

ינואר 2022

תפיסת המקצוע וחסמים להתפתחות מקצועית בקרב נשות חינוך במסגרות

פרטיות לגילאי לידה עד שלוש

דו"ח ממצאי מחקר איכותני

מאת: רוני זלכה ורועי מאור

1. מסמך זה מסכם את הממצאים העיקריים ממחקר איכותני שבוצע על ידי עמותת 121, במסגרת עבודת "בידיים טובות - המטה להשקעה בגיל הרך". מטרת המחקר הייתה להבין את הצרכים והאילוצים של מחנכות במסגרות החינוכיות לגילאי לידה עד שלוש, שאינן מסובסדות על ידי המדינה (להלן – "מסגרות פרטיות"), בכל הקשור לתהליכי התפתחות מקצועית ורכישת כישורים. ממצאי המחקר ישמשו בסיס לפיתוח נוסף של הצעות המדיניות שגובשו על ידי "בידיים טובות", כדי להבטיח שכלל המחנכות בגילאי הינקות יקבלו את הכישורים שהן זקוקות להן, בלי קשר למאפייני המסגרת שבה הן מועסקות.
2. בין הממצאים הבולטים שעלו מראיונות עם 34 מנהלות ומחנכות במסגרות פרטיות:
 - 2.1. במסגרות הפרטיות לגיל הרך לא קיימת כיום תפיסת מקצוע מגובשת. לא כל המרואיינות ראו בהכשרה תנאי הכרחי לעבודה במקצוע. גם בין אלה שכן חשבו כך, לרוב לא היה רעיון ברור לגבי תפקיד ההכשרה וההדרכה, מעבר להתמודדות עם קשיים פרקטיים ביום-יום.
 - 2.2. החסם העיקרי להשתתפות בהכשרות הוא הקושי בשילוב בין משפחה, עבודה ולימודים. בהקשר זה, המחסור בכוח אדם במסגרות מקשה מאוד לשחרר עובדות ללימודים בזמן העבודה. המעסיקים לעתים מעודדים יציאה להכשרה, אך לא תופסים עצמם ולא נתפסים כגורמים מובילים בהקשר של התפתחות מקצועית.
 - 2.3. חלק מהמסגרות הפרטיות אינן מכירות כלל את הכלי של הדרכה פדגוגית, או את החובה לקיימה לפי תקנות הפיקוח. אולם אלה שכן משתמשות בכלי, רואות בו ערך רב, וחלק אף משלמות עבור הדרכה מעבר למינימום הנדרש.
 - 2.4. ברוב המקרים, המסגרות הפרטיות פועלות כ"איים", ללא חיבור להקשר חינוכי רחב יותר או מערך תמיכה מובנה. מציאות זו מייצרת צמא גדול לסיוע ולגיבוי מקצועי, שמהווה הזדמנות למשרד החינוך לעצב את השדה. עם זאת, הרצון לתמיכה מתקיים במתח מסוים עם התפיסה של התקנות והפיקוח כאיום קיומי כלכלי על המעונות הפרטיים.
 - 2.5. החשיבות של גמישות והתאמה של ההכשרות וההדרכות לצרכים השונים של המסגרות והמחנכות עברה כחוט שני בראיונות. הצורך קיים במגוון רמות: היקף ועומק ההכשרה, שעות ומתכונת הלימוד, תכנים, ומנגנוני תמיכה במשתתפות. בהקשר זה, השלטון המקומי יכול לספק ערך מוסף משמעותי, כשחקן שנתפס על ידי רבות מהמסגרות כקרוב ומחובר יותר לשטח.

א. אודות המחקר

3. הבחירה במחקר איכותני, שמטרתו להבין את התפיסות והחוויית הסובייקטיביות של המחנכות, נובעת מאופיין של המסגרות הפרטיות. כפי שיפורט בפרק הבא, מגזר זה מתאפיין ברמה גבוהה של גיוון פנימי, אשר מקשה לגבש הכללות תקפות. היעדר גופים גדולים אינו מאפשר איסוף מידע באופן מרוכז. למרבה הצער, הממשלה כשלה עד כה במיפוי שדה זה, וכמעט לא ידוע דבר על מאפייניו הסטטיסטיים. בנסיבות אלה, נראה לנו חשוב **להבין את התפיסות השונות הקיימות בקרב המחנכות באותן מסגרות**, כדי לפתח פתרונות מדיניות שונים המשקפים את הגיוון הפנימי בקרבן, גם אם מגמות אלה לא ניתנות לפילוח באופן כמותי.
4. **אוכלוסיית היעד** של המחקר כללה הן את **המחנכות עצמן** והן את **מנהלות המסגרות**. המנהלות נכללו כיוון שהן יכולות לתת תמונת מצב על ההתפתחות המקצועית של כלל העובדות במסגרת. הן גם מי שמקבלות החלטות לגבי גיוס עובדות והיקפי משרה ושכר. כל אלה משפיעים על רמת הכישרים של המחנכות, כמפורט בפרק הממצאים להלן. בנוסף, בחלק משמעותי מהמסגרות שבהן עוסק המחקר, במיוחד הקטנות ביניהן, המנהלת עובדת כמחנכת לכל דבר ועניין.
5. שיטת המחקר כללה ראיונות חצי מובנים, שארכו בין 30 ל-45 דקות ובוצעו באמצעות שיחת וידאו בפלטפורמת זום, במהלך החודשים ספטמבר ואוקטובר 2021. בסה"כ התקיימו **34 ראיונות** מסוג זה. **המראיינות אינן מהוות מדגם מייצג של אוכלוסיית היעד** (שהרכבה אינו ידוע, מהסיבות שפורטו לעיל), אך הן **משקפות את המגוון הפנימי** המאפיין את אוכלוסיית היעד. ספציפית:
 - 5.1. ראיינו 33 נשים וגבר אחד. כמעט שני שלישים (21 מראיינות) באו מהחברה היהודית הלא חרדית, כעשירית (4) מהחברה החרדית, וכרבע (9) מהחברה הערבית. טווח הגילאים היה רחב ביותר: המראיינות הצעירה ביותר הייתה בת 23, והמבוגרת ביותר בת 65.
 - 5.2. המראיינות התחלקו באופן שווה מבחינת תפקידן: 18 מנהלות ו-16 מחנכות-מטפלות. חלק מן המראיינות עובדות בחצי משרה (בדרך כלל עד השעה 13:30) וחלקן עובדות במשרה מלאה של חמישה ימים בשבוע.
 - 5.3. פריסת המסגרות שבהן עובדות המראיינות הייתה ארצית: מהצפון עד הדרום. גם גודל המסגרות כיסה טווח רחב ביותר: מחמישה ילדים עד 85 ילדים.
6. יש להדגיש כי **בהיבט המהותי של הרקע המקצועי, המראיינות אינן משקפות את המציאות בשדה**. באופן טבעי, מחקר מסוג זה – העוסק בהיבטים של מקצועיות, הכשרה והדרכה (כפי שהוגדר בקול הקורא שהופץ למראיינות פוטנציאליות) – עורר היענות מצד אלה שרמת ההשכלה שלהן גבוהה משמעותית מהממוצע והן בעלות ותק משמעותי בתחום. כמעט 80% מהמראיינות היו בעלות תואר ראשון (לרוב בחינוך) או הכשרה רלוונטית, ורק ל-20% לא הייתה כלל הכשרה או השכלה רלוונטית למקצוע. לרוב המכריע של המראיינות היה ניסיון משמעותי, בדרך כלל למעלה מעשור בתחום הגיל הרך, ורק ל-15% היה ניסיון של חמש שנים או פחות.
7. בפועל, עובדה זו לא מהווה מגבלה מבחינת מטרות המחקר. כפי שיפורט בפרק הממצאים, **כל המראיינות נחשפו למספר משמעותי של מחנכות ללא כל הכשרה או השכלה רלוונטית**, או למי שעבדו בתחום רק זמן קצר. הוותק והידע של המראיינות אפשרו להן לצבור פרספקטיבה רחבה על התחום, הן מתוך החוויה האישית שלהן והן מהעבודה עם עמיתות למקצוע.

ב. רקע על מסגרות פרטיות

8. מסמך זה משתמש בביטוי "מסגרות פרטיות", כדי לתאר מסגרות חינוכיות לגילאי לידה עד שלוש שאין להן הסכם עם משרד הכלכלה, שמתוקפו מוקצה להן סמל מוסד. בשל כך, ההורים השולחים את ילדיהם למסגרות אלה אינם זכאים לסבסוד ממשלתי והמחירים שהן גובות אינם נתונים לפיקוח ממשלתי, בניגוד למסגרות עם סמל. חשוב להדגיש, כי גם רוב מסגרות הסמל אינן חלק מהמגזר הממשלתי או הציבורי, אלא מופעלות כמלכר"ים עצמאיים או אפילו כעסקים למטרות רווח. לכן, הביטוי "מסגרות פרטיות" בהקשר זה מיועד להבחין אותן ממסגרות מסובסדות, המקבלות תמיכה כספית מהמדינה.
9. בפועל, מעבר להתקשרות עם המדינה, קיימים הבדלים רבים בין שני סוגי המסגרות. רוב מסגרות הסמל מופעלות על ידי עמותות המאגדות תחתן עשרות ומאות מעונות. כמעט כל המסגרות הפרטיות הן עסקים עצמאיים, ואין אף גוף שמפעיל יותר מכמה מסגרות פרטיות בודדות.
10. כיום, כלל המסגרות נתונות תחת פיקוח לפי סטנדרטים אחידים, בהתאם לחוק הפיקוח על מעונות היום שאומץ ב-2018 ותקנות הפיקוח שאושרו בראשית 2021. עם זאת, בעוד מסגרות הסמל מורגלות לפעול תחת פיקוח המדינה זה מספר עשורים, עבור המסגרות הפרטיות הפיקוח הוא מצב חדש לגמרי אשר משמעויותיו אינן מובנות להן.
11. גם אחרי כניסת התקנות החדשות לתוקף, המסגרות הפרטיות עדיין חופשיות לקבל ילדים ולגבות תשלומים לפי שיקול דעתן, בעוד שבקרוב מסגרות הסמל סמכות זו נתונה בידי המדינה. הגמישות הגבוהה יותר באה לידי ביטוי גם בגיוון ובשוני גדול בין המסגרות. כך, למשל, ישנן מסגרות פרטיות בכל הגדלים, החל מילדים בודדים עד מעונות גדולים עם למעלה מ-100 פעוטות. המסגרות גם פועלות בטווח גילאים שונה: חלקן, לדוגמה, מקבלות ילדים רק מגיל שנה ואילך.
12. בנוסף, קיימים הבדלים משמעותיים בארגון הפנימי של כל מסגרת. בחלק מהמעונות קיימים תפקידים מוגדרים כמו 'גננת' או 'מובילת כיתה', האחראית על ההיבט החינוכי, ו'סייעת' - האחראית על ההיבט הפיזי של הטיפול בילדים. מנגד, בחלק מהמסגרות אין חלוקה כלל, וכולם מבצעים את אותו תפקיד. כיוון שבמסגרות הפרטיות אין הסכמי עבודה קיבוציים, אין אחידות בדרך שבה נקבעים השכר ותנאי העבודה. לעתים, יש שכר שונה בין כל תפקיד, או שכר שונה בהתאם לרמת ההכשרה. עם זאת, במקרים רבים יכולתם של המעסיקים להציע שכר גבוה יותר למחנכות בעלות כישורים מוגבלת עקב תנאי השוק שבהם המסגרת פועלת.

ג. ממצאים

(1) תפיסת המקצוע והצורך בהכשרה

13. כמעט כל המרואיינות תיארו את החיבור שלהן למקצוע כשילוב של שיקולי נוחות לצד עניין בעבודה עצמה. שני מרכיבים אלה התחברו במקרים רבים לזהות שלהן כאימהות. כך, רוב המחנכות הגיעו למקצוע כי הוא מתאים לתנאים המשפחתיים שלהן: "למדתי מזכירות וחינוך במקביל, אבל במזכירות השעות יותר ארוכות מאשר בגננות, שם את מסיימת בשעה 14:00. זה השאיר לי זמן לגדל את הילדים שלי, שזו המטרה שלי בחיים". מספר נשים פתחו מעון אחרי שילדו את ילדן הראשון: "את המעון פתחתי כאשר הבת שלי הגיעה לגיל שנה, והייתי צריכה למצוא לה פתרון". חלק מהנשים הכירו את המסגרות הקיימות באזור מגוריהן, ופתחו מסגרת

משלהן כי הן לא הרגישו בטוחות לשלוח את ילדיהן למעון אחר: "כשהבן שלי נולד לא רציתי לשלוח אותו למסגרת, וגם לא היו מעונות בסביבה. אימא שלי עבדה 20 שנה בתחום, אז החלטתי לפתוח מעון יחד איתה".

14. אחד הדגשים הבולטים בדברי המחנכות היה **רמת הקושי הגבוהה המאפיינת את המקצוע, מבחינה גופנית, רגשית וכלכלית**. מנהלת שיתפה: "אין כלום במקצוע הזה – לא תגמול כלכלי ולא נפשי. הקורונה החמירה את המצב הרעוע בשטח גם ככה. המבוגרות פרשו בגלל דאגה לבריאות, והצעירות העדיפו לפתוח מעון קטן בבית או ללכת לעשות לק ג'ל". הקושי אינו רק בעבודה מול הילדים אלא גם בעבודה מול ההורים. אחת המרואיינות סיפרה: "אני, למשל, נמנעת מקשר עם ההורים. זו גם הסיבה שלעולם לא אפתח גן משלי. יש את הגננת - שהיא תהיה בקשר איתם". מנהלת מסגרת הסבירה כי לעתים יש צורך לעדכן את ההורים על מצבו של הילד ולהתמודד עם ניפוץ אשליותיהם בנושא הזה, ומניסיונה זו התמודדות קשה ביותר.

15. על קשיים אלה נוסף **מעמדו הרעוע של מקצוע המחנכת-מטפלת** לגילאי לידה עד שלוש בעקבות מקרי האלימות במעונות שנחשפים בשנים האחרונות בתקשורת. אחת המרואיינות אמרה כי בעבר התגאתה ללכת ברחוב ולספר שהיא גננת, ואילו היום היא חוששת ממבטם של אנשים ששומעים על עבודתה.

16. מבחינת **המאפיינים הנדרשים למחנכת**, הזכרו בראיונות שלושה מרכיבים: **הכשרה, ניסיון ותכונות אישיות**. עם זאת, היו הבדלים משמעותיים בין המרואיינות לגבי **הדגש ששמו על כל אחד ממרכיבים אלה**. חלקן ציינו שהניסיון שלהן בהיותן אימהות הוא החשוב, או שמו דגש על חום ואהבה כמרכיב הקריטי גם למי שאין לה הכשרה או ניסיון: "לא למדתי כלום, אבל אני גם לא חושבת שאני צריכה. לא חסר לי כלום מול הילדים ומול ההורים. כל מה שאני צריכה זה לתת לילדים חום ואהבה". מחנכת אחרת ציינה כי היא טובה במה שהיא עושה כיוון שהיא מסתמכת על הניסיון רב השנים שלה בעבודה ועל כך שהיא אימא לחמישה ילדים. מנהלת שיתפה: "כשאני מחפשת עובדת אני לא בודקת רק אם יש לה תעודה, אלא גם מי היא כאדם ודברים מסביב כמו סבלנות לדוגמה".

17. לעומת גישות אלה, **יש הרואות בהכשרה מרכיב עיקרי להצלחה בעבודה כמחנכת**: "אני רואה הבדל בין מי שעברה הכשרה למי שלא. מחנכת עם הכשרה תדע אם היא מרגישה צורך להתפרק – תדע להגיד את זה ותיקח רגע לעצמה באופן מודע ולא תיעלם". רבות מהמחנכות והמנהלות דיווחו על קושי בהתנהלות מול נשות צוות שלא עברו הכשרה: "צריך כל הזמן ללמד אותן ולוודא שהן עושות מה שצריך כמו שצריך, למרות שאחת אצלי כבר שש שנים". מנהלת נוספת שיתפה: "רואים את הפער בין מי שיש לה רקע למי שאין לה. ניתן לראות את ההבדל, למשל, בתהליך הגמילה – אני לא מאשרת למישהי בלי הכשרה להוביל את תהליך הגמילה, כי זה אירוע רגיש ומטפלות בלי רקע ניגשות לזה קצת יותר כדרישה מאשר כליווי תהליך מול הילד. גם כשאני מנסה ללמד את המטפלות האחרות ולעשות מודלינג, אין לי יכולת ללוות כל הזמן ולא לפספס באופן שפוגע בילד. אני אומרת למטפלות ללמוד ממני, אבל לא אתן להן להוביל לבד". מחנכת סיפרה: "לי הרבה יותר קל ונוח לעבוד עם מטפלת שעשתה הכשרה. גם למי שיש ניסיון, לפעמים יש רק חצי מושג מה היא אמורה לעשות. גם אם היא אוהבת ילדים, זה לא תמיד מספיק. בגלל זה טוב לעבוד עם עובדות בצוות שעשו הכשרה".

18. **הקול השם דגש על מרכזיות ההכשרה היה בולט במיוחד בקרב המחנכות והמנהלות שהשתתפו בלימודים מעמיקים וארוכים יותר מתעודת סיווג 1 או 2** (לדוגמה, תוכנית מש"י במכללת אורנים או לימודים במכללת לוינסקי). מחנכת סיפרה: "בעבר עבדתי בגן שבו לאף אחת מהעובדות לא הייתה הכשרה. בעלת הגן הייתה מנהלת חשבונות, שפתחה את הגן כעסק כלכלי. הגננת בגן הייתה לא מתאימה בכלל. לדוגמה, היא הייתה אומרת לילדה בת שנתיים עם קשיי הסתגלות – 'אני לא יכולה לשמוע את הקול שלך'. היום, אחרי שהתחלתי ללמוד, אני מבינה רעיונות יותר לעומק. אני מבינה שמטפלת שהיא לא בסדר יכולה לגרום לילד נזקים בלתי

הפיכים כמו חוסר ביטחון ותלותיות". מחנכת אחרת אמרה: "אני מרגישה שההכשרה עוזרת לי להתמודד עם קשיים. גילאי לידה עד שלוש הם גילאים קריטיים ממש. מה שיקרה עם הילד במעון, ישפיע על המשך חייו".

19. גם המרואיינות שייחסו חשיבות רבה להכשרה **התקשו לראות איך ניתן לאכוף דרישה גורפת להכשרה על כלל העובדות במסגרות, בנסיבות שבהן יש שיעור תחלופה כה גבוה במקצוע וקיים קושי ניכר למצוא עובדות**. אחת המנהלות סיפרה ש'זמניות' זו הסיבה שהיא לא שולחת את העובדות שלה לבצע הכשרה יותר: "עשיתי מדי פעם כמה מחזורים של הכשרות לצוות, אבל כל פעם הצוות לא החזיק ועזב". הקושי לדרוש הכשרה מתעצם כאשר מדובר בעובדות המגיעות מלכתחילה לעבוד בתחום רק לזמן קצר או בהיקף קטן יחסית, בין אם הן סטודנטיות שמגיעות לעבוד שנה או שנתיים במהלך לימודיהן לתואר הראשון ובין אם הן עובדות מחליפות ליום או יומיים בשבוע. זאת, במיוחד כאשר אותן עובדות מתמחות במשימות טכניות או פיזיות (כמו החלפת חיתולים והזנה), שנתפסות כפחות מקצועיות.

20. בהקשר זה, **קיים שוני בין החברה היהודית לבין החברה הערבית**. לפי הנתונים שנמסרו למטה "בידיים טובות" מהאגף להכשרות מקצועיות, כמעט 60% מהמשתתפות בהכשרות לתפקיד מחנכת-מטפלת בגילאי לידה עד שלוש השתייכו לחברה הערבית. מציאות זו, שבה היצע המחנכות הערביות שעברו הכשרה גבוה הרבה יותר מאשר בחברה היהודית, השתקפה גם בראיונות שקיימנו. נראה כי במסגרות בחברה הערבית הרבה יותר נפוצה הנורמה שבה כל המחנכות הקבועות במסגרת עברו הכשרה, ובעלות המעון דורשות זאת כתנאי לתעסוקה בתחום.

2) חסמים בפני השתתפות בהכשרות

21. מהראיונות עולה כי **הסיבה העיקרית שבגללה מחנכות לא משתתפות בהכשרה היא הקושי בשילוב שבין לימודים לבין העבודה והמשפחה**. מחנכת שנשרה מקורס סיפרה: "רציתי בעבר לעשות הכשרה בגנים מטעם המועצה, אבל בדיוק ילדתי ועזבתי את ההכשרה באמצע וכבר לא חזרתי לזה". מנהלת משתפת: "העובדות מספרות שהן חוזרות מותשות בסוף היום, איך הן ילמדו? הן מסיימות את היום עם הלשון בחוץ. התקינה [יחס ילד-צוות] כל כך גבוהה, שאיך אפשר שלא?"

22. המרואיינות ציינו שלמידה לאחר שעות העבודה היא האופציה העדיפה והריאלית ביותר, למרות הקשיים הכרוכים בנתיב זה. זאת, בין היתר, עקב המחסור בכוח האדם במסגרות, המקשה על מציאת מחליפות לעובדות שיצאו להכשרה בזמן העבודה. עם זאת, השתלבות מוצלחת בלימודי ערב חייבה **גמישות רבה במסגרת הלימודית**, כולל יכולת ללמוד בזמנים שונים ולהשלים פערים בקלות. תנאי הכרחי נוסף היה **קיומה של עזרה בבית**. מנהלת סיפרה על עובדותיה: "יש להן יותר ילדים קטנים בבית וזה דורש לעזוב את הילדים, לשלם לבייביסיטר (שאף אחד לא מממן) ולהיות בהכשרה".

23. אחד הגורמים המכריעים לגבי היכולת להשתתף בהכשרות, היה קיומן **באזור הסמוך למגוריהן או עבודתן של המחנכות**. מחנכת שיתפה: "אני עוברת מדי פעם קורסים קצרים והשתלמויות שהמועצה מעבירה בחינם לגנים פרטיים, וזה מלמד מאוד". מנהלת הוסיפה: "פעם הביאו הכשרה אצלנו למתנ"ס ב[יישוב], את ההכשרה התאימו אלינו והיא התחילה ב-16:30, בסיום יום העבודה. זה היה נוח ונשים השתתפו". מנהלת אחרת ציינה: "בצפון מאוד קשה, כי אין מספיק היצע של הכשרות ולכן נדרש זמן נסיעה נוסף".

24. **מבחינה כלכלית**, כל המרואיינות סברו שההכשרה צריכה להיות במימון המדינה, כיוון **שקיים קושי ניכר להטיל את עלות ההכשרה על המטפלות**. למרות שחלקן שילמו עבור הכשרות מכיסן, הן לא ראו את זה כאפשרות ריאלית עבור הרוב המכריע של העובדות בשדה, במיוחד נוכח הקושי הגדול גם בגיוס עובדות ללא כל הכשרה. רבות מהמרואיינות אף הדגישו את חשיבות הזיקה בין הכשרה לבין שכר המחנכת: "אם היו מעלים לי את השכר

בעקבות ההכשרה, הייתי בוודאות הולכת לעשות אותה". מחנכת אחרת: "מה יעודד נשים לצאת להכשרות? אם יעלו להן את השכר בהתאם להכשרה, או לפחות אם היו מסבסדים את עלות ההכשרה".

25. בעלות המסגרות **הסכימו עקרונית שעובדות עם הכשרה צריכות לקבל שכר גבוה יותר**, וחלקן אף מיישמות זאת בפועל: "כאשר אני מגייסת מישהי עם הכשרה, כן, אני משלמת לה יותר". עם זאת, **רובן אינן יכולות להרשות לעצמן לשלם יותר לעובדות**: "המעון שלי קטן. אין לי אפשרות לשלם יותר לעובדות. גם אם הן יעברו הכשרה, אני פשוט לא אעמוד בזה". הבדלים אלה השתקפו גם בנקודת המבט של העובדות. חלקן דיווחו שלהכשרה לא הייתה השפעה על שכרן, אבל אחרות סיפרו כי ההכשרה חיזקה אותן במשא ומתן מול המעסיק ואפשרה להן לקבל שכר גבוה יותר.

26. חלק מהקשיים בביצוע הכשרת המחנכות עשויים להיות קשורים **לחברה ולרקע** שמהם הן באות. מנהלת גן מהחברה הערבית שיתפה בקשיים: "יש אצלי עובדות מבוגרות, בנות 50 ו-55, שהן מטפלות טובות ומתפקדות טוב, אבל הן לא יצליחו ללמוד בגיל הזה. לא רק סבלנות, אלא גם קשיים בקריאה ובכתיבה. קשה להן ללמוד, ואנחנו צריכים אותן כדמות אם וסבתא. הן יצטרכו השתלמויות, אבל לשלוח אותן [להכשרה] יגרום לנו לאבד אותן. יש לי שלוש מטפלות שאין להן את השפה העברית. כל הלימודים בעברית ולא פתחו שום קורס בשפה הערבית – חייבים לטפל בזה".

27. **נושא איכות ההכשרה היה פחות בולט כאחד מהחסימים**, אך כן צפף בחלק מהמקרים. מחנכת אחת סיפרה: "לא מצאתי הכשרה איכותית שנותנת משהו, אם הייתה הכשרה כזו הייתי הולכת ואפילו מוכנה לשלם עליה". תכני ההכשרה עלו בעיקר בהקשר של **רלוונטיות וערך מעשי ביום-יום**. מספר מרואיינות הדגישו כי ההכשרה צריכה לתת להן כלים שיועילו בעבודתן השוטפת. מחנכת אחת טענה כי הכשרה שאיננה רלוונטית גורמת נזק: "לדוגמה, בהדרכת בטיחות, שכולנו היינו מחויבות לעבור, המדריכה דיברה על בטיחות ברכב. כשאמרתי לה [למדריכה] שזה לא רלוונטי כי אנחנו לא מסיעות את הילדים, המדריכה ציינה שזה החומר שהיא מחויבת להעביר. איך אני יכולה אחרי דבר כזה לשלוח את הסייעות להדרכה, אם הניסיון שלהן מלמד אותן שהכשרה לא רלוונטית?"

28. גם **למידה קבוצתית** הודגשה כמרכיב בעל ערך רב מבחינה מעשית. שתי מרואיינות, מנהלות מעונות יום פרטיים שיתפו כי בעבר השתתפו בקבוצות למנהלות גנים, שסייעו להן גם מבחינת הרחבת הידע וגם מבחינת יצירה של 'קבוצת שווים', שבה הן יכלו להתייעץ בקשיים שהן חוות ביום-יום. אחת הקבוצות הופעלה על ידי עמותה במרכז ונוספת על ידי עירייה. שתיהן סיפרו כי החברות בקבוצה הייתה משמעותית עבורן בהיבט המקצועי, בעיקר בתחילת הדרך. גם אחת המחנכות הזכירה את הצורך לשתף בחוויות היומיומיות: "צריך שיהיה גוף מטעם משרד החינוך, שיהיה המקום שלנו לדבר עם מישהו על הקשיים שאנחנו נתקלות בהם".

29. חלק מהמרואיינות ציינו כי המעסיק עודד אותן לצאת להכשרה, או שהן כמעסיקות דחפו את עובדיהן לכך. עם זאת, ככלל, **לא עלתה מהראיונות התחושה כי המעסיק נתפס כגורם מרכזי בהחלטות לגבי ההכשרה**. אף אחת מהמרואיינות לא חשבה שיש למעסיק תפקיד בכל הנוגע לבחירת מסגרת הלימודים, מאפייניהם או תכניהם, ולא ראתה אותו כמי שצריך להעניק ליווי או תמיכה במהלך הכשרה, למעט התחשבות ברמה המעשית, כמו שעות עבודה.

(3) תפקיד ההדרכה פדגוגית

30. רק בחלק מהמסגרות שבהן עובדות המרואיינות ניתנת הדרכה פדגוגית. **מספר מרואיינות אף לא הכירו את תפקידה של המדריכה הפדגוגית, או את החיוב לעבור הדרכה לפי התקנות החדשות**. בעלת מעון מספרת: "אצלנו אין הדרכה פדגוגית, כשיש בעיות פונים אליי".

31. במסגרות שבהן היא קיימת, ההדרכה הפדגוגית פועלת לרוב ארבע שעות בחודש, בדומה לדרישות המינימום בתקנות. אחת המנהלות שיתפה בנושא זה: "המדריכה הפדגוגית באה פעם בשבועיים, בין 2-4 שעות, כתלות בצרכים. רוב ההדרכות דיברו על התפתחות הילד, תצפיות על ילדים שמדאיגים ובניית תוכנית ומפגשי הורים יחד עם המדריכה". מהראיונות עולה כי **אין אחידות בין מעון למעון באופן ההדרכה**: חלק מההדרכות מתקיימות ברמה הקבוצתית, חלק פרטנית מול אחת מהמחנכות, חלק באופן קבוע וחלק לפי צורך.

32. המטפלות שכן התנסו בהדרכה פדגוגית, בין אם במסגרת עבודתן או כחלק מהלימודים, ציינו **שההדרכה מאוד מסייעת לעבודתן**: "זה הכרחי להחזיק הדרכה פדגוגית, שתסייע לנו במקרים ועם ילדים ספציפיים - תאומים, ילד שנושך וכדומה. גם גננת צריכה מקום להתייעץ". מחנכת נוספת שיתפה: "הדרך שלי להתמודד עם קשיים היא יחד עם המדריכה הפדגוגית. יש איתה מפגשים בגן פעם בחודשיים ומפגשים שוטפים בזום לפי הצורך. אני מרגישה שהליווי הצמוד עוזר לי במקרים מורכבים עם ילדים, לדוגמה כאלה עם קושי בוויסות חושי". נראה כי ההדרכה מועילה במיוחד בהתמודדות עם נסיבות עדינות: "בשנה שעברה היה לי ילד על הרצף, והיה צורך לבשר את זה להורים. להורים היה מאוד קשה לקבל את זה, והמדריכה הפדגוגית עזרה לנו גם בליווי אישי וגם בגיוס ההורים למתן מענה לילד".

33. בקרב אלה שמכירות את הכלי הזה, עלה **הצורך בהדרכות באופן אינטנסיבי יותר מהמינימום שהוכתב בתקנות**. מפעילה של מסגרת קטנה, שאינה כפופה לתקנות, ציינה שהיא מתייעצת עם אחותה, שהיא מדריכה פדגוגית, כאשר היא מתמודדת עם אתגרים חריגים. אחת המנהלות אמרה כי הגיעה למסקנה שהדרישה הבסיסית של ארבע שעות בחודש איננה מספקת: "במקרה הסטנדרטי, שמגיעה מישהי פעם בחודש, עד שהיא תגיע שוב - כבר נשכח מה היא הציעה. אי אפשר לעבור תהליך ככה. גם אני בתור מנהלת לא מצליחה לשמור על התהליך שהתחילה המדריכה, כי אני כל הזמן עסוקה בלחפש צוותים ובתחלופת עובדות. אז החלטתי להעסיק מישהי לעשר שעות שבועיות, ואז המדריכה נמצאת קבוע במעון ואפשר להתחיל איתה תהליך". מחנכת שעברה הדרכה אישית דרך תוכנית הלימודים מחדדת את הצורך: "זה נתן הרבה, כי מישהי שמסתכלת מבחוץ רק עלייך, זה נותן יחס ועוזר. היא באה לתת הערות, כדי לעזור לך להיות יותר טובה. היא נתנה לי ביטחון והעצימה את הדברים הטובים".

ד. ניתוח ומסקנות

34. ממצאי המחקר הנוכחי מצביעים על נקודות דמיון רבות בין המצב במסגרות הפרטיות ובמעונות הסמל, בכל הנוגע למקצועיות המחנכות. בשני השדות קיים חוסר משמעותי בעובדות בעלות הכשרה, שההתמודדות איתן קשה במיוחד עקב תנאי העבודה והשכר הירודים, רמת התחלופה הגבוהה, והמורכבות הגדולה של שילוב בין לימודים, עבודה ומשפחה. במסגרות הפרטיות אמנם יש גמישות גדולה יותר בקביעת השכר מבחינה פורמלית, אך בפועל תנאי השוק מטילים על רוב המפעילים מגבלות נוקשות לא פחות מהסכמי עבודה. התוצאה היא שבשני המגזרים מחנכות רבות אינן מקבלות שכר גבוה יותר גם אם סיימו הכשרה.

35. לצד נקודות הדמיון, ישנם מספר תחומים שבהם המחקר מציע תובנות חדשות, שלא עלו מהראיונות שקיימו עם מפעילי מעונות הסמל, ועשויות להיות בעלות השלכות מדיניות משמעותיות.

(1) היעדר תפיסה ברורה של מקצוע המחנכת

36. הרוב המכריע של המרואיינות הביעו שאיפה להצליח בעבודתן ולהעמיד סטנדרטים גבוהים לחינוך הילדים. ניכר כי הן רואות בעבודתן חינוך לכל דבר ועניין, ולא טיפול או שמרטפות. עם זאת, **לא עלתה מדבריהן דמות ברורה**

של המחנכת הטובה, ומהם הכלים והתהליכים שמאפשרים לה להתפתח. במקרים רבים, ההכשרה נתפסת כמחויבות נומינלית, גם אם חשובה, שמעלה בעיקר שאלות של נוחות ונגישות, עם הרבה פחות עניין בהיבטים של איכות ותוכן. ככל שההכשרה וההדרכה נתפסות כרלוונטיות לעבודה עצמה, הן נמדדות בעיקר ככלים להקלה מיידית של בעיות באמצעות התמודדות עם בעיות פרקטיות ספציפיות, ופחות כחלק מתהליך של התפתחות ומציבות.

37. ייתכן בהחלט שהמצב דומה בקרב רוב המחנכות במעונות הסמל, אלא ששם קיימים הארגונים הגדולים שיכולים לפעול כסוכני שינוי בשדה. בקרב המסגרות הפרטיות, קיימות רק מעט תשתיות שיכולות לקדם מהלכי שינוי בתפיסת המקצוע, וכולן גם יחד מגיעות רק למיעוט קטן מהעובדות בשדה (כמפורט בסעיף הבא).

38. תפיסה מגובשת של מקצועיות התפקיד מופיעה בעיקר אצל מי שעברו תהליכי הכשרה מעמיקים יותר מהסטנדרט הקיים כיום בקורסים לסיווג 1 וסיווג 2. מדובר בתוכניות המתמקדות בגילאי לידה עד שלוש במכללות לחינוך כמו תוכנית 'מש"י' במכללת אורנים או תוכנית 'הכשרת גננות בגן פרטי' במכללת לוינסקי, שמספר מרואיינות השתתפו בה. בוגרות מסלולים אלה ידעו להסביר כיצד ההכשרה תרמה להן בסיטואציות היומיומיות בעבודתן המקצועית, והצביעו על צורך דחוף בהכשרה איכותית למחנכות העובדות בשדה (כמפורט בסעיף 18 לעיל).

39. נראה שבכדי להניע תהליכי שינוי משמעותיים במסגרות הפרטיות, יידרש היקף משמעותי של "שגרירות שינוי", שישתתפו בתוכניות נרחבות ומשמעותיות יותר מהמינימום הנדרש לפי התקנות. ללא מנהיגות כזו, קשה לראות כיצד תהיה הטמעה של מקצוענות בקרב עשרות אלפי המחנכות שעובדות במסגרות אלה.

(2) היעדר תמיכה ותפיסת הפיקוח כגורם שלילי

40. כפי שהוזכר לעיל, רוב המסגרות הפרטיות פועלות כ"איים", ללא זיקה לשדה חינוכי רחב יותר, או חיבור למערך תמיכה מובנה. החוסר הזה מורגש ומשפיע גם על מנהלות ומחנכות שיש להן רמת השכלה והכשרה גבוהה יחסית. העסקים קטנים מכדי להוביל תהליכים של התמקצעות לבדם, ואינם מסוגלים לכונן את עובדותיהם להכשרות מתאימות, או לבחור מדריכים עם כישורים מתאימים.

41. לאורך השנים, ובאופן מואץ בעת האחרונה, הוקמו והחלו לפעול כמה ארגוני-גג וארגונים יציגים המאגדים יחד מספר רב של מסגרות פרטיות. עם זאת, רוב המסגרות עדיין אינן חלק מגופים אלה. בנוסף, לא כל ארגוני הגג מקדישים משאבים משמעותיים לנושאים של פיתוח יכולות מקצועיות, וחלקם מתמקדים יותר בייצוג האינטרסים של המסגרות מול הממשלה. כאשר מסגרת משתייכת לארגון מקצועי, יש לכך השפעה רבה על תפיסת המקצוע ומידת ההכרות וההיערכות לעמידה בדרישות הפיקוח, אולם זה עדיין היוצא מן הכלל.

42. כתוצאה מכך, ניכרת תחושה עמוקה של בדידות, שממנה צומח צמא גדול לסיוע ותמיכה. ציפייה זו מהווה הזדמנות מבחינת משרד החינוך, כאשר הוא לוקח אחריות על התחום, לגייס את המסגרות ומפעיליהן כשותפים בתהליך התמקצעות הענף. מנגד, קיים סיכון כי תפקיד המשרד לא ייתפס כמערך שמחזק את המעונות, אלא כגוף שמצר את צעדיהם ואף מאיים על קיומם.

43. ניתן לראות זאת בהתייחסותן של בעלות המעונות לתקנות החדשות, כאשר נשאלו עליהן. הן סיפרו כיצד נאלצו לחקור ולהבין לבדן את משמעות ההנחיות שעליהן לבצע, תוך כדי קושי לקבל מידע אמין (במיוחד אלה שלא השתייכו לארגוני-גג). ככל שהכירו את התקנות, הן בעיקר ראו אותן כמעמסה כלכלית: "אני כרגע מתלבטת אם להמשיך את הגן, כי התקנות החדשות יחייבו הרבה הוצאות כלכליות, וגם באופן כללי הגן שוחק כלכלית". מנהלת נוספת שיתפה: "נגיד, עכשיו אני צריכה לשפץ את מבנה המעון, וזה מבנה שכור, אני לא בטוחה שזה

ישתלם לי ושעמוד בזה מבחינה כלכלית". בעוד ההכרות עם הדרישות בתחומים כמו הדרכה או הכשרה הייתה חלקית, ולעתים מבולבלת, עיסוק בסוגיות כמו דרישות הבטיחות היה הרבה יותר מרכזי בתודעתן. בעלת מעון מעיר בצפון אמרה: "הבניינים [בעיר] לא מאפשרים את התנאים הפיזיים הנדרשים בתקנות, וגם לא תמיד ניתן לשפץ את המבנה, כי זה תלוי בהחלטות העירייה".

44. **בחברה הערבית הקשיים הכלכליים משפיעים במידה משמעותית במיוחד**, כיוון שתשלומי ההורים במעונות נמוכים בהרבה מהתשלומים בחברה היהודית. מנהלת מעון מהחברה הערבית אמרה: "להורים בחברה הערבית אין את היכולת הכלכלית לשלם על מעונות". מנהלת נוספת סיפרה: "בחברה הערבית, ההורים משלמים פחות למעונות, סביב 1,000 או 1,500 שקלים. השנה הייתי צריכה להעלות את תשלומי ההורים, וכאב לי. אני יודעת שמאוד קשה להם לשלם, אבל אין לי ברירה. התקנות החדשות גרמו לי לקחת פחות ילדים, והייתי צריכה גם לשפץ, והכול על חשבוני".

45. כפי שצוין לעיל, המרואיינות במחקר הנוכחי מתאפיינות ברמה גבוהה של עניין במקצוע וברצון להשתפר ולחזק את כישורי המחנכות במעונות. אם משרד החינוך ישקיע במערכי תמיכה וליווי למסגרות הפרטיות, נשים כאלה ישמחו לעשות שימוש בכלים הללו: **אולם מיצובו של משרד החינוך – כגורם מפקח שיש לרצות אותו במחיר כלכלי, או כמקור לתמיכה וסיוע ברמה החינוכית – ישפיע מאוד על יכולתו לרתום אותן לתהליכי שינוי חיוביים.**

3 הצורך בגמישות ובמגוון פתרונות

46. **אחת התמות הבולטות בראיונות הייתה החשיבות של גמישות בתהליכי פיתוח מקצועי, כולל היכולת לייצר מגוון פתרונות שונים שיספקו מענה להבדלים הניכרים בנסיבות ובצרכים המאפיינים את המסגרות השונות.** צורך זה בא לידי ביטוי במספר מישורים, כמפורט להלן.

47. **היקף ועומק ההכשרה.** כיום, התקנות מכתובות דרישות אחידות מבחינת ההכשרה וההדרכה לכלל המסגרות. המחקר שביצענו מצביע על כך שגישה זו איננה מותאמת למצב בשטח:

47.1. כפי שהוסבר לעיל, יש צורך ביצירה של קבוצת מחנכות ומנהלות בעלות הכשרה רחבה ומעמיקה, שיוכלו להנהיג את תהליכי השינוי הנדרשים בשדה.

47.2. בקצה השני, הן כתוצאה משחיקה והן כבחירה אישית, יש כמות משמעותית של מחנכות שעובדות בשדה רק לתקופה קצרה, בהיקפי משרה מצומצמים ו/או בתפקידים מאוד מוגדרים ומוגבלים. **לא ניתן ואין צורך לדרוש אותה רמה של הכשרה מעובדות אלה, כמו ממחנכות העובדות במשרה מלאה ולאורך שנים.** קיים חשש כי ללא בנייה של מסלולי למידה מותאמים, קבוצה זו תישאר ללא הכשרה חינוכית בכלל.

47.3. בין שני קצוות אלה, קיימות מחנכות רבות שצברו ידע וניסיון משמעותי לאורך השנים, אך עדיין מתמודדות עם פערים. הדרישה להכשרה אחידה עשויה להעמיד אותן במצב שבו הן לומדות דברים שכבר מוכרים להן, מבלי לתת מענה למקומות שבהם יש חוסר.

48. **שעות ומתכונת הלימוד.** המחסור בכוח אדם אינו מאפשר למעסיקות להחליף את העובדות בשעות העבודה או לשחרר אותן לעבוד ארבעה ימים בשבוע ולהתפנות ללימודים. בנוסף, העומס הנובע מרמת התחלופה הגבוהה משאיר את המחנכות מותשות בסוף יום העבודה. בנסיבות אלה, יש חשיבות לכך שהמשתתפות יוכלו לבחור **הכשרה במיקום ובזמנים המתאימים להן ביותר.** בנוסף לכך, צריכה להיות אפשרות ללמידה גמישה, כולל הכשרות לא רציפות (ביחידות קצרות, למשל) ולמידה עצמית, עם תמיכה הולמת התפורה לצרכים וליכולות של כל משתתפת.

49. רלוונטיות התכנים. עבור רבות מהמראיינות, תנאי הכרחי ללימוד מוצלחת ומשמעותית הוא **החיבור בין תוכן ההכשרה לבין המציאות שאיתה הן מתמודדות בשטח**. בהתאם לכך, צריך לאפשר להן להיות מעורבות ולהשפיע על תכני הקורסים, כולל באמצעות שימוש בסדנאות ותהליכי למידה דינמיים אחרים. כדי לעשות זאת, יש גם לאפשר למוסדות ההכשרה להגיב לצרכים העולים מהמשתתפות ולהתאים את תוכנית הלימודים "תוך כדי תנועה".

50. מנגנוני תמיכה. נוכח הגיוון הגדול במאפייניהן של המסגרות הפרטיות, יש להבטיח רמה גבוהה של **גמישות גם בתמיכה הניתנת למשתתפות בהכשרות, כולל מבחינה כלכלית**. כך, בין היתר, רצוי להביא בחשבון הבדלים בין מסגרות הפועלות בתנאי שוק מאתגרים, שמכתיבים רמת שכר נמוכה ואחידה, לבין מסגרות שיכולות להתאים את שכר המחנכות להתפתחותן המקצועית. ברוב המקרים, כפי שצוין לעיל, המחנכות אינן מקבלות כל תגמול כספי על הכשרה מהמסגרת שבה הן עובדות, ולכן המדינה צריכה למצוא דרך לתמוך אותן ולכסות את העלויות הכלכליות של השתתפות בקורס, מעבר לעלותו הישירה (כמו ויתור על שעות עבודה או בייביסיטר לילדים). גם בהיבט של למידת עמיתים, שעלתה כצורך משמעותי במספר ראיונות, יש חשיבות להבחנה בין מסגרות גדולות, שבהן למידה זו יכולה וצריכה להתקיים גם בתוך המסגרת, לבין מסגרות קטנות, שיש למצוא דרכים לקבצן יחדיו.

51. פתרונות מקומיים. כדי לאפשר את הגמישות הנדרשת, **דרושה עבודה ברמה המקומית**. השלטון המקומי גמיש יותר, מחובר יותר לשטח, וכפי שעולה מהראיונות - גם נתפס יותר כמי שקשוב לצרכים של המסגרות ביישוב. המקומיות חשובה במיוחד להתאמות הנובעות מההקשר הכלכלי והתרבותי. בנושא זה, למשל, בלטו בראיונות הבדלים משמעותיים, במגוון תחומים, בין החברה הערבית והיהודית.

ה. סיכום

52. ממצאי המחקר מראים שבמסגרות הפרטיות עובדות מנהלות ומחנכות רבות, המעוניינות בהתפתחות מקצועית ורואות ערך רב בהכשרה ובהדרכה. עם זאת, המחסומים העומדים בפניהן הינם משמעותיים, וכיום לא קיימים מערכי תמיכה שיאפשרו להן להתגבר עליהם, וללמוד ולרכוש את הכישורים להם הן זקוקות.

53. בהקשר זה, הראיונות שערכנו **מחזקים ומדגישים את חשיבותן של מספר המלצות מדיניות** שכבר פותחו על ידי מטה בידיים טובות:

53.1. **המדינה צריכה לקחת אחריות על נושא ההתפתחות המקצועית, כולל השקעה של תקציבים משמעותיים, ההולמים את הפערים הגדולים הקיימים כיום**. משאבים אלה צריכים להיות מופנים הן לכיסוי עלות ההכשרות וההדרכות עצמן והן לתגמול כספי למשתתפות בהן. במסגרות הפרטיות, עוד יותר מאשר במסגרות הסמל, אין כיום שום גורם שיכול לקחת נושא זה על עצמו, וכמעט בכל מקרים לא ניתן לתת מענה לצרכים אלה מהמשאבים הקיימים.

53.2. **הגורמים המקצועיים הפועלים בשטח צריכים להוביל את ההכשרות וההדרכות ולקבל לשם כך רמה גבוהה של גמישות ואמון מהממשלה**. מסקנה זו נכונה ביתר שאת כאשר מדובר במסגרות הפרטיות, כתוצאה מהשוני הפנימי הגדול ביניהן. כל פתרון של "מידה אחת מתאימה לכול" לא יכול להביא לשינוי אפקטיבי. הגמישות צריכה לבוא לידי ביטוי בכל היבטי ההכשרה וההדרכה, כולל היקף, רצף, מתכונת, שעות לימוד, תוכן, הערכת המשתתפות, וכל היבט אחר.

53.3. **יש להתמקד בהכשרה של נשים שכבר עובדות בתחום**, שרובן לא עברו כל הכשרה חינוכית רלוונטית, ובמסגרות הפרטיות – אף לא קיבלו מעולם הדרכה פדגוגית. מיקוד כזה הכרחי בעקבות רמת השחיקה

והתחלופה הגבוהה בתחום וכדי להימנע מהשקעת רוב המשאבים בנשים שיעבדו בו רק זמן קצר. הוא נדרש גם, כי קיימות עשרות אלפי מחנכות המלמדות כיום את ילדינו ואין להן את הכלים והיכולות הנדרשות למשימה קריטית זו.

54. לצד זאת, המחקר שביצענו מעלה מספר **תובנות וכיוונים חדשים**, שיש להביא בחשבון בגיבוש המדיניות בכל הנוגע לפיתוח מקצועי של מחנכות לגילאי לידה עד שלוש:

54.1. במסגרות הסמל פועלים מעסיקים גדולים, המאגדים תחתם עשרות ומאות מעונות שונים. בראייתנו, מעסיקים כאלה יכולים וצריכים להיות שותפים לעיצוב ותכנון ההכשרות לעובדותיהם. לעומת זאת, בשוק הפרטי המעסיקים הם ברובם המכריע עסקים עצמאיים, חלקם קטנים מאוד. **בנסיבות אלה, המעסיק אינו יכול ברוב המקרים למלא תפקיד מוביל בהכשרה. למעשה, יש לחשוב על מנגנונים שיאפשרו לתמוך במעסיקים עצמם ולהקנות להם את הידע הנדרש בנוגע להדרכה והכשרה, הן לעצמם והן למחנכות שהם מעסיקים.**

54.2. מסגרות הסמל מכירות ומורגלות בפיקוח ממשלתי, ויודעות כיצד להתמודד איתן. במסגרות הפרטיות, קיימת בורות גדולה ודאגה לגבי משמעויות הפיקוח. רבות חוששות שעומס הדרישות יביא לסגירת העסק שהן מפעילות. מצב זה עלול להביא לפיתוח גישה עוינת כלפי הגורם המפקח – משרד החינוך – ולהקשות עליו לעבוד בצורה חיובית עם המסגרות הפרטיות, על מנת לשפר את הרמה המקצועית בשדה. כדי למנוע התפתחות כזו, יהיה **על משרד החינוך לפעול כדי לבסס תדמית חיובית בקרב מפעילי המסגרות, ולעצב את מדיניות הפיקוח שלו כך שלא תיווצר דינמיקה של עימות.**

54.3. המסגרות הפרטיות, שאינן מאוגדות ברשתות ארציות, הן בעלות זהות מקומית מובהקת. יש להן חיבור מאוד חזק לקהילה שבתוכה הן פועלות ובה מתגוררים בדרך כלל הן עובדותיהן והן לקוחותיהן. מסיבה זו, הן נוטות להסתכל בצורה חיובית יותר על יוזמות שמגיעות מהרשות המקומית שבה הן ממוקמות ומיושמות באותו יישוב. בהתאם לכך, **יש לטפח את השלטון המקומי כשחקן מוביל בעבודה עם המסגרות הפרטיות, שיכול וצריך לתווך להן חלק ניכר מהשירותים שיממן משרד החינוך בתחום הפיתוח המקצועי.** גם מול הרשויות המקומיות, יש להבטיח שהן זוכות לרמת גמישות גבוהה במתכונות ובתכני התהליכים שהן מיישמות, לצד בקרת איכות של רמת ההשפעה על המחנכות והפעוטות.