



צפנת רחוב הורקניה 20, ירושלים 93305
מכון למחקר, פיתוח וייעוץ ארגוני ת"ד 8515, ירושלים 91083
טל': 02-6782887 | פקס: 02-6791555
Email: zofnat@zofnat.co.il
www.zofnat.co.il

דוח מחקר הערכה תוכנית "קהילות המחנכים"

**מוטי טליאס
יובל פיורקו**

ליווי מקצועי: ד"ר ישראל כ"ץ

נובמבר 2012

תוכן העניינים

3.....**תקציר מנהלים**.....

6.....**פרק א: מבוא ורקע**.....

6..... 1. רציונאל ומטרות כלליות של התוכנית.....

6..... 2. מבנה השותפות.....

7..... 3. פרטים על התוכנית ומטרותיה.....

9..... 4. מטרות ומבנה מחקר ההערכה.....

10..... 5. מתודולוגיה.....

11..... 6. מבנה הדוח.....

12.....**פרק ב: הערכה מסכמת של הקהילות והפרויקטים : סיכום בנתונים**.....

12..... 1. התפתחות מאפייני הקהילות בתוכנית "קהילות המונחים" לאורך שנות התוכנית.....

14..... 2. הישגי הקהילות במסגרת תוכנית "קהילות המונחים".....

16.....**פרק ג: הערכה מסכמת של הקהילות והפרויקטים : סיכום מילולי**.....

16..... 1. הישגי הקהילות והפרויקטים בתוכנית בתחום נוער בסיכון.....

17..... 2. תרומת התוכנית להתפתחות הקהילות.....

17..... 3. אתגרים וחולשות של הקהילות והפרויקטים בתוכנית.....

20.....**פרק ד: הערכה מסכמת של התוכנית**.....

20..... 1. הישגי התוכנית.....

20..... 2. אתגרי התוכנית.....

נספחים

74..... נספח 1 : רשימת מרואיינים, ראיונות ארציים.....

75..... נספח 2 : רשימת שאלות למרואיינים וקבוצות מיקוד ביישובים.....

77..... נספח 3 : שאלון לבני נוער המשתתפים בפרויקטים.....

80..... נספח 4 : שאלון נתונים במסגרת מחקר על קהילות המונחים.....

תקציר מנהלים

תוכנית "קהילות המחנכים" היא יוזמה משותפת של עמותת אשלים בגוינט ישראל וקרן שח"ף, המביאה לביטוי צירוף של יכולות מקצועיות ומטרות ארגוניות של שני הגופים. מטרתה המרכזית של התוכנית היא לפתח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון באמצעות קהילות צעירים משימתיות, התוכנית מזהה נכסים רבים בעלי ערך לקידום ילדים ונוער בסיכון בקרב הקהילות המשימתיות, מנסה לנתב את הקהילות לעיסוק בתחום מקצועי זה, וליצור בקרבן מוטיבציה לפיתוח מומחיות בתחום.

בתוכנית השתתפו חמש קהילות מחמישה יישובים: דימונה, אור עקיבא, עפולה, מגדל העמק וח'פה. הקהילות נבחרו על בסיס שני קריטריונים: (א) קהילות צעירות בראשית דרכן עם רצון ופוטנציאל להתפתח בתחום ילדים ונוער בסיכון, אשר יכולות להיעזר בתוכנית לפיתוח התמחות מקצועית ולהתחזקות קהילתית; (ב) נוכחות של תוכנית "מוטב יחדיו" בשכונה/יישוב שבו חברי הקהילה פועלים, במטרה להישען על התשתית המקצועית שהניחה מוטב יחדיו ולמנף את פעילותה בתחום נוער בסיכון.

התוכנית תוכננה מלכתחילה לשלוש שנים, בין השנים 2009-2012, ובמסגרתה הועמדו לרשות הקהילות משאבים תקציביים ותמיכה מקצועית. הציפייה מן התוכנית היתה שתניב תרומה בשני מעגלים: פיתוח פרויקטים נדרשים עבור אוכלוסיית היעד והרחבת העיסוק בנושא ילדים בסיכון ברמת הקהילה והיישוב; וכן חיזוקה של קהילת המחנכים בהיבטים כגון גודל, מחזור תקציבי, היקפי פעילויות וכד'. מחקר ההערכה התמקד בבחינת הישגי הקהילות בשני המעגלים הנ"ל, ובנוסף התייחס למבנה התוכנית וניהולה מנקודת מבט של השותפים. עבודת ההערכה בוצעה בעיקרה בין מרץ לאוגוסט 2012.

ההערכה התבססה על איסוף חומרים ברמת התוכנית והשדה. ברמת התוכנית התקיימו ראיונות עם נציגי השותפים, ונסקרו חומרים הנוגעים לתכנון התוכנית ותקצובה. ברמת השדה, נערכו ביקורים בכל אחד מחמשת היישובים ובוצעו ראיונות עם נציגים מהקהילות ונציגים מהיישוב הקשורים עם פעילות הקהילה בתוכנית. שולבו גם שאלונים לקהילות, וככל שניתן היה גם שאלונים לבני הנוער וקבוצות מיקוד. נסקרו גם הדוחות התקופתיים של הקהילות על התקדמותן בתוכנית. סה"כ התקיימו לצורך ההערכה כ-50 ראיונות.

הדוח בנוי משני חלקים עיקריים. החלק הראשון מציג סיכום של הישגי היישובים והערכה לגבי מבנה התוכנית וניהולה (פרקים ב', ג' ו-ד'). החלק השני (פרק ה') מציג חמישה דוחות פרטניים לכל יישוב ויישוב. ההערכה לגבי היישובים מציגה סיכום נתונים וסיכום מילולי. סיכום הנתונים מצביע על מגמות חיוביות ביותר בכל הנוגע להתפתחות הקהילות בתקופת התוכנית: גידול במספר החברים, במספר החברים העובדים ביישוב, בגודל התקציב שמפעילות הקהילות, במספר הפרויקטים שמפעילה כל קהילה, וכן במספר מוטבי השירותים.

סיכום הנתונים באשר להישגי הקהילות במסגרת התוכנית מציג גם הוא בשה"כ תמונה חיובית, אף כי מזוהות גם דילמות וסוגיות להמשך טיפול. כל הקהילות עמדו ביעד של פיתוח מענה חיוני כנדרש וחלקן אף פיתחו יותר ממנה אחד; הפרויקטים תרמו באופן משמעותי לרווחת הילדים שהשתתפו; הפרויקטים תרמו להתמקצעות של הקהילות בתחום ילדים ונוער בסיכון; הפרויקטים תרמו לגידול במספר שיתופי הפעולה של הקהילות עם הרשות ושיתפים מקצועיים וכן למעורבות הקהילות ביישובים. במבחן 10 ממדים שונים לכל יישוב (50 ציונים) בטווח של "נמוך" עד "גבוה" התקבלה התפלגות מרשימה, כאשר 80% מבין הציונים נעים בטווח שבין בינוני לגבוה.

הסיכום המילולי מדגיש את הישגי הקהילות ותרומת הפרויקטים לילדים ונוער בסיכון בכמה ממדים. הקהילות הצליחו לאתר, תוך שימוש ביתרונות שלהם כ"חיישנים" בשטח, צרכים אותנטיים של ילדים בסיכון ופיתחו מענים מותאמים עבורם; בחלק מן המקרים מדובר במודלים חדשניים וייחודיים, ופרויקט אחד ("פרויקט 10" באור עקיבא) אף זכה לפרס מטעם משרד החינוך; הקהילות הצליחו להגיע לקבוצות וקהילות מסתגרות שהמוסדות התקשו להגיע אליהן, לפתח עבורן מענים ולגייס את האוכלוסייה להשתתף; נוכחות הקהילה במקום, וניהול חיים ביישוב או בשכונה, יצר מפגש בלתי פורמאלי עם האוכלוסייה, שהיה בעל ערך רב להצלחת עבודתן.

ההישגים באים לביטוי גם בכל הנוגע להתפתחות הקהילות. ההשתתפות בתוכנית עודדה אותן, על פי דיווחיהן, לעסוק בתחום ילדים ונוער בסיכון וזימנה להם אפשרות להתנסות מוגנת ומודרכת. ההתנסות והמשאבים שהועמדו לרשותן אפשרו להן להתמקצע בעולם התוכן. ההשתתפות בתוכנית דחפה, בעיקר את הקהילות הצעירות יותר, להתמקצעות ניהולית שבאה לביטוי אצל חלקן בהקמת עמותה כתשתית ניהולית, או באימוץ נהלי עבודה והגדרות תפקידים בתוך הקהילה.

הבחירה של קהילות צעירות, הן בהיבט של ותק כקהילה והן באשר לניסיון המקצועי בתחום, באה לביטוי בכמה הישגים מתונים יותר. הקהילות הצליחו באופן חלקי לממש את היעד של השתתפות 100 ילדים בכל מענה, או 500 ילדים בשה"כ בכל יישובי התוכנית. יחד עם זאת, חלק מן הקהילות בתוכנית פיתחו במקביל מענים נוספים, שנותנים שירות לקבוצת ילדים גדולה יותר גדולה מזו הנכללת בתוכנית. הישגים חלקיים היו גם בגיוס הסביבה (באמצעות מתנדבים והתארגנויות) למען ילדים בסיכון, ובגיוס הרשויות המקומיות להגדיל את השקעתן בפרויקט בפרט ובתחום ילדים בסיכון בכלל. גם בהקשר זה חשוב לציין כי במועד סיום הדוח כל הפרויקטים ממשיכים, על אף צמצום התמיכה של התוכנית, ויש רצון של כל הגורמים, כולל הרשות המקומית, להבטיח את המשכיותם.

ההערכה ביחס למבנה התוכנית וניהולה מציגה הישגים משמעותיים בכל הנוגע ליצירת התוכנית ותכנונה. השילוב בין אשלים לקרן שח"ף מבטא סינרגיה מוצלחת של יכולות ומשאבים, כאשר כל צד מביא ערכים מוספים חשובים לתוכנית שכוזו. עצם פיתוח התוכנית וביצועה הוא הישג רב ערך, משום החשיבות הגדולה שלה לקהילות ולאוכלוסיית היעד. התוכנית גם נבנתה תוך שיקול דעת

ראוי, הן מבחינת המרכיבים (תמיכה תקציבית ומקצועית) והן מבחינת הגמישות שהעניקה ליישובים בבחירת מוקד הפעולה וקצב ההקדמות.

סיכום ההערכה ביחס לתוכנית מציג גם מספר חולשות, שניתן ללמוד עליהן רק בדיעבד, הנובעות מהתאמה חלקית בלבד בין מבנה התוכנית ופרופיל הקהילות שנבחרו. נוכח הבחירה של קהילות שהינן בראשית דרכן וחסרות ניסיון קודם בתחום ילדים בסיכון, נכון היה לבחון הארכה של התוכנית מראש משלוש לחמש שנים. כך היה מתאפשר זמן הבשלה ארוך, אשר היה מגדיל את הסיכויים למימוש מלא הפוטנציאל של התוכנית. באותה מידה, ומאותן סיבות, היה נכון להשקיע יותר בראשית הדרך בהכשרה ניהולית ולמידה מעמיקה של תחום הילדים בסיכון. גם הליווי המקצועי האישי והקבוצתי נכון היה שיתקיים באופן רציף יותר ואינטנסיבי, הן כדי לחזק את הקהילות בהתמודדויות שלהן לאורך הדרך והן כדי לאפשר למידה הדדית ויצירת ידע.

תוכנית "קהילות המחנכים" היא מודל ייחודי של חיבור בין עולם תוכן לתשתית של קהילות ערכיות, מקצועיות ומחויבות לחברה טובה וצודקת. ההערכה מלמדת על תרומתה של התוכנית להישגים רבים הן לאוכלוסיית היעד והיישובים, והן לקהילות עצמן. התנסותן של הקהילות מהווה מצבור של ידע לגבי הערכים המוספים של קהילות הפועלות בתחום ילדים ונוער בסיכון, לדוגמה: אילו מודלים של התערבות מתאימים יותר ופחות להפעלה על ידי קהילה? אילו משאבים בעלי ערך יש בידי הקהילות ואיך ניתן להביא אותם לביטוי? ועוד. אם יש רצון להרחיב את היוזמה של עידוד קהילות לעסוק בתחום, ראוי לאסוף ולארגן ידע זה כך שיהיה זמין הן למען קהילות חדשות הנכנסות לתחום והן למען קהילות אחרות שכבר עוסקות בתחום.

פרק א: מבוא ורקע

1. רציונאל ומטרות כלליות של התוכנית

תוכנית "קהילות המנככים"¹ היא יוזמה משותפת של עמותת אשלים בג'וינט ישראל וקרן שח"ף. מטרתה המרכזית של התוכנית היא לפתח שירותים לילדים ובני נוער בסיכון באמצעות קהילות צעירים משימתיות/ גרעיני התיישבות עירוניים.² התוכנית מזהה נכסים רבים בעלי ערך לקידום ילדים ונוער בסיכון בקרב הקהילות המשימתיות, מנסה לנתב את הקהילות לעיסוק בתחום מקצועי זה, ומכוונת ליצור בקרבן מוטיבציה לפיתוח מומחיות בתחום.

התוכנית מניחה כי הקהילות מביאות איתן ערכים מוספים רבים לעיסוק בתחום חברתי בכלל ובתחום ילדים ונוער בסיכון בפרט. עם נכסים אלו נמנים כמה מאפיינים של הקהילות. מדובר בקבוצות איכותיות של חברים, חדורי תחושת שליחות, בעלי מניע אידיאולוגי חזק, מחויבות ערכית ומוטיבציה לתרומה חברתית. מתוקף מוטיבציה זו הקהילות בוחרות להתגורר באזורים ומקומות יישוב פריפריאליים, ולפעול בקרב קבוצות מוחלשות. המגורים בקרבת מקום, וניהול אורח חיים מלא (כולל צריכת שירותי חינוך, בריאות, תרבות ופנאי) תורמים לחיזוק הקשר בין הקהילה לאוכלוסייה ולמעין שותפות גורל. הסיוע לקבוצות אלה משתלב באורח חיים המתאפיין בנוכחות מתמשכת ורציפה ומפגש על פני כל שעות היממה והשבוע עם האוכלוסייה אליה הם מכוונים, במסגרות פורמאליות ובלתי פורמאליות. נוכחות זו משדרת יציבות החיונית לעבודה חברתית, ויותר מכך, היא מאפשרת זיהוי של תופעות עוד בשלב התהוותן ונקיטת פעולות מניעה.

בשונה מאנשי מקצוע הפועלים לבד, ובמסגרת שעות עבודה, הקהילות מגייסות ומפעילות את מכלול המשאבים הקהילתיים שלהם למען עיסוקם: חברי הקהילה, המשפחות, הפעילות החברתית של הקהילה, וכן משאבים פיסיים וחומריים ככל שישנם. דפוס פעולה זה הוא בסיס ליצירת מעטפת שלמה המכוונת למטרות אותן מבקשת הקהילה לקדם. תרומה נוספת צפויה, על פי הנחות התוכנית, נובעת מן העובדה שמדובר בקהילות בגילאים יחסית צעירים. הקרבה הגילאית בין חברי הקהילה לאוכלוסיית היעד מגדילה את הסיכוי של חברי הקהילה לשמש מודל חיקוי עבור המשתתפים בתוכניות.

2. מבנה השותפות

התוכנית היא ביטוי של סינרגיה בין יכולות, מטרות ומשאבים של כל אחד מן הגופים השותפים, כפי שנראה להלן. אשלים היא שותפות בין מדינת ישראל לג'וינט ישראל. העמותה עוסקת בפיתוח מענים לילדים ונוער בסיכון עד גיל 18. מענים אלו כוללים שירותים מוסדיים וקהילתיים. תוכנית קהילות המנככים נועדה ליצור מענה קהילתי נוסף, המגייס את האיכויות של קהילות הצעירים למען ילדים ונוער בסיכון, ומעודד פיתוח או הרחבה של העיסוק בעולם תוכן זה. בהסתכלות לעתיד, אשלים ראתה בקהילות אלו תשתית פוטנציאלית לייזום, קליטה והפעלה של תוכניות

¹ שם התוכנית "קהילות המנככים" איננו מעיד בהכרח על עיסוק ייעודי ובלעדי של הקהילות המשתתפות בתוכנית בחינוך, אף שקיימות קהילות שזה כל עיסוקן. במקרה הנוכחי השם מתייחס לעובדה שהפרויקטים שהפעילו הקהילות שהשתתפות בתוכנית עסקו בנושאים הקשורים לחינוך פורמאלי ובלתי פורמאלי.

² התופעה של קבוצות צעירים אידיאולוגיות המתיישבות בפריפריה חברתית וגיאוגרפית במטרה לתרום לקידום הקהילות המקומיות זוכה לשמות שונים. לצורכי הדוח הנוכחי נשתמש במושג "קהילה".

נוספות בתחום ילדים ונוער בסיכון. התוכנית נתפסה על ידי אשלים גם כמשתלבת ומשלימה עם תוכנית רחבה ותיקה יותר בשם "מוטב יחדיו". מוטב יחדיו, הפועלת מזה חמש שנים ב-32 שכונות ב-20 יישובים ברחבי הארץ, רואה אמנם לנגד עיניה את הילדים בסיכון, אולם מתמקדת ברמה שכונתית וחותרת לבצע התערבות תשתיתית מחזקת על ידי יצירת מנהיגות, פעולה משותפת של כל הגורמים הרלבנטיים בשכונה, הגדלת מעורבות והתנדבות, טיפוח פסי וכו'. הרעיון הוא שעל תשתית זו יצמחו שירותים משמעותיים לקבוצות יעד שונות בשכונה.

קרן שח"ף (שותפות חברתית פעילה) היא שותפות של מספר גורמים, כולל קרן אורן, קרן גנדיר, הסוכנות היהודית, ולאחרונה גם ג'וינט ישראל. ייעודה הוא ליווי מקצועי ותמיכה בקהילות צעירים משימתיות. הקרן הוקמה ביוזמה של קרן אורן. תוכנית "קהילות המחנכים" ענתה מבחינת קרן שח"ף על שתי מטרות מרכזיות: הרחבת פעילות בנושא ילדים ונוער בסיכון שקרן אורן קידמה ומקדמת, ותמיכה נוספת בקהילות המשימתיות על ידי פיתוח התמחות בנושא כחלק מהתפתחות מקצועית. קרן שח"ף הביאה מצידה את הידע והניסיון בליווי של קהילות, וביקשה להתחבר למשאבים וליכולות של אשלים כגוף מתמחה בנושא, בעל ענין לקדם הנושא, בעל משאבים ציבוריים, נגישות לממסד ברמה הלאומית והמקומית וניסיון בהקמה והפעלה של תוכניות מקצועיות בשדה.

פיתוח התוכנית נעשה על ידי שני השותפים הנ"ל והיא אושרה למימון בוועד המנהל של אשלים (פרטים בהמשך). לאחר אישורה של התוכנית הצטרפה עמותת גוונים כשותפה מפעילה של התוכנית. מעבר לרצון להסתייע בגורם מפעיל חיצוני כמערכת אדמיניסטרטיבית, שילובה של גוונים בתוכנית נבע גם מהערכים המוספיים המקצועיים שהיא מביאה עימה. מדובר בעמותה של קהילה משימתית בשדרות (מגוון) המכירה את האתגרים של הקהילות המשתתפות בתוכנית מקרוב. כחלק מייעודה ומשימותיה עוסקת העמותה גם בסיוע לצמיחת קהילות צעירות, והמוטיבציה לסייע לפיתוח קהילות הוא חלק מזהותה. במסגרת ייעודה זה קידמה גוונים הקמת מסגרת תמיכה ושיתוף פעולה בין קהילות (רקמ"ה – רשת קהילות משימתיות³) בתחומים מקצועיים שונים. המחשבה היתה שקהילות המחנכים יוכלו להשתלב ברשת החדשה ובהקמת מרחב בנושא עבודה עם נוער במסגרת "המרכז לפיתוח קהילות" שמפעילה רקמ"ה.

3. פרטים על התוכנית ומטרותיה

על בסיס הנחות המוצא של התוכנית והסינרגיה בין היכולות של הארגונים השותפים נבנתה תוכנית "קהילות המחנכים". בחירת הקהילות נעשתה לאחר חשיפת התוכנית לקהילות פוטנציאליות. שני קריטריונים מרכזיים שימשו למיון ובחירת הקהילות. קריטריון אחד, אשר הודגש על ידי קרן שח"ף, היה קהילות צעירות בראשית דרכן, שטרם בחרו את המיקוד החברתי המקצועי לפעילותן בעתיד ושהתוכנית תעמיד להן הזדמנות לפתח התמחות מקצועית. המחשבה היתה גם שההתנסות בתוכנית תוכל לסייע בחיזוקן וצמיחתן של הקהילות. שיקול שני, אשר הודגש על ידי אשלים, היה קהילות המתגוררת ביישובים, או עדיף בשכונות בתוך יישובים, אשר בהם פועלת תוכנית "מוטב יחדיו". המחשבה סביב קריטריון זה היתה שהקהילות יוכלו להסתייע

³ לפרטים נוספים על רקמ"ה, ראו אתר הרשת: khilot.org.il

בתשתית שנבנתה על ידי "מוטב יחדיו". בכך יקוצר שלב ההערכות, אולם חשוב מזה, תוכנית קהילת המחנכים תהווה מרכיב משלים לפעילות בקרב קבוצת הילדים והנוער בשכונות שבהם היא פועלת.

בהתאם לקריטריונים אלו נבחרו בראשית הדרך קהילות בשישה יישובים, אחד בדרום וחמישה בצפון: נצרת עילית, מגדל העמק, עפולה, חיפה, אור עקיבא ודימונה. בהמשך הדרך יצאה מן התוכנית נצרת עילית ונותרו חמישה יישובים/קהילות. חמש קהילות אלו היו גם מושא מחקר ההערכה. ההנחה היתה שכל קהילה מונה כ-25 חברים. מסיבות של מרחב מיון מוגבל, לא כל הקהילות עמדו בשני הקריטריונים הנ"ל. שלוש מהן היו צעירות (דימונה, עפולה וחיפה) ושתיים ותיקות יותר (אור עקיבא ומגדל העמק); שתיים מהן פעלו ביישובים שבהם פועלת מוטב יחדיו והתגוררו באותה שכונה בה פועלת מוטב יחדיו (חיפה, עפולה); שתיים אחרות פעלו ביישובים שבהם פועלת תוכנית מוטב יחדיו, אך לא התגוררו באותה שכונה (דימונה, מגדל העמק); קהילה אחת פועלת ביישוב בו לא פועלת מוטב יחדיו (אור עקיבא). מאפיינים נוספים של הקהילות שנבחרו מרוכזים בטבלה להלן.

מאפייני הקהילות שנחקרו

זיקה תנועתית	תושבי חוץ/ בני מקום וחיצוניים	מספר חברים (משפחות)	שנת הקמה	שם הקהילה	יישוב
אין	שילוב בני מקום וחיצוניים	40 (11)	2008	צעד – צעירים בדימונה	דימונה
אין	חיצוניים	40 (20)	2005-6	קהילת הלל	אור עקיבא
תנועת תרבות	חיצוניים	30 (אין משפחות)	2008	קהילת תרבות	עפולה
שעלי תורה	חיצוניים	55 (25)	2009	גרעין תורני הדר חיפה	חיפה
המחנות העולים	חיצוניים	*50 (אין משפחות)	2000	תיקון	מגדל העמק

* מספר חברים זה מתייחס לחברי הקהילה הצעירה שנותרו במגדל העמק לאחר מעבר השכבה הבוגרת יותר לנצרת עילית – ר' פרק ב' להלן

התוכנית העמידה לרשות הקהילות שנבחרו להשתתף משאבים תקציביים ומקצועיים. לתוכנית אושר סכום של \$450,000 (כ-2 מליון ₪) לשלוש שנים, אשר כלל בתוכו כבר תקציבים מושקעים בדיוור בסך 900,000 ₪ על ידי משרד השיכון, הרשות המקומית והקהילות עצמן. כלומר כמחצית ממסגרת התקציב שאושרה (1,150,000 ₪; 385,000 ₪ לכל שנת פעילות לכל הקהילות).⁴ תקציב התוכנית נועד לשלוש מטרות: א. החלק הארי נועד למימון פרויקט אחד או יותר שהתבקשו הקהילות לגבש בתחום ילדים ונוער בסיכון (50,000 ₪ לשנה), כולל ההוצאה על כוח אדם ופעילות; ב. חלק קטן יותר נועד למימון פעילות הכשרה וייעוץ היכולים לתמוך בפיתוח הפרויקט וביצועו (22,000 ₪ לשנה); ג. סכום קטן נוסף נועד לפעילות חברתית של הקהילה או להעסקת חלקית של רכז קהילה (5,000 ₪).

⁴ מתוך מסמך: תקציב רב שנתי לפרויקט קהילות המחנכים, ספטמבר 2008.

תקציב התוכנית התחלק באופן שווה בין הקהילות, כאשר הכוונה היתה לחלקו גם באופן שווה לאורך שלוש השנים של התוכנית. בפועל השימוש בתקציב לאורך השנים התנהל באורח גמיש ובהתאם להתקדמות הקהילות. זמן ההערכות הארוך שנדרש לקהילות בראשית הדרך גרם לכך שמימוש התקציב גדל ככל שעבר זמן, וכן לכך שלא כל התקציב מומש עד לתום השנה השלישית. לאור זאת, התאפשרה הארכת התוכנית לשנה נוספת ורביעית על בסיס יתרת התקציב.

על פי התכנון, בפרויקטים שיפעילו הקהילות היו אמורים להשתתף בכל יישוב כ-100 ילדים, על פי מפתח תקציבי של 1350 ₪ לכל ילד בעלות כוללת ו-650 ₪ בעלות ישירה. בנוסף כיוונה התוכנית לכך שבפרויקטים יועסקו גם מתנדבים, ושעד לתום התוכנית יגיע היקף ההתנדבות ל-20 מתנדבים המקדישים 100 ש"ש בשנה⁵.

לצד המשאבים התקציביים העמידה התוכנית כאמור גם משאבים מקצועיים. עמותת גוונים שניהלה את הצד האדמיניסטרטיבי של התוכנית, העסיקה מצידה רכז בעל ידע בגיבוש פרויקטים ועשייה בתחום ילדים ונוער בסיכון כמשאב מקצועי לקהילות. נציג קרן שח"ף ליווה את הקהילות בתוכנית בסוגיות הנוגעות לפיתוח הקהילה, ונציג אשלים עמד לרשותם בכל הנוגע לצורך בידע מקצועי בתחום ילדים ונוער בסיכון. בחלק מן הזמן אף נפגשו נציגי שלושת השותפים בהרכבים שונים עם נציגי הקהילות שעסקו בתוכנית. מעבר למשאב האישי הנ"ל שהועמד לרשות הקהילות, הכוונה הייתה שהקהילות ישמשו קבוצה מקצועית תומכת זו עבור זו, אם בתקשורת ישירה ביניהן ואם באמצעות פורום מקצועי שיתכנס מעת לעת ללמידת עמיתים.

הציפייה מן הקהילות היתה כאמור להפעיל פרויקטים בתחום חברתי-חינוכי לילדים ובני נוער בסיכון, כאשר המטרה של הפרויקטים היא להשפיע על המשתתפים וסביבתם. לאור זאת יעדי התוכנית ברמת הפרויקט כוונו לקידום האישי של המשתתפים ולשיפור הסביבה שבה הם חיים כך שתהפוך תומכת יותר בהתקדמותם. לצד יעדים ברמת הפרויקט, הציבה התוכנית גם יעדים ברמת הקהילות עצמן. הכוונה של התוכנית היתה שהמעורבות של הקהילות בתוכנית משמעותית וארוכת טווח, עם ליווי מקצועי, תשפיע לחיוב בממדים שונים של צמיחת הקהילה, התחזקות והתמקצעותה. שני המעגלים הללו עמדו במוקד עבודת ההערכה.

4. מטרות ומבנה מחקר ההערכה

על פי הזמנת המחקר, הבקשה היתה לבחון את הישגי התוכנית בשני מעגלים שצוינו לעיל, כמפורט להלן.

מעגל הפרויקט/ים:

- יצירת מענים לבני נוער במצבי סיכון בשכונה (סה"כ 5 פרויקטים)
- מתן מענה ל-500 ילדים בסה"כ במסגרת 5 הפרויקטים (100 בכל פרויקט, או 500 בסה"כ במשותף).
- גידול במספר המתנדבים ופעילים בתחום ילדים ונוער בסיכון

⁵ מתוך מסמך התכנון של התוכנית: שיתוף קהילות מחנכים בפעילות אשלים, 5.11.2008.

- גידול בהתארגנויות וביזמויות של תושבים למען ילדים ונוער בסיכון.
- גידול בהיקף המשאבים שמשקיעה הרשות בתחום ילדים ונוער בסיכון.
- שיפור הישגים חינוכיים של הילדים ובני הנוער המשתתפים בפרויקטים.

מעגל הקהילה :

- הגדלת מספר החברים בקהילות כעדות להתחזקותן.
- חיזוק ההתפתחות הארגונית ניהולית של הקהילות (מנגנונים ניהוליים).
- חיזוק ההתפתחות המקצועית של הקהילות בתחום ילדים ונוער בסיכון.
- הרחבת פעילויות של הקהילות בתחום ילדים ונוער בסיכון.
- פיתוח וחיזוק שיתופי פעולה של הקהילות עם הרשות המקומית ושותפים אסטרטגיים אחרים.
- גידול במעורבות של הקהילה ביישוב.

5. מתודולוגיה

מחקר ההערכה הוזמן בתום השנה השלישית של התוכנית ועם כניסתה לשנה הרביעית, שהיא שנת ההרחבה שהתבססה על יתרות תקציביות שנצברו. לאור זאת, ולפחות מבחינת לוחות הזמנים, מועד המחקר היה מתאים לבחינת הישגיה של התוכנית. עבודת ההערכה בוצעה בין מרץ לאוגוסט 2012. איסוף החומרים נעשה בין החודשים אפריל ליולי 2012.

מחקר ההערכה התבסס על מספר מקורות, ובוצע בשלבים על פי הסדר להלן :

- א. ראיונות ארציים עם נציגי השותפים, שמטרתם היתה ללמוד לעומק על המניעים לפיתוח התוכנית, ועל מטרות ההערכה. ראיונות אלו בוצעו בשלב הראשון של ההערכה ועוד לפני היציאה לשדה. במסגרת זו גם נאספו התרשמויות ראשוניות של השותפים לגבי הישגי התוכנית. סה"כ בוצעו בשלב זה 9 ראיונות.⁶
- ב. סקירת חומרים מסוגים שונים: מסמכי תכנון של התוכנית; תקציב התוכנית; דוחות ביצוע תקופתיים של הקהילות.
- ג. איסוף חומרים מהשדה: ראיונות אישיים בכל חמש היישובים שבהם פועלת התוכנית, עם חברי הקהילות המעורבים בתוכנית, נציגות מוטב יחדיו ברשויות שבהם פועלת התוכנית, אנשי מקצוע מהרשות הקשורים עם התוכנית, וכן, ככל שהתאפשר והיה רלוונטי, גם נציגות מטעם נבחרי הציבור ברשות.⁷ גיבוש רשימת המרואיינים שאינם חברי הקהילה נעשה בהתייעצות עם חברי הקהילה, אולם גם עם גורמים שונים עמם נפגשנו. סה"כ בוצעו 38 ראיונות בכל היישובים. במגדל העמק הסתמכנו גם על עוד 4 ראיונות שבוצעו במסגרת מחקר קודם.

⁶ רשימת הראיונות הארציים מופיעה בנספח מספר 1. רשימת המרואיינים בכל יישוב מופיעה בסוף כל דוח יישובי.
⁷ פירוט השאלות שהיוו בסיס לראיונות ולקבוצות המיקוד מופיע בנספח מספר 2.

ד. מילוי שאלונים על ידי נוער המשתתף בפרויקט⁸ וכן קבוצת מיקוד עם תושבי השכונה בעלי נגיעה או מעורבות בפרויקט.

ה. מילוי שאלון נתונים כלליים על ידי הקהילות.⁹

למרות שהמחקר מתבסס על מגוון עשיר של ראיונות וחומרים כתובים, לא הצלחנו להגיע לכל המקורות שביקשנו לאסוף. קבוצות המיקוד שתוכננו לא התאימו לגילם של המשתתפים, וקשה היה להשיג שיתוף פעולה למילוי שאלונים. היה גם קושי לתאם פגישות עם חלק מהמרוואיינים שתכננו לפגוש. למרות זאת, עושר החמרים שכן נאספו מאפשר להציג תמונת הערכה נאמנה יחסית של התוכנית.

6. מבנה הדוח

דוח ההערכה בנוי מארבעה פרקים. הפרק הבא (ב') מציג סיכום מספרי של הישגי הקהילות והפרויקטים. פרק ג' מציג סיכום מילולי של הישגי הקהילות הפרויקטים. פרק ד' מציג ניתוח של התוכנית מנקודת מבט של יזמי התוכנית ושותפיה, הכולל לקחים מסכמים והמלצות. הפרק החותם את הדוח (ה') מציג חמישה דוחות יישוביים, ביחס לכל אחת מן הקהילות המשתתפות בתוכנית קהילת המחנכים. לאחר תיאור רקע קצר על כל קהילה, מתוארים הפרויקטים שבהם בחרו לפעול והרציונאל שלהם; הישגים ואתגרים ביחס לפרויקטים; ולבסוף תרומת ביצוע הפרויקט וההשתתפות בתוכנית "קהילות המחנכים" להתפתחותה של הקהילה.

בפתח הדברים אנו מבקשים לציין את שיתוף הפעולה המלא של הקהילות לאורך המחקר ולהודות להן על הסיוע בביצועו. נציגי הקהילות, עמם היינו בקשר נענו לכל בקשה למפגש או מסירת חומר, היו גלויים וכנים בתיאור הפרויקטים ולא חששו מחשיפה של חולשות בפעילותם. ניכר כי את עשייתם מלווה אמונה רבה בדרך. לצד זאת, בכמה מן המקרים נדמה היה כי המחקר מהווה מעמסה מסוימת שנוספת על פעילותם השוטפת, הצפופה ממילא. בכל מקרה, דבר זה לא פגע בהתרשמותנו מן הרצון העז של הקהילות לתרום למען חברה טובה וצודקת יותר בישראל.

⁸ דוגמא לנוסח השאלון מופיע בנספח מספר 3.

⁹ נוסח השאלון הכללי לקהילות מופיע בנספח מספר 4.

פרק ב: הערכה מסכמת של הקהילות והפרויקטים:

סיכום בנתונים

1. התפתחות מאפייני הקהילות בתוכנית "קהילות המחנכים" לאורך שנות התוכנית

סה"כ		מ. העמק		עפולה		חיפה		אור עקיבא		דימונה		יישובים שנים
2012	2009	2012	2009	2012	2009	2012	2009	2012	2009	2012	2009	
280	172	115	97	30	15	55	23	40	12	40	25	1. מס' חברי קהילה 18+
146	62	57	36	8	4	31	7	20	10	30	5	2. חברי קהילה שעובדים ביישוב
2400 ללא מגדל הע.	740 ללא מגדל הע.	*5000	*3389	300	50	800	440	1000	200	300	50	3. גודל תקציב פעולה (אלפי ₪)
37	17	12	8	6	1	9	5	7	3	3	0	4. פרויקטים שמפעילה הקהילה
4620 ללא מגדל הע.	1790 ללא מגדל הע.	*11500	*8000	2500	500	1450	1250	300	40	370	0	5. מוטבים בפרויק' של הקהילה
100	48	76	40	**4	**0	13	8	2	0	5	0	6. מתנדבים בפעילות שאינם חברי קהילה
36	15	4	3	5	1	19	10	5	0	3	1	7. מספר שותפים אסט' ביישוב

* הנתונים מתייחסים לכלל קהילות עמותת תיקון, ולא קיים פילוח לפי קהילות.
** לא כולל מתנדבי שירות, שמספרם נע בין 8 ל-10 בשנה.

סיכום טבלת נתוני מאפיינים

כפי שניתן להתרשם מן הטבלה לעיל, המציגה סיכום של התפתחות מאפייני הקהילות לאורך התוכנית, ניכר כל הקהילות עשו "קפיצת מדרגה" התפתחותית לאורך שנות התוכנית:

- מספר חברי הקהילה גדל בכל הקהילות. בטווח הנמוך חל גידול מספרי ב-15% (מגדל העמק), ובטווח הגבוה בלמעלה מ-300% (אור עקיבא). במצטבר לכל הקהילות עלה שיעור החברים בכ-38%.
- שיעורם של מספר חברי הקהילה העובדים בתחומי היישוב גדל בכל הקהילות. טווח הגידול של חברי הקהילה העובדים ביישוב נע בין 20% (מגדל העמק) ל-500% (דימונה). בקרב מרבית הקהילות שיעור חברי הקהילה העובדים בתחומי היישוב מתוך כלל חברי הקהילה, נע בטווח שבין 50% ל-75%. במצטבר לכל הקהילות עלה שיעור העובדים ביישוב מבין חברי הקהילה בכ-57%.
- כל הקהילות הגדילו את תקציב הפעולה שלהן ממועד תחילת הפרויקט ובשיעורים ניכרים, בטווח שבין פי 2 (חיפה) לפי 5 ופי 6 (דימונה ועפולה). במצטבר לכל הקהילות עלה שיעור התקציב בכ-70% (לא כולל היישוב מגדל העמק לגביו חסרים נתונים)
- כל הקהילות הגדילו את מספר הפרויקטים שהן מפעילות ביישוב. בטווח הנמוך מדובר על גידול ב-30% (מגדל העמק) ובטווח הגבוה על גידול פי 6 (עפולה). במצטבר לכל הקהילות עלה מספר הפרויקטים שמפעילות הקהילות בשיעור של 50%.
- הגידול במספר הפרויקטים שמפעילות הקהילות הביא לגידול מקביל במספר המוטבים של פעילויות הקהילות. דימונה הגיע תוך שלוש שנים ל-370 מוטבים, עפולה גדלה פי 5 ואור עקיבא פי 7. במצטבר לכל הקהילות עלה מספר המוטבים בשיעור של 58% (לא כולל היישוב מגדל העמק לגביו חסרים נתונים)
- הקהילות מציגות גידול הדרגתי במספר המתנדבים המשולבים בפעילותן. אלו שהחלו את התוכנית ללא מתנדבים כלל שילבו מספר קטן של מתנדבים (דימונה ואור עקיבא). חיפה שהחלה עם 8 מתנדבים גדלה ב-30%, ואת הקפיצה הגדולה ביותר, בכמעט 50% עשתה מגדל העמק שגם החלה את התוכנית עם שיעור גדול מאוד של מתנדבים. במצטבר לכל הקהילות עלה מספר המתנדבים בשיעור של 50%.
- הקהילות גם הרחיבו בהדרגה את מספר השותפים האסטרטגיים שלהם ביישוב. מספר השותפים הנמוך ביותר עומד על 3, ובטווח הגבוה נמצאת חיפה עם כמעט 20 שותפים. במצטבר לכל הקהילות עלה מספר השותפים האסטרטגיים בשיעור של כ-60%.

2. סיכום הישגי הקהילות במסגרת תוכנית "קהילות המחנכים"

מ. העמק	עפולה	חיפה	אור עקיבא	דימונה	
מעגל הפרויקט					
גבוה	גבוה	גבוה	גבוה	גבוה	1. פיתוח מענה חינוכי לילדים בסיכון (לפחות 1)
גבוה	בינוני	נמוך	גבוה	נמוך	2. השתתפות 100 ילדים במענה
גבוה	נמוך	נמוך	נמוך	בינוני	3. גידול במתנדבים בתחום ילדים בסיכון
בינוני	גבוה	גבוה	גבוה	בינוני	4. שיפור ברווחה/well-being של המשתתפים (השפעה על חיי הילדים)
גבוה	נמוך	בינוני	נמוך	גבוה	5. גידול בהשקעת משאבים ע"י הרשות בתחום ילדים בסיכון
מעגל הקהילה					
בינוני	בינוני	בינוני	בינוני	גבוה	6. התפתחות ארגונית-ניהולית
בינוני	בינוני	בינוני	גבוה	בינוני	7. התפתחות מקצועית בתחום ילדים בסיכון
גבוה	גבוה	נמוך	גבוה	בינוני	8. הרחבת פעילויות הקהילה בתחום ילדים בסיכון
בינוני	נמוך	גבוה	בינוני	בינוני	9. גידול שת"פים עם רשות ושותפים מקצועיים
בינוני	בינוני	בינוני	בינוני	בינוני	10. גידול במעורבות הקהילה ביישוב

סיכום ניתוח טבלת הישגים

- שני ממדים בטבלה מציגים אחידות בהישגי הקהילות. פעם אחת אחידות עם ציון גבוה ביחס לפיתוח לפחות מענה אחד נדרש וחינוכי לבני נוער בסיכון (1); ופעם נוספת באשר גידול המעורבות של הקהילה (10) ביישוב, כאשר הציון האחיד הוא בינוני. ניתן לקשור נתון זה באופן חלקי לפחות לעובדה שהקהילות עדיין עוסקות בהתבססות עצמית, בוודאי הצעירות שבהן.
- שני ממדים אחרים בטבלה מציגים אחידות בהישגי הקהילות, כאשר הציון נע בטווח של בינוני עד גבוה. האחד הוא שיפור ברווחת הילדים (4), והשני הוא בנושא התפתחות מקצועית של הקהילות בתחום ילדים בסיכון (7).
- ביתר ששת הממדים האחרים ניתן למצוא שונות פנימית בין הקהילות, כאשר אין אחידות בין הקהילות ביחס לציונים בממדים השונים.
- שלוש קהילות מציגות את טווחי הציונים: מגדל העמק עם 5 ציוני "גבוה", ועפולה וחיפה עם 3 ציוני "נמוך".

- הטבלה מציגה בסה"כ 50 ציונים (10 ממדים X 5 קהילות). בסיכום מספרי של הציונים מתקבלת תמונת השכיחות הבאה: 18 ציוני "גבוה" (36%); 22 ציוני בינוני (44%); 10 ציוני "נמוך" (20%). כלומר 80% מבין הציונים שנבחנו בטבלה נעים בטווח שבין בינוני לגבוה.

פרק ג: הערכה מסכמת של הקהילות והפרויקטים **סיכום מילולי**

1. הישגי הקהילות והפרויקטים בתוכנית בתחום נוער בסיכון

איתור רגיש של צרכים שעולים מן השטח ופיתוח מענים מותאמים. מעצם היותם שכנים המתגוררים באותו מקום, הפוגשים את הילדים ובני הנוער בהקשרים שונים ובשעות שונות של היום, משמשים חברי הקהילות במקרים רבים כמעין חיישנים רגישים המסוגלים לקלוט ולזהות צרכים ומצוקות בקרב בני הנוער. הישג מרכזי של הקהילות הוא זיהוי של צרכים חסרים וחיוניים של ילדים ובני נוער בסיכון, ומתן מענה מותאם עבורם. המענים שפיתחו והציעו הקהילות שילבו לעיתים קרובות בין הפרויקט הפורמלי שהפעילה הקהילה, לבין רתימת משאבי הקהילה לטובת בני הנוער באופן בלתי פורמלי (כגון בגילוי של שכנות טובה, סיוע בעת הצורך, או ברתימת חברי הקהילה שאינם פעילים בפרויקט הספציפי ושימוש בפלטפורמות אחרות בקהילה לטובת הנוער. עדויות שונות מלמדות כי הקהילות יצרו קשר קרוב ובלתי אמצעי עם החניכים, וכי חבריהן נכחו בחיי החניכים מעבר לשעות הפעילויות הפורמאליות. כל אלה אפשרו לקהילות לאתר צרכים ולסייע לתושבים באופן מיטיב, לעיתים אף מועיל יותר בהשוואה לסיוע שניתן על-ידי הרשויות או גופים שאינם תושבי השכונה. בכל המקרים זכו הקהילות על פועלן להערכה של הגורמים המקצועיים, תוך הדגשת מסירותם ודבקותם, וכן מצד בני הנוער וסביבתם (במקרים שבהם יכולנו לקבל את התייחסותם הישירה).

פיתוח מענים לאוכלוסיות מסתגרות. לפחות בשני מקרים, הנוגעים לקהילה האתיופית בעפולה ובי"ס החרדי בחיפה, הקהילות הוכיחו שהן יכולות ליצור קשר עם שתי קבוצות אוכלוסיה שבאופן מסורתי נטו להסתגר ולדחות התערבות ממסדית. בשני המקרים דיווחו גורמים ברשות העירונית על קושי גדול ומתמשך של גורמי רשות לרכוש את אמונם של חברי קבוצות אלה. על רקע זה, ניתן להעריך את הישגן המרשים של הקהילות ביצירת קשרי אמון עם שתי קבוצות אוכלוסיה אלו, אשר הביאו לפתיחת הדלת ואיפשרו מתן סיוע. סעיף זה הוא למעשה ביטוי ספציפי של הסעיף הקודם לעיל, אולם חשוב להזכירו באופן נפרד.

מתן דוגמה ושימוש כמודל לחיקוי. חברי הקהילות משמשים כמודל לחיקוי בקרב בני נוער המשתתפים בפרויקטים השונים, אך גם בקרב מעגל רחב יותר של בני נוער בשכונה. הן מהתייחסויות ישירות מבני הנוער, אך בעיקר מהתייחסויות עקיפות, התרשמו כי בני הנוער מכירים במסירות האידיאולוגית של חברי הקהילות ובבחירתם להתגורר במקום מתוך רצון חופשי. בני הנוער מגלים עניין בהיבטים שונים במסלול החיים שמציגים חברי הקהילות, כגון שירות צבאי, בחירה תעסוקתית, או הקמת משפחה, לעיתים אף באמצעות שאלות ישירות וקונקרטיות. דבר זה מעיד כי בני הנוער רואים בחברי הקהילה כעין מודל בשעה שהם עסוקים בשאלות הנוגעות לעתיד שלהם.

2. תרומת התוכנית להתפתחות הקהילות

עידוד עיסוק הקהילות בילדים ונוער בסיכון. הפרויקט והניסיון שנרכש במסגרתו, עודדו את מרבית הקהילות לעסוק בנושא ילדים ונוער בסיכון. שלוש מהן (דימונה, עפולה ומגדל העמק) התכוונו ממילא לעסוק בנושא והוא היווה חלק מרציונאל ההקמה שלהם, והפרויקט רק היווה דחיפה נוספת. קהילה אחת "גילתה" את התחום במסגרת התוכנית ופיתחה התלהבות לעסוק בו (אור עקיבא). קהילה נוספת ואחרונה (חיפה) מעידה כי הפרויקט לא גרם למשיכה מיוחדת לתחום. מכל מקום, גם הקהילות שמתכוונות להמשיך ולהתפתח בתחום מציינות שאין כוונה לעסוק אך ורק בתחום זה והקהילות פועלות או מתכוונות לפעול בתחומים נוספים.

התמקצעות בעולם התוכן. הפרויקט היווה גם מסגרת להתנסות וצבירת ניסיון בעבודה בתחום ילדים ונוער בסיכון. חלק מן הקהילות התנסו קודם לפרויקט בעבודה בתחום החינוך הבלתי פורמאלי, אולם לא באופן מכוון עם אוכלוסיית סיכון. כפי שמעידות הקהילות, שאלת הייחוד של עבודה עם אוכלוסייה זו ליוותה אותם לאורך הפרויקט ומלווה אותם אף כיום, במיוחד את אלה החושבות להרחיב את פעילותן בתחום. הליווי של אנשי גוונים, נציגי אשלים, וכן ההדרכה האישית שחלק מרכזי הפרויקטים קיבלו על ידי אנשי מקצוע ברשות – מצוינת כמשמעותית מאוד להבנת התחום.

התמקצעות ניהולית. הפרויקט היווה עבור הקהילות על פי דיווחן התנסות מקצועית, חשובה ומוגנת ("חממה") בכל הנוגע לניהול והפעלת פרויקטים חברתיים: תכנון, הפעלה, דיווח, ניהול קשר עם גורמי מקצוע ועוד. הדרישות הניהוליות שהוצבו בפניהן הגדירו סטנדרטים של התנהלות. התנסות זו היתה חשובה במיוחד לקהילות הצעירות יותר, שניסיוןן בניהול והפעלת פרויקטים חברתיים היה מוגבל. בחלק מן המקרים הפעלת הפרויקט היוותה גם זרז להקמת עמותה כפלטפורמה ארגונית להפעלת פרויקטים על ידי הגרעין. הקהילות מדווחות על ביטחון עצמי גדול יותר כיום לפתח ולנהל תוכניות חברתיות חדשות. יש מקום לקשור לפחות חלקית בין התחזקות תחושת הביטחון לבין הגידול במספר הפרויקטים בהפעלת הקהילות במהלך שנות התוכנית.

התחזקות הקהילות. בתקופת הפעלת התוכנית חלה התחזקות של הקהילות בממדים שונים: גידול במספר חברים, גידול בהיקפי תקציב ובמספר הפרויקטים שהם מפעילים. בנוסף התחזקו הקשרים המקצועיים של הקהילות עם הגורמים העירוניים והערכתם של גורמים אלו לקהילות כשותפים לפעילות העירונית בתחום החברתי. עם זאת יש להיות זהירים ביצירת קישור מלא בין התוכנית להתפתחויות אלה, משום שחלקן מציינות התפתחות טבעית וחלקן מושפעות גם מפעילויות אחרות של הקהילות.

3. אתגרים וחולשות של הקהילות והפרויקטים בתוכנית

אתגרי הקהילות בתחום ילדים ונוער בסיכון. אף שעל פניו קיימות יתרונות לעבודה של הקהילות בתחום ילדים ונוער בסיכון, מלווה פעילות זו גם במספר אתגרים כמפורט להלן:

- הלהט האידיאולוגי, שמתגלה במחויבות רבה, גמישות רבה, עבודה מחוץ ל"שעות עבודה" ונתינה רחבה ואישית, כמעט ללא גבולות, מאפיינים את הקהילות הללו בכל תחומי הפעילות

החברתית שבהם הן המעורבות. לכן, זהו ערך מוסף של הקהילות שהיה מקבל ביטוי בכל תחום שבו היו הקהילות בוחרות לפעול, ואיננו קשור רק בתחום ילדים ונוער בסיכון. יתרון זה עשוי גם להישחק לאורך זמן, שכן עבודה ללא גבולות היא תובענית מאוד, ומתאימה יותר לגילאים צעירים. צריך לזכור עוד שלפחות לגבי חלק מן הילדים בסיכון, דווקא הצבת גבולות היא מהות העבודה השיקומית, ולכן יתרון זה של הקהילות פחות חשוב מבחינתם.

- עבודה עם ילדים ונוער בסיכון מחייבת תשומות רב-מקצועיות: חינוך פורמאלי, חינוך בלתי פורמאלי, טיפול ורווחה, בריאות ועוד. הקהילות מביאות ערך מוסף בתחום החינוך הבלתי פורמאלי בעיקר, משום שזה התחום שבו הן חזקות והוא דורש פחות הכשרה פורמאלית. אולם הישגיהם תלויים מאוד בתשומות של המערכות האחרות. כאשר המערכות האחרות חלשות, יש לכך השפעה ניכרת על הישגי הקהילות. אחד הביטויים לכך הוא העובדה שרוב הקהילות מדווחות על הישגים בתחום הרגשי וההתנהגותי ופחות בתחום הלימודי-פדגוגי – כאשר ידוע כי קשה יותר להשיג שיפור בתחום הלימודי לעומת התחום ההתנהגותי.
- היות ויש קשר בין ההישגים של הקהילות בפרויקטים שלהן ובעשייה שלהן בתחום ילדים ונוער בסיכון לבין העשייה של המערכות האחרות, הרי שיש צורך להניע ולרתום את המערכות האחרות לאותה מטרה. אולם בעוד מעמדם הבלתי פורמאלי מהווה יתרון מול אוכלוסיית היעד (ילדים ונוער, משפחות, הורים, תת-קהילות כמו האתיופים), הרי שהוא מהווה נקודת חולשה בכל הנוגע ליכולת להניע את המערכות העירוניות המשלימות לפעולה.
- היתרון של הקהילה הנובע מקרבה גילאית לבני הנוער הוא כמובן מוגבל בזמן עד להתבגרות אוכלוסייה הקהילה, אלא אם כן ישנה התחדשות וקליטה מתמשכת של אוכלוסייה צעירה לקהילה. מאידך היתרון של הקהילה כ"מעטפת" עשוי להיות מתמשך וקבוע, אולם בתנאי שהקהילה מחויבת לתחום ומגייסת את מכלול משאביה. הניסיון של הקהילות במחקר מעיד שלרוב אין זה המצב. מעורבות הקהילות בפרויקטים היתה מוגבלת בעיקר לאנשים שלקחו חלק פעיל בניהולם והפעלתם. מידת המעורבות של חברי הקהילה האחרים היתה לרוב נקודתית: בחשיבה או סיוע באירועי מיוחדים. באותה מידה היתה רתימה חלקית ואקראית של משאבי הקהילה לצורכי הפרויקטים – קשרים, כו"א, תקציב, פרויקטים אחרים.

חולשה ניהולית ומקצועית. התרומה הגדולה של הפרויקטים לחיזוק היכולות הניהוליות והבנת עולם התוכן של ילדים ונוער בסיכון נחשבת אמנם להישג כשלעצמה, אולם בה במידה היא מעידה גם על חולשה. המשמעות היא שקהילות נכנסו לפרויקטים בחסך משמעותי בבסיסי ידע חיוניים להפעלת פרויקט. הן הקהילות, והן שותפיהם הקהילתיים מעידים על חולשה זו באופן ישיר. אולם ניתן למצוא עדויות עקיפות לחולשה זו בהישגים של הקהילות בהשגת מטרות מרכזיות של הפרויקטים, כפי שמפורט בשני הסעיפים הבאים.

השפעה קהילתית. הפרויקטים התמקדו בקבוצות היעד, ומלבד במקרה אחד (עפולה), השפעתם הישירה לרוב לא חרגה מגבולות מתחם הפעילות: המשתתפים לא ביצעו פעילות בשכונות/יישוב, תושבי השכונות/יישוב לא לקחו חלק במסגרת הפרויקט, והפרויקט לא כלל עשייה הקשורה בתושבי השכונה עצמם. הקהילות מייחסות זאת לסיבות שונות: חוסר בשלות של הפרויקטים להגיע לשלב זה; עיקר האנרגיות הושקעו בפיתוח וביסוס הפרויקטים פנימה; קושי לגייס את

התושבים, או להניע את החניכים למעורבות קהילתית; או חוסר קשר בין מהות הפעילות בפרויקט להנעה קהילתית, לדוגמא כאשר הפרויקט פועל כחלק אינטגרלי מתוכנית הפעילות של ביה"ס. מכל מקום יש פער בין הכוונה המקורית של התוכנית שהפרויקטים יהוו מנוע למעורבות של משתתפי הפרויקטים בקהילה, הגברת מעורבות הקהילה והשפעה על הקהילה, לבין התוצאה בפועל.

מיצוי פוטנציאל הפרויקטים. חוסר הניסיון המקצועי של הקהילות בפרויקטים חברתיים בכלל או בתחום ילדים ונוער בסיכון, השפיע על מיצוי הפוטנציאל של הפרויקטים: הפרויקטים סבלו מבעיות גיוס משתתפים וקושי להגיע למכסת היעד, תחלופת משתתפים, תחלופת צוות, וכן שינויים רבים במודל הפעילות. בחלק מן המקרים חוסר היציבות היה קשורה אמנם בגורמים חיצוניים (כמו החלפת אתר פעילות על ידי הרשות המקומית), אולם הרבה מחוסר היציבות נובע מחוסר ניסיון כפי שמעידים חברי הקהילות עצמם.

פרק ד: הערכה מסכמת של התוכנית

1. הישגי התוכנית

סינרגיה בין ארגונית. תוכנית קהילות המחנכים מציגה מודל של סינרגיה בין ארגונית, שהיא בסיס חיוני לשותפות מוצלחת. התוכנית מחברת בין יתרונות יחסיים מובהקים של כל אחד מן השותפים: מצד אחד הכרות עם עולם התוכן של ילדים בסיכון והמערכות הציבוריות ברמה הלאומית והמקומית שעוסקות בתחום שמביאה עימה אשלים; ומנגד, היכרות קרובה עם עולם התוכן של הקהילות ויכולת לתמוך בקהילות, שמביאים איתם קרן שחף ועמותת גוונים.

חיבור בין צורך למשאבים. תוכנית קהילות המחנכים נשענת על חיבור נכון בין צורך לבין משאבים. מצד אחד רצון של אשלים לפתח שירותים קהילתיים נוספים לבני נוער סיכון ברשויות המקומיות, וליצור בסיס מקצועי נוסף לנתב דרכו משאבים ולהפעיל באמצעותו תוכניות עתידיות בתחום. מנגד התוכנית עונה גם על צורך לסייע לקהילות צעירות להתבסס ולהתפתח, ומעודדת אותם לבחור להתפתח בתחום מקצועי חיוני של אוכלוסיות צעירות בסיכון, תוך הנחה שהקהילות מביאות איתם ערכים מוספים ייחודיים לעבודה עם אוכלוסיות אלה.

מבנה התוכנית. תוכנית קהילות המחנכים מציגה מודל נכון בעיקרו להפעלה, הכולל את כל הרכיבים החיוניים לסיוע בהצלחת התוכנית: בחירה מוקפדת של קהילות על בסיס קריטריונים מוגדרים ותוך ניסיון לחבר אותם למשאבים קיימים בשטח; כניסה לעבודה בתיאום ושיתוף פעולה עם הרשות ותוך דרישה ממנה להשתתפות חלקית; מתן משאבים להפעלת הפרויקטים; גילוי גמישות רבה ביחס לבחירת הפרויקטים והתאמתם למקום ולקהילות; מתן סל תמיכה וליווי מקצועי לקהילות; הגדרת טווח זמן לעבודה ודרישה לדיווחים מתמשכים על התקדמות מצד הקהילות, ועוד.

תרומה לקהילה וליישוב. הישגי התוכנית בכל אחד מן היישובים וביחס לכל אחת מן הקהילות הוצגו בפירוט בדוחות היישוביים וכן בפרק הקודם שסיכם דוחות אלה. סיכום הדברים כפי שהופיע לעיל מלמד על הישגים רבים של התוכנית בשני המעגלים שבהם רצתה להשפיע: פותחו מודלים חדשים של שירות בתחום ילדים ונוער בסיכון אשר שירתו אוכלוסיות נזקקות, והשתתפות הקהילות בתוכנית תרמה לחיזוקם בתחום הקהילתי והמקצועי.

2. אתגרי התוכנית

לצד הישגי התוכנית, שכבר הובאו בהרחבה בחלקים קודמים, מתמקד חלק זה בנקודות המסמנות חולשות ואתגרים בתכנון ובניהול התוכנית. חשוב לציין בפתח הדברים כי חלק מן הדברים הם בגדר "חוכמה שבדיעבד", כלומר למידות ולקחים שלא ניתן היה לשער אותם מראש, והתובנות מתאפשרות רק כיום לקראת השלמת התוכנית.

בחירת הקהילות. בחירת הקהילות להשתתפות בתוכנית נעשתה על בסיס שני קריטריונים כפי שתואר במבוא של הדוח: גיל וסמיכות לתוכנית מוטב יחדיו. הרעיון היה לאפשר לקהילות צעירות שטרם בחרו תחומי מיקוד לצמוח לתוך התחום של ילדים ונוער בסיכון, וכן להישען על תשתיות

שהניחה תוכנית מוטב יחדיו ולמנף אותם. לענין הקשר עם מוטב יחדיו נתייחס בהמשך, ובסעיף זה נתמקד בהעדפת קהילות צעירות.

גילן של הקהילות המשתתפות בתוכנית היווה נושא להתלבטות בין השותפים. מצד אחד קהילות צעירות עסוקות בהתפתחותן, וחסרות ניסיון מקצועי כדי להביא למימוש מלא של פוטנציאל התוכנית בצד השירותים. מנגד, אף שיתכן שקהילות צעירות לא יגיעו למימוש מלא של פוטנציאל התוכנית בצד השירותים, הרי שהשתתפות בתוכנית צפויה להיות בעלת תרומה גדולה יותר לצמיחתן האישית והמקצועית כקבוצה. אין מקום להרחיב דיון זה כאן משום שברורים המחירים והיתרונות בכל אחת מן החלופות. עם זאת, יש מקום לבחון עד כמה מבנה התוכנית תאם את פרופיל הקהילות שנבחרו, וחלק מן החולשות המובאות בהמשך קשורות לסנכרון החלקי בין מאפייני הקהילות למאפייני התוכנית.

משך התוכנית. התוכנית נבנתה במקור לשלוש שנים. המודל של שלוש שנים הוא אופייני לעבודה בפרויקטים תחומים בזמן, אולם הוא מותאם לתוכניות שבהם קיים גוף מקצועי והמטרות עוסקות יותר בהיבטים משימתיים חיצוניים. יתכן שלאור גילן הצעיר של הקהילות, וחוסר הניסיון שלהם בתחום ילדים ונוער בסיכון, היה מקום לחשוב על מודל עבודה ארוך יותר, ניח בטווח של חמש שנים. לוח הזמנים של התוכנית לא עמד בהלימה מלאה לזמן שנדרש לקהילות להתארגן, לפתח את הרעיון, להתנסות בו בהדרגתיות, להפיק לקחים ולשפר. הקהילות מתייחסות לענין זה בדבריהם, ומציינות שיתכן שחלק מן ההתנסויות הלא מוצלחות בפרויקטים היו נמנעות אילו לוח הזמנים היה מרווח יותר. ביטויים לסנכרון החלקי בין לוח הזמנים המקורי של התוכנית למצבן של הקהילות ניתן למצוא ביציאה לדרך מאוחרת של חלק מן הקהילות; בשינויים המתמשכים שנעשו בפרויקטים; במימוש המוגבל והמאוחר של משאבי הליווי; ובמימוש החלקי של יצירת קהילת למידה ופיתוח הידע, כפי שמפורט בהמשך. בסיכומו של דבר גם הוארכה התוכנית בשנה נוספת על רקע יתרות שנוצרו בתקציבי ההדרכה, אולם מבלי שהארכה זו תוכננה מראש כחלק מלוח הזמנים של התוכנית.

יציאה מהתוכנית בזמן המתוכנן. בדומה לתוכניות חברתיות אחרות במימון מוגבל בזמן, גם במקרה הנוכחי תוכננה יציאה בתום שלוש שנים. היציאה כרוכה בהפסקת מערך התמיכה והליווי של הקהילות. למרות התכנון לסיים את התוכנית, לא נראה שגובש מודל יציאה מפורט. מודל זה היה צריך לעסוק בין היתר בשאלות כגון: האם יש כוונה שהפרויקטים ימשיכו לפעול, ואם כן מי לוקח אחריות עליהם? האם הציפייה ללקיחת אחריות היא מן היישוב או מן הקהילה, והאם היישובים או הקהילות מסוגלים לעשות זאת? האם יש לעשות מהלכים מכינים עם הקהילות והיישובים לקראת יציאה, ומה סוג ההכנה שיש לעשות עימם?

מודל יציאה חיוני בכל תוכנית, אולם הוא קריטי במקרה הנוכחי שבו מדובר בקהילות צעירות בראשית דרכן. העמימות בנושא זה השתקפה היטב בדברים של הקהילות כאשר נשאלו לגבי עתיד הפרויקטים עם סיום התוכנית. גם השאלה מי מבין השותפים המובילים אחראי לטיפול בהכנת הקהילות ויצירת תשתית לקראת היציאה נותרה עמומה, כאשר כל אחד מן השותפים מגדיר בדבריו ציפיות שהשותף האחר הוא שצריך לקחת אחריות על הנושא. שלושת הציטוטים הבאים

ממחישים זאת, והם רק שלושה שנבחרו מתוך מספר גדול יותר של אמירות בכיוון זה: "לגוונים היה צריך להיות אינטרס לבוא לגוינט ולדרוש התרחבות. הוא נבחר כי הוא עובד עם קהילות ומקדם את העולם הזה"; "אנחנו היינו שמחים שאשלים יגידו שבתום שלוש שנים הם מתלבשים על הקהילות כמסגרת ופלטפורמה לעשייה בתחום ומשקיעים בהם"; "מבחינתי זה היה צריך להיות שח"ף שצריך לפעול לדחיפת כסף ממשלתי כבר משלב ראשון".

הגדרת מטרות התוכנית. כפי שהוצג בפירוט במבוא לדוח, התוכנית הגדירה מטרות בשני מעגלי השפעה: בתחום השירותים ובתחום קהילת המחנכים עצמה. למרות חשיבותם של שני המעגלים לא הוגדר האם שני המעגלים שווים בחשיבותם, או שמא האחד חשוב יותר מהשני. קיימים מצבים שבהם הישג במעגל אחד עשוי לבוא על חשבון הישג במעגל האחר. כך לדוגמא, וכפי שהעיר מנהל מתנ"ס בראיון: "הבחירה של רכז מחברי הגרעין משרתת את חיזוק הגרעין אבל מגבילה את מרחב הבחירה שלי כשותף. לולא מגבלה זו לא בטוח שהייתי בוחר רכז מחברי הגרעין".

זאת ועוד, שני השותפים המרכזיים של התוכנית גם מעניקים בינם לבינם משקל שונה לכל אחד ממעגלים אלו כמבחן להצלחת התוכנית. בעוד אשלים מדגיש את ההישגים השירותיים לילדים ונוער בסיכון, קרן שח"ף מדגישה את ההישגים בתחום חיזוק הקהילה. ההגדרה של שני מעגלים כמטרות, כאשר כל שותף מדגיש מעגל אחר מקשה על היכולת להעריך את הישגי הקהילות בסרגל אחיד. האם הישגים חזקים יותר בתחום הקהילה חשובים יותר מההישגים בתחום השירותים, או שמא ההיפך?

אולם גם בתוך כל אחד מן המעגלים לא ניתן משקל עקבי למטרות השונות. האם חשוב להגיע ל-100 משתתפים או חשוב שהתוכנית תהיה איכותית ללא קשר למספר המשתתפים? האם חשוב שיהיה שינוי התנהגותי בקרב הילדים או יש להוכיח שיפור בהישגים חינוכיים? מה החשיבות של מעורבות התוכנית בסביבתה ושל הסביבה בתוכנית? ועוד. הגדרה ברורה יותר של מטרות התוכנית הן ביחס לכל אחד מן המעגלים, והן בתוך כל אחד מהם, היתה יוצרת שפה אחידה בין השותפים ומעבירה מסר בהיר יותר לקהילות באשר להישגים המצופים מהם. בהעדר הגדרות שאלה, ניתן היה למצוא פרשנויות והערכות שונות של הקהילות לגבי הישגיהן בתוכנית.

קשר עם מוטב יחדיו. אחד הקריטריונים לבחירת הקהילות היה סמיכות לתוכנית מוטב יחדיו. כפי שפורט במבוא, ההנחה היתה שהקרבה לתוכנית מוטב יחדיו תאפשר מצד אחד קיצור תהליכים, משום שמוטב יחדיו הניחה כבר תשתיות בשכונות שבה היא פועלת; ומצד שני, תאפשר למנף את מוטב יחדיו על ידי השלמתה בפעילות בקבוצת היעד של ילדים ונוער בסיכון. בפועל לא התאפשרה בחירה רק של קהילות העונות לתנאי זה משום הפרישה הלא שווה של הקהילות והתוכנית מוטב יחדיו ביישובים ומשום הרצון להקפיד גם על הקריטריון המיון השני של קהילות צעירות. הסמיכות של תוכנית קהילות המחנכים למוטב יחדיו במקומות שהתקיימו זו לצד זו תרמה לקהילות, בעיקר בהישענות על תשתיות מיפוי, חשיבה ותכנון וכן לקיחת חלק בהשתלמויות של מוטב יחדיו.

אולם קשה לומר שהפוטנציאל של סמיכות זו בין התוכנית מוצה, וניתן היה להגיע לשיתוף פעולה גדול יותר ולהגביר את תרומות מוטב יחדיו לתוכנית קהילות המחנכים וההיפך. בחלק מן הקהילות נדמה שהקשר מלווה במתח ואף בריחוק, שבאחד המקרים הוביל לכדי ניתוק. מתחים אלו נבעו מהתנגשות של מאפייני תוכנית מוטב יחדיו כתוכנית מתכללת, לבין העובדה שהקהילות הן בראשית דרכן ומחפשות לבטא עצמאות וייחודיות. היות ומנקודת מבט של מיצוי מאמץ יישובי החיבור בין התוכניות נכון, היה מקום להשקיע ליווי אינטנסיבי בחיבור בין הקהילות למוטב יחדיו על מנת לנצל את היתרונות שמביאה עימה כל תוכנית.

הכשרה וליוי מקצועי. על פי התכנון המקורי יצרה תוכנית קהילת המחנכים מעטפת תמיכה מקצועית רחבה. התכנון כלל הקצאה של תקציב ייעודי לרכישת סיוע מקצועי והשתלמויות, ליווי אישי של הקהילות על ידי שותפי התוכנית (שח"ף, אשלים וגוונים), וכן השתתפות בפורום עמיתים של רכזי התוכנית. היתה גם כוונה שהקהילות ייקחו חלק בביסוסו של מרחב במסגרת רקמ"ה בתחום ילדים ונוער בסיכון. מימוש תקציב ההשתלמויות היה רחב יחסית, גם אם החל באיחור ונמשך לתוך השנה הרביעית. הקהילות הזמינו אנשי מקצוע לקבלת יעוץ, או רכשו השתלמויות לצוות הפרויקטים. לעומת משאב זה, מימוש משאבי הליווי היה חלקי ומשתנה מקהילה לקהילה. ההסתייעות בליווי המקצועי של שותפי התוכנית התרחש במינונים שונים, מסיבות שונות ולאז דווקא משום חוסר צורך בסיוע, ופורום הרכזים התקיים באופן לא סדיר ופסק בשלב מוקדם יחסית של התוכנית. מימוש משאבי הליווי המקצועי באורח חלקי נבע מסיבות שונות על פי הסברי הקהילות והשותפים. חלקן קשורות בגילן של הקהילות, הפניות והבשלות שלהן לצורך סיוע מקצועי (ומכאן גם המימוש ההדרגתי של תקציב ההכשרה); חלקן קשור בקשר האישי שנוצר או לא נוצר עם שותפי התוכנית כמלווים; חלקן קשור בתחלופה הפרסונאלית הגבוהה בקרב מנהלי התוכנית באשלים, בגוונים ולעיתים גם בקהילות עצמן; גם הפיזור הגיאוגרפי של הקהילות מוצג כחסם, בעיקר בכל הנוגע למימוש מפגשי פורום הרכזים.

אף שלא ניתן להתעלם מהסיבות הללו, אי אפשר שלא לסמן את המימוש החלקי של תחום הליווי בתוכנית כחולשה. המקרים שבהם נעשה שימוש במשאבים אלו מעידים על הערך המוסף הרב שהיה להם לתמיכה בקהילות, ולחיזוק התמקצעותן. באופן ספציפי, הגיבוי של התוכנית והסיוע שלה למצב את הקהילות מול הרשות העירונית היה בעל תרומה משמעותית לכמה קהילות. במתח שבין הרצון לאפשר לקהילות מרחב בחירה בתחום זה, לבין הרצון של התוכנית להבטיח שימוש במשאבים הללו כחלק ממימוש טוב יותר של מטרות התוכנית, ניכר שהתוכנית נטתה ללכת עם הקהילות. יתכן שהיה מקום לאזן זאת יותר ולהציב דרישות ברורות יותר כחלק מהשתתפות בתוכנית. דווקא משום העובדה שמדובר בקהילות צעירות יחסית העושות את צעדיהן הראשונים כקהילות וכקבוצה מקצועית בתחום ילדים בסיכון, היה מקום להציב דרישות יותר ברורות. חסרונה של דרישה זו השליך גם על הישגי התוכנית בתחום פיתוח הידע, כפי שנראה להלן.

פיתוח ידע והתמחות. אחת המטרות של התוכנית היתה לפתח ידע מתוך ניסיון לגבי עבודה של קהילות בתחום ילדים ונוער בסיכון. התוכנית הניחה סדרה של הנחות לגבי היתרונות והערכים המוספים הפוטנציאליים של קהילות משימה, כפי שפירטנו במבוא לדוח זה. ההתנסות של הקהילות בתוכנית בעבודה בפרויקטים בתחום מהווה ידע מתוך ניסיון, בסיס לבדיקת ההנחות

הנ"ל ויוצקת תוכן לתוך ההתנסויות, לדוגמא: איזה מודלים של התערבות מתאימים יותר ופחות להפעלה על ידי קהילה? כיצד צריכה לבוא לביטוי נוכחות רציפה של הקהילה בחיי הילדים? איזה משאבים נוספים יכולה להעמיד הקהילה למען הילדים? ועוד. פיתוח הידע אמור היה לקבל דחיפה על ידי קיום הפורום של הרכזים, כמו גם על ידי שותפות הרכזים במרחב הרלוונטי במסגרת רקמי"ה. היות ומסגרות אלו התממשו באופן חלקי ביותר, פיתוח הידע נפגע. למעשה, הידע מצוי כרגע בשטח ומפוזר בין הקהילות והוא בעל ערך רב לקהילות אחרות שעוסקות או מתוכננות לעסוק בתחום בעתיד. יש מקום לכן להשקיע מאמץ נוסף ומשלים לאיסופו וארגונו של הידע, על מנת שיהיה זמין לכל קהילות התוכנית וכן לקהילות אחרות.

הכשרה בתחום ילדים ונוער בסיכון. תחום ילדים ונוער בסיכון הוא תחום מקצועי, והעיסוק בו משלב ידע מדיספלינות שונות: חינוך (פורמלי ובלתי פורמלי), רווחה, בריאות, פסיכולוגיה התפתחותית, קרימינולוגיה ועוד. הקהילות נכנסו לעסוק בתחום ללא ידע מקצועי מקיף. חלקם החזיקו ידע בתחום החינוך, אולם לאו דווקא בהקשר של עבודה עם ילדים ונוער בסיכון. תמונת מצב זו דרשה השקעה בהכשרה של הקהילות בתחום, כשלב מכין לפני בחירת הפרויקטים ובשלב היציאה לדרך. כפי שמעיד אחד מחברי השותפים, מחשבה שכזו היתה אולם לא מומשה: *"היתה מחשבה בראשית הדרך שלא מומשה להציע לנציגי הקהילות לעשות סוג של למידה של הנושא של ילדים ונוער בסיכון. לא עשינו את זה באופן מוסדר. כדאי היה לעשות את זה לפני פיתוח המיזמים. זה היה נותן כלים טובים יותר לבחירת פרויקטים ולזהות מצבי סיכון".* שאלות בתחום זה חזרו ועלו לאורך העבודה כמעט בכל הפרויקטים. חלק מן הקהילות מדווחות שאף היום הן מרגישות חסרות בטחון בתחום זה ונדרשות להכשרה לקראת תוכניות להרחבת הפעילות בתחום. יש מקום לכן לשקול מתן הכשרה שכזו כעת, עם סיום התוכנית, ואולי לשלב אותה עם המהלך לאיסוף הידע מתוך הניסיון עליו דובר בסעיף הקודם.

הכשרה בתחום הניהולי והארגוני. ידע ארגוני וניהולי הוא המשלים לידע הנדרש לקהילות בתחום ילדים בסיכון, כדי לנהל באופן מוצלח את הפרויקטים ולחזק את יכולותיהם המקצועיות. הקהילות קיבלו סיוע חלקי בתחום זה במסגרת הליווי האישי, אולם לא כדגש בפני עצמו. שאלות כגון תכנון, הגדרת יעדים ומדידתם, ניהול תקציב, ניהול צוות ומתנדבים וכד' – הן סוגיות שליוו את כל רכזי התוכניות, כאשר בסיס הידע שלהם בנושאים הללו חלש. חולשה זו באה לביטוי הן במשובים העצמיים של חברי הקהילה לגבי יכולותיהם בתחום, והן במשובים של השותפים של הקהילות במערכות העירוניות והמוסדיות. גם בתחום זה, כמו גם בתחום התוכן של ילדים בסיכון, היה מקום להשקיע בהכשרה מקדימה. אם יש כוונה לתת הכשרה מסכמת עם סיום התוכנית, כפי שהוצע לעיל, יש מקום לשלב בזו גם נושאים מעולם התוכן הניהולי. רצוי לשלב בהכשרה שכזו יותר מנציג אחד מכל קהילה, ולפחות מנהל הקהילה ומי שעוסק או מתוכנן לעסוק מטעם הקהילה בפיתוח תחום ילדים ונוער בסיכון.

נספח 1

רשימת מרואיינים, ראיונות ארציים

1. צחי בן הגיא, קרן שח"ף
2. חיה גימשי, קרן שח"ף
3. יהודה זוסמן, אשלים
4. שמואל ילמה, אשלים
5. בני מרקוביץ, גוונים
6. איריס סוקולובר-יעקובי, אשלים
7. דורי רימון, גוונים
8. איטה שחר, אשלים
9. ניתאי שרייבר, גוונים

נספח 2

רשימת שאלות למרואיינים וקבוצות מיקוד ביישובים

א. שאלות למרואיינים ארציים/כלליים

- מה המוטיבציה להנעת התוכנית?
- עד כמה הקהילה היא כלי מתאים לעיסוק בתחום של נוער בסיכון? מה הייחוד/האתגרים של עיסוק קהילה דווקא בתחום הזה בהשוואה לתחומים אחרים (תרבות, חינוך)?
- האם יש אינדקציות ראשוניות להצלחה?
- מי פרטנר מרכזי ביישוב? התניות להצלחה ביישוב? (למשל מתנ"ס או שחקנים אחרים)
- השוואה בין 5 הקהילות על פי פרמטרים, עד כמה השונות משפיעה ובאיזה ממדים (למשל גודל העיר, גודל השכונה)
- השותפות בין קרן שח"ף לבין אשלים, ובין שני השותפים הראשיים לבין גוונים?

ב. שאלות לראיונות ולקבוצת מיקוד של הגרעין

- גידול בגרעין, פיתוח מוסדי/מבני/ארגוני (למשל הקמת עמותה, יצירת בעלי תפקיד ניהול, מגורים, התמסדות, מבנים קהילתיים)
- יש תקציב חיזוק קהילתי – לאיזה שימושים הוא נוצל?
- כיצד השפיעה ההשתתפות שלכם בתוכנית לפיתוח הקהילה?
- התאמת פעילות אחרת שמתקיימת ממילא לנוער בסיכון
- פנייה לגופים אחרים בתחום, שיתופי פעולה אחרים בתחום,
- האם מזוהים על-ידי גורמים אחרים כבעלי מומחיות בתחום? איך מתייחסים בעירייה?
- התמקצעות הקהילה - עליה במספר חברי הקהילה המשתתפים בפורומים מקצועיים.
- האם הייתם בוחרים בתחום גם ללא התוכנית?
- האם תמשיכו לעסוק בתחום בעתיד?
- מה משפיע על הצלחתכם? גורמים: קשר עם תנועה משלחת, יחס עם רשות, בשלות, הקשר עם מוטב יחדיו
- הקשר עם התוכנית הלאומית
- תפיסת התוכנית וערכים מוספים שלה: איך תופסים את השותפים לתוכנית, האם מבחינים ביניהם?
- תוכניות אחרות: הפעלה/קשר עם תוכניות בתחום אחרים שאינם דווקא נוער בסיכון לצורך השוואה מבחינת השפעה, נפח פעילות
- הכשרה: איזה סוג הכשרה, מי מעביר, תכנים? איך נוצל התקציב?
- כמה חברי קהילה מעורבים בתוכנית?

ג. קבוצת מיקוד תושבים

- איך רואים את כניסת הגרעין לשכונה?
- תפיסת הפעילות של הגרעין: באיזה תחומים, למי מיועד, כמה מוכר, כמה משתתפים, האם אתם מעורבים בפעילות וכיצד?
- פרמטרים של השפעה: אווירה, פיתוח מענים, הישגים לימודיים, ונדליזם ושוטטות, תחושת קהילתיות.
- מאפיינים של קשר עם התושבים: מתייעצים, משתפים, קונפליקטים
- האם ילדים שלכם משתתפים? מה הם מדווחים? מה החוויות שלהם? מה החוויות שלכם כהורים?
- האם מכירים גרעינים אחרים? האם תוכלו להשוות?

ד. מראיניים חיצוניים ביישוב

- אופי הקשר עם הגרעין
- תפיסת הגרעין: גוף מקצועי? מומחה? ילדים?
- תפיסת השפעת הגרעין בפרמטרים של אקלים שכונתי, פיתוח מענים, סיוע לילדים, הישגים לימודיים
- באיזה מידה ואופן תרומת הגרעין ייחודית? האם ניתן להשוות לעמותה/מפעיל אחר? מה היתרונות והחסרונות?
- נקודת השוואה בין הגרעין הזה לגרעינים אחרים
- השוואה בין העמדה שלכם לבין עמדות של עמיתכם
- האם השתנה משהו במדיניות/בפעילות שלכם בעקבות הפעילות של הגרעין?

נספח 3 – שאלון דוגמא למשתתפי הפרויקטים

שאלון לבני נוער המשתתפים בתוכנית מועדון שכונת הניצחון

שלום רב,
 שאלון זה הוא חלק ממחקר שאנחנו עורכים על פעילות לבני נוער במספר ערים. מטרת המחקר היא לבדוק עד כמה הפעילות תורמת לבני הנוער. בעזרת התוצאות של המחקר נוכל לשפר ולקדם את הפעילות.
 לשאלון זה אין תשובות 'נכונות' ותשובות 'לא-נכונות'. מה שחשוב לנו הוא לשמוע מה דעתכם על הפעילות.
 השאלונים הם אנונימיים (בלי שמות).
 אנו מודים לכם על שיתוף הפעולה - צוות מכון המחקר

מין: ז / נ / כיתה: _____

1. כמה זמן אתה משתתף / את משתתפת בפעילות?

א. זו השנה הראשונה; ב. זו השנה השנייה; ג. זו השנה השלישית

2. באיזה תדירות את/ה משתתפת בפעילות?

א. פעם בחודש; ב. פעם בשבועיים; ג. פעם בשבוע; ד. פעמיים בשבוע או יותר; ה. בכל פעם שהפעילות מתקיימת

3. האם היית משתתף בפעילות אם הייתה מתקיימת בשכונה אחרת?

א. כן, בהחלט. ב. נראה לי שכן. ג. נראה לי שלא. ד. בהחלט לא.

4. האם שכנעת חברים שלך להצטרף ולהשתתף בפעילות?

א. לא, לא ניסיתי; ב. ניסיתי אבל הם לא רצו; ג. כן, צירפתי חבר אחד; ד. כן, צירפתי שני חברים או יותר.

5. להלן רשימה של סיבות שונות להשתתפות בפעילות המועדון. חשוב לנו לדעת מאיזה סיבות את/ה מגיע/ה להשתתף בפעילויות, ומאיזה סיבות פחות. לגבי כל סיבה, צייני/ באיזה מידה היא נכונה עבורך.

5	4	3	2	1	אני משתתפת/ בפעילות כדי ...	
במידה רבה מאד	נהנה במידה רבה	במידה בינונית	במידה נמוכה	בכלל לא		
					לפגוש חברים	1.
					לפגוש את המדריכים. המדריך משמש לי דוגמא	2.
					לעשות דברים שאני לא יכול לעשות במקום אחר	3.
					כדי להיות בפעילות ולא "להסתובב"	4.
					אחר:	5.

6. באיזה מידה את/ה מרוצה מהפעילות במועדון?

5	4	3	2	1
מרוצה במידה רבה מאד	מרוצה במידה רבה	מרוצה במידה בינונית	מרוצה במידה נמוכה	כלל לא מרוצה

1. להלן רשימה של היגדים ביחס לפעילות במועדון. אנא צייני/ באיזה מידה כל היגד נכון עבורך.

5	4	3	2	1		
במידה רבה מאד	נהנה במידה רבה	במידה בינונית	במידה נמוכה	בכלל לא		
					ההורים שלי מרוצים מהשתתפות שלי במועדון	1.
					מאז שאני משתתף במועדון אני מגיע יותר לבית הספר	2.
					מאז שאני משתתף במועדון ההישגים שלי בבית הספר השתפרו	3.
					המדריך במועדון משמש דוגמה בשבילי	4.
					המועדון תורם לשיפור האווירה בשכונה	5.

2. מה היית עושה אה"צ אם לא היית משתתף במועדון?

3. מה היית משנה בפעילות המועדון? מה היית מוסיף או מחסיר בו?

4. האם המועדון עודד אותך לעשות פעילות התנדבותית למען הקהילה/השכונה? כן/לא. אם כן, אנא איזו פעילות עשית או את/ה עדיין עושה?

5. להלן רשימה של שאלות על מידת ההיכרות שלך עם המדריך שלך. סמן V במקום הנכון.

לא	כן	אני יודעת
		1. איפה המדריך שלי גר
		2. אם הוא נשוי
		3. אם יש לו ילדים
		4. אם הוא שייך לקהילה כלשהי

6. האם פנית למדריך שלך שלא במסגרת המועדון לצורך סיוע או התייעצות? כן/לא. אם כן, כמה פעמים ובאיזה נושא (באופן כללי, בלי פירוט)?

תודה רבה על מילוי השאלון!

נספח 4

שאלון נתונים במסגרת מחקר על קהילות המהנכים

שלום רב,

שאלון קצר זה מופץ אליכם במסגרת מחקר הערכה שאנו מקיימים אודות קהילות המהנכים. המחקר נערך על-ידי מכון צפנת למחקר ולייעוץ ארגוני. השאלון מופץ לכל חמש קהילות המהנכים. מטרת השאלון הוא ליצור מסד של נתוני יסוד ביחס להיבטים שונים בחיי הקהילה בשלוש השנים האחרונות.

אנו מודים לכם על שיתוף הפעולה.

שם הקהילה: _____

שם ממלא השאלון: _____

2012	2009	
		1. מספר חברי הקהילה מעל גיל 18
		2. מספר חברי הקהילה העובדים בתחומי היישוב
		3. גודל תקציב הפעולה של הקהילה (בשקלים)
		4. מספר פרויקטים שמפעילה הקהילה
		5. מספר המוטבים (אוכ' יעד) של הפרויקטים שמפעילה הקהילה
		6. מס' מתנדבים בפעילות שאינם חברי הקהילה
		7. מספר גופים מוסדיים שהם שותפים אסטרטגיים של הקהילה בפעילותה ביישוב