



התנועה
הקיבוצית



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית

רקע

הפעלת מסגרת רב-גילית, לצד האתגרים הכרוכים בה, טומנת בחובה הזדמנויות לצמיחה מקצועית, להעמקת מחויבות לחינוך איכותי ולדיוק המענה החינוכי. יתר על כן, המודל מחזק את קשרי הקהילה ונותן ביטוי מעשי לערכי היסוד של החינוך הקיבוצי.

מרדכי סגל (1903-1991), מחלוצי החינוך הקיבוצי והחינוך בישראל, זיהה את הפוטנציאל הטמון ברב-גיליות כבר בשנות השלושים של המאה העשרים. כחלוץ חינוכי בעל חזון, פיתח סגל את משנתו החינוכית בכפר גלעדי - מגיל הגן ובית הספר - עד לייסוד סמינר הקיבוצים בשנת 1939. בניגוד לתפיסה ששלטה אז, שראתה בהטרונגיות גילית מכשול, סגל השכיל לזהות את יתרונותיה ולהשתמש בה כמנוף ללמידה משמעותית. הוא העיד כי למד "להכיר את החשיבות הרבה של חברת ילדים רב-גילית, בתוכה לומדים הילדים הצעירים מן הגדולים יותר, כפי שמעולם לא ילמדו מן המבוגרים; והילדים הגדולים מתאמנים באחריות, אשר לעולם לא תידרש מהם בחברת בני שנתונם" (סגל, מ. 1976, עמ' 5).

מסמך עבודה זה נועד לתמוך בדיונים ובתהליכי בדיקה של קהילות, הנהלות ומערכות חינוך הבוחנות אפשרות למעבר מגן חד-גילי (הומוגני מבחינת גיל) לגן רב-גילי, המשלב יותר משנתון אחד במרחב משותף. אין בכוונת המסמך להמליץ באופן גורף על מודל זה או אחר, אלא להציג תמונה של אתגרים והזדמנויות, לצד היבטים יישומיים, שיקולים ארגוניים, ותהליכי קבלת החלטות הנדרשים לקראת מעבר אפשרי למודל רב-גילי בחינוך הקיבוצי לגיל הרך.

במסמך ניתן למצוא התייחסות לשאלות מרכזיות: כיצד פועל גן רב-גילי? מהן ההשפעות של הרכב קבוצה טרונגני מבחינה גילית על האקלים בגן ועל התפתחות הילדים? אילו הזדמנויות טמונות במודל זה, וכיצד ניתן להתמודד באופן מיטבי עם האתגרים הכרוכים בו? באילו נסיבות כדאי לשקול מעבר למודל רב-גילי, מי הם השותפים הרלוונטיים לקבלת החלטה כזו וכיצד ניתן לבנות תהליך שיובייל לשינוי אופטימלי?

יהיו הגורמים לשינוי אשר יהיו, מומלץ לגשת לתהליך מתוך סקרנות, פתיחות ולאחר למידה, בחינה והכנה מעמיקות. כך ניתן לוודא שמעבר למודל רב-גילי, אם יוחלט עליו, יענה על צרכי הילדים, הצוות החינוכי והקהילה כולה.

החינוך הקיבוצי מתאפיין ברצף חינוכי והמשכיות מסורות הנוטעות עמוק במערכת החינוך ובקהילה. לאורך השנים, מערכות החינוך בקיבוצים השכילו להתאים עצמן לתמורות בקיבוצים, במרחב ההתיישבותי ובמדינה כולה, תוך שמירה על ייחודיותן וערכיהן ממרכיב זהותי מהותי - הן ברמה האישית והן ברמה הקהילתית.

המציאות העכשווית מציבה אתגרים משמעותיים בפני מערכות החינוך בקיבוצים ובמרחב הכפרי. שינויים דמוגרפיים, אתגרים ביטחוניים, גיוון בהרכב הקהילות, ריבוי גישות חינוכיות שהגיעו אל חצר הקיבוץ, תהליכי הקליטה וההרחבות, משבר כוח אדם ומצב כלכלי - כל אלה מביאים לצורך בחשיבה מחודשת על מענים פדגוגיים ומערכתיים. זו מציאות המזמנת התבוננות סקרנית ועדכנית על צרכים התפתחותיים של ילדים, על צוותים חינוכיים וכישורים הנדרשים מהם, ועל התאמות הנוחצות לקהילה הקיבוצית המתחדשת.

בחירתה של קהילה להמשיך ולהעניק לילדיה "חינוך קיבוצי" עשויה להוביל לאימוץ מודלים מעודכנים ומשתנים, או לחידוש המבנה המסורתי המוכר, שיאפשרו לשמר את עקרונות הליבה של החינוך הקיבוצי. המודל הרב-גילי הוא דוגמה לכך.

העבודה החינוכית בקבוצות רב-גיליות היא חלק בלתי נפרד מההיסטוריה של החינוך הקיבוצי. מבנה זה, שהיה שכיח בחינוך חברתי, התקיים גם במסגרות הגיל הרך. בגן הרב-גילי חיים יחדיו ילדים משתיים או שלוש שכבות גיל, וזאת בניגוד למודל החד-גילי המתבסס על שנתונים נפרדים.

עד שנות ה-80 של המאה העשרים, הגן הרב-גילי לגילי 3-6 היה נפוץ בקיבוצים, בעיקר עקב גודלן המצומצם של קהילות ומיעוט ילדים במערכות החינוך. לקראת שנות האלפיים חל מעבר משמעותי למודל חד-גילי. כיום אנו עדים למגמה מחודשת של חזרה למודל הרב-גילי בחינוך הקיבוצי לגיל הרך, כאשר יישומו מתרחב גם למסגרות לגילי לידה עד שלוש. המודל הרב-גילי מהווה הזדמנות למפגש אותנטי בין ילדים בגילים שונים, ומאפשר למידה והתפתחות בסביבה חברתית מגוונת. המפגש בין ילדים משכבות גיל שונות מעשיר את כל המעורבים: הילדים הצעירים לומדים מהבוגרים מיומנויות חברתיות וקוגניטיביות, בעוד הבוגרים מפתחים אחריות, סובלנות ומיומנויות הדרכה. השפעות אלו ניכרות בכל תחומי ההתפתחות ומקרינות גם על הצוות החינוכי, ההורים ומערכת החינוך בכללותה.



היבטים מערכתיים וקהילתיים במודל הרב גילי

בהיבטים משפחתיים (ששייכים הן למערכת החינוך והן לקהילה) חשוב להכיר את המשפחות עליהן יחול השינוי ולמפות את צרכיהן. כאשר יש משפחות עם צרכים מיוחדים הכרחי לקיים שיח עם גורם בקהילה שאמון על צרכים מיוחדים, לצרפו לצוות או להיפגש עימו.

בהיבט תקציבי: המשאבים העומדים לטובת התהליך קריטיים להיערכות מערכתית מיטבית. זה יבוא לידי ביטוי בהכנת מבנה הגן, הכשרת צוות, ליווי והדרכת הורים. יש למפות צרכים, לדרג אותם על פי סדר חשיבות, לברר את מקור המשאבים התקציביים, ולבנות מסגרת תקציבית הכוללת גם הערכות לבלתי צפוי.

ראיית כלל ההיבטים היא בסיס להבנת ההיתכנות של התהליך, תכנונו ויישומו. חיבור בין הצרכים והאינטרסים השונים, תוך למידה ומיפוי שלהם, יאפשר בניית מענים מותאמת והגדרת מסגרת זמנים שתקל ותתמוך בבניית התהליך.

שיתוף ציבור - מטרת שיתוף הציבור היא חיבור בין קהילת ההורים, הצוותים והקהילה כולה, כך שיפעלו בשותפות. שיתוף ציבור נכון תמיד כחלק מתפיסת עבודה, ומקבל חשיבות יתרה בעיתות שינוי, כיוון שהוא מעמיק ומחזק את האמון בין מעגל השותפים, הבוחרים להעניק לילדים מענה חינוכי מיטבי.

מומלץ לתכנן איך להנגיש את תהליך השינוי לקהילה, ולתת כמה שיותר מידע באופן מסודר ובהיר. רצוי שהשיתוף יזמין לשותפות, לשאלות שאלות ולבקרה על איכות השיתוף עצמו. ככל שאיכות השיתוף תהיה דיאלוגית יותר, כך יגדל הסיכוי לתהליך הרמוני ויעיל, המבוסס על אמון.

מעקב והערכה: הובלת התהליך והבאתו לידי ביצוע עם תפיסה של "ארגון לומד" - בחינת הדרך, ההחלטות, יישומן והמחויבות להתאמות ולשינויים אל מול מה שקורה בפועל, ובהתייחס למכלול ההיבטים. מומלץ לערוך סיכומי ביניים ע"י כלל השותפים בתאריכים שנקבעים מראש - באמצע השנה הראשונה לשינוי, ולקראת סיומה.

מערכת החינוך שייכת לקהילה. היא ראי שלה, ומהווה את מרכז החיים בקהילה רב דורית. על כן, ראוי שכל החלטה שמשפיעה על אורחות החיים הקיבוציים תביא בחשבון את כלל המעגלים שיש להם ממשק עם מערכת החינוך. לכל תכנון והובלת תהליכים במערכת החינוך, חשוב לקבל גיבוי ותמיכה מהקהילה.

להלן מספר דגשים ועקרונות פעולה לתמיכה בהערכות ובתהליך הובלת עדכונים והתאמות במערכת החינוך.

הרכבת צוות מוביל: לצוות מוביל יש תפקיד מרכזי בהובלת כל המהלך, ועיקרו הגדרת התאמות ושינויים. מהותי שיינתן לצוות תוקף קהילתי פורמלי. כלומר, שהרכב הצוות יקבל גושפנקא פורמלית מהנהלת קהילה והנהלת חינוך ציבורית. במסגרת האישור הפורמלי יוגדרו: הרכב הצוות, מסגרת זמן פעולתו מבחינת שלבי התהליך ועד הבאתו לידי ביצוע, מנדט הפעולה, כפיפות, ונוכחות פעילה של אנשים שמכירים את המערכת (אנשי חינוך מהקיבוץ וגורמי ייעוץ והדרכה).

כדאי לשקול האם נכון שצוות מוביל יהיה צוות קיים שיעסוק במעבר לגן רב גילי כחלק מעיסוקיו הנוספים (כמו הנהלת חינוך פעילה), או אם כדאי דווקא להקים צוות ייעודי למשימה זו. יש יתרונות ואתגרים לכל בחירה. כמו כן, חשוב להכיר תהליכים קודמים שהתבצעו ביותר או פחות הצלחה, מכיוון שהם נמצאים בזיכרון הארגוני והמערכתי, והחוויה שהם הטביעו במערכת החינוך ובקהילה נוכחים בתהליך החדש.

בניית תהליך, למידת נתונים ובחירת שותפים: למידה והבנת מאפיינים, צרכים וגבולות גזרה של גורמים שונים בקהילה ובמערכת החינוך יכולות לתמוך בבניית תהליך השינוי. מומלץ להתייחס לתהליך כרב שנתי ולא לשנה אחת בלבד. להעריך למשל את הצפי לחזרה לעבודה לפי שנתונים בהמשך הדרך, ומתוך הערכה זו לקבל החלטות. במידה ויש צפי לחזרה מהירה יחסית לעבודה בשנתונים - בשל רצון או בשל נתוני המציאות - מומלץ כי מידת ההשקעה בתהליך תהיה בהתאמה.

בהיבט המשאב האנושי (צוותי חינוך): במערכת החינוך יכולים להיות שינויים, למשל צורך באיחוד של שני צוותים (או יותר) לצוות אחד. לעיתים האיחוד מזמן גם צמצום בכוח האדם וצורך להיפרד ממחנכות. לטובת תהליך מיטבי נדרש תהליך חשיבה, שיחות עם הצוות החינוכי ולמידת האתגרים במסגרת הרב גילית. באופן זה ההתאמות תהיינה מדויקות יותר עבור כלל השותפים המושפעים מהשינוי, כולל המחנכות עצמן.



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה
 מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



היבטים פדגוגיים במודל הרב גילי

הטרוגניות כערך - מפגש עם שונות: במפגש בין גילים שונים יש פוטנציאל לפתח תהליכי נפרדות והשתייכות בריאים, לחזק גיבוש זהות אישית ולטפח גמישות ופתיחות. איכויות אלו מחזקות דימוי עצמי וביטחון עצמי. חשוב לזכור כי גם בגן חד-גילי, עם ילדות וילדים משנתון אחד, הקבוצה הטרוגנית במובנים רבים - הפרטים שונים זה מזה במראה, בטמפרמנט, בנטייות, ביכולות, ברצונות, במחשבות, בהרגלים, בדפוסים משפחתיים ובאופן ההתפתחות.

בגנים בוגרים ישנן אפשרויות שונות לחיבורים של גילים. ניתן לחבר בין שני שנתונים - 3-5, או 4-6, וגם לייצר חיבור תלת גילי שכולל את שנתוני 3-6. כיום ניתן למצוא איחודי שנתונים גם בגילים צעירים. למשל תינוקיה (בית תינוקות) עם פעוטון, הכולל את גילי ארבעה חודשים עד שנתיים - חיבור זה נקרא לעתים "פעוטיה". ניתן גם לשלב פעוטון עם גנון, ואף הרכב תלת גילי של בית תינוקות, פעוטון וגנון, הכוללים גילי ארבעה חודשים עד שלוש שנים במרחב משותף. חשוב שבמרחבי הצעירים תהיינה אפשרויות לעבודה בנפרד.

סדר היום בקבוצה רב גילית נבנה בהתייחס לצרכים התפתחותיים וחינוכיים תואמי גיל. בגן רב גילי נדרש לתת מענה למנעד רחב יותר של שלבי התפתחות וצרכים, כך שנוצרות משבצות ביום בהן הגן נחלק לקבוצות קטנות, ואחרות בהן כולם יחד. החלוקה תשתנה לאורך השנה בהתאמה לגדילת הילדים, התפתחותם וצרכיהם.

בטבלה הבאה ניתנים דגשים פדגוגיים במודל רב גילי, לפי חלוקה של גילים צעירים (לידה עד שלוש) וגילים בוגרים (שלוש עד שש).





גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



דגשים בגילי 3-6	דגשים בגילי לידה עד שלוש	היבט פדגוגי
<p>בנייה: בניית צוות מחנכות בעלות ניסיון בעבודה עם גילים שונים. מומלץ שהצוות יורכב ממחנכות שיש להן גמישות, פתיחות, מוטיבציה לשינוי ולמידה, ובעלות יחסים בינאישיים טובים. חיוני לחבר צוות בעל פוטנציאל לעבודה משותפת פורה והרמונית.</p> <p>הכשרה: הכשרת הצוות למאפיינים התפתחותיים בכל גיל, למידת מודל רב גילי, גיבוש עבודת צוות, תכנון חלוקת תפקידים וחשיבה על פיצול שלעיתים מתבקש ברב גיליות, תוך דגש על עבודה עם הורים, התומכת את המודל הרב גילי.</p> <p>הדרכה: ליווי מתמשך של הילדים, ההורים והצוות החינוכי בעיקר בחלק הראשון של השנה, ובמהלך השנה כולה, תוך שימת דגש מיוחד למי שזקוק לתיווך ותמיכה נוספים.</p>	<p>בנייה: בניית צוות מחנכות בעלות ניסיון בעבודה עם גילים שונים. מומלץ שהצוות יורכב ממחנכות שיש להן גמישות, פתיחות, מוטיבציה לשינוי ולמידה, ובעלות יחסים בינאישיים טובים. חיוני לחבר צוות בעל פוטנציאל לעבודה משותפת פורה והרמונית.</p> <p>הכשרה: הכשרת הצוות למאפיינים התפתחותיים בכל גיל, למידת מודל רב גילי, גיבוש עבודת צוות, תכנון חלוקת תפקידים וחשיבה על פיצול שלעיתים מתבקש ברב גיליות, תוך דגש על עבודה עם הורים, התומכת את המודל הרב גילי.</p> <p>הדרכה: ליווי מתמשך של הילדים, ההורים והצוות החינוכי בעיקר בחלק הראשון של השנה, ובמהלך השנה כולה, תוך שימת דגש מיוחד למי שזקוק לתיווך ותמיכה נוספים.</p>	<p>בנייה, הכשרה והדרכה של צוות חינוכי</p>
<p>הכרות עם הילדות והילדים שעתידיים להיות בגן הרב גילי, מתוך שיח משותף עם ההורים והצוות החינוכי בהווה. הכרות עם הילדים תסייע גם לארגן ולהתאים את הסביבה החינוכית, לתכנן את סדר היום ואופי הפעילות, בעיקר בתחילת השנה וגם במהלכה.</p> <p>מפגשי עדכון והעשרה תקופתיים להורים, בסנכרון עם הכשרת הצוות החינוכי.</p>	<p>הכרות עם הילדות והילדים שעתידיים להיות בגן הרב גילי, מתוך שיח משותף עם ההורים והצוות החינוכי בהווה. הכרות עם הילדים תסייע גם לארגן ולהתאים את הסביבה החינוכית, לתכנן את סדר היום ואופי הפעילות, בעיקר בתחילת השנה וגם במהלכה.</p> <p>מפגשי עדכון והעשרה תקופתיים להורים, בסנכרון עם הכשרת הצוות החינוכי.</p>	<p>שותפות עם הורים</p>
<p>במהלך משחק חופשי, בגן ובחצר, חשוב לסייע לילדים להצטרף למשחק קבוצתי. ילדים שחסרה להם שפה או מימוניות חברתיות עשויים להימנע מהצטרפות ולהתבודד, או להצטרף בדרכים לא יעילות (אגרסיביות ואחרות). אתגרים וקונפליקטים כאלה קיימים בגנים חד גיליים ורב גיליים כאחד. יש צורך להבין וללמוד את הייחודיות וההשפעות של הומוגניות והטרוגניות גילית, ולייצר התאמות באופן ההתערבות החינוכית - טיפולית של המחנכות.</p> <p>למשל, ייתכן וילדים צעירים או בוגרים מבחינה גילית יבקשו את חברתם של ילדה או ילד, שלעיתים יעדיף את חברת בני גילו. מהותי שצוות החינוך יקשיב בתשומת לב, יברר את הרצונות והכוונות של הילדים, ינהל שיח פתוח ויעזור למצוא איזון נכון - בין כיבוד העדפותיהם המגוונות של הילדים לבין הצעה ועידוד עדין של מפגשים בין קבוצות גיל שונות. כל זאת יש לעשות ברגישות רבה, ללא כפייה וללא הטמעה כוחנית של עמדת המחנכת. יש לזכור שערכים חשובים כמו שיתוף פעולה צריכים לנבוע מתוך דיאלוג ובחירה חופשית של הילדים, ולא כתוצאה מלחץ או אילוץ.</p> <p>הכרחי שמחנכות הגן תהיינה פנויות, זמינות רגשית, קשובות ונגישות לאורך כל פעילויות הגן, במיוחד בזמני המשחק החופשי בגן ובחצר. ומהותי גם שיגלו מעורבות, יעניינו, ישוחחו, ויסייעו לילדות לילדים לבטא את כוונותיהם, להבין את כוונות חבריהם, ולפתח פתרונות לקונפליקטים שמתעוררים. בגנים חד-שנתיים של גילי חובה, הצוות יכול לעיתים לאפשר מרחב עצמאי יותר, אך בגנים מעורבים מומלץ שיותר נשות צוות תהיינה נוכחות וקרובות לקבוצות הילדים - בין אם הילדים מפוזרים בפעילויות שונות במקביל, ובין אם כולם עוסקים באותה פעילות.</p> <p>חשוב שצוות הגן ידבר באותה "שפה חינוכית" בתינוכים השונים. הדבר מאתגר יותר, ואף משמעותי יותר, כאשר מדובר בכמות גדולה של מחנכות בצוות.</p>	<p>בכל גיל זקוקים למגע, למעורבות המבוגר במשחק, לשיח מתעניין, לקשר מצטרף וגם יזום עם מבוגרים משמעותיים, לגשר אל הפנים והחוץ. בכל גיל נעים לקבל יד של מחנכת אוהבת בטויל, בכל גיל חשוב לקבל חיבוק. הצרכים משתנים לפי אופי הילד, וגם בהקשר לגיל ולשלב התפתחותי.</p> <p>בגיל הינקות התלות הגדולה ביותר, ויש נזקקות לנוכחות קרובה, מחבקת ועוטפת. גיל הפעוטות מסמן התרחקות הדרגתית, ותנועה בין קרבה למרחק המתקיימת לאורך כל החיים.</p> <p>הקבוצה מאתגרת את הפרטים בה, מעלה סיכון לאקלים שלילי עם טריגרים לקונפליקטים. פעוטות זקוקים למרחב גדול, ולנוכחות מבוגרת קרובה, רגישה ומיטיבה. הם זקוקים ליותר מחנכות שנמצאות עם הקבוצה, ופחות מחנכות שעוסקות בארגון, או בטיפול פרטני. ככל שיותר מחנכות תהיינה נוכחות עם הקבוצה כך יתאפשר להן לעסוק בתינוכים מותאמים (ולא רק בהשגחה), מה שיגדיל אקלים חיובי.</p> <p>תיווך בין שלבי התפתחות שונים מוסיף אתגרים, כמו - איך לשמור על תינוקות נייחים מפעוטות זוחלים או הולכים, וגם לאפשר מפגש סקרני ולמצוא הזדמנויות ללמד מגע עדין? באילו דרכים להתייחס לאיתותים, לעניין שמגלים תינוקות ופעוטות זה בזה, לתקשורת המתרחשת בין תינוקות לפעוטות?</p> <p>יש צורך בכך שיותר מחנכות תהיינה נוכחות עם הקבוצה במהלך הפעילויות השונות, כולל ובמיוחד בזמן משחק חופשי.</p> <p>רצוי שלכל קבוצת גיל תהיינה דמויות קבועות מתוך הצוות החינוכי. כדאי להתנהל באופן המאפשר לכל הילדים והמבוגרים החיים באותו מרחב - להכיר ולהיפגש במהלך היום, ויחד עם זאת כן "להשתייך" יותר לדמויות מחנכות קבועות. גם וגם.</p>	<p>תיווך לילדות וילדים</p>



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



דגשים בגילי 3-6	דגשים בגילי לידה עד שלוש	היבט פדגוגי
<p>הדגשים הבאים מיועדים בעיקר לגנים בהם יש ילדים בגילי 3-4, עם גדולים מהם, כיוון שבשילוב זה ישנם הבדלים התפתחותיים משמעותיים יותר.</p> <p>מנוחת צהריים: אופציה למנוחה ושנת צהריים עבור ילדים שמבקשים או זקוקים לכך, ובמקביל לפעילות שקטה במרחב הגן למי שמבקש להשאר ער.</p> <p>אזור משחק: ארגון אזורי משחק (מרחבים בהם הצוות או הילדים בוחרים משחק או תיבת פעילות), ומרכזי פעילות (מרחבים בהם מוגדר בבירור סוג מסוים של משחק קבוע כמו פינת בובות), באופן המאפשר לילדות וילדים לבחור בעצמם מתוך מגוון אפשרויות. בחירה זו מאפשרת פיזור, מרחב גדול יותר, פעילות בקבוצות קטנות, הפחתת קונפליקטים הקשורים בצפיפות, באורך הפעילויות או בכמות המעברים.</p> <p>חדר השירותים: לעיתים בגילי 3 וגם 4 ילדים מתמודדים עם תהליכי גמילה שהתמשכו, ומומלץ לארגן את אזור חדר השירותים באופן מותאם לכל הצרכים.</p>	<p>הפרדה לצרכי שינה: בדיקה איך לייצר שקט ומעט החשכה לשנת בוקר של תינוקות הזקוקים לכך, כאשר פעוטות ותינוקות שכבר לא זקוקים לשנת בוקר - נמצאים בפעילות בזמן זה, באותו מרחב משותף. לפעמים הפתרון מצוי בהפרדה ברורה יותר בתוך החלל, חדר צדדי ועוד.</p> <p>גם שנת הצהריים יכולה להוות אתגר כאשר זמני השינה עדיין גמישים ולא קבוצתיים אצל התינוקות, ושונים מצרכי הפעוטות.</p> <p>מרחב אכילה: מרחב גדול ומספק לארוחות, כולל הצטיידות מותאמת עבור תינוקות הזקוקים להאכלה על הידיים, או על כיסא מוגבה ולפעוטות שאוכלים סביב שולחן. יש לצייד את הצוות בכורסא או כיסא נוח להאכלה על הידיים של תינוקות שאוכלים מבקבוק. מומלץ לארגן מקום להכנת המזון, מזיגה, פינוי וניקיון.</p> <p>אזור משחק: ארגון אזור מופרד למשחק - עבור תינוקות (או פעוטות) ניחים, זוחלים או הולכים, בכדי לשמור על בטחונם.</p> <p>בנוסף - ארגון אזור הפעילות כך שיתאים לשימוש כל שלבי ההתפתחות. ארגון אזורי משחק (מרחבים בהם הפעוטות או הצוות בוחרים תיבת פעילות, צעצועים או משחקים), ואזורי פעילות (מרחבים המוגדרים בבירור לסוג מסוים של משחק קבוע, כמו פינת בובות או פינת קוביות). אזורי משחק מאפשרים לתינוקות ולפעוטות לבחור בעצמם פעילות מתוך מגוון אפשרויות. כך ניתן בקלות רבה יותר לייצר פיזור, ולאפשר זמני משחק שבהם יש שילוב בין הגילים. (מתוך 3-13, עמוד 13).</p> <p>בגילים הצעירים נדרשת נוכחות של מחנכת בכל מרכז פעילות ואזור משחק, ולכן את כמות מרכזי הפעילויות יש לתכנן בהתאם לכמות המחנכות הפנויות. זו דוגמא לקשר ההדוק בין ארגון הסביבה החינוכית ותכנון סדר היום. מיקום והנגשת ציוד: מקום לציוד ייעודי לתינוקות ולפעוטות, למשל במטבח, בחצר ובמבואה לגן, בחדרי השינה ובחלל המרכזי. יש להפריד בין ציוד מוגש* לבחירת הילדים, לבין ציוד שהצוות בוחר לתת לילדים תוך השגחה קרובה ותיווך.</p> <p>*ציוד מוגש* מתכוון לציוד שמצוי בדרך קבע במקום בו תינוקות ופעוטות יכולים לבחור ולהשתמש בו באופן עצמאי לפי בחירתם (ולא על פי בחירת המחנכת).</p> <p>כאשר הגן כולל פעוטות צעירים ובוגרים, חשוב להכין גם אזור להחלפת טיטולים וגם אזור לגמילה - סיר או אסלה מותאמת.</p>	<p>ארגון סביבה חינוכית</p>
<p>בניית סדר יום שבו ניתן לפעול לאורך היום בקבוצות קטנות מותאמות צרכים, יכולות ורצונות, או בקבוצה גדולה, לסירוגין.</p>	<p>בניית סדר יום המאפשר הפרדה וחיבור לסירוגין, על פי גיל ושלבי התפתחות. תכנון מראש של סדר היום, לצד גמישות להתאמות ושינויים מתוך צרכים שעולים תוך כדי תנועה.</p> <p>הפרדה בשינה, בחלק מפעילויות המשחק, בחלק מהטיולים. הפרדה באזור החצרות, או התאמת אזור משותף של חצר לפי צרכי התינוקות או לפי צרכים הנובעים משלבי ההתפתחות השונים.</p> <p>ראוי בתוך סדר היום לתת מקום לאיתותי התינוקות והפעוטות. כאשר פעוט מבוהל ומבטא אי שקט ייתכן ונכון לאפשר לו זמן בחברת התינוקות. כאשר תינוק סקרן ומגלה עניין בפעילות הפעוטות נכון לאפשר לו להצטרף אליהם לזמן מה. הבחירה והגמישות יכולות להקל על חלק מהילדים, וגם על עבודת המחנכות. כאשר קבוצת הפעוטות מטיילת, ופעוט עייף, ניתן להשאיר אותו עם צוות שנשאר בגן (מחנכות התינוקות).</p>	<p>בניית סדר יום</p>



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



דגשים בגילי 3-6	דגשים בגילי לידה עד שלוש	היבט פדגוגי
<p>ניתן לטייל לפעמים בקבוצות קטנות ולפעמים עם הקבוצה ההטרוגנית כולה. יש אפשרויות והזדמנויות שונות בכל אחת מהדרכים.</p>	<p>תכנון טיול נפרד לפי קבוצות גיל או משותף לתינוקות נייחים או זוחלים שזקוקים לעגלול, ולפעוטות שמסוגלים ללכת ולטייל ברגל. לבדוק איזה אופי יהיה לטיול משותף, ואיזה לטיול בנפרד, איך מתארגנים ומה חלוקת הצוות בכל אחת מהאפשרויות.</p>	<p>טיולים</p>
<p>בניית חצר מותאמת למנעד גילי רחב יותר, מבחינה בטיחותית, מבחינת גירויים להתנסות מוטורית, ומבחינת ציוד מותאם לבניה בחצר גרוטאות, ואביזרים נלווים.</p>	<p>חצר גרוטאות שיש בה אזור מותאם לשלבי ההתפתחות השונים. אזור מוגן לזחילה ולנפילות. חצר עם אפשרויות להתנסויות מוטוריות, תחושתיות ועם תיבות פעילות מותאמות. לפעוטות - חצר עם גירויים מותאמים לשלב ההתפתחותי בו נמצאים. לפעוטות בוגרים המשטח יכול להיות פחות מוגן, וגירויים מוטוריים מעט יותר מאתגרים. אזורי פעילות למשחק סוציו דרמטי, המשולב בתיבות פעילות - מותאם בגובה לגיליים השונים.</p>	<p>חצר גרוטאות</p>
<p>הנגשת אביזרים בהתאמה ליכולות הילדים בקבוצה. במידה ויש ילדים שעולה החשש ליכולתם לשמור על בטיחות, ייתכן ויהיה נכון לשקול להנגיש אותם בשלב מאוחר יותר של השנה. היכרות מוקדמת עם ההרגלים של קבוצת הילדים הצעירה יותר תסייע לבנות את הרגלי העבודה בחומרים במקומות הנדרשים. ניתן לפעול בקבוצות קטנות על מנת לאפשר התנסויות בסיסיות יותר, או משוכללות יותר - בהתאמה ליכולות השונות בגן. למשל התנסות בצבעי מים בעקבות ציורי אומנים, או התנסות בצבעי מים באופן חופשי. כל פעילות מתאימה לילדים שונים.</p>	<p>אזור מותאם להגשת חומרים עבור פעוטות צעירים שכבר יכולים להתנסות בציור בגירים, בצבעי ידיים, חימר ועוד. חשוב לבדוק איך להפריד ולשלב בין התינוקות לפעוטות הצעירים והבוגרים גם בזמן הגשת החומרים, כאשר הפעילות עדיין אינה מותאמת לכל שלבי ההתפתחות. כדאי לזכור שמדובר בשלב התפתחותי, שלעיתים מגיע בגיליים שונים, ולכן אפשר וכדאי לחשוף כאשר השלב ההתפתחותי מאפשר.</p>	<p>הגשת חומרים</p>
<p>עצמאות בעריכה וחסול הארוחה, כולל מזינה עצמית, ופינוי פסולת וכלי אוכל מהשולחן, באופן מותאם ליכולות, ועם עידוד לסייע זה לזה. אפשר להציע עזרה למי שזקוק, בלי הגדרת בוגרים וצעירים, לפחות בחלק מהפעילויות בגן, ובמייוחד כאשר יש הבדלים במסוגלות שאינם קשורים בהכרח בגיל. תיווך מותאם לילדים עם יכולות שונות במהלך הארוחה.</p>	<p>מומלץ לאכול בזמן משותף, עד כמה שניתן. חשוב להאכיל תינוקות שזקוקים למענה האכלה פרטני, לצד פעוטות שכבר יכולים לאכול בשולחן משותף עם חברים נוספים. התארגנות עם אוכל: גם כאשר מדובר בחיבור בין שני שנתונים, וגם בשנתון אחד - בגיליים האלה לעיתים יתקיימו שניים ואף שלושה שלבי התפתחות עם צרכים שונים.</p>	<p>ארוחות</p>
<p>חשיבה כל חלוקה לקבוצות קטנות יותר מותאמת גיל ו/או שלב התפתחותי. לצעירים זמני חוג קצרים יותר, עם משימות מותאמות.</p>	<p>חשיבה על חלוקה לקבוצות קטנות יותר על פי גיל ו/או שלב התפתחותי. משך מפגש קצר יותר, חופשי יותר ופחות מובנה, יותר מזמין ומאפשר.</p>	<p>פעילות העשרה (חוגים)</p>
<p>מפגשים המותאמים למנעד יכולות וצרכים. כדאי לשקול מפגשים בקבוצות קטנות יותר, מותאמות גיל ו/או שלב התפתחותי. למשל לצעירים זמן קצר יותר, עם יותר אביזרי המחשה.</p>	<p>מפגשי תנועה ומוסיקה מותאמים לפי גיל ו/או שלב התפתחותי. כאשר תינוק מתפתח מהר יותר ומגלה עניין בקבוצת הפעוטות, כדאי לאפשר לו להצטרף לפעילות עימם.</p>	<p>תכנים נוספים</p>



המלצה לתהליך חינוכי-מערכתי במעבר למבנה רב גילי

- הבנת ערכים ועקרונות של עבודה בגן רב-גילי:** במסגרת הכשרת צוות חינוכי רצוי להקדיש פרק להבנה מעמיקה של ערכים ועקרונות מנחים במודל רב-גילי, כמו: בחירה, שיתוף פעולה, תמיכה הדדית, למידה משולבת, טיפוח מנהיגות ועוד. חשוב מאוד לשמוע את עמדות הצוות החינוכי ביחס לערכים ועקרונות אלה - להתעניין איפה נקודות החיבור והיכן יש התנגדות, חשש או קושי שעולה ביחס לערך או עקרון. נכון גם שהצוות יכיר את היתרונות והאתגרים של המודל, לקראת יישומו בפועל. הדרכה יכולה לכלול גם תרגולים מעשיים שבהם הצוות יקבל כלים להתמודדות עם אתגרים יומיומיים בעבודה רב גילית, לצפות ולחשוב במשותף על אתגרים והזדמנויות אפשריות, ולתכנן ביחד את הסביבה החינוכית. במסגרת ארגון הסביבה, תכנון סדר היום ובניית התכנית הפדגוגית, מומלץ לפתח ביחד פעילויות חינוכיות שמתאימות לכל קבוצת גיל בנפרד, וגם כאלו שמעודדות אינטראקציה ושיתוף פעולה בין גילים.
- היכרות עם צרכים התפתחותיים המאפיינים את גילי ילדי הגן:** במעבר לגן רב-גילי, ראוי שהצוות יכיר צרכים רגשיים והתפתחותיים המאפיינים את גיל הילדים, ויקבל כלים להתמודדות עם דינמיקות חברתיות, כך שיוכל לתווך בין הילדות והילדים בכל פעילות כמו משחק משותף, טיול, וגם במעברים בין פעילויות. תיווך מותאם של הצוות החינוכי יאפשר חיבור בין הגילים שיהווה הזדמנות לצמיחה וללמידה. מדובר בין השאר ביכולת של מחנכות למצוא דרכים למנוע קונפליקטים בין ילדים בגילים שונים ולנהל שיח בין הילדים כך שכל אחד מהם יקבל הזדמנות להביע את עצמו, תוך שמירה על כבוד הדדי ותחושת שייכות.
- מעקב והערכה:** לאחר המעבר, חשוב להמשיך במעקב שוטף אחרי התקדמות העבודה במודל הרב גילי. להיפגש באופן שוטף עם צוות המחנכות, לערוך תצפיות ושיחות אישיות וצוותיות. לשאול ולברר את התחושות, המחשבות, לבדוק מה עובד טוב ומה פחות. באילו חלקים לאורך יום העבודה רגוע, נינוח ונעים, ואילו חלקים סוערים ומאתגרים יותר ומאופיינים באי שקט, בכי, אינטראקציות שליליות בין הילדים לבין עצמם, בין הצוות לבין עצמו, או בין הצוות לילדים. קיימת חשיבות בהערכה תדירה של התהליך החינוכי, בזיהוי בעיות ובעריכת שינויים בהתאם לצורך. נכון גם להמשיך ולשתף את ההורים בתהליך, כחלק משיתוף קבוע בנעשה בגן ולהקשיב למשוב מהילדים והורים.
- הכנה מקיפה והדרכה שוטפת, לקראת התהליך ובמהלכו, תאפשר הסתגלות מוצלחת לילדים, להורים ולמחנכות. בעזרת הכשרה והערכות יוכל הצוות החינוכי לתת מענה טיפולי וחינוכי איכותי ומותאם להתפתחותם של הילדים. להלן מספר נקודות שיכולות לסייע לתהליך הכנה אפקטיבי של מערכת החינוך:

 - בניית צוות חינוכי, הכרות ותיאום ציפיות:** לצוות החינוכי תפקיד מוביל מרכזי בתהליך וחשוב לגייס אותו כשותף פעיל בתהליך התכנון והיישום. רצוי לבנות ביחד עם הצוות החינוכי את תפקידו בהנגשת הסדר החדש, ובביסוס ביטחון אצל הורים וילדים. כדאי לתכנן את הרכב הצוות מבחינת הגדרת תפקידים. למשל - במידה ובאותו גן מתוכננות להיות שתי מובילות לשתי קבוצות גיל, יש להגדיר באופן פורמלי את מנהלת הגן (האחראית הבכירה), ולייצר שיח בנוגע להובלה משותפת של אותו מרחב. מומלץ ללוות את המובילות ולסייע להן לתכנן ביחד את העבודה המשותפת, במקביל לליווי הצוות החינוכי כולו.
 - רצוי שהצוות המיועד לעבוד בגן הרב גילי, ייפגש על מנת להכיר, להתגבש, לשתף בתפיסות חינוכיות ועמדות של כל מחנכת, לבדוק נקודות חיבור למודל הרב גילי, וגם נקודות שבהן יש הבדל או פער. רצוי לתאם ציפיות הן בהתחלה, והן במהלך העבודה המשותפת. כדאי לשאול ולברר איפה נקודות הכוח ואיפה החשש או המגבלה - אצל כל מחנכת. באיזה חלק בגן כל אחת מעדיפה להיות יותר שותפה, ואולי לפעמים אפילו מובילה, ובאילו פחות. כך הן תוכלנה לצפות מראש קשיים אפשריים בעבודת הצוות ואף לצמצם או למנוע את חלקם.
 - הכשרה מקצועית והדרכה:** הכשרת הצוות החינוכי חיונית לצליחת המעבר באופן מיטבי. כדאי שהצוות ישתתף במפגשי הדרכה לשם למידה וחשיבה משותפת על ארגון סביבה חינוכית, סדר יום ותכנים פדגוגיים מותאמי גיל ושלב התפתחותי. כאשר גננת או מובילה מביאה איתה תכנית פדגוגית מוכנה, רצוי לשתף את הצוות ולבדוק, ביחד עם המחנכות, את המקומות בהם הן יכולות לפעול ביחד ולתמוך זו בזו. שיח כזה קשור לתיאום ציפיות בעבודה הצוות. חשוב מאוד להתאים את אופי הפעילות בגן (ארגון סביבה, סדר יום, פעילויות ועוד) ליכולות של הילדים והצוות גם יחד. כאשר צוות חינוכי חש קושי ואתגר מומלץ להקל, לייעל ולשנות בהתאם ליכולות הצוות. בנוסף, מומלץ ורצוי לתכנן מפגשי עדכון והעשרה תקופתיים לצוות החינוכי ולהורים.



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



הזדמנויות ואתגרים במודל הרב גילי

לשלב אליו נסוגה, ואם בסדר היום ובארגון הסביבה. בסביבה רב גילית קיים סיכוי יותר גדול שילדים אלה יקבלו לגיטימציה להתפתחות איטית או לביטויים נסיגתיים, ותגובות חיוביות, סובלניות, אמפטיות ומעודדות. פוחת הסיכון שיקבלו תגובות פוגעניות שעלולות לעורר דחק. יש בהרכב רב גילי אפשרות לחוויית מוגנת רגשית של ילדים, הן בקרב חברת הילדים והן בזמניות רגשית, אמפטיה, הכלה, גמישות ומתאמות שנגישות יותר למחנכות ולהורים. הפחתת תחרותיות והשוואתיות, והגברת גמישות ומתאמות לצרכי הילדים תומכות ביצירת אקלים גן מיטבי ובהתפתחות הילדים.

■ השפעת גן רב גילי על פדגוגיה ועבודת צוות: גן רב-גילי מזמן גמישות רבה בתכנון פעילויות חינוכיות, ולכן חשוב שיעבדו בגן כזה צוות חינוכי וגננת בעלות ידע, כישורים והבנה בפדגוגיה שקיימת בה בחירה לילדות וילדים, יכולות תכנוניות וארגוניות גבוהות לצד גמישות ואלתור. בכל גן, ובמיוחד בגן רב גילי, חשובה מאוד תקשורת טובה בין המחנכות העובדות באותו צוות, יכולת רפלקטיבית ומוטיבציה גבוהה ללמידה. בגן רב גילי קיימות יותר אופציות בסדר היום לשילוב פעילויות לפי שלב התפתחותי ולפי תחומי עניין. מומלץ לא להתבסס על חלוקה גילית אלא על למידה ספירלית, בה חוזרים שוב ושוב אל אותן התנסויות במעגל רחב יותר, עם יכולות משוכללות ועניין שמשתנה. כך כל ילדה וילד נחשפים לתכנים ברמה המתאימה להם ובמגוון תחומי עניין, תוך אפשרות לחזור ולהעמיק בהם בשנים הבאות.

■ קשר בין גן רב גילי לקהילה ולערכי החינוך הקיבוצי: הגן הרב-גילי בקיבוצים מהווה מודל חינוכי המתאים גם לקהילות קטנות, בהן מספר הילדים בכל שכבת גיל אינו גבוה. במסגרת כזו, יש לילדים הזדמנות ללמוד ולהתפתח בסביבה חברתית מגוונת, שבה הם נפגשים עם ילדים ממגוון גילים. תהליך הלמידה המשותף תורם לא רק להתפתחות האישית של כל ילד, אלא גם לחיזוק קשרי הקהילה. הגן הרב-גילי מאפשר ביטוי נוסף לערכים של שיתוף, שוויון זכויות ועזרה הדדית, המהווים עקרונות יסוד בחינוך הקיבוצי. הילדים הגדולים יותר מתאמנים בסוג של ערבות הדדית כאשר הם מכוונים ומסייעים לצעירים מהם, וכאשר ניתנת זכות ומקום שווה לקולות וצרכים שונים. ערך הבחירה המגיע מגישת 'הגן הזורם' שהגה גדעון ליון, ממעצבי החינוך הקיבוצי והחינוך בישראל, משקף את החינוך הקיבוצי המסורתי במיטבו. אקלים מיטבי מתאפשר בכל גן, ובפרט בגן רב גילי, כאשר ניתנת לילדים בחירה בפעילות בה הם מעדיפים לפעול לאורך היום, או בחלקים של היום.

■ יש באפשרות המודל הזה לתרום גם להרחבת מעגלים חברתיים בקיבוץ, שכן הילדים שותפים למסגרת חינוכית המפגישה מעגל רחב יותר של משפחות, ושל חברי קיבוץ המעורבים בעשייה החינוכית. בצורה כזו, כאשר הגן הרב-גילי פועל באופן חיובי ומיטיב, הוא יכול לקדם סולידריות חברתית ולחזק תחושת קהילתיות שמאפיינת את הקיבוץ.

ניסיון וידע מצטברים, בעבר ובהווה, מלמדים כי מודל רב-גילי מציע יתרונות שמזדמנים בהיבט חינוכי, מערכתי וקהילתי, לצד אתגרים שיש להתמודד עמם.

השפעות חיוביות של גן רב גילי על איכות מסגרות החינוך והטיפול ועל התפתחות ילדות וילדים:

מבחינה התפתחותית החיים יחד בהטרונגיות גילית כתומכים באיכות הלמידה: בספרו 'אורחות חיים' (1992), כותב סגל על הדמיון שבין ההשקפות החינוכיות של מריה מונטסורי למבנה הרב-גילי בגן. מונטסורי ראתה ברב גיליות תנאי חיוני ליצירת אווירה ביתית, בה הילד הצעיר מקבל תמיכה והדרכה מהילדים הגדולים יותר, בעוד אלו מפתחים תחושת אחריות ויכולת הדרכה. החיים במבנה כזה מעודדים התפתחות רגשית, חברתית, מוטורית, שפתית וקוגניטיבית, ומסייעים לילדים הצעירים ללמוד ולהתנסות בהתנהגויות עתידיות על ידי חיקוי. במקביל, הילדים הגדולים מפתחים אמפתיה, מיומנויות הדרכה ויכולות מנהיגות. קשרים חברתיים שנוצרים בין ילדים בגילים שונים מעשירים את עולמם החברתי ומטפחים גמישות והתמודדות במצבים חברתיים שונים. כל אלה תורמים לחיזוק הביטחון העצמי של הילדים.

■ יתרונות הרציפות: בשונה מגן חד-גילי שמתחיל מחדש בכל שנה, בגן המעורב ישנה המשכיות משנה לשנה, ובכך מתבססת יציבות של מסורות ונהגים. האפשרות להישאר באותה סביבה חינוכית, עם אותו צוות חינוכי, ועם חלק מקבוצת הילדים - שנתיים ולפעמים גם שלוש שנים, מקלה על תהליכי הסתגלות בתחילת שנה, כאשר הילדים הגדולים קולטים את הקטנים. ההמשכיות מאפשרת יצירת חיים מתמשכת, שמועברת מהגדולים בגן אל הצעירים. הילדים הצעירים נכנסים לחברה חיה, בעלת מסורת וחוקי התנהגות שהם לומדים באופן טבעי, באמצעות התבוננות, חיקוי ומשחק, או כפי שאמר סגל: "ללא מילים והטפות מוסר, תוך כדי השתלבות בנוהג שהילדים הגדולים מהם נוהגים" (קרץ, מ. 2009 עמ' 16). בהמשכיות ורציפות אלו טמונה אפשרות לחוות מיקום שונה בתוך קבוצה חברתית. פעם להיות קטן ופעם גדול.

■ השפעת רב גיליות על אקלים גן: אקלים גן מיטבי מהווה מרכיב קריטי בהתפתחות ילדים. אקלים מיטבי מאופיין בין היתר באיכויות הקשורות בסובלנות, קבלה ואמפטיה. בהרכב רב גילי השונות בין ילדים מובהקות, וזהו בסיס להפחתה משמעותית בתחרותיות. במקום כזה גם ההשוואה בין ילדות וילדים באותו גיל פחות מודגשת. בתוך שונות גילית מתאפשר לילד עם קצב התפתחות איטי, ו/או עם מזג מסוג Slow warmer - להתחבר לילדים צעירים יותר שיכולים להיות בשלב התפתחותי דומה לשלו. כך יוכל לחוש שייכות ותמנענה ממנו חוויות של חריגות ובדידות. ילדה שבתקופה מסוימת בחייה, בעת שינוי או משבר, מבטאת נסיגה בחלק מערוצי ההתפתחות שלה, תוכל גם היא לקבל יותר בקלות מקום לסגת - אם בחברת ילדים המצויים בשלב התפתחותי דומה



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



אתגרים מרכזיים במעבר לגן רב גילי, ובעבודה בקבוצה רב גילית:

שינוי מטבעו מביא עמו מגוון אתגרים: התנגדויות, חששות, צורך בפתיחות, הסכמה ולמידה מחודשת. הגורמים לצורך בשינוי משפיעים באופן משמעותי על התהליך כולו, ולכן מומלץ לברר מה הם - האם הצורך בשינוי נובע מכורח ואילוץ, או מתוך בחירה מושכלת במודל חינוכי רב גילי כחלק מתפיסה קהילתית, מערכתית, חינוכית? ייתכן שהסיבות תהיינה שלובות. כל שינוי מביא אל שולחן העבודה תהליכים ושינויים קודמים, כולל המטען הרגשי והאופן בו נחוץ בקהילה, בצוות ואצל ההורים. כדאי להכיר תהליכים קודמים ולהביא בחשבון את האופן בו נחוץ כאשר מניעים תהליך שינוי או התאמות. ברור האתגרים והסיבות המניעות לשינוי הוא הכרחי על מנת ליצור מענה מותאם.

שיתופי פעולה הנתפסים כמאפיין מערכתי מהווים נכס אמיתי בשגרה ובתהליכי שינוי. הם מבוססי אמון בין כל המעגלים, יתמכו ביישום איכותי ומיטיב לכל אורך התהליך, ויהוו עוגן ברגעים של אתגרים או קושי (ורגעים כאלה יגיעו...). הבנת הסיבות לשינוי ולהתאמות משפיעה באופן ישיר על אופן תכנון התהליך ויישומו, ותתמוך בשיתופי פעולה. אתגרים ויכולת להתמודד עימם מושפעים מהסכמות ושיתופי פעולה שיושגו בתחילת תהליך ולאורכו. ככל שההסבר בנוגע לתהליך יהיה שקוף וברור, כך ההתאמות המתבקשות תתאפשרנה עם פחות התנגדויות.

שיתוף ציבור ושקיפות התהליך לקהילה:

אתגרים: תהליכי שינוי מציפים לעיתים מורכבויות, ונצבעים במטען רגשי. סגירת גן למשל יכולה להיתפס ככישלון בעיני קהילה. החלטות הנוגעות לקליטת ילדים חדשים מחוץ לקיבוץ או לפרידה ממשפחות ותיקות שכבר השתלבו במערכת החינוך במשך שנים, הן בעלות משקל רגשי. יש קהילות בהן שינוי בהרכב של גן או גנים במערכת יכול לעורר חשש מפני השפעת השינוי על צביון מערכת החינוך, מסורות ותפיסות חינוכיות. **הזדמנויות לחיבור מחודש של חינוך-קהילה:** תפיסת השינוי כחלק טבעי מהחיים. הזכות לבחון, ללמוד ולדייק מענה, מקורה בבחירה להעניק מסגרת חינוכית - קיבוצית מיטבית במציאות נתונה, ולאורה לעשות את הכי טוב. שיתוף מחזק תחושות שייכות ומחויבות של התושבים למערכת החינוכית. דרך שיתוף הציבור נוצרת הזדמנות לשקיפות מוגברת, להעלאת רעיונות חדשניים מהשטח ולבניית גשרים בין דורות שונים בקיבוץ סביב חזון חינוכי משותף.

חינוך, טיפול ופדגוגיה:

אתגרים: החיים בקבוצה - מאתגרים בבסיסם. הבדלים גיליים יכולים להוסיף, וגם לאתגר ולגרוע. למשל, ילד צעיר שחסרות לו מיומנויות להצטרף למשחק חברתי, יכול לחוש איום וקושי רב יותר, כאשר הוא מתעניין ומנסה להצטרף למשחק של

ילדים שגדולים ממנו. אתגר אחר יכול לבוא לידי ביטוי בגילים הצעירים בהגנה של תינוקות נייחים מפני תינוקות זוחלים, ומפני תינוקות ופעוטות הזוחלים ואף רצים. תינוקות שעדיין זקוקים לשינה במהלך היום, במרחב משותף עם פעוטות שפועלים, שרים, רוקדים, משחקים - יכול להוות אתגר ואף לפגוע בחלק מהמקרים. גם התיווכים והמענים שנדרשים מצוות חינוכי בגן רב-גילי, שחיים בו ילדים עם הבדלים התפתחותיים גדולים, לפעמים מאתגרים מאוד.

הזדמנות למצב את הצוות החינוכי כעוגן ביצירת שגרה

חינוכית חדשה: חשוב להכשיר, להדריך ולכוון את הצוות החינוכי ליצירת תנאים שיבטיחו התפתחות מיטיבה עבור כל תינוקת, פעוטה, ילדה וילד. יש צורך בארגון סביבה, בניית סדר יום והתאמת תכנים שיתנו מענה למנעד רחב של צרכים התפתחותיים. חשוב לייצר הפרדות במקומות הנדרשים, ולא לחבר כל הזמן ובכל מחיר. חשוב לזכור כי גם בגן חד גילי קיימים הבדלים התפתחותיים, למשל בין תינוקות נייחים וזוחלים, כאלה שיונקים, או אוכלים תמ"ל, או אוכל רגיל.

ניהול הגן:

אתגרים: התנהלות הצוות החינוכי שונה מזו שיש בגן חד גילי. הצורך בתקשורת בין נשות הצוות גדול ומאתגר כאשר יש כמות מחנכות גדולה יותר, וגם מספר ערוצי פעילות בו זמנית. חלוקת התפקידים בתוך הצוות משתנה ונדרשת בה גמישות ברמה יומיומית. עבודה עם קבוצות גיל שונות דורשת שילוב בין תכנון וארגון מראש, לבין רגישות, הקשבה וגמישות תוך כדי תנועה. חשוב למפות את המקום ממנו מתאחדים הצוותים. מאיזה גן, קבוצת גיל ותפקיד מגיעה כל מחנכת? במידה ומדובר במחנכת שוויתרה על הובלה זה יכול להכניס מורכבות בעבודת הצוות. גם כאשר עובדות שתי מובילות במרחב משותף ישנם אתגרים הקשורים להגדרות היררכיות, ולסדר יום בו פועלות שתי קבוצות בו זמנית. האם סדר היום משותף בחלק מהיום, באיזה אופן יש הפרדות ואפשרות לפעילות בקבוצות קטנות?

כיווני חשיבה לעבודה עם הצוות החינוכי, בניית סדירויות

והגדרות: ישיבות צוות סדורות (בזמנים קבועים), ליווי והדרכה קבועים ע"י מנהלת המערכת והמדריכה הפדגוגית, הכולל תצפיות, שיח אישי עם המובילות והצטרפות לשיחות צוות לסירוגין ובאופן קבוע, תיאום ציפיות, בניית הסכמות על התמודדות עם אי הסכמות בתוך הצוות החינוכי, חלוקת תפקידים ברורה בין נשות הצוות, כולל הגדרה פורמלית של תפקידי הובלה. תכנון וארגון הזמן ומשאבי הצוות בצורה שתאפשר לכל ילדה וילד להתקדם בקצב האישי שלהם. תכנון סדר יום ושינוי והתאמות בהתאם לצרכים שעולים תוך כדי.



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



■ משאבי זמן וכסף:

אתגרים: הוצאות כלכליות הכרוכות בהתאמות מבניות, הכשרות, ליווי פדגוגי וזמן למידה והכנה של צוות חינוכי לעיתים מכבידות על מערכת החינוך ועל התקציב הקהילתי. **הזדמנות לגיבוש תפיסת מערכת החינוך כנכס קהילתי, ולחיזוק ממשקים בין הקהילה למערכת החינוך:** בהינתן ומערכת החינוך היא של הקהילה, ומכיוון שמודל רב גילי משפיע על טיב מערכת החינוך ולפעמים אף על היכולת לקיימה, יש חשיבות בקבלת החלטות משותפת, כולל תמיכה ומעורבות תקציבית של הקהילה במערכת החינוך, כאשר עולה צורך. נדרשת הערכות מוקדמת, ובה בדיקת משאבים תקציביים שמביאים בחשבון תשלום עבור הכשרת צוות, כולל תשלום עבור זמן הדרכה בשלב ההכנה, וליווי הצוות החינוכי במהלך הטמעת המעבר, וכן תכנון השקעה בתשתיות.

■ תשתיות המערכת:

אתגרים: איחוד בתים מביא איתו שינויים בניצול תשתיות מבניות, סגירת בית ילדים ופינוי ציוד. היערכות לצמצום מספר היחידות החינוכיות חייב להביא בחשבון ראייה עתידית השומרת מבנים ותשתיות, לזמנים בהם המבנים יהיו נחוצים לטובת הרחבת המערכת. יש חשיבות עליונה להגיע להסדרה עם הקיבוץ שמבנה חינוך הוא מבנה חינוך - גם אם בשלב הביניים הוא יהיה בשימוש הקהילה. חשוב מאוד שמערכת החינוך והקיבוץ לא יותרו על מבני החינוך. כיווני חשיבה: בהיבט קהילתי יש חשיבות לשמירה על מבני חינוך כחלק ממערכת החינוך, גם בזמנים בהם לא נעשה שימוש בשל צמצום מספר היחידות החינוכיות. בנוסף, בהתאמות מבנים לעבודה במודל רב גילי, הצפי הדמוגרפי ישפיע על שיקולים כמו כמות ההשקעה התקציבית בכל מבנה. למשל, במידה ויש צורך בהתאמה מרובה בשביל שנה או שנתיים, ייתכן ויהיה נכון לוותר על חלק מההשקעות, או לקבל החלטות חלופיות.

■ גיוס משאב אנושי עם מוטיבציה, פניות וכוחות מנטאליים:

אתגרים: הובלה ועבודה בגן רב-גילי דורש יכולת לנוע בין מענה קבוצתי רב-ממדי לבין התאמה פרטנית לילדים בשלב התפתחות שונים. הצוות החינוכי נדרש למיומנות גבוהה בתקשורת פנים-צוותית, שיתוף פעולה הדוק ויכולת לתכנן ולבצע תכנית חינוכית מורכבת המתכתבת עם טווח רחב של צרכים. מחנכות בסביבה רב-גילית נדרשות לרמה גבוהה של גמישות מחשבתית וארגונית, ראייה מערכתית רחבה, ויכולת להתאים את הסביבה החינוכית והפעילויות למגוון יכולות ורמות התפתחות הנוכחות בו-זמנית במרחב.

הזדמנות לחזק את תפיסת ה"ארגון הלומד" כתפיסה

מערכתית בשגרה ובשינוי: בירור מוטיבציה ופניות ללמידה - לפני ובמהלך הטמעת השינוי. ההבדלים בין המודלים (חד גילי ורב גילי) מייצרים צורך בהכנה ובלמידה. מחנכות שיש להן מוטיבציה ומסוגלות ללמוד, לחשוב באופן רפלקטיבי ולהשתנות, תוכלנה לייצר התאמות בקלות רבה יותר.

■ קשר עם הורים:

אתגרים: שינוי מביא איתו תחושות של אי ודאות וחשש, המשפיעות על הרגשת ביטחון, אמון ועל הקשר בין ההורים למערכת החינוך.

הזדמנות לבסס את תפיסת ההורים כשותפי דרך ולחזק את

הקשר והתקשורת עימם: שיתוף במידע הנוגע לשינוי, כולל שיקוף ההזדמנויות והאתגרים, ובנוגע לתכנית העבודה, יכולים לבסס אמון ולהרגיע. קשר של שותפות עם הורים, המתאפיין בשיח דיאלוגי, במעורבות, במרחב מאפשר לשאול שאלות ולהביע עמדות - הוא תמיד בעל ערך, ובפרט בתהליך של מעבר ושינוי.



לסיכום

מסמך זה דן במודל הגן הרב-גילי בחינוך הקיבוצי, תוך התמקדות במעבר מגנים חד-גיליים לרב-גיליים. הוא מתייחס להיסטוריה של המודל הרב-גילי בקיבוצים, יתרונותיו האפשריים בהיבטים התפתחותיים, חברתיים וקהילתיים, וכן באתגרים הכרוכים ביישומו. המסמך מדגיש את משמעות ההכנה לקראת שינוי זה, כולל שיתוף כל הגורמים - צוות חינוכי, הורים וקהילה, ומציע מתווה מפורט לתכנון והטמעת השינוי. תשומת לב מיוחדת ניתנת להיבטים הרגשיים והמעשיים של התהליך, תוך הדגשת חשיבות הליווי המקצועי והתמיכה המתמשכת בכל השותפים לתהליך.

זו הזמנה פתוחה לכל מנהלת חינוך, מנהל קהילה, הורה, מחנכת, יו"ר חינוך - להיעזר במערך ההדרכה של אגף החינוך בתנועה הקיבוצית בהתייעצות לקראת תהליך מערכתי וקהילתי, בתמיכה ובליוי במעבר לעבודה במודל רב גילי. בסיום המסמך מצורף **מתווה שינוי לעבודה במודל רב גילי**, כדוגמא לתהליך קהילתי ומערכתי שניתן לבנות.

כתיבה: ניצן שדה ומדריכות מערך ההדרכה של התנועה הקיבוצית
עריכה: אוסנת חביב גל, דבי ברא"ס



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



נספח: מתווה שינוי למודל רב גילי בהגן

קיבוציות. בהכרח, לוח הזמנים יהיה שונה ממערכת אחת לשנייה, וכך גם הצרכים והכיוונים אותם תאמץ כל מערכת חינוך וקהילה. לא תמיד תהליך יתחיל ממיפוי צמיחה דמוגרפית ביישוב, כמו בדוגמא שכאן. זו דוגמא שיכולה לתת כיוון והשראה.

תהליך מיפוי, תכנון ויישום של מעבר מגן חד גילי לגן רב גילי מבוסס על תכניות שבנתה **שרון חי**, מדריכה במערך ההדרכה בתנועה הקיבוצית

בנספח שלהלן מצורף מתווה שינוי, המשלב בין מקרי בוחן במערכות חינוך

דגשים	שותפים	זמנים	שלב בתהליך
מיפוי כמות הילדים המוערכת בגילים השונים, בשלוש-חמש השנים הבאות	מנהלת חינוך, בליווי מנהלת קהילה/ יו"ר חינוך, הנהלה פעילה וצמ"ד.	דצמבר - ינואר	מיפוי צמ"ד (צוות צמיחה דמוגרפית)
בדיקת נתוני אמת לגבי כמות הנרשמים בפועל מול נתוני משרד החינוך והמועצה. להביא בחשבון/ להתלבט עם גורמים רלוונטיים בנוגע לילדים שנולדו בקצוות השנתון.	במידת הצורך: מנהלת חינוך במועצה/ מפקחת אגף מעונות היום/מפקחת משרד החינוך.	פברואר	שיח עם מועצה ופיקוח
דיון בנתונים וחשיבה על מסלולים אופציונליים, כולל הצגת תכנית עבודה להכנת המעבר והשינוי. מומלץ להיעזר במדריכה בבניית תכנית עבודה להמשך.	הנהלת חינוך פעילה, מדריכה	פברואר	דיון בהנהלת חינוך פעילה *הנהלת חינוך פעילה: מנהל קהילה, ו/או יו"ר חינוך, מנהלות מערכות החינוך
בוועדת חינוך - הצגת נתוני ההרשמות לשנה"ל ואת המסלולים האפשריים (למשל: גן קטן בלי ילדי חוץ או גן גדול, פעוטון ללא בית תינוקות כלל, או בית אחד שכולל את שני הגילים). וועדת החינוך תקבל החלטה משותפת. במידת הצורך ניתן להקים צוות מצומצם מתוך הוועדה שילווה את התהליך.	הנהלת חינוך פעילה, מדריכה.	פברואר	דיון בוועדת/ מנהלת/ מזכירות חינוך
שיתוף צוות כלל המערכת על השינוי הצפוי. חשוב וכדאי לשמוע תחושות ומחשבות.	מנהלת החינוך, מדריכה, יו"ר חינוך/ מנהלת קהילה.	מרץ	שיתוף הצוות החינוכי הקיים
חשוב להתכונן לפגישה זו מראש, עם נתונים ושאלות צפיות. חשובה הקשבה להורים ולמידה מהם בנוגע לצרכים שלהם ושל ילדיהם שיתכן ולא הובאו בחשבון. חשוב לרשום שאלות, לבדוק וללמוד מה שיש צורך ללמוד, ולחזור להורים עם עדכונים ותשובות. חשוב להזמין להמשך שיח ותקשורת.	מנהלת החינוך עם פאנל מקצועי: מנהלת מחלקת הגיל הרך במועצה, מנהלת קהילה, יו"ר חינוך או נציגה מהמנהלת, מדריכה חינוכית, גנת או שתיים שיובילו את הגן השנה הבאה.	מרץ	אסיפת הורים לילדים שצפויים להיות בגן הרב גילי בשנה"ל הבאה
*במידה יש ילדים מבחוץ שלא ימשיכו במערכת, מומלץ לעדכן את ההורים בטווח שבין ינואר למרץ, על מנת להקל עליהם ברישום לגנים אחרים.	ארבעה - חמישה הורים, בליווי מנהלת החינוך והמדריכה.	מרץ	הקמת צוות מצומצם של נציגות הורית
במערכות חינוך וקהילות מסוימות יעלה צורך בנציגות הורים שתתלוו למנהלת החינוך בחלקים מתוך תהליך הלמידה ועיצוב הגנים הרב גיליים. לדוגמא בספורים בגנים רב גיליים אחרים, בהם ניתן לראות, לשאול, לחשוב וללמוד ביחד. נקודת המבט ההורית משמעותית לתהליך הלמידה, ולעיתים גם לביטוס האמון בין ההורים למערכת החינוך, בכלל ובהקשר לתהליך כזה בפרט. חשוב שהנציגות ההורית תהיה מלווה ע"י מנהלת החינוך והמדריכה הפדגוגית, שיהיה מפגש הכנה לתיאום ציפיות ולהגדרת תפקיד הצוות, למשל בהיבט של שיתוף במידע וקשר עם ההורים. ציפיות והגדרות יגובשו מתוך שילוב בין צרכי ההורים והמערכת גם יחד.			



גני ילדים 'רב גיליים' מלידה ועד גן חובה

מסמך עבודה מערכתי | מערך ההדרכה, אגף החינוך בתנועה הקיבוצית



שלב בתהליך	זמנים	שותפים	דגשים
שיקוף החלטות למערכת ולקהילה	מרץ	מנהלת החינוך בגיבוי הנהלה פעילה, וועדת חינוך	פרסום החלטה למעבר גן רב גילי, עם תקציר על התהליך והשותפים בו, וכל מידע רלוונטי נוסף לקהילה.
פתיחת קבוצת WhatsApp	מרץ	מנהלת חינוך, גננות, הורים. במידת הצורך יו"ר חינוך או דמות מקצועית תומכת נוספת.	מטרת קבוצת הווטסאפ - שיתוף ועדכון ההורים בכל אינפורמציה שקשורה לתהליך המעבר, תוך הקשבה להערות ולחששות שעולים ומתן מענה רגיש ומותאם. שקיפות בנוגע לתהליכים שמתקדמים או מתעכבים.
שיחות אישיות עם הורים המיועדים להיות ברב גילי	מרץ-אפריל	גננת ו/או מנהלת חינוך.	שיחות פרטניות עם הורים שמעלים חששות אישיות, למידת צרכיהם וצרכי ילדם.
ביקור במערכת שעברה תהליך דומה	אפריל-מאי	מנהלת החינוך עם נציגות הורים, גננת מיועדת, יו"ר חינוך או נציג מהמנהלת. כדאי מאוד לשלב את הצוות החינוכי בביקור זה, או ביקור נוסף ייעודי.	אין כמו מראה עיניים ואפשרות לשוחח עם מנהלת המערכת וגננת הגן, לשאול שאלות, לשתף בחששות ולשמע ממקור ראשון שעבר את השינוי.
בניית תכנית עבודה חינוכית	מאי	גננת, מנהלת החינוך ומדריכה חינוכית.	רצף שיחות, שכוללות תיאום ציפיות וקביעת לוחות זמנים. התייחסות לארגון סביבה חינוכית (אזור שינה, תוספת שירותים, ציוד מתאים לגיליים השונים). בניית סדר יום, כולל התייחסות לזמנים בהם כל הקבוצה יחד זמנים בהם מתקיימת בקבוצות קטנות. חשיבה בנוגע לחלוקת הקבוצות הקטנות - לפי גיליים, תוכן, בחירה אישית של הילדים ועוד. התייחסות לגמיילה מחיתול, לצרכים שונים ומשתנים בנוגע לשנת הצהריים ועוד.
בנייה והכשרה של צוות חינוכי	מאי		צוות הוא מרכיב קריטי בתהליך המעבר ובעבודה עם מורכבות הגיל וגודל הקבוצה. רצוי שתהייה מחנכות מנוסות, גמישות. כאלו שמכירות את השפה החינוכית המקומית, ויודעות לראות את הצרכים הקבוצתיים לאורך היום וגם את אלה האישיים. חשוב להרכיב נשות צוות שיש להן קשר טוב אחת עם השנייה, ועם הגננת, ובאופן כללי - יחסי אנוש טובים. רצוי גם שמטפלת אחת לפחות תהיה מוכרת לילדים חדשים. בתחילת השנה מומלץ לתכנן צוות גדול. יש חשיבות רבה להדרכה והכשרה של נשות הצוות לעבודה בגן רב גילי.
פעילויות משותפות, תכנית מעברים וביקורים עבור הילדים והוריהם	יולי - אוגוסט (תלוי במועד יציאת המערכת לחופשה)	חשיבה והערכות מוקדמת של מובילות שני הגנים העתידיים להתאחד, בליווי המנהלת והמדריכה. שיתוף הצוותים בחשיבה מוקדמת ובהכנה, תוך הקשבה לקולות ולהצעות המגיעים מניסיונו של הצוות החינוכי.	בגילי לידה עד שלוש - רצוי להכיר לילדים את הצוות החינוכי שעתידי לעבוד איתם ואת הסביבה החינוכית העתידית - במינונים קטנים ועדינים. למשל, שהות בחצר העתידי. ביקורים של מחנכת מתוך הצוות את התינוקות בבית התינוקות, או את הפעוטות בפעוטון. הזמנת ילדים שמטופלים במסגרת ביתית או אחרת, ביחד עם הוריהם - לביקורים בגן שעתידי להיות שלהם בשנה"ל הבאה, בהיתן ומישהי מהמחנכות עובדות בו.
שיחות ייעודיות לצוות החינוכי שיעבוד בגן הרב גילי	החל מחודש מאי/יוני	בהובלת המובילה או הגננת הראשית, ובשיתוף הגננת העמיתת וכל המחנכות הצוות, הקבועות והמשלימות. כדאי להכין את המפגשים עם המדריכה והמנהלת, ואף לקיים אותם בנוכחותן בחלק או בכל המפגשים, לפי הרכב הצוות והצורך שעולה.	בגילי 3-6 - אפשר ליזום פעילויות משותפות עם ילדי גן ה.ט.ט.ח וילדי הגנון, כמו קבלות שבת חגיגת חגים ופעילויות מיוחדות. בחודש אוגוסט לארגן ימי ביקורים רצופים. פגישות הכרות אישיות של המחנכות עם ההורים - בביתם ו/או במסגרת החינוכית. משמעותית נוכחות הגננות והמחנכות שמיועדות לעבוד בגן הרב גילי בימי הביקורים.
אסיפת הורים	סוף אוגוסט		מספר שיחות צוות שהן לימוד והכנה לקראת תחילת השנה.
			אסיפת הורים בנוכחות כל הצוות החינוכי ובמידת הצורך בשיתוף מדריכה פדגוגית ומדריכת מעגן.



מראי מקום וקישורים לקריאה נוספת בנושא

סגל מרדכי, (1976), "בית ספר קטן וחוויות גדולות", מסמינר למכללה, סמינר הקיבוצים, תל אביב.

סגל מרדכי, (1992), אורחות חינוך, הוצאת הקיבוץ המאוחד בהשתתפות סמינר הקיבוצים - תל אביב, סמינר הקיבוצים - אורנים, יד טבנקין.

קריץ מיקי, מאמר: "סגל במבחן הזמן: 30 לסמינר הקיבוצים", (2009), כתב העת "החינוך וסביבו", מכללת סמינר הקיבוצים.

לכניסה למאמר

ד"ר שוחט צילי, גבעון דבורה, פרופסור עדי-יפה אסתר (2021), תכנית התפתחותית לחינוך ולטיפול בגיל הרך, ערכים, עקרונות וקווים מנחים לצוותים. בהוצאת אגף מעונות יום ומשפחתונים, ג'וינט ישראל אשלים, אוניברסיטת בר-אילן, עמודים 196-201: פעילות בקבוצה קטנה, הנחייה והדרכה בהקניית הרגלים, התאמה כבסיס לתיווך, מרכיבים תרבותיים.

Thelma Harms, Debby Cryer, Richard M. Clifford, Nor-, een Yazejian, ITERS-3, מהדורה שלישית, שנת 2018, בהוצאת Teachers College Press, אוניברסיטת קולומביה, שנת 2019, בהוצאת המרכז לחקר התפתחות הילד אוניברסיטת חיפה, פרדס הוצאה לאור.

"מה יש למדע להגיד על גני ילדים רב גיליים?", מור הרפז אתר מאמאדע.

לכניסה לאתר

פורטל משרד החינוך - זכאויות שניתנות במסגרת גן רב גילי

לכניסה לאתר