

משתתפים. הערכת פרויקטים וייעוץ ארגוני

טל/פקס: 03-5443389

הערכת קורס השליחים – תשס"ה

דו"ח מסכם

נעמה בר-און ודר' מירי לזין רזליס
סייעו בביצוע הערכה: אמיר שפר ומיכל דובר
עיבודים סטטיסטיים: מרינה גורושיט

דצמבר 2006

תוכן העניינים:

עמ' 1	על הדו"ח
עמ' 2	תמצית עיקרי הממצאים
עמ' 8	פרק 1 – עיקרי הממצאים לפי נושאים
עמ' 22	פרק 2 – פרוט ממצאי השאלונים
עמ' 53	פרק 3 – פרוט ההמלצות

על הדו"ח

הערכת קורס השליחים הוזמנה על ידי מר אלי כהן, סמנכ"ל הסוכנות היהודית וד"ר רימונה ויזל, ראש אגף ההדרכה, משאבי אנוש, הסוכנות היהודית. דו"ח זה הינו דו"ח סופי מבין שלושה. הוערך קורס השליחים שהתקיים בשנת תשס"ה. הדו"ח הראשון היה דו"ח ביניים ראשוני, הדו"ח השני התייחס למועד סיום הקורס והוא כלל ניתוח מורחב של היבטים השונים ובכלל זה המלצות מפורטות. דו"ח זה הינו הדו"ח המסכם, המתמקד בתקופה שלאחר התנסות של כעשרה חודשים בשטח, בהתייחסות לשלבים הקודמים של הבדיקה.

על הערכה

במהלך הקורס, בשנת תשס"ה, בוצעה הערכת עומק. במסגרת ההערכה הועברו שאלונים למשתלמים בתחילת הקורס (33) ובסופו (20) בוצעו תצפיות לאורך הקורס ונערכו ראיונות רבים עם בכירים בסוכנות, מובילים בהכשרה, מרצים אורחים ומשתתפים. בעקבות המידע הרב שנאסף אודות הקורס התקיימו דיונים בפורומים שונים.

על מנת להשלים את התמונה ולבחון את תרומת הקורס לשליחות עצמה, חזרנו **כעשרה חודשים לאחר העבודה בשטח**, אל השליחים ואל מפעיליהם. במסגרת זו הועברו 28 שאלונים לשליחים בוגרי הקורס. השאלונים הועברו באמצעות המייל, כקובץ word ובמסגרת אתר אינטרנטי. השאלון כלל שאלות שנשאלו השליחים בתחילת הקורס ובסופו, ושאלות נוספות שרלוונטיות למועד מילוי.

דרכי העברת השאלונים: השאלונים בתחילת הקורס ובסופו הועברו בשני מפגשים שונים, לכל הנוכחים באותה עת במפגש. ביחס לשאלוני תחילת תקופה התקבלו שאלונים נוספים של מצטרפים חדשים. השאלונים במהלך השליחות הועברו לכל השליחים הרשומים כבוגרי הקורס וכפעילים בשטח.

בנוסף לשאלונים, קוימו ראיונות עומק עם שבעה מובילים שחלקם רואיינו גם בעבר ועם חמישה שליחים. המובילים הם אנשי הסוכנות היהודית שנמצאים בקשר הדוק עם השליחים וכיוון שכך יכולים לתת מידע על מידת מוכנותם לתפקיד ועל הצרכים המתבקשים מהם. רואיינו נציגים ממחלקות הסוכנות השונות ובעלי תפקידים מגוונים.

נציין כי על פי בקשת המזמינים כמעט ולא הייתה התייחסות לקדם הקורס שעוברים שליחי עלייה. עם זאת, במקרה שעלו ממצאים שנוגעים לכך, הם מצוינים בדו"ח.

דוחים קודמים:

דו"ח ביניים – יוני 2005 – ממצאים ראשוניים

דו"ח ביניים – אוקטובר 2005 - התייחסות למכלול הממצאים הנוגעים לקורס שהוערך

לדו"ח הנוכחי ארבעה פרקים מרכזיים:

הראשון, מציג את עיקרי הממצאים כפי שעלו מעבר לתקופות השונות.

הפרק השני מציג באופן מורחב את עיקרי הממצאים לפי נושאים – הפרק יתייחס לראיונות העומק כמו גם לממצאי השאלונים ובו תתבצע השוואה לנתונים שהועלו בדו"ח הביניים.

הפרק השלישי, מציג באמצעות טבלאות את ממצאי השאלונים במהלך השליחות ובכלל זה השוואות לשאלוני תחילת תקופה וסוף הקורס. הפרק הרביעי מציג את ההמלצות המפורטות.

תמצית עיקרי הממצאים

נראה כי העמדות כלפי ההכשרה דומות בסופה ובמהלך השליחות, עם שינויים מתבקשים. תקופת השליחות מעמידה באור חיובי יותר את נחיצותם של דברים שנתפשו מיותרים במהלך השליחות (למשל ההיבטים המתארים את תפקידי הסוכנות היהודית) אולם הקשיים שרואים מפעילי השליחים והשליחים עצמם ביחס להכשרה עומדים בעינם גם במהלך השליחות (ראה פרוט בהמשך). בנוסף, במהלך השליחות השליחים יודעים לציין לא מעט דברים שהיו רוצים לרכוש ולא רכשו בהכשרה.

ההצלחות המרכזיות של ההכשרה הן יצירת סוציאליזציה לתפקיד, הקניית זהות תפקידית, יצירת networking של שליחים, הקניית בסיסי ידע והכנת השליחים ליצירת הקשרים הראשונים בשליחות תוך הבנת ההבדלים הבין תרבותיים. החלקים ההתנסותיים בהכשרה נתפשים חשובים ומשמעותיים. נראה שההתנסות בשליחות עזרה למשתתפים להוציא מן הכוח אל הפועל מיומנויות שונות שרכשו בהכשרה ולא היו מודעים להן במהלכה ובסופה.

עלו גם קשיים. חלקם קשורים ישירות לקורס עצמו וחלקם יכולים לקבל מענה רק בראייה סוכנותית מערכתית. **עיקר הקשיים הם:** דגש רב מדי על היבטים תיאורטיים וחסר בהיבטים פרקטיים, התנסותיים-חוויתיים, למידה מתוך השטח ועם השטח. כתוצאה מכך, ידע משמעותי שהועבר בהכשרה לא עמד בסופו של דבר לשירותם של השליחים.

השליחים מנהלים דיאלוג מורכב אודות הידע הנחוץ. מצד אחד יש תחושה של הצפה במידע ובידע תיאורטי בקורס. מצד שני, במהלך העבודה בשטח, ידע זה נתפש כחסר במידה לא מבוטלת. נראה שהידע התיאורטי אכן חשוב - עוסק בנושאים מהותיים ולא שוליים, אולם הדרך בה הועבר בהכשרה לא אפשרה הטמעה ושימוש טוב בו בהמשך. הממצאים מכל תקופת ההערכה מלמדים שמיעוט האפשרויות להתנסות אישית, רצף לא מותאם וריבוי הרצאות תיאורטיות על פני תהליכים מותאמים אישית ותהליכים התנסותיים מביאים לתופעה זו.

השליחים חשים (ללא הבדל בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה) כי ההכשרה תרמה להתפתחותם המקצועית במידה בינונית בלבד ולא הקנתה את כל סל המיומנויות שהם זקוקים לו לצורך עבודתם. ככל שחולפת התקופה נראה שהמיומנויות שחסרות ביותר הן מיומנויות ניהול וארגון תקציב.

קושי נוסף שעולה בכל התקופות הוא הביטוי שמקבלות המטרות השונות של הסוכנות היהודית בהכשרה:

א. **סוגיית העלייה** – עד כמה על הקורס לכוון את השליחים לפעול להגברת העלייה כמטרה מרכזית של הסוכנות היהודית וכיעד מרכזי בעבודתם, לעומת תמיכה בקהילות וחיזוק הקשר עם הקהילות. מתוך השאלונים עולה בברור כי רבים מבין המתחילים את הקורס סבורים שמטרות הקשורות בעליה הן מרכזיות בתפקיד השליח. שעור זה נשאר גבוה יחסית בקרב שליחי עליה אבל יורד באופן משמעותי גם בקרב שליחי עליה וגם בקרב שליחי חינוך וקהילה בסוף הקורס ובמהלך השליחות. נראה שההתנסות בקורס ובשליחות מחדדת אצל המשתתפים את ההכרה כי יש מטרות חשובות נוספות לתפקידם, וכי המטרה של עליה לא תמיד היא מטרה מרכזית. אפשר להניח שהדבר מבטא את עצם החשיפה למטרות האחרות וההכרה בחשיבותן או את הקושי העצום שכרוך במטרות של עליה שהשגתן קשה ומדידתן קלה. אך בכל מקרה ממצא זה ראוי לדיון וחשיבה מורחבת בסוכנות היהודית. למרות זאת, נציין כי בקרב שליחי עליה מתחזקת התחושה במהלך השליחות שהמדד החשוב והכמעט יחיד להצלחתם הוא מדד שקשור לעליה (כמות עולים ואיכות הטיפול). כלומר נוצר דיסוננס בין התחושה של שליח עליה שיש לו תפקידים שונים ומגוונים אולם המדד להצלחתו הוא אחד בעיניהם (נציין כי המובילים בתנועת עליה מדגישים כי בפועל השליחים נמדדים על פני מגוון מדדים ובכללם גם איכות התכניות ולא רק מדדי עליה).

לאורך כל התקופות נמצא קושי בהכרעה בסוגיה זו של עליה ונמסרו מסרים סותרים. במקביל ישנה תחושה של אנשי המחלקה לעליה שהמסרים הקשורים לתחום המשימה שלהם אינם מקבלים די משקל בקורס, ותחושה של חוסר תיאום.

בנוסף, עולה קושי של רצף לימודי לא מתאים שמקשה על השליחים ליצור ראייה שלמה. נראה שהנושאים השונים מופיעים בקורס זה לצד זה, ולא ארוגים זה בזה. בראייה לאחור יש שיפור מסוים בנקודה זו אולם היא עדיין מהווה בעיה.

ב. **התאמה למטרות המחלקה לחינוך** – נראה כי בקרב אנשי המטה במחלקה לחינוך ובקרב שליחי חינוך וקהילה יש שביעות רצון גבוהה יותר ביחס לתכנים שמזוהים כתכנים של חינוך יהודי-ציוני (הכנת השליחים להכרות עם הקהילות ולעבודה בהן). עם זאת, גם הם מתייחסים באופן דומה לנציגי המחלקות האחרות, לקשיים של הקורס.

היבט נוסף שיש לתת עליו את הדעת הוא שבמהלך השליחות שליחי חינוך וקהילה חשים שתפקידם בתחום העליה הרבה פחות מרכזי ממה שסברו בהתחלה. אולם, גם החשיבות שהם מייחסים למטרות בתחום הזהות היהודית-ציונית יורדת מאד (מ- 91% בתחילת הקורס ובסופו ל- 65% במהלך השליחות).

ג. התאמה למטרות המחלקה לישראל – ניכר כי המחלקה לישראל באה פחות לידי ביטוי בקורס שהוערך וכנראה גם בקורסים שלפניו. בעקבות הדיונים שהתקיימו לאחר למידת ממצאי הדו"ח הקודם, נבנו מנגנונים לטיפול במצב זה.

עלו גם קשיים אחרים: סביב אי הכנה מספקת לעמדה השלילית כלפי ישראל שיפגשו בחו"ל, היעדר הכשרה מספקת לתחום השיווק, היעדר תהליכי שיתוף פעולה בין שליחים שונים וחוסר ראייה גלובאלית ורחבת היקף של הנושא הזה.

שיתוף פעולה תוך ובין מחלקתי - חשוב לציין כי ברמה הסוכנותית הבין מחלקתית אין מספיק הבניה של תהליכי עבודה, שיתוף פעולה והפריה הדדית בין שליחים שונים, הן בין שליחים בעבר ובהווה (ראה תיקי חפיפה חסרים) ולא בין שליחים שפועלים באותה תקופה (כפי שבא לידי ביטוי בראיונות שונים ונתמך גם בניסיון של צוות ההערכה לקבל רשימות מדויקות של כלל בוגרי ההכשרה על פרטי ההתקשרות עמם. לא הייתה בעיית שיתוף פעולה, ולמרות זאת נראה היה שהרשימות לא מלאות). הראיונות השונים מלמדים שהיבט זה חסר בראייה הסוכנותית הכללית, וחוסר זה משתקף גם בהכשרה. בהקשר זה אנשי הדסקים רואים את עצמם כשומרים על קשר המשכי ורציף עם השליחים, אולם השליחים עצמם חשים שהקשר שלהם עם הדסקים אינו אינטנסיבי מספיק. לא נעשה די שימוש בכלים טכנולוגים מתקדמים בהכשרה עצמה ובמהלך השליחות לעודד קשרים אלו.

מכלול הקשיים שצוינו נובעים מהצורך להכשיר אנשים בעלי רקע מגוון מאד, לתפקידים מגוונים באזורים מגוונים, כאשר הם נמדדים במדדי עבודה מגוונים מאד. במהלך הדו"ח ניתן לראות כיצד כמעט כל היבט נתפש באופן אחד על ידי אחדים ובאופן אחר על ידי אחרים. נראה שטרם נמצא המודל המתאים להכלתם של צרכים רבים ומנוגדים אלו בהכשרה.

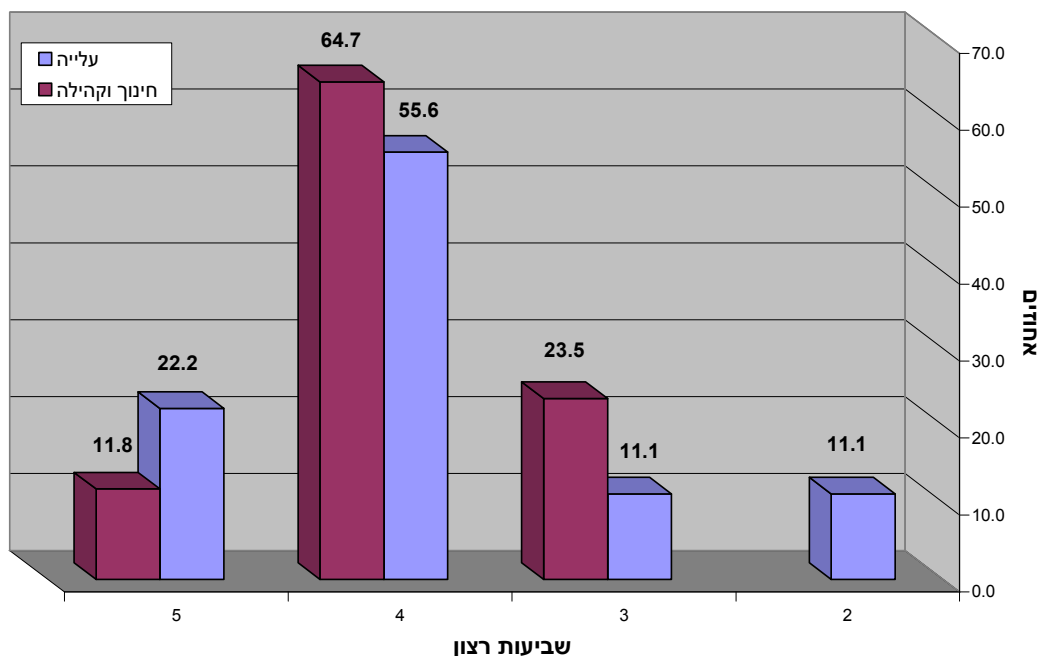
נקודות חוזק וקשיים נוספים מפורטים בסעיף הדין בתכנים.

שביעות הרצון הכללית מהקורס – מעבר לתרומות שנמצאו ולקשיים שעלו, כאשר בוחנים את שביעות הרצון הכללית של השליחים כלפי ההכשרה, כפי שהם רואים אותה מזווית הראייה של שליח בשטח, נמצא

ש- 77% מכלל השליחים שבעי רצון מההכשרה במידה גבוהה עד גבוהה מאד ורוב האחרים במידה בינונית.

גרף מס' 1 – התפלגות שביעות רצון של המשיבים מהקורס, לפי תפקיד, במהלך השליחות, באחוזים (שביעות הרצון נמדדה בסולם שבו 1= בכלל לא, 5= גבוהה מאד).

התפלגות שביעות רצון המשיבים מהקורס, לפי סוג תפקיד



תמצית ההמלצות:

כפי שטענו בעבר, לא מדובר על קושי בלעדי של ההכשרה, מדובר על צורך בראייה סוכנותית מערכתית, שכוללת בנייה שונה לחלוטין של תהליכים וציפיות ברמה הסוכנותית. אנו ממליצים ליישם את המלצות דו"ח הביניים (ראה בהמשך), ושמפורטות בהרחבה בפרק הרביעי בדו"ח זה, אבל גם לשקף למשתתפים בקורסים הבאים את הממצאים ואת הנושאים שנמצאו בדיעבד כחשובים עבור המשתתפים. למשל איזונים בין הצורך שעולה בעת השליחות להכנה מוקדמת להתמודדות עם המציאות שאותה יפגשו בשטח ובין הצורך שעולה בתקופת ההכשרה של הכנה לכניסה לתפקיד.

עיקר המלצותינו:

אנו מוצאות צורך בבנייה שונה של הקורס ושל הגדרות התפקיד בהקשר של הכשרה לפני השליחות ובמהלך השליחות. יש חשיבות לשלב בתהליך זה אנשי מפתח בסוכנות היהודית, ברמת המטה וברמת השטח וליצור הגדרות תפקיד מוקדמות שיאפשרו להם לפעול. תהליך בנייתה של המשך ההכשרה במהלך השליחות דורש שילוב של אנשי צוות מיוחדים, הבנייה של תהליכי קשר, תקשורת ומשוב המשכיים ובעצם שינוי בהגדרות התפקיד של כל העוסקים בדבר.

אנו ממליצות לבצע שינוי קונספטואלי וחשיבה מחודשת על אופיו של הקורס. הכוונה היא לשינוי מהותי, אולי מהפכני, (ולא רק לשיפור היבטים מסוימים), שינוי שמתחיל מחוץ לקורס עצמו. היינו, חשיבה על

המסגרת בה הוא פועל (ייצוג המחלקות השונות וראייה סוכנותית משותפת יחסית, בקורס שהוא כיום משותף לכולם וארוך), על המגבלות שהיא יוצרת ומציאת פתרונות לפריצתה. ובכלל זה: איגום כוחות, חשיבה מחודשת על המנגנון הקיים לקבלת החלטות וסמכות ליישומן וכן השלמת ידע חסר. ובמיוחד – יצירת סדרי עדיפויות (ראה הסבר והרחבה בפרק ההמלצות).

לצורך כך אנו מציעות להתבסס על מודלים ללמידה התנסותית בהכשרה יחד עם יצירת רצף משמעותי; הגדרת גרעין ידע בסיסי; מרכיבים מותאמים אישית; יציאה מזהות אישית ותפישה אישית כעוגן להמשך; שותפות האנשים בתהליך הלמידה; והתייחסות לכלים נוספים. כל אלו מפורטים בהרחבה בפרקי ההמשך.

ברמה הסוכנותית חשוב ביותר לצאת מדפוס הפעולה הקיים כיום בסוכנות היהודית, לבצע תהליך למידה וניתוח שיהיה מקושר לצעדים אופרטיביים, על-מחלקתיים ומחייבים. המלצה זו אינה ברורה מאליה, שכן ממצאי ההערכה מלמדים שהידע על הבעיות קיים בסוכנות היהודית מזה שנים רבות, אולם לא נמצא עניין המנגנון ליצור את השינוי המתבקש.. ניתן בקלות להגיע למצב שגם ממצאי הערכה זו יישארו באותו מקום של ידע נוסף שאין בו שימוש.

המלצתנו המרכזית היא לאגם כוחות – לבנות מנגנון מסודר (שיכול להיות בנוי על מנגנוני משנה כמובן) ובעל סמכויות לדיון מחודש במטרות, הגדרות תפקיד, מיומנויות ובמיוחד יצירת סדרי עדיפויות בכל הקשור לקורס עצמו. על המנגנון להתמודד עם בסיסי ידע שלמים שחסרים בסוכנות ולכן ההכשרה לא יכולה לטפל בהם, ליצור תפישות תיאורטיות ועמדות עבודה וליצור מבנים שיהפכו ידע זה לנגיש עבור מובילי ההכשרה ומשתתפיה.

פרק 1 - עיקרי הממצאים לפי נושאים

פרק זה מתייחס לעיקרי הממצאים. הפרק השני מכיל פרטים רבים מתוך השאלונים שהועברו בתקופות השונות, ויכול לשמש לצרכים ממוקדים יותר של פיתוח ההכשרות.

נקודת המוצא – על השליחות עצמה

במהלך השליחות שאלנו את המשתתפים בדבר היבטים החיוביים והשליליים של עבודתם בשליחות. היבטים אלו מהווים נקודת מוצא לבחינת הקורס שהיה ומאפשרים לגזור צרכים לטובת הקורסים שיהיו. תשובות המשיבים שיוצגו בהמשך מלמדות שהמשיבים צלחו את שלב ההשתלבות והם עסוקים כיום, לאחר עשרה חודשי שליחות בממוצע, בעבודה המקצועית עצמה ואף רואים בה היבטים חיוביים. נראה שהחששות שהיו בתקופת הקורס, ושהיו קשורים להבדלים תרבותיים בינם ובין הקהילות שיפגשו ולהשתלבות בקהילות, התפוגגו עקב תחושת הצלחה במשימות אלו. השליחים עומדים כיום בפני הבעיות המרכזיות: עומס והקושי בהסברה. נראה כי ה'צניחה' לים השליחות שמה בצד קשיים שונים לטובת אותם קשיים ממשיים.

השליחים מייחסים בראיונות את ההצלחה בהתמודדות עם נושאים של הבדלים תרבותיים ויצירת קשר גם להכשרה וגם להתנסות בשדה. אבל נמצא בראיונות ובשאלונים שההכשרה לא הכינה אותם מספיק לנושא של ניהול זמן ולבעיית ההסברה המורכבת בה נתקלים השליחים כיום.

היבטים חיוביים בהקשר של השליחות

בכל אחת מן התקופות נשאלו השליחים לגבי היבטים חיוביים שהם מצפים משליחותם/רואים בשליחותם, בהתאמה. התשובות מלמדות כי עצם השהיה בקהילה גורמת לשליחים לחדד את נקודת מבטם, וכי הם אכן הצליחו להתמודד עם נושאים שהעסיקו אותם במהלך הקורס.

'מהם הדברים החיוביים שאת/ה מצפה כיום משליחותך' - בשלבים המוקדמים של תחילת הקורס וסופו, הציפיות החיוביות מן השליחות היו בראש ובראשונה עצם יצירת הקשר עם הקהילה – 40% במהלך הקורס לעומת 29% במהלך השליחות.

'מהם הדברים החיוביים שאתה רואה כיום בשליחותך' - במהלך השליחות 45% מהתשובות עוסקות בהישגים מוגדרים אל מול הקהילות, 29% מהתשובות עוסקות ביכולת ההשתלבות בקהילה, 21% מהתשובות עוסקות בהישגים מקצועיים: עמידה ביעדים והתפתחות מקצועית ו-13% בהתפתחות אישית.

נושאים או תחומי לימוד שהיה ניתן לוותר עליהם במהלך הקורס (אם היו) מבחינת חשיבותם לתפקוד כשליח - בתום הקורס התחושה הייתה של הצפה. המשתתפים דווחו על נושאים שונים שניתן היה לוותר עליהם, ובמיוחד, הכרת ארץ היעד והסוכנות היהודית (שצוינו כמיותרים על ידי 27% מהנשאלים). בסוף הקורס כל המשיבים על השאלה הצהירו שיש נושאים מיותרים בקורס, לעומת 77% במהלך השליחות שסבורים שיש נושאים שכדאי היה לוותר עליהם. במהלך השליחות, הוזכרו נושאים שונים כמיותרים על ידי אדם אחד או שנים בלבד. **נושא זה הוא חשוב ביותר וחשוב לשקפו למשתתפים במהלך הקורס.**

מהם הקשיים שאתה רואה כיום בשליחותך?

בתחילת הקורס ציפו ליותר קשיים בהסברה/שינוי דפוסי חשיבה בעקר סביב ישראל, הבדלים תרבותיים וקשיים להתנהל נכון בקהילה ואילו בסוף הקורס ציפו ליותר קשיים של השתלבות במקום חדש, הבדלים תרבותיים וקשיים להתנהל נכון בקהילה.

לעומת זאת, במהלך השליחות הקושי המרכזי הוא עומס יתר על הבעיות שמובילות אליו: חוסר בכח אדם, בעיית ניהול זמן וכו' (24%) ואחריו הקושי בהסברה נכונה ושינוי דפוסי חשיבה בעקר סביב ישראל (19%).

הערכה כללית של ההכשרה

במהלך השליחות, מידת הערכתם של השליחים (ללא הבדל בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה) את הקורס שעברו היא בינונית עד גבוהה (ממוצע 3.8 מתוך 5).

נקודות החוזק של ההכשרה

ככלל נמצאה הלימה בין תפישת השליחים ותפישת המובילים את נקודות החוזק של ההכשרה. נקודות החוזק שמעלים המרואיינים הבכירים (אנשי המטה והדסקים) ביחס להכשרה שעברו בקיץ שעבר:

א. יש הסכמה כללית שהקורס מקנה בצורה טובה זהות בסיסית של שליח סוכנות, ותפישת עבודה מתאימה. יש שטוענים שלא מספיק, ויש שאומרים שקיימת חזרה מוגזמת על חלק מהדברים.

ב. יש הסכמה כללית שהסימולציות בקורס והעבודה עם אנשי שטח היא פרודוקטיבית ומאפשרת למידה והפנמה. כמעט כולם מסכימים שאין די סימולציות בהכשרה. יש הטוענים שהסימולציות לא צריכות להיות בקורס אלא אחריו, ויש הטוענים שזה מצוין וצריך עוד מרכיבי למידה חווייתית בקורס.

ג. יש הסכמה כללית שהחלוקה ללימודים בקבוצות ארץ יעד טובה ומאפשרת למידה רלוונטית יותר. חלק טוענים שיש דיפרנציאציה מוגזמת בקורס ושעל לימודים אלה להתקיים בתחילת התפקיד, ויש הטוענים שצריך יותר חלוקה ושההבדלים גדולים אפילו בתוך המדינות באותו סוג שליחות.

ד. יש הסכמה כללית שהחפיפה תורמת רבות לתפקודו של השליח. חלק טוענים שהיא צריכה להיות בתחילת הקורס, כבסיס ללמידה, וחלק חושבים שהיא צריכה להיות בסופו, כמיקוד והתאמת הלמידה העיונית לשטח. מדווח כי נבנה קונספט חדש לנושא החפיפה במחלקה לעלייה וכי הוא מיושם בשטח הקונספט לא נבדק בהערכה זו.

ה. חלק מהמרואיינים הבכירים (אנשי המטה והדסקים) ציינו לטובה שהקורס סייע בהפנמת כלים בסיסיים לתפקיד: ניתוח קהילה, שיווק, תהליך עלייה, וכד'. חלק מהם התלוננו שלא כל הכלים רלוונטיים לכולם ושצריך לעשות יותר דיפרנציאציה, חלק טענו שכל שליח בכל מקום צריך לדעת כמעט הכל ואחרים טענו שהיו חסרים כלים.

ו. חלק ציינו את רמת ההרצאות ומקצועיות צוות הקורס כגבוהה ומביאה לתפקוד טוב של השליח, בזמן קצר יחסית.

ז. באופן כללי היתה הסכמה על חשיבות ההכשרה גם לשליחי עלייה שהשתתפו בקדם הקורס. קדם הקורס תרם להם, הם מדווחים שהגיעו לקדם הקורס ברמת מוכנות מסוימת אך מוכנותם השתפרה תוך כדי התהליך. עם זאת, גם בתום הקדם הם עדיין חשים שיש להם מה ללמוד. ניכר שנוצר מבנה נכון ומתאים של מיון, הכשרה ראשונית וצורך בהמשך.

ממצאי דו"חות ההערכה הקודמים העלו נקודות חוזק דומות. אותם מרכיבים מותאמים אישית של העבודה ואותם מרכיבים התנסוטיים נמצאו חשובים ביותר ואיכותיים. עוד הוסכם שהקורס עוסק במיומנויות חשובות, אם כי לא תמיד במידת התאמה טובה. מתוך הראיונות עם השליחים בשליחות עולות נקודות החוזק הבאות, כולן עלו גם בסוף הקורס:

1) **יצירת networking בין המשתתפים כבסיס תומך להמשך.** ההמצאות במקום ובזמן יחד עם שאר השליחים לעתיד, מאפשרת הגעה לחוויות משותפות, סביב עתיד משותף. קשרים אלו מהווים בסיס תומך חשוב בהמשך השליחות. 'הסיבה לכך שלכולנו יש רעיון בתיאוריה על איך הדברים אמורים להראות ובין האידיליה למציאות יש פער. הקשרים שיצרת במהלך הקורס מאפשרים לך להרים טלפון לשליחים אחרים שנמצאים באותו מצב מבחינה מקצועית. השליחים הותיקים (בוגרי קורסים קודמים) הם לא במצב הזה, הם יותר מנטורים. זו ממש קבוצת תמיכה מקצועית. זה ממש מוכיח את עצמו עד היום.'

2) **המבנה האינטנסיבי של הקורס מאפשר יציאה מהשגרה והתפנות לתכני הקורס ולכניסה לתפקיד.** 'הצלחה מרכזית של הקורס בדיעבד היתה בהקניית זהות של שליח- "להכנס לראש הנכון של שליח" – איך להתמודד נכון עם התפקיד, ובמדינה הספציפית'; 'זה תהליך אישי קוגניטיבי בכל הרמות. זה עוזר לעכל ולעצב מה ארצה לעשות כשליחה. מה זה שליחות ברמה האידיאולוגית ברמה המקצועית יומיומית. לא הייתי עוברת עם השאלות האלה עם עצמי (בלי קבוצה).'

3) **משאבים** – הקורס נותן פרישה של מקורות, כלים, מתודות ואנשים שדרושים להצלחה בתפקיד.

4) **רכישת עמדות וכלים ממוקדים** - הצלחה מרכזית של הקורס בדיעבד היא הקניית זהות סוכנותית ותפישה ייצוגית של ישראל, הטמעת נושא העלייה והבנה של הקהילה. "אלו כלים שקיבלתי בהכשרה ועזרו לי מתחילת התפקיד".

ממצאי השאלונים תומכים בממצאי הראיונות. בעיקר עולה תרומת ההכשרה לסוציאליזציה לתפקיד השליח ולהכנה אליו ולהקניית בסיסי ידע. מיד בסוף ההכשרה השליחים הרגישו מוכנים במידה רבה לשליחות (ממוצע 4.2 מתוך 5) ומעט פחות כשנשאלו במהלך השליחות (ממוצע 3.7). נראה כי ההתנסות בשליחות חשפה אותם לקשיים שלא היו מודעים להם בעת ההכשרה. במהלך השליחות הם סבורים, כפי שמעידים אף המובילים, ששני היבטים מרכזיים בהם היו מוכנים בסוף ההכשרה היו: הכרות עם תפקיד השליח (22%) והכרות עם הקהילה (18%) – אלו היבטים ששכיחותם הייתה הגבוהה ביותר. היבטים המרכזיים שבהם תרמה ההכשרה במידה גבוהה, כפי שהם רואים אותם מתוך השליחות, הם היבטים של ידע ובמיוחד היכרות עם מפת העולם היהודי ועם תפקיד השליח. במהלך השליחות המשיבים **מדרגים את**

יכולתם לבצע את התפקיד במידה גבוהה מאד ממוצע 4.7 בחלקה מיוחסת הצלחה זו להכשרה ובחלקה למיומנויות וכישורים שהיו להם או שנצברו בתפקיד.

נקודות הקושי של ההכשרה

בצד אותם היבטים חיוביים המשתתפים והמובילים מדווחים על לא מעט קשיים שהם מייחסים להכשרה. להלן נציג אותם באופן משותף:

1. דגש רב מדי על היבטים תיאורטיים ופחות מדי על היבטים התנסותיים, פרקטיים וחוויתיים

נמצא כי בקורס יש יותר מדי תיאוריה על חשבון פרקטיקה.

כמעט כל המובילים העלו טענה בדבר יותר מדי תיאוריה על חשבון פרקטיקה - המשתתפים בקורס מקבלים יותר מדי ידע לא רלוונטי בקורס ויותר מדי היבטים תיאורטיים, ידע זה אינו רלוונטי עד שלא נמצאים בקהילה. בנוסף על כך יש ידע שחסר להם למשל: חסר ידע על התמחות – מזרח מערב ותוך איזורי/ חסר ידע מקצועי. הבעיה נוצרת בעיני רבים משום שיש ניסיון להכשיר את כולם להכל'. מדברי מרואיינת בכירה: "אין גישת עבודה אחת מתאימה ולא צריך ללמד ככה. שיווק מערבי לא יעבוד במזרח". ונגזר מזה: הקורס צריך להיות בעל מרכיבים פרקטיים והתנסותיים יותר ולכלול יותר חשיפה לאנשי שדה. המובילים מציעים לשלב בו יותר מנהיגי קהילות, יותר אנשי שטח ברמת תכנון ההכשרה ובהרצאות שלה וכן לשלב בקורס יותר חלקים של הכשרה תוך כדי עבודה. טענה זו עלתה גם בדו"חות ההערכה הקודמים ומופיעה במתכונות שונות בשאלוני המשתתפים ובראיונות עמם.

בראיונות העומק עם השליחים, גם היום, כשהם בשליחות, עולה שוב ושוב נקודה זו של קורס תיאורטי מדי ולא פרקטי דיו. בין הדברים: '(מעדיפה) הכשרה אישית. צריך את הזמן של יחד צריך איזון. העבודה במליאה רלוונטית למעט מאוד נושאים..לא הייתה חלוקה (של משתתפים מהמחלקה לעלייה ומהמחלקה לחינוך ושל אנשים שמכירים את הסוכנות וכאלו שלא) ומצאתי את עצמי יושבת בהרצאות על מחלקה אחרת. הם צריכים להיות יותר רגישים לידע הספציפי שיש לכל אחד מלכתחילה, צריך להיות ניצול מרבי של זמן ואנשים.'; 'היה מידע רב מידי לא רלוונטי (חזרות בתחילת הקורס, יותר מידי על מסע – דרישות לביצוע ללא כיוון פעולה ברור), ולא מספיק מידע בתחומים הרלוונטיים'.

'הקולגות היו בפירוש אחד המשאבים. אפשר היה להביא את זה לרמות אחרות. קורים בקורס המון דברים טובים ויש נטייה של שגר ושכח'.

בסה"כ השליחים מעריכים בראייה לאחור שכמעט כל תחומי הלימוד סייעו לעבודתם כשליחים. התחומים שסייעו במידה רבה הם הנושאים שקשורים בהתמחות והתנסות מקצועית: לימוד המסלול המקצועי, העבודה בפורמים המקצועיים, השתתפות בחפיפה, ייעוץ אישי עם אנשי מפתח והמפגש עם עמיתים מאותו תחום מקצועי. רוב התחומים השפיעו במידה קרובה לגבוהה (בין 3.7-3.9): לימוד ארץ יעד, דיונים בקבוצה, למידה מרחוק, הנחיית מנחי התכנית, הרצאות של מנחים אורחים, המפגש עם עמיתים מתחומים מקצועיים שונים והמפגש עם מוסדות הסוכנות היהודית ונציגיהם. במידה בינונית (שיש לראות

בה מידה נמוכה ביחס לכל האחרים) סייעו תיק החפיפה, הכנת המשפחה, העבודה במליאה המשותפת וההרצאות.

בעוד 40% בקשו בהערות הכלליות לומר דברים חיוביים על הקורס או על חווית השליחות, הרי ש 21% ציינו שהקורס לא היה מותאם לתפקיד אותו הם מבצעים בפועל.

בראייה לאחור ניכר כי הקורס נתפש כמעניין ומלמד אבל תכניו היו מותאמים רק במידה בינונית במיוחד בגלל חזרות מיותרות ואי התאמות ברצף ובתיקי החפיפה.

המשיבים מסכימים במידה קרוב לגבוהה שהפעילות היו על פי רוב מעניינות ומלמדות. במידה בינונית הם מסכימים שהפעילויות אופיינו בחזרות מיותרות, שהיו תכנים חשובים שלא היה מקום לעבדם, שהרצף היה משמעותי, שתיק החפיפה היה מעודכן ושהיו חלקים תפורים אישית. ובמידה נמוכה שתיק החפיפה שקבלו משרת אותם היום.

להלן נתייחס לחלק מן הפרטים במידה שהיו, ניתוחם מלמד שוב כי המשיבים רואים את הקורס כמעניין אבל יותר מדי תיאורטי ופחות מדי יישומי, כך שנלמד ידע חשוב אבל לא במתכונת יישומית ברת שימוש בהמשך (ראה פרוט בפרק 2 שבהמשך).

ניתוח התשובות לשאלה: 'האם יש מיומנויות שהיית רוצה לרכוש ולא רכשת במהלך ההכשרה?', מלמד כי השליחים מנהלים דיאלוג מורכב אודות הידע הנחוץ. מצד אחד יש תחושה של הצפה במידע בקורס ושל ידע תיאורטי רב שנלמד, מצד שני ידע זה נתפש כחסר במידה לא מבוטלת בסוף הקורס. נראה שהידע התיאורטי אכן חשוב - עוסק בנושאים מהותיים ולא שוליים, אולם תהליכי ההטמעה שעומדים לרשותם במהלך הקורס אינם רבים. אנו מעריכים שצמצום האפשרויות להתנסות אישית, וריבוי הרצאות תיאורטיות על פני תהליכים מותאמים אישית ותהליכים התנסותיים מביאים לתופעה זו. למשל, בסוף ההכשרה כמו גם במהלך השליחות, השליחים חשים שיש מיומנויות שהיו רוצים לרכוש בהכשרה ולא רכשו, אולם שיעורן גדול היום והוא עומד על 64% מהמשיבים לעומת 53% מהם בתום הקורס. נראה שהמודעות לחוסרים גבוהה יותר היום במהלך העבודה. חשוב לבדוק האם יש דרכים אחרות לשילוב אותם בסיסי ידע חסרים בקורס?

נמצא הבדל בין המיומנויות שחסרות בסוף הקורס ובמהלך השליחות:

בסוף הקורס המיומנויות המרכזיות החסרות היו הבנת הקהילות/פוליטיקה בקהילות/מבנה הקהילה (15%) וניהול והובלת עובדים (15%).

במהלך השליחות קבוצה גדולה של שליחים (19%) מעוניינים ברכישת מיומנויות בתחום ניהול התקציב וגיוס כספים. מיומנות נוספת שהוגדרה כחשובה (13%) היא ידע ביהדות/קשר בין העם וישראל/היסטוריה וחינוך יהודי. כ- 40% מההיבטים החסרים קשורים בבסיסי ידע (ידע על עליה, זכאויות, זהות, תיאוריה וכו') וכ- 60% במיומנויות עבודה.

היבט נוסף של נושא זה הוא הערכת המשיבים את הנושאים השונים שהיו בקורס:

בראייה לאחור נראה שיש לא מעט נושאים בקורס שהיו חשובים, אבל התחושה הכללית שהוקדש לרובם יותר מדי זמן. כחלק מאותם היבטים שהם תיאורטיים מדי והתנסותיים פחות. בולטים במיוחד:

ידע על תכני עלייה - 70% סבורים שלנושא הוקדש יותר מדי זמן ונושאים של זכאויות - 84% סבורים שלנושא הוקדש יותר מדי זמן.

כשהתבקשו המשיבים להציע המלצות לקורס הבא, בלטו ביניהן ההמלצות לפעילות מעשית יותר ופחות תיאורטית. ראה הרחבה בסעיף הרלוונטי.

עולה בברור שיש צורך בשינוי מהותי בהכשרה, עם זאת, נציין כי אל לנו לקחת כפשוטן בקשות אלו בדבר קיצור ההכשרה. ההישגים המשמעותיים שלה, יצירת ה-networking והזהות התפקידית עשויים להתבטל במעבר חד מדי ולא מתוכנן למודל הכשרה מבוזר.

II. סוגיית העלייה, החינוך והמטרות האחרות של הסוכנות היהודית

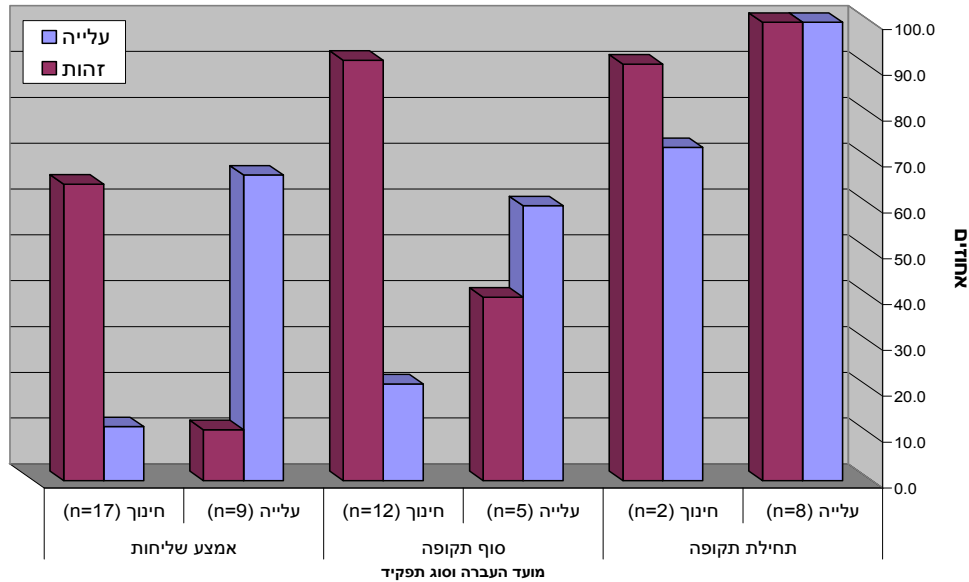
התחושה המרכזית של אנשי המחלקה לעליה וקליטה היא כי הקורס מכונן יותר מדי לנושאי חינוך ופחות מדי לנושאי עליה. נציגי המחלקות האחרות חשים בכך פחות. מוסכם למדי שהקורס מכין למטרות שונות של המחלקה לחינוך אולם המטרות של המחלקה לישראל פחות מיוצגות בו. ממצא נוסף הוא כי בעוד בתחילת הקורס המטרה של עליה נתפשת כמטרה מרכזית של השלחים, הן בקרב שליחי עליה והן בקרב שליחי חינוך, מטרה זו נשארת מרכזית בקרב שליחי עליה גם בסוף הקורס וגם בשליחות, אולם יורדת בשתי הקבוצות. טענו בתמצית כי נראה שההתנסות בקורס ובשליחות מחדדת אצל המשתתפים את ההכרה כי יש מטרות חשובות נוספות לתפקידם, וכי המטרה של עליה לא תמיד היא מטרה מרכזית. אפשר להניח שהדבר מבטא את עצם החשיפה למטרות האחרות וההכרה בחשיבותן או את הקושי העצום שכרוך במטרות של עליה שהשגתן קשה ומדידתן קלה אולם כיוון שהנושא מעלה אי נוחות רבה בקרב בעלי עניין שונים כפי שיתואר בהמשך. אנו סבורים שיש חשיבות לדיון מעמיק ברמה הסוכנותית.

הגרף להלן מציג נתון זה במקובץ. כל הנתונים מפורטים בהרחבה בקובץ הבא. בגרף להלן: התשובות בנושא עליה כוללות את: לדאוג למועמדי עליה ולכוון מועמדי עליה ולטפל בהם. כל שליח שבחר את משתי התשובות הללו נספר ככזה שבחר בנושא עליה. התשובות בנושא זהות כוללת את: ליצור הפעלות ותכניות, לדאוג לנושא הערכי, להקנות זהות יהודית, לחבר את ישראל לקהילה וליצור הסברה, לשווק את הציונות, להיות נציג של מדינת ישראל. כל שליח שבחר באחת מן התשובות הללו נספר ככזה שבחר בנושא זהות. מטרות נוספות שצינו השליחים, ובעקר מטרות בתחום האירגוני לא נכללות בחלוקה זו.

טבלה וגרף מס' 2: 'איך היית מגדיר את תפקידך כשליח?' - התפלגות תשובות מקובצות של השליחים בשאלוני תחילת קורס, סוף קורס ובמהלך השליחות - השוואה בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה בתפישתם את תפקידם כממוקד בעליה או בזהות או בשניהם, מסך כל התשובות.

	מהלך השליחות		סוף קורס		תחילת קורס		
	חינוך (n=17)	עלייה (n=9)	חינוך (n=12)	עלייה (n=5)	חינוך (n=2)	עלייה (n=8)	
עלייה	11.8	66.7	21.1	60.0	72.7	100.0	
זהות	64.7	11.1	91.7	40.0	90.9	100.0	

התפלגות המשיבים לפי הגדרותיהם של תפקיד השליח, לפי מועד העברה וסוג תפקיד



נמצא כי בעוד בתחילת הקורס כל שליחי העלייה רואים את תפקידם גם בתחום העלייה וגם בתחום הזהות, הרי ששכיחות שתי התשובות יורדת בסוף הקורס ובמהלך השליחות. שליחי העלייה רואים את מטרת תפקידם כעלייה בשיעור של 60% בסוף הקורס ובשיעור של 67% במהלך השליחות. הם רואים את המטרות של זהות בתפקידם כשולית לחלוטין בסוף הקורס (11%). אך יש גם שחיקה במטרה של זהות: במהלך השליחות, שליחי חינוך וקהילה חשים שתפקידם בתחום העלייה הרבה פחות מרכזי ממה שסברו בהתחלה, הרי שבמהלך השליחות יורדת מאד גם החשיבות שהם מקנים למטרות של זהות (מ- 91% בתחילת הקורס ובסופו ל- 65% במהלך השליחות).

עם זאת, שליחי עלייה בהחלט מבינים שהמדד בו הם נבדקים הוא מדד עלייה. בהשוואה בין שליחי עלייה ושליחים אחרים נמצא כי ממצא זה נובע כולו משליחי עלייה – 89% משליחי עלייה מחזיקים במדדים הקשורים לעלייה ואילו בקרב השליחים האחרים בולטות מגוון תשובות: חיזוק הקשר בין הקהילה לישראל (23%), וכן הרחבת מעורבות הקהילה, חיזוק הקשר עם הקהילה ושימור תכנית – כולם יחד מעל 50%. כלומר שליחי עלייה מצויים בקונפליקט בין תפישתם הם את תפקידם כממוקד במגוון היבטים ותפישתם את הדרך בה הם נמדדים כממוקדת בעקר בעלייה.

סוגיה זו נשארה סוגיה בלתי פתורה וקונפליקטואלית גם היום. מצד אחד, בין המובילים מתוך המחלקה לעלייה יש רבים שמדברים על העדר דגש מספיק על נושאי עלייה בקורס. מרואיין אחד התייחס לידע לא מספיק בנושא קליטה, דבר שעולה גם בחלק מהראיונות עם השליחים. לטענתם המסרים הבולטים הם של

חינוך ובקורס לא מיישמים בפועל את ההחלטה שחינוך כולל גם עלייה, ולא מבטל אותה. מובן שמדובר בנציגי המחלקה לעלייה, אולם נמצא שהם חשים שאין התאמה בין צרכיהם ובין המסרים של הקורס. מצד שני הגדרות התפקיד של רבים מהם, גם של שליחי עלייה, קשורות פעמים רבות לנושאים החינוכיים חברתיים. מדברי שליח: 'אני כן רואה את התפקיד שלי כהכנת הקרקע לעלייה. אין שום סיבה בעולם שאני אדבר עם נער בן 16 על עלייה, אבל אני אחנך אותו על ישראל, ואני מאמין שבסוף הוא גם יבוא לשאול איך מגיעים, זה קורה'. ניכר כי השליחים מבינים שהם נמדדים על פי מסרי העלייה ואף מפנימים זאת כמדד חשוב מאד, אך תפישתם את התפקיד בפועל פחות מבוססת על כך. גם במקרים שלא מדווח על חסר באחד התחומים, מדובר על חוסר התאמות במסרים. מדברי שליח: 'יש בעיה עם הפיצול בקורס (הובלת חלקים על ידי אנשי עלייה וחלקים אחרים על ידי אנשי חינוך), המסרים הלא מתואמים עד סותרים בין החטיבות והמחלקות'. הדבר עלה גם בראיונות המובילים.

הכרות עם הסוכנות היהודית ומטרותיה - בתחילת ההכשרה ובסופה השליחים רואים את העלייה כמטרה מרכזית של הסוכנות (כ-64%), ואילו במהלך השליחות היא עדיין מרכזית (32%), אך לא המרכזית ביותר. המטרה שהופיעה בשכיחות גבוהה יותר עוסקת בקשר בין התפוצה וישראל – 38%. כל שאר המטרות אינן עוסקות בעלייה אלא בחינוך יהודי, בישראל ובחיזוק הקשר עם המדינה. כשהמשיבים נשאלים לגבי פעילותם בפועל, 26% עוסקים בחיזוק הזיקה לישראל, תכניות צעירים ומסע. 23% מנפח הפעילות מוקדש לעיסוק ישיר בתכניות עלייה ובעלייה. 20% מהפעילות הוא טיפול בקהילה עצמה, והשאר קשורים לתפקיד השליח עצמו ולהסברה. בתפישת העבודה של השליח נשמרים שני צידי המטבע: טיפול בעלייה מצד אחד, וטיפול בתכניות אחרות שעוסקות בחיזוק הקשר של הקהילה עם ישראל מן הצד השני.

III. סוגיית הרצף בהכשרה

העדר רצף ברור בהכשרה הוא נושא שעלה באופן ברור בראיונות, בתצפיות ובשאלונים במהלך ההכשרה ובסופה. בתקופה זו של מהלך השליחות היא עולה באופן פחות חד משמעי אולם היא עדיין תקפה, למרות מרחק הזמן והמקום. במהלך ההכשרה נמצאו שני קשיים מרכזיים בנושא זה של רצף: האחד, הרצף שקיים אינו ברור ואינו יוצר מבנה קוהרנטי עבור המשתתפים, והשני, נושאים שונים נלמדים בקורס במבודד ואינם משולבים באופן ארוג בנושאים אחרים. בראיונות היא עלתה על ידי מרואיינת אחת, שליחה שהשתתפה בקורס: "(על מסע) לא היה צריך להיות מטופל כנושא בפני עצמו אלא להשתלב בתפקידי השליח. היו מפסיקים הכל ואומרים: 'עכשיו עוברים לעבוד על מסע' כאילו זה נושא בפני עצמו". בשאלונים המשתתפים טוענים שהיתה בהכשרה מידה בינונית + של רצף (ממוצע 2.3 מתוך 3) ושהרצף היה משמעותי במידה בינונית (ממוצע 2). מחצית מהשליחים סבורים שהיה רצף ומחציתם שלא – במיוחד לא היה רצף בקורס המשותף. בקורס המקצועי הרצף היה ברור יותר.

טענה שעלתה על ידי מובילים אחדים היתה שהקורס לא מקנה יכולות ל"שגרר" או לשווק בצורה יעילה את הסוכנות ו/או את מטרות השליחות. בקורס אין מספיק עיסוק בזהות של שליח סוכנותי.

תכנים

המשיבים נשאלו סדרת שאלות שמטרתן לבדוק את התכנים שנלמדו בהכשרה, את הרלוונטיות שלהם ואת הזיקה בינם ובין ביצוע התפקיד. להלן סיכום הממצאים בהקשר זה. לצורך פרטים מומלץ לעיין בטבלאות המפורטות שבפרק הבא.

ככלל תחושת השליחים היא כי הקורס תרם להתפתחותם המקצועית בתחומים השונים במידה בינונית בלבד – 3.2. נציין ששיעור זה הוא נמוך ביחס להיבטים אחרים בשאלון. הקורס תרם יותר בתחומים של ידע ומידע ופחות בתחומי המיומנויות.

תחומי הידע שהקורס תרם במידה רבה להתפתחותם: הכרות עם "מפת העולם היהודי" והכרות עם תפקיד השליח.

במידה קרוב לגבוהה הקורס תרם: להכרות עם מטרות הסוכנות היהודית, יצירת קשרי עבודה רלוונטיים להמשך, הכרות עם תכני עלייה וקליטה והכוונה לשיווק והפצת תכניות מסע.

תחומי הידע שהקורס תרם במידה מועטה להתפתחותם: אירגון ואדמיניסטרציה ותפישתם את עולם השליחות.

כל השאר ובמיוחד מיומנויות שונות – במידה בינונית.

נושאי הלימוד שחשובים במיוחד לדעתם של השליחים במהלך השליחות היו: ידע ומיומנויות שקשורים בסוכנות היהודית, יצירת שיתופי פעולה ומסע. ואילו בסוף הקורס הדגשים היו מעט שונים: הבנת הקהילות, הכרות עם התנועה ועם פרקטיקה תנועתית ועמידה מול קהל.

נראה שבשטח עולים יותר נושאים שקשורים לשטח ולהתמודדות עימו. נראה שהשטח "שואב" את השליחים להתמודדות אחרת, ומומלץ לחשוב על דרכים ליצירת איזונים בין הנ"ל בהכשרה.

הקדשת זמן - הדבר המלמד ביותר הוא שאין אחידות בין המשיבים ביחס להערכתם את הזמן שהוקדש לנושאים השונים. שוב נגזר מכך הצורך לתפור דברים באופן אישי בין הממצאים הבולטים יותר:

ידע על תכני עלייה – 70% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן 30% - הזמן היה מתאים.

יהדות וקשר בין העם היהודי וישראל – מחציתם סבורים שהוקדש די זמן.

ידע ומיומנות שקשורים בסוכנות היהודית – 64% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן, 18% שהזמן שהוקדש מתאים, ו- 18% שהוקדש פחות מדי זמן.

זכאויות – 86% סבורים שהוקדש לכך יותר מדי זמן.

מסע – 62% סבורים שלא הוקדש די זמן ו- 25% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן.

הסברה – 64% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן.

יצירת שיתופי פעולה – מחצית סבורים שהזמן שהוקדש מתאים ומחצית שהוקדש יותר מדי זמן.

נושאי לימוד או תחומי לימוד שהיו חסרים במהלך הקורס (אם היו) מבחינת חשיבותם לתפקידך כשליח כפי שאתה מכיר אותו היום?

שני נושאים נתפשו כחשובים במיוחד בתום הקורס: הסוכנות היהודית ובניית קמפיין. שניהם הופכים ללא חשובים במהלך השליחות. התשובות במהלך השליחות מגוונות מאד. נושא שחוזר על עצמו הוא הצורך בניהול פרויקטים (14%) ולזה ניתן להוסיף ניהול תקציב, סה"כ – 20%. כל שאר הנושאים הם ממוקדים ורלוונטיים באופן משתנה לשליח כזה או אחר. **המלצה: אולי כדאי לעשות מיפוי על פי מאפייני ארץ היעד ומאפייני השליח כך שניתן יהיה לאפשר לשליחים ללמוד נושאים ממוקדים על פי צורך משוער?**

נזכיר כי ביחס לשאלה 'האם יש מיומנויות שהיית רוצה לרכוש ולא רכשת במהלך ההכשרה?', נמצא שמצד אחד יש תחושה של הצפה במידע בקורס ושל ידע תיאורטי רב שנלמד, מצד שני ידע זה נתפש כחסר במידה לא מבטלת בסוף הקורס.

בסוף הקורס המיומנויות המרכזיות היו הבנת הקהילות/פוליטיקה בקהילות/מבנה הקהילה (15%) וניהול והובלת עובדים (15%).

ואילו במהלך השליחות קבוצה גדולה של שליחים (19%) היו מעוניינים ברכישת מיומנויות בתחום ניהול התקציב וגיוס כספים. מיומנות נוספת שהוגדרה כחשובה (13%) היא ידע ביהדות/קשר בין העם וישראל/היסטוריה וחינוך יהודי. כ- 40% מההיבטים החסרים קשורים בבסיסי ידע (ידע על עליה, זכויות, זהות, תיאוריה וכו') וכ- 60% במיומנויות עבודה.

מתוך ראיונות העומק עם שליחים עולה הצורך בכמה היבטים ממוקדים:

- א. הכנה לעמדה השלילית שיש בעולם נגד ישראל אותה הם יפגשו בחלק מהמדינות: 'זה היה שוק תרבותי גדול עבורי – מהאנטי הישראליות הבוטה שקיימת כאן. ישנה אנטי ישראליות בקהילה היהודית ומחוץ לקהילה היהודית. לא חושבת שהיינו מוכנים לזה'.
 - ב. חוסר בתחום השיווק, עלה במיוחד על ידי מובילים וגם על ידי שליחים בראיונות.
 - ג. חוסר בתכנים של התמודדות עם המשפחה ועם הקליטה בארץ החדשה.
 - ד. נושא הקמפוסים (עלה במקרה אחד אבל נטען שמייצג רבים שעוסקים בתחום זה שלא קבל חשיפה בהכשרה).
- המובילים מוסיפים:
- ה. נושא מיפוי הקהילה – חסר ידע וחסרים כלים אל מול הנושא שהוא מרכזי ביותר.
 - ו. תחום השיווק – עלה שוב ושוב על ידי המשיבים.

תרומת הקורס לרכישת מיומנויות לעבודה כשליח - בסוף הקורס השליחים דווחו שהמיומנות המרכזית אותה רכשו בעקבות הקורס היא יחצנות והסברה. היום במהלך העבודה בשטח מיומנות זו הופכת משנית לעומת עמידה מול קהל ומתווספות אליה מיומנויות של זכויות, בנייה ותכנון פעילויות, מיפוי קהילה, התמודדות עם מצבים שונים וכן הרחבה של מגוון המיומנויות בעקבות הקורס. נראה כי ההתנסות בשליחות

עצמה גרמה למשתתפי הקורס להוציא מן הכוח אל הפועל מיומנויות שנלמדו בקורס אך לא היו מודעים לצורך בהם במהלכו.

בסיסי ידע שנרכשו בהכשרה ושעושים בהם שימוש בשליחות - בסוף הקורס השליחים מדווחים על ציפייה לשימוש בעקר בכלים של יחצ"נות ויחסי ציבור (26%) ועל עמידה מול קהל – 16%. במהלך השליחות רק 8% מדווחים על שימוש בכלים של יחצ"נות, עמידה מול קהל נשאר חשובה – 11% ואילו התחום של תכניות שונות (כגון מסע) מקבל חשיבות גבוהה יחסית – 23%. דרגת השימוש בכל הכלים בשתי התקופות היא בינונית עד גבוהה. יש מידה מסוימת של השתנות בין התקופות ביחד למידות השונות. בטבלה שבפרק השני מופיעה רשימה מסודרת של כל הכלים ודרגות השימוש בהם.

כל המשיבים ידעו לציין דבר חשוב שביצעו בעקבות הקורס ועם זיקה אליו. הדברים כמובן מגוונים. נושא חיזוק הזיקה לישראל, תכניות צעירים ומסע מקבלים ביחד – 26%, עיסוק ישיר בתכניות עליה ובעליה מקבלים: 23% מנפח הפעילות, טיפול בקהילה עצמה מקבלים 20% והשאר קשורים לתפקיד השליח עצמו ולהסברה. ניתן לראות כי נשמרת הדיאדה שבין טיפול בעליה וטיפול בתכניות אחרות שעוסקות בחיזוק הקשר של הקהילה עם ישראל.

כשנשאלו מה הזיקה בין פעילות זו ובין ההכשרה? השליחים פרטו את התכנים בהכשרה שהשפיעו עליהם. התוכן שהוזכר על ידי רבים יותר הוא תכני עליה (15%) והשאר מסע (11%), מיקום השליחים בקהילה ותפיסת תפקיד (11%) ועוד אחרים כמפורט בטבלה.

למען העתיד

על מנת לבנות מודל קורס אידיאלי, יש חשיבות להגדרה של מודל העבודה הרצוי לשליחים.

יעדי עבודה רצויים עבור השליחים

נדגיש כי המשיבים שהתבקשו להציג מדדים הציגו על פי רוב יעדים. להלן נציג את אותם יעדים מרכזיים בהם לדעת המרואיינים המובילים בסוכנות, על השליח לעמוד בכדי שניתן יהיה לומר שהוא מצליח בתפקידו. מדובר בתמונת מצב אידיאלית אליה שואפים המובילים בתכניות האסטרטגיות אותן הם בונים עם השליחים או בדגשים שהם שמים בעבודה מול השליחים. ניתן להתרשם מן המגוון הרחב ובצידו מכך שהאוריינטציה המדוברת היא אוריינטציה שיווקית: פעילויות חשיפה רחבות היקף, ותחזוקת הלקוחות. (כאשר מדדים שונים משתייכים לשתי קטגוריות הם נמנו בשתייהן). כל אחד מהמרואיינים הדגיש מספר של יעדים מרכזיים. להלן הם -

יעדים שהוצגו על ידי משיבים שונים (נציגי המחלקות השונות):

- ❖ ביצוע אירועים אזוריים המרכזים את הקהילות סביב השליחים/ שיווק רב תחומי אחיד, על חטיבתי, למקסימום חשיפה – ששה משיבים (שניים מהם ברמה איזורית)
 - ❖ תחזוקת הלקוח / 'סגירת עסקה': שיתוף של השליח עם מרכז חטיבתי- "גלובל דסק" ישראלי בין-לאומי, מעקב עולים עד לעליה – חמישה משיבים (נאמר יותר על ידי אנשי עלייה)
 - ❖ מיפוי קהילה: מיפוי צרכי הקהילה והענות להם/ מיפוי קהילה תמידי / מיפוי מבוסס על הבנת הקהילה - חמישה משיבים.
 - ❖ עבודה באוריינטציה שיווקית – ארבעה משיבים (מכל המחלקות)
 - ❖ גיוס מועמדים לעלייה – שלושה משיבים
 - ❖ קשר קבוע וישיר עם הדסק/ התייעצויות מקצועיות ואישיות - שלושה משיבים
- מדדים שהוצגו על ידי משיב או שניים אינם מפורטים כאן.

מודל הקורס האידיאלי

בעיני המרואיינים - לאור תחושה של חסכים בקורס, הציעו המרואיינים המובילים מודלים של קורס אידיאלי בעיניהם. נוכל ללמוד כי כמגוון המרואיינים כך מגוון הדעות.

כפי שכבר נטען, ניתוח ההצעות מלמד שהתיקונים לא יכולים להיות רק בקורס עצמו הם חלק ממערך שלם של שינוי. מגוון ההצעות כמגוון האחראים על השליחים, ומכאן גם מאבקים על מבנה הקורס ותכנון. יש **הסכמה כללית** שהקורס צריך להציע הכשרה בסיסית אחידה לכולם, בדגש על ערכים סוכנותיים משותפים, הבניית זהות ייצוגית ומתן כלים משותפים לכולם.

הדעות חלוקות ביחס להאם יש צורך בהכשרה דיפרנציאלית במסגרת הקורס, שתשען על סימולציות ושיחות עם אנשי שטח, או הכשרת On the Job Training הכוללת השלמות תפורות קהילה לאחר הכניסה לתפקיד.

הדעות חלוקות גם בנושא אופי העבודה- שיווקי ואף שיווקי אגרסיבי או הענות לצרכים, כשהנטייה היא לכיוון השיווקי, תפיסה המערערת על הפן ה"רוחני-רומנטי" המסורתי שבעבודת החינוך והעלייה. מדובר על הבדלים בתפישות ובגישות בין בעלי תפקידים. הנטייה לכיוון השיווקי התחרותי, רואה בו כלי ליעול המערכת והישרדותה ולהגדלת היקפי העבודה והתוצרים המצופים.

בחירה במגמה השיווקית תשנה בהכרח את מבנה הקורס ותכנון. אזי צפוי שהמודל העתידי יהיה קורס שיווקי, שייתן כלים לפילוח שוק (קהילה) היכרות עם המוצרים המוצעים, טכניקות מכירת מוצר ופרסום, יחדיר מחויבות לארגון ומוטיבציה, ויכלול חלק חשוב של למידה בתפקיד, המשך הקורס על ידי ראשי משלחת או חונכים אחרים, במדינות/איזורים, ואף בקהילות הספציפיות.

להלן נציג את ההצעות אותן קבצנו למספר מודלים מרכזים, אולם בתוכם השונות רבה. אחד המודלים הבולטים הוא של מיקוד, פחות זמן בקורס המשותף ויותר זמן בפעילויות מותאמות אישית כמפורט בהמשך. היבט ספציפי של המיקוד הוא צורך במיקוד בתפישות – חיזוק הזהות הסוכנותית וחיזוק הזהות התפקידית.

המרואיינים הבכירים מציעים תנאים מקדימים על מנת להפעיל מודלים אלו: הראשון שבהם הוא הגברת שיתוף הפעולה בין מחלקות הסוכנות השונות הן ביצירת מסר אחיד והן בתהליך הבנייה וההפעלה של התכנית. אחת ההצעות השכיחות יותר בהקשר זה היא יצירת מסר של עבודת השליח כתהליך חינוכי שלם שעליה היא התוצר הסופי שלו (נאמר על ידי נציגי המחלקות השונות). לצורך הפעלתו של מודל התנסותי יש חשיבות לשילובם של אנשי שטח בתהליכי פיתוח ההדרכה.

ניתן לחלק את ההצעות למספר הצעות בסיסיות:

א. מיקוד:

א.1. היכרות בסיסית משותפת בלבד והפרקטיקה תירכש רק בתפקיד בפועל

- קורס קצר בן שלושה שבועות- הקניית כלים וידע בסיסיים לעבודה
- ההיכרות הבסיסית צריכה לכלול הכרות עם הסוכנות היהודית, עם הקהילות, עם התפקיד ועם קולגות.
- הוצעו מודלים שונים לחפיפה בהקשר זה: למשל חפיפה מוקדמת והקורס יהווה עיבוד של אותה חפיפה, או חפיפה בשני שלבים: חלק ראשון בקהילה- בניית תכנית עבודה וסיכום פעילות עם שליח יוצא חלק שני משותף - השלמות על ידי מומחי השטח, פתיחות לצרכי השליחים
- למידה תוך כדי עבודה - הוספת חלק של in service training, השארת הלמידה המעשית לשטח, יותר דיפרנציה במובנים שונים.

א.2. מיקוד בזהות תפקידית – עלה על ידי שני מרואיינים

- הקניית זהות סוכנותית
- מכוון שליחות ספציפית
- אפשר עם התמחות ראשונית בארץ היעד

א.3. התמקדות ביצירת זהות סוכנותית על חטיבתית או הקניית זהות סוכנותית משותפת וכלים

מקצועיים ספציפיים (מודל נוכחי)

בכל אופן מדובר על 'יישור קו אידיאולוגי'

א.4. מיקוד בתפישות בהתאם לצרכים

למשל: עבודת שיווק תחרותית: הטמעת תפיסת מכירות, שירות איכותי ומהיר
או שילוב של הקניית יכולת בניית תפקיד בשטח (הבנת השטח והתאמת פעילויות)
או יישור קו בסיסי בזהות סוכנותית

ב. שינוי מתכונת – מקורס פרונטאלי לקורס התנסותי

ג. קורס חווייתי שמבוסס על סימולציות כהכנה לתפקיד שמבוסס בין היתר על: הקניית כלים כלליים מכל המחלקות, על התנסויות ולמידה מאנשי שטח, לשלב בו יותר מנהיגי קהילות ויותר אנשי שטח ברמת תכנון ההכשרה ובהרצאות שלה.

ד. המשך המודל הקיים

ד.1. המשך במתכונת דומה לקיים - הקניית זהות סוכנותית משותפת וכלים מקצועיים ספציפיים (מודל נוכחי).

ד.2. הבסיס הקיים עם פחות חלקים משותפים ויותר חלקים מותאמים אישית - בסיס משותף מצומצם ודיפרנציאציה מרבית. הבסיס המשותף- גאוות שליח. הבסיס הנפרד - מקצועיות ספציפית, עלייה ומדינה.

ה. בסיס מיוני טוב יותר לקורס

מתוך כל אלו נגזר צורך בבנייה שונה של הקורס ושל הגדרות התפקיד של עובדי הסוכנות שעובדים מול הסוכנות בהקשר של הכשרה במהלך השליחות. מדברי מרואיינת כדוגמא: "אני חושבת שמישהו צריך להיות אחראי להמשיך את הקשר בין השליחים... צריך אדם שימשיך להפעיל את הקבוצה הזו. למערכת צריך להיות אינטרס לשמר אותנו כקבוצה. צריך להמשיך את המומנטום החיובי שהיה בקורס. אני יודעת שהסוכנות עושה עבודה מצוינת זה כל כך מורכב תמיד יש לאן להשתפר במציאות המסובכת של הסוכנות."

מתוך השאלונים עולה כי השליחים עצמם חשים שהם זקוקים להכשרה המשכית אך לא בתדירות גבוהה. 68% זקוקים להכשרה המשכית לעיתים רחוקות, 18% לעיתים קרובות ו- 14% בכלל לא.

היבטים חשובים להכשרה המשכית לצורך השגת המטרה

שוב בולט המגוון. להלן נדגיש את הנטיות הברורות יותר:

ביחס להיבטים חשובים: 92% התייחסו לשיחות ועידה, 87% מפגשים קבוצתיים במהלך ההכשרה 1-2 פעמים בשנה, 83% מתייחסים לקבלת משוב שוטף, 71% טיוטור אישי ו- 66% מתייחסים להכשרה אישית באמצעות המחשב. מפגשי הפורומים המתקשבים נתפשו על ידי מחציתם כמשמעותיים ומחציתם כלא. שיחות ועידה, מפגשים של פעם עד פעמים בשנה, קבלת משוב שוטף וטיטור אישי נתפשים כשימים במידה בינונית עד גבוהה. הכשרה אישית באמצעות מחשב ומפגשי פורומים מתקשבים נתפשים על ידי המשיבים כיישומיים במידה בינונית. מפגש קבוצתי במהלך ההכשרה אחת לחודשיים נתפש כשימים במידה נמוכה.

הקשר של המובילים עם השליחים בשטח

המרואיינים מבין המובילים מדווחים על קשר תדיר והדוק עם השליחים, השליחים מצידם מדווחים על צורך בקשר הדוק יותר, בעל אופי מהותי יותר ופחות פרקטית-אירגוני. רוב המרואיינים נמצאים בקשר עם השליחים במהלך ההכשרה או אף בשלב המיון. הם מוצאים בכך הזדמנות לדבר עם השליחים על היבטים מרכזיים שנראים להם חשובים עקב שינוי מדיניות וכו'.

קשר זה משתנה כמובן בהתאם למהות התפקיד אותו ממלא המרואייין. כל המרואיינים מדווחים על קשרים שיש להם עם השטח.

על פי רוב המרואיינים מדווחים על ערוצי קשר דו כיוונים שכוללים פניות מצידם אל השליחים ופניות של השליחים אליהם.

המובילים מדווחים על מעקב אחר ביצועים, רבים מדברים בשפה של מדדים ושל כלים מובנים בנוסף על תהליכי חשיבה משותפים. כמעט כל המרואיינים מדווחים על התפתחות ושינוי בדיווחים המקצועיים והאישיים – במתכונות הדיווח, בתהליך הדיווח או בנושאי הדיווח. נראה שמתבצע תהליך למידה והשתנות. רוב המרואיינים התייחסו לשילוב הקשר האישי בנוסף על הקשר המקצועי, כהיבט חשוב שנכנס לתפקיד או שקיים בו. מדברי מנהלת דסק "אנחנו מתאימים את עצמנו, על בסיס היכרות עמוקה, זה כמו משפחה. אם שליח עושה טעות צריך להעמיד אותו על טעותו, אבל זה על בסיס אהבה, זה לא פוגע בקשר".

פרק 2 – ממצאים מתוך השאלונים

רקע

הועברו שאלונים בשלוש תקופות שונות כמפורט בהמשך. בתחילת ההכשרה הועברו שאלונים בשני מועדים – לנוכחים באחד המפגשים הראשונים ולמצטרפים חדשים, בסוף ההכשרה הועברו שאלונים לנוכחים באחד המפגשים האחרונים כפי שתואר מראש ובמהלך השליחות הועברו שאלונים באמצעות המייל ו/או אתר ממוחשב לכל השליחים מבין משתתפי ההכשרה שאכן יצאו לשליחות. שליחים שלא מלאו שאלונים קבלו תזכורות טלפוניות רבות עד שכל חברי הקבוצה הרשומה מלאו שאלון.

מספר המשיבים על השאלונים: בתחילת ההכשרה – 33, בסוף ההכשרה – 20 ובמהלך השליחות – 28.

בחלק מן השאלות בוצעה השוואה בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה. בכל המקרים הללו תשובותיהם של שלושה משיבים שהגדירו את עצמם גם כשליחי עליה וגם כשליחי חינוך וקהילה לא נכללות בהצגת הממצאים.

בכל המקרים של שאלות פתוחות בוצע ניתוח מסך כל התשובות הפתוחות, במקרים מסויימים בוצע גם ניתוח מתוך מספר המשיבים. כל אלה מובחנים גם בטבלאות וגם בניתוח.

ממצאי רקע: כפי שניתן לראות מן הפרוט בהמשך, השליחים ממלאים מגוון תפקידים. רוב השליחים שענו לשאלון מהלך שליחות נמצאים בצפון אמריקה (46%), 29% באירופה (ובכלל זה אנגליה), 11% בחבר העמים, 11% באוסטרליה ודרום אפריקה ושליח בודד בדרום אמריקה. ממוצע הטווח בו הם נמצאו בתפקיד בעת מילוי השאלון הוא עשרה חודשים, אם כי הטווח משתנה.

תפקיד

טבלה מס' 1: סוג התפקיד - התפלגות תשובות השליחים בשאלון מהלך שליחות

נציין כי חלק מהשליחים ממלאים מספר תפקידים בה בעת.

סוג התפקיד	מס' תשובות	אחוזים
שליח עליה במערב	7	20.0%
שליח עליה משותף	2	5.7%
שליח חמ"ע עליה	3	8.6%
שליח חינוך בלתי פורמאלי - שליח קהילתי	7	20.0%
שליח חינוך בלתי פורמאלי - שליח מרכזי לתנועה או לארגון נוער	4	11.4%
שליח חינוך בלתי פורמאלי- שליח תנועתי	5	14.3%
שליח נוער בלתי פורמאלי- שליח נוער לקהילה	1	2.9%
שליח קהילתי	4	11.4%
נציג עלייה	1	2.9%
נציג המחלקה לישראל	1	2.9%
סה"כ	35	100.0%

הגדרת התפקיד

במהלך השליחות 68% מכלל השליחים מגדירים את תפקידם בהקשר החינוכי חברתי – חיבור ישראל והקהילה, הסברה, יצירת הפעלות (ובכלל זה גם ניהול מקומי – 2 תשובות) וכו', 50% מכלל שליחי העלייה מתייחסים בתפקידם לנושא העלייה וטיפול במועמדי עלייה ושליח חינוכי אחד מתייחס לנושא זה (למרות שבשאלה הראשונה 37% מן התשובות התייחסו לתחום העלייה כתחום האחריות של המשיב) ו- 13% מכלל השליחים הציגו תשובות לא רלוונטיות לשאלה. נציין כי בתחילת הקורס ובסופו המשקל שהיה לתפקיד העלייה בקרב כלל השליחים, לא רק שליחי עלייה רב יותר – 27% ו- 33% בהתאמה (לעומת 19% במהלך השליחות). אפשר שמדובר בהטיה שנובעת מההיקף הרחב של משיבים בתקופה זו, אבל אפשר גם שהדבר נובע מעצם המפגש בשטח עם נושא העלייה והקושי שהוא יוצר.

50% משליחי העלייה מגדירים את תפקידם גם בתחומים של חידוד הזיקה לישראל.

הגדרת השליחים את תפקידם כשליחים

נושא זה נבדק באמצעות שאלה פתוחה. הניתוח הראשון היה ניתוח תוכן שבו פרטנו את מגוון התשובות השונות של השליחים לשאלה. בניתוחי המשך השונו בין תשובותיהם של שליחי עליה ושליחי חינוך על פי הפרוט המלא, וכן קבצנו את הפרוט לשתי תשובות מרכזיות: תשובות שעסקו בעלייה, ותשובות שעסקו בזהות. תשובות אחרות שעסקות ברובד האירגוני נזנחו בהקשר זה. הנתונים בהמשך מציגים את סדרת הממצאים הזו.

טבלה מס' 2.1: 'איך היית מגדיר את תפקידך כשליח' - התפלגות תשובות מקובצות של השליחים בשאלוני תחילת קורס, סוף קורס ובמהלך השליחות – השוואה בין תפקידי השליחים בתפישתם את תפקידם כממוקד בעליה או בזהות או בשניהם, מסך כל התשובות.

הפרוט המלא של התשובות מופיע בהרחבה בטבלאות הבאות. בטבלה זו אנו מציגים במקובץ את תשובותיהם של שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה בשתי קטגוריות: תשובות בנושא עליה ותשובות בנושא זהות.

התשובות בנושא עליה כוללות את: לדאוג למועמדי עליה ולכוון מועמדי עליה ולטפל בהם. כל שליח שבחר את משתי התשובות הללו נספר ככזה שבחר בנושא עליה.

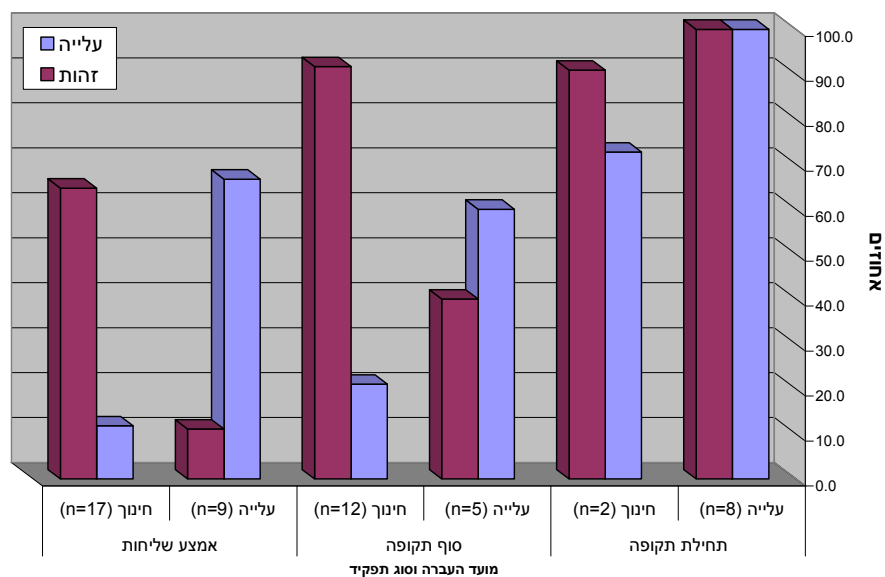
התשובות בנושא זהות כוללות את: ליצור הפעלות ותכניות, לדאוג לנושא הערכי, להקנות זהות יהודית, לחבר את ישראל לקהילה וליצור הסברה, לשווק את הציונות, להיות נציג של מדינת ישראל. כל שליח שבחר באחת מן התשובות הללו נספר ככזה שבחר בנושא זהות.

ניתן לראות ברור כי כצפוי בכל התקופות שליחי עליה רואים את המטרה של עליה בשכיחות גבוהה יותר ממה שהם רואים מטרת חינוכיות ערכיות והפוך ביחס לשליחי חינוך וקהילה. תשובות אלו צפויות בהתאם לתפקיד השליח.

בולטת העובדה כי במעבר מתחילת הקורס לסוף הקורס יש ירידה משמעותית בזיהוי מטרת עליה כמטרות מרכזיות בעבודת השליח גם בקרב שליחי עליה וגם בקרב שליחי חינוך וקהילה.

גם בתפישת התפקיד של זהות יש ירידה. אמנם עם הזמן, במהלך השליחות, שליחי חינוך וקהילה חשים שתפקידם בתחום העליה הרבה פחות מרכזי ממה שסברו בהתחלה, הרי שבמהלך השליחות יורדת מאד גם החשיבות שהם מקנים למטרות של זהות (מ- 91% בתחילת הקורס ובסופו ל- 65% במהלך השליחות).

התפלגות המשיבים לפי הגדרותיהם של תפקידי השליח, לפי מועד העברה וסוג תפקיד



טבלה מס' 2.2 : 'איך היית מגדיר את תפקידך כשליח' - התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תחילת קורס, סוף קורס ובמהלך השליחות, מסך כל התשובות.

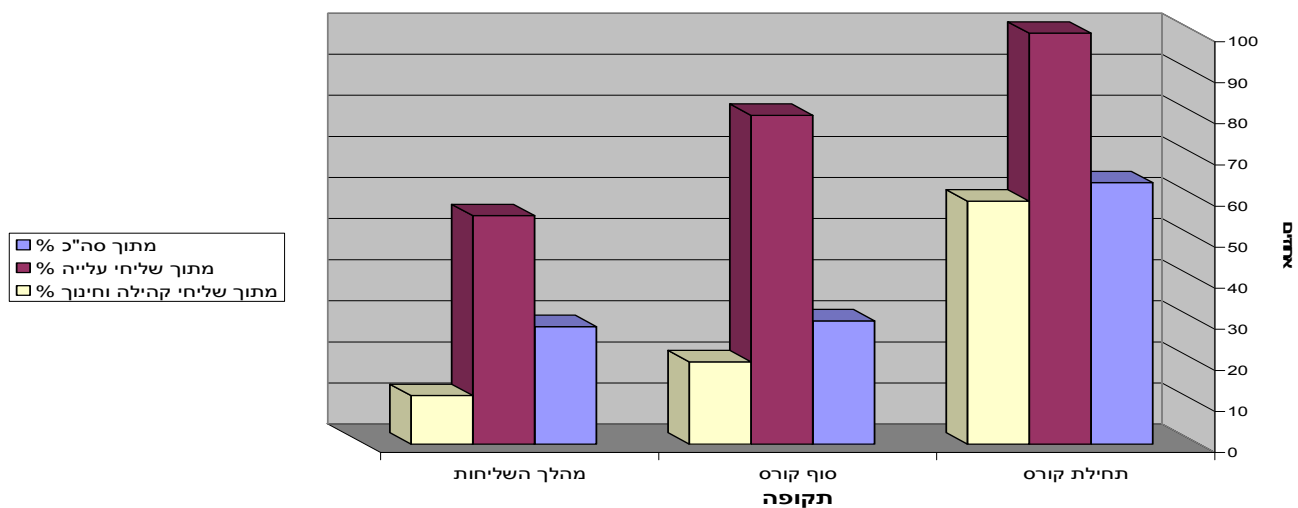
במהלך השליחות		בתום הקורס		בתחילת הקורס		פרוט התשובות
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
11.60%	8	16.70%	6	19.60%	21	לדאוג לעליה - לגייס עולים
7.20%	5	11.10%	4	14.00%	15	לכוון מועמדי עלייה/לייעץ להם/ למיין אותם /לטפל בהם במסלול שלהם/שרות לעולה
2.90%	2	5.60%	2	2.80%	3	לדאוג לניהול (למשל התנועה המשלחת באזור)/הנחיית שליחים/ליווי שליחים/ארגון אירועים
11.60%	8	19.40%	7	13.10%	14	ליצור הפעלות / תכניות/קשרים
1.40%	1	8.30%	3	17.80%	19	לדאוג לנושא הערכי: לפתח זהות
15.90%	11	25.00%	9	15.90%	17	לחבר את ישראל לקהילה/הסברה
10.10%	7	5.60%	2	7.50%	8	השתלבות בקהילה/חיזוק הקהילה
2.90%	2	5.60%	2	8.40%	9	זהות יהודית
2.90%	2	2.80%	1	0.90%	1	ליצור חיבור / לייצג את, הסוכנות היהודית (שותפות 2000)
8.70%	6	-	-	-	-	עבודה תנועתית
2.90%	2	-	-	-	-	שיווק צינות ויחסי ציבור/שיווק למסע
8.70%	6	-	-	-	-	נציג מדינת ישראל
4.30%	3	-	-	-	-	לא רלוונטי - תיאור חוויתי/ערכי: מרתק, מעניין, מאתגר, חשוב
8.70%	6	-	-	-	-	לא רלוונטי - הגדרת תפקיד מנהל מחלקת עלייה/שליח קהילתי /שליח עלייה
100.00%	69	100.00%	143	100.00%	106	סה"כ

טבלה מס' 2.3 : 'איך היית מגדיר את תפקידך כשליח' - התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תחילת קורס, סוף קורס ובמהלך השליחות, מסך כל המשיבים.

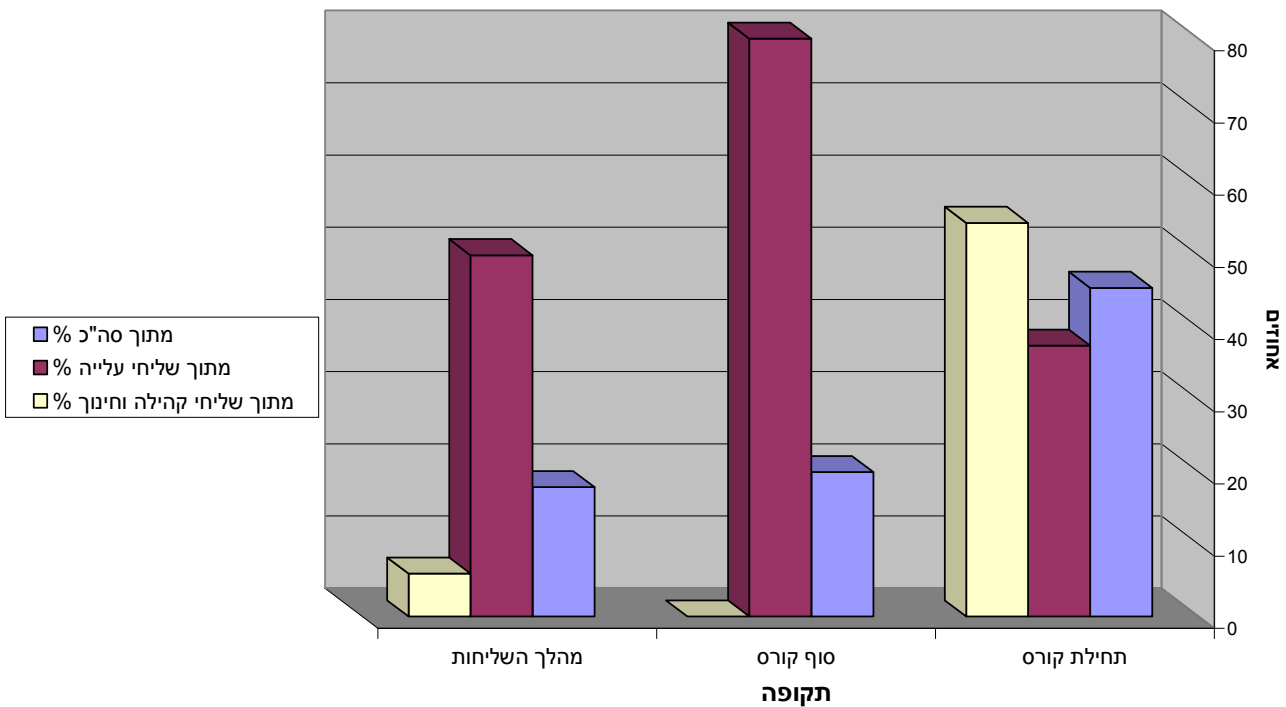
במהלך השליחות		בתום הקורס		בתחילת הקורס		פרוט התשובות
אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים	אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים	אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים	
28.6%	8	30.0%	6	63.6%	21	לדאוג לעליה - לגייס עולים
17.9%	5	20.0%	4	45.5%	15	לכוון מועמדי עלייה/לייעץ להם/ למיין אותם /לטפל בהם במסלול שלהם/שרות לעולה
7.1%	2	10.0%	2	9.1%	3	לדאוג לניהול (למשל התנועה המשלחת באזור)/הנחיית שליחים/ליווי שליחים/ארגון אירועים
28.6%	8	35.0%	7	42.4%	14	ליצור הפעלות / תכניות/קשרים
3.6%	1	15.0%	3	57.6%	19	לדאוג לנושא הערכי: לפתח זהות
39.3%	11	45.0%	9	51.5%	17	לחבר את ישראל לקהילה/הסברה
25.0%	7	10.0%	2	24.2%	8	השתלבות בקהילה/חיזוק הקהילה

7.1%	2	10.0%	2	27.3%	9	זהות יהודית
7.1%	2	5.0%	1	3.0%	1	ליצור חיבור / לייצג את, הסוכנות היהודית (שותפות 2000)
21.4%	6	-	-	-	-	עבודה תנועתית
7.1%	2	-	-	-	-	שיווק צינות ויחסי ציבור/שיווק למסע
10.7%	3	-	-	-	-	נציג מדינת ישראל
21.4%	6	-	-	-	-	לא רלוונטי - תיאור חוויתי/ערכי: מרתק, מעניין, מאתגר, חשוב
21.4%	6	-	-	-	-	לא רלוונטי - הגדרת תפקיד מנהל מחלקת עלייה/שליח קהילתי /שליח עלייה
-	28	-	20	-	33	סה"כ

אחוז הבוחרים בתשובה "לדאוג לעליה - לגייס עולים", לפי תקופה ותפקיד



אחוז הבוחרים בתשובה "טיפול במועמדי עליה", לפי תקופה ותפקיד



טבלה 2.4: 'איך היית מגדיר את תפקידך כשליח?' – השוואה בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה בשאלוני מהלך השליחות מתוך מספר המשיבים.

שליחי חינוך וקהילה		שליחי עליה		
מס' משיבים	אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים	אחוז מכלל המשיבים	
1	5.9%	6	66.7%	לדאוג לעליה - לגייס עולים
0	0.0%	5	55.6%	לכוון מועמדי עלייה/לייעץ להם/ למיין אותם/לטפל בהם במסלול שלהם/שרות לעולה
2	11.8%	0	0.0%	לדאוג לניהול (למשל התנועה המשלחת באזור)/הנחיית שליחים/ליווי שליחים/ארגון ארועים
7	41.2%	0	0.0%	ליצור הפעלות / תכניות/קשרים
1	5.9%	0	0.0%	לדאוג לנושא הערכי: לפתח זהות
8	47.1%	1	11.1%	לחבר את ישראל לקהילה/הסברה
5	29.4%	1	11.1%	השתלבות בקהילה/חיזוק הקהילה
2	11.8%	0	0.0%	זהות יהודית
0	0.0%	2	22.2%	ליצור חיבור / לייצג את, הסוכנות היהודית (שותפות 2000)
4	23.5%	1	11.1%	עבודה תנועתית
1	5.9%	1	11.1%	שיווק ציונות ויחסי ציבור/שיווק למסע
1	5.9%	2	22.2%	תיאור חוויתי/ערכי: מרתק, מעניין, מאתגר, חשוב
3	17.6%	3	33.3%	נציג מדינת ישראל
5	29.4%	0	0.0%	הגדרת תפקיד מנהל מחלקת עלייה/שליח קהילתי/שליח עלייה
17	100.0%	9	100.0%	סה"כ

טבלה 2ב': 'איך היית מגדיר את תפקידך כשליח' – השוואה בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה בשאלוני מהלך השליחות, מתוך מספר התשובות.

שליחי חינוך וקהילה		שליחי עליה		
%	מס' תשובות	%	מס' תשובות	
2.5	1	27.3	6	לדאוג לעליה - לגייס עולים
0	0	22.7	5	לכוון מועמדי עלייה/לייעץ להם/ למיין אותם /לטפל בהם במסלול שלהם/שרות לעולה
5	2	0	0	לדאוג לניהול (למשל התנועה המשלחת באזור)/הנחיית שליחים/ליווי שליחים/ארגון ארועים
17.5	7	0	0	ליצור הפעלות / תכניות/קשרים
2.5	1	0	0	לדאוג לנושא הערכי: לפתח זהות
20	8	4.5	1	לחבר את ישראל לקהילה/הסברה
12.5	5	4.5	1	השתלבות בקהילה/חיזוק הקהילה
5	2	0	0	זהות יהודית
0	0	9.1	2	ליצור חיבור / לייצג את, הסוכנות היהודית (שותפות 2000)
10	4	4.5	1	עבודה תנועתית
2.5	1	4.5	1	שיווק צינות ויחסי ציבור/שיווק למסע
2.5	1	9.1	2	תיאור חוויתי/ערכי : מרתק, מעניין, מאתגר, חשוב
7.5	3	13.6	3	נציג מדינת ישראל
12.5	5	0	0	הגדרת תפקיד מנהל מחלקת עלייה/שליח קהילתי /שליח עלייה
100	40	100	22	סה"כ

מהו המדד שיחשב בעיניך כהצלחה המשמעותית ביותר בעבודתך כשליח בתום התקופה?

הניתוח להלן מתבסס על מספר המשיבים אבל הוא דומה גם בהקשר של מספר התשובות. בעוד שבסוף הקורס היו שני מדדים חשובים: מספר עולים והרחבת המעורבות של הקהילה בפעילות, הרי שבמהלך השליחות המדד החשוב יותר הוא הטיפול בעולים (מספר עולים ואיכות השרות לעולים) – 43% והמדד החשוב אחריו הוא הרחבת המעורבות של הקהילות בפעילות – 32%. בהשוואה בין שליחי עליה ושליחים אחרים נמצא כי ממצא זה נובע כולו משליחי עליה – 89% משליחי עליה מחזיקים במדדים הקשורים לעליה ואילו בקרב השליחים האחרים בולטות מגוון תשובות: חיזוק הקשר בין הקהילה לישראל (23%), וכן הרחבת מעורבות הקהילה, חיזוק הקשר עם הקהילה ושימור תכנית – כולם יחד מעל 50%.

טבלה מס' 3.1: 'מהו המדד שיחשב בעיניך כהצלחה המשמעותית ביותר בעבודתך כשליח בתום התקופה' – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תום קורס ובמהלך השליחות, מתוך מספר התשובות

במהלך שליחות		בסוף קורס		פירוט תשובות
מס' תשובות אחוזים	מס' תשובות אחוזים	מס' תשובות אחוזים	מס' תשובות אחוזים	
25.00%	12	21.74%	5	מס' עולים/שירות לעולים
8.30%	4	8.70%	2	יותר תכניות לקהילה (נוער / אחרים)
18.70%	9	21.74%	5	הרחבת המעורבות של הקהילה/הגדלת מספר המשתתפים באירועים הקשורים לישראל / חיזוק הקשר בין הקהילה לישראל
6.30%	3	13.04%	3	יותר תכניות ארוכות טווח בישראל / הבאת משתתפים לתכנית מסע
2.10%	1	13.04%	3	יותר ביקורים בארץ / טיולים .
6.30%	3	9%	2	קרוב אנשים לישראל רעיונית/עליה בזיקה היהודית ו/או ציונית בקהילה/חינוך יהודי ציוני בקהילה
0.00%	0	4.35%	1	עצמת הקשר אלי (השליח)
2.10%	1	4.35%	1	מיסוד תפקיד השליח
0.00%	0	4.35%	1	קושי
8.30%	4	-	-	חיזוק הקשר עם הקהילה היהודית
12.50%	6	-	-	יצירת תוכניות חדשות שישתמרו/מודלים שיפעלו לאחר עזיבת השליח/שימור תוכניות והמשכיות
2.10%	1	--	-	הגדלת כמות חניכים בתנועה
8.30%	4	--	-	כמות המשתתפים בתוכניות/איכות התוכניות
100.00%	48	100.00%	23	סה"כ

טבלה מס' 3.2: 'מהו המדד שיחשב בעיניך כהצלחה המשמעותית ביותר בעבודתך כשליח בתום התקופה' – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תום קורס ובמהלך השליחות, מתוך מספר המשיבים

במהלך השליחות		בסוף הקורס		פירוט תשובות
מס' משיבים אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים אחוז מכלל המשיבים	
42.9%	12	25.0%	5	מס' עולים/שירות לעולים
14.3%	4	10.0%	2	יותר תכניות לקהילה (נוער / אחרים)
32.1%	9	25.0%	5	הרחבת המעורבות של הקהילה/הגדלת מספר המשתתפים באירועים הקשורים לישראל / חיזוק הקשר בין הקהילה לישראל
10.7%	3	15.0%	3	יותר תכניות ארוכות טווח בישראל / הבאת משתתפים לתכנית מסע
3.6%	1	15.0%	3	יותר ביקורים בארץ / טיולים .
10.7%	3	10.0%	2	קרוב אנשים לישראל רעיונית/עליה בזיקה היהודית ו/או ציונית בקהילה/חינוך יהודי ציוני בקהילה
0.0%	0	5.0%	1	עצמת הקשר אלי (השליח)
3.6%	1	5.0%	1	מיסוד תפקיד השליח
0.0%	0	5.0%	1	קושי
14.3%	4	-	-	חיזוק הקשר עם הקהילה היהודית
21.4%	6	-	-	יצירת תוכניות חדשות שישתמרו/מודלים שיפעלו לאחר עזיבת השליח/שימור תוכניות והמשכיות
3.6%	1	-	-	הגדלת כמות חניכים בתנועה
14.3%	4	-	-	כמות המשתתפים בתוכניות/איכות התוכניות
	28		20	סה"כ

טבלה מס' 3.3 – 'מהו המדד החשוב ביותר בעיניך', בהשוואה בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה במהלך השליחות, מתוך מספר התשובות.

שליחי חינוך וקהילה		שליחי עליה		
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
8.3	2	42.1	8	מס' עולים/שירות לעולים יותר תכניות לקהילה (נוער / אחרים) הרחבת המעורבות של הקהילה/הגדלת מספר המשתתפים באירועים הקשורים לישראל יותר תכניות ארוכות טווח בישראל / הבאת משתתפים לתכנית מסע יותר ביקורים בארץ / טיולים קרוב אנשים לישראל רעיונית /עליה בזיקה היהודית ו/או ציונית בקהילה/חינוך יהודי ציוני בקהילה מיסוד תפקיד השליח חיזוק הקשר עם הקהילה היהודית יצירת תוכניות חדשות שישתמרו/מודלים שיפעלו לאחר עזיבת השליח/שימור תוכניות והמשכיות הגדלת כמות חניכים בתנועה חיזוק הקשר בין הקהילה לישראל כמות המשתתפים בתוכניות/איכות התוכניות סה"כ
8.3	2	10.5	2	
12.5	3	5.3	1	
4.2	1	0	0	
4.2	1	0	0	
8.3	2	5.3	1	
4.2	1	0	0	
12.5	3	5.3	1	
12.5	3	15.8	3	
4.2	1	0	0	
16.7	4	5.3	1	
4.2	1	10.5	2	
100	24	100	19	

טבלה מס' 3.4 – 'מהו המדד החשוב ביותר בעיניך', בהשוואה בין שליחי עליה ושליחי חינוך וקהילה במהלך השליחות, מתוך מספר המשיבים.

שליחי חינוך וקהילה		שליחי עליה		
אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים	אחוז מכלל המשיבים	מס' משיבים	
11.8%	2	88.9%	8	מס' עולים/שירות לעולים יותר תכניות לקהילה (נוער / אחרים) הרחבת המעורבות של הקהילה/הגדלת מספר המשתתפים באירועים הקשורים לישראל יותר תכניות ארוכות טווח בישראל / הבאת משתתפים לתכנית מסע יותר ביקורים בארץ / טיולים קרוב אנשים לישראל רעיונית /עליה בזיקה היהודית ו/או ציונית בקהילה/חינוך יהודי ציוני בקהילה מיסוד תפקיד השליח חיזוק הקשר עם הקהילה היהודית יצירת תוכניות חדשות שישתמרו/מודלים שיפעלו לאחר עזיבת השליח/שימור תוכניות והמשכיות הגדלת כמות חניכים בתנועה חיזוק הקשר בין הקהילה לישראל כמות המשתתפים בתוכניות/איכות התוכניות סה"כ
11.8%	2	22.2%	2	
17.6%	3	11.1%	1	
5.9%	1	0.0%	0	
5.9%	1	0.0%	0	
11.8%	2	11.1%	1	
5.9%	1	0.0%	0	
17.6%	3	11.1%	1	
17.6%	3	33.3%	3	
5.9%	1	0.0%	0	
23.5%	4	11.1%	1	
5.9%	1	22.2%	2	
	17		9	

חשוב על דימוי / מטאפורה כלשהי לתפקיד השליח (דימוי שלך או דימוי שמתאים בעיניך במיוחד)

בשתי התקופות נמצא מגוון רחב של מטאפורות. ניתן לקבץ את דימויי מהלך השליחות לשלוש קטגוריות: נציג ישראלי (15.4%), אלמנט מגשר ומקשר תמנון/אינטרנט/רוכסן (15.4%) וייצוג של עבודה קשה ומאתגרת: מטפס הרים/ריצה למרחקים/חייל בסיירת (15.4%).

ניכר כי במהלך השליחות הדימויים דומים בעיקרם לסוף הקורס, אלא שהתווספו יותר דימויים שקשורים בישראל, בגישור ובחיבור אליה וכן במאמץ ובמאבק (טיפוס הרים).

טבלה מס' 4: מטאפורות לתפקיד השליח – התפלגות תשובות השליחים לשאלון סוף הקורס ובמהלך השליחות

מטאפורות מרכזיות	מספר תשובות בסוף הקורס	מס' תשובות במהלך השליחות	אחוזים
מעלית בבנין רב קומות	1	1	3.8%
ישראלי/נציג ישראלי בעם היהודי	1	4	15.4%
תמנון/אינטרנט/מגשר ומקשר/רוכסן מחבר מקשר בין שני צידי אותו בגד/עיניים של הציפור היהודית כנף אחת ישראל וכנף אחר גולה	2	4	15.4%
רב	1	1	3.8%
משב רוח	1	0	0.0%
ניידת חינוך	1	0	0.0%
משה רבנו	1	1	3.8%
צבע מאכל	1	0	0.0%
מורה דרך / אדם שמקבל החלטות ונושא אחריות	1	3	11.5%
מטפס הרים/ריצה למרחקים /חייל בסיירת	1	4	15.4%
איש שיווק/חלון ראווה	1	1	3.8%
שילוב של ינשוף שועל אריה ונמלה	1	1	3.8%
חקלאי	1	1	3.8%
יועץ	1	1	3.8%
סופרמן	1	1	3.8%
שורשים	1	1	3.8%
מאמץ: 'עבודה מצאת החמה עד צאת הנשמה' /'זריקת מרץ'	1	2	7.7%
סה"כ	18	26	100.0%

תרומת הקורס לביצוע התפקיד

דרוג המידה שבה, להערכתך, היית מוכן לשליחות בתום ההכשרה'

הדרוג נע בין 1 = לא מוכן כלל, 5 = מוכן מאד.

על פי ההשוואה השליחים הרגישו מוכנים במידה רבה (ממוצע 4.2 מתוך 5) מיד לאחר ההכשרה ומעט פחות כשנשאלו במהלך השליחות (ממוצע 3.7). נראה כי ההתנסות חשפה אותם לקושי.

טבלה מס' 5: מידת המוכנות לשליחות בתום ההכשרה – התפלגות תשובות השליחים לשאלוני סוף הקורס ובמהלך השליחות

מהלך שליחות			תום קורס			רמת מוכנות בתום ההכשרה
סטית תקן	ממוצע	מס' משיבים	סטית תקן	ממוצע	מס' משיבים	
0.799	3.75	28	0.393	4.18	17	

אלו שכתבו שהיו מוכנים במידה כלשהי התבקשו לכתוב באילו היבטים היו מוכנים:

שני היבטים מרכזיים בהם השליחים היו מוכנים בסוף הקורס היו: הכרות עם תפקיד השליח (22%) והכרות עם הקהילה (18%).

טבלה מס' 6: היבטים בהם השליחים היו מוכנים לתפקיד בתום ההכשרה – התפלגות תשובות השליחים לשאלון מהלך שליחות

פירוט תשובות	מס' תשובות	אחוזים
הכרות עם הקהילה	10	18.2%
הכרות עם הסוכנות/הכרות עם מטרות הסוכנות	7	12.7%
הכרות עם דמויות שונות בקהילה	1	1.8%
הכרות עם תפקיד השליח	12	21.8%
הרחבת תחומי ידע - זכאות לעלייה, תוכניות עלייה, מסע	8	14.5%
הכרות עם יהדות ארה"ב/זרמים ביהדות	3	5.5%
הכרות עם שותפות 2000	0	0.0%
חפיפה	1	1.8%
מוטיבציה/בטחון	3	5.5%
הכנה משפחתית	1	1.8%
NACIE	1	1.8%
מיפוי קהילה	2	3.6%
הכרות עם התרבות/הכרות עם השפה	1	1.8%
הרחבת כישורים: יצירת קשרים מקצועיים, הכנת תוכניות, הסברה	4	7.3%
הכרות עם תנועת הנוער	1	1.8%
סה"כ	55	100.0%

מידת היכולת לבצע את התפקיד

דרג את המידה שבה אתה מעריך את מידת היכולת שלך לתפקיד, היום לאחר כמה חודשים בתפקיד (1 = לא מוכן כלל, 5 = מוכן מאד). המשיבים מדרגים את יכולתם לבצע את התפקיד במידה גבוהה מאד. ממוצע 4.7.

תרומת הקורס להתפתחות מקצועית

ככלל תחושת השליחים היא כי הקורס תרם להתפתחותם המקצועית בתחומים השונים במידה בינונית – 3.24. (נציין כי המהימנות של סולם זה גבוהה והיא עומדת על 0.89). לא קיים הבדל מובהק סטטיסטית בין שליחי עלייה לבין שליחי חינוך וקהילה מבחינת ממוצעי הערכת תרומת הקורס להתפתחות המקצועית.

תפקיד	ממוצע	סטיית תקן	N	t
עלייה	3.4	.5	9	1.295
חינוך וקהילה	3.1	.6	11	

תחומי הידע שהקורס תרם במידה רבה להתפתחותם: הכרות עם "מפת העולם היהודי" וכרות עם תפקיד השליח.

במידה קרוב לגבוהה הקורס תרם: להכרות עם מטרות הסוכנות היהודית, יצירת קשרי עבודה רלוונטיים להמשך, הכרות עם תכני עלייה וקליטה והכוונה לשיווק והפצת תכניות מס"ע.

תחומי הידע שהקורס תרם במידה מועטה להתפתחותם: אירגון ואדמיניסטרציה ותפישתם את עולם השליחות.

כל השאר, ובמיוחד מיומנויות שונות - במידה בינונית.

טבלה מס' 7: ממוצע התשובות בשאלון מהלך השליחות לשאלה: 'דרג/י את המידה שבה השתתפותך בקורס תרמה להתפתחות של תחומי הידע, הכישורים והמיומנויות הבאים'. (במידה והם קיימים אך לא בזכות ההכשרה, הדרוג צריך להיות נמוך).
על כל השאלות ענו 28 משיבים

פירוט תשובות	ממוצע	סטיית תקן
הכרות עם "מפת העולם היהודי"	4.03	0.92
הכרות עם תפקידך כשליח	3.82	0.90
יצירת קשרי עבודה רלוונטיים להמשך	3.71	1.01
הכרות עם מטרות הסוכנות היהודית	3.67	1.27
קבלת הכנה מתאימה לשיווק והפצת תכנית מסע	3.60	0.91
יכולת להצגת נושא בפני הקהילה	3.60	1.10
הכרות עם תכני עלייה וקליטה	3.57	1.16
בזכות ההכשרה ביצעתי מיפוי קהילה	3.53	0.99
הכרות עם צרכי העם היהודי בתפוצה (או בתפוצה בה אתה עובד)	3.50	1.10
הכרות עם התפקידים השונים ועם המחלקות והיחידות השונות של הסוכנות היהודית	3.39	1.13
בעקבות ההכשרה יש לי שיתופי פעולה עם שליחים מתחומים אחרים (שיתוף בין שליחי עלייה וחינוך)	3.53	1.26
רכישת מיומנויות לעבודה כשליח	3.32	0.98
הכרות עם זכאות לעלייה וזכויות העולים	3.28	1.15

1.19	3.21	בעקבות ההכשרה, יש לי יותר קשרים עם בעלי מקצוע רלוונטיים בקהילות, בסוכנות היהודית או במקומות אחרים
0.90	3.17	קבלת ידע ומיומנויות לייזום ומעורבות של פרויקטים משותפים עם ישראל
1.22	3.10	רצון לעודד את הקהילה להשתתף בתכניות למידה מרחוק או בעבודה וירטואלית
1.01	3.07	רכישת מיומנויות לעידוד עליה
1.30	3.07	הכרות עם צרכי שותפות 2000
1.05	3.00	בזכות ההכשרה, אני מצליח היום לקשור קשרים מקצועיים באופן טוב
0.99	2.96	בעקבות ההכשרה, אני מצליח לייצג באופן טוב יותר את התרבות היהודית/ישראלית
0.99	2.89	שימוש באמצעים אינטרנטיים במהלך השליחות
1.00	2.85	ידע ו/או יכולת לעודד את הקהילה להשתתף בתכניות למידה מרחוק או בעבודה וירטואלית
0.97	2.85	הכרות עם תכנים נחוצים מתחום היהדות והמסורת
0.96	2.96	הכרות עם תכני החינוך היהודי/ציוני בתפוצה
1.27	2.92	קבלת ידע שמסייע לייצג את שותפויות 2000
1.33	2.92	בעקבות ההכשרה משפחתי התחילה את השליחות באופן קל יותר
0.99	2.53	בעקבות ההכשרה השתנתה תפישתי את עולם השליחות
0.92	2.50	בעקבות ההכשרה יש לי יותר ידע בנושאי ארגון ואדמיניסטרציה

תרומת הקורס לרכישת מיומנויות לעבודה כשליח

מעניין לראות כי בסוף הקורס השליחים דווחו שהמיומנות המרכזית אותה רכשו בעקבות הקורס היא יחצנות והסברה. היום במהלך העבודה בשטח מיומנות זו הופכת משנית לעומת עמידה מול קהל ומתווספות אליה מיומנויות של זכאויות, בנייה ותכנון פעילויות, מיפוי קהילה, התמודדות עם מצבים שונים וכן הרחיבה את מגוון המיומנויות. נראה כי ההתנסות בשליחות עצמה גרמה למשתתפי הקורס להוציא מן הכח אל הפועל מיומנויות שנלמדו בקורס אך לא היו מודעות להם עד הסוף במהלכו.

טבלה מס' 8: התפלגות התשובות בשאלוני מהלך שליחות ותום קורס לשאלה 'היום כשאתה מכיר את צרכי השליחות, האם אתה חש שבמהלך ההכשרה רכשת מיומנויות כלשהן לעבודתך כשליח, או אם הקורס סייע בפיתוח מיומנויות אלו, כתוב להלן את המיומנויות הספציפיות'

פירוט תשובות	בתום הקורס		במהלך שליחות	
	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים
יחצנות / יחסי ציבור / הסברה	6	21.43%	4	9.80%
ראיון	4	14.29%	0	0.00%
עמידה מול קהל	5	17.86%	7	17.10%
זכאויות	2	7.14%	4	9.80%
יהדות / קשר בין העם וישראל	2	7.14%	1	2.40%
מיפוי קהילה	2	7.14%	3	7.30%
הבנת קהילות / פוליטיקה בקהילה / מבנה קהילות	1	3.57%	2	4.90%
עבודה עם מתנדבים	1	3.57%	1	2.40%
עבודה עם ארגונים חדשים	1	3.57%	1	2.40%
בנייה / תכנון פעילויות	1	3.57%	4	9.80%
ידע על עליה	2	7.14%	0	0.00%
הכרות עם התנועה / פרקטיקה	1	3.57%	1	2.40%
ניהול / הובלה / הנעת אנשים / ניהול עובדים .			1	2.40%
תכניות שונות תכניות לסטודנטים/ מסע/תוכניות בישראל			2	4.90%
ידע ומיומנויות שקשורים בסוכנות			3	7.30%
ניהול זמן			1	2.40%
ידע כללי /קריאת טקסטים/ארגון חומר ומציאתו			1	2.40%
ערכים			1	2.40%
חידוד ידע מקצועי			1	2.40%
הכרות עם ארץ היעד/קהילת היעד			2	4.90%
שיטות שיווק/שיווק עם התנגדויות			1	2.40%
סה"כ	28	100.00%	41	100.00%

האם יש מיומנויות שהיית רוצה לרכוש ולא רכשת במהלך ההכשרה?
 בסוף ההכשרה כמו גם היום השליחים חשים שיש מיומנויות שהיו רוצים לרכוש בהכשרה ולא רכשו, אולם שעורן גדול היום והוא עומד על 64% מהמשיבים לעומת 53% מהמשיבים בתום הקורס. נראה שהמודעות לחסכים גבוהה יותר היום במהלך העבודה. מעניין לבדוק האם יש דרכים אחרות להפקת אותם בסיסי ידע חסרים?

נמצא הבדל בין המיומנויות שחסרות בסוף הקורס ובמהלך השליחות.
 במהלך השליחות קבוצה גדולה של שליחים (19%) היו מעוניינים ברכישת מיומנויות בתחום ניהול התקציב וגיוס כספים. מיומנות נוספת שהוגדרה כחשובה (13%) היא ידע ביהדות/קשר בין העם וישראל/היסטוריה וחינוך יהודי.

כ- 40% מההיבטים החסרים קשורים בבסיסי ידע (ידע על עליה, זכאויות, זהות, תיאוריה וכו') וכ- 60% במיומנויות עבודה.

לעומת זאת, בסוף הקורס המיומנויות המרכזיות היו הבנת הקהילות/פוליטיקה בקהילות/מבנה הקהילה (15%) וניהול והובלת עובדים (15%).

טבלה מס' 9: מיומנויות שהשליחים היו מעוניינים לרכוש ולא רכשו במהלך הקורס – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני מהלך שליחות וסוף קורס

מהלך שליחות		תום קורס		פירוט תשובות
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
0.00%	0	5.00%	1	יחצנות / יחסי ציבור / הסברה
3.20%	1	5.00%	1	ידע על עליה
3.20%	1	5.00%	1	עמידה מול קהל
3.20%	1	5.00%	1	הכרות עם התנועה / פרקטיקה
3.20%	1	15.00%	3	הבנת קהילות / פוליטיקה בקהילה / מבנה קהילות (לא קשור לעבודה עם הקהילה
6.50%	2	10.00%	2	/הרצאות/הנחיית קבוצות / הנחיית דיונים
19.40%	6	10.00%	2	ניהול תקציב/גיוס כספים
0.00%	0	10.00%	2	ניהול זמן
0.00%	0	10.00%	2	תכניות עבודה, תכנון כללי וניהול שנתי
0.00%	0	10.00%	2	הסתגלות המשפחה
0.00%	0	15.00%	3	ניהול / הובלה / הנעת אנשים / ניהול עובדים וצוות/יוזמה אישית
3.20%	1			NACIE
3.20%	1			עבודה עם נוער ועם קהילה/יצירת קשרים
3.20%	1			הכרות עם התנועה / פרקטיקה
12.90%	4			יהדות / קשר בין העם וישראל/חינוך יהודי/מפת עולם יהודי /היסטוריה יהודית וישראלית
6.50%	2			ידע כללי /קריאת טקסטים/ארגון חומר ומציאתו
3.20%	1			הכרות עם ארץ היעד/קהילת היעד
3.20%	1			חינוך בלתי פורמאלי
6.50%	2			שיטות שיווק/שיווק עם התנגדויות
6.50%	2			חפיפה
3.20%	1			e-academy
3.20%	1			מיומנויות מחשב
3.20%	1			הפקת אירועים
3.20%	1			ארגון ואדמיניסטרציה
3.20%	1			זכאויות
100.00%	31	100.00%	20	סה"כ

תחומי לימוד חשובים בראיה לאחור

נושאי הלימוד שחשובים במיוחד לדעתם של השליחים במהלך השליחות היו: ידע ומיומנויות שקשורים בסוכנות היהודית, יצירת שיתופי פעולה ומסע. ואילו בסוף הקורס הדגשים מעט שונים: הבנת הקהילות, הכרות עם התנועה ופרקטיקה תנועתית ועמידה מול קהלה.

נראה שבשטח עולים יותר נושאים שקשורים לשטח ולהתמודדות עימו. נראה שהשטח "שואב" את השליחים להתמודדות אחרת, וניתן לחשוב על דרכים ליצירת איזונים בין הנ"ל.

הקדשת זמן - בטבלה ניתן לראות האם המשיבים סבורים שהוקדש לנושא יותר מדי, פחות מדי או מספיק זמן. ככלל ברוב המקרים יותר משיבים חשים שהוקדש יותר מדי זמן לדברים ולא פחות מדי. הדבר המלמד ביותר הוא השונות העצומה שבין המשיבים והצורך לתפור דברים באופן אישי.

טבלה מס' 10 – התפלגות וממוצע תשובות השליחים לשאלה: 'רשום שלושה תחומי לימוד שהיו חשובים במיוחד', בהתייחס לשמות הנושאים ולמידת הזמן שהוקדשו להם (1 לא מספיק – 3 מספיק), בתום הקורס ובמהלך השליחות והערכתם את הזמן שהוקדש. המשיבים התבקשו לכתוב האם לכל נושא הוקדש יותר מדי זמן, מספיק או לא מספיק. להלן נתייחס רק לתוצאות בולטות, ולמקרים בהם ענו מספר בולט של משיבים.

פירוט תשובות	תום קורס		במהלך השליחות	
	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים
יחצנות / יחסי ציבור / הסברה	5	8.10%		
ראיון	4	6.50%		
ידע על עליה/תכני עלייה	6	9.70%	7	8.20%
עמידה מול קהל/הכנת הרצאה	7	11.30%	5	5.90%
הכרות עם התנועה / פרקטיקה / שליחות תנועתית	8	12.90%	2	2.40%
יהדות / קשר בין העם וישראל/מפת עולם יהודי	3	4.80%	6	7.10%
ידע ומיומנויות שקשורים בסוכנות	6	9.70%	11	12.90%
תכניות שונות (תכניות לסטודנטים/ מסע)	2	3.20%		
הבנת קהילות / פוליטיקה בקהילה / מבנה קהילות (לא קשור לעבודה)	11	17.70%		

			4.80%	3	מיפוי קהילה
			1.60%	1	הנחיית קבוצות / הנחיית דיונים
			3.20%	2	ניהול תקציב
			6.50%	4	ניהול זמן
					ניהול פרויקטים/ארגון/אדמיניסטרציה/ניהול זמן
	4.70%	4			
	5.90%	5			הכרת היעד / הקהילה / ארץ יעד
86% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן	8.20%	7			זכאויות
	2.40%	2			שליחות תנועתית
62% סבורים שלא הוקדש די זמן, 25% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן	9.40%	8			מסע
64% סבורים שהוקדש יותר מדי זמן השאר מתפלגים שווה בשווה	2.40%	2			הסברה
	3.50%	3			משפחה
	1.20%	1			שותפות 2000
50% סבורים שהוקדש מספיק זמן - 50% שהוקדש יותר מדי זמן	12.90%	11			יצירת שיתופי פעולה
	4.70%	4			שיווק של תוכניות
	2.40%	2			NACIE
	1.20%	1			חפיפה
	3.50%	3			ניתוח צרכי קהילה/מיפוי קהילה
	2.40%	2			הכרות עם החברה הישראלית
	1.20%	1			קורס מקצועי
	100.00%	85	100.00%	62	סה"כ

נושאים או תחומי לימוד שהיה ניתן לוותר עליהם במהלך הקורס (אם היו) מבחינת חשיבותם לתפקוד כשליח

בתום הקורס התחושה הייתה של הצפה. המשתתפים דווחו על נושאים שונים שניתן היה לוותר עליהם, ובמיוחד, הכרת ארץ היעד והסוכנות היהודית (27% הסכימו על הצורך לוותר עליהם) ואילו במהלך השליחות, 23% סבורים שאין נושאים שכדאי היה לוותר עליהם. כל נושא, ובכלל זה הנושאים שהיו חשובים לויתור בסוף הקורס זכו במהלך השליחות לויתור על ידי אדם או שניים בלבד. **נושא זה הוא חשוב ביותר וחשוב לשקפו למשתתפים במהלך הקורס.**

טבלה מס' 11: 'נושאי לימוד שניתן היה לוותר עליהם' – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תום קורס ובמהלך השליחות

במהלך השליחות		תום קורס		פירוט תשובות
מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	
0	0%	3	27.27%	הכרת היעד / הקהילה / ארץ יעד
2	7.70%	1	9.09%	מסע
2	7.70%	3	27.27%	הסוכנות היהודית
0	0%	2	18.18%	תהליך עבודה
0	0%	1	9.09%	ראיונות עם עולים
1	3.80%			עמידה מול קהל / הכנת הרצאה
1	3.80%			מפת עולם יהודי/יהדות/היסטוריה של עם ישראל
1	3.80%			שותפות 2000
2	7.70%			תכני עלייה
1	3.80%			למידה מרחוק
4	15.40%			הרצאות של בעלי תפקידים/הרצאות של אנשי חוץ
6	23.10%			הכל חשוב
1	3.80%			תקציב
1	3.80%			תכנים משותפים של חינוך וקהילה
1	3.80%			נימוסים והליכות
1	3.80%			גיוס לצה"ל
1	3.80%			היסטוריה רוסית לא בהיבט הסובייטי
1	3.80%			מידת קורס משותף לעומת מקצועי
		1	9.09%	אחר
26	100.00%	11	100.00%	סה"כ

נושאי לימוד או תחומי לימוד שהיו חסרים במהלך הקורס (אם היו) מבחינת חשיבותם לתפקידך כשליח
 כפי שאתה מכיר אותו היום?
 שני נושאים נתפשו כחשובים במיוחד בתום הקורס: הסוכנות היהודית ובניית קמפיין. שניהם הופכים ללא חשובים במהלך השליחות. אז מתקבלות תשובות רבות ומגוונות מאד. נושא שחזר על עצמו במהלך השליחות הוא הצורך בניהול פרויקטים (14%) ולזה ניתן להוסיף ניהול תקציב, סה"כ – 20%. כל שאר הנושאים הם ממוקדים ורלוונטיים באופן משתנה לשליח כזה או אחר. המלצה: האם ניתן לעשות מיפוי על פי מאפייני ארץ היעד ומאפייני השליח כך שניתן יהיה לאפשר לשליחים ללמוד מודולות פרטניות על פי צורך משוער?

טבלה מס' 12: נושאי לימוד שהיו חסרים בקורס - התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תום קורס ומהלך שליחות

במהלך השליחות		תום קורס		פירוט תשובות
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
13.90%	5	8.33%	1	ניהול פרויקטים
0.00%	0	8.33%	1	ראיונות עם עולים
0.00%	0	25.00%	3	הסוכנות היהודית
2.80%	1	16.67%	2	תהליך עבודה
0.00%	0	25.00%	3	בניית קמפיין / פרויקט
2.80%	1			עמידה מול קהל / הכנת הרצאה
5.60%	2			הכרת היעד / הקהילה / ארץ יעד
2.80%	1			הסברה
2.80%	1			משפחה
5.60%	2			עבודה עם תנועות
2.80%	1			הכרות עם תוכניות בארץ
5.60%	2			גיוס כספים
2.80%	1			מפת עולם יהודי /היסטוריה של עם ישראל
8.30%	3			שיווק של תוכניות
5.60%	2			תכני עלייה
2.80%	1			חפיפה
2.80%	1			עבודת צוות
2.80%	1			צדקה וחסד
2.80%	1			לא היו חסרים
2.80%	1			שימוש בטקסטים יהודיים
2.80%	1			תנועה רפורמית
5.60%	2			נושאים אישיים
5.60%	2			ניהול תקציב
5.60%	2			ניהול קשר עם הקהילה
2.80%	1			חינוך פורמאלי /א-פורמאלי
2.80%	1			הפקת אירוע
		16.66	2	אחר
100.00%	36	100.00%	12	סה"כ

בסיסי ידע שנרכשו בהכשרה ושעושים בהם שימוש בשליחות
 בסוף השליחות השליחים מדווחים על ציפייה לשימוש בעקרב כלים של יחצנות ויחסי ציבור (26%) ועל עמידה מול קהל – 16%. במהלך השליחות רק 8% מדווחים על שימוש בכלים של יחצנות, עמידה מול קהל נשאר חשובה – 11% ואילו התחום של תכניות שונות (כגון מסע) מקבל חשיבות גבוהה יחסית – 23%. דרגת השימוש בכלים בשתי התקופות היא בינונית עד גבוהה. יש מידה מסוימת של השתנות בין התקופות ביחד למידות השונות. בטבלה להלן מופיעה רשימה מסודרת של כל הכלים ודרגות השימוש.

טבלה מס' 13: 'כלים/בסיסי ידע ספציפיים שנרכשו במהלך ההכשרה ושהשליחים ישתמשו/משתמשים בהם בשליחות' – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תום קורס ובמהלך השליחות בהתאמה והתפלגות דרוג השימוש בין 1- בכלל לא ל- 3 במידה רבה

מהלך השליחות			תום קורס			פירוט תשובות / הכלים
ממוצע דירוג מידת השימוש	אחוזים	מס' תשובות	ממוצע דירוג מידת השימוש	אחוזים	מס' תשובות	
2.5	7.70%	4	2.5	25.80%	8	יחצנות / יחסי ציבור / הסברה
	0%	0	2.67	9.70%	3	ראיון
2.75	7.70%	4	3	6.50%	2	ידע על עליה
2.83	11.50%	6	3	16.10%	5	עמידה מול קהל
2.67	5.80%	3	-	3.20%	1	זכאויות
2.27	23.10%	12	3	6.50%	2	תכניות שונות (תכניות לסטודנטים/ מסע)
3	1.90%	1	-	3.20%	1	הכרות עם התנועה / פרקטיקה
3	1.90%	1	-	3.20%	1	הבנת קהילות / פוליטיקה בקהילה / מבנה קהילות (לא קשור לעבודה עם קהילה)
3	3.80%	2	-	3.20%	1	מיפוי קהילה
	0.00%	0	2.5	6.50%	2	עבודה עם נוער ועם קהילה
2.33	5.80%	3	3	6.50%	2	בנייה / תכנון פעילויות
3	1.90%	1	3	6.50%	2	התמודדות עם מצבים שונים
	0.00%	0	-	3.20%	1	ניהול תקציב
2.33	5.80%	3	-	3.20%	1	ידע ומיומנויות שקשורים בסוכנות
			3	3.80%	2	יהדות / קשר בין העם וישראל/חינוך יהודי/מפת עולם יהודי /היסטוריה יהודית וישראלית
			3	3.80%	2	ייזום פרויקטים בישראל /שותפות 2000
			3	1.90%	1	e-academy
			2.75	7.70%	4	אתר הסוכנות/מאגרי מידע
			-	1.90%	1	תפיסת תפקיד
			2	1.90%	1	מוטיב הוואו
			3	1.90%	1	קשרים עם משרד הבריאות
	100.00%	52		100.00%	31	סה"כ

דבר חשוב אחד שבוצע בשליחות ושיש לו זיקה ישירה להכשרה

כל המשיבים ידעו לציין דבר חשוב שבוצע בעקבות הקורס. הדברים כמובן מגוונים. 16% ציינו שיווק והפצה של תכניות עליה, 16% נוספים ציינו את חיזוק הזיקה לישראל 13% ציינו שיתופי פעולה בין אירגונים בקהילה. עוד ציינו בשיעור גבוה הכוונת צעירים לעבודה בישראל ותכניות מס"ע. בסה"כ נושא חיזוק הזיקה

לישראל, תכניות צעירים ומסע מקבלים – 26%, עיסוק ישיר בתכניות עליה ובעליה מקבלים: 23% מנפח הפעילות, טיפול בקהילה עצמה מקבלים 20% והשאר קשורים לתפקיד השליח עצמו ולהסברה. ניתן לראות כי נשמרת הדיאדה שבין טיפול בעליה וטיפול בתכניות אחרות שעוסקות בחיזוק הקשר של הקהילה עם ישראל.

טבלה מס' 14: דבר חשוב אחד שנעשה בשליחות ושיש לו זיקה להכשרה – התפלגות תשובות השליחים בשאלון במהלך השליחות

מס' משיבים	אחוזים	
5	16.1%	שיווק והפצה של תוכניות עלייה
5	16.1%	חיזוק זיקה לישראל
4	12.9%	שיתוף פעולה בין ארגונים בקהילה
3	9.7%	הכוננת צעירים לישראל /עבודה עם בני ישראלים
3	9.7%	מסע
2	6.5%	עלייה של פרטים
2	6.5%	פיתוח תוכניות לימוד
1	3.2%	ביסוס מעמד השליח/השליחות/התנועה
2	6.5%	הסברה
2	6.5%	מיפוי קהילה
2	6.5%	שותפות 2000
31	100.0%	סה"כ

מה הזיקה בין פעילות זו ובין ההכשרה?

השליחים פרטו את התכנים בהכשרה שהשפיעו עליהם. התוכן שהוזכר על ידי רבים יותר הוא תכני עליה (15%) והשאר מסע (11%), מיקום השליחים בקהילה ותפיסת תפקיד (11%) ועוד אחרים כמפורט בטבלה.

טבלה מס' 15: 'הזיקה בין הפעילות להכשרה' – התפלגות תשובות השליחים בשאלון במהלך השליחות

מס' משיבים	אחוזים	
4	15.4%	עלייה/עלייה של צעירים /ראיונות עם עולים
3	11.5%	מסע
3	11.5%	מיקום השליח בקהילה/תפיסת תפקיד
2	7.7%	שיווק של תוכניות
2	7.7%	התמקדות בפרט
2	7.7%	זכאויות
1	3.8%	עמידה מול קהל / הכנת הרצאה
1	3.8%	ניהול פרויקטים
1	3.8%	הכרת היעד / הקהילה / ארץ יעד
1	3.8%	הסברה
1	3.8%	בניית קמפיין / פרויקט
1	3.8%	הכרות עם תוכניות בארץ

3.8%	1	שותפות 2000 יצירת שיתופי פעולה ניתוח צרכי קהילה/מיפוי קהילה כל התכנים סה"כ
3.8%	1	
3.8%	1	
3.8%	1	
100.0%	26	

מידת הסיוע של תחומי לימוד מסוימים לעבודה כשליחים

בסה"כ השליחים מעריכים בראייה לאחור שכמעט כל התחומים סייעו לעבודתם כשליחים. התחומים שסייעו במידה רבה הם: לימוד המסלול המקצועי, העבודה בפורמים המקצועיים, השתתפות בחפיפה, ייעוץ אישי עם אנשי מפתח והמפגש עם עמיתים מאותו תחום מקצועי. ניכר כי ההתמחות המקצועית היא החשובה בעיניהם במיוחד. במידה בינונית סייעו תיק החפיפה, הכנת המשפחה, העבודה במליאה המשותפת וההרצאות. כל השאר השפיעו במידה קרובה לגבוהה: לימוד ארץ יעד, דיונים בקבוצה, למידה מרחוק, הנחיית מנחי התכנית, הרצאות של מנחים אורחים, המפגש עם עמיתים מתחומים מקצועיים שונים והמפגש עם מוסדות הסוכנות היהודית ונציגיהם.

טבלה מס' 16: 'עד כמה סייע כל אחד מהתחומים לעבודת השליחות' – ממוצע תשובות השליחים בשאלון מהלך השליחות

למעט היגד אחד מסומן, בכל שאר ההיגדים השיבו 28 משיבים

סטית תקן	ממוצע	
0.70	4.25	לימודי המסלול המקצועי
1.13	3.79	לימודי ארץ היעד
0.85	3.29	העבודה במליאה המשותפת לכל השליחים
0.71	4.29	העבודה בפורמים מקצועיים (הפרדה בין שליחי עליה, תנועתיים וחינוכיים)
0.90	3.32	הרצאות
0.90	4.07	סדנאות/ הפעלות והתנסויות
0.74	3.89	דיונים בקבוצה
1.00	3.57	למידה מרחוק
1.04	3.96	ייעוץ אישי עם אנשי מפתח
0.82	3.82	הנחיית מנחי התכנית
0.63	3.57	הרצאות של מרצים אורחים
0.84	4.25	המפגש עם עמיתים מאותו תחום מקצועי

1.00	3.50	המפגש עם עמיתים מתחומים מקצועיים שונים
0.96	3.43	המפגש עם מוסדות הסוכנות ונציגיהם
1.34	3.11	תיק החפיפה
0.44	4.38	השתתפות בחפיפה (21 משיבים)
1.46	2.75	הכנת המשפחה

מאפייני ההכשרה בראייה לאחור

ניכר כי הקורס נתפש כמעניין ומלמד אבל תכניו היו מותאמים רק במידה בינונית. במידה קרוב לגבוהה המשיבים מסכימים שהפעילות היו על פי רוב מעניינות ומלמדות. במידה בינונית הם מסכימים שהפעילויות אופיינו בחזרות מיותרות, שהיו תכנים חשובים שלא היה מקום לעבדם, שהרצף היה משמעותי, שתיק החפיפה היה מעודכן ושהיו חלקים תפורים אישית. ובמידה נמוכה שתיק החפיפה שקבלו משרת אותם היום

טבלה מס' 17: התפלגות וממוצע בסקאלה של 1-3, התשובות בשאלון מהלך שליחות לשאלה: 'בראייה לאחור, עד כמה לדעתך, כל אחד מהמשפטים הבאים מאפיין את ההכשרה שעברת?'. בשאלון במהלך השליחות.

מספר המשיבים בכל אחת מן השאלות - 28

סטית תקן	ממוצע	
0.53	2.71	הפעילויות היו על פי רוב מעניינות
0.66	2.07	הפעילות אופיינה בחזרות מיותרות על תכנים
0.49	2.64	הפעילויות היו על פי רוב מלמדות
0.81	2.07	בראייה לאחור, נראה היה שהיו בתכנית תכנים חשובים שאינני יכול להשתמש בהם כיום, כי כאשר נלמדו לא היה די מקום לעבדם
0.66	2.07	הפעילויות וההרצאות בקורס היו בנויות על פי רצף שהיה משמעותי עבורי
0.92	2.04	תיק החפיפה שקבלתי לקראת יציאתי לשליחות היה מעודכן
0.74	1.46	תיק החפיפה שקבלתי לקראת יציאתי לשליחות משמש אותי כיום
0.68	2.36	בהכשרה שעברנו הייתה תחושה של רצף
0.72	2.00	היו מספיק חלקים "תפורים אישית" בהכשרה- חלקים שהיו מותאמים לצרכים

להלן נתייחס לחלק מן הפרטים במידה שהיו:

כשהתבקשו לפרט את ההיגד בדבר העניין ציינו 4 משיבים את התוכן ודרכי ההצגה הטובים והמעניינים ושלושה משיבים התייחסו לקושי שנוצר עקב יותר מדי הרצאות פרונטאליות על חשבון ידע פרקטי ולא עמוק.

כשהתבקשו לפרט את התכנים לגביהם הייתה חזרה רבה מדי, 11 שליחים ציינו את תכנית מסע ועוד 10 את ריבוי העיסוק בנושאים שקשורים בסוכנות היהודית שליח אחד דבר על תכני עליה ושליח נוסף על NACY בנושאים בעלי חזרות מיותרות.

ביחס לפרוט ההסברים ביחס למידה שבה הפעילויות היו מלמדות התקבלו תשובות בודדות. 2 שליחים ציינו את המפגש עם שליחים אחרים ועוד ארבעה ציינו נושאים שונים של תכנים מוכרים או פחות מדי פרקטיים.

התפלגות ההסברים ביחס לתחושה שהיו תכנים שלא ניתן היום להשתמש בהם כי לא בוצע די עיבוד בתכנית – שלושה שליחים התייחסו לתכנים של יהדות וישראליות, שניים דברו על אינפורמציה רבה מדי בזמן קצר ועוד שניים על אינפורמציה טובה ועשירה.

ביחס לתיק החפיפה – ארבעה קבלו תיקו לא מעודכן, ועוד ארבעה לא קבלו תיק חפיפה.

על אף שבשאלה קודמת נראה היה כי רוב השליחים אמרו שהיה רצף בקורס בשאלה זו נראה כי יש פירוט רב יותר ומספר השליחים המסכימים כי היה רצף בקורס שווה למספר השליחים שלא מסכימים שהיה רצף בקורס אך אלו שלא מסכימים מפרטים כי היה רצף בקורס המקצועי ולא בקורס המשותף.

ביחס לתכנים מותאמים אישית – 5 שליחים טענו שלא הייתה התאמה אישית, 5 טענו שלא הייתה התאמה להכשרה תנועתית, 2 טענו שההתאמה הייתה לארצות הברית או רק לחוף המזרחי שלה ואחד טען שההתאמה לא נערכה לפי עובדי הסוכנות הותיקים.

התייחסות להיבטים נוספים שלא בהכרח קשורים להכשרה:

עמדות השליחים בינונית ואינן גבוהות אולם ככלל הרגשתם טובה בנושאים השונים למעט שימוש בידע מן העבר.

המשיבים חשים במידה בינונית עד גבוהה שיש להם היום הגדרת תפקיד ברורה, שהם שומרים על קשר טלפוני ופיזי עם שליחים אחרים שהשתתפו בהכשרה, שהנגישות שלהם למידע שיש בסוכנות היהודית קלה ושיצא להם לפנות לנציגי הסוכנות ובמידה נמוכה שהם משתמשים בדוחות של שליחים שהיו לפנייהם בקהילה.

טבלה מס' 18: התפלגות וממוצע בסולם של 1-3 תשובות השליחים בשאלון במהלך השליחות לשאלה: 'להלן היבטים נוספים שמתייחסים לתפקיד אך לא בהכרח להכשרה, דרג/ אותם'.

מס' משיבים	ממוצע	סטית תקן	
28	2.60	0.63	היום אני חש שיש לי הגדרת תפקיד ברורה

0.57	2.43	28	אני שומר על קשר בטלפון/מייל עם שליחים אחרים שהשתתפו בהכשרה
0.58	2.50	28	אני שומר על קשר פיזי עם שליחים אחרים
0.74	1.54	28	אני משתמש בדוחות של שליחים שהיו בקהילה לפני
0.74	2.43	28	הנגישות שלי למידע שיש בסוכנות היהודית, ואשר נחוץ לי לצורך עבודתי, קלה
0.64	2.46	28	יצא לי לפנות לנציגי הסוכנות היהודית לצורך קבלת מידע

להלן נתייחס לחלק מן הפרטים במידה שהיו או שהיה בהם מידע מלמד:

קשר טלפוני / אימיילי – ארבעה ציינו שהקשר מיועד לתאום התייעצות סביב אירועים וחוויות ועוד ששה תארו את השליחים עמם נמצאים בקשר. התפלגות דומה ניתנה ביחס לשליחים עמם נמצאים בקשר פיזי.

אי השימוש בדוחות של שליחים אחרים נובע לדברי שבעה מהשליחים מהעובדה שאין דוחות, שליח אחד דווח על שימוש בדו"ח בעבר, אחד לא קורא דוחות ואחד לא מצא שימוש בדו"ח.

ביחס לנגישות לחומרים של הסוכנות היהודית, שלושה שליחים מדווחים על מחסור בחומר הסברתי/חינוכי/עליה ועוד שנים על קושי בנגישות.

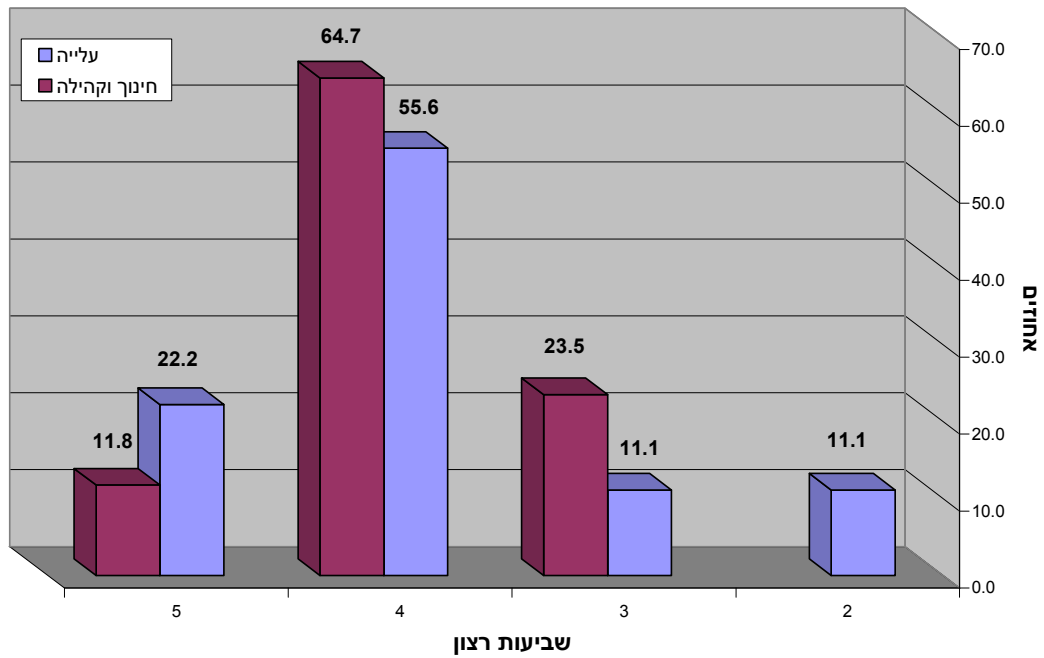
פנייה לנציגי הסוכנות היהודית ממוקדת בעיני שלושה שליחים בבקשת חומר על עליה, עבור שלושה נוספים בחומרים ביחס לחינוך וכל השאר תשובות בודדות או של שניים: הסברה, קשר עם המטה המקומי, העם היהודי, ענייני תקציב וכספים, אינטרנט ועניינים אישיים.

שביעות רצון מהקורס

השליחים התבקשו לבחור פרצוף שמשקף באופן הטוב ביותר את עמדתם כלפי קורס השליחים נכון לתקופה זו של מהלך השליחות. הממוצע שהתקבל היה קרוב לגבוה ועמד על 3.8. לא נמצא הבדל מובהק בין שליחי עליה ושליחים אחרים. (הממוצעים מעט שונים בגלל פחות משיבים).

תפקיד	ממוצע	סטיית תקן	N	t
עלייה	3.9	.9	9	0.022
חינוך וקהילה	3.9	.6	11	

התפלגות שביעות רצון המשיבים מהקורס, לפי סוג תפקיד



הצעות ייעול

צורך בהכשרה המשכית במהלך השליחות

נראה כי השליחים חשים שהם זקוקים להכשרה המשכית אך לא בתדירות גבוהה. 68% זקוקים להכשרה המשכית לעיתים רחוקות, 18% לעיתים קרובות ו-14% בכלל לא.

טבלה מס' 19: התפלגות תשובות השליחים בשאלון מהלך שליחות לשאלה: 'האם אתה חש שאתה זקוק להכשרה המשכית במהלך השליחות?'

סה"כ		כן, לעיתים קרובות		כן, לעיתים רחוקות		בכלל לא		
%	מס'	%	מס'	%	מס'	%	מס'	
100%	28	17.86%	5	67.86%	19	14.29%	4	האם זקוק להכשרה המשכית

היבטים חשובים לצורך השגת המטרה

שוב בולט המגוון. להלן נדגיש את הנטיות הברורות יותר:

ביחס להיבטים חשובים: 92% - שיחות ועידה, 87% מפגשים קבוצתיים במהלך ההכשרה 1-2 פעמים בשנה, 83% מתייחסים לקבלת משוב שוטף, 71% טיוטור אישי ו-66% מתייחסים להכשרה אישית באמצעות המחשב. מפגשי הפורומים המתקשבים נתפשו על ידי מחציתם כמשמעותיים ומחציתם כלא.

שיחות ועידה, מפגשים של פעם עד פעמים בשנה, קבלת משוב שוטף וטיטור אישי נתפשים כשימים במידה בינונית עד גבוהה. הכשרה אישית באמצעות מחשב ומפגשי פורומים מתקשבים נתפשים על ידי המשיבים כיישומיים במידה בינונית. מפגש קבוצתי במהלך ההכשרה אחת לחודשיים נתפש כשימים במידה נמוכה.

טבלה מס' 20: התפלגות וממוצע תשובות השליחים בשאלון במהלך השליחות לשאלה: 'אם כן ובאיזו מידה כל אחד מהמרכיבים נראה לך חשוב להשגת המטרה ועד כמה היא ישימה?'

מידת הישימות בסולם של 1-3.

סטיית תקן	ישימות		היבטים חשובים לא		היבטים חשובים		
	ממוצע	שכיחות	אחוזים	שכיחות	אחוזים	שכיחות	
0.85	2.25	20	33.3%	8	66.6%	16	הכשרה אישית-on line המחשב
0.74	2.25	20	45.8%	11	54.2%	13	מפגשי פורומים מתוקשבים
0.56	2.67	20	8%	2	92%	22	שיחות ועידה
0.85	1.75	20	54.2%	13	45.8%	11	מפגשים קבוצתיים במהלך ההכשרה אחת לחודשיים
0.64	2.67	20	12.5%	3	87.5%	21	מפגשים קבוצתיים במהלך ההכשרה --1-2 פעמים בשנה
0.72	2.58	20	16.7%	4	83%	20	קבלת משוב שוטף לאורך התהליך
0.72	2.58	20	29.2%	7	70.8%	17	הייתי רוצה שיהיה לי מנחה/מלווה ("טיטור") שאוכל לפנות אליו בכל שאלה לאורך השליחות

הכרות עם הסוכנות היהודית ומטרותיה

בתחילת ההכשרה ובסופה השליחים רואים את העלייה כמטרה מרכזית של הסוכנות (כ-64%), ואילו במהלך השליחות היא עדיין מרכזית (32%), אך לא המרכזית ביותר. המטרה שהופיעה בשכיחות גבוהה יותר עוסקת בקשר בין התפוצה וישראל – 38%. כל שאר המטרות אינן עוסקות בעליה אלא בחינוך יהודי או בחיזוק הקשר עם ישראל וישראל.

טבלה מס' 21 : התפלגות תשובות השליחים לשאלה: 'מהי המטרה המרכזית של הסוכנות בעיניך?', בכל שלבי העברת השאלון

מהלך שליחות		תום קורס		תחילת קורס		פירוט תשובות
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
31.70%	20	63.20%	12	64.50%	20	עלייה
7.90%	5	31.60%	6	12.90%	4	זהות יהודית
38.10%	24	5.30%	1	12.90%	4	ישראל במרכז החיים היהודיים / קשר בין התפוצה וישראל
6.30%	4			3.20%	1	הבאת צעירים לתכניות ארוכות בארץ
9.50%	6			6.50%	2	חינוך יהודי בתפוצה
6.30%	4		0		0	העצמת מדינת ישראל
100.00%	63	100	19	100.00%	31	סה"כ

הערכות ביחס לשליחות

היבטים חיוביים בהקשר של השליחות

בכל אחת מן התקופות נשאלו השליחים לגבי היבטים חיוביים שהם מצפים משליחותם/רואים בשליחותם, בהתאמה.

במהלך השליחות 45% מהתשובות עוסקות בהישגים מוגדרים אל מול הקהילות, 29% מהתשובות עוסקות ביכולת ההשתלבות בקהילה, 21% מהתשובות עוסקות בהישגים מקצועיים: עמידה ביעדים והתפתחות מקצועית ו- 13% בהתפתחות אישית.

בשלבם המוקדמים של תחילת הקורס וסופו, הציפיות החיוביות מן השליחות היו בראש ובראשונה עצם יצירת הקשר – 40% בכל אחת מן התקופות לעומת 29% במהלך השליחות. נראה שהמשיבים צלחו את שלב ההשתלבות והם עסוקים כיום, עשרה חודשים בשליחות בממוצע, בעבודה המקצועית עצמה ואף רואים בה היבטים חיוביים.

טבלה מס' 22: 'מהם הדברים הבולטים לחיוב שאתה רואה כיום?' – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תחילת קורס, תום קורס ובמהלך השליחות

במהלך השליחות		בסוף הקורס		בתחילת הקורס		פירוט התשובות
'היבטים חיוביים של השליחות'		'מהם הדברים החיוביים שאתה מצפה כיום משליחותך'		'מהם הדברים החיוביים שאתה מצפה כיום משליחותך'		
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
29%	11	40%	14	39.50%	45	יצירת קשר עם הקהילה / השתלבות בקהילה/קשר עם ארגונים יהודיים אחרים/ קשר עם מנהיגי הקהילה, דמות משפיעה בקהילה
13.20%	5	25.70%	9	31.60%	36	התפתחות אישית: חוויות אחרות / הרחבת תפיסת העולם / סיפוק
13.20%	5	14.30%	5	7.00%	8	לעמוד במטרות שהוצבו/עמידה ביעדים מקצועיים / לשפר שרות
7.90%	3	5.70%	2	8.80%	10	הגדלת מספר העולים
5.30%	2	14.30%	5	13.20%	15	לחזק את הקשר לישראל / לתנועה / לסוכנות
5.30%	2	-	-	-	-	עזרה מהסוכנות/ייצוג הסוכנות/שיפור תדמית של הסוכנות/חיבור אוכלוסיית היעד למטרות הסוכנות
13.20%	5	-	-	-	-	מחויבות של הקהילה לישראל/התעניינות גדולה יותר של הקהילה/רמת מעורבות גבוהה של הקהילה
5.30%	2	-	-	-	-	דור צעיר יותר מעוניין לשמוע/בניית מנהיגות צעירה
7.90%	3	-	-	-	-	התפתחות מקצועית: קידום פרויקטים חדשניים / יכולת הסברה
100.00%	38	100.00%	35	100.00%	114	סה"כ

מהם הקשיים שאתה רואה כיום בשליחותך?

בעוד במהלך השליחות הקושי המרכזי הוא עומס יתר על הבעיות שמובילות אליו: חוסר בכח אדם, בעיית ניהול זמן וכו' (24%) ואחריו הקושי בהסברה נכונה ושינוי דפוסים בעקר סביב ישראל (19%), הרי שבתחילת הקורס ציפו ליותר קשיים בהסברה/שינוי דפוסים חשיבה בעקר סביב ישראל, הבדלים תרבותיים וקשיים להתנהל נכון בקהילה ואילו בסוף הקורס ציפו ליותר קשיים של השתלבות במקום חדש, הבדלים תרבותיים וקשיים להתנהל נכון בקהילה.

נראה שהחששות שהיו בתקופת הקורס שהיו קשורים להבדלים תרבותיים ולהשתלבות בקהילות ובכלל, התפוגגו עקב תחושת הצלחה במשימות אלו. השליחים עומדים כיום בפני הבעיות המרכזיות: עומס והקושי בהסברה.

טבלה מס' 22: 'מהם הקשיים שאתה רואה כיום בשליחותך?' – התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תחילת

קורס תום קורס ובמהלך השליחות

במהלך השליחות		בסוף הקורס		בתחילת הקורס		פירוט התשובות
אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	אחוזים	מס' תשובות	
4.80%	2	21.20%	7	22.40%	15	הבדלים תרבותיים
9.50%	4	21.20%	7	20.90%	14	התנהלות נכונה בתוך הקהילה / מציאת מקום בקהילה/ קושי פוליטי / חוסר שילוב של כלל הקהילה
23.80%	10	6.10%	2	1.50%	1	עומס/חוסר בכוח אדם/עבודה בלחץ/מתח בין תפקידי השליח/ניהול זמן
2.40%	1	3.00%	1	1.50%	1	הגדרת תפקיד לא ברורה / חסרה
2.40%	1	6.10%	2	9.00%	6	השתלבות בכוח השליחות שיש היום בקהילה / יותר מדי פעילים במקום/תחלופה פרסונאלית
19.00%	8	27.30%	9	9.00%	6	הסברה /קשיים של העברת המסרים בעניין של ישראל ושל ציונות/חוסר אהדה לישראל/קהילה לא מתעניינת בעלייה/קושי לשנות דפוסי מחשבה
9.50%	4	15.20%	5	35.80%	24	השתלבות במקום חדש (עם או בלי המשפחה/בדידות)
0.00%	0	-	-	-	-	חזרה לארץ עם העלייה ולהיות "משפחה מאוחדת"
7.10%	3	-	-	-	-	שטח גיאוגרפי רחב/פיזור גדול של קהילות
9.50%	4	-	-	-	-	קיצוצים בתקציב/חוסר תקציב
4.80%	2	-	-	-	-	בירוקרטיה בסוכנות היהודית/חוסר בתכנים חינוכיים/חוסר במקורות מידע זמינים של הסוכנות/חוסר בעדכונים על הנעשה בארץ
7.10%	3	-	-	-	-	אין
100.00%	42	100.00%	33	100.00%	67	סה"כ

הערות/ תוספות/ הארות

מטבע הדברים ההתייחסות בשני המקרים היא שונה. בסוף הקורס השליחים התייחסו לקורס עצמו ובקשו בראש ובראשונה להגיד תודה (40%). במהלך השליחות, קרוב ל- 40% מתייחסים להיבטים חיוביים בקורס ובתפקיד עצמו, 21% אומרים שלא הייתה התאמה בין הקורס לאופי השליחות, 16% מתייחסים לקושי עם השאלון והשאר תשובות מגוונות.

טבלה מס' 23: התפלגות תשובות השליחים בשאלוני תום קורס ומהלך השליחות להערות/תוספות/הארות

מהלך שליחות		תום קורס		פירוט תשובות
אחוזים	מס' משיבים	אחוזים	מס' תשובות	
10.50%	2	38.46%	5	תודה
15.80%	3	7.69%	1	שאלון דורש מחשבה רבה יותר מהזמן שניתן /קשיים טכניים עם שאלון/ שאלון לא משקף
10.50%	2	7.69%	1	קושי של משפחה- חוסר התייחסות לנושא המשפחה /קושי של בדידות
		7.69%	1	יותר מידי סוכנות
		7.69%	1	הפסקות לא מספיקות / אי כיבוד הזמן
		23.07%	3	מריחת הרצאות מעבר לזמן
		7.69%	1	פחות תנועה
10.50%	2			לא השתתפתי בכל הקורס/לא השתתפתי בחפיפה
21.10%	4			אין התאמה בין הקורס לאופי השליחות
5.30%	1			מחמאות על הקורס: אורך הקורס היה טוב ונו
5.30%	1			קשיים טכניים בשליחות
5.30%	1			תכנים חשובים: הסברה, עולם יהודי, היסטוריה
10.50%	2			חוויות/ערכים/רגשות - מרגיש שעשיתי משהו חשוב משמעותי, מספק, מהנה
5.30%	1			חשיבות גדולה לקורס המקצועי
100.00%	19	100.00%	13	סה"כ

פרק 3 – פרוט ההמלצות

המלצותינו להלן מהוות מתווה בלבד לדיון ודיאלוג עם ועדת ההיגוי. רק בעקבות דיון משותף ודיונים בהמשך ניתן יהיה לגבש את התכנים המדויקים שקשורים באותן המלצות.

המלצות משלבות בין המלצות שלנו והמלצות שעלו מתוך הראיונות השונים.

חלק ניכר מן ההמלצות הן כאלו שמובילי הקורס מודעים אליהן ואף משלבים אותן בהכשרות כבר כיום. עם זאת, להערכתנו בדגש חלקי ולכן אנו חוזרים ומדגישים אותן.

ההמלצות מחולקות להמלצות שקשורות לקורס עצמו ולהמלצות שמחוץ לקורס. חלוקה זו הינה טכנית בלבד בכל מקרה יש חפיפות ותחומים אפורים.

א. מבוא

מתוך פרקי הממצאים עולה בברור שיש מקום לחשיבה מחודשת, אולי אפילו מהפכה בחשיבה על הקורס. המלצתנו היא לבצע תהליכי חשיבה שיובילו להחלטות על אופי אותה מהפכה.
נזכיר את הגורמים שעומדים בבסיס הצורך במהפכה:

- א. צורך ברור של המשתתפים לקבל יותר תכנים יישומיים ופחות תכנים תיאורטיים
- ב. צורך לבנות את החלקים התיאורטיים באופן כזה שניתן יהיה להפיק את המרב מלמידתם
- ג. צורך למרכיבים רבים תפורים אישית (בהתאם לארץ יעד, תפקיד, קהילה, ידע קודם, ניסיון סוכנותי קודם, כישורים קודמים)
- ד. הענקת תחושת רצף ובנייה של נדבך על גבי נדבך של חלקים שונים בהכשרה
- ה. להתחבר לשיטות הנחיה והוראה מתקדמות במיוחד כאלו שמנצלות טכנולוגיות מתקדמות
- ו. קביעת סייגים וכללים ברורים לדרישה מצד גורמי מטה בסוכנות לתת להם ייצוג במפגש עם משתתפי ההכשרה

בגוף פרק ההמלצות נציג את הפרמטרים שאנו מציעים לקחת בחשבון בתהליך זה.

כאמור, שתי קבוצות המלצות מובילות את החשיבה המתוארת בגוף הפרק. אלו שקשורות לקורס עצמו ומופיעות בתחילה ואלו הקשורות לסוכנות היהודית בכלל. להלן נציג בתמציתיות את הקו המנחה בכל אחת מן הקבוצות.

מודל מנחה להמלצות הקשורות בקורס עצמו

המלצה זו חופפת פעילויות שונות שכבר היום מתבצעות בקורס ללא קשר להערכה. עם זאת, אנו מבקשים להציע להלן מערכת מושגית להתמודדות עם הנושא. כפי שנאמר בהקשרים שונים, לא ניתן יהיה לבצע קבוצת המלצות זו ללא השותפות של מנגנון סוכנותי חוץ הכשרתי.

אנו ממליצים על שינוי קונספטואלי בגישה לקורס. לא שיפור או שכלול אלא חשיבה מחדש על מתכונת הקורס, לאור מטרות מוגדות שתספק הסוכנות היהודית ולאור ניצול של כלי עבודה מתקדמים. כל אלה יאפשרו יצירת קורס שיש בו הרבה יותר מימדים התנסותיים, רצף משמעותי והגברת האפקטיביות של קורס שיש לו ללא ספק הצלחות רבות גם היום.

היינו קורס גמיש, מתאים לפעילות בסביבה כאוטית, כזה שבו יש שילוב של התקבצות והתפצלות של משתתפים ושל מנחים בהתאם לצרכים מוגדרים מראש.

אנו ממליצים לאמץ את התפיסה של דון שון (Schön (1983), שמבוססת במקור על המודל של דיואי. תפיסה זו מובילה ללמידה התנסותית במקום למידה אקדמית. היינו למידה מונחית באמצעות עשייה. הלמידה מונחית על ידי ליווי משולב של מובילי הקורס, מומחי התוכן הדציפלניריים ומומחים מתחומי המיומנויות (כמפורט בהמשך ההמלצות).

לצורך כך נעזר בדיאגרמה שמוצגת מחוץ למסגרת זו מתוך מאמרן של ליון רוזליס, מירי ורוזנשטיין, ברברה (2003). כמובן שבמקום פרויקט הערכה צריך להיות פרויקט כלשהו מתחום התוכן השליחותי. החוקרות הציגו במאמר זה מודל לקורס בהערכה המבוסס על מודלים של למידה התנסותית.

נקדים ונאמר שאנו מודעים לעובדה שבקורס השליחים המשימה מורכבת ביותר. לא מכשירים למקצוע / פרופסיה אחת אלא לכמה מקצועות (שליחי עליה לעומת שליחים קהילתיים למשל). הקבוצה המכשירה אינה קבוצה אחת וכו'.

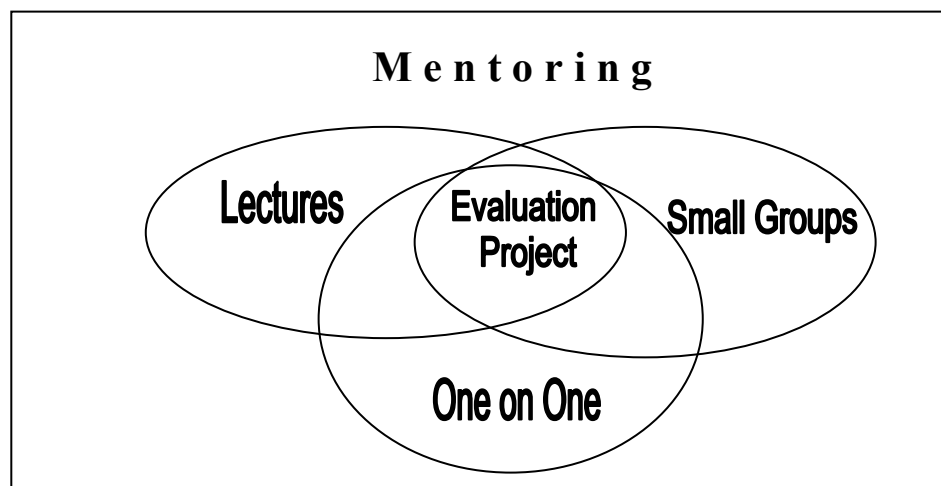
לכן כל ענף במודל התיאורטי שמוצג מקבל התפצלויות משנה רבות. המודל מבוסס כאמור על למידה מונחית תוך כדי עשייה. במקביל ללמידה התיאורטית מתבקשים הסטודנטים להכין פרויקט במהלך הקורס. העבודה על הפרויקטים מתבצעת בקבוצות קטנות תוך הנחיה בקבוצות גדולות ובקבוצות גדולות. ההנחיה נותנת לגיטימציה להתנסות.

העבודה בקורס משלבת בין ארבעה סוגי ידע:

ידע תיאורטי; ידע מתודולוגי; המשגה של ידע פרקטי (ציבורי); ידע פרקטי אישי

נוכל להרחיב בכל אחד מהנ"ל אם יידרש.

Course based on Mentoring



Levin-Rozalis, M., Rosenstein B. (2003) A mentoring approach to the one-year (מתוך):

evaluation course. *The American Journal of Evaluation*. 24/2, 245-259

מודל מנחה להמלצות הקשורות בסוכנות היהודית

גם בהקשר זה חשוב ביותר לצאת ממנגנון דפוסי הפעולה הקיים כיום בסוכנות היהודית, לבצע תהליך למידה וניתוח (כפי שנעשה פעמים רבות במחלקות שונות), אבל שיהיה מקושר לצעדים אופרטיביים, על מחלקתיים ומחייבים. המלצה זו אינה ברורה מאליה, שכן ממצאי ההערכה מלמדים שהידע על הבעיות קיים בסוכנות היהודית מזה שנים רבות, אולם לא נמצא עניין המנגנון להכילו ולהטמיעו. ניתן בקלות להגיע למצב שגם ממצאי הערכה זו יישארו באותו מקום של ידע נוסף שאין בו שימוש.

המלצתנו המרכזית היא לאגם כוחות – לבנות מנגנון מסודר (שיכול להיות בנוי על מנגנוני משנה כמובן), ברור ובעל סמכויות לדיון מחודש במטרות, הגדרות תפקיד, מיומנויות ובמיוחד יצירת סדרי עדיפויות בכל הקשור לקורס עצמו.

על המנגנון להתמודד עם בסיסי ידע שלמים שחסרים בסוכנות ולכן ההכשרה לא יכולה לטפל בהם, ליצור תפיסות תיאורטיות ועמדות עבודה וליצור מבנים שיגישו ידע זה למובילי ההכשרה ולמשתתפיה.

II. המלצות לגבי הקורס עצמו

שינוי קונספטואלי - נראה לנו ששיפורים שבוצעו במהלך הקורס במעבר בין הקורסים בוצעו בתוך המסגרת הקיימת של הקורס. אנו ממליצים לייחד זמן למחשבה על אופי ההכשרה שמתאימה ליכולות ולפוטנציאלים של העידן בו אנו נמצאים. כלומר חשיבה על המסגרת בה פועלת ההכשרה ועל האפשרויות לפרוץ אותה באופן שישרת טוב יותר את ההכשרה. קשה מאד לתקן ולשפר בתוך המבנה הקיים, אנו מציעים לקחת את החופש לחשוב על מבנה אחר.

בבואנו להמליץ על מבנה הקורס אנו נתקלים בקונפליקט מרכזי. מצד אחד, יש חלקים רבים שאנו מציינים שהם חסרים ומצד שני אחד הממצאים הוא שהקורס ארוך מדי ומכביד. פר הגדרה לא ניתן, והמשתתפים גם לא היו רוצים להציע קורס ארוך יותר. עלינו לשאול איך ניתן לטפל בבעיה זו.

אנו מעריכים שגם אם כל הנושאים חשובים, וגם אם מבחינה פוליטית קשה לוותר על מרצה כזה או אחר, יש חשיבות עליונה לצמצם את מספר הנושאים ולאפשר חוויה מעט יותר מעמיקה באותם נושאים שיוגדרו חשובים על ידי ועדה סוכנותית שתייצג את מטרות הסוכנות מעבר למחלקותיה השונות, או תוך לקיחה בחשבון את המחלקות והמחלוקות והחלטה על מיונים. כאשר מדובר על הרצאות, חשוב להערכתנו להשאיר זמן לדיון והטמעה של הידע, גם במחיר של ויתור על ידע אחר. עוד נראה שבחלק מן המקרים, ובמיוחד כאשר מדובר על שלבי דיון וסדנא ובמיוחד באותם מקרים שבהם מדובר בהטמעת מיומנויות, יש חשיבות לשלב איש מקצוע בעבודה סדנאית, אפשר כמובן איש מקצוע מתוך הסוכנות, כמנחה או כמנחה שותף.

II.א. תכנים ומרכיבים

המרכיבים שאנו יכולים לראות כיום לנגד עינינו כמרכיבי בסיס במבנה זה:

II.א.1. **רצף משמעותי** - קורס שיהיו בו יותר ממשקים בין המחלקות השונות ולא אסופה של חלקים. להגדיר את המשימות כפי שהן משקפות את צרכי המחלקות השונות בסוכנות היהודית ואת צרכי הקהילות השונות. להלן שתי חלופות שהמצב האידאלי הוא שילוב של שתיהן:

א. המלצת הסמנכ"ל למשאבי אנוש: לתת הנחיות מסודרות למרצים, אולי גם לצמצם נושאים. ההנחיות הללו יכללו דף שהוכן מראש עם מסרים שחשוב שכל מרצה יעביר בדרך כזו או אחרת, דגשים וציפיות מקצועיות ממנו. וזאת כמובן בשילוב של בקרה קפדנית על כפילויות שאין בהן תוספת שולית חשובה. ובעצם לבצע האחדה של מאגרי הידע שחשופים בפני המשתתף בקורס.

ב. בגלל שמרצי הקורס אינם עובדי הכשרה ואינם בעלי התמחות בהכשרה אלא בעלי תפקיד בסוכנות, לא ניתן לצפות מהם שיכולו לפנות את כל הזמן והמקום להכנת הרצאה מתודית בנויה עד הסוף שמתחברת ברצף הנכון עם הרצאות אחרות מאותו תחום. במצב זה חשוב שמובילי ההכשרה יבצעו את אותה אינטגרציה של תכנים, גם בחשיבה על רצף התכנים, מניעת חזרתיות ודאגה לרצף אופקי ואנכי, וגם בדיאלוג שמתפתח אחרי ההרצאות, העברה עקבית של אותם מושגים וכו'. כלומר חשוב שמובילי ההכשרה יהיו סוכני שינוי לאותם היבטים שמוגדרים כמרכזיים ונחוצים לעבודת השליח כמו: תקשורת, שיווק, יחסי ציבור והסברה ומיפוי קהילה (כפי שנעשה) וכו'.

II.א.2. להגדיר מהו הגרעין ההכרחי לפעילות של כלל הקבוצה על מנת שאכן תיווצר זהות קבוצתית ורשת קבוצתית כפי שנוצרת כיום, אך במידה שלא תגזול זמן ארוך מדי ולהבטיח שאותם היבטים תיאורטיים שנמסרים בזמן זה יהיו ברי הפנמה. (ראה פרוט לעי"ל)

II.א.3. חשוב ליצור **מרכיבים רבים ככל האפשר המותאמים לצרכים אישיים**. הכוונה לפילוח המשתתפים לא רק לפי ארץ יעד ותפקיד אלא למשל לפי ניסיון קודם עם הסוכנות: מי שמכיר את הסוכנות היהודית לא חייב להיות בכל הביקורים וההרצאות על מבנה הסוכנות כמו בקור במ"ק, לפי תחומי בקיאות קודמים (חינוך, ניהול), לפי קהילות ספציפיות בעלות מאפיינים ייחודיים וכו'. למשל, במחלקה לעליה יצרו מסלול אישי נוסף בתום ההכשרה. לכל משתתף "נתפרה" חליפה של מפגשים או שיחות שמומלץ לו לעשות לקראת יציאתו לשליחות.

מודל כזה חשוב שישולב, כפי שקורה היום באופן חלקי, בקורס עצמו ושיתפוס נישה גדולה יותר מתוך הקורס.

II.א.4. **לצאת מתפישת תפקיד וזהות תפקידית כעוגן להמשך**. הדבר דורש בראש ובראשונה הבניה ברורה עוד יותר של התפקידים אבל גם עיסוק רב יותר בזהות השליח (ראה בהמשך).

כאן הכוונה להבניה מסודרת של תיק תפקיד אישי ברור ומפורט מראש. זוהי משימה משותפת למובילי ההכשרה ולנציגי המחלקות השונות ואולי היא דורשת ממונה מיוחד לביצועה: עם מי כדאי להיפגש, מהם הנושאים שעומדים על הפרק לדיון, מה צריך לעשות, מה עשה השליח הקודם ולאן הגיע, דילמות וסוגיות רלוונטיות, מיפוי אוכלוסייה קיים.

- זיהוי **מרכיבי היסוד של תפקיד השליח** אלו שהיו תמיד ואלו החדשים (למשל אידיאולוגיה, שיווק) ואותם לתמוך בכל חלקי הקורס ולא רק בהרצאה כזו או אחרת. להגדיר באופן ברור את הכלים שנחוצים לשליח לביצוע מוצלח של תפקידו.

כלומר: **להציג ארגז כלים ברור יותר לשליח**. ליצור רשימה מסודרת של הכלים שהשליח צריך ואיך משיגים אותם.

נציין כי הצורך בהקניית כלים מעשיים לתפקיד השליח אינו חדש. הוא עלה בתקופות קודמות כפי שמשקף משני מחקרים: ב – 1885 במסמך "דין וחשבון של הועדה הציבורית לבדיקת מוסד השליחות של ההסתדרות הציונית העולמית" נכתב ש"יש לספק לשליח לא רק מידע כללי על ארץ היעד אלא גם על הקהילה שאליה הוא נשלח, מוסדותיה ואנשיה". גם המחקר של כהן (1997) על שליחות חינוכית ציין את הצורך לספק מידע ספציפי יותר ואת החשיבות של תקופת חפיפה בין השליח הנכנס והשליח היוצא. שני המחקרים מצוטטים אצל דר' ויקטור פרידמן ושרון ליס, 2002.

II.א.5. לשלב בתוך הקורס מרכיבים התנסותיים רבים ככל האפשר. לא להשאיר הרצאות בלי דיון אמיתי שבו יש לאנשים הזדמנות לחוות דעה, לשמוע מה המשתתפים צריכים (במתכונת מה שתואר במהלך הדו"ח), להציג כמה שיותר סימולציות, פעילויות תכנון וניתוחי מקרים.

II.א.6. לשלב בהכשרות **אנשי מקצוע בעלי התמחות ממוקדת לצרכים שעולים**. למשל, אם שליחי עליה צריכים לבצע כמות גדולה של ראיונות והראיונות הללו בעלי משקל חשוב ביותר לגורלו של אדם, (שכן לא מדובר אם אדם מתאים או לא להשתתף בקורס עברית אלא אם אדם מתאים או לא להשתלב במרכז קליטה, אילו מסגרות תמיכה דרושות לו בעת עלייתו ארצה וכו'). בתנאים הללו חשוב שישולבו בהכשרה אנשי מקצוע מתחום מדעי החברה, כאלו שיכולים ללמד עקרונות בביצוע ראיונות, בשילוב עם אנשי מקצוע מתחום העלייה שמלמדים את התחום המקצועי. וכך גם בתחומים רבים אחרים.

II.א.7. תחומים ספציפיים שכאי להעמיק בהם

א.7.1. להרחיב את הפונקציות והתחומים של שימוש בכלים ממוחשבים **לעבודה מרחוק** ושילובם באופן אימננטי בהכשרה. **היינו ניצול הפוטנציאל הגלום בטכנולוגיות המתקדמות**. וזאת בכמה מישורים:
א. הרחבת התכנים שנלמדים באמצעות למידה מרחוק ולא רק "מפת העולם היהודי", למשל תכנים שקשורים במבנה הסוכנות היהודית. אלו אותם תכנים שמתאימים ללמידה אינדיבידואלית, ואשר ההבדלים בידע הקודם גורמים לכך שמידת הרלוונטיות שלהם לאנשים שונים היא שונה.
ב. הרחבת התרבות של עבודה באמצעות פורומים ומיילים ככלי ללמידה המשכית של השליח וככלי בידי השליח במגע מול הקהילה שלו.

ביחס לתוכן הנלמד כיום במסגרת הלמידה מרחוק, להערכתנו יש מקום לקיים דיון נוסף בנושא התוכן, האם אכן זה התוכן הנכון להעברה? האם זהו התוכן היחיד שניתן להעברה במתכונת זו? יש ספקות ביחס למידת הרלוונטיות של נושא זה דווקא. לבדוק מהו השימוש שעושים המשתתפים בידע זה בהמשך וכו'.

א.7.2. לתת בהכשרה יותר נישות של **הכרות אישית ועצמית**. למשל חסמים פנימיים בביצוע התפקיד, נטיות אישיות. רק מרואיינת אחת, מכל המרואיינים התייחסה לנקודה זו כנקודה שהיתה משמעותית בקורס. כך נראה שהקורס מטפל בנושא אבל במידה מועטה. "בסימולציות למדתי שצריכה לזוז אחורה.

נהיה ברור יותר מה המגבלות שלי ועל מה אני צריכה לעבוד." חשוב שהדיונים יהיו כאלו שבהם המשתתפים יוכלו לשפר את תהליכי החשיבה שלהם על הנושאים באמצעות שאלות מנחות. באותו הקשר מומלץ לחשוב על המשך טיפוח הזהות האישית ביחס לתפקיד ולא רק היבטים שונים שקשורים למשרה. איך הוא באופן אישי חווה את המשימה, מתחבר אליה, מזדהה איתה. בהקשר זה מומלץ לאמץ את מודל ההנחיה של השליחים התנועתיים בחזרה מן החפיפה. המודל תואר בהרחבה לעיל. אימוץ זה יהיה בהסתייגות בהנחיה צריך לשבת גם מי שיאפשר קידום בעיות שקשורות לארץ היעד.

עיקרי המודל: ביצוע של תחקיר שיש בו שאלות מנחות, שאלות מכוונות תוך כדי דיון, טיפים והכללות רחבות. הראנו במהלך הדו"ח כיצד כל אלה מסייעים להצפה של נושאים שהשליח העתידי כדאי שיחשוב עליהם, להתמודדות של השליח עם הדילמות הללו ומהווים צוהר לצוות המנחים לראות איפה הוא נמצא מבחינה תפיסתית וכך לדעת מאיפה צריך לקדמו. בדרך זו ניתן ללמד את השליח היוצא להיות מסוגל להגדיר לעצמו ולנסח לעצמו תפקיד מעבר לתפקיד שהוא מקבל או יקבל. נזכיר שאנו מודעים להבדלים בין הצרכים והמשימות של שתי קבוצות השליחים ובכל זאת ממליצים על מודל זה.

א.7.3. לאפשר למשתתפים להיות שותפים בבניית תהליך הלמידה. שותפות כזו הינה כלי מרכזי בהפיכתו של משתתף בקורס מפאסיבי לאקטיבי, ביכולת שלו לקבל תחושת שליטה ורצון להוביל את תהליך הלמידה שלו ואולי גם בהמשך את השליחות שהוא מבצע. אחת הדרכים הטובות לביצוע דבר מן הסוג הזה הוא בניית כלי עבודה עתידיים במהלך ההכשרה אחת המשתתפות העלתה רעיון של בנייה משותפת של סמינר חניכים לארץ היעד. אולם כל רעיון אחר יכול להיות מוצלח לא פחות. עלתה טענה כי הקורס הנוכחי לא נוצל לבניית משלחת לארץ יעד, משהו שהיה בעבר של ישיבה בסוף היום של כל נציגי ארץ היעד המסוימת ובניית תכנית. על פניו נראה שכלי זה יכול להיות מוצלח ביותר. הקורס כאמור גמיש, מנסה לתת מענים לצרכים אישיים, אבל יוכל להיות שחסרה שותפות של המשתתפים עצמם בתפירת אותם מענים אישיים. כפי שמדווח מראיין אודות המחלקה לעליה: "במחלקה לעליה יש המון פתיחות להוסיף אלמנטים תוך כדי הקורס לפי הצורך שהעלנו. שאלו אותנו האם להוסיף משהו".

א.7.4. להקנות כלים לעבודה שיווקית.

השיווק חסר בשתי רמות. האחת, ברמת המשתתפים בקורס. הם חשים שהם נדרשים ליכולות שיווקיות גבוהות יותר, המיון לא קולט יותר אנשי שיווק ולכן יש חשיבות להעברת מסרים ברורים ואחידים בהכשרה בנושא זה. אבל הנושא החשוב לא פחות הוא שיווק הקורס עצמו.

אנו מעריכים שחלק מהבלבול שנוצר בסוכנות ביחס לקורס ניתן לצמצם באמצעות ערוצי דיווח גם מן הקורס החוצה. כלומר יש פעילות 'חד ערוצית'. נראה שהיום הכל 'נופל' על הקורס אבל אין בסוכנות ערוצים מובנים לשמוע מה קורה בקורס כפי שמנהליו רואים אותו. המנהלים חברים בכל הועדות ובכל זאת לא זיהינו ערוץ דיווח ברור. איך הנהלת הקורס יכולה להשפיע? ליצור זיקה? חשוב שיהיה ערוץ שבו הנהלת הקורס מדווחת על המתרחש אבל גם מעלה רעיונות שיכולים גם לצאת מגבולות תחומי האחריות שלהם למשל בנושאי תנאי שרות של העובדים, מיון וכו'.

א.7.5. מחשבה ספציפית על **שליחים לחמ"ע** על המאפיינים המיוחדים שלהם, לחשוב על כלים שיעזרו להם להערות טוב יותר בהכשרה אם אפשר. אולי נושא של כלים יותר ספציפיים.

א.7.8. **להקנות כלים מסודרים לתיווך וגישור על הפער שבין מטרות הסוכנות היהודית וצרכי הקהילה ועמדותיה.** נשמעו טענות מגוונות כאשר בקצה האחד שהשליח בעצם צריך להסתיר את הזיקה שיש לו לסוכנות היהודית, בגלל שזיקה זו תכביד על השתלבותו בקהילה. חשוב לתת כלים להתמודד עם נושאים אלו.

א.7.9. **בניית בסיס ידע**

נראה שבתוך הקהילות ובקרב השליחים יש ידע רב, עם זאת, שליח יוצא נדרש בעצם "להמציא את הגלגל". האם ניתן לאגם את הידע הקיים במתכונת זו שתוכל לשרת את השליח?
בשילוב מתאים בין מחלקות הסוכנות השונות ניתן היום לבנות בסיס ידע רלוונטי. למשל, משתתפי הקורס הנוכחי העלו על דיסק את ההרצאות ששמעו. כך נוצרה ספרייה של מידע על דיסק של כל ההרצאות, כשאדם בשליחות נתקל במשהו שלא למד היטב או לא מיצה הוא יכול לחזור לזה בקלות. אולי מוטב שיהיה משהו קבוצתי שמכין לזה.

באותו הקשר מומלץ ליצור תהליך של הבניית הידע הקיים בקרב השליחים הפועלים לטובת ה"דור הבא" של שליחים. למשל, לבקש מהשליחים הפועלים בשטח לתעד באופן מובנה מספר נושאים כמו מאפייני הקהילות ו"מתכונת" פעולה, למשל נוהל מסיבת סיום, נוהל חגים וכו' (ראה פרוט בהמשך), ולהעביר כלי זה לבאים אחריו.

בהקשר זה חשוב תעוד בזמן אמת של המתרחש בשליחות.

א.7.10 **הזיקה לסוכנות היהודית**

לחשוב שוב ולסייע למשתתפים בקורס להגדיר את הקשר בינם ובין האירגון המשלח – הסוכנות היהודית, באופן שיהיה קוהרנטי יותר וקונפליקטואלי פחות.
באופן ספציפי, ביחס למחלקה לישראל, הוצע בועדת ההיגוי להעמיק ולהרחיב את המפגש של השליחים היוצאים עם מנהלי האזורים של הסוכנות היהודית.

ב. **מבנה הקורס בארץ** - שתי חלופות למבנה הקורס:

I. המשתתפים עצמם, וגם מספר אנשי מטה העלו הצעה לבנייה של קורס שכולו תפור אישית. אולם בקורס מן הסוג הזה יאבד הגרעין המשותף שגם הוא נתפס כמשמעותי ביותר ליצירת רשת תמיכה וזיקה.
אנו מעריכים שהמבנה הבסיסי שקיים כיום: ימים מרוכזים בהתחלה ובסוף הוא המבנה הנכון, אלא שחשוב לבדוק איך ניתן לשפרו.

II. מבנה כללי אפשרי הוא שילוב אחר בין שני המרכיבים הראשונים המתוארים להלן:

- מרכיב המעביר הקשר סוכנותי,
- מרכיב מתמחה באופי שליחות ובארץ היעד, הכולל הצגה כבר בהתחלה של ציפיות מהשליח כדי שיוכלו לחשוב בכיוון, הבנוי בעיקר על סדנאות עם אנשי שטח ומומחים ומשימות אישיות שיעברו קבוצות חשיבה משותפות

השילוב בין המרכיבים הללו מוביל להכשרה המשכית תוך כדי הפעילות:

- חלק שלישי של כניסה לתפקיד וליווי מרחוק של נציגי המחלקות הרלוונטיות (והדסקים הרלוונטיים בפרט).

מבנה ההכשרה בחו"ל

אחד הדגשים שמובילים את ההכשרה היא "למידה תוך כדי עבודה", אנו מבקשים להרחיב טענה זו להגדרה של למידה לאורך החיים- life long learning. הגדרה זו מתיישבת עם טענות של רבים בסוכנות שחלק מהלמידה חייבת להתקיים במשך השליחות עצמה, שממילא החלק הראשון "מבובז" ויכול להיחשב כמרכיב למידתי וכו'. כאן המקום לצטט את אחד המרואיינים ממטה הסוכנות שבקש לקרוא לפעילות זו **הכשרה ולא קורס** – הכשרה כמשקפת תהליך המשכי ולא נקודתי.

כיוון שכך אנו מציעים לחשוב אילו חלקים ניתן ללמד בתקופת השהיה בחו"ל ומהי הדרך הנכונה לעשות זאת. הוצע ליצור **רצף** של הכשרה בין הארץ ובין חו"ל, רצף שבמסגרתו למשל מפגשי השליחים בחו"ל יהיו קשורים למפגשי ההכשרה.

כאן כמובן יכול לבוא לידי ביטוי משמעותי הכלי של למידה מרחוק. היבטים כמו מיומנויות ניהול, תכנון תקציב, תכנון זמן ניתן למשל ללמד מרחוק שכן הם אינם קשורים למרכיב האידיאולוגי של התפקיד, מרכיב שחשוב שהשליח ייחשף אליו כבר בארץ.

כאן המקום למשל לנהל למידת עמיתים מורכבת יותר מהקיימת היום בעת החפיפה באמצעות פורומים ממוחשבים.

וכן כמובן לבנות את בסיס הידע שתואר לעיל ולהשתמש בו.

אולי בחצי השנה הראשונה תעשה ההכשרה למיומנויות ניהול בקהילה עצמה.

בנוסף, יש חשיפות להכרה טובה יותר של מובילי ההכשרה את השטח בחו"ל, כלומר מנגנון מיסוד הידע והפצתו צריך לשרת כל רמות הפעולה.

III. המלצות שמחוץ לקורס – או בין הקורס ובין מטה הסוכנות

III.1. מנגנון - לא ניתן להגיע לתחושת קוהרנטיות ורצף בהכשרה ללא **מנגנון אחיד שקובע את התכנים, קובע בנחרצות סדרי עדיפויות ושכל השותפים מקבלים את סמכותו המקצועית לבצע זאת**. מנגנון כזה מן הסתם צריך לפעול בדוגמת המועצה הפדגוגית, אולם בשותפות מלאה עם הקורס, במערך סמכויות ברורות אל מול הקורס וכבעל סמכות לייצג את האסטרטגיות העכשוויות של הסוכנות היהודית ואולי אפילו לנסחן עבורה (במקרים שבהם הן לא מנוסחות).

גוף כזה צריך להיות בעל לגיטימציה וסמכות לוותר על חלקים בהכשרה ועל מרצים שונים, אם הם נתפשים כפחות תורמים למשימה העקרונית.

התחושה שקיימת כיום היא שלא ברור מי מקבל את ההחלטות ואם יש גוף או גורם שמקבל החלטות. המלצה לקיום קבוצת חשיבה שתייצר מסר משותף אחד לחלק המשותף של הקורס, אולי סביב "מסע" והחזון האסטרטגי לרציפות חינוך-עלייה, וקבוצות מחלקתיות שיחדדו מסרים מחלקתיים הנבנים על (ולא סותרים) את המסר המשותף לחלק המתמחה של הקורס.

מדובר על אתגר לא פשוט. גם היום רבים חושבים שצריך שינוי ואפילו מבצעים שינויים ביחידותיהם הם בעקבות תהליך למידה פנימית, השאלה הוא מהו תהליך הלימוד שיספק את כולם? זו כאמור השאלה המרכזית של ההערכה זו.

גם במצב האידיאלי ביותר לא ניתן יהיה כנראה להגיע להאחדה מלאה של מסרים. כפי שציין אחד המרואיינים, באירגון אידיאולוגי, יהיו תמיד ויכוחים ותפישות אידיאולוגיות שונות. חשוב להבהיר מי צריך ומי לא להיות מעורב בתכנון הקורס. מה מתכונות העבודה הפנים מחלקיות והעל מחלקתיות לצורך כך, לבנות מערך מובנה מראש ואז יהיה קל יותר לכולם לקחת בו חלק. יש בסיסי ידע שהסוכנות היהודית צריכה לייצר עבור ההכשרה כמו ידע על גיוס אנשים בחו"ל – חסרה כנראה תורה בעניין זה ואולי שווה לפתח אותה וזאת בראייה של המשימות המשתנות. כנ"ל לגבי שיווק.

חשוב לבנות אידיאולוגיה שמחברת את המרכיבים השונים בהכשרה. נניח שיוצאים מקשר צמוד עם הקהילה מתוך הנחה שלקהילה חזקה יש פוטנציאל טוב יותר של תרומה לעליה, ואפילו לעליה מסיבית שהיא פעולה קבוצתית. בעקבות הקשר הזה מחליטים על מינונים, על פי טיב הקהילה והסיטואציה של חיזוק הקהילה מחד, ועידוד עליה

2.III. הבניית התפקיד של השליח. ביסוס תורתית לתפקיד מעבר לתפקיד ספוראדי במקום זה או אחר. נטען על ידי רבים שההבניה חלקית, במיוחד בנושא של שליחים תנועתיים, אין סדרי עדיפויות ברורים בתפקיד ויש ריבוי של הגדרות ושל צרכים. חשוב להגדיר סדרי עדיפויות סוכנותיים ביחס למה חשוב יותר מה פחות על מנת להצליח בעבודה.

3.III. שכלול מערכת המעקב והבקרה לשליחים כבר מתוך הקורס. המערכת קיימת באמצעות שאלוני המשוב (מדדי הצלחה). מומלץ לעשות בהם שימוש המשכי באמצעות משובים חוזרים למשתתפים, שיקוף תמונת מצב וכו'.

4.III. בהקשר של מסד המידע שצוין לעיל, יש חשיבות **לעדכון רשימות** השליחים הפועלים שמקבלים השליחים באופן מפורט וידוע שיכללו אנשים רלוונטיים למועד זה ופרטים רלוונטיים. הרשימות שנמסרות היום לשליחים אינן מעודכנות.

5.III. אנו מציעים **לבדוק את הקשר בין מקצוענות ובין אג'נדה חברתית אישית ופרטנית:** האם (כפי שחושבים אחדים בסוכנות) אג'נדה חברתית היא חלק מהתפקיד? מה מומלץ ומה קורה בפועל ומה המחיר של כל אופציה, האם אפשר רק מקצוענות בלי חיבור אידיאולוגי פרטני? וגם אם יש אידיאולוגיה פרטנית איך מתחברים לאידיאולוגיה שהיא בעצם שנויה במחלוקת בחלקה ולא בררה בחלקה האחר. אנו חושבים שאג'נדה חברתית היא חלק מההגדרה המקצועית. שהיא הופכת אנשים ליותר מקצוענים ולכן צריך לכוון לכך.

6.iii. למצוא דרך לתגמל את מי שאינו עובד סוכנות, דווקא הם זקוקים ליותר הם לא מכירים את מבנה הסוכנות, את האג'נדות ותפיסות העולם ודווקא הם מפסידיים יותר מעצם נוכחותם בקורס.

7.iii. להקדיש זמן מובנה בחפיפה לחפש בית וכו'

8.iii. לברר האם צריכה להיות זיקה לאירגון הסוכנות כמטרה, האם הם נציגי הסוכנות בתפוצה? האם רוצים שיהיו?

9.iii. לבחון שוב את מדד העולים כמדד הצלחה: לבדוק מדוע מרבית שליחי העלייה לא רואים עצמם מחויבים למדד זה באופן גורף. אולי יש איתו בעיה.

10.iii. להצמיד רכז/ת שוטפת לרובד האירגוני הבכיר של הקורס כדי לפנות זמן למובילי ההכשרה לטפל רק בנושאים מקצועיים.