



מכון ירושלים לחקר ישראל
The Jerusalem Institute
for Israel Studies

הקרן לירושלים
THE JERUSALEM FOUNDATION
مؤسسة صندوق القدس



קהילה מאמינה בחינוך

מחקר הערכה בשכונות

נווה-יעקב ובית-צפפה בירושלים

מאיה חושן, מיכל קורח

תשס"ט – 2008



העמותה לתכנון ולפיתוח שירותים לילדים
ובני נוער בסיכון ומשפחותיהם (נ"ר)
מיסודו של ג'וינט ישראל ובתמיכתו של
ממשלת ישראל והפדרציה היהודית של ניו-יורק



החברה למרכזים ולמינהלים קהילתיים בירושלים בע"מ
شركة المراكز والادارات الجماهيرية في القدس م.ض.

The Jerusalem Association of Community Councils and Centers LTD.

מחקרי מכון ירושלים לחקר ישראל מס' 120

קהילה מאמינה בחינוך
מחקר הערכה בשכונות נווה-יעקב ובית-צפפה בירושלים

מאיה חושן, מיכל קורח
עוזרי מחקר: גיא גלילי, שירי בורנשטיין

פרסום זה רואה אור בסיוע הקרן לירושלים וקרן צירלס ה' רבסון, ניו-יורק.
הדברים הנאמרים הם על דעת המחברים בלבד.

© 2008, מכון ירושלים לחקר ישראל

בית חי אלישר

רח' רד"ק 20, ירושלים 92186

© 2008, The Jerusalem Institute for Israel Studies

The Hay Elyachar House

20 Radak St., 92186 Jerusalem

<http://www.jiis.org.il>

E-mail: machon@jiis.org.il

פתח דבר

הקרן לירושלים, בעצה אחת עם כמה שותפים, יזמה תכנית חדשנית שנועדה לסייע לקידום החינוך בקהילות המתגוררות בירושלים. התכנית "קהילה מאמינה בחינוך" שהחלה לפעול בשנת 2000 בשתי שכונות, הפכה למודל מוצלח של העצמה קהילתית שהורחב לערים נוספות בארץ. התכנית פעלה במהלך השנים בשבע שכונות שונות ברחבי העיר, ביניהן בשכונה חרדית ובשכונות ערביות. מטרתה לעודד את התושבים לקחת את האחריות לחייהם ולהיות שותפים בקבלת החלטות ובקביעת מדיניות בתחומי החינוך והקהילה בשכונה.

הקרן לירושלים אשר השקיעה מעל 15 מיליון שקל בתכנית מורכבת זו מאז הקמתה, רואה חשיבות רבה בחיזוק התושבים בשכונות ובקידום השירותים הניתנים בקהילה. בשל ריבוי הקהילות והתרבויות בירושלים, העצמה קהילתית היא אחת הדרכים לחולל שינוי של ממש בעיר והקרן לירושלים משקיעה בתחום זה מאמצים רבים.

מכון ירושלים לחקר ישראל מביא כאן לפנינו מחקר מקיף אשר בחן את התכנית בשתי שכונות בירושלים. מדובר במחקר הערכה ראשון מסוגו אשר יכול להאיר את המשך הדרך לגבי הפעלת תכניות דומות בעתיד. אני מודה לד"ר דוד הרמן, יו"ר ועדת ההיגוי של התכנית, המלווה אותה במסירות מראשית דרכה, לנדים שיבאן, מנהל התכניות בקרן לירושלים אשר הוביל את התכנית מטעם הקרן, לעמותת אשלים (גיוינט ישראל) על השותפות, לאנשי המקצוע שהובילו את התכנית בשכונות, ועיקר העיקרים – לתושבים הפעילים שהוכיחו כי יש בכוחו של היחיד לשנות.

רות חשין

נשיאת הקרן לירושלים

תוכן העניינים

7	מבוא: קהילה, חינוך והאמונה שביניהם.....
7	1. מפגשים מהסוג השלישי.....
10	2. התכנית קהילה מאמינה בחינוך – הרציונל.....
11	3. מטרות התכנית.....
12	4. אופן יישום התכנית בירושלים, ושלבי הפעלתה בשכונות.....
14	5. התיאוריה והשטח: סוגיות לעיון, לדיון ולביקורת.....
21	הערכת התכנית קהילה מאמינה בחינוך.....
21	1. מערך המחקר ומטרותיו.....
22	2. נווה-יעקב.....
22	2.1 מבוא.....
23	2.2 גיבוש התכנית.....
26	2.3 התכניות המרכזיות שפעלו במסגרת התכנית.....
29	2.4 סיכום.....
36	3. בית-צפפה.....
36	3.1 מבוא.....
38	3.2 גיבוש התכנית.....
44	3.3 התכניות המרכזיות שפעלו במסגרת התכנית.....
48	3.4 סיכום.....
56	4. דיון והמלצות.....
57	4.1 הישגים.....
59	4.2 קשיים.....
61	4.3 המלצות.....
65	רשימת המשתתפים בקבוצות המיקוד ובראיונות.....
67	מקורות.....

מבוא: קהילה, חינוך והאמונה שביניהם

דפנה בראשי, אהוד (אודי) שפיגל¹

1. מפגשים מהסוג השלישי

בפרסום זה מוצגת התנסות ייחודית במרחב העשייה הישראלי: תכנית "קהילה מאמינה בחינוך – מוטב יחדיו" המשלבת עשייה קהילתית עם עשייה חינוכית במסגרת פרויקט חברתי אחד. במרכז הפרסום עומד דו"ח הערכה מסכמת שהכין מכון ירושלים לחקר ישראל בעקבות הפעלת התכנית בשתי שכונות בירושלים: נווה-יעקב, בה מתגוררת אוכלוסייה יהודית – ובית-צפנה, בה מתגוררת אוכלוסייה ערבית. הפרסום נועד לחשוף את תוצאות התכנית וללמד על ההישגים, הקשיים, החסמים והיתרונות העולים ממנה.

תחום החינוך ותחומי הקהילה והרווחה הם לעתים קרובות שני תחומים שונים במחקר, בלימוד ובפרקטיקה היומיומית, אף שקיים דמיון רב ביניהם: שניהם בינתחומיים באופיים, שניהם משלבים תיאוריה עם פרקטיקה בשטח, ולשניהם אוריינטציה פרופסיונאלית ברורה. לצד קווי הדמיון קיים גם שוני מהותי המתבטא בפיתוח דרכי עבודה וחשיבה שונות, כמו גם בדגשים ובהבנות שונות של העשייה החברתית, וביצירת שפה מקצועית נפרדת.

מפגש טבעי בין תחומי החינוך, הקהילה והרווחה נוצר בעבודה עם נוער וילדים בעלי קשיים לימודיים, רגשיים וחברתיים. הצורך לשלב בין טיפול (הנקשר לרווחה) לבין לימוד (הנקשר לחינוך), דורש שיתופי-פעולה בין אנשי-מקצוע מתחומי החינוך והקהילה, ויצירת מוסדות המשלבים לימודים עם אלמנטים טיפוליים (לדוגמא: הורוביץ 2000, הראל ואחרים 2002, Coleman 1980).

מפגש מסוג אחר נוצר על רקע העלייה במעורבות ההורים בחינוך ילדיהם. מרבית הדיונים המשלבים בין המונח "חינוך" למונח "קהילה", עוסקים במונח "קהילת בית הספר" המתייחס אל צוות בית הספר, התלמידים ומשפחותיהם כאל קהילה אחת (ראה למשל: Smrekar 1996). לרוב משתמשים בו בהתייחס לפעולות שבית הספר יכול לעשות

¹ דפנה בראשי היא פסיכולוגית ארגונית, מנהלת התכנית "קהילה מאמינה בחינוך – מוטב יחדיו" בחברה הירושלמית למנהלים קהילתיים. אהוד (אודי) שפיגל הוא דוקטורנט במחלקה למדע המדינה באוניברסיטה העברית בירושלים ומלווה את התכנית מטעם הקרן לירושלים. תרומת הכותבים למאמר היא שווה.

כדי לחזק את מעורבות ההורים והמשפחות בתהליכי הלמידה ובקידום איכות החינוך של בית הספר. לפעמים הכוונה היא להרחבת מעורבות ההורים במערכת החינוך דרך "בתי-ספר קהילתיים". במקרים כאלה מדובר לרוב באוכלוסיות חזקות שדרשו שותפות בעשייה החינוכית בבית הספר וראו במוסד החינוכי חלק ממערכת קהילתית כוללת (לדוגמא: שטיין והרפז 1995, פרידמן תש"ן, Heckman 1996). במקרים מעטים, שילוב המונחים בית-ספר וקהילה מתייחס לחינוך הערפי בבית הספר או למעורבות בית הספר בחיי הקהילה הגיאוגרפית-פיזית בה הוא שוכן, כמו ביוזמות משותפות בתחומי איכות הסביבה.²

את עיקר הניסיון שנצבר במפגש מסוג זה, בחיבור בין הקהילה לבית הספר, ניתן לשרטט כך:



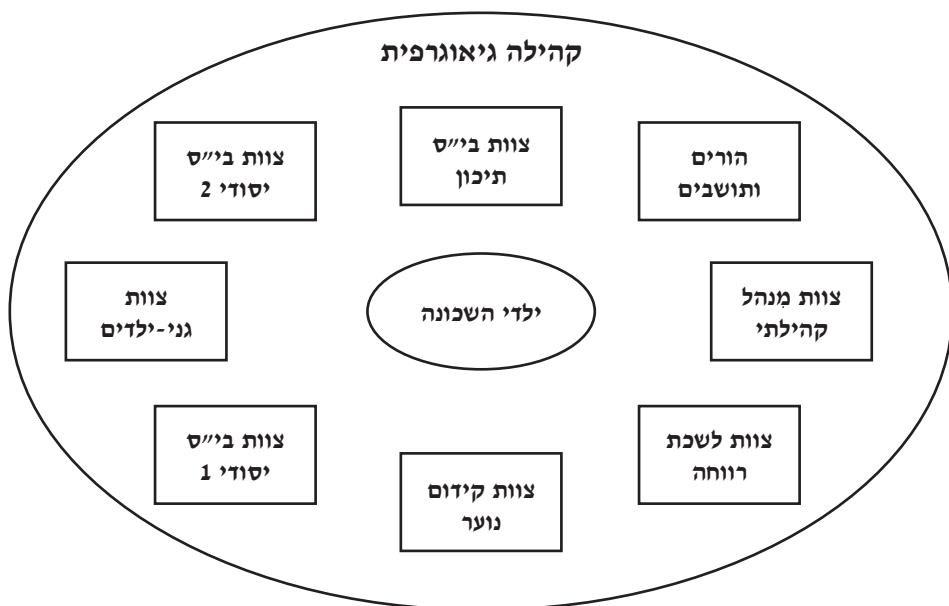
כפי שעולה מהשרטוט, השילוב בין חינוך וקהילה מתמקד לרוב בפיתוח קהילתי סביב בית הספר הניצב במרכז, וסביבו מתפתחת "קהילת בית הספר" המקדמת את הלמידה והחינוך בין כתליו ובקרב תלמידיו. מודל זה הוא צעד חשוב ביצירת מעורבות התושבים בחינוך, אולם הוא מתמקד במעורבות ההורים בחינוך ילדיהם בלבד, ומדלג על ילדים הלומדים במסגרות אחרות, או על בני-נוער שנשרו מהלימודים.³

² כגון מבצעים משותפים של תלמידי בית הספר ותושבי השכונה לניקיון השכונה, טיפוח גינות וגני-שעועים.

³ תפיסה זו מתחברת עם ההבחנה שמציג ד"ר דן גבתון, לפיה החל משנות ה-80 נוצר חוזה בלתי-כתוב בין הורים-אזרחים לבין השלטון בחינוך הציבורי, לפיו ההורה מקבל לידי שליטה ומעורבות רבה יותר בחינוך ילדיו, ובתמורה הוא מוותר על המעורבות בחינוך ילדי הזולת (מתוך הרצאה במסגרת כינוס "ממשק חינוך-קהילה בירושלים", נובמבר 2004).

בשונה משני סוגי המפגש שהוצגו לעיל, מציגה התכנית קהילה מאמינה בחינוך ניסיון לכוון "מפגשים מהסוג השלישי" בין קהילה לחינוך. מרכזו של ניסיון זה הוא בשיתוף תושבים ואנשי-מקצוע בשכונות בעלות מאפיינים סוציו-אקונומיים נמוכים, לשיפור העשייה החינוכית הכוללת בשכונת-מגוריהם, על בסיס מנגנונים משותפים ותפיסה חינוכית-חברתית הוליסטית. הקהילה נקראת להיות שותפה לאנשי המקצוע בשיפור איכות החיים הכוללת של ילדים ובני-נוער בשכונה, ומתוך כך גם לקדם את החינוך וההישגים הלימודיים של תלמידים מתקשים ולערב את ההורים בנעשה בין כתלי בתי הספר.

ניסיון זה מוצג בשרטוט הבא:



מודל קהילה מאמינה בחינוך מבקש ליצור "ראייה קהילתית-שכונתית כוללת" של מצב הילדים והנוער בשכונה, מתוך אמונה שקיימים צרכים משותפים ומטרות משותפות לכלל תושבי השכונה, מעבר לקידום החינוך במוסד החינוכי שבו לומדים ילדיהם. הוא מתייחס לקהילה הגיאוגרפית (השכונה) בה ישנם מספר מוסדות-חינוך (גני-ילדים, בתי-ספר יסודיים, בי"ס תיכון וכד'), מנהל קהילתי וארגוני רווחה וחברה המשפיעים זה על זה ומושפעים זה מזה.

במסגרת זו נוצרת מערכת-יחסים דו-צדדית בין העיסוק החינוכי לבין העיסוק הקהילתי בתכנית: העיסוק בחינוך מיועד (בין השאר) לחזק את קהילת השכונה ולהגדיל את היוזמה והמעורבות של פעיליה בקבלת החלטות המשפיעות על חיי השכונה. העניין של תושבים רבים בחינוך ילדיהם מעודד מעורבות ויוזמה קהילתית של מעגלי-תושבים רחבים יותר בשכונה. בד בבד, פיתוח העשייה הקהילתית אמור להיטיב עם העשייה החינוכית ולשפר את תוצריה והישגיה. מעורבות התושבים מגדילה את מחויבותם למימוש תהליכים חינוכיים-חברתיים, ומעלה את המוטיבציה הלימודית בקרב התלמידים. מעורבות ההורים בקבלת ההחלטות בתכנית, פותחת פתח למעורבותם בחינוך, ולדעת חוקרים אחדים מביאה מעורבות זו לשיפור הישגי התלמידים (פרידמן ופישר, 2002; Epstein, 2002). בנוסף, השמעת קולם במסגרות המתאימות, מאפשרת להורים לתרום מניסיונם לשיפור השירות ולחשוף לעתים את הפער בין הכוונות המוצהרות של אנשי המקצוע לבין הדרך בה חווים המשתמשים את השירות (ראה: Marsh & Fisher 1992; Heckman 1996). שילוב זה אינו מובן מאליו, במיוחד כאשר קיימת מטרה להעצים באמצעותו קהילות חלשות בעיר ענייה ומגוונת כמו ירושלים. בדומה לאסטרטגיות של "בניית קהילה" (community building) מכון שילוב זה כאן לעשייה מקיפה, אינטגרטיבית ומגוונת בקהילה גיאוגרפית נתונה (ראה: Mulroy & Lauber 2002). לדעתנו מדובר למעשה בסוג של חשיבה חדשה, מורכבת ומאתגרת במרחב הניסיונות להיאבק למען חברה שוויונית וצודקת יותר במדינת-ישראל.

2. התכנית קהילה מאמינה בחינוך – הרציונל

התכנית קהילה מאמינה בחינוך פעלה עד כה בשבע שכונות בירושלים, רובן בעלות מאפיינים סוציו-אקונומיים נמוכים, בהן התשתית הקהילתית ומערכות החינוך זקוקות לתמיכה וצמיחה. התכנית הציעה התייחסות הוליסטית לשיפור החינוך והרווחה של ילדים ובני-נוער, בראייה קהילתית-שכונתית מקומית. מתוך כך חרטה התכנית על דגלה את האמונה כי "כל אחד יכול" וכי חינוך והשכלה הם מנוף למוביליות חברתית. כמו כן קבעו הוגי התכנית כי ההורים הם המומחים בחיי ילדיהם ועל כן עליהם להיות שותפים מובילים ביישום התכנית בשכונה. הארגונים השותפים בתכנית – הקרן לירושלים, החברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים ועמותת "אשלים" (מיסודו של ג'וינט ישראל) – מאמינים כי בידי קהילה נמצאים הכוחות, החכמה, הידע והרצון לקדם את חינוך הילדים והנוער בשכונה.

התכנית פועלת על-פי ארבעה עקרונות מרכזיים:

- 1. הילד והנער במרכז:** כל התכניות מכוונות לשיפור איכות החיים של הילד ומשפחתו, תוך התייחסות כוללת למגוון מעגלי ההשפעה על חיי הילד: משפחה, בית הספר, חברים, קהילה.
- 2. חינוך ילדינו הוא בידינו: היכולת, הזכות והחובה להנהיג את חיינו ואת חיי ילדינו היא בידינו.** על-מנת להביא לשינוי משמעותי בחיי הילד בחיק קהילתו, יש להביא לכך שהתושבים וההורים עצמם הם שייקחו את האחריות על תהליכי החינוך של ילדיהם. תושבי הקהילה הם שותפים מלאים בהפעלת התכנית בכל שלביה – משלבי התכנון ועד שלבי הביצוע.
- 3. שותפות בחשיבה, בעשייה ובאחריות של כל הגורמים המשמעותיים בחיי הילד – הורים, תושבים, מנהלי בתי-ספר וארגונים:** על-מנת להבטיח מענה הולם לילדים ולבני-נוער בשכונה, יש להביא לשותפות-אמת בין המוסדות המספקים שירותים שונים לילד ולמשפחתו, ובינם לבין ההורים ותושבי השכונה.
- 4. כל קהילה מיוחדת – התמקדות ברמה השכונתית:** בשל גודלה של ירושלים, מורכבותה והשונוות המאפיינת אותה, נודעת חשיבות עליונה להפעלת תכנית מבוזרת, המופעלת בכל שכונה על-פי מאפייניה הייחודיים, תוך שמירה על הזהות, הערכים והאוטונומיה של הקהילה.

3. מטרות התכנית

לתכנית ארבע מטרות המשולבות זו בזו:

- 1. קידום ילדים ובני-נוער למיצוי הפוטנציאל הלימודי-חברתי-אישי של כל אחד ואחד מהם:** שיפור התפקוד הלימודי והעלאת תחושת המסוגלות העצמית;
- 2. חיזוק יכולתם של תושבי הקהילה לקדם תהליכים משמעותיים המשפיעים על עתידם ועל עתיד ילדיהם;**
- 3. העלאת מעורבות ההורים בחיי ילדיהם ובחינוכם;**
- 4. פיתוח שיתופי-פעולה בין ארגוני חינוך, רווחה וחברה הפועלים בשכונה, תוך איגום המשאבים לטובת ילדי השכונה: יצירת תחושת אחריות משותפת להישגים לימודיים וחברתיים, תוך שותפות של הקהילה.**

4. אופן יישום התכנית בירושלים, ושלבי הפעלתה בשכונות

כאמור, התכנית פועלת בירושלים, בה חיו בשנת 2006 733,000 תושבים – 44% מהם ילדים ובני-נוער.⁴ ירושלים היא עיר ענייה ששליש מהמשפחות שחיו בה בשנת 2005 היו מתחת לקו העוני, ו-57% מילדי העיר הוגדרו עניים ונמצאו בשל כך במצבי-סיכון שונים. נתונים אלה הופכים את תחום החינוך והטיפול בילדי העיר למאתגר מיוחד. ירושלים מאופיינת גם כעיר רבת מגזרים ותרבויות: 66% מתושבי העיר הם יהודים ו-34% הם ערבים. כ-30% מהאוכלוסייה היהודית היא חרדית. תושבי העיר מתגוררים במספר רב של שכונות בעלות מאפיינים תרבותיים, דתיים וסוציו-אקונומיים שונים. בשכונות העיר פועלים מנהלים קהילתיים, שהם דגם ייחודי בארץ המשלב את פעילות המתנ"ס השכונתי עם הנהלות ציבוריות שכונתיות (שפנו בעבר "מנהלות" שכונתיות). המנהלים, על הנהלותיהם הציבוריות, משמשים תשתית לפעילות קהילתית בתחומי חיים שונים בשכונה.

התכנית החלה לפעול בשנת 1999 בשתי שכונות בעיר: קריית-מנחם-עיר-גנים, וקטמון ח'י-ט' ושכונת פת. הדגש בשכונות אלו היה על-פיתוח מענים במעגלי-חיו השונים של הילד. מתוך האמונה כי תושבי השכונות מכירים את צרכי שכונתם טוב יותר מאחרים, הוחלט שהתושבים הם שייקבעו את דרכי הפעולה בשכונה. מלכתחילה התארגנה הפעילות באמצעות המנהלים הקהילתיים, אשר נחשבים לגורם מתכלל, מארגן ומוביל ביישום התכנית בשכונה. מהניסיון שנצבר במהלך העבודה בשתי השכונות, נלמדה חשיבות הכנתה של תכנית אסטרטגית שכונתית לפני תחילת הפעילות.⁵ כמו כן זוהתה החשיבות של פיתוח שפה משותפת בין התושבים לבין אנשי המקצוע עוד בשלבי ההפעלה הראשונים של התכנית, וזאת על-מנת שיוכלו להידבר ביניהם ולשתף-פעולה באופן שוויוני. בשנת 2002 הצטרפו לתכנית שתי שכונות נוספות: נווה-יעקב ובית-צפפה, ובשנת 2004 הצטרפו עוד שלוש שכונות: א-טור, תלפיות-מזרח ורוממה. שבע השכונות הללו הן מיקרוקוסמוס של החברה הישראלית בכלל ושל החברה הירושלמית בפרט. הן כוללות את מגוון האוכלוסיות הגרות בעיר: יהודים וערבים, חילונים וחרדים, ותיקים ועולים חדשים. משך התכנית בכל שכונה הוא כחמש שנים.

⁴ אחוז זה הוא גבוה ביחס לאחוז הילדים ובני הנוער בכלל האוכלוסייה בישראל, העומד על 34%.
⁵ הוחלט כי בלא תכנון אסטרטגי לא יוקצה תקציב, וכי רק לאחר עבודת הכנה מעמיקה ניתן יהיה להתחיל את ביצוע התכנית בפועל.

התכנית התפתחה בכל שכונה בצורה שהלמה את צורכי הקהילה המקומית, תוך מימוש חמישה שלבים עיקריים בהפעלתה:

1. **בדיקת בשלות השכונה להפעלת התכנית:** צוות הביצוע⁶ בוחן את התאמת השכונה להצטרף לתכנית, בדגש על המצב הסוציו-אקונומי של תושבי השכונה, קיומן של תשתיות קהילתיות, מחויבות מנהל המנהל הקהילתי לתכנית, ונכונות תושבים ואנשי-מקצוע לעבודה משותפת.

2. **גיבוש ועדת-היגוי שכונתית:** הקמת ועדת-היגוי שכונתית, בה שותפים הורים, תושבים, נציגי ועדי-הורים, מנהלי בתי-ספר, נציגות מורים, מנהל לשכת הרווחה וצוות המנהל הקהילתי. לכל ועדה נבחר יו"ר שהוא תושב השכונה. התהליך מנוהל על-ידי המנהל הקהילתי השכונתי.

3. **תכנון אסטרטגי משותף ובניית שפה משותפת:** במשך כחצי שנה פועלת ועדת ההיגוי השכונתית ביחד עם מנחה מקצועי לבניית תכנית אסטרטגית שכונתית-חינוכית. ועדת ההיגוי בודקת את צורכי הילדים והנוער בשכונה ואת המענים הקיימים והיא בוחנת אלו מענים חסרים. לאור המיפוי, הוועדה קובעת חזון, מטרות, יעדים, תכניות ומדדי-הערכה לחמש השנים הקרובות. התושבים ואנשי המקצוע מגבשים יחדיו תכנית אסטרטגית חינוכית-שכונתית, ובתוך כך הם מפתחים גם שפה משותפת.⁷

4. **שלב ביצוע התכניות – הכוונה שוטפת של התכניות בשכונה:** במשך חמש שנות ביצוע התכניות בשכונה, פועלת ועדת ההיגוי השכונתית כגוף מכוון ומנווט. ביצוע התכניות מלווה בהערכה, בקרה וקבלת החלטות על שינויים נדרשים. במשך שנים אלו מפתחת ועדת ההיגוי מנגנונים של הידברות, קבלת החלטות ופיתוח שיתופי-פעולה אשר הופכים להיות מנגנוני-קבע בשכונה ומאפשרים המשכיות.

5. **שלב המעבר לעצמאות:** בתום התכנית עורכת ועדת ההיגוי השכונתית תהליך של הערכה, המסכם את שנות ההפעלה. הוועדה קובעת את המשך דרכה, פועלת לפיתוח משאבים לתכניות שעלו יפה ובוחנת אלו שותפים נוספים היא רוצה לצרף לעבודתה. בשלב זה הופכת ועדת ההיגוי השכונתית לגוף המוביל את תחום החינוך בשכונה.

⁶ צוות שמוביל את התכנית מבחינה מקצועית ומורכב מנציגי הגופים המממנים והמפעילים את התכנית.

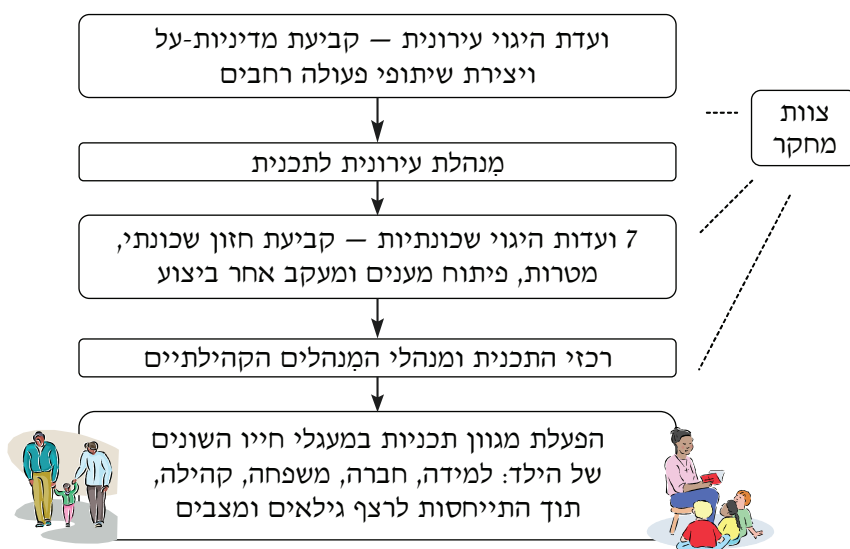
⁷ בשלבים אלו תפקיד המנחה לוודא כי כל הקולות נשמעים ומשפיעים: תושבים, הורים, ילדים ואנשי-מקצוע.

יישום התכנית – הרמה העירונית: במקביל לוועדת ההיגוי השכונתית, פועלת ועדת-היגוי עירונית, הכוללת את נציגי הארגונים השותפים, נציגי העירייה ונציגים של השכונות השותפות. הוועדה מנווטת את התכנית ברמה העירונית, ומקדמת תהליכי-למידה בין השכונות. הצוותים המובילים את התכנית בשכונות, מקבלים הדרכה, ליווי וסיוע ממנהלת התכנית.

התכנית מלווה בהערכה מעצבת ומסכמת מטעם מכון ירושלים לחקר ישראל.

המבנה הארגוני של התכנית:

מבנה הפרויקט



5. התיאוריה והשטח: סוגיות לעיון, לדיון ולביקורת

לפני שניפנס לספור המעשה, נחדד סוגיות תיאורטיות אחדות המרחפות מעל לעשייה בשטח. בשנות ה-2000 משנה החברה הישראלית את פניה על רקע תמורות מרחיקות-לכת שחלו בה. בימינו נותנים תהליכי הביזור והשוק החופשי את הטון גם במערכות החינוך והחברה. הדבר סייע, בין השאר, לחיזוק הדמוקרטיזציה במערכות אלו, להגברת האוטונומיה של מוסדותיהן (כמו בתי-ספר או שירותי-רווחה) ולהרחבת ההיענות

לצורכי האזרחים (ראו לדוגמא: וולנסקי 1994, רשף תש"ן). במקביל תרמו תהליכים אלה להחלשת השירותים השונים ולהרחבת הפערים בין אוכלוסיות חזקות, משכילות ומעורבות שיודעות לנצל תהליכים אלה, לבין אוכלוסיות חלשות ומעוטות-השכלה. אלו האחרונות נשארות לרוב מאחור ומתקשות להשתמש "בכללי המשחק" החדשים.

הניסיונות להתמודד עם התרחבות הפערים החברתיים במציאות המשתנה, אינם עונים תמיד על הציפיות. נראה שהיום יותר מתמיד, יצירת שינוי חברתי היא אתגר מורכב הטובע בים של מותגים, הפרטות, אינדיבידואליות וניכור חברתי. עם מגמות חברתיות אלו מנסה תכנית קהילה מאמינה בחינוך להתמודד ולהציג לה אלטרנטיבה.

התכנית קהילה מאמינה בחינוך היא לגבינו שיעור מעניין בעבודת-שטח והזדמנות לבחון את תוצריה בעיניים ביקורתיות. נציג כאן מספר סוגיות ביקורתיות שמומלץ לחשוב עליהן על רקע דו"ח ההערכה המוצג להלן, גם אם רובן אינן זוכות למענה ברור (ראה גם: בהם 2004).

● **שותפויות או שיתוף בין מקצוע אנשי המקצוע לבין הציבור:** המונח "שותפות" משמש בימינו כותרת אטרקטיבית ופופולארית לעשייה ציבורית, למרות שישומו נתקל בקשיים רבים ומידת תרומתו לתהליכים חברתיים מוטלת בספק. שמר ושמיד (2006) הבחינו בין המונח "שותפות" המבטא בעיקרו את יוזמת אנשי המקצוע וקובעי המדיניות, לבין המונח "השתתפות" האמור לבטא את יוזמת התושבים והמשתתפים, ולהציג מערכת-יחסים הדדית, רצונית ומוסכמת. התכנית שלפנינו מציגה תחילה שותפות שמובילים אנשי-מקצוע ביחד עם תושבים, אך גם מרכיב של השתתפות מצד חברי הקהילות לקידום הנושאים החשובים להם. נשאלת השאלה: האם הכותרת "השתתפות" מקבלת ביטוי אמיתי בתכנית? האם יש לה סיכוי אמיתי להתממש כאן?

הערכת סוגיה זו דורשת התבוננות זהירה בתכנית, אשר "ההשתתפות" היא רק אחד ממרכיביה הרבים, והיא אינה מבנה את ליבת התהליך. הניסיון ליצור השתתפות אמיתית הוא מורכב ובעייתי ליישום, ולו מפאת הקושי למצוא שותפות-אמת (Cooke & Kothari 2001). יתר על כן: לפעמים השתתפות מבטאת למעשה שעתוק של יחסי-עוצמה חברתיים ויכולה לשמש מסווה לתהליכים המבטאים פטרונות או רצון להטמיע כוחות קהילתיים בממסד. בנוסף קיים הקושי להעריך רמות שונות של שיתוף ולהגיע למסקנות ברורות בדבר טיבן האמיתי של השותפויות.⁸

⁸ זאת למרות שהוצגו סולמות-מדידה (Ward 2000) ואובחנו סוגי-שותפות מגוונים (שמר ושמיד 2006) המלמדים על רמות שונות של שותפות.

● **שותפות אנשי-מקצוע מתחומים שונים:** הכותרת "שותפות" נכונה גם לגבי הקשר בין אנשי-מקצוע מתחומים שונים לבין המוסדות השונים בשכונה. היא יכולה לגלם קשיים בתכנית המנסה להיות רב-ממדית כמו התכנית שלפנינו, ולגשר בין שפות מקצועיות ואינטרסים שונים. קיים קושי אימננטי ליצור שותפות בין אנשי המקצוע, שלעיתים משמשים באותו מקצוע ומתחרים על אותו קהל (לדוגמא, מנהלי בתי-ספר בשכונה) ולעיתים מייצגים אינטרסים שונים ושפות-עבודה שונות (לדוגמא, רכז נוער במנהל הקהילתי מול מורה בבית הספר). המתח עשוי להתחדד כאשר מוסד מסוים מוביל את התכנית (במקרה שלפנינו – המנהל הקהילתי) ומוסדות מרכזיים אחרים הם שותפים זוטרים יחסית (במקרה שלנו מדובר בבתי הספר, האחראים באופן מסורתי לתחום החינוך).⁹ נשאלת השאלה עד כמה מציגה בפנינו התכנית שיתוף-פעולה "אמיתי" בין אנשי-מקצוע בעלי שפה שונה, לבין מוסדות בעלי אינטרסים מסוג שונה ?

סביר להניח שהקורא יתקשה לתת לכך תשובה ברורה מתוך דו"ח ההערכה המסכמת, במיוחד כאשר קשה להגדיר עד תום מהו שיתוף-פעולה אמיתי ומשמעותי. על פניו נראה כי תשובה טובה יותר ניתן לקבל כשבוחנים את טיב התהליכים ואת אופי שיתופי הפעולה המתקיימים, רק לאחר סיום התכנית. רק אז ניתן לבדוק מה באמת עלה בגורלם של תהליכים אלה, ועד כמה הוטמעו בהצלחה דפוסי-שותפות אמיתיים.

● **ייצוג הציבור ומי מייצג את הציבור:** התכנית דוגלת בשיתוף הציבור ובהשתתפות תושבי השכונה בקבלת החלטות בנוגע לחינוך ילדיהם, תוך "שיתוף נציגים" בוועדות הרלבנטיות. מהלך זה נתפס כציר מרכזי וחשוב לשינוי בקהילה, לחיזוק נציגיה ולמתן אחריות בידי חבריה.

רעיון ה**ייצוגיות** הוא בעייתי כשמדובר בתכניות השואפות לשתף את התושבים, במיוחד כשלא נעשה מהלך מאורגן של בחירות. בתכניות רבות יש ייצוג רחב למגזרים החזקים, הממשיכים להיות דומיננטיים על חשבון החלשים¹⁰ (וקסמן ובלנדר 2002). החזקים – בעלי הידע, יכולת הארגון, כוח ההתמדה והמיומנויות המתאימות – הם שמגיעים לנקודות קבלת החלטות וההשפעה. מצד אחד יש טוענים כי דווקא נציגי התושבים מציגים לעתים קרובות ראייה ציבורית רחבה ומפוקחת יותר ביחס לשכונה ולצרכיה מאשר אנשי המקצוע. מצד שני נראה כי לעתים מתקשים נציגי התושבים לייצג ראייה כלל-שכונתית החורגת ממקומם האישי (לדוגמא, כאשר הורים לילדים בגילאים

⁹ דוגמא לפערים – קהל היעד של המנהל הקהילתי אינו חופף בהכרח את קהל היעד של מוסדות החינוך.

¹⁰ פעמים רבות, חברי הקהילה עצמם אינם משתפים-פעולה בניסיונות אלה.

מסוימים פועלים לקדם את ההשקעות הרלבנטיות לילדיהם). במקרים מסוימים ייתכן שדווקא אנשי המקצוע, שהם בעלי הראייה הרחבה והאובייקטיבית יותר, הם שמסוגלים לייצג את צורכי החינוך של כלל תושבי השכונה ושל המגזרים החלשים בדרך נכונה יותר.

האם התכנית שלפנינו מצליחה להתגבר על משוכת הייצוגיות? האם הוא מצליחה לערב ממש את תושבי השכונה?

ברור שאין תשובה חד-משמעית לשאלות אלו, וקיים קושי בסיסי לבחון אותן לעומק. אם אנו מאתרים ניסיונות רציניים להתמודד עם בעיה זו, נראה כי זהו כבר סוג של התקדמות והצלחה.

● **התמקדות מול פעילות מקיפה:** תכניות שונות מציבות מרחב-מטרות שונה, גם אם רוב התכניות החברתיות והחינוכיות באות לכאורה "לשנות את העולם." יש תכניות ממוקדות, המציבות יעדים ברורים וחדים, שקל יותר להשיג ולכמת. יתר על כן, ישנה הטענה שמיקוד מאפשר ליצור שינויים בולטים היכולים לחלחל לתחומים אחרים. לעומת זאת, בתכניות כוללניות מצהירים על ניסיונות להשיג שינוי **כולל** באמצעות פעילות חברתית וחינוכית מקיפה. לפי שיטה זו, רק התערבות **במכלול** הבעיות, פותחת פתח לשינויים חברתיים (בהם 2004, ראה גם Mulroy & Lauber 2002).

התכנית שלפנינו זכתה במשך השנים לכינוי "הפרויקט ההוליסטי" בשל הניסיון ליצור שינוי כולל בשכונות. נשאלת השאלה אם התכנית אכן מציגה פעילות כה מקיפה וכה ממוקדת שתיצור שינויים מורגשים ומשמעותיים ?

אנו מאמינים שהתשובות לשאלה דלעיל תלויות בחלקן בתקציבי התכנית ובמידת הציפיות שהיא מעוררת (בנוסף לגורמים נוספים כמו שיח בין מקצועי, איגום משאבים ועוד). במקרה שלפנינו היו התקציבים מוגבלים והציפיות גבוהות. נעשה ניסיון לשלב בין התמקדות בתכניות ספציפיות בתחום החינוך לבין ראייה מקפת של המערכת הקהילתית בשכונה ושל צרכים שונים ומגוונים. ספק אם ראוי היה להרחיב את תחומי העיסוק, אך לעומת זאת ראוי היה אולי להתמקד בחתכי-גיל מסוימים או אפילו באוכלוסיות ספציפיות. האם התמקדות כזו היתה מגדילה או מקטינה את התרומה לשכונה? שאלה זו ראויה לבחינה בתכניות נוספות ובמקרים נוספים.

● **מידת השינוי שהפרויקט מבשר:** תכניות שהמסד (יהא אשר יהא) יוזם ומממן, נחשדות תמיד בכך שאינן מבטאות רצון אמיתי לשינוי ושיש בהן לפחות אלמנטים

ממתנים או שמרניים. ביטוי מרכזי לכך מתקיים באוריינטציה של התכנית – בין אם בניסיון ליצור שינויים רדיקאליים ומיידיים ובדאגה מקסימאלית לאינטרסים של חברי הקהילה תוך מאבק בממסד ובגורמים חיצוניים, ובין אם בניסיון ליצור שינויים הדרגתיים, בשאיפה למצוא פתרונות המשותפים לממסד ולתושבים (Mulroy & Lauber, 2002). איזה סוג שינוי מציעה התכנית שלפנינו?

התכנית שלפנינו מציעה במובהק שיתוף-פעולה עם הממסד, על היתרונות ועל החסרונות שבכך. בזה כוחה ובכך טמונה תבונתה. היא מאפשרת שיח עם אנשי המקצוע ושילוב תושבים במסגרת העבודה המקצועית, תוך הימנעות לרוב, במידת האפשר, ממאבקי-כוח וממלחמות¹¹. נראה כי לרוב נשמר מרכז הכובד של החלטות בידי אנשי המקצוע, למרות השתתפות התושבים בתכנון, בהחלטות ואף בביצוע.

● **הצלחות בעשייה קהילתית ובעשייה חינוכית:** בשורה התחתונה כולנו מחפשים "הצלחות" – דהיינו, שיפור בתהליכים הקהילתיים ובהישגים החינוכיים. ציפייה כזו היא אולי פשטנית או נמהרת, אבל כולנו היינו מעוניינים לראות שינויים ברורים במסגרות השכונתיות ובהישגים האישיים של ילדי השכונה, כך שימצו את הפוטנציאל הטמון בהם. במקרה שלפנינו ניתן לדבר על מדדים שונים בתחום החינוך כמו שינויים בשיעורי הנשירה מבתי הספר או שינוי בשיעורי ההצלחה בבחינות הברגרות. בתחום הקהילתי ניתן להציג מדדים מורכבים יותר, כגון שינוי במעורבות התושבים בפעילויות. נשאלת אפוא השאלה אם התכנית אכן מצגיגה הצלחות ברורות.

אנו סבורים כי יהיה קשה להצביע על הצלחות ברורות במחקר-הערכה-מסכמת אשר לא בחן את התכנית מתחילתה ועד סופה ולא השווה את המצב בשטח לפני ההתערבות ולאחריה. קל וחומר כאשר קיים קושי אמיתי לעמוד על המשמעויות מרחיקות הלכת של מדדים חברתיים וחינוכיים (ראה: גודלבסקי ואחרים 1998, 2004, Cobb & Rixford). דווקא משום שבמחקר זה לא הוגדרו בבירור המדדים להצלחת מרכיבי התכנית, יכול הקורא לחשוב בצורה פתוחה ועצמאית על מדדים כאלה, על "הצלחות" ועל "כישלונות" של התכנית. לאור הערכים המנחים אותו, יכול הקורא להחליט באלו מדדים היתה תכנית זו ראויה לעמוד וכיצד עמדה בהם, ואין זו משימה קלה כלל ועיקר.

¹¹ אם כי יש לציין שההתארגנויות של ההורים במסגרת התכנית היו במספר מקרים תשתית למאבקים מול הממסד.

סוגיות אלו מלמדות על המורכבות בה פועלת התכנית *קהילה מאמינה בחינוך*, ועל רף הציפיות הגבוה שהוצב ביחס לתכנית וביחס למחקר שנועד לבחון אותה.

עם זאת היינו רוצים לדעת אם "המתפנן" של התכנית אכן מניב את "התבשיל" שאותו אנו מבקשים לקבל גם במקומות אחרים. דהיינו: האם ראוי להפעיל מודל-עבודה דומה במקומות נוספים? האם המודל החדש מתווה דרך לתכנית חברתית-חינוכית ראויה? ואם זוהי הדרך היעילה להתמודד עם עוני ולצמצם פערים.¹²

שאלות אלו רק מתחדדות במרחב הפעולה הירושלמי, היוצר מסגרת מרובת-תרבויות ומרובת קשיים ואתגרים.

לדעתנו, המרחב המשותף לקהילה ולחינוך דורש עוד פיתוח ועשייה. התכנית *קהילה מאמינה בחינוך* היא רק צעד קטן אחד בעשייה מסוג זה. כאשר זה המקום לחזק את כל מי שהאמין בתכנית זו ולהודות לכל מי שנטל בה חלק והיה שותף בקידומה ובאמונה בעתיד טוב יותר.

¹² מחקרים מצביעים לרוב על הקשר הקיים בין מצב כלכלי לבין חינוך והשכלה. לדוגמא, שיעורי הזכאות לתעודת בגרות נמצאים במתאם חיובי עם מאפיינים חברתיים-כלכליים, וכך גם רכישת השכלה גבוהה. כמו כן, מחקרים מעידים כי מעורבות הורים בחינוך משפיעה על הישגי ילדיהם (ראה למשל אצל פרידמן ופישר, 2002), וכי קיים קשר בין מצב חברתי-כלכלי של הורים לבין מעורבותם: ככל שההורים במצב חברתי-כלכלי טוב יותר, כך הם מעורבים יותר בחינוך ילדיהם.

הערכת התכנית קהילה מאמינה בחינוך

התכנית שלפנינו היא תכנית מורכבת, ומשום כך נדרשה מתודולוגיה מורכבת להערכתה. הספרות המתודולוגית בתחום ההערכה, מכוונת בדרך-כלל לתכניות בעלות זהות מוגדרת, מספר מצומצם-יחסית של מטרות, ומספר מוגבל של פעילויות שבאמצעותן שואפים להשיג את המטרות. אולם לעתים המעריכים נדרשים להעריך תכניות-על, מיזמים שמורכבים ממספר רב של תכניות שונות, שהמבדיל ביניהן רב מן המשותף. המטרות של מיזמים אלה מוגדרות לעתים ברמה גבוהה של הפשטה, ואמורות להיות מושגות הודות לאפקט המצטבר של התכניות המרכיבות אותן (ראה: שפירו, 2007). אחת הבעיות בהערכת מיזמים מורכבים היא בחירת המטרות של מחקר-ההערכה – ההחלטה עד כמה ראוי להקדיש תשומת-לב להערכת התכניות המרכיבות את המיזם, ועד כמה נחוץ להתמקד במישור של המיזם.

התכנית קהילה מאמינה בחינוך החלה לפעול בשנת 2000. השכונות נווה-יעקב ובית-צפנה – שתי השכונות שבמרכזו של פרסום זה – הצטרפו לתכנית בשנת 2003, ומחקר ההערכה המוצג להלן בוצע במחצית שנת 2005. אי לכך המחקר הוא בעל אופי של הערכה מסכמת שמציגה את מהלך התכנית לאחר מעשה, דרך התנהלותה והישגיה מצד אחד, והקשיים שעמם התמודדה מצד שני. המחקר כולל גם המלצות להמשך בשכונות אלו, ועל בסיס ההמלצות הוא מתווה דרך לשכונות נוספות בהן פועלת התכנית ולכל המעוניין להפעיל תכנית דומה במקומות אחרים.

1. מערך המחקר ומטרותיו

מטרת מחקר ההערכה היא לתאר ולאפיין את מרכיבי התכנית ולנתח את תהליך התנהלותה ואת תוצאותיה. המחקר נועד להבין את תרומת התכנית לשכונה, על הקשיים וההישגים שבדרך, ולהציג בצורה שתאפשר להסיק מסקנות ולנסח המלצות לתכניות דומות המתנהלות היום בשלוש שכונות נוספות בירושלים: רוממה, א-טור ותלפיות-מזרח.

ההבדלים בין השכונות והקהילות לבין התכניות והפעילויות השונות של התכנית, קייבו להתאים לכל שכונה כלי-הערכה וליווי שיהיו ייחודיים לה. המחקר נערך לקראת סיומה של התכנית שנמשכה שלוש שנים, והוא הוגבל לחודשי מחקר ספורים. עיתויו של

המחקר והיקפו המצומצם-יחסית, קבעו במידה רבה את אופיו כמחקר הערכה מסכם, וגם הגבילו את כלי המחקר שניתן לעשות בהם שימוש.

המחקר עשה שימוש בגישות מחקר איכותניות וכמותיות, והוא כלל שיחות וראיונות-עומק, קבוצות-מיקוד, תצפיות, ניתוח דו"חות וניתוח נתונים.

צוות מחקר ההערכה קרא וניתח את כל הדו"חות שנמסרו לו, וערך 17 ראיונות: שבעה ראיונות עם תושבים פעילים, עם אנשי-מקצוע ונבחרי-ציבור בנווה-יעקב, חמישה ראיונות עם תושבים פעילים, אנשי-מקצוע ונבחרי-ציבור בבית-צפפה, וחמישה ראיונות עם שותפים בהווה ובעבר בוועדת ההיגוי העירונית של התכנית. כמו כן השתתף צוות המחקר במספר ישיבות בשכונות, ביניהן ישיבה מסכמת של התכנית בנווה-יעקב וישיבה מסכמת של התכנית כולה, בה לקחו חלק נציגים מכל השכונות שהשתתפו בתכנית.

יש לציין שהמחקר הוא מחקר-מסכם, והוא החל לקראת תום שלוש השנים של פעילות התכנית. משום כך הסתייע צוות המחקר בדו"חות קיימים וערך ראיונות, אך לא אסף נתונים גולמיים באופן עצמאי.

2. נווה-יעקב

2.1 מבוא

שכונת נווה-יעקב היא שכונת קצה שהוקמה בצפון-ירושלים בשנת 1973, הרחק מכל שכונה יהודית. מדרום לשכונה היה שטח פתוח נרחב, שרק במחצית שנות ה-80 נבנתה עליו השכונה פסגת-זאב. מצפון וממזרח נתחמת נווה-יעקב בגבול המוניציפאלי של ירושלים, וגובלת בשטחי הרשות הפלסטינית. מדרום-מזרח לה נמצא הכפר הערבי חיזמא, הממוקם מחוץ לגבולות המוניציפאליים של ירושלים, ומדרום-מערב לה נמצאת שכונת שועפאט.

במחצית שנות ה-70, כשהשכונה אוכלסה, שופנו בה בעיקר עולים חדשים (רובם מגרוזיה, בוכרה ודרום-אמריקה), וכן הופנו אליה משפחות מרובות-ילדים משכונות המצוקה של אותם ימים – בעיקר מהקטמונים וממוסררה.

השכונה מתאפיינת במעמד חברתי-כלכלי נמוך יחסית. ריחוקה מקשה על הנגישות למרכז העיר ולכן גם מגביל את יכולתם של תושביה ליהנות ממגוון שירותים כמו שירותי תרבות ופנאי, הניתנים בעיקר במרכז העיר.

אוכלוסיית נווה-יעקב מנתה בשנת 2006 20,150 תושבים. בשנת 2002, כאשר החלה התכנית לפעול בשכונה, מנתה האוכלוסייה כ-20,000 תושבים – 35% מהם ילדים (בני 0-14) ו-10% קשישים (בני 65 ומעלה). מבין השכונות היהודיות הלא-חרדיות, נווה-יעקב היא אחת מחמש השכונות העניות ביותר בירושלים על-פי נתוני מפקד האוכלוסין והדיוור משנת 1995 (ראה: חושן, 2004). כשליש מתושבי השכונה הם עולים מחבר העמים ומאתיופיה. כשליש מתושבי השכונה הם חרדים. מרבית החרדים מתגוררים בקריית-קמיניץ שבמזרח השכונה, ובשנים האחרונות ניכרת כניסת אוכלוסייה חרדית גם לאזורים אחרים בשכונה. משנת 2003 מסתמנת מגמת עלייה במספר יוצאי-אתיופיה החיים בשכונה ובשיעורם בקרב תושביה.

התכנית *קהילה מאמינה בחינוך* החלה לפעול בנווה-יעקב במהלך שנת 2002, ונועדה להימשך שלוש שנים בתקצוב מלא, ושנתיים נוספות בתקצוב חלקי.

2.2 גיבוש התכנית

במהלך החודשים יוני 2002 – דצמבר 2002, התגבשה ועדת ההיגוי שכונתית, בה לקחו חלק יו"ר המנהל הקהילתי, חברי ועדת החינוך, נציגי ועדי ההורים ותושבים בעלי עניין. כמו כן נכללו בה אנשי-מקצוע העובדים במנהל הקהילתי ובעיריית-ירושלים – במיוחד אלה המנהלים או מפעילים את שירותי החינוך והחברה בשכונה, ומנהלי בתי-ספר בשכונה. את ועדת ההיגוי הנחתה אשת-מקצוע מוערכת, ויחדיו גובשו נוהלי-עבודה משתפים:

- יכולות עבודה-משתפת של אנשי-מקצוע ותושבים ושל אנשי-מקצוע ממגוון תחומים;
- ראייה כוללת של צורכי השכונה בקרב אנשי המקצוע ובקרב התושבים;
- תפיסה שכונתית של יעדים, מטרות וצרכים;
- תכניות ליישום;
- סדרי עדיפויות ליישום התכניות.

מטרת-העל של התכנית שנקבעה על-ידי חברי ועדת ההיגוי השכונתית היא: **שיפור הדימוי של השכונה בכל הקשור לתחומים החברתיים.**

יעדי התכנית, מטרותיה ודרכי-פעילות

להלן עיקרי חזון השכונה, כפי שנקבעו על-ידי ועדת ההיגוי השכונתית:¹³

- 1. אחריות ומנהיגות** – לשכונה תהיה מנהיגות קהילתית מייצגת, בעלת לגיטימציה כלפי פנים וחוץ, שתשפיע בצמתים הקריטיים של קבלת ההחלטות לגבי השכונה. תושבי השכונה יהיו מעורבים בפעילות וישפיעו על תהליכי הצמיחה וההתפתחות של השכונה.
- 2. חינוך** – כל ילדי השכונה ישתלבו באושר במסגרות חינוכיות וחברתיות התואמות את צורכיהם. תלמידי נווה-יעקב יוכלו להתקבל לכל בייס תיכון שיבחרו בעיר.
- 3. איכות-חיים** – איכות החיים בשכונה (בהיבטים של תרבות, חינוך, קהילה, עיצוב פיזי ותעסוקה), תהיה ברמה גבוהה בסטנדרט עירוני וארצי. השכונה תציע עושר של הזדמנויות לתושבים (בכל גיל, מין ועדה) למימוש הפוטנציאל האישי (לימודי, אומנותי) והחברתי.

מטרות התכנית ותרגומן לתכניות לביצוע

הוועדה תרגמה את החזון לשישה יעדי-פעילות עיקריים:

1. צמצום תופעות חברתיות שליליות;
2. פיתוח מנהיגות ואחריות;
3. שיפור איכות החינוך;
4. הרחבת אפשרויות בילוי, פנאי והשלמת השכלה;
5. טיפוח מראה אסתטי לשכונה;
6. יצירת גשר וקשר בין העדות והמגזרים השונים בשכונה.

לכל יעד פורטו תכניות הפעילות המועדפות, בהתאם לתפיסת הוועדה את צורכי השכונה. בשלב הסופי, לקראת יישומן של התכניות, התבקשו חברי הוועדה לדרגן לפי ישימות, חשיבות וחדשנות.¹⁴

¹³ תכנית קהילה מאמינה בחינוך שכונת נווה-יעקב דו"ח חצי שנתי – 2004.

¹⁴ סיכום שלוש שנות פעילות התכנית: קהילה מאמינה בחינוך (הפרויקט ההוליסטי) בשכונת נווה-יעקב, דורית רוט – רכזת התכנית, יוני 2005.

התכניות שנבחרו הן:

1. מרכז לשיפור הישגים לימודיים לחטיבת הביניים;
2. נוער בכושר – קבוצות ספורט לנוער בסיכון;
3. קורסי-הכנה לבחינות הבגרות;
4. מרכז-למידה לעולים חדשים, לשיפור מיומנויות השפה העברית.

יתר התכניות לא זכו למימון מתקציב התכנית, אך נותרו בגדר יעד לגיוס כספים ולהפעלתן בעתיד. הן היו חלק מהתכנון האסטרטגי, אך הוא אינו יכול להיות מיושם מייד והוא בסיס להמשך הפעילות בתחומי חינוך וקהילה בשכונה.

מבין תכניות בלתי-מיושמות אלו, דורגו במקום גבוה מכללה לפנאי והשכלה למבוגרים ומחויבות להישגים לכיתות א'-ב'.

תהליך החשיבה והתכנון המונחה של התכנית, נתפס בעיני השותפים – תושבים ואנשי-מקצוע כאחד – כתהליך משמעותי, חשוב ומעצב. היו שהדגישו את חשיבות קיומו של תהליך בו שותפים אנשי-מקצוע ממגוון תחומים הפועלים בשכונה ביחד עם תושבים. יש שהדגישו את העובדה שהתהליך "שם את התושבים במקום יותר משפיע" (רכזת בתכנית). אחרים הדגישו שהתהליך "לימד את הרכזים איך לעבוד עם התושבים ואיך לתכנן לטווח ארוך" (רכזים במנהל הקהילתי). "ההשתלמות סייעה לתושבים ולאנשי המקצוע להחליט מה חשוב. יחדיו החליטו להתמקד בנוער ולהפחית את התופעות השליליות בשכונה ובתחום החינוך לפעול למען שיפור הישגי התלמידים. תחילה התושבים חשבו יותר על היבטים פיזיים, על פעילות עם ועדי בתים וכו'" (רכזת בתכנית). התושבים הביעו עמדה דומה: "החינוך בהתחלה היה בין הדברים האחרונים בבחירות של הוועדה. לאחר חודשים של הכנות הבנו כי הכול קשור לחינוך – למשל מניעת ונדליזם" (תושבת פעילה).

"ישנם רכזים שמאוד הושפעו ממהלך זה ומהחשיבה שהתבצעה במהלכו. הם גם רכשו כלים מההשתלמות, שמשפיעים עד היום, כמו הצבת חזון, מטרות ויעדים" (מנהלת המנהל הקהילתי).

כולם הסכימו, כל אחד בדרכו, שתהליך החשיבה והתכנון היו חשובים ותרמו רבות להצלחת התכנית, ושהכלים שהם רכשו מלווים את השכונה והעשייה בה גם במסגרות שאינן חלק מהתכנית. עם זאת ציינו הן אנשי-המקצוע והן התושבים (שהיו שותפים בתהליך ושותפים עד היום בוועדת ההיגוי השכונתית) את אורכו של תהליך התכנון

האסטרטגי ואת האינטנסיביות והתובענות שלו: "ייתכן שאת התהליך האסטרטגי ניתן היה לעשות בזמן קצר יותר ובאופן יותר ממוקד" (רכזת בתכנית). אחת תושבות ציינה: "יש הרגשה כי התהליך התכנוני היה ארוך מדי. שבעה חודשים "שנגסו" בתקופת הפעילות של התכנית. תושבים נשרו עקב כך".

2.3 התכניות המרכזיות¹⁵

מרכז לשיפור הישגים לימודיים

מרכז הלמידה החל לפעול בספטמבר 2002 במנהל הקהילתי של נווה-יעקב.¹⁶ מדי שנה למדו במרכז 120-130 תלמידים. המרכז פעל שלושה ימים בשבוע, ארבע שעות ביום, מ-16:00 עד 20:00 (מ-16:00-18:00 למדו תלמידי כיתות ז'-ט', ומ-18:00-20:00 למדו תלמידי כיתות י'-י"ב). התלמידים חולקו לקבוצות של עד שמונה תלמידים, ולכל תלמיד נבנתה מערכת אישית. המורים במרכז היו מורים מקצועיים והם הסתייעו במתנדבים מקרב תושבי השכונה. המורים שמרו על קשר רציף עם הורי התלמידים ועם המורים בבתי הספר. מדי חודש נערך מעקב אחר הישגי התלמידים בבית הספר. הקשר שנוצר עם המורים בבית הספר תרם הן ליצירת תכנית אישית מותאמת לכל תלמיד, והן לתשומת-לב המורים בבית הספר. מדי חודש נערכו טקסי צל"ש על-מנת לעודד את התלמידים המצטיינים ולעורר מוטיבציה.

במסגרת הפעילות במרכז הלמידה, הוקמו ועד-תלמידים וועד-הורים. בנוסף ללימודים נערכו פעילויות חברתיות. הפעילות הלימודית והפעילויות החברתיות, כמו גם פעילות ועד התלמידים וועד ההורים, השרו תחושת רצינות והמשכיות, של מסגרת לימודית שנועדה לתרום לשיפור ממשי בהישגי התלמידים.

מרכז הלמידה ביצע הערכה תקופתית של צורכי התלמידים ובמידת הצורך אף הוסיף או שינה כיווני-פעילות. כך לדוגמא, בשנת 2003 נוספו שיעורים פרטיים ושיעורים להוראה מתקנת לתלמידים שהיו זקוקים לכך. בשנת 2004 למדו 15 תלמידים במסגרת אישית, לאחר שאובחנו כבעלי צרכים מיוחדים שאינם מאפשרים להם ללמוד באופן יעיל בקבוצה.

¹⁵ קהילה מאמינה בחינוך – שכונת נווה-יעקב, הוגש על-ידי דורית רוט, רכזת התכנית, וסימה חחיאשווילי, יו"ר הוועדה, מאי 2005.

¹⁶ מתוך דו"ח שהוגש לחברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים 12.11.03.

מגוון הפעילויות שנערכו במרכז הלמידה, הפך אותו ליותר ממרכז-למידה גרידא; הוא הפך גם למרכז חברתי (למסיבות, פעילות התנדבותית, טיולים ועוד).¹⁷

מדי שנה הוגדרו מדדי-הצלחה חצי-שנתיים ושנתיים. לדוגמא, בשנת 2003 נקבע כמדד-הצלחה היעד לפיו 50% מתלמידי המרכז ישפרו ציון כמגמה רצופה תוך חצי שנה ו-80% מתלמידי המרכז ישפרו ציון כמגמה רצופה בתוך שנה. כמו כן נקבע שלכל תלמיד תהיה תכנית התקדמות אישית.

התפוקות שהושגו: לכל תלמיד נבנתה תכנית אישית, ומעל 90% מהתלמידים שיפרו ציונים.¹⁸

קורסי-הכנה לבחינות הבגרות

קורסים אלה נועדו להכין את תלמידי כיתות י"ב לבחינות הבגרות. תכנית זו עומדת בפני עצמה אך יש לה קשר הדוק למרכז הלמידה. הקורסים נערכו במרכז הלמידה במנהל הקהילתי. הובילה אותם רכזת התכנית ומרבית המשתתפים לקחו חלק גם בפעילות הלימודית והחברתית של מרכז הלמידה.

הקורסים היו בלשון ובמתמטיקה וכן נערך קורס הצלחה במקצועות עיוניים.¹⁹ כל קבוצה כללה 10 תלמידים ולכל תלמיד נבנתה תכנית אישית. יש לציין שבנווה-יעקב אין בית-ספר תיכון וילדי השכונה לומדים במספר רב של בתי-ספר בעיר. משום כך היה קשה להרכיב קבוצות הומוגניות בהיסטוריה ובתנ"ך על-פי נושאי הבחינה. ארבע פעמים בשנה נערך מעקב אחר ציוני התלמידים במקצועות בהם הם ניגשו לבחינת הבגרות.

מלבד הלימוד לבחינות הבגרות, השתתפו התלמידים בשנת 2004 בסדנאות למוכנות נפשית ולהפחתת המתח לקראת הבחינות הבגרות.

נוער בכושר

מטרות התכנית: להקים מסגרת ספורטיבית חברתית אשר תיצור קבוצת השתייכות חיובית לאוכלוסייה של נוער בסיכון. המסגרת אמורה לתעל אנרגיות שליליות לכיוון

¹⁷ מתוך: תמונת-מצב מעודכנת – דצמבר 2003, מוגש לוועדת ההיגוי של התכנית קהילה מאמינה בחינוך (הפרוייקט ההוליסטי) (ללא תאריך).

¹⁸ ההישגים כפי שמופיעים למעלה, הם מרשימים למדי, אולם צוות ההערכה לא הצליח לקבל את הנתונים המפורטים הגולמיים שהיו בסיס לקביעה זו, וגם לא את ההגדרות המפרטות כיצד נמדדו ההישגים וכד'.

¹⁹ תכנית קהילה מאמינה בחינוך, שכונת נווה-יעקב, דו"ח תלת חודשי, יולי 2003.

החיובי וליצור בית חם שיסייע במניעת שוטטות של בני-נוער. כמו כן נועדה התכנית להעשיר את עולמם של בני הנוער ולתת מענה לצורכיהם השונים.²⁰ ביולי 2003 הוקמו חמש קבוצות של 15-20 בני-נוער כל אחת (בני 13-21).²¹

הקבוצות חולקו על-פי מאפייני האוכלוסייה: חרדים, אתיופים, עולי חבר העמים ונוער מנותק. התכנית הותאמה לכל קבוצה על-פי צרכיה. במסגרת התכנית נערכו פעילויות ספורט ופעילויות חברתיות, חלקן במרכז הנוער וחלקן במגרשי הספורט. במהלך כל שנות התכנית נעשו ניסיונות לגייס כספים לתכנית, על-מנת להגדיל את מספר המשתתפים. בדיווח האחרון של הפעילות²² דווח על 109 בני-נוער פעילים שפעלו בשש קבוצות.

על-פי מדדי ההצלחה שהוצבו, הושגה המטרה של שילובם בתכנית של לפחות 60 בני-נוער-בסיכון והותאמו להם פעילויות קבוצתיות ופרטניות. מספר הנערים ששולבו בתכנית היה כמעט כפול מהיעד המקורי, של 60 משתתפים. בשנים 2004-2005 עלה הביקוש לפעילות בקבוצה.

מרכז לשיפור מיומנות השפה העברית – אולפנית פל"א

בנובמבר 2003 נפתחה אולפנית שנועדה לסייע בלימודים לילדים עולים בבית הספר היסודי. זאת בעיקר באמצעות סיוע בהכנת שיעורי-בית, שיפור השפה העברית והתמודדות עם קשיי השפה. בנוסף נערכו פעילויות חברתיות ופעילויות בתחום המחשבים. בשנה הראשונה השתתפו באולפנית כ-30 תלמידים מבית הספר היסודי הממלכתי-דתי בשכונה, ומעט תלמידים מבית הספר הממלכתי (מספרם המדויק לא דווח).

משנת 2004 התמקדה האולפנית בעיקר בסיוע לתלמידים עולי-אתיופיה, בשל העלייה במספר הילדים יוצאי-אתיופיה בשכונה וקשייהם בלימודים ובשפה העברית בפרט. לאחר שזוהתה קבוצת היעד החדשה – תלמידים עולי-אתיופיה – אובחנו גם צרכים חדשים והוחלט לעבור מהתמקדות בהכנת שיעורי-בית לשיפור השפה ולמיומנויות של הבנת השפה והבנת הנקרא.²³

²⁰ תכנית קהילה מאמינה בחינוך, דו"ח שנתי, שכונת נווה-יעקב, ללא תאריך.

²¹ תכנית קהילה מאמינה בחינוך, שכונת נווה-יעקב, דו"ח תלת חודשי, יולי 2003.

²² סיכום שלוש שנות פעילות של התכנית: קהילה מאמינה בחינוך (הפרויקט ההוליסטי) בשכונת נווה-יעקב, דורית רוט – רכזת התכנית, יוני 2005.

²³ מתוך: דיווח על תכנית מרכז הלמידה היסודי עבור קורט הוקמן, מאת דורית רוט – רכזת התכנית קהילה מאמינה בחינוך, 8 במארס 2005.

בשנת 2003 הצליח המרכז לגייס תרומה (מידי מר קורט הוקמן מהולנד), שאפשרה להכפיל כמעט את מספר התלמידים ולהרחיב את הפעילות והסיוע. נכון למאוס 2005 למדו במרכז 58 תלמידים, 48 מהם עולי-אתיופיה (בין שנה לחמש שנים בארץ) והשאר ילידי-ישראל שהמורים המליצו שיקבלו סיוע. חלק מהפעילות נערכה בבית הספר היסודי הממלכתי-דתי, בו לומדים רוב התלמידים יוצאי-אתיופיה בשכונה, וחלק מהפעילויות התקיימו במנהל הקהילתי.

באולפנית עבדו שישה מורים (הקבוצות הופרדו לכיתת בנים ולכיתת בנות) וארבעה סטודנטים (מעמותת מעיין החינוך הדמוקרטי) שסייעו בהכנת שיעורי-בית, בשעות תגבור, בפעילות חברתית ובפעילות מחשבים. המורים באולפנית והמורים והמחנכים בבית הספר היו מתואמים ומדווחים והדבר סייע להתקדמות הילדים. באולפנית פעל מרכז-הזנה שסיפק מדי יום ארוחה חמה לתלמידים.

שינוי בתכנית הפעילות במרכז הלמידה והתאמתה לצרכים המשתנים, מצביעה על מוכנות ועל נכונות להתאים את התכנית לצרכים שעלו מהשטח.

מהלך גיוס המשאבים העצמאי הוא חלק ממהלך כללי של התארגנות לקראת הצטמצמות תקציב התכנית, והוא הישג נאה לשותפים בתכנית, שיצאו ביוזמה לגיוס משאבים על-מנת להרחיב את פעילויות התכנית.

2.4 סיכום

הישגים

● שיתוף בתכנון ובעשייה השכונתית-קהילתית

התחזקה השותפות בעשייה השכונתית והקהילתית, וכן החשיבה האסטרטגית והתכנון הקהילתי והשכונתי של אנשי-מקצוע הבאים מתחומי דעת והכשרה שונים, בינם לבין עצמם ובינם לבין התושבים. שותפות זו העצימה את התושבים ואת אנשי המקצוע שהיו שותפים לתכנית, והעניקה להם את הכוח לתרום לקהילה ולקדם את תחום החינוך בשכונה. התכנון האסטרטגי סיפק תשתית חשובה לתכנית על מרכיביה השונים.

כפי שביטאה זאת תושבת פעילה: "התכנית נתנה כוח לתושבים, נתנה כוח לאחריות,

ומנהיגות".

● חשיבה אסטרטגית וזיהוי צורכי השכונה

התכנית סייעה בהצבת חזון, מטרות ויעדים על-ידי כל השותפים – אנשי המקצוע והתושבים.

התכנית תרמה לפיתוח חשיבה חדשה עם ראייה לטווח ארוך. ללא התכנית לא היה נעשה מהלך מחשבתי אסטרטגי של זיהוי צורכי השכונה. מהלך אסטרטגי זה הוא הבסיס ליישום ארבע התכניות שפעלו בשכונה בשלוש השנים הראשונות לתכנית. התכנון האסטרטגי ממשיך ללוות את החשיבה בשכונה, והודות לו יושמו בשנה הרביעית והחמישית לפעילות שתי תכניות נוספות: מכללה לפנאי והשכלה למבוגרים, ומחויבות להישגים לכיתות א'-ב'.

● מתן כלי-הערכה לתושבי השכונה

התכנית העמיקה את החשיבה במונחים של מדדים ותפוקות. השותפים בתכנית – אנשי המקצוע והתושבים – הכירו במהלך התכנית בחשיבותם של כלי ההערכה שהוענקו להם במהלך השנים. כלים אלה מאפשרים למדוד את תרומת התכניות לשכונה ולתושביה, גם אם לא באופן מדויק, ולהעריך את מידת יישום המטרות והיעדים של התכניות השונות. כלים אלה מאותתים על קשיים או הישגים ומסייעים בקבלת החלטות בדבר המשך יישומן של תכניות ודרכי-פעולתן.

● העצמה של תושבים ופיתוח מנהיגות שכונתית

חלק מהתושבים שהתנדבו ליטול חלק פעיל בתכנית, בתכנון, בוועדות, ובהתנדבות בפעילויות השונות, הפכו לחלק מהמנהיגות השכונתית שפועלת למען השכונה ובמיוחד למען הילדים ובני הנוער בתחומי החינוך והפנאי. חלק מהתושבים היו פעילים בשכונה גם לפני התכנית. אולם הודות לתכנית הם רכשו כלים ופיתחו יכולות שלא היו בהם קודם, ובכך תרמו לפיתוחם האישי כמנהיגים למען השכונה וצרכיה. מעידים על כך דברי התושבים ואנשי המקצוע שהיו שותפים בתכנית: *"היכולת להחליט לבד מה אנחנו רוצים" (תושבת פעילה).*

"התכנית חיזקה את מעמד המתנדבים, הפעילים והיוזרים, כמו את יו"ר ועדת החינוך" (עליזה שבו-חיוט, רכזת עירונית של התכנית בשנים 2000-2004). התכנית הפיחה רוח ותקווה חדשה בקרב תושבי השכונה ופעיליה – אנשי-מקצוע ומתנדבים – כפי שביטאה זאת עובדת מקצועית בתכנית: *"התכנית הכניסה אנרגיה לפעילים."*

● גיוון ושיפור שירותי חינוך וחברה בשכונה

בארבע התכניות שפעלו בשכונה לקחו חלק פעיל כ-280 ילדים ובני-נוער. אליהם יש להוסיף הורים רבים שהיו מעורבים בפעילות ילדיהם. "ראינו את ההשפעה דרך מרכז הלמידה – הדבר הכי חשוב בתכנית. להורים אין אפשרות לסייע לילדים שקשה להם, לילדים יש פוטנציאל וצריך לסייע להם לממש אותו. המטרה היא שלילדים יהיה עתיד טוב יותר משהיה להוריהם. לתת להם עתיד יותר יפה ונכון" (תושבת פעילה). או כפי שביטאה זאת תושבת אחרת: "התכנית תרמה המון בתחום החינוך. על ילדים שנשרו נעשתה עבודה נרחבת – נוער בכור – עבודה מבורכת. מנסים למנוע מהנוער להסתובב לריק ברחובות".

● עקביות והתמדה בתכניות, תוך גילוי גמישות ראוי

בארבע התכניות שפעלו, נמשכה הפעילות לאורך כל התקופה. כל התכניות לווי בהערכה פנימית שאחת מתוצאותיה היתה הכנסת שינויים בתכנית כדי להתאימה לצרכים המשתנים (כמו השינוי בהרכב השכונה בעקבות הגידול הניכר באוכלוסיית העולים מאתיופיה). ניכר שהיתה גמישות במחשבה וביישום.

קשיים

● הרחבת מעגלי השותפים והפעילים – מנהיגות ואחריות

במהלך התכנית לא הצליחו להגדיל את מספר התושבים השותפים. בתחילה דווח על גיוס של 60 תושבים חדשים לתכנית, אבל במרוצת הזמן חלה ירידה במספרם. במהלך התכנית היו מעורבים כ-10 תושבים מתנדבים. לא הושגה המטרה של לקיחת-אחריות כתרבות שכונתית – ריבוי מנהיגות תחומיות. "תושבים פעילים הבינו שצריך להרחיב מעגלים, להבין צרכים, מטרות ויעדים, ליצור קשרים והבנות בעיקר בשיח ובקבוצות-מיקוד גם בתוך השכונה וגם עם גורמי-חוץ כמו מנח"י. אלא שתהליך זה היה אפקטיבי בחודשים הראשונים של הפעלת התכנית והוא הועם בהמשכו" (עליזה שבו-חיוט, רכזת עירונית של התכנית בשנים 2000-2004).

"למעשה לא הורחב מעגל המתנדבים. הפעילים הקיימים מאוד דומיננטיים. ייתכן שלא השקיעו מספיק מאמצים בגיוס פעילים חדשים" (עובדת מקצועית בתכנית). או כפי שניסחה זאת עובדת מקצועית אחרת (בראיון אישי, ללא קשר לציטוט הקודם): "הפספוס המרכזי הוא החיבור האוטומטי בין ועדת החינוך לוועדת ההיגוי השכונתית. בכך לא הורחב מעגל

התושבים הפעילים". ותושבת פעילה ממשיכה לתאר את התמונה: "מדובר באותם אנשים שמתנדבים שנים ויש שחיקה. לא מוצאים גם מחליפים (סוג של כישלון של התכנית). היתה עזיבה של פעילים, בעיקר גברים. יש זלוול מצד התושבים כלפי הפעילים וחוסר-הערכה. הם בבחינת לא-נורמאלים ופראיירים. המנהל הקהילתי ואנשי המקצוע כן מעריכים את הפעילות של המתנדבים."

● ליווי מקצועי

ככל שניתן ללמוד מהדו"חות ומהראיונות שנערכו במהלך המחקר, הליווי המקצועי בחודשים הראשונים של התכנית תרם תרומה חשובה מאוד לתכנית, אולם הפסקתו אחרי שלב גיבוש התכנית היתה מוקדמת מדי. ליווי מקצועי במהלך התכנית, גם אם במינון נמוך, היה יכול לתרום תרומה חשובה לאבחון הצלחות וקשיים ולסייע לשותפים בתכנית לכוונה למחוזות אליהם היו רוצים להגיע: "היה מקום ליותר הָכוּונה של אנשי-מקצוע. הָכוּונה של אנשי-מקצוע תסייע לקצר תהליכים, לתת את הכלים הנדרשים (למשל: הכשרה בגיוס משאבים). כאן אמורה להיכנס ועדת ההיגוי העירונית שיכלה להדריך ולכוון יותר את ועדת ההיגוי השכונתית" (עובד במנהל הקהילתי).

● סיום התכנית או המשכיותה

תקופה בת שלוש שנים, שמתוכה הוקדשה יותר מחצי השנה הראשונה להיערכות, אינה מותירה די זמן לביסוס התכנית ולהמשכיותה עם תום תקציבי התכנית.

"פגתחה תלות תקציבית של המנהל הקהילתי והשכונה בתכנית. לא היתה מספיק מחשבה ולא היתה היערכות מספקת להפסקת התקצוב לתכנית. גם ההכשרה לגיוס משאבים התחילה מאוחר מדי" (עובדת מקצועית בתכנית).

"עכשיו עובדים לארגן קורס גיוס משאבים, כדי לא ליפול כאשר התכנית יוצאת. אסור שמרכז הלמידה ייפול" (תושבת פעילה שילדיה משתתפים במרכז הלמידה).

● איגום משאבים וניהול שקוף

כאמור, מחקר ההערכה אינו בוחן היבטים תקציביים, למעט הסעיף שלהלן, שהוצג על-ידי איש הרווחה החינוכית בשכונה, שלקח חלק פעיל וחשוב בתכנית. "רוח הדברים היתה שיש צורך לאגם משאבים בתכנית בגלל העברות הכספים הרבות ממקורות שונים ומגוונים

לשכונה. יש פיזור אדיר של סמכויות בין ארגונים רבים הפועלים בשכונה. לדוגמא: הקמתו של מרכז הלמידה במסגרת המנהלים הקהילתיים יכולה לעלות 100 אלף שקלים לערך. מנהל "יחכס" יגיש בקשות לשישה ארגונים שונים, ישיג את הכסף שהוא צריך ויותר מכך. באגף שחר (משרד החינוך) מופעלות 10 תכניות. בניסיון לבחון אם התכניות פועלות, התברר כי כמעט כל התכניות ממומנות בכפל השקעה. המצב נהיה קצת פחות גרוע כי יש פחות כסף – מה שמחייב התייעלות, בקרה יותר קפדנית ופיקוח". כאמור, אין באפשרותנו לבדוק קביעה זו, אך היא בהחלט המלצה ראויה שיש להתייחס אליה.

● שיתוף עם גורמים שמחוץ לשכונה

הנהלת התכנית לא הצליחה לשתף את מנח"י (המנהלה לחינוך ירושלים) בתכנית ולזכות במעורבותה ובתרומתה, שאילו הושגו היה קל יותר להמשיך את התכניות בתום תקציביה. עם זאת, לתכנית נוער בכושר גויס תקציב מעמותת עלם וממשרד הרווחה, ולתכנית פל"א – אולפנית לעולים הלומדים בבית הספר היסודי – הושג תקציב ממשרד העלייה והקליטה.

● הערכה פנימית

ניתוח הדו"חות וניסיון להגיע לחומרי הגלם שהיו בסיס לבחינת ההצלחה, מצביעים על כך שהופנם הצורך לבצע הערכה פנימית ואף לדווח עליה לוועדות השונות, אבל חלקים גדולים מהדיווחים לא בוצעו בצורה מקצועית (מבחינת ההערכה, ללא קשר לאיכות העבודה בשטח). במיוחד בולט החוסר בשימוש במדדים כמותיים, למרות שניתן היה לנסח מדדים פשוטים ולבדוק אותם לאורך הזמן.

● הערכה מעצבת

לא היה ליווי מקצועי שינחה את הרכזים ואת התושבים הפעילים ויקנה להם כלי מדידה והערכה, כפי שניסחה זאת רכזת אחת התכניות "היו צריכים לתת לתושבים כלים לבחון את דיווחי הרכזים. התושבים למעשה החליטו על דברים מבלי שהיה להם ידע בנושא. יש לחזק את התושבים כך שיוכלו לבדוק את הרכזים, ולא יאפשרו לעשות מניפולציות של ההישגים."

לסיכום, התכנית תרמה רבות לשכונה, הן בקידום תחום החינוך והן בפעילות קהילתית משותפת לאנשי-מקצוע ולתושבים. היא תרמה לחשיבה האסטרטגית וליכולות של תכנון

מושכל. כמו כן פותחה ראייה כוללת של צורכי השכונה בקרב אנשי המקצוע הפועלים בשכונה ובקרב התושבים הפעילים. במסגרת התכנית הופעל מגוון של תכניות חינוך ופיתוח קהילה שלא היו קיימות לפני התכנית או שהיו קיימות בממדים קטנים מאוד ופחות אפקטיביים. ההוכחה להצלחתה של התכנית היא המשכיותה, ובתחומים שונים אף הרחבתה גם לאחר צמצום בתקצוב התכנית, וזאת בזכות גיוס עצמאי של משאבים.

בניגוד למתוכנן ולמקווה, לא הורחב מעגל השותפים מקרב התושבים באופן משמעותי. עם זאת, התכנית סייעה למניעת נשירתם של התושבים המתנדבים באמצעות יצירת עניין, לימוד ופיתוח מוטיבציה ומנהיגות.

התכנית התאפיינה בחוסר-איזון בין ההשקעה הרבה והמשמעותית בשלבים המוקדמים של התכנית, בשלב התכנון האסטרטגי וגזירת התכניות מהחזון, לבין השקעה מועטה בתכנון, בהערכה ובהסקת מסקנות במהלך התכנית. כתוצאה מכך לא היתה לעתים התמודדות עם קשיים או כשלים ולא ניכר תהליך מסודר ומבוסס של הסקת מסקנות שיבחן את המשך הדרך.

ההמלצות החשובות ביותר הן:

1. כדי לשמר את הפעילות בשכונה לפי התפיסה ההוליסטית של התכנית *קהילה מאמינה בחינוך*, חשוב להמשיך ולממן את פעילותו של רכז התכנית גם בשנה הרביעית והחמישית לתכנית.
2. חשוב שהתכנית תימשך גם מעבר לשלוש השנים שנקצבו לה. תקופת הזמן הקצרה-יחסית אינה מאפשרת יציאה "חלקה" מהתכנית, מבלי שהישגי התכנית יינזקו באופן משמעותי.

מה קרה מאז ועד היום?

כאמור, מחקר ההערכה נערך בחודשים אוגוסט-נובמבר 2005. מאז פעלה התכנית בשכונה שנתיים נוספות: שנה רביעית בהיקף של 50% מהתקציב, ושנה חמישית בהיקף של 25% מהתקציב.

להלן דיווח קצר על המשך התנהלות התכנית בשכונה בשנים אלו:²⁴

כל התכניות שפעלו במסגרת התכנית המשיכו לפעול. לשתיים מהן נמצאו שותפים חדשים והן תוקצבו שלא מכספי התכנית:

²⁴ נכון לאוגוסט 2007.

התכנית לתלמידי ביה"ס היסודי יוצאי אתיופיה – התכנית הופעלה ומומנה על-ידי תכנית פל"א ועמותת JVP שהחלה לפעול בשכונה בתחילת השנה הרביעית ופועלת רבות לקידום תחום החינוך הפורמאלי והלא-פורמאלי בשכונה;

תכנית נוער בכושר – משרד הקליטה ועמותת עלם נכנסו כשותפים מרכזיים לתכנית ותמכו בה.

כמו כן המשיך לפעול המרכז לשיפור הישגים לתלמידי העל-יסודי.

הפעלת תכניות נוספות:

בנוסף לתכניות אלו, הצליחה קהילת נווה-יעקב לקדם שתי תכניות נוספות:

- **משחקייה יעוצית לגיל הרך** – במהלך ישיבה של ועדת ההיגוי השכונתית לסיכום שלוש שנות פעילות התכנית, עלה תחום הגיל הרך כתחום מרכזי שיש לקדמו על-מנת לתת מענה לילדים ולהוריהם. בקביעת סדרי העדיפויות להמשך, קיבל תחום זה עדיפות גבוהה. בשנים 2005-2006 הוקמה בשכונה משחקייה יעוצית שמטרתה לקדם פיתוח, חשיבה ויכולות משחק אצל ילדים, יחד עם ייעוץ להורים בנושא דרכי-משחק וקידום כישורים שכליים-רגשיים אצל ילדיהם.
- **פנאי והשלמת השכלה למבוגרים** – תחום זה דורג במקום גבוה בסדר העדיפויות שהכינה ועדת ההיגוי השכונתית בתהליך התכנון האסטרטגי. בשנים 2005-2007 נפתחו בשכונה קורסים להשלמת 12 שנות לימוד, ותכניות-העשרה למבוגרים. היה בכך מימוש של תחום בעל חשיבות רבה לתושבי השכונה, והישג של אחת מתושבות השכונה, שבמשך כל שנות התכנית לא הרפתה מהנושא והעלתה אותו שוב ושוב לסדר היום.

עבודת ועדת ההיגוי השכונתית – מעורבות הקהילה:

ועדת ההיגוי השכונתית וועדת החינוך השכונתית אוחדו והפכו להיות "ועדת-חינוך הוליסטית". חברי הוועדה החליטו להתייחס באופן כולל לחינוך בשכונה ולהתמקד בארבע קבוצות: הגיל הרך, יסודי, נוער (חינוך פורמאלי ובלתי-פורמאלי) ומבוגרים. לכל תחום הוקמה תת-ועדה שפעלה לקידומו בשכונה. במפגשי הוועדה נידון בכל פעם תחום אחר. שיטת-עבודה זו שונה מהשיטה שהיתה נהוגה בשכונה קודם לכן, לפיה התמקדה ועדת החינוך בבתי הספר הקיימים בשכונה (בתי"ס יסודיים בלבד). לוועדה הצטרפו

נציגי-ציבור נוספים (למשל נציגי הורים מהעדה האתיופית, נציגי הורים לגיל הרך) וכן אנשי-מקצוע.

את עבודת הוועדה מלווה רכזת-חינוך – תפקיד חדש במנהל הקהילתי – האמונה באופן רחב על קידום תחום החינוך בשכונה.

3. בית-צפפה

3.1 מבוא

בית-צפפה היא שכונה ערבית בדרום-ירושלים. היא סמוכה לשכונת פת ולשכונת מלחה, ותושביה הם ערבים. בשנת 2006 מנתה אוכלוסיית השכונות בית-צפפה ושרפת 9,900 תושבים. בשנת 2002, כאשר החלה התכנית, מנתה אוכלוסיית השכונה כ-9,000 תושבים.

בשנים 1949-1967 היתה בית-צפפה מחולקת בין ישראל לירדן. חלקה הצפוני היה תחת ריבונות ישראלית וחלקה הדרומי תחת ריבונות ירדנית. בשנת 1967 סופחה השכונה לירושלים ומאז היא כולה בתחום המוניציפאלי של ירושלים.

למרות היותה שכונה בעיר גדולה, שומרת בית-צפפה על צביונה הכפרי. ההיסטוריה הייחודית של השכונה, היותה מחולקת במשך כמעט שני עשורים בין ישראל לבין ירדן ומיקומה על קו התפר, השפיעו על תחומי-חיים רבים, ביניהם המרקם החברתי ומערכת החינוך. כשליש מתושבי השכונה הם אזרחי-ישראל והיתר הם בעלי מעמד של תושב-קבע בישראל (למרבית האוכלוסייה ביתר השכונות הערביות של ירושלים, מעמד של תושבי-קבע).

בית-צפפה היא שכונה ענייה ותושביה מתאפיינים בסטאטוס חברתי-כלכלי נמוך. בשנת 1995 השתייכו התושבים הגרים בצפון בית-צפפה לאשכול חברתי-כלכלי 10.²⁵ תושבי חלקה הדרומי של השכונה, שהיה תחת שלטון ירדן בין 1948 ל-1967, השתייכו לאשכול 7. לשם השוואה: בירושלים השתייכו לאשכול 7 רק שכונות חרדיות או ערביות.

²⁵ מבין 20 אשכולות. אשכול 1 מאפיין אוכלוסייה ממעמד חברתי-כלכלי נמוך ביותר ואשכול 20 מאפיין אוכלוסייה ממעמד חברתי-כלכלי גבוה ביותר.

אוכלוסיית בית-צפפה-שרפת מתאפיינת במבנה גילים צעיר – בשנת 2002 היו 39% מהתושבים בני 0-14 שנים, ורק 3% היו בני 65 שנים ומעלה.

בשנת 2002, כאשר החלה לפעול התכנית קהילה מאמינה בחינוך, למדו במערכת החינוך העירונית בבית-צפפה כ-1,800 תלמידים מהגן ועד כיתה י"ב.²⁶

בנוסף לבתי הספר העירוניים, קיימים בשכונה בית-ספר יסודי לא-עירוני של אונרר"א (יסוכנות הסעד והשיקום של האומות המאוחדות) ובית-ספר פרטי פלסטיני של עמותת רימד אל-אקצה.

מערכת החינוך בשכונה היא ייחודית, בהיותה היחידה שמציעה שני מסלולי-לימוד: האחד בגרות ישראלית והשני בגרות פלסטינית (תווגייה). לכן נמצאים התלמידים החל מבית הספר היסודי פיזית באותו מוסד-לימודים, אך לומדים בכיתות נפרדות לפי תכנית הלימודים שבה הם בוחרים ללמוד – ישראלית או פלסטינית. בכל בתי הספר העירוניים האחרים של המגזר הערבי בירושלים לומדים רק לפי המתכונת הפלסטינית "אין קשר בין התכניות של הבגרות הישראלית והפלסטינית. יש בין התלמידים של שתי התכניות מתח סמוי וגלוי. בדרך-כלל האזרחים (בעלי אזרחות ישראלית²⁷) לומדים לפי התכנית הישראלית והתושבים (בעלי מעמד של תושב-קבע בישראל שאינם אזרחים) לומדים לפי התכנית הפלסטינית. התווגייה יותר קשה מהבגרות הישראלית. לאחרונה ניגשים יותר תלמידים לבגרות הישראלית. אולם בעיני תושבי השכונה, בית הספר נמדד לפי תוצאות התווגייה" (מנהל בית הספר).

המנהל הקהילתי של בית-צפפה-שרפת הוקם בשנת 1988 על-ידי החברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים. במנהל חברים תשעה תושבים שנבחרו על-ידי תושבי השכונה לתקופה בת שלוש שנים. המנהל הקהילתי מנוהל על-ידי איש-מקצוע בשכר ולצידו פועלים עובדים מקצועיים בתחומי קהילה, רווחה, חינוך, תכנון פיזי ועוד. לצד העובדים המקצועיים בשכר, פועלות גם ועדות של תושבים מתנדבים בתחומים שונים.

התכנית קהילה מאמינה בחינוך החלה לפעול בבית צפפה במהלך שנת 2002, וכמו בנווה-יעקב נועדה להימשך שלוש שנים בתקצוב מלא, ושנתיים נוספות בתקצוב חלקי.

²⁶ הנתונים המופיעים בשנתון מנח"י לאותה שנה דומים לאלה שדווחו על-ידי השכונה.

²⁷ הערה של צוות המחקר.

3.2 גיבוש התכנית

התכנית קהילה מאמינה בחינוך בבית-צפפה ביקשה להעצים את התושבים, להניע אותם לקחת אחריות לנעשה בשכונתם ולהביא לשיפור איכות החיים בה.

בספטמבר 2001 זימן המנהל הקהילתי בית-צפפה פגישה של נציגי השכונה עם נציגי החברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים, בה ביקשו נציגי השכונה להצטרף לתכנית. בתהליך-חשיבה ראשוני (עוד בטרם הוקמה ועדת ההיגוי השכונתית) בו השתתפו תושבים ואנשי-מקצוע, נבחר נושא החינוך כתחום החשוב ביותר. התושבים בחרו להתמקד בתחום החינוך על-מנת לשפר את איכות החינוך בשכונה, ובאמצעותו לתרום לפיתוח הרמה הפדגוגית, הלימודית והתרבותית של השכונה כולה. "אחד היתרונות של התכנית – זו פעם ראשונה שהאוכלוסייה מקבלת את האפשרות להחליט בעצמה היכן להשקיע. התושבים היו בהתחלה חשדניים ולא האמינו שהמסד משקיע בהם" (מנהל המנהל הקהילתי בית-צפפה). התושבים זיהו צרכים שונים ורבים בשכונה, אך בשל מגבלות-תקציב הוחלט שפיוור התקציב בין מספר תחומים? מנע הן תרומה משמעותית לתחומים האחרים והן מינוף משמעותי לקידום החינוך, ולכן כל התקציב יועד לשיפור החינוך. "בחרו להשקיע בחינוך גם משום שזה תחום חשוב ביותר וגם משום שהסכום לא מספיק גדול כדי לעשות שינוי או להשפיע באופן משמעותי בתחומים אחרים שהועלו כיעדים אפשריים לקידום" (מנהל המנהל הקהילתי).

לאחר שתחום החינוך נבחר לשמש יעד מרכזי של התכנית, הוקמה ועדת ההיגוי השכונתית, שתפקידה היה להשתתף בתכנון ולהניע את ביצוע התכניות. אולם בטרם החלה הוועדה לפעול, היה צורך לקבל את "ברכת הדרך" של המוכתארים והמכותבים לפעילות החדשנית של התכנית. מחשבה רבה ומאמצים גדולים נדרשו על-מנת להרכיב ועדה מוסכמת ומוערכת, שתוכל לזכות בלגיטימציה לקביעת מדיניות ולקבלת החלטות. מנהל המנהל הקהילתי "הוביל מהלך של שותפות רחבה, על-מנת לקבל לגיטימציה לתכנית. בתכנית לקחו חלק המוכתארים ומכותבי השכונה. היתה לכך חשיבות רבה על-מנת שתהיה לתכנית לגיטימציה" (עובד מקצועי בתכנית). בעבודת ההכנה הראשונית היו שותפים תושבי השכונה ואנשי-מקצוע, מבלי לערב גורמים מחוץ לשכונה. "הם חששו להביא מישהו מבחוץ, שזה לא ייראה מלאכותי" (מנהל המנהל הקהילתי).

לאחר שהושגה תמיכת כל המוכתארים והוכשרו הלבבות בקרב הקבוצות השונות בשכונה, התגבשה ועדה המייצגת את כל רובדי השכונה, בה היו שותפים מוכתארים, אקדמאים, חברי ועד ההורים, עובד סוציאלי, יועץ חינוכי, מנהלי בתי הספר, חברי הנהלת המנהל הקהילתי, נציגות עמותת הנשים ובעלי-עניין מקרב התושבים. חלקם

היו בעלי רקע בתחום החינוך וחלקם תושבים או הורים שהחינוך קרוב לליבם והם מעוניינים לקדמו למען השכונה בכלל וילדיהם בפרט. בתחילת דרכה היו בוועדה 17 חברים, תושבים ואנשי-מקצוע.

יעדי התכנית, מטרותיה ודרכי-פעילות

כאמור, ועדת ההיגוי השכונתית הציבה לעצמה מטרה לקדם את תחום החינוך בשכונה. בשיבות הוועדה דנו בבעיות החינוך בשכונה ובפוטנציאל הגלום בה, והגיעו למסקנה שהבעיות המרכזיות בתחום החינוך הן הישגים נמוכים ונשירה סמויה ממערכת החינוך. לדעת חברי הוועדה, אחת התוצאות הקשות של בעיות החינוך בשכונה היא שאחוז ניכר מבני 13-20 אינם לומדים במערכת החינוך הפורמאלית ואינם עובדים ("נוער בסיכון" על-פי הגדרות משרד החינוך). חברי הוועדה סברו שבעיות אלו נובעות בראש וראשונה מחוסר מעורבות של הורים בתחום החינוך, הן במוסדות החינוך הפורמאלי והן בחינוך הבלתי-פורמאלי, ממודעות נמוכה של הורים לצורכי החינוך של ילדיהם, מחוסר תמיכה מספקת של ההורים ושל מערכת החינוך והקהילה בילדים, ומקשיים במעבר ממסגרת חינוכית אחת לשנייה.

בתכניות העבודה הראשוניות שהציגה ועדת ההיגוי השכונתית, הוגדרה מטרת התכנית בשכונה כדלהלן: **העלאת הרמה הפדגוגית, הלימודית והתרבותית בבית-צפפה, חינוך לערכים חברתיים ותרבותיים השומרים על העקרונות, הערכים, המנהגים והמסורות המקומיות (ערבי-אסלאמי) לצד הרחבת מסגרות הידע הלימודי והטכנולוגי, כנדרש מהחיים בחברה המודרנית.**²⁸

על בסיס מטרות-העל, גיבשה ועדת ההיגוי השכונתית את החזון, את היעדים ואת התכניות לביצוע. הוועדה גם יצרה תשתית של מעורבים ופעילים בתכנית וחילקה ביניהם אחריות וסמכויות.

במהלך המחצית הראשונה של שנת 2002 היו חברי ועדת ההיגוי השכונתית שותפים לתהליך תכנון אסטרטגי לשכונה, שבמהלכו הוקנו להם כלים בתחומי קהילה ותכנון. את התהליך הנחה יועץ ארגוני מיומן ומופך בציבור הערבי. בין הסוגיות שהועלו במהלך ההכשרה, בלטה סוגיית הלגיטימיות של פעילות הוועדה מול תושבי השכונה,

²⁸ תכנית עבודה סופית לתכנית "קהילה מאמינה בחינוך" בבתי הספר בבית-צפפה – שרפת, עמ' 3.

והמתח הקיים בין אנשי המקצוע לתושבי השכונה, שהם חסרי ניסיון והכשרה. לסוגיית הלגיטימיות של תושבי השכונה, סיעה השתתפותם ותמיכתם הפומבית של המוכתארים בתכנית.

שלב ההכנה והגיבוש סוכם בתכנית-עבודה לשלוש שנים. החזון והפירוט ליעדים – כולם בתחום החינוך – הוצגו בתכנית-עבודה לצד פירוט התכניות, המטרות והיעדים. כל התכניות שבחרה ועדת ההיגוי השכונתית עוסקות בתחום החינוך והן נועדו לשרת את כלל התלמידים (בנים ובנות), מהגיל הרך ועד כיתה י"ב, בכל מוסדות החינוך שבשכונה.

החלטות עקרוניות על דרכי-יישום וסדרי-עדיפויות בתכניות שיופעלו בתחום החינוך

- **התמקדות בשיפור ההישגים הלימודיים:** בראיון שנערך עם יו"ר ועדת ההיגוי השכונתית, הוא ציין שהתקבלה החלטה חד-משמעית להתמקד בהישגים ולא בנשירה. זאת משום שחברי הוועדה היו מעוניינים להראות הצלחות, ובין היתר לגרום לכך שתלמידים טובים שעזבו את בתי הספר בשכונה לטובת בתי-ספר פרטיים יוקרתיים ויקרים במזרח-ירושלים, ישובו ללמוד בה. התכנית היתה מיועדת לתלמידים הלומדים בבתי הספר שבבית-צפפה (יש בשכונה תלמידים הלומדים בבתי-ספר פרטיים יוקרתיים ויקרים מחוץ לשכונה. אלה הם בעיקר תלמידים חזקים שאינם זקוקים לסיוע של מרכזי הלמידה). הוועדה לא התעלמה מבעיית הנשירה, אך השאירה אותה לשלב מאוחר יותר של שיפור מערכת החינוך. מה גם שכספים של משרד החינוך ושל התכנית לשיקום שכונות, מיועדים למניעת נשירה.
- **השתלבות התכנית בתכנית הלימודים של בתי הספר:** במהלך תהליך התכנון האסטרטגי התלבטו חברי ועדת ההיגוי השכונתית בשאלה אם לקיים את התכנית בתוך בתי הספר או במסגרות-חוץ בית-ספריות. בסופו של דבר הוחלט להשקיע את המשאבים בבתי הספר, ולשלב תכניות חדשות מטעם התכנית, בתכנית הלימודים הקיימת. זאת מתוך מחשבה כי כך יגדלו הסיכויים למינוף ההשקעה ולהמשכיות גם עם תום תקציב התכנית.
- **שלבי המעבר:** חברי הוועדה זיהו קשיים במעבר בין מסגרות החינוך – מהגן לבית הספר היסודי, מבית הספר היסודי לחטיבת הביניים ומשם לחטיבה העליונה. אי לכך הוחלט להתמקד בהכנה של התלמידים לקראת המעברים.

התכניות שנבחרו הן:

1. שיפור ההישגים בחינוך היסודי;
2. שיפור ההישגים בחטיבת הביניים ובחטיבה העליונה;
3. הכנה לכיתה א';
4. שיפור המעבר בין שלבי החינוך השונים.

לכל תכנית הוצבו מטרות, נקבע קהל-יעד והותווה אופן-פעולה להשגת המטרות.

יישום התכניות והתנהלותן

בשנה הראשונה התמקדה העשייה בבניית התשתיות הפיזיות והארגוניות שנועדו לאפשר את קיום התכניות.

● שלב ראשון – השקעה בתשתיות

בית-צפפה היא כאמור שכונה ענייה הסובלת ממחסור בתשתיות לקיום פעילויות חברתיות-חינוכיות לגילאים השונים. אי לכך החליטה ועדת ההיגוי השכונתית שתנאי ראשון להצלחת התכנית הוא השקעה בתשתיות במרכזים בהם תופעל התכנית. אמנם, מנהלי התכנית מצדדים על-פי רוב בתקצוב פעילויות ולא בהקצאת כספים לשיפור התשתיות, אך חברי ועדת ההיגוי השכונתית הצליחו לשכנעם שאין דינה של בית-צפפה הסובלת ממחסור בתשתיות בסיסיות, כדין שכונות אחרות שחלקן (נווה-יעקב, לדוגמא) משופעות במבני-ציבור ברמה גבוהה, כמו מתני"ס, ספרייה עירונית, בריכה, מרכז-פיס וכד'.

השלב הראשון של התכנית התמקד אפוא בשיפור-תשתיות וכלל:

- רכישת 9,500 ספרים לספרייה, לתכנית שיפור ההישגים בחינוך היסודי.
- רכישת ציוד וחומרים למעבדות, לתכנית שיפור ההישגים בחטיבת הביניים ובחטיבה העליונה.
- רכישת ספרים ומשחקים לתכנית הכנה לכיתה א'.²⁹

²⁹ דו"ח הביניים הראשון לשנת הפעילות הראשונה, שהוגש לוועדת ההיגוי העירונית ביוני 2003 על ידי חוסאם אבו-בקר, יועץ ארגוני שהינחה את ועדת ההיגוי השכונתית וליווה את התכנית בשנתה הראשונה.

”בוועדת ההיגוי השכונתית, לאחר שחשבו על סדרי-עדיפויות, החליטו להשקיע בתשתיות. קנו מחשבים, הקימו ספרייה ומעבדת רובטיקה. תשתית זו תשמש אותנו גם לאחר סיום התכנית” (יו”ר ועדת ההיגוי השכונתית).

”בשנה הראשונה של התכנית הושקעו בתשתית 50 אלף דולר. נקנו 16 מחשבים וצויד האולם הרב-תכליתי, שבו נערכות הרצאות, שיעורי-ספורט ועוד. כמו כן משמש האולם מרכז-למידה ומקום לפעילות נשים וילדים. לפני התכנית לא היה ציוד בסיסי לקיום הפעילויות. כיום יש מחשבים, כיסאות עם משענת, ציוד לגיל הרך ועוד. המבנה הפך לרב-תכליתי וניתן לקיים בו פעילויות שונות. לולא התשתיות לא ניתן היה לקיים את הפעילויות. התשתית היא הבסיס לפעילויות” (מנהל המנהל הקהילתי).

● שלב שני – התארגנות לקראת תחילת הפעלת התכניות

השנה הראשונה היתה שנת התארגנות והתנעת התכנית. על התנהלות התכנית בשנה זו למדנו מדו”ח הביניים הראשון שנכתב על ידי היועץ הארגוני שהנחה את ועדת ההיגוי השכונתית, הוביל את תהליך התכנון האסטרטגי וליווה את פעילות הוועדה.

להלן תמצית הממצאים:

- ועדת ההיגוי השכונתית פועלת ומתפקדת כראוי, ובישיבות מתקיימים דיונים פתוחים ומקצועיים ברמה גבוהה.
- נבחרו בעלי התפקידים הבאים: רכז לתכנית שאחראי להוצאה לפועל של החלטות ועדת ההיגוי השכונתית ורכזת מקצועית בשכר לתחום הגיל הרך. כמו כן נוצר קשר עם מכון סאלד ועם מכון הדסה, על-מנת שיסייעו באבחון ובהערכה.
- ועדת ההיגוי השכונתית הקימה ארבע ועדות-משנה – ועדה לכל תכנית. בכל ועדה היו חברים תושבים ואנשי-מקצוע ותפקידם היה ללוות את ביצוע התכניות ולדווח על הקשיים וההישגים לוועדת ההיגוי השכונתית.
- חלה התקדמות בשיפור התשתיות הפיזיות.

קשיים³⁰

- תחומי האחריות והסמכויות של בעלי התפקידים שנבחרו (רכז התכנית ורכזות הגיל הרך) לא הוגדרו כראוי וקיימת אי-בהירות לגבי תחומי אחריותם וסמכותם.
- נוצר פער בין התכנון לביצוע. התכניות האופרטיביות אינן נותנות מענה מדויק ליעדים שנקבעו.
- עם תום שלב התכנון האסטרטגי, הופסק הליווי המקצועי של היועץ שליווה את ועדת ההיגוי השכונתית והסתבר שהפסקת ליווי זה היתה מוקדמת מדי וחברי הוועדה לא היו בשלים לעבודה עצמאית.

הישגים

- החלה ההיערכות לתכניות שיתרמו לשיפור ההישגים. בחינוך היסודי נערכו אֶבחוּנים לכיתות ו' שנועדו לסייע לבניית תכנים בחטיבת הביניים.
- שופרו תשתיות החינוך: נרכשו ספרים לספריית בית הספר היסודי, שופרו המעבדות בבית הספר העל-יסודי ועובדו התשתיות הפיזיות בגני הילדים ובמנהל הקהילתי.

המלצות

- יש להגדיר בצורה ברורה יותר את תחומי האחריות ואת חלוקת הסמכויות של כל מרכיב ממרכיבי מנגנון הביצוע.
- כדאי לבחור יו"ר ציבורי לוועדת ההיגוי, אשר ישא באחריות מנהלית, וזאת במטרה לחזק את האופי הציבורי והקהילתי של הוועדה ולנטרל את הדומיננטיות של המנהל הקהילתי.
- חשוב להעמיק את תהליכי השקיפות בבחירת אנשים וגופים מבצעים, ובתהליכי קבלת ההחלטות.
- יש להכין תכנית-עבודה ברורה ולוח-זמנים סביר לביצוע, בדגש על קיום הליכי התערבות חינוכית ופדגוגית המבוססים על שלבי ההכנה.

³⁰ ש.ם.

מודל הביצוע של התכנית

בניית מודל הביצוע של התכנית נמשכה כשנה. מודל זה הוא תוצר משותף של ועדת ההיגוי השכונתית, ועדת ההיגוי העירונית, מנהלת התכנית והיועץ המקצועי שליווה את התכנית בשנתה הראשונה. בנובמבר 2003 נשלח לרכזי התכניות מודל לבקרה ולפיקוח:

- מדי חודש יתקיים מפגש של הוועדה המצומצמת (האחראית על כל תכנית) עם איש המקצוע האחראי וסיור בשטח; משלוח של דו"חות התקדמות ומדדי-הצלחה לשיבה של ועדת ההיגוי השכונתית;
- מדי חודשיים – מפגש של ועדת ההיגוי השכונתית;
- מדי חצי-שנה יוגש למנהלת התכנית דו"ח שיכלול את שם התכנית, מטרותיה, אוכלוסיית היעד, מדדי הצלחה, דרכי המדידה ותכנון מול ביצוע;
- מדי שנה יוגש דו"ח במתכונת זהה לדו"ח החצי-שנתי, ובנוסף גם תכנית-עבודה לשנה הבאה;
- בראשית כל חודש יוגשו דיווחים כספיים.

3.3 התכניות המרכזיות

תכנית העבודה הסופית לשלוש שנים, מוצגת בתמציתיות בלוח הבא:

שם התכנית	קהל היעד	מטרות	אופן ההפעלה
שיפור הישגים בחינוך היסודי	כיתות א'-ד', 520 תלמידים	* פיתוח יכולת התלמידים בשליטה בשפות הערבית, העברית והאנגלית. * פיתוח סביבה לימודית הולמת.	* הכשרת צוות של מורי השפות. * הקמת מעבדות-לשון.

שם התכנית	קהל היעד	מטרות	אופן ההפעלה
שיפור ההישגים הלימודיים בחט"ב ובחט"ע	685 תלמידי בי"ס המקיף בית-צפפה	* הכשרת תלמידים חוקרים ויצירתיים בתחומים מדעיים וספרות.	* הקמת מרכז-העשרה (ספרייה, מעבדות כימיה, מחשבים, ביולוגיה ופיזיקה). * הכשרת מורים בתכניות מיוחדות. * הפעלת רשת האינטרנט. * הקמת קבוצות-לימוד קטנות, מתן שעות נוספות ומורים מומחים חיצוניים.
הכנה לכיתה א'	* גני טרום-חובה 188 ילדים. * גני חובה 145 ילדים	הכנת ילדי הגן למעבר חלק לכיתה א'.	* הקמת מרכז-העשרה לאם וילד. * הקמת מרכז-העשרה ממוחשב ובו ספרייה לגיל הרך. * שילוב תכניות הטף והאתגר במרכז זה.
הכנה לשלבי-מעבר	* כיתות ו' 130 תלמידים. * כיתות ט' 130 תלמידים. * כיתות י"ב 120 תלמידים.	* הבטחת מעבר חלק לשלב הבא. * מניעת נשירת תלמידים בזמן המעבר. * גיוס מחדש של התלמידים למניעת מעבר לבתי-ספר מחוץ לשכונה. * ליווי והכוונה של תלמידי כיתה ט' בכל הקשור למקצועות ההתמחות בתיכון. * הכנה והכוונה של תלמידי כיתה י"ב לקראת לימודים אקדמיים או מקצועיים.	* הקמת מרכזי-למידה לתגבור וצמצום פערים לימודיים. * תגבור בכל מקצועות היסוד. * סדנאות ופעילויות וחשיפת תלמידים לכיוונים אקדמיים ומקצועיים שונים. * ביקורים במוסדות אקדמיים ובמכללות.

לקראת השנה השנייה וכמודל הפעלה לשנים הבאות, הוכנה תכנית מסודרת שהתוותה את ההתנהלות השנתית של התכנית בבית-צפפה על תכניותיה השונות. תכנית העבודה מפרטת את תחומי הפעילות לפי תחום התכנית, אוכלוסיות היעד, המטרות, אופן ההפעלה, כלי המדידה, לוח הזמנים וגורמי הביצוע. תכנית העבודה מתבססת על החלטות והנחיות של ועדת ההיגוי ועל המלצות משותפות של היועץ הארגוני וועדת ההיגוי השכונתית, בהתבסס על תהליך הלמידה וההערכה של שנת הפעילות הראשונה.

הכנה לכיתה א'

התכנית יועדה לילדי גני טרום-חובה המשתתפים בתכניות הטף והאתגר, במסגרתן תוכנן להפעיל מרכז-העשרה לאם ולילד בשעות הבוקר (במסגרת כיתתית) ובשעות אחה"צ (במסגרת משפחתית הכוללת קורסי-הכשרה להורים).

בשנת 2004, השנה השנייה להפעלת התכנית, השתתפו בה 300 ילדים בתכנית המחשבים, במשחקי התנועה ובפעילויות שנערכו בספרייה. מתוך 10 כיתות לא השתתפה רק כיתה אחת. המרכז פעל בימים ב'–ה', וכל כיתה ביקרה בו פעמיים בחודש. עם זאת התכנית לשעות אחר הצהריים לא יצאה אל הפועל.

משאלון שהועבר לגננות עולה שמרביתן (80%) היו מרוצות מתכנית משחקי התנועה. ניכרת שביעות-רצון גבוהה של ההורים מהפעילויות.

הדו"ח לשנת 2004 בחן גם הישגים כמו שיעור הילדים היודעים להשתמש בעכבר המחשב ושיעור התלמידים שיודעים לזהות מספרים. מדדים אלה יכולים לשמש קו-ייחוס (base line) למדידת הישגים בעתיד, אך אינם יכולים לשמש מדד להישגים כשהם מוצגים בדד, ואין אפשרות להשוותם לשנים קודמות.³¹

שיפור ההישגים בחינוך היסודי

במגוון התכניות לשיפור ההישגים בחינוך היסודי לקחו חלק כ-800 תלמידים מדי שנה. התכניות כללו תגבור בערבית, אנגלית, מתמטיקה ועברית לתלמידי כיתות ד'–ו'. בפעילויות שנערכו בספרייה השתתפו תלמידי כיתות ג'–ו'. כמו כן נערכו פעילויות בנושא אומנות והכרת ירושלים והסביבה.

מרבית המורים (90%) ומרבית ההורים (85%) היו מרוצים מהתכנית.

³¹ מקורות: תכנית העבודה לשנת 2003–2004, שהוגשה לוועדת ההיגוי העירונית.

מרבית המורים (70%) ומרבית ההורים (85%) צידדו בשילוב התכנית בשעות הלימוד בבית הספר.

מרבית ההורים (60%) תמכו בהפעלת התכנית בימים שישי ושבתי, ורק 30% מההורים תמכו בהפעלת התכנית אחר הצהריים.

נראה שתשובת המורים היא התרשמותית ואינה מבוססת על מדידה.³²

בשנת 2005 שופצה מעבדת בית הספר בכספי התכנית, והועסקה בה לבורנטית. דווח על שיפור של 15% בחשיבה לוגית ויצירתית אצל הילדים שלמדו במעבדה, ועל שיפור בקרב 60% מהתלמידים בכתיבת דו"חות מדעיים. לא ברור איך נמדד שיפור זה, לעומת מי ומתי (צ.מ.).

כמו כן הוקמה ספרייה בבית הספר, ומומנה העסקת ספרנית. הספרייה זוכה להערכה רבה מצד מנהל בית הספר וההורים. יש לציין שהספרייה פעילה מאוד, משולבת באופן מלא בפעילות הלימודית והחינוכית בבית הספר, ומופעלות בה תכניות בשיתוף מלא בין הספרנית, המורים והנהלה. מעבדת הלשון וספריית הווידאו המתוכננות, עדיין לא הוקמו. התכנית בשכונת שרפת עדיין לא יושמה.

שיפור ההישגים בחטיבת הביניים ובחטיבה העליונה

כאמור, כל 800 התלמידים הלומדים בבתי הספר בבית-צפפה-שרפת, הוגדרו כאוכלוסיית היעד. בתכנית השתתפו כ-400 תלמידים מדי שנה.

בשנת 2004 התקדמה הקמת מעבדת הרובוטיקה. 300 תלמידים השתתפו בתכניות התגבור באנגלית, מתמטיקה, ערבית והיסטוריה. התכניות פעלו בימי שישי ושבתי (8:00-15:00) ובימים א'-ד' (15:00-17:00). הפעלת התגבור בסופי-שבוע, שהם ימי החופשה מבית הספר, היא הישג ייחודי וחשוב. בהקשר זה יש לציין כי פתיחת בית הספר בימי החופש דרשה אישור מיוחד של מנח"י, שניתן מפאת חשיבות הנושא.

על-מנת להעריך את התכנית, בוצעה בחינה לפני ואחרי ההתערבות, ונבדקו ממוצעי הציונים בתום שנת הלימודים. על-פי הדיווח חלה עלייה בהישגים. עם זאת לא ברור אם המבחנים הם סטנדרטיים, ואיך נערכה הבדיקה. התחושה היא של שיפור, והדיווח הוא על שיפור, אך כמעריכים חיצוניים אין בידי צוות המחקר די מידע ונתונים שבאמצעותם ניתן לקבוע אם אמנם חלה עלייה בהישגים.

³² ש.ם.

בתכנית הרובוטיקה השתתפו שתי קבוצות בנות 20 תלמידים. לא יצאו לפועל התכניות לפרחי-רפואה ולפיתוח יכולות מנהיגות. כמו כן לא הופעלו כמתוכנן מעבדות הפיזיקה, הביולוגיה והרובוטיקה.

תהליך ההערכה הפנימית של התכנית, כפי שבא לידי ביטוי בדו"חות שהוגשו לוועדת ההיגוי העירונית על-ידי ועדת ההיגוי השכונתית, עונה "פרוצדוראלית" על כל הסעיפים שנקבעו בתכנית העבודה. אולם החלק המרכזי של תהליך ההערכה – שאמור להוביל להסקת מסקנות ולניסוח המלצות להמשך – אינו קיים. בדו"ח יש מידע על מדידה, אך לא מוצגות בו מסקנות או המלצות לגבי המשך התנהלות התכנית בשנת העבודה הבאה, ופעולות שיש לנקוט לאור ממצאי ההערכה. המדידה אינה מפורטת במידה המאפשרת לצוות המחקר להתבסס על הדיווחים הכמותיים של הישגים הלימודיים.

תכנית לשיפור המעברים בין שלבי החינוך השונים

הביקוש להשתתפות בתכנית היה גבוה מאוד. השתתפו בה כ-85% מהתלמידים שנקבעו בתכנית. במפגשים שהתקיימו בימי שישי ושבת, היה שיעור-השתתפות גבוה יותר, והוא הגיע ל-100% בימי שבת.

מדיווחים של ועדת ההיגוי השכונתית לוועדת ההיגוי העירונית עולה שבעקבות התכנית חלה עלייה בהישגים ובהבנה של מתמטיקה במסלול הישראלי בכיתות ט' בהכנה למגמה הריאלית, וכן חל שיפור בחשיבה המתמטית. כמו כן חל שיפור בהישגים של תלמידי כיתות ט' בהכנה למגמה ההומאנית. הופעלו ארבע קבוצות ששילבו מחשב בחינוך. גם בכיתות ו' נרשמה עלייה בהישגים. הישגים נוספים לתכנית ניכרו בכך שרק 1% מתלמידי בית-צפפה עברו לבתי-ספר אחרים, ודווח על עלייה ניכרת במספר מסיימי כיתה י"ב שהחלו ללמוד במוסדות להשכלה גבוהה.

3.4 סיכום

הישגים

● שיפור הישגים בחינוך

"בשנים האחרונות חלה עלייה גדולה בשיעור הזכאות לתעודת הבגרות הישראלית ולתווגייה. התרומה הגדולה של התכנית היא מבחינה תקציבית" (מנהל בית הספר התיכון בבית-

צפפה). תקציבי התכנית אפשרו לקדם תכניות טובות בבית הספר וסייעו לו לקדם את התלמידים. הדבר התבטא בעלייה בציונים ובשיעור הזכאים לתעודת בגרות ולתווגייה. "כיום, בעקבות העלייה ברמת הלימודים ושיפור ההישגים, תלמידים חוזרים ללמוד בשכונה" (יו"ר ועדת ההיגוי השכונתית). "במסגרת התכנית חל שיפור בתחום החינוך בשכונה. בבית הספר היסודי, כתוצאה מהוספת שעות, ניתן היה לפצל כיתות, משאב שלא היה קיים קודם לכן. כמו כן הוקמה ספרייה לתפארת, בה עובדות הכיתות בתחומים שונים. שמו להם למטרה לשפר את הישגי התלמידים. בית הספר פתוח בשבת לילדי בית הספר בלבד. מתמקדים בכיתות ה-ו' לקראת המעבר לחטיבת הביניים" (רכז התכנית).

"בבית-צפפה התמקדו בשיפור ההישגים הלימודיים והשיגו את המטרה. המטרה ממוקדת. מנח"י אישרה לבתי הספר להפעיל את מרכז הלמידה בימים שישי ושבת – הישג חשוב" (מנהלת התכנית קהילה מאמינה בחינוך בשנים 2000-2004).

"הם השקיעו מאמצים רבים בהכנה לבחינות התווגייה וישנן תוצאות טובות מאוד. לתווגייה יש חשיבות גדולה מאוד. זוהי נקודה חשובה מאוד להתחלת החיים. תעודת התווגייה יוקרתית יותר מתעודת הבגרות הישראלית ונחשבת קשה יותר. לפני 8 שנים אף אחד מהתלמידים לא עבר את בחינות הבגרות. כיום בתווגייה יש 100% הצלחה במדעים, ובבגרות הישראלית 65% הצלחה במדעים. כמו כן בעבר לא היו סטודנטים שלמדו באוניברסיטאות או במכללות. כיום לומדים בהן הרבה יותר. בעבר תופעת הנשירה היתה מאוד נפוצה וכיום הם מנסים להילחם בה בכל מאודם, ולא מאפשרים לילדים לנשור. הם עוקבים אחר התלמידים גם מבחינה לימודית וגם מבחינה בריאותית" (יו"ר ועדת ההיגוי השכונתית).

● שיתוף ומעורבות הורים במערכת החינוך בשכונה

התפתחו ערוצי-קשר חדשים ופוריים בין ההורים לבין בתי הספר: שיתוף הורים, הבנה טובה יותר של בית הספר את ההורים, ומצד שני הבנה של ההורים את בית הספר. הן מנהלי בתי הספר והן ההורים היו שותפים פעילים ומשפיעים בוועדת ההיגוי השכונתית ובוועדות המשנה. "שיתוף פעולה הדוק עם מנהלי בתי הספר. במשך שנים רבות בית הספר ראה בהורים אויב גדול. בית הספר נתן להורים הרגשה שהם נודניקים. נוצרו מתחים והיו הרבה מאבקים. כיום, בדיעבד, הוא מבין שדרך הפעולה של ההורים היתה שגויה. במהלך התכנית סייעו למנהל בית הספר לגייס כספים להפעלת התכניות" (יו"ר ועדת החינוך בשכונה). "כתוצאה מהתכנית יש שיתוף-פעולה בין מנהלי בתי הספר, המחנכים וההורים. יש מעורבות גדולה וכוללת של גורמים רבים" (תושב פעיל).

”בעקבות התכנית גם ההורים וגם מנהלי בתי הספר הבינו שעליהם לפעול יחדיו. המטרה המשותפת כיום היא ההצלחה של הילדים. כל צד התקרב אל הצד השני. כיום בית הספר לא מקבל החלטות לבד, אלא ביחד. למשל איך יחולק הכסף ולמה הוא ייועד. לתכנית היתה תרומה רבה לכך שקמה ועדת החינוך העליונה. בעבר לא היה דו-שיח בין ההורים למנהל. המנהל עשה מה שהוא רצה. כיום זה שונה. המנהלים הבינו שיש לשמוע את דעת ההורים. כיום ההורים יכולים לבוא ולדרוש דברים. כיום ההורים שואלים שאלות וזוכים לקבל תשובות. יש דו-שיח והדיבור הוא בגובה העיניים. מנהל בית הספר למד לקבל ביקורת, לטובת השכונה והילדים” (יו”ר ועדת ההיגוי השכונתית ורכז התכנית).

ניכר כי התושבים הפעילים, נציגי הציבור ואנשי המקצוע מחזיקים באותה עמדה באשר לתרומת התכנית ליצירת שותפות בונה בין הורים לבין מנהלי בתי הספר בשכונה. ”בעקבות התכנית השתפרה מידת שיתוף הפעולה בין ההורים לבין בית הספר. כיום אני משתף את הקהילה ומתייעץ עם ההורים, וכן משתף-פעולה עם ועדת החינוך ואנו מנסים יחד לפתור את הבעיות. עם זאת אני סבור שיש נושאים בהם ההורים לא יכולים להתערב. אני מראה להם חזר מנכ”ל ומראה להם מהם הגבולות. ההורים הבינו שאין טעם להגיע לעימותים כוחניים. ועדת החינוך משתפת-פעולה עם בתי הספר” (מנהל בית הספר התיכון).

יש לציין שבמהלך שלוש שנות הפעלת התכניות, המשיכו חברי ועדת ההיגוי השכונתית לחשוב על תכניות חדשות לשיפור מערכת החינוך וההעצמה הקהילתית. רבות מהתכניות לא יצאו לפועל בשל קשיי תקציב אבל חברי הוועדה והמנהל הקהילתי מנסים לגייס תקציבים ולהפעיל תכניות נוספות. כך, לדוגמא, הועלו רעיונות לקיים קורס באנגלית וקורס לקראת הבחינה הפסיכומטרית, וכן תכנית בשם ”שכונה דוברת עברית” (בהנחה שרכישת השפה תסייע להסיר חסמים רבים המונעים השתלבות של התושבים במרקם העירוני וכן לקידום אישי וקהילתי).

● העצמת הקהילה

התרחבו מעגלי התושבים השותפים בוועדת ההיגוי השכונתית ופועלים למען חיזוק וקידום השכונה. למרות שיעד זה היה יעד מרכזי בתכנית קהילה מאמינה בחינוך הוא לא נזכר ולו בדו”ח אחד, אך חזר והוזכר כהישג חשוב של התכנית בפי מרבית אנשי המקצוע והתושבים שעמם נפגש צוות המחקר ”בוועדת ההיגוי השתתפו בהתחלה 17 תושבים, לאחר מכן עלה מספרם ל-23-25. כאשר צריך לגייס עוד תושבים לוועדה אין בעיה. יכולת גיוס התושבים מאוד עלתה” (מנהל המנהל הקהילתי).

חלה עלייה ניכרת במעורבות התושבים (אחד המדדים לכך הוא שיעור-השתתפות של 45% בבחירות המקומיות, לעומת 22% בבחירות שקדמו להן). תהליך העבודה היה מוצלח, שיעור ההשתתפות של תושבים בוועדת ההיגוי השכונתית היה גבוה. לשאלה "מה יישאר לאחר שהתכנית תסתיים?" ענה יו"ר ועדת ההיגוי השכונתית: "קבוצה חזקה המודעת לבעיות של השכונה ושל בית הספר".

● מיסוד נוהלי עבודה משותפים של תושבים ואנשי-מקצוע בשכונה

"בתחום החינוך פועלות ארבע קבוצות: הגיל הרך, בייס יסודי, חטיבת-ביניים, בייס תיכון. כל קבוצה נפגשת בנפרד וחברים בה אנשי-מקצוע ותושבים. אחת לחודשיים נפגשות כל הקבוצות ודנות בבעיות" (יו"ר ועדת ההיגוי השכונתית). "בעבר היתה ועדת-חינוך נפרדת לשיקום שכונות ולתכנית קהילה מאמינה בחינוך, אך כיום ישנה ועדת-חינוך עליונה. לפני התכנית פעלו ועדי-הורים, אך לא היו להם שיניים".

"במסגרת התכנית החליטו התושבים יחדיו מה חשוב להם לעשות בשכונה. זו היתה למעשה המטרה של שיקום-שכונות, אך בפועל זה לא קרה בשיקום-שכונות וכן קרה בתכנית" (מנהל המנהל הקהילתי).

קיימת מוכנות, נכונות ונחישות של חברי ועדת ההיגוי השכונתית ושל מנהל המנהל הקהילתי להמשיך ולהוביל פעילות ועשייה קהילתית וחינוכית בשכונה ברוח התכנית ובמתכונת המקובלת היום, גם לאחר שתקציבי התכנית יסתיימו.

התחזק שיתוף הפעולה עם שכונת שרפת, שנציגים מטעמה חברים בוועדת ההיגוי השכונתית, הורחבו מעגלי התושבים ומתקיימות ישיבות בבית-צפפה ובשרפת לסירוגין.

● שיתוף בחשיבה האסטרטגית, בתכנון ובעשייה השכונתית-קהילתית

התכנית תרמה תרומה מכרעת לקיומו של מהלך מחשבתי של זיהוי הצרכים בשכונה. התכנית סייעה בהצבת חזון, מטרות ויעדים על-ידי כל השותפים – אנשי המקצוע והתושבים. התכנית חיזקה את השותפות בעשייה השכונתית והקהילתית, כמו גם בחשיבה אסטרטגית ובתכנון קהילתי ושכונתי של אנשי-מקצוע הבאים מתחומי דעת והכשרה שונים, בינם לבין עצמם ובינם לבין תושבים. "התכנית השפיעה על כל תהליכי השיתוף בשכונה, מעבר לתחום החינוך, כולל התייעצות עם הצוות המקצועי" (מנהל המנהל הקהילתי). התכנית מסייעת גם בתכנון עתידי, כאשר תקציב התכנית יצטמצם.

● העצמה של תושבים

תושבים ואנשי-מקצוע העידו שזוהי הפעם הראשונה שהאוכלוסייה מקבלת אפשרות להחליט בעצמה היכן להשקיע משאבים. בתחילה היו אמנם התושבים חשדניים ולא האמינו שהמסד משקיע בהם, אבל לאחר שהתכנית הוכיחה את עצמה, גדל אמון התושבים והם נוכחו שיש ביכולתם להשפיע. התושבים הדגישו שהן נשים והן גברים לקחו חלק בתהליך, וההעצמה היתה לא רק ברמת השכונה אלא גם ברמת המשפחה.

"בוועדת ההיגוי השכונתית חברות נשים... במהלך הזמן התרחש תהליך של העצמת נשים. הנשים היו שותפות לתהליך והן ממשיכות לפעול. הן מגלות אסרטיביות ואומרות את שעל ליבן. לפני שלוש שנים, לשם השוואה, הן לא דיברו" (מנהל המנהל הקהילתי).

● מתן כלי-הערכה לתושבים

התכנית העמיקה את החשיבה במונחים של מדדים ותפוקות של העובדים המקצועיים ושל התושבים השותפים בוועדת ההיגוי השכונתית.

● ועדת ההיגוי העירונית מאפשרת ללמוד מניסיוןן של שכונות אחרות

לדברי רכז התכנית ויו"ר ועדת ההיגוי השכונתית, הם שמעו על ניסיוןן של שכונות אחרות ולמדו מהן. לדעתם ישנה חשיבות למפגשים של ועדת ההיגוי העירונית וחשוב שהיא תתכנס 3-4 פעמים בשנה.

● בחברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים נוצרה תובנה חדשה שיש לטפל בממשק של חינוך וקהילה.

בעבר היתה ההתייחסות בעיקר קהילתית והממשק היה פיזי, אורבני וקהילתי. החברה יזמה דיון בשאלת הממשק בין קהילה לחינוך בעיר וביחד עם מנח"י פועלת בימים אלו ועדה לבחינה של הממשק, שעם סיום עבודתה תמליץ על דרכים לקידום ממשק זה (צביקה צ'רניחובסקי).

קשיים

● ליווי מקצועי

בשנה השנייה והשלישית להפעלת התכנית הורגש חסרונו של יועץ מקצועי שילווה את התכנית בייעוץ ארגוני ובהערכה מעצבת (זו גם הסיבה לחוסר האחידות של תכניות העבודה והדו"חות המסכמים השונים).

● קושי בגיוס משאבים

מחסור בתקציבים וקושי לגייס תקציבים נוספים. "התושבים הפעילים או אנשי המקצוע לא למדו לקחת את הכסף ולהגיד זה מה שיש. הם לא יצרו שותפויות. לא הצליחו לפנות לרווחה החינוכית או למשרד החינוך ולבקש לעשות מצינג (matching). ייתכן שזה נבע מהתחושה שהם חששו שיאמרו להם יש לכם כסף מהתכנית ומשום כך לא תקבלו כסף נוסף" (עליזה שבו-חיוט, מנהלת התכנית בשנים 2000-2004).

● מחסור בכוח-אדם מקצועי

ברמה האופרטיבית היתה בעיה של כוח-אדם. לעתים היה קשה למצוא אנשי-מקצוע איכותיים בתחומים מתמחים.

● הערכה פנימית

ברב הדו"חות קשה להבין מהו הבסיס למסקנות. חשוב לתעד ולהציג גם את העיבודים או חומרי-גלם אחרים (ואפילו בנספחים), על-מנת שתתאפשר בחינה ביקורתית של המסקנות.

מתוך ההערכה הפנימית שנעשתה, לא ניתן להציב סטנדרטים אחידים שיאפשרו לנתח את השינויים שחלו בהישגי התלמידים.

● סיום התכנית או המשכיותה

תקופה בת שלוש שנים, שמתוכה הוקדשה יותר מחצי השנה הראשונה להיערכות, אינה מותרת די זמן לביסוס התכנית ולהמשכיותה עם תום תקציבי התכנית.

לסיכום, ועדת ההיגוי השכונתית בבית-צפפה החליטה להתמקד בהישגים ולא במניעת נשירה. בכך ביקשה הוועדה להראות הצלחה בשכונה, ולגרום, בין היתר, לחזרתם של תלמידים טובים שעזבו את בתי הספר בשכונה לטובת בתי-ספר פרטיים, יוקרתיים ויקרים במזרח-ירושלים. הוועדה לא התעלמה מבעיית הנשירה, אך השאירה אותה לשלב מאוחר יותר, של שיפור מערכת החינוך. התכנית היתה מיועדת לתלמידים הלומדים בבתי הספר בבית-צפפה, ובמסגרתה שולבו תכניות חדשות בתכנית הלימודים הכוללת בבתי הספר, תוך שימת דגש על המעברים בין דרגות החינוך השונות. במקביל התקיימה פעילות קהילתית וחוזק הקשר בין הקהילה לחינוך. התכנית תרמה מאוד לתחום החינוך בשכונה, הן במסגרת הפורמאלית והן במסגרת הבלתי-פורמאלית. הודות לתקציבי התכנית שודרגו באופן משמעותי התשתיות הפיזיות בשכונה, ושיפורן של תשתיות אלו אפשר לשדרג את שירותי החינוך בחוגים, בספרייה ובמעבדות. מעורבות ההורים בתחום החינוך עלתה, והמנהלים נרתמו אף הם לעודד את מעורבות ההורים לטובת בית הספר.

במסגרת התכנית צמחה מנהיגות שכונתית קהילתית, ובמיוחד מנהיגות נשית. הדימוי של השכונה השתפר וחלה עלייה במספר המבקשים ללמוד במערכת החינוך העירונית. התכנית הגדילה באופן ניכר את מעגל התושבים המעורבים בפעילות בתוך השכונה ולמענה. התכנית סיפקה כלים ותרמה ליצירת מערך-פעילות חדש בשכונה, המשלב בין אנשי-מקצוע ובין תושבים. אפשר להכתיר את התכנית כהצלחה גדולה בשלוש שנות פעילותה.

מה קרה מאז ועד היום?

מחקר ההערכה נערך בשכונה, כאמור, בחודשים אוגוסט-נובמבר 2005. מאז פעל הפרויקט בשכונה שנתיים נוספות: שנה רביעית בהיקף של 50% מהתקציב ושנה חמישית בהיקף של 25% מהתקציב.

להלן דיווח קצר על המשך התנהלות הפרויקט בשכונה בשנים אלו:³³

המשך הפעלת התכניות:

בשנה הרביעית של התכנית, המשיכו לפעול התכניות, אולם בהיקף מצומצם יותר. הושם דגש על הכנה לבחינות הבגרות ולתווגייה, ופחות על שיפור הישגים בחטיבת הביניים.

³³ נכון לאוגוסט 2007.

בשנה החמישית פעלו התכניות בבית הספר היסודי ובתיכון. למרות הניסיונות לגייס משאבים, השכונה לא הצליחה לרתום שותפים נוספים ולגייס משאבים נוספים. אי לכך התכניות פעלו בצורה מצומצמת, תוך איגום משאבים עם כספי הרווחה החינוכית, ושילוב התכניות בפעילות בית הספר. בשנתיים אלו המשיכה לפעול הספרייה בבית הספר היסודי, והיא נחשבת לסיפור הצלחה בשכונה.

הפעלת תכניות נוספות:

קולנוער – לאור החלטת ועדת ההיגוי השכונתית להתמקד בתחום החינוך הבלתי-פורמאלי של בני הנוער, הוקמה בשנה הרביעית התכנית קולנוער, שבמסגרתה עשו בני הנוער קולנוע והפעילו בית-קולנוע בשכונה. בני הנוער יצרו סרטים המספרים את סיפורה הייחודי של שכונת בית-צפפה והמתייחסים לתרבות ולזהות הערבית. התכנית זכתה להצלחה ולהדים רבים.

קורס הכנה לפסיכומטרי – כחלק מקידום החינוך בשכונה נערכו בשנים 2005-2007 קורסי-הכנה למבחן הפסיכומטרי (לא מכספי הפרויקט). זאת על רקע האבחנה כי גם תלמידים שמסיימים בהצלחה את בחינות הבגרות, מתקשים להירשם לאוניברסיטה בשל ציונים נמוכים במבחן הפסיכומטרי. הקהילה הציבה לעצמה יעד להגדיל באופן משמעותי את מספר התלמידים שילמדו באוניברסיטה. ואכן, בשנתיים האחרונות חלה עלייה במספר הסטודנטים בני השכונה הלומדים באוניברסיטאות ובמכללות (44 במספר, לפי דיווחי השכונה).

עבודת ועדת ההיגוי השכונתית – מעורבות הקהילה:

התנגדויות של חברים בקהילה גרמו לכך שבסופו של דבר לא הוקמה מועצת-חינוך עליונה כפי שתוכנן. בשנה הרביעית של התכנית המשיכה ועדת ההיגוי השכונתית לפעול באופן מסודר, אולם בשנה החמישית היא לא התכנסה ולא פעלה. זאת בין היתר משום שבשנה הרביעית פעל רכז אשר תיכלל את העשייה בשכונה, בעוד שבשנה החמישית לא נמצא תקציב להעסקתו, וכך נפל כל נושא הארגון של הוועדה בין הכיסאות. נכון להיום, לדברי מנהל המנהל הקהילתי, התקבלה הסכמה להקמת מועצת-חינוך, והחל משנת הפעילות 2007-2008 היא תפעל כגוף מנווט לנושא החינוך בשכונה.

יחד עם זאת, גורמים שונים בשכונה (מנהל המנהל הקהילתי, מנהלי בתי-ספר, יו"ר המנהל הקהילתי) מדווחים כי נשמרת המגמה של מתן קדימות לתחום החינוך בשכונה, וכי מעורבות ההורים ממשיכה לעלות. הדבר בא לידי ביטוי בכך שבכל בתי הספר יש

ועדי הורים פעילים. כמו כן, לפי עדות מנהל בית הספר היסודי, מספר ההורים המגיעים לאסיפות ההורים בבית הספר עלה בשיעור ניכר בשלוש השנים האחרונות.

לסיכום ניתן לומר כי מעורבות ההורים והתושבים בחינוך נשמרת, אולם השכונה נמצאת במצוקת פיתוח משאבים אשר באמצעותם ניתן לשמר את ההישגים שהושגו בשנות התכנית. לתחושת התושבים, שכונת בית-צפפה "נופלת בין מערב העיר למזרחה" ומכאן הקושי בגיוס משאבים.

4. דיון והמלצות

החידוש בתכנית קהילה מאמינה בחינוך הוא הגישה ההוליסטית לסוגיות של חינוך וקהילה, ושיתוף תושבים בקבלת החלטות ובקביעת מדיניות בשכונה. ועדת ההיגוי השכונתית, המורכבת מתושבים ומאנשי-מקצוע, היא שמחליטה, על בסיס תכנון אסטרטגי וקביעת סדרי עדיפויות, באלו תכניות להשקיע את המשאבים.

השכונות בית-צפפה ונווה-יעקב היו הראשונות להתנסות במהלך חינוכי-קהילתי כחלק מתכנית קהילה מאמינה בחינוך. שתי השכונות שונות זו מזו מבחינת מאפייני האוכלוסייה, תשתית השירותים החברתיים והפיזיים, המיקום הגיאוגרפי בירושלים, והתפיסות התרבותיות-חברתיות של התושבים. השוני הרב כל כך בנתונים הבסיסיים של השכונות יוצר קושי להשוות ביניהן ובין התהליכים שהתרחשו בכל אחת מהן. קשה להשוות בין תהליכים קהילתיים המתרחשים בשכונה ערבית בעלת מאפיינים כפריים ומסורתיים בירושלים (בית-צפפה) לבין תהליכים קהילתיים המתרחשים בשכונת-קצה יהודית. אולם למרות ההבדלים והתהליכים הפנימיים השונים בכל שכונה, ניתן גם לזהות בראייה רחבה "על-שכונתית" דמיון בתהליכים שנוצרו במהלך הגשמת התכנית. תפיסה רחבה זו מאפשרת לבחון את התכנית מעבר לשכונה הבודדת ולהעריכה גם כיחידה אחת רלבנטית גם לשכונות נוספות בהן פועלת התכנית. בשנת 2004 הצטרפו לתכנית שלוש שכונות חדשות: א-טור (הר הזיתים) – שהיא שכונה ערבית במזרח-ירושלים, רוממה – שהיא שכונה חרדית במערב ירושלים, ותלפיות-מזרח – שכונה יהודית בדרום-מזרח-ירושלים. למימון התכנית ולשותפות בהיגויה הצטרפה עמותת אשלים (מיסודו של גוינט ישראל) והתכנית קהילה מאמינה בחינוך שינתה את שמה והיא נקראת עתה "קהילה מאמינה בחינוך – מוטב יחדיו".

4.1 הישגים

קידום החינוך בשכונה ופיתוח הממשק בין קהילה לחינוך

- הופעל מגוון של תכניות-חינוך ופיתוח-קהילה שלא היו קיימות לפני כניסת התכנית או שהיו קיימות בממדים קטנים מאוד והיו הרבה פחות אפקטיביות.
- בבית-צפפה פותחו תשתיות פיזיות וחינוכיות לקידום החינוך מהגיל הרך ועד לכיתה י"ב. בנווה-יעקב התשתיות הפיזיות טובות דיין ולכן התכנית התרכזה בפיתוח תשתיות חברתיות וקהילתיות לקידום החינוך.
- מאות תלמידים במסגרת החינוך הפורמאלי בבתי הספר ובמסגרת בלתי-פורמאלית במנהל הקהילתי זכו לליווי, לתמיכה ולסיוע-לימודי.
- נוצרו תובנות חדשות ועלתה המודעות בדבר חשיבות הממשק בין קהילה לחינוך ואלה חלחו ברמה השכונתית, המוסדית והעירונית.

חשיבה אסטרטגית ותכנון שכונתי-קהילתי

- פותחה יכולת של תושבים ואנשי-מקצוע להכין תכנית אסטרטגית בתחום של קהילה וחינוך.
- פותחה ראייה כוללת של צורכי השכונה בקרב אנשי המקצוע ובקרב התושבים.
- הוכנסו מושגים חדשים וחשיבה חדשה בתחומי החינוך והקהילה שיישומם תורם לקידום השכונה ותושביה.
- גובשה תפיסה שכונתית של יעדים, מטרות וצרכים, שמלווה את התכנית בכל שנות פעילותה.

פיתוח יכולות של עבודה משותפת ומשתפת

- פותחו נוהלי עבודה משתפים בין הגופים השונים בשכונה (אנשי-מקצוע, מנהל קהילתי, תושבים, מוסדות-חינוך, לשכת הרווחה וכו').
- פותחה יכולת עבודה משותפת של אנשי מקצוע מתחומים שונים.

- פותחו יכולות עבודה משותפות בין התושבים הפעילים לבין אנשי המקצוע והתקיים שיח פורה ביניהם בענייני חינוך, קהילה ושכונה. הדיונים השונים יצרו קשרים הדוקים בין אנשי המקצוע לבין עצמם, ובינם לבין התושבים.

פיתוח מנהיגות של תושבים

- התכנית תרמה רבות לפיתוח מנהיגות שכונתית פעילה, מחויבת ומודעת. בבית-צפפה נבנתה מנהיגות חדשה, מרביתה של נשים, שתרומתה בתחום החינוך והקהילה היא רבה ומוערכת בשכונה. בנווה-יעקב אמנם לא הורחב כמעט מעגל התושבים, אך הפעילים זכו להעצמה ולהעשרה. בהקשר זה חשוב לציין שיש "לתחזק" את המתנדבים, וכי המשך פעילותם בהתנדבות אינה מובנת מאליה.

תהליכי הסקה ולימוד בין שכונות ובתוכן

- קיימים תהליכי הסקת מסקנות ולמידה בתוך השכונות וביניהן. לכך מסייע מערך של ניהול היררכי. במעלה ההיררכיה עומדת מנהלת התכנית, שמדריכה, מנחה ומלווה את הפעילות, ולצידה פועלת ועדת ההיגוי העירונית, המורכבת מנציגים של כל השכונות המשתתפות בתכנית. בראש ועדת ההיגוי העירונית עומד יו"ר שראיתו כולית, וישנה התייחסות לכל שכונה לחוד אך גם לכולן ביחד. כמו כן חברים בוועדת ההיגוי העירונית נציגים של החברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים, של הקרן לירושלים, ומאז שנת 2005 – גם של אשלים (מיסודו של גיוינט ישראל). שלוש הגופים הללו תורמים מתקציביהם לתכנית ומלווים אותה במקצועיות.
- לתהליכי ההסקה מסייע גם מחקר ההערכה, שבשלב הראשון העריך בדיעבד את התכנית בשתי השכונות, ואת מסקנותיו מיישמים הן בשכונות הללו והן בשלוש השכונות בהן פועלת התכנית מאז 2004.

מחקר הערכה

- מחקר ההערכה המעצב והמלווה את התכנית בשכונות ואת המטה העירוני של התכנית, מקדם את תהליכי ההסקה והשיפור המתמשכים בכל שכונה בנפרד ושל המכלול העירוני. עבודה מקצועית של גוף-הערכה חיצוני שמלווה את התכנית, מאפשרת להגיע לממצאים ולתובנות שלעוסקים במלאכה קשה לראות – בבחינת "דברים שרואים מכאן לא רואים משם."

4.2 קשיים

דרכה של התכנית משלב התכנון האסטרטגי – בו היו שותפים תושבים ואנשי-מקצוע – ועד להפעלת התכנית בשכונות במטרה לשפר את החינוך ולחזק את הממשק בין הקהילה לחינוך – היתה רצופת אתגרים והישגים, אך גם נתקלה בקשיים אותם ניסינו לסכם להלן.

חשיבה אסטרטגית ותכנון שכונתי-קהילתי

- התכנון האסטרטגי והדרכת אנשי המקצוע והתושבים בחלק הראשון של התכנית (שבעה חודשים בנווה-יעקב ושנה בבית-צפפה), היו חיוניים ובעלי חשיבות יתרה. אולם היה טעם לפגם בכך שהמנחה המקצועי לא המשיך ללוות את אנשי המקצוע והתושבים במהלך התכנית בכלל, ולקראת המעבר לעצמאות בפרט. כתוצאה מכך היה לעתים קושי להתמודד עם קשיים או כשלים, ולא התבצע תהליך מסודר ומבוסס של הסקת מסקנות, שיתווה את המשך הדרך.

פיתוח יכולות לעבודה משותפת ומשתפת

● קושי באיגום משאבים

איגום משאבים הוא יעד וכלי שמגדיל את הסיכויים למימוש תכניות, להגדלת יכולות, ליצירה ולחזיון שותפויות, אך הוא קשה להשגה. גם בתכנית זו איגום המשאבים אינו פשוט. במהלך התכנית התגלו קשיים באיתור כל הפעילויות וכל הארגונים הממסדיים והחוץ-ממסדיים הפועלים בשכונה ולמענה בתחומי קהילה וחינוך. כמו כן היו קשיים ליצור שיתוף פעולה בין הגורמים הפועלים בשכונה ולאגם משאבים כספיים ומשאבי כוח-אדם מקצועיים והתנדבותיים לטובת התכנית.

● יצירת שותפות עם בתי הספר בשכונה

משום שהתכנית מתמקדת בחינוך ובקהילה, עומדים ילדי השכונה ותלמידי בתי הספר במוקד התכנית. על כן חשוב ליצור הבנה ושותפויות עם מערכת החינוך בעיר בכלל ועם בתי הספר ועם הלומדים בהם בפרט. אולם משימה זו אינה קלה. מנהלי בתי הספר וצוותי הניהול עסוקים מאוד ב"ממלכה" שלהם – בית הספר – ועל-פי רב הם מעדיפים לקבל את המשאבים ולהפעיל את התכנית בין כתליו.

התכנית קהילה מאמינה בחינוך מעניקה משאבים של כסף וכוח-אדם לתחום החינוך. לבתי הספר תפקיד מפתח בתכנית, אך לא כמוסדות נפרדים, אלא כחלק ממערכת קהילתית-שכונתית-חינוכית. מנהלי בתי הספר שותפים לתכנון האסטרטגי, אך על-פי רוב הם מקשים כשתכניתם אינה מתקבלת, וחלקם אף מפסיקים לשתף-פעולה או "מורידים פרופיל". היות שבתי הספר הם מרכיב חשוב וחינוכי בתכנית, משקיעים מובילי התכנית מאמצים רבים להשאיר את בתי הספר ומנהליהם בתכנית.

בתי הספר הם חלק ממערכת החינוך העירונית ולעתים הם חסרי ראייה שכונתית. מנהלי בתי הספר או נציגיהם בתכנית, נדרשים לתרום מזמנם, אך התקציב שהם מקבלים מהתכנית הוא קטן בהשוואה לכלל תקציב בית הספר.

למרות כל האמור לעיל ניכר שבמהלך התכנית ברוב השכונות התמסד והתחזק הקשר עם בתי הספר וצוות ההנהלה שלהם, למעט אותם מנהלים שהחליטו לנתק מגע עם התכנית.

- בכל שלבי התכנית ניכר חוסר-מעורבות או מעורבות מזערית של מנח"י – מנהל חינוך ירושלים, למרות שהתכנית עוסקת בעיקר בחינוך בשכונות ירושלים.

פיתוח מנהיגות תושבים

- הורחב מעגל התושבים השותפים בהובלת התכנית, בהתנדבות ובעשייה בשכונה, ובעיקר בהתמדה בשותפות.

מחקר הערכה

- בנווה-יעקב ובבית-צפפה לא היה מחקר-הערכה מלווה ומעצב, ובעת ההערכה המסכמת הסתבר שלא התפתחו דפוסי דיווח והערכה פנימית כפי שתוכנן וכפי שנדרש לשם הסקת מסקנות מושפלת. הדו"חות בחלקם היו בגדר ריטואל, ומידת יעילותם והסקת המסקנות בעקבותיהם היתה נמוכה יחסית.

גיוס משאבים

- מרבית השכונות לא הצליחו לגייס משאבים נוספים וליישם תכניות שזכו בדירוג גבוה בתכנון האסטרטגי.

ניהול התכנית והובלתה

- ניכר חוסר-הלימה בין תפיסותיהם של שותפים בכירים המובילים את התכנית, באשר ליעדים העיקריים של התכנית ולדרך יישומה.

4.3 המלצות

הדו"ח הוא תוצר של הערכה מסכמת שנועדה להעריך שלוש שנות פעילות בשכונות נווה-יעקב ובית-צפפה, והוא גם נדבך חשוב בתשתית ההערכה המעצבת בשכונות שהצטרפו לתכנית בשנת 2004: רוממה, א-טור ותלפיות-מזרח ולשכונות שתצטרפנה בעתיד. לפיכך בחרנו להציג את ההמלצות לתכנית בכלל, ולא לשכונה זו או אחרת.

משך התכנית

- שלוש שנים הן תקופה מתאימה ליצירת שינוי, אך אין בהן די לביסוס שינוי שיבטיח המשכיות. לכן חשוב שהתכנית תימשך מעבר לשלוש שנים, בלא לצמצם בהיקף המשאבים המושקעים בה. תקופת הזמן הקצרה-יחסית להנעת התכנית, אינה מאפשרת סיום חלק של התכנית מבלי שייגרמו נזקים משמעותיים להישגי התכנית. לביסוס התכנית והמשכיותה יש צורך במשאבים.

גיוס משאבים

- התכנית, כאמור, מתוקצבת באופן מלא לשלוש שנים, ובאופן חלקי לשנים הרביעית והחמישית (50%-ו-25%, בהתאמה). אי לכך נדרשות השכונות לגייס משאבים נוספים שיאפשרו את המשך התכנית. אולם בפועל ניכר קושי לגייס משאבים, משום שנדרשת מומחיות בתחום זה, וזו אינה מצויה בהכרח בקרב אנשי המקצוע בשכונה או בקרב התושבים. כמו כן קשה להוביל את התכנית ולבססה, ובה בעת לגייס משאבים לשנים הבאות.

רכז התכנית

- על-מנת להמשיך את הפעילות בשכונה לפי התפיסה ההוליסטית גם בשנים הרביעית והחמישית, חשוב להמשיך ולממן את פעילותו של רכז התכנית. זאת משום שבשלב

זה רק הוא יכול להשקיע זמן ומחשבה מספיקים בכיוון ההוליסטי ולקדם תכניות בכיוון זה, לשמר את העשייה המשותפת, להוביל תכניות חדשות ועוד.

תכנון אסטרטגי ויישום

- בולט הצורך בהמשך הליווי המקצועי בתהליך הטמעת התכניות ושמירה על החוט המקשר לחזון. לכן יש להמשיך וללוות את התכנית בהערכה ובתכנון מחדש, לאור התקדמות התכנית והשינוי בצרכים.
- בשלבים הראשונים של התכנית הושקעו משאבים רבים בתכנון האסטרטגי, בבניית החזון ובתרגומו לתכניות. אולם תכניות טובות ככל שיהיו, הן תמיד בסיס לשינויים. הן צריכות להיבחן כל העת מול הצרכים החדשים, שינוי בתפיסות והתמודדות עם תכניות שנראו מתאימות אך בפועל אינן עולות יפה. גם המערך הארגוני החדש, המשלב אנשי-מקצוע ותושבים, והמושגים החדשים שנבנים בתכנית, בעיקר בהקשר לפעילות בממשק הקהילה והחינוך, מחייבים מעקב והערכה. התוכניות דורשות המשך ליווי מקצועי שיכוון, יתחזק וישכלל את התכנון והיישום בנקודות קריטיות לאורך כל תקופת התנהלות התכנית, ויהיה מעין המשך לתכנון האסטרטגי.

שיתוף הציבור

- חשוב להרחיב את מעגל התושבים השותפים בהובלת התכנית, ו"לתחזק" את התושבים שתורמים מזמנם וממרחם, למען המשכיות התכנית וביסוסה לאורך זמן.

שיתוף-פעולה עם גורמים מחוץ לשכונה

- חשוב להשקיע מאמצים בהרחבת מעגלי השותפות בכל אחת מהשכונות. בכך תתייעל העבודה, הן בזכות השותפות בחשיבה, הן בזכות איגום המשאבים והן בזכות ההכרה בחשיבות ובמחויבות להמשכיות התכנית על-ידי גורמים עירוניים ולאומיים.

איגום משאבים ושקיפות

- יש לפעול למען איגום משאבים ושקיפות בהשקעות בתחומי חינוך פורמאלי ובלתי פורמאלי בשכונה, כולל כספי עירייה, המנהל הקהילתי, קרנות, תורמים, תנועות

נוער וכדומה. בכך יימנע כפל תקציבים, בריחה תקציבית, וניתן יהיה ליעל את מערך גיוס הכספים והשקעתם.

מדידה והערכה

- חשוב לשפר את כלי המדידה וההערכה הפנימית, כך שבמהלך התכנית ניתן יהיה לבחון את ההישגים, ללמוד על מטרות שהוצבו והושגו ועל כאלו שלא הושגו, ולכוון את המשך הפעילות בהתאם.
- ייתכן שהציפייה להערכה ומדידה פנימית, כפי שעוצבו בשלבי התכנון הראשוניים, היתה מוגזמת. אי לכך, בשכונות החדשות שהצטרפו לתכנית כדאי להנמיך ציפיות מחד-גיסא ולהעלות את רמת ההערכה והסקת המסקנות מאידך-גיסא.
- יש ליצור שלד סטנדרטי להערכה ומדידה עבור כל השכונות.
- יש לשפר את דרך הצגת הדו"חות כך שיהיו מובנים יותר, משמעותיים יותר, ויהפכו לבסיס אמיתי לקבלת החלטות ולקביעת מדיניות שכונתית-קהילתית.

רשימת המשתתפים בקבוצות המיקוד ובראיונות

נווה-יעקב

מנהלת המנהל הקהילתי

רכזת התכנית

יו"ר נבחר של התכנית קהילה מאמינה בחינוך

רכזת מרכז-למידה בהווה

רכזת מרכז-למידה בעבר

כל הרכזים (עלייה, נוער קהילה וכו')

רכז רווחה חינוכית

תושבים פעילים

בית-צפפה

מנהל המנהל הקהילתי

רכז התכנית

יו"ר נבחר של התכנית קהילה מאמינה בחינוך

יו"ר ועדת-חינוך

מנהל בית הספר התיכון בבית-צפפה

מנהל בית הספר היסודי בבית-צפפה

תושבים פעילים

ועדת ההיגוי העירונית ומובילי התכנית (לפי סדר אלפביתי)

דפנה אייזן-בראשי, מנהלת התכנית קהילה מאמינה בחינוך משנת 2004.

ניר ברקת, חבר מועצת העיר ירושלים ושותף פעיל בתכנית מתחילתה ועד להתמודדותו בבחירות העירוניות.

ד"ר דוד הרמן, יו"ר ועדת ההיגוי העירונית.

צביקה צירניחובסקי, מנכ"ל החברה למרכזים ולמנהלים קהילתיים בירושלים.

עליזה שבו-חיוט, מנהלת התכנית קהילה מאמינה בחינוך מתחילת התכנית ועד תחילת שנת 2004.

נדים שיבאן, מנהל מחלקת פרויקטים, הקרן לירושלים.

מקורות

בהם, א', "פרקטיקה קהילתית: בניית מודלים מובחנים לפי התנאים בקהילה וצרכיה",
חברה ורווחה, כד, 4 (2004), עמ' 453-470.

גודלבסקי מ' ואחרים, אינדיקטורים בחינוך בישראל – תרגיל עמיתים (ירושלים: מכון
מנדל למנהיגות חינוכית, 2004).

הורוביץ, ת', אלימות כתופעה אנטי-חברתית – תיאוריה ומעשה (ירושלים: מכון הנרייטה
סאלד, 2000).

הראל, י'; אלנבוגן-פרנקוביץ, ש'; מולכו, מ'; אבו-עסבה, ח' וחביב, ג. (2002), נוער בישראל,
רווחה חברתית, בריאות והתנהגויות סיכון במבט בינלאומי (ירושלים:
גוינט מכון ברוקדייל ואוניברסיטת בר-אילן, 2002).

וולנסקי, ע', "אינדיווידואליזם, קולקטיביזם וכוחות-שוק בחינוך: האם המחיר החברתי
הכרחי?", מגמות, ל"ו, מס' 2-3 (דצמבר 1994), עמ' 238-252.

וקסמן, א', ובלנדר, ד', דגמים של שיתוף אזרחים (ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה,
2002).

חושן, מ' (עורכת), שנתון סטטיסטי לירושלים 2003-2002 (ירושלים: עיריית ירושלים
ומכון ירושלים לחקר ישראל, 2004).

פרידמן, י' (עורך), אוטונומיה בחינוך: מסגרות מושגיות ותהליכי ביצוע מהדורה שנייה
מורחבת (ירושלים: מכון הנרייטה סאלד, תש"ן).

פרידמן, י' ופישר, י', "הזהות וערות: יסודות במעורבות ההורים בעבודת בית-הספר",
עיונים במינהל ובארגון החינוך, 26 (תשס"ג 2002) עמ' 7-32.

רשף, ש', "האוטונומיה של בית הספר – עידן חדש בחינוך הממלכתי", בתוך יצחק
פרידמן (עורך), אוטונומיה בחינוך – מסגרות מושגיות ותהליכי ביצוע
(ירושלים: מכון סאלד, תש"ן) עמ' 13-31.

שטיין, מ' והרפז י' (עורכים), בית הספר הקהילתי רב-שיח משתף (ירושלים: החברה
למתנסס"ים, מרכזים קהילתיים בישראל, 1995).

שמר, א' ושמיד, ה', לקראת הגדרה מחודשת של שותפות קהילתית: גישה תלת-ממדית,
חברה ורווחה, כ"ז (2006), עמ' 327-354.

שפירו, ש', הערכת תכניות מורכבות, הכנס השמיני של איל"ת, מעשה מרכבה הערכת
תכניות מורכבות – אתגרים והתמודדויות, אוניברסיטת תל-אביב (מארס
2007), עמ' 3-6.

Cobb, C. W. and Rixford C., *Lessons Learned from the History of Social Indicators* (San Francisco, CA: Redefining. Progress, 1998).

Coleman, J., *Deviant subcultures and the schools, Violence and crime in schools* (Toronto: Lexington Books, 1980), pp. 139-147.

Cooke, B. and Kothari, U. (eds.), *Participation: The new tyranny?* (London: Zed Books, 2001).

Epstien, J.L., "Advances in Family, Community and School Partnerships", *Community Education Journal*, Vol. 23, No. 3 (Spring 1996), pp. 10-15.

Etzioni, A., "Creating Good Communities and Good Societies", *Contemporary Sociology*, Vol. 29, Issue 1 (2000), pp.188-195.

Heckman, P.E., "The Education And Community Change Program and Community Education", *Community Education Journal*, Vol. 23, No. 3 (1996), pp. 27-31.

Mulroy, E.& Lauber, H, (2002) "Community Building in Hard Times: A Post-Welfare View From the Streets", *Journal of Community Practice*, 10(1), (2002), pp. 1-16.

Marsh, P. and Fisher, M., *Good Intentions: Developing Partnership in Social Services* (N. Y.: Joseph Rowntree Foundation, 1992).

Smerker, C., *The impact of school choice and community* (Albany, N.Y.: SUNY Press, 1996).

Ward, D, "Totem, not Token: Groupwork as a vehicle for user participation", in Kemshall, H. and Littlechild, R. (eds.), *User Involvement and Participation in Social Care, Research Informing practice* (London: Jessica Kingsley Publishers Ltd., 2000)