

היער והעצים – הערכת מיזמים מורכבים והטרורגוניים

שמעון שפירו ואנסטסיה גורודזייסקי

אוניברסיטת תל-אביב

הרצאה בכנס אי"לת

באר שבע, 12.3.2007

מעריכים נדרשים לעתים להעריך תוכניות-על, או מיזמים, שמורכבים ממספר רב של תוכניות שונות, שהמבדיל ביניהן רב על המשותף. מטרת מיזמים אלה מוגדרת לעתים ברמה גבוהה של הפשטה, ואמורות להיות מושגות הודות לאפקט המצטבר של התוכניות שמרכיבות אותם. לעתים מוגדרים מיזמים כאלה כ"פרויקט לאומי."

"פרויקט שיקום והתחדשות השכונות"

שנות השיא: 1979-1985

המטרה המוצהרת: להפוך עשרות שכונות מצוקה למקומות

"שטוב לגור בהם ולגדל בהם ילדים"

פרויקט השיקום כלל מאות תוכניות שונות בתחומי הדיוור,

הסביבה, החינוך, הרווחה, הבריאות, הפנאי ועוד.

הערכת פרויקט השיקום

ועדת מומחים "בינלאומית" (ישראלית-אמריקאית) מזמינה
מחקרי הערכה שמרבייתם, בכללם מחקרים רחבי היקף
ויקרים, עסקו בהיבטים כוללניים של הפרויקט.

קבוצת המכון לחקר העיר והאזור בטכניון
משה היל ז"ל, רחל אלתרמן, נעמי כרמון וארזה צ'רצ'מן.
מחקר מעקב אחר 10 שכונות שיקום

ההערכה באה לבדוק עד כמה יושמו עקרונות הפעולה של
הפרויקט:

- ביזור סמכויות
- תכנון כוללני
- תיאום בין-ארגוני
- שיתוף תושבים
- הערכות ליציאה מהשכונה
- וכיו"ב.

חוקרי הטכניון בדקו גם את:

- **השפעה מצרפית של תוכניות שונות על התשומות בחינוך**
- **השפעה על מחירי דירות בשכונות**
- **השפעה על מאזני הגירה**
- **וכיו"ב.**

קבוצה של אנתרופולוגים, בראשות עמנואל מרכס, חקרה

שלוש שכונות ובחנה:

- **יחסים בין הממד לתושבים**
- **השפעות על תלות ועצמאות**
- **משמעות גבולות הקהילה**
- **ועוד, ועוד.**

מחקרים נוספים בחנו:

- שינוי עמדות של תושבים כלפי השכונה
- השפעת הפרויקט על יחסי ישראל והתפוצות
- ועוד.

מחקרים מעטים ביותר התייחסו לתוכניות שמרכיבות את הפרויקט.

- **עלות /תועלת של הרחבות דיור.**
- **אפקטיביות של הוראה בעזרת מחשבים**
- **קבוצות עבודה לנוער שוליים**
- **וכן,**

מאמצי ההערכה של פרויקט שיקום השכונות לא היו שונים
מהערכות של פרויקטים רחבי היקף של שיקום עירוני
בארה"ב ובבריטניה. גם אלה התמקדו בתהליכי קבלת
החלטות, בתהליכים ארגוניים ופוליטיים, וכן, במידה פחותה,
באפקטים מצרפיים ברמת השכונה או העיר. יוצא מן הכלל
פרויקט שיקום אזורי בגלזגו (דוניסון ומידלטון): חוקרים
שונים חקרו אפקטיביות של התערבות ברמת התחום
(בריאות, דיור, חינוך וכיו"ב), ולעיתים ברמת התוכנית.

הנטייה בהערכה של מיזמים מורכבים היא להתמקד ביער, ולהתעלם מהעצים. במילים אחרות העצים נכללים בקופסא השחורה. ההנחה היא שהתוכניות השונות הן שמביאות את השינוי המיוחל, אך אין בודקים האם התוכניות אכן יצאו אל הפועל, והאם לכל תוכנית בנפרד היה האפקט המצופה.

הערת שוליים: יש גם מיזמים מורכבים חד תחומיים, בתחומים כמו בריאות הציבור או חינוך. לעתים מיזמים אלה, גם אם מורכבים מתוכניות שונות, הם פחות הטרוגוניים, והתוכניות השונות נבחרו על פי אסטרטגיה כלשהי. סוגיית העצים והיער פחות קריטית אם יש תיאוריה שקושרת בין המטרות הכלליות לתוכניות ההתערבות הספציפיות. (Judge & Bauld, 2001)

הערכת יוזמת פריי-ברודי של אוניברסיטת תל-אביב ביפו:

- **הערכה של פרויקט מורכב, רב-תחומי, הטרורגני**
- **ההערכה מתמקדת בעצים.**
- **הערכת המיזם בכללו היא פועל יוצא מהערכת**

התוכניות שמרכיבות אותו

יוזמת פרייס-ברודי

מיזם שאמור להפעיל את משאבי הידע וכוח האדם של אוניברסיטת תל-אביב לטובת יפו, ובמיוחד לטובת שכונות עג'מי ויפו ג' (דרום), ומערכת החינוך הציבורית ביפו.

התוכנית פועלת מאז שנת 2000, כשותפות בין:

- אוניברסיטת תל-אביב
- עיריית תל אביב-יפו
- קרן פרייס (סן דייגו)

מטרות יוזמת פרייס-ברודי

- **שיפור איכות החיים של התושבים**
- **העשרת השירותים**
- **שיפור הישגים חינוכיים ומקצועיים**
- **העצמה וטיפול מנהיגות**
- **הגברת שוויון ושיפור יחסים בין יהודים לערבים**
- **חיזוק הזיקה בין האוניברסיטה לקהילות של יפו**

**תוכניות שכלולות ביוזמה
עד היום 65 תוכניות שונות. בשנת השיא הופעלו 41 תוכניות
שונות. דוגמאות:**

- **שיעורי העשרה בבתי ספר יסודיים.**
- **הכנה לפסיכומטרי וייעוץ לבוגרי תיכון**
- **קליניקה משפטית**
- **קבוצות משותפות לנשים ערביות ויהודיות**
- **תיאטרון קהילתי**
- **קורס גישור לשוטרים**
- **טיפול שניניים לילדים**
- **ועוד, ועוד.**

**מרבית התוכניות (אך לא כולן!) הופעלו על ידי יחידות
האוניברסיטה בהשתתפות סטודנטים, אם כחלק מחובותיהם
האקדמיות, ואם כשירות לקהילה תמורת מלגה.**

התוכניות נבחרו בתהליך של ביקוש והיצע: סקר צרכים בקרב מוסדות חינוך, ועדי שכונות וגורמים אחרים ביפו, והזמנה ליחידות אוניברסיטאיות להציע תוכניות שתואמות את האג'נדה המחקרית של סגל המרצים, או את צורכי ההכשרה של סטודנטים.

לא היתה חשיבה אסטרטגית על הבעיות של יפו, ועל התרומה האפשרית של האוניברסיטה, ברמה האסטרטגית, לפתרון בעיות אלה. ניהול המיזם הוטל על צוות שפועל במסגרת דיקנט הסטודנטים.

הערכת יוזמת פרייס-ברודי היא, בראש ובראשונה, הערכת התוכניות שמרכיבות אותה.

המשאבים המוגבלים שהוקצו להערכה אינם מאפשרים הערכת כל התוכניות על ידי יחידת ההערכה (שני אנשים, תקן אחד).

הערה: גם המשאבים הנדיבים מאד שהוקצו להערכת פרויקט שיקום השכונות לא היו מאפשרים הערכת כל מאות התוכניות שהופעלו בו, לא במישור הארצי וגם לא במישור השכונתי.

הפתרון: הערכה עצמית על ידי היחידות ואנשי הסגל

שמפעילים את התוכניות. הם היו אמורים לאסוף נתונים

משלושה סוגים:

• **מעקב אחר ביצוע התוכניות (מספרי משתתפים ואפיוניהם,**

נכחות בפגישות, התאמה בין תכני מפגשים לתכנון

וכיו"ב).

• **שאלוני משוב ללקוחות, לסטודנטים ולשותפים מקרב**

עובדי חינוך ורוחה ביפו

• **במקצת התוכניות גם מדדי שינוי באינדקסאטורים**

שתואמים את מטרות התוכנית

- ה"חוזזה" בין צוות ההערכה למפעילי התוכנית:
- צוות ההערכה בונה מסגרות של כלים, ואת המרכיבים שמשותפים לכל התוכניות או לקבוצה של תוכניות (למשל תוכניות העשרה בבתי הספר).
- התאמת הכלי לתוכנית, כולל הוספת פריטים ייחודיים, בדיון בין צוות ההערכה לצוות התוכנית
- צוות התוכנית מפעיל את כלי ההערכה (רשימות נכחות, משובי משתתפים, חידוני ידע וכיו"ב)
- צוות ההערכה מנתח את הנתונים, מסכם, וכותב דו"ח הערכה
- דו"ח מוגש לצוות ההערכה, בצירוף הנתונים הגולמיים.
- דו"ח ההערכה נבדק ע"י צוות ההערכה, והופך לחלק מהדו"ח השנתי של הערכת היוזמה
- הנתונים הגולמיים משמשים לניתוחי רוחב.

בעוד שנקודת המוצא של ההערכה היו התוכניות (העצים), נכללו בה מתחילתה אלמנטים שהתייחסו ליוזמה בכללה (היער).

בכללן:

- ניתוחי רוחב של הנתונים הגולמיים שנאספו על התוכניות השונות
- דיונים על בעיות משותפות לתוכניות שונות, כפי שעלו מתוך הדו"חות
- ניתוחים שהיו מבוססים על מוטיבים שעלו בתוכניות שונות
- סקרים שבחנו נושאים כלליים, כמו השפעת תוכניות היוזמה על היכרות עם האוניברסיטה ועל שאיפות אקדמיות של תלמידי חטיבות הביניים.
- ראיונות עם אינפורמנטים לקבלת הערכות כוללות בדבר השפעת היוזמה על יפו ותושביה.

מה לא עשינו?

לא נאספו נתונים על אינדיקאטורים כלליים למצבה של יפן לפני ואחרי הפעלת היוזמה. הנימוקים:

- העדר נתונים זמינים ברמת הרובע
 - עלות איסוף הנתונים
 - העדר השערות סבירות בדבר השפעה ברת מדידה
- במישור זה.**

עד כמה הצלחנו ליישם את המודל של הערכה עצמית?

- **במרבית המקרים מפעילי התוכניות אספו נתונים כנדרש.**
- **בתוכניות שהיו חלק מאג'נדא מחקרית של חברי סגל נעשו ניתוחים מורכבים על ידי ראשי התוכנית.**
- **במרבית התוכניות האחרות התקשו המפעילים בניתוח הנתונים.**
- **במשך הזמן גלשה משימת ניתוח הנתונים מהתוכניות לצוות ההערכה.**
- **במילים אחרות: נותרה השותפות, אך תנאיה השתנו מאד.**

ממצאי סקר הערכת ההערכה בקרב ראשי התוכניות (טווח הסולם 1-5)

שאלה	ממוצע	סטיית תקן
השאלה		
ממצאי ההערכה סיפקו ידע מועיל לשיפור התוכנית	3.92	1.01
תוצאות ההערכה הגיעו לידי בזמן	4.70	0.68
דו"חות ההערכה היו ברורים ונוחים לקריאה	4.81	0.47
תכנון מערך ההערכה תרם לעיצוב התוכנית	2.70	1.42
ההערכה הכבידה על מפעילי התוכנית	2.00	0.95
תרומת המעקב אחר ביצוע התוכנית	3.52	1.31
תרומת משוב הלקוחות	3.95	1.13

תגובות ראשי היוזמה להערכה

- עניין בממצאי ההערכה בקרב הצוות המצומצם שניהל את היוזמה
- התעניינות בקרב ראשי הקרן התורמת
- עניין רב יותר בפרקים שהתייחסו ליוזמה בכללה מאשר בהערכות של התוכניות
- התעניינות מועטה בקרב המנהיגות של האוניברסיטה והעירייה.

לקחים להערכת מיזמים מורכבים

- הערכת מיזם מורכב מחייבת התייחסות הן ליער והן לעצים
- התוכניות, להבדיל מהמיזם בכללו, הן נקודת מוצא טובות

להערכה

- הערכת התוכניות מחייבת שותפות עם ראשיהן
- על צוות ההערכה להשקיע בפיתוח יכולות ההערכה
- (Evaluation Capacity Building) של צוותי התוכניות.
- התייחסות צריכה להיות שונה כאשר למיזם יש אסטרטגיה
- כוללת מבוססת על תיאוריה של שינוי.