



**תהליך ההקמה של יחידת ההערכה
במכון ברנקו וייס:
2006-2009**

**סוגיות בשילוב יחידת ההערכה
בארגוני המגזר השלישי**

ניבה חסון, מנכ"לית מכון ברנקו וייס
ד"ר חן ליפשיץ, מנהלת יחידת ההערכה

היעדים להקמת יחידת ההערכה:

- שיפור איכות ואפקטיביות של העשייה החינוכית במכון
- הרחבת הכלים להצגת ההישגים והאתגרים המרכזיים של העשייה במכון בקרב שותפים ומממנים



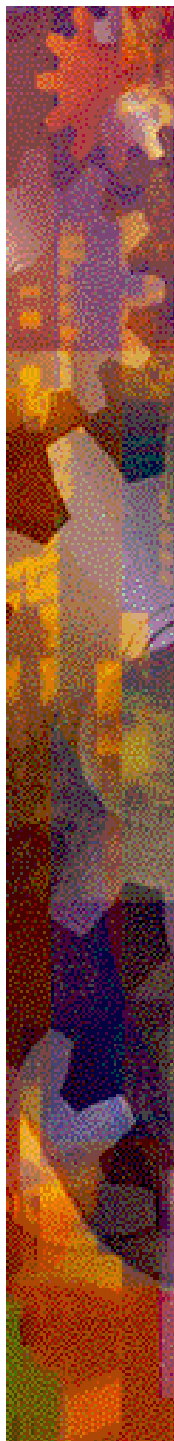
דילמות מרכזיות בתהליך ההקמה והפעלה של יחידת ההערכה:

- איך משיגים את הסכמת הצוות המוביל במכון בנחיצות ההערכה מקצועית וביכולתה לסייע?
- איך מתמודדים עם התנגדויות וחששות בתחום זה?
- איך משיגים שיתוף פעולה ושקיפות של מובילי התוכניות וצוותי השדה?
- כיצד רוכשים את אימון השותפים והלקוחות בממצאי ההערכה?
- למי כפופה יחידת ההערכה?
- האם לבצע מחקרים חיצוניים?

תהליך ההקמה כלל מספר שלבים:

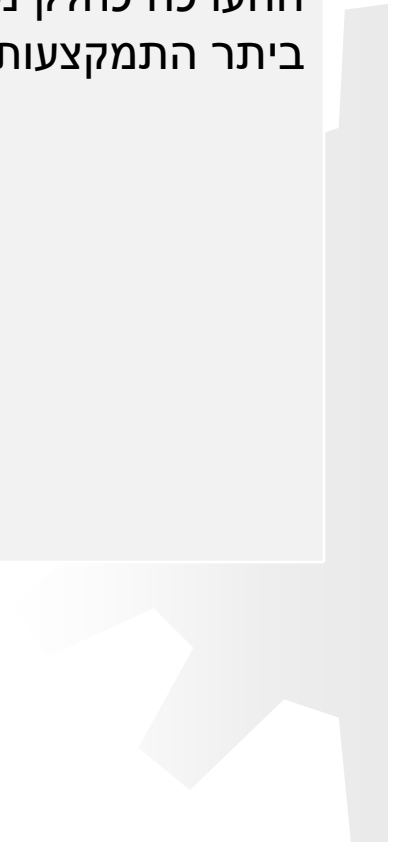
במקביל לתהליך השינוי המתואר על ידי לוין (Levin, 1951).

הפעולות העיקריות שננקטו	השלב
קבלת החלטה להקים יחידת ההערכה, זיהוי התחומים המרכזיים לפעולה והכנת הצוות לקבלתה.	שלב היוזמה להקמה initiation
הפעלה הדרגתית של פעילות ההערכה ביחידות המרכזיות של המכון, תוך התאמת הפעילות למאפיינים והצרכים הייחודיים של כל יחידה וכן התמודדות עם קשיים והתנגדויות ליוזמה.	שלב ההפעלה Implementation
הפעלה שוטפת של ההערכה והשגת מחויבות של דרגים שונים בצוות המכון לפעילות ההערכה ולשימוש בתוצריה. כולל הבניית העבודה המשותפת של צוות ההערכה עם הצוותים המפעילים, הטמעת תהליכי ביצוע ההערכה וקבלת החלטות עקרוניות בביצוע.	שלב המיסוד Institutionalization
בחינת מידת השיפור שחל בתחומים שההערכה היתה אמורה לקדם, כולל בניית מדדים לאמוד את הישגי ההערכה.	שלב בחינת התוצאות



שלב היוזמה להקמה: **initiation**

הקשיים העיקריים בהם נתקלנו	הצעדים המרכזיים שננקטו
חששות של מנהלי היחידות מ: שימוש לרעה בממצאי ההערכה במכון היעדר שליטה על חשיפת העשייה בשדה לגורמי חוץ	החלטה על העסקת מומחה בתחום ההערכה כחלק מהארגון, בעקבות צורך ביתר התמקצעות של צוות המכון.



שלב ההפעלה: implementation

הקשיים העיקריים בהם נתקלנו

מורכבות בהשגת שיתוף פעולה של צוותי השדה.

צורך בהאחדה של המידע שנאסף בשדה וכיסוי מלא של אוכלוסיית היעד.

ניסיון להרחיב את השימוש בתוצרי ההערכה, למרות פרסומם רק לאחר תחילת שנת הלימודים.

הצעדים המרכזיים שננקטו

הכפפת מנהלת היחידה למנכ"לית המכון.

ביצוע הערכה מעצבת ומותאמת לצרכי הצוותים.

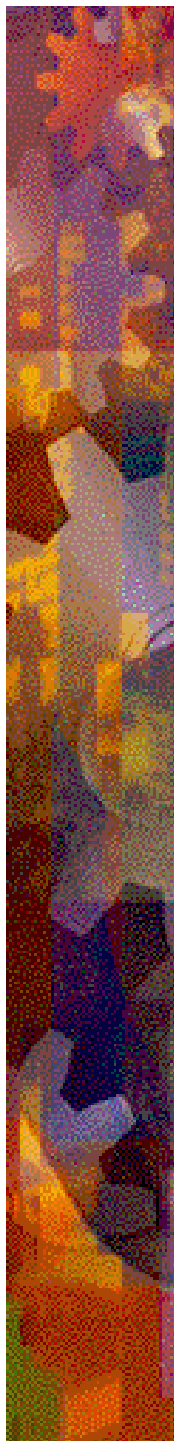
שימוש בשירותי ההערכה – וולנטרי.

מנהלי היחידות מובילים את המהלך.

בשנה הראשונה, עיסוק בסיוע לצוות המפעיל בביצוע ההערכה פנימית.

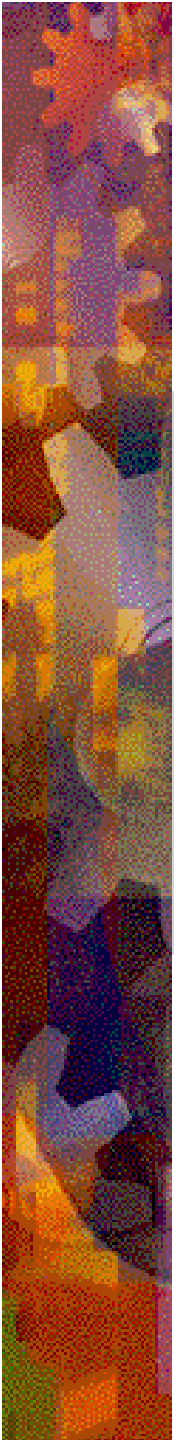
בשנה השנייה, יחידת ההערכה מוגדרת כיחידה עצמאית.

בשנה השלישית, פעילות ההערכה מתרחבת גם לגופים חיצוניים למכון



שלב המיסוד: institutionalization

הקשיים העיקריים בהם נתקלנו	הצעדים המרכזיים שנקטו
חשש כי ממצאי ההערכה ישמשו את הלקוחות 'לניגוח' התוכניות.	הכנסת תוכניות ההערכה לתוכנית העבודה של כל יחידה.
קושי בהצגה 'ידידותית' של הממצאים לצוותי השדה.	השותפים והמממנים 'התרגלו' לקבל דוחות הערכה מקצועיים ומצפים לכך בסוף כל שנת פעילות.
	השקעה רחבה יותר בהפצת הממצאים בקרב הצוותים המפעילים במכון.



שלב בחינת התוצאות: Exploration of Outcomes

אתגרים לעתיד	הישגים מרכזיים עד כה
הרחבת ההתבססות של תוכניות העבודה במכון על ממצאי ההערכה.	הכנת תוכניות ההערכה במשותף עם הצוותים המפעילים.
זיהוי האיזון המתאים בהשקעה בין הערכה פנימית להערכה חיצונית.	כמעט כל תוכניות המכון מעוניינות בהערכה.
איתור התחומים שיש למקד בהם יותר משאבים.	בסוף כל שנת לימודים מתפרסם דוח ההערכה עבור כל תוכנית במכון.
	בכל היחידות הוצגו ממצאי ההערכה לצוות המוביל ולצוותים המפעילים של התוכניות.
	קיומו של שיח מקצועי פנימי של הצוות המפעיל, מנהלת המכון וצוות ההערכה על הממצאים.

