שנה שביעית
31		1	שנה שמינית
31			שנה תשיעית

14.10 המשמעות התקציבית של הצעה זו הינה גידול של כ- 435,015 ₪ בתשלומי השכר בצהרונים. המימון לתוספת תקציבית זו יהיה מהעלייה בשכר הלימוד בצהרונים בסך של 15 ₪ לחודש כפי שבוצע בשנת הלימודים תשע"ז. עלייה זו אמורה להסתכם בכ- 285,750 ₪, וכן מיתרות כספים הקיימות בצהרונים של המרכזים הקהילתיים ושל המחלקה לגיל הרך.

14.11 לצורך הדיון בדירקטוריון הציגה החברה השוואה שערכה ברשויות אחרות בנושא תשלום השכר לבעלי תפקידים בצהרונים. להלן בטבלה:

הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר

התפקיד	יבנה	חולון	באר יעקב	רחובות	מודיעין	אזור	בת ים
סייעת חדשה	30	27	28 - ללא ניסיון	2,420 ₪ גלובלי 30.25 ₪ לשעה	31	2,200 ₪ גלובלי 27.5 ₪ לשעה	26
סייעת ותיקה	30	27	30 - שנתיים ניסיון/או תעודות 35-לסייעת מגן הבקר 31 - לשלוש שנים ותק 32 - לחמש שנים ותק	2,420 ₪ גלובלי 30.25 ש"ח לשעה	31	2,200 ₪ גלובלי 27.5 ₪ לשעה תוספת 10% משנה שלישית 30.25 ₪ לשעה	30
מובילה שאינה גננת	40	30	37 - 40 לסטודנטית לפי ותק 40 עד 5 שנות ותק 42 ל- 5 שנות ותק	2,920 ₪ גלובלי 36.5 ₪ לשעה	40-42 בהתאם לוותק ותעודות	2,500 ₪ גלובלי 31 ₪ לשעה	27
גננת חדשה	50	30	45 50 לגננת בוקר	2,920 ש"ח גלובלי 36.5 ש"ח לשעה	45 לגננת רגילה 55 לגננת מגן בוקר	2,500 ש"ח גלובלי 31 ₪ לשעה	35
גננת ותיקה	50	30	45 50 לגננת בוקר	2,920 ש"ח גלובלי 36.5 ₪ לשעה	45 לגננת רגילה 55 לגננת מגן בוקר	2,500 ₪ גלובלי 31 ₪ לשעה תוספת 16% משנה שלישית 36 ₪ לשעה	41

## **הפעלת הצהרונים בגני הילדים ובבתי הספר**

14.12 מהטבלה עולה כי שכרו של הצוות המועסק בצהרונים של החברה לתרבות פנאי וספורט נמוך ברוב המקרים בהשוואה לרשויות שונות.

14.13 דריקטוריון החברה אישר את ההצעה להעלות שכרן של העובדים המועסקים בצהרונים בהתאם לטבלה שהוצגה במהלך הישיבה.