

Israeli Association for Program Evaluation

האגודה הישראלית להערכת תכניות



"מימוש הפוטנציאל הגלום בהערכה"

USING EVALUATION TO ITS FULL POTENTIAL

הכנס ה-11 של האגודה הישראלית להערכת תכניות

תקצירים

ט' בניסן תשע"ב, ה-1 באפריל, 2012

באוניברסיטה הפתוחה, קמפוס רמת-אביב



האוניברסיטה הפתוחה

המחלקה לחינוך ולפסיכולוגיה
היחידה לקידום מקצועי של עובדי-הוראה



ברוכים הבאים לכנס האחד עשר של איל"ת

עונג הוא לי להציג בזאת את חוברת התקצירים של הרצאות הכנס האחד-עשר של האגודה הישראלית להערכת תכניות (איל"ת).

הערכה היא כלי בעל כוח עצום לקידום פעילויות חשובות ומגוונות המיועדות לשפר את תפקוד החברה ואת איכותו. הכנס השנה מוקדש למימוש הפוטנציאל הגלום בהערכה. כאגודה של מעריכים, חשוב לנו לסייע לבעלי עניין להפיק את המרב מההערכות שהם מזמינים.

כבר בשנת 1987 העלה פרופ' מיכאל פטון (Michael Q. Patton) את נושא השימוש בהערכה. אך לצערנו הרב, עד ימינו אלה נערכים מחקרי הערכה רבים שהפוטנציאל שלהם אינו ממומש.

הכנס שלפניכם כולל נושאים מורכבים, מעניינים וחדשניים בנוגע להיבטים המגוונים של ההערכה ושל השימוש בה. כולי תקווה שהכנס השנה יגרום לכך שיהיו על המדף פחות דוחות הערכה מכוסים באבק ויותר דוחות שמסייעים לבעלי העניין להמשיך ולשפר את העבודה שהם עושים.

הכנס הוא פרי עבודתם המבורכת של מספר רב של אנשים: המציגים, הוועדה המדעית של הכנס והנהלת איל"ת. וכמובן, המון תודה והערכה לפנינה יצחק, מזכירת איל"ת, שתרמה כה רבות להצלחת האירוע.

ברצוני להודות למאייירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ולאוניברסיטת בן-גוריון בנגב, אשר תמכו בנו לאורך השנים, ולאוניברסיטה הפתוחה המארחת הכנס הנוכחי.

אנו מאחלים לכולנו כנס מעניין ופורה.

ועדת הכנס

ד"ר ברברה רוזנשטיין, יו"ר איל"ת

חברי הועדה המדעית הכנס השנים-עשר של איל"ת (לפי סדר א-ב)

גב' פנינה אלעל אנגלרט

גב' נעמה בר-און

ד"ר פנינה גולן-קזק

פרופ' הלנה דה-סביליה

ד"ר עירית דיאמנט

ד"ר רחל זורמן

ד"ר נגה חרמון

ד"ר רותי לוסטיג

ד"ר ברברה רוזנשטיין

ד"ר אמירה רום

תוכן עניינים

עמוד	כותרת	מציגים	מושב
5	"הערכה שיתופית מועילה": המקרה של ריבוי בעלי עניין בתכנית	יעל יונדלר ורינת יצחקי	2
6	מה בין מעריכים ליועצים ארגוניים: שיתוף פעולה וגבולות התפקיד ביישום של מחקר הערכה וממצאיו	פרופ' הלנה דה-סביליה וד"ר רותי לוסטיג	3
7	המשוב בפיתוח ארגוני ככלי בהערכה מעצבת של תכניות	ד"ר ניר רסיסי	3
8	החורים שעושים את הרשת: מימוש הפוטנציאל הגלום בהערכה פנים אירגונית באמצעות מודל עבודה חדשני ליחידת הערכה פנימית	נעמה בר-און, רחלי זילביגר, מרים כרמלי, ד"ר מירי לוין-רוזליס, ורוניקה סטרקוב,	4
9	מודל לניתוח מבנה וגבולות תפקיד רכז ההערכה	דליה חסון-גלעד, ד"ר חגי קופרמינץ,	5
10	רכז הערכה בית-ספרי- אפשרות היישום בעיני המיועדים לתפקיד	ד"ר נגה חרמון,	5
11	הפקת תועלת מהערכה ברמת המורה וברמת תחום הדעת	ד"ר אמירה רום, ד"ר מיכל נחשון,	6
12	סדנאות סטאז' מקוונות למורות מתחילות-תהליך הערכה משתפת כמקדם ידע, הבנה ושיפור של מבנה ניסויי של סדנאות סטאז'	ד"ר עירית דיאמנט, ברכה שמואלי והדר טימור,	6
13	תרומות בלתי צפויות של הערכת תכניות בארגון	הילה רונן-דבי וד"ר רעיה ברמה,	7
14	"הוא הכין לי קפה": צמתים קריטיים בהערכה ותרומתם ליישום מסקנותיה בעיני מוערכים	ד"ר ליה לוין,	7
15	למידה ארגונית מבוססת הערכה כמנוף לשיפור איכות ההוראה במוסד אקדמי	ד"ר אהרון ידן,	7
16	ביצוע הערכה מתפתחת (developmental) evaluation בהערכת שתי תכניות לשיקום נפגעי נפש צעירים בקהילה: הישגים ואתגרים לעתיד	שרית בייץ מוראי וכרמלה קורש אבלגון, ד"ר חן ליפשיץ, שירה בן ברוך	8
17	הערכה בפעולה כדרך להתמודדות עם אתגרים חברתיים ובין תרבותיים במסגרת האקדמית	דר' דניאלה אריאלי, פרופ' ויקטור פרידמן	8
18	האם יש היגיון בחיים משותפים? המודל הלוגי בשירות היישום וההערכה של התכנית "חיים משותפים	מרים דרמוני-שרביט, ענת קדם,	8
19	פיתוח מיזמים למעקב אחר תפוקות ותוצאות של התערבויות בעבודה סוציאלית: אתגרים, תועלות ומחירים	ד"ר טל ארזי, מר יקותיאל צבע, פרופ' ג'ק חביב, דורית אלטשולר, שרון מלמד, פרופ' ריקי סויה, מר יואב בן-ארצי	9
20	שימוש בטכניקת ניתוח נתיבים במחקרי הערכה	קרן דביר, מכון הנרייטה סאלד, ירושלים	10
21	הדגמה של שילוב טכניקת ניתוח נתיבים לבחינת התהליך החינוכי של תכניות התערבות שונות	קרן דביר, שירה זיון, ד"ר פנינה גולן-קוק, ד"ר רחל זורמן, יהונתן בן	10
22	מימוש הפוטנציאל הגלום בהערכה <i>Using Evaluation to its Full Potential</i>	פרופסור מיכאל פטון, Professor Michael Q. Patton	11

"הערכה שיתופית מועילה": המקרה של ריבוי בעלי עניין

בתכנית

יעל יונדלר ורינת יצחקי

מכון הנרייטה סאלד, ירושלים

ריבוי בעלי עניין (stakeholders) בתכניות חינוכיות וחברתיות הוא תופעה שכיחה. לצד יתרונותיה היא מציבה אתגרים מעניינים בפני מערכי התכניות. מעריכים המאמינים בפוטנציאל שיש להערכה בשיפור של תכנית, ומעוניינים במעורבות של מזמיני ההערכה בתהליך ההערכה, נתקלים באתגרים מורכבים הנובעים מריבוי בעלי העניין בתכנית (פרידמן, 2005) ומהעובדה שכל אחד מהם עשוי להיות נשכר או נפגע מההערכה (נבו, 2001). כך קורה שההתמודדות של המעריך כוללת מצד אחד עמידה באמות המידה המקצועיות של הערכת תכניות (Joint Committee, 1994), ומצד אחר יצירה של רב שיח בין כל בעלי העניין במטרה לגשר ביניהם וליצור שותפות ומעורבות בתהליך.

שותפות בין המעריך ללקוח (במקרה זה כמה לקוחות) אמורה להתבסס, על פי הגדרת המונח שותפות, על מטרות משותפות, מוכנות של כל הגורמים לתת ולקבל ועל קיומו של קשר מתמשך. שותפות היא תהליך ששני צדדים מעוניינים לקיים, ולכן מדובר בתהליך "דו-סטרי" של שיתוף פעולה שכל הצדדים מודעים לו ורוצים בו. זו מסגרת שבה כל אחד מהצדדים מביא אליה את יתרונותיו היחסיים, ובה בעת מכיר ביתרונותיו היחסיים של הצד האחר (ג'וינט ואלכ"א, 2009; טליאס, 2007). יצירת שותפות קונסטרוקטיבית לכל אורך תהליך ההערכה מגבירה את הרלוונטיות והשימושיות של ההערכה (evaluation utilization) ומסייעת ביצירת עמדות חיוביות כלפיה וכלפי ממצאיה (אלפרט ואחרים, 2010; נבו, 2001).

עם זאת, השותפות מעוררת קשיים: היא עשויה לאיים על התפיסות ואמונות היסוד של כל אחד מהצדדים, יש בה אי ודאות, היא מבליטה את ההבדלים המנטאליים בין הצדדים, והיא מעוררת חשש מהשתלטות של צד אחד על האחר. התמודדות עם קשיים אלה מציבה אתגרים המוכרים לכל מעריך, אך הם מועצמים כשמדובר בלקוח המורכב מכמה גופים (בעלי העניין).

עולה אפוא צורך בתפיסה מאתגרת של הערכה שתעודד שיתופיות ושימושיות. אנו מציעות כאן המשגה של תפיסת הערכה זו, שבחרנו לקרא לה: "הערכה שיתופית מועילה". במאמר זה נמשיג תפיסה זו, נציג את עקרונותיה, ואף נביא דוגמה ממחקר הערכה אשר מבוצע על פיה במהלך השנתיים האחרונות.

מה בין מעריכים ליועצים ארגוניים: שיתוף פעולה וגבולות התפקיד ביישום של מחקר הערכה וממצאיו

פרופ' הלנה דה-סביליה וד"ר רותי לוסטיג

גם המעריך וגם היועץ הארגוני תפקידם לזמן שינוי בארגון. המעריך מזמן מידע שיטתי למקבלי החלטות והיועץ הארגוני מזמן תהליכי שינוי בארגון ושניהם קשורים בתהליכים של למידה וצמיחה ארגונית. השולחן העגול יעסוק בבחינת האתגרים אשר טמונים **בבניית שותפות בין מעריכים ליועצים ארגוניים**, ביישום מחקר ההערכה ובמימוש פוטנציאל השינוי הטמון בממצאיו. נגדיר במשותף את שני התפקידים ונדון במספר סוגיות מרכזיות כמו: המשותף והמבחין בתפקידים אלה בעיני היועצים הארגוניים, המעריכים, מזמיני הערכה ולקוחותיה; האתגרים שמציב שיתוף הפעולה ודרכי התמודדות עימם, רווח והפסד למי? מהו הזמן "הנכון" לשיתוף פעולה האם בכל שלבי הערכה: תכנון המחקר, ביצוע ויישום ממצאיו? קונפליקטים תפקידיים/ארגוניים שמייצר שיתוף הפעולה או הבחנה ברורה בין התפקידים. הסוגיות ידונו ממגוון פרספקטיבות של משתתפי השולחן העגול: מעריכים, יועצים ארגוניים, מזמיני מחקרי הערכה וצרכני הייעוץ הארגוני. על מנת להפיק תובנות חוצות דיסציפלינות בכל הקשור לקדום יישום ממצאי הערכה בארגונים ובניית שותפות תפקידית בכל הקשור בהם.

המשוב בפיתוח ארגוני ככלי בהערכה מעצבת של תכניות

ד"ר ניר רסיסי

מכללת אורנים

כמו עמיתו היועץ הארגוני, גם המעריך זקוק להערכת הלקוח, כלומר – לדרך שבאמצעותה יוודא לאשורה את מידת התועלת שבעמלו. אלא שבניגוד ליועץ הארגוני, המעריך משמש גם כשופט של התכנית אותה מנהל הלקוח, ומצוי במתח מתמיד עימו, אשר מגיע לשיאו בעת הדיווח אודות הממצאים. הכלי המקביל לדיווח זה, אשר עומד לרשותו של היועץ הארגוני, הוא המשוב, שבמרכזו עקרון האמפטיה. ניתן לראות במשוב האמפטי כלי העומד בפני עצמו, מבלי לפסול על הסף את השימוש בו מחוץ להקשר של הפיתוח הארגוני – למשל במסגרת של הערכה תהליכית, מעצבת, של תכניות. סוג ההערכה המעצבת המזמן שילוב של המשוב האמפטי כמרכיב בתוכו הוא ההערכה הדיאלוגית, שעננות המעריך מובנית בה ממילא. ההצעה הגלומה במאמר מסתכמת בהמלצה, לנסות ולשלב את לימוד המשוב האמפטי בתהליכי ההכשרה וההשתלמות של מעריכי תכניות.

החורים שעושים את המבנה: חורים ארגוניים ותפקוד ייחודי של

צוות הערכה, תיאוריה ומעשה

נעמה בר-און, רחלי זילביגר, מרים כרמלי, ד"ר מירי לזין-רוזליס, ורוניקה סטרקוב¹

צוות ההערכה, מכון דוידסון לחינוך מדעי שליד מכון וייצמן למדע

ארגונים חברתיים/חינוכיים עומדים מול מציאות מורכבת ומשתנה. לרוב ממוקמות יחידות ההערכה בארגונים אלה במבנה מקובל של יחידה אוטונומית בתוך ארגון, עם חלוקת עבודה מוגדרת ומשימות ברורות, גם אם משתנות. יחידות ההערכה צריכות לעבוד מול ריבוי צרכים ובעלי עניין, מגוון בעלי מקצוע ושפות מקצועיות בארגון ומחוצה לו, אוכלוסיות יעד מגוונות, מושאים משתנים ושאלות הערכה רב ממדיות.

ככל שרבים האתגרים העומדים בפני הארגונים החברתיים/חינוכיים, כך מועצמת מורכבות עבודת ההערכה באותם ארגונים, וקטנה יכולת ההתמודדות עם סבך שאלות ההערכה שצצות ומשתנות, עובדה שמעלה את שאלת התאמת מבנה היחידה לאופי מטלותיה.

בבואנו להקים את יחידת ההערכה במכון דוידסון שליד מכון וייצמן למדע, עמדה בפנינו השאלה מהו המודל האירגוני המתאים ביותר ליחידת הערכה קטנה בהיקפה שצריכה להתמודד עם אתגרים רבי פנים ורחבי היקף.

מתוך הגישה התיאורטית – פרקטית שמוצגת על ידינו במאמר ובהרצאה, ותוך ניצול היסטוריית ההערכה בארגון, יצרנו מודל עבודה שמתאים לתפישת העולם המקצועית שלנו, ושמיצי אפשרות להתמודדות עם אתגר זה, באמצעות שינוי תפישת הארגון, תפישת יחידת ההערכה והתרגום של תפישות אלו לעשייה בפועל.

מטרתנו היא להציג מבנה ארגוני לא שגרתי של צוות הערכה פנימי בארגון, שמבוסס על חיבורים חלשים וחללים ארגוניים ביניהם. ליצירת המבנה הזה חברו שני תהליכים, התהליך ההיסטורי של התפתחות ההערכה בארגון, והשקפת העולם המקצועית של המעריכים.

אנו נציג בקצרה את התפתחות נושא ההערכה בארגון המדובר "מכון דוידסון לחינוך מדעי שליד מכון וייצמן למדע", את השקפת העולם של צוות ההערכה, את המושגים התיאורטיים והתפישה התיאורטית שעומדת מאחורי המבנה שנוצר, נציג את הקשר בין התיאוריה, השקפת העולם המקצועית והמבנה ארגוני נדגים את יתרונות המבנה שנוצר, את חסרונותיו ואת הדילמות שהוא יוצר.

¹ שמות המחברות לפי אי"ב

מודל לניתוח מבנה וגבולות תפקיד רכז ההערכה

דליה חסון-גלעד ופרופ' חגי קופרמיניץ

אוניברסיטת חיפה – החוג ללמידה, הוראה והדרכה

הזהות המקצועית של רכזי ההערכה מתעצבת בהקשר הבית-ספרי. אולם, נכונותם של שותפי התפקיד לקבל את סמכותו של רכז ההערכה איננה מובנת מאליה, כיוון שרובם מיישמים פרקטיקות של בחינה, מדידה והערכה בעבודתם. מראיונות עם מנהלים, סגנים ורכזים הופקו מטלות הערכה המתבצעות כשגרה בבתי-ספר יסודיים. בהליך ניתוח, תיקוף וסינון, זוהה וגובש מודל הערכה בית-ספרית הכולל שמונה מטרות מרכזיות, לְשֶׁמֶן מבוצעות המטלות. המטרות התמיינו לשלושת ממדי המסגרת המושגית. המודל נבדק בפילוט, בו המשתתפים התבקשו לדרג את הידע העצמי שלהם בכל מטלה, בהשוואה לידע המצופה מרכז הערכה שהתמקצע בתחום, ולציין את זהות שותפי התפקיד לכל מטלה. על בסיס הממצאים נבנה כלי לבחינת הזהות המקצועית של רכזי הערכה.

הממצאים הבליטו את ההתמקצעות בתחום-הדעת ('סמכות אפיסטמית', אליס, 1984) כמוקד תפקיד הרכז: תפישתו כמומחה בית-ספרי בהערכה תקנה לרכז ולתפקיד את סמכות הידע, ותתרום להתמקצעות ההערכה בבתי-ספר, הן בממד הארגוני-ניהולי והן בממד הפדגוגי-דידקטי, להם גבולות תפקיד חופפים עם רכז ההערכה. מהממצאים עולות השלכות למבנה התפקיד ומיסודו במערכת החינוך.

רכז הערכה בית ספרי – אפשרות היישום בעיני המיועדים לתפקיד

ד"ר נגה חרמון

אוניברסיטת ת"א, החוג לחינוך

מכללת סמינר הקיבוצים

אחד הכיוונים האפשריים להתחדשות ולשינוי בבתי-הספר נעוץ בפיתוח תהליכים פנימיים של הערכה: איסוף נתונים, ניתוח נתונים, ארגון נתונים, הסקת מסקנות מהנתונים וביזור המידע בבית-הספר למטרות למידה ושיפור. בהתאם להחלטת משרד החינוך, פיתוח תהליכים אלו וליוויים יבוצע ויונחה על ידי רכז הערכה בית ספרי, אשר הוא תפקיד חדש במערכת החינוך בארץ.

התפקיד קיים מזה כשלוש שנים ומיושם בחלק קטן של בתי הספר היסודיים, במסגרת תוכנית "אופק חדש". בשנים הקרובות, התוכנית היא להכניסו גם לבתי הספר העל יסודיים, במסגרת תוכנית "עוז לתמורה".

קיימת הגדרת תפקיד אשר נכתבה על ידי משרד החינוך והראמ"ה ולפיה אמורים לעבוד הרכזים מול מנהלי בתי הספר. התפיסה היא שרכז הערכה אינו מבצע את כל עבודת ההערכה בעצמו, אלא מנחה גורמים אחרים ועובד אתם במשותף: הנהלה, רכזים, מורים ולעיתים גורמים חוץ בית-ספריים.

הגדרת התפקיד מקיפה מאוד ולא נבדק עדיין כיצד היא עומדת במבחן המציאות, היישום בבתי הספר. בין היתר מצוין בהגדרה שרכז הערכה בית ספרי מחויב להיות בעל תואר שני ולהכשיר עצמו במסגרת מוכרת לתפקיד. באחת המסגרות האלה אני משמשת כמרצה המאמינה מאוד בתפקיד ובחשיבות מקומו של רכז הערכה כמקדם את ההוראה-למידה וכמוביל ומטמיע תהליכי הערכה בית ספריים (בירנבוים, 2009; נבו, 1988), וזו הסיבה שניגשתי לחקור את הנושא.

במחקר, ניתחתי את שכתבו 29 הסטודנטים אשר למדו אצלי במסגרת סמינריון שנתי לתואר שני, "הלכה למעשה בהערכה בית ספרית", במגמה לשיטות מחקר מדידה והערכה באוניברסיטת תל אביב. אחת ממטרות הסמינריון היא להכשיר את הסטודנטים, הלכה למעשה, לשמש בתפקיד רכז הערכה. לקראת סיום הסמינריון בקשתי מהסטודנטים לעבוד מול הגדרת התפקיד ולהשיב על מספר שאלות. עבודותיהם שימשו אותי לתאר את יכולת יישום התפקיד בעיני המיועדים לתפקיד. חשוב לי לציין שחלק מהסטודנטים משמשים כבר בתפקיד (16) וחלקם עדיין לא (13).

אני מקווה מאוד שבעקבות מחקר זה תתאפשר התבוננות אחרת ונוספת על התפקיד החדש, אשר תוכל לסייע להכשרה במוסדות האקדמיים, ללמידה ולפיתוח מקצועי ואולי גם להביא לחשיבה מחודשת על ההגדרה ויכולת היישום שלה.

הפקת תועלת מהערכה ברמת המורה וברמת תחום הדעת

ד"ר מיכל נחשון
הפיקוח על הוראת מוט"ב
המזכירות הפדגוגית
משרד החינוך, ירושלים
והמחלקה להוראת המדעים, הטכניון

אמירה רום
המחלקה לחינוך ולפסיכולוגיה
האוניברסיטה הפתוחה

תהליך ההערכה הוא תהליך דו-סטרי המשמש הן להערכת התלמידים והן להערכת המורים. באמצעות כלים להערכת התלמידים ניתן להעריך גם את איכות עבודתו של המורה. הסוגיה נבחנת באמצעות תהליכי ההערכה של המורים הלוקחים חלק בתכנית מוט"ב (מדע וטכנולוגיה בחברה). התלמידים מוערכים על-ידי המורה באמצעות תלקיט המסכם שתי שנות לימוד ומבחן. תהליך הערכה מדגמית של תלקיטי התלמידים מתבצע במוט"ב בסוף כל שנת לימודים על-ידי מעריכים מומחים, זאת במטרה לבחון את איכות עבודתם של המורים. ממצאי ההערכה מרוכזים בדף הערכה מסכם שמוצג למורה על-ידי המדריך המחוזי ומהווה בסיס לדיאלוג מורה-מדריך. מתוך ממצאי ההערכה מחליטים על ההדגשים וההשתלמויות למורים. ההערכה המדגמית משמעותית למעקב אחר דרך עבודתו של המורה ולהשבחת תהליכי ההוראה-למידה-הערכה. המחקר מתבסס על ממצאי ההערכה המדגמית בשנים תש"ע-תשע"א ומספק מידע על איכות עבודתם של המורים. מתוך השוואת הממצאים של תש"ע ותשע"א נשאלת השאלה – מה נעשה לאורך השנה כדי לקדם את הממצאים שעלו בתש"ע. המחקר מציע דרכים לשימוש מטבי בממצאי ההערכה.

סדנאות סטאז' מקוונות למורות מתחילות - תהליך הערכה משתפת כמקדם ידע, הבנה ושיפור של מבנה ניסויי של סדנאות סטאז'

**ד"ר עירית דיאמנט, ברכה שמואלי והדר טימור
המכללה האקדמית בית ברל**

מעבר מההכשרה להוראה להוראה בפועל הוא תהליך הדורש תמיכה, השתלבות במקום העבודה ופיתוח הבנה של הסביבה החדשה (Tickle, 2000). סמית ורייכנברג (2008) מתארות את ההתפתחות המקצועית של המורה כתהליך רציף המורכב משלושה שלבים מרכזיים: (א) ההכשרה להוראה - (pre-service) שלב טרום פרופסיונאלי המיועד לפתח את כשירותיו וכישוריו ההתחלתיים של המורה (ב) הכניסה להוראה - (induction) שלב הכולל את השנה הראשונה להוראה, "הסף" (threshold) ואת הצמיחה לתוך הפרופסיה. שלב זה מיועד לסייע למורים מתחילים לפתח זהות פרופסיונאלית ורפרטואר הולם של התנהגויות הוראה (ג) שלב ההתפתחות המקצועית במהלך העבודה - (in-service) שלב בו המורים מבנים ומכוונים בעצמם את התפתחותם הפרופסיונאלית בעבודה ובליווי המשך מגוונים. למורים המתחילים (בשלב ה-induction) זוהי תקופה חשובה של הצבת ציפיות לטווח ארוך וגיבוש הזהות המקצועית. תקופה זו גם מלווה בקשיים לא מעטים.

במכללה האקדמית בית ברל הוקמה יחידה ששמה 'פורשים כנף', יחידה הכוללת את שלב הכניסה להוראה, שלוש השנים הראשונות של המורות החדשות בבתי הספר: שלב הסטאז', והשנתיים הראשונות. בשנים אלה מספקת המכללה מסגרות לתמיכה במורות המתחילות ובמורות המנחות אותן בבתי הספר, מתוך ידיעה כי שלבים אלה הם קריטיים לשילובה של המורה החדשה במקצוע. באמצע שנת 2010 נתבקשנו להפעיל מהלך של הערכה לסדנאות סטאז', שהופעלו באופן מקוון. כיון שאופן הפעלתן של סדנאות אלה היה חדש, באופן יחסי, נוסחו מטרות ההערכה במהלך של מחצית שנה של עבודה משותפת עם הצוות שכלל את קובעי המדיניות ואת המפעילים.

בסופו של דבר, מטרות תהליך ההערכה היו מחד לספק מידע בהקשר לעמדות, תפישות ודפוסי פעולה בסדנאות אלה, מידע שיתרום לעיצוב מדיניות היחידה 'פורשים כנף' כלפיהן. ומאידך, לספק מידע שיאפשר הערכות אופטימלית מבחינת התנאים, ומבחינת כוח האדם/האוכלוסייה, להפעלת הסדנאות המקוונות בעתיד.

בכנס נדווח על תהליך ההערכה, משלב האינקובציה ועד לשלב ההפעלה והיישום. הממצאים והמסקנות הוצגו בצוות, וחלק מהממצאים כבר מיושמים בימים אלה. יתרה מכך, ממצאי ההערכה הוצגו אף בפורום הכולל את כל מובילי הסדנאות למורות המתחילות במכללות השונות בארץ, על מנת שתהיה הזדמנות לדון בממצאים בהיבט כולל, לבדוק את מידת התאמתם להקשרים השונים, ואולי להפעיל תהליך דומה במקומותיהם, ללמידת השטח ושיפור הנעשה בו.

תרומות בלתי צפויות של הערכת תכניות בארגון

הילה רונן-דבי וד"ר רעיה ברמה

מכון הנרייטה סאלד

מאמר זה עוסק בהיבטים ארגוניים הנחשפים בפני המעריך במהלך עבודת הערכת תכניות ומובילים אותו לשורה של ממצאים הנוגעים להתנהלות ותפקוד הארגון המפעיל את התכנית. אותן "תגליות" ארגוניות בלתי צפויות, הנחשפות אגב עבודתו של המעריך, עשויות להניב תרומה לארגון על אף שלא נכללו בהצגת מטרות ההערכה על-ידי המזמין. במאמר מובאות מספר דוגמאות, הלקוחות ממחקר הערכה שבוצע על-ידי הכותבות, המחזקות את הטענה בדבר התרומות הבלתי צפויות של הערכת תכניות בארגון. בהמשך ישיר לסוגיה זו, עולה במאמר השאלה האתית העוסקת בדיווח על הממצאים הנחשפים בפני המעריך: למי עליו לדווח, באיזה אופן ומהן ההשלכות של דיווח זה על הגורמים השונים. אחת מן הטענות המועלות במאמר היא כי יכולתם של מערכי תכניות להצביע על קשיים ונקודות חולשה ארגוניות והתרומה האפשרית בהיבט זה לארגונים עצמם, ראויה לעלות לדיון בקרב קהילת המעריכים ולחייבם לקבוע כללים אתיים באשר לדרך הנכונה שבה מדווחים על הממצאים הבלתי צפויים.

"הוא הכין לי קפה": "צמתים קריטיים" בהערכה ותרומתם ליישום מסקנותיה בעיני מוערכים

ד"ר ליה לוין

בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל

אוניברסיטת תל אביב

המחקר המתואר להלן התבצע בשיטה איכותנית ובחן את הצמתים הקריטיים בתהליך ההערכה כפי שהם נחווים על ידי מושאיה, כמו גם את מערכת היחסים שבין צמתים אלה לבין מחויבותם להטמעת מסקנות ההערכה בארגוניהם. במחקר, אשר התבצע באמצעות טכניקת התקריות הקריטיות, השתתפו מפעילים ולקוחות של תכניות חברתיות. ניתוח הנתונים והמשגתם התבצעו בשיתוף עם כמחצית מן המשתתפים במחקר. לאחר התייחסות ועריכת התאמות בהתאם לתובנות שהציעו, הניבו הממצאים חמש קטגוריות שהתייחסו מטריציונית לשלושה מומנטים בתהליך ההערכה. חמש הקטגוריות היו אופי ותוכן היחס שהפגינו המעריכים כלפי המוערכים; היכולת לחבור להומור המאפיין את החיים בתכנית; מידת ההשתלבות בתרבות ובאווירה הארגונית; היכולת להתנהל בתוך ולצד פוליטיקות פנים-חוץ-ארגוניות; ו"רגעים אנושיים". הצמתים הכרונולוגיים שזוהו היו המפגש הראשון עם המעריך, המפגש האחרון עם המעריך, ולפחות רגע אחד של זמינות של המעריך מחוץ למפגשים הפורמאליים. ממצאי המחקר נבחנו באמצעות שלוש פרספקטיבות תיאורטיות (תיאורית הידע-כוח-פוליטיקה לשיתוף, גישת הפיתוח הארגוני ותורת האווירה והתרבות הארגונית) וחוברים לשאלות המעסיקות כיום רבים בהקשר לגבולות דיסציפלינת ההערכה.

Evaluation based organizational learning for improving teaching quality

Dr. Aharon Yadin

The max stern Academic College of Emek Yezreel

This paper describes an action research which was performed during several years in order to enrich organizational knowledge regarding Computer Science students' learning habits. The research was initiated due to elevated failures and increasing dropout rates so the only evaluated criterion was percentage of students successfully completing the courses' requirements. By utilizing a trial and error mechanism the action research revealed that improper learning habits are the main cause for the increase in the dropout rate. The method developed was based on individual and unique assignments and it increased the students' motivation, by transferring the learning process responsibility to the students themselves. This led to improved understanding and reduced the dropout rate. The research was conducted on two courses: Systems Architecture and Computer Organization and Programming, and has obtained similar results. The paper relates to the method and how it was implemented as well as the results obtained.

ביצוע הערכה מתפתחת (developmental evaluation) **בהערכת תוכניות לשיקום בקהילה של צעירים המתמודדים עם** **מחלה פסיכיאטרית: הישגים ואתגרים לעתיד**

שירה בן ברוך
 יחידת ההערכה,
 מכון ברנקו וייס

ד"ר חן ליפשיץ
 בית הספר לעבודה
 סוציאלית, המכללה
 האקדמית אשקלון

שרית בייץ מוראי וכרמלה קורש
 אבלגון
 הקרן למפעלים מיוחדים, המוסד
 לביטוח לאומי

הערכת תוכניות לשיקום נפגעי נפש צעירים בקהילה (גילאי 18-30) נועדו לשיקום ולשילוב הצעירים, למניעת מעגל כרוניות ולקידום השתלבות והסתגלות עצמאית בקהילה. תוכניות אלו מהוות אתגר עבור הצעירים המשתתפים בתוכניות, מפעילי התוכניות ומממניהן ועבור מבצעי ההערכה. הקרן למפעלים מיוחדים רואה בהערכה, הערכה מעצבת, המהווה כלי לשיפור אפקטיביות התוכניות בהשגת יעדיהן. לצורך מיצוי משאבי ההערכה, הקרן מקיימת פורום של ועדת היגוי מקצועית, הכולל בעלי מקצוע בכירים מגופים השותפים לביצוע התכנית, נציגים מהצוות המפעיל ומשתתפים בתוכנית. פורום זה והמפגש עם הצוותים המפעילים לאורך ביצוע ההערכה אפשרו ביצוע של ההערכה מתפתחת. הערכת התוכניות נערכה כשנתיים וחצי שבמהלכן בוצעו חמש מדידות, באמצעות מגוון מקורות מידע. נאסף מידע ממשתתפים, בוגרים, הורים וצוות מפעיל. יישום ההערכה על בסיס תפיסת (Patton, 2009) 'developmental evaluation' – הערכה מתפתחת, הביא לתהליך של עבודה בשיתוף עם מפעילי התוכנית, מממניה והנציגים בוועדות ההיגוי בכל השלבים בביצועה – בגיבוש כלי ההערכה (שהתבססו גם על כלים בשימוש התכניות), בניתוח הממצאים, ובזיהוי התובנות המרכזיות לשיפור התכניות. ממצאי ההערכה הוצגו לוועדות ההיגוי לאחר כשלושה חודשים מביצוע המדידות.

הערכה בפעולה כדרך להתמודדות

עם אתגרים חברתיים ובין תרבותיים במסגרת האקדמית

פרופ' ויקטור פרידמן

החוג לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה

המרכז למחקר פעולה וצדק חברתי

מכללת עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן

ד"ר דניאלה אריאלי

החוג לסייעוד והחוג לסוציולוגיה

ואנתרופולוגיה

המרכז למחקר פעולה וצדק חברתי

מכללת עמק יזרעאל ע"ש מקס שטרן

מאמר זה עוסק בתהליך מתמשך של הערכה באמצעות מחקר פעולה ("הערכה בפעולה"), תהליך אשר מהווה חלק אינטגרלי בהתפתחות החוג לסייעוד במכללת עמק יזרעאל. העקרונות שמנחים את ההערכה הם: 1. היא מהווה מענה לצרכים וקשיים שעולים מתוך הפעילות השוטפת; 2. היא מתקיימת סמוך ככל הניתן להתערורות הצרכים; 3. היא מערבת בעלי עניין רבים ככל האפשר בתהליכי הלמידה; 4. המרכיבים השונים שלה קשורים זה לזה באופן ספירלי; 5. היא מונעת על ידי מחוייבות ערכית לקידום וטיפוח מודעות אישית וחברתית, סובלנות וכבוד הדדי. במאמר נציג כמה שלבים בתהליך, חלקם מתמקדים בעבודה בתוך סגל החוג, ואחרים מתמקדים בעבודה עם הסטודנטים. נדון באתגרים המרכזיים של קיום תהליך הערכה מתמשך כחלק מהפעילות של חוג אקדמי ועל ידי סגל החוג וננתח את התהליך באמצעות מודל של "נוכחות (presence) הערכה" שהוצג על ידי Saunders (2006).

האם יש היגיון בחיים משותפים? המודל הלוגי בשירות היישום וההערכה של התכנית "חיים משותפים"

ענת קדם	מרים דרמוני-שרביט	מאיה שבט
צוות הערכת תכניות, מטח	צוות אזרחות, מטח	צוות הערכת תכניות, מטח

תכנית הלימודים "חיים משותפים" פותחה על רקע ההקצנה בגילויי הגזענות והניכור ההדדיים בין תלמידים יהודים לבין תלמידים ערבים בישראל, ולאור הקושי של מוריהם להתמודד עם הקצנה זו ולעסוק במסגרת הלימודים בנושאים הקשורים ביחסי יהודים וערבים. התכנית מיועדת לתלמידים בכיתות ט-יב ולמוריהם. לתכנית שלושה מרכיבים עיקריים: השתלמויות מורים, אתר אינטרנט ייעודי וסרטים קצרים ככלי לימודי. את התכנית מלווה מחקר הערכה מעצב.

בשל מורכבות התכנית ושלב הפיתוח שנמצאה בו, הוחלט כי בשלב ראשון יתמקד המחקר בבניית המודל הלוגי שלה. סרטוט המודל הלוגי נעשה על סמך איסוף מידע בכלי מחקר איכותניים ובדרך של דיאלוג בין צוות מפתחי התכנית לבין צוות ההערכה. בניית המודל הלוגי קידמה את תהליכי הפיתוח והיישום של התכנית ויצרה שפה משותפת בין בעלי העניין בתכנית. על יסוד המודל הלוגי נוצרה הסכמה על גבולות ההערכה וחודדו שאלות המחקר. המסגרת המושגית שנבנתה הקלה בבניית כלי המחקר ובניתוח הממצאים. לאור תמורות אלו, אנו מאמינות בצורך לקדם את הטמעת העבודה על פי המודל הלוגי בקרב מפתחי תכניות ומעריכיהן.

פיתוח מיזמים למעקב אחר תפוקות ותוצאות של התערבויות בעבודה סוציאלית: אתגרים, תועלות ומחירים

ד"ר טל ארזי, מנהלת מיזם, מכון ברוקדייל; מר יקותיאל צבע, מנהל האגף למחקר, תכנון והכשרה, משרד הרווחה והשירותים החברתיים; פרופ' ג'ק חביב, מנהל מכון ברוקדייל - מיזם תוצאות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים

דורית אלטשולר, מנהלת מינהל השירותים החברתיים עיריית תל אביב – יפו; שרון מלמד, מ"מ מנהלת יחידת מידע, תכנון, בקרה והערכה במינהל השירותים החברתיים עיריית תל אביב - יפו; פרופ' ריקי סויה, ביה"ס לעבודה סוציאלית ע"ש בוב שאפל באוניברסיטת תל אביב; מר יואב בן-ארצי, מנהל תחום טיפול במכורים, דרי רחוב ושיקום האסיר במינהל השירותים החברתיים עיריית תל אביב - יפו. – תוכנית המיז"ם של מינהל הרווחה בתל אביב

התערבות שיטתית, מתוכננת ומכוונת תוצאות, שמלווה במעקב אחר תפוקות ותוצאות, היא פרקטיקה שקובעי מדיניות ומומחים מנסים לקדם כבר מספר עשורים. מאז שנות ה-90 אנו עדים למאמץ גדול יותר להטמיע פרקטיקה זו בשירותי אנוש בגלל התכנסות של ארבעה כוחות עיקריים: דרישה גוברת לשקיפות ואחריותיות (accountability) מצד גופים ממשלתיים, התקשורת והציבור; דרישה גוברת מתוך הפרופסיה לפרקטיקה שמבוססת על ידע וראיות, שנאספו באופן שיטתי, לגבי מועילות ההתערבות; קיצוצים בתקציב; ומחויבות גוברת מצד מנהלי שירותי אנוש להתמקד בניהול מכון תוצאות, כדי לשפר את הביצועים של השירותים אותם הם מנהלים ובעיקר את השירות ללקוחות. דרישה זו לא נשארה בגדר בקשה ובמדינות שונות בעולם היא עוגנה בתקנות וחוקים. בארץ, בדו"ח הרפורמה שהוגש פברואר 2010 להנהלת משרד הרווחה והשירותים החברתיים (לגבי עבודת המחלקות לשירותים חברתיים), המליץ צוות מומחים, בין השאר: להפעיל התערבויות בצורה מתוכננת ושיטתית, לפתח פרוטוקולים של התערבות ולבחון את תוצאות ההתערבות באמצעות מערכות מידע מתקדמות.

בהלימה עם המלצות אלה, ומתוך ראיית החשיבות והתרומה שיכולה להיות לאימוץ תהליכי עבודה אלה עבור קבלת החלטות הנוגעות להתערבות ישירה עם לקוחות ולקביעת מדיניות ברמות ניהול שונות, נעשים בשנים האחרונות מאמצים וניסיונות לפתח דפוס עבודה לקידום פרקטיקה של התערבות מתוכננת, מכוונת תוצאות. במושב נציג את הנעשה, בהקשר זה, במשרד הרווחה והשירותים החברתיים ובמינהל השירותים החברתיים של תל אביב – יפו, ואת האתגרים, התועלות והמחירים שניתן להצביע עליהם כבר במהלך תהליכי הפיתוח. במושב יהיו ארבע הצגות, אחת תציג את המיז"ם של משרד הרווחה והשירותים החברתיים ושלוש את המיז"ם במינהל השירותים החברתיים של תל אביב – יפו:

- ד"ר טל ארזי, מר יקותיאל צבע ופרופ' ג'ק חביב, יציגו את הרציונל ואת תהליכי הפיתוח של המיז"ם שמשרד הרווחה והשירותים החברתיים מוביל.
- גב' דורית אלטשולר וגב' שרון מלמד תצגנה את הרקע ושיטת העבודה לפיתוח המיז"ם שמינהל השירותים החברתיים מפתח ואת אופן שילוב שיטת העבודה בסביבות העבודה הממוחשבות של העובדים הסוציאליים במינהל.
- פרופ' ריקי סויה תציג את החששות והציפיות של עובדי המינהל מהכנסת שיטת העבודה החדשה.
- מר יואב בן-ארצי יציג את ההשפעות שיש לתהליכי עבודה על פיתוח פרוטוקולים (מתווים) של התערבות על עובדים ותהליכי עבודה.

שימוש בטכניקת ניתוח נתיבים במחקרי הערכה

קרן דביר

מכון הנרייטה סאלד

בשנים האחרונות קיבלו מערכי הטכניקות מרובות המשתנים (Multivariate Analysis) דגש רב וזאת עקב יכולת השימוש בהם להוביל להבנה של הגורמים האחראים על יצירת ושינוי קשרים בין משתנים. הערכת קשרים בין שני משתנים (Bivariate Analysis) בהחלט יכולה לספק תובנות לגבי מידת הצלחה של תכנית בהקשר למשתנה מסביר מסוים, אך טכניקה זו מוגבלת ואינה מצליחה לספק תשובות לגבי מדוע, כיצד ולגבי אילו אוכלוסיות התכנית אכן יעילה. רק מערכי מחקר הכוללים התייחסות למשתנים מתערבים ומתווכים מספקת את היכולת לענות על שאלות אלו.

בהצגה זו נבחן שימוש בטכניקה אחת ממשפחת הטכניקות מרובות המשתנים והיא ניתוח הנתיבים (Path Analysis). טכניקת ניתוח הנתיבים הנה למעשה הרחבה של מודל הרגרסיה המרובה, שבה משתמשים לניתוח מערך נתונים העומד ביחס למודל תאורטי סיבתי מוצהר. חוזקו של מודל ניתוח הנתיבים ביכולתו לאפשר לחוקר לעמוד על אפקטים ישירים ועקיפים באופן סימולטני ובריבוי משתנים מסבירים ומוסברים.

הדגמה של שילוב טכניקת ניתוח נתיבים לבחינת התהליך החינוכי של תכניות התערבות שונות

קרן דביר, שירה זיוון, ד"ר פנינה גולן-קוק, ד"ר רחל זורמן, יהונתן בן
מכון הנרייטה סאלד

מאמר זה מדגים שימוש בניתוח נתיבים בשני מחקרי הערכה, שבוצעו במכון סאלד: המחקר הראשון הינו מחקר שבוצע בהזמנת הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים ובו נבדקה מידת האפקטיביות של מרכזי הדרכה כאמצעי להנחלת התנהגות זהירה בדרכים בקרב תלמידים². במחקר זה נעשה שימוש בניתוח הנתיבים, כדי להבין את תהליך הלמידה והפנמת ידע. המחקר השני מהווה חלק מהערכה רחבת היקף, המלווה את תכנית 'תגלית' מזה שנתיים, ואשר משלבת אמצעים כמותיים ואיכותניים להערכת התכנית ותוצריה. במסגרת זו נעשה ניסיון להבין את יחסי הגומלין בין אלמנטים מרכזיים בתכנית החינוכית ותרומתם להתוויית אופיו של תהליך הסיור ותוצאותיו. לצד חקר איכותני מעמיק, ניתוח הנתיבים היווה מעבר מגישה של בקרה והערכה שאפיינה את ההערכה בשלביה הראשונים, לרמת המשגה הוליסטית אשר מאפשרת דיון לגבי חשיבותם היחסית של גורמים שונים בהתוויית התהליך כמכלול.

² דוח המחקר המלא : הים יונס, דביר וזיוון (2011) "הערכת הפעילות במרכזי ההדרכה לבטיחות בדרכים בישראל" מכון סאלד והרשות הלאומית לבטיחות בדרכים מפורסם באתר הרשות הלאומית לבטיחות בדרכים בכתובת :

Using Evaluation to its Full Potential – video-conference

Professor Michael Q. Patton

Utilization-Focused Evaluation

Saint Paul, MN

The conference theme, *Using Evaluation to its Full Potential*, captures the central challenge of the evaluation profession. We now have over 40 years of research on factors that facilitate use as well as barriers that inhibit use. We have learned to differentiate various kinds of uses for different purposes and situations. We now distinguish use of findings from the use of the evaluation process. I look forward to sharing perspectives on this critical theme in the context of the future development of the profession.