

Ben-Gurion University of the Negev

Department of Education

Tel: 972-8-6461880; fax: 972-8-6472897



**אוניברסיטת בן-גוריון
בנגב**

המחלקה לחינוך

טל: 08-6461880 פקס: 08-6472897

P.O.B. 653, Beer-Sheva, Israel 84105

ת.ד. 653, באר שבע, 84105

ניתוח-על של דו"חות הערכה

**ניתוח דו"חות ההערכה שנעשו עבור העמותה לקידום
הילד והמשפחה בקהילה אתיופית (עלמי"א) בין השנים
1986-1999**

רוני רודוי
מירי לוי-רוזליס

באר-שבע 2000

1	הקדמה
5	תקציר
12	מבוא
13	הנושאים הנידונים בדו"חות
13	א. השתנות הנושאים בדו"חות במהלך השנים
13	שנותיה הראשונות של עלמי"א (1986-1988)
13	השנים שלאחר מכן (1989-1995)
13	ב. שינויים במשמעות הנושאים במהלך השנים
13	1. היבטים פנים ארגוניים
14	2. קשיי הפעלה של תוכניות
15	3. היבטים בין-ארגוניים
16	4. הפצת התוכניות
16	5. קשרים עם הקהילה
16	6. עבודת המדריכות
17	השאלות והבעיות שעולות ומיוצגות בדו"חות
17	א. השתנות השאלות והבעיות במהלך השנים
17	שנות עבודתה הראשונות של עלמי"א (1985-1988)
20	בעיות שנובעות מהפעלת התוכניות ביישובים שונים
20	ב. שינויים במשמעות הבעיות במהלך השנים
21	מתח בין העקרונות של תפישת הממסד לבין אלו של עלמי"א
21	2. קושי בהטמעת המסרים של תוכניות עלמי"א
22	3. מעורבות הורים
23	4. בעיות התנהגותיות של הילדים המשתתפים בתוכניות
23	5. היכרות והבנה חלקית של הצוות המקצועי את הקהילה האתיופית
24	6. הדרכה
27	7. תיעוד
28	8. הבניית תהליכי עבודה בעמותה
29	9. קשרים בין-ארגוניים
31	תפישת האפקטיביות בדו"חות
31	א. רכיבי תפישת האפקטיביות בדו"חות
32	1. הליבה של תפישת האפקטיביות
32	2. התנאים לפריצת הדרך ולביסוס עלמי"א
32	3. התנאים לשימור והרחבת הכוח והדגשים שנוצרו בשנות הפעלה קודמות
32	4. התוספת הייחודית של כל שנת פעילות בעמותה
33	ב. משמעות ההיבטים השונים בתפישת האפקטיביות
33	1. רלוונטיות תוכניות עלמי"א לקהילה
33	2. תפקוד והפעלה רציונליים של עלמי"א בתוכניותיה
33	3. הפנמת ערכי עלמי"א על ידי משתתפי התכנית
34	4. העצמת המדריכות
34	5. מעורבות הורים בתוכניות עלמי"א
34	6. מעורבות גברים בתוכניות עלמי"א
34	7. שיפור ביצועי הבוגרים של תוכניות עלמי"א

35	8 . גמישות ופתיחות של עלמי"א ביחס לשינויים
35	9 . עבודת צוות שיתופית
35	10 . תמיכת ארגונים חיצוניים בתוכניות עלמי"א
35	11 . הרחבה של הפעילות והיקף התוכניות
35	12 . עצמאות עלמי"א משיקולים ומלחצים פוליטיים
36	13 . רוטיניזציה וביורוקרטיזציה של עבודת עלמי"א
36	14 . העצמת הקהילה על ידי עלמי"א
36	15 . אמון הקהילה בעמותה
36	16 . היענות עלמי"א לקהילה
36	17 . שילוב הקהילה בחברה הישראלית
36	18 . רגישות לקהילה וקיום של קשר שוטף עם הקהילה
36	19 . הדגשת מורשת הקהילה בתוכניות עלמי"א
37	20 . הפיכתה של המדריכה הסמך מקצועית למגשרת בין-תרבותית
37	21 . דימוי חיובי של עלמי"א בקרב שותפיה ומכריה
37	22 . דימוי מקצועי של עלמי"א בקרב שותפיה ומכריה

38	רשימת מקורות בסדר כרונולוגי
40	נספח מספר 1
42	נספח מספר 2
44	נספח מספר 3

הקדמה

עמותת עלמי"א, עלמי"א לקידום המשפחה והילד האתיופים בישראל, הוקמה בשנת 1990 כהמשך לפרוייקט שמומן והופעל משנת 1985 על ידי קרן ברנרד ואן-ליר למען יוצאי אתיופיה (עולי "מבצע משה") בבאר שבע. במשך כל שנות פעילותה של עלמי"א, תמכה הקרן וסייעה במימון הפעלת תוכניותיה. כחלק מתמיכתה זו וכחלק מתפישת עולמה, דרשה הקרן לקיים תהליך הערכה רציף ומתמשך אשר ילווה את עבודתה. כך, התנהלו תוכניות עלמי"א¹ השונות לצד ליווי קבוע של צוות הערכה (צוותי המעריכים השתנו במהלך השנים). בסיומה של כל שנת פעילות, נכתב דו"ח הערכה מסכם על ידי צוות ההערכה והוגש לעמותה. לקראת שנת הפעילות 1997-1998 התנתה הקרן את המשך תמיכתה בפעילות עלמי"א בקיומו של תהליך להפצת תוכניות עלמי"א ותפישת עולמה ברחבי הארץ. תמיכתה הכספית של הקרן הופנתה להיערכות עלמי"א לקראת הפצה ובכלל זה הפעלת "המרכז הארצי להדרכה, פיתוח משאבים חינוכיים והפצה" החל בשנת 1997 וכלה בשנת 2001, בהיקף כספי יורד.

עם התקרבות התהליך לסיומו, ביקשה קרן ברנרד ואן-ליר להיכנס לתהליך הערכה רחב ומעמיק אודות המתרחש בעמותה ובתוכניות שבהפעלתה. כחלק מתהליך זה, הוחלט גם לעשות שימוש בדו"חות ההערכה שנכתבו במהלך שנות עבודתה של עלמי"א, כיוון שיש בהם כדי ללמד על התהליכים, השינויים והבעיות איתם נדרשה עלמי"א להתמודד.

דו"ח זה מהווה סיכום של הערכת-על והוא נשען ומתבסס על דו"חות הערכה שנכתבו על ידי צוותי ההערכה בין השנים 1985-1999.

¹ בשנים הראשונות לא היתה עמותה אלא תוכניות ופרוייקטים, השם עלמי"א נוצר רק בשנת 1998, על מנת למנוע בלבול וריבוי שמות, אתייחס לאורך כל הדו"ח ל'עלמי"א' גם בשנים שהשם לא היה קיים או שעדיין לא נוצרה עלמי"א.

תקציר

דו"ח זה מהווה סיכום של הערכת-על והוא נשען ומתבסס על דו"חות הערכה שנכתבו על ידי צוותי ההערכה בין השנים 1985-1999. הדו"ח מהווה חלק מתהליך הערכה רחב ומעמיק, המתבצע בסיועה ובעידודה של קרן ברנרד ואן ליר, המבקש ללמוד ולבחון את שהתרחש ואת המתרחש בעלמיי"א ובתכניות שבהפעלתה. דו"ח זה מבקש ללמוד על התהליכים, השינויים והבעיות השונות איתם התמודדה עלמיי"א בעבר ועם אלה שהיא מתמודדת כיום. הדו"ח מחולק לשלושה חלקים מרכזיים דרכם נבחנו התהליכים והשינויים אותם עברה עלמיי"א במהלך שנות פעילותה. בחלק הראשון נבחנו הנושאים והשינויים בהם כפי שנידונו ונבחנו במהלך שנות פעילותה של עלמיי"א. בחלק השני נבחנו הבעיות המשתנות עימן התמודדה עלמיי"א וצוותי ההערכה שלה. בחלק השלישי נבחנה תפיסת האפקטיביות בעלמיי"א כפי שעלתה מדרכי הפעלת התכניות, מטרותיהן, הבעיות השונות בעמותה ועוד. ההתייחסות לשלושה היבטים אלו, אפשרה ללמוד באופן רב ממדי על התהליכים והשינויים שהתחוללו במהלך 15 שנות עבודתה של עלמיי"א.

הפרק הראשון בדו"ח עסק ב"נושאים הנידונים בדוחות" במהלך השנים", תוך התייחסות להשתנות הנושאים בדו"חות ולשינויים שחלו במשמעותם של נושאים אלו במהלך השנים. במהלך שנות פעילות עלמיי"א, ניתן היה להבחין בשינויים בנושאים שנידונו בדו"חות ההערכה ובמרכזיותם. נושאים שהיו מרכזיים בראשית שנות פעילותה של עלמיי"א, הצטמצמה חשיבותם ולעיתים אף נעלמה לגמרי. שנותיה הראשונות של עלמיי"א (1986-1988) התאפיינו בהתמקדות בנושאים פנים ארגוניים מגוונים, בניסיון ללמוד ולתאר את הקהילה האתיופית בבאר שבע עימה פעלה העמותה ובתיאור והתייחסות לאופן שיתוף הפעולה (הבעייתי לעיתים) עם הקהילה. בשנים שלאחר מכן (1989-1995) התמקדו נושאי ההערכה בהצגת התכניות, בקשיי הפעלה שלהן, בעבודת המדריכות ובמעורבות הורים. נושאים פנים ארגוניים ושיתוף הפעולה עם הקהילה עדיין נידונו אך בצמצום רב. כמו כן, החלו לדון בנושא ההפצה (בשנת 1993) אולם גם כאן, נושא זה הופיע בצמצום רב ובדרך שונה מכפי שהופיע בהמשך. בשנים האחרונות (1996-1999) המשיכו לעסוק בעבודת המדריכות בתכניות עלמיי"א, במעורבות הורים ובקשיי הפעלה. לאלו התווספה העמקה בנושאים של הפצת תכניות עלמיי"א, התקשרות ועבודה בין-ארגונית וכן היבטים פנים ארגוניים הנובעים בעיקרם מהפצת התכניות. מעניין היה לגלות את היעדרו המובהק של נושא היחסים בין הנהלת עלמיי"א לבין הוועד המנהל של עלמיי"א, וזאת למרות חשיבותו ומורכבותו של הקשר בין שני הגופים העומדים בראש עלמיי"א.

בחינת השינויים במשמעות הנושאים במהלך השנים התמקדה בשישה נושאים מרכזיים :
"היבטים פנים ארגוניים", "קשיי הפעלה של התכניות", "היבטים בין-ארגוניים", "הפצת התכניות", "קשרים עם הקהילה" ו"עבודת המדריכות".

בנושא ה"שינויים בהיבטים פנים ארגוניים" עלה כי בשנות פעילותה הראשונות של עלמיי"א, הנושאים העיקריים שהעסיקו את אנשיה ואת פעילותה חייבו הסתכלות פנימה, אל תוך עלמיי"א, לשם הגדרת זהותה ומרחבי עבודתה (קביעת אוטונומיה מקצועית, הגדרה ולמידה אודות קהל היעד של תכניותיה, היכרות הדדית בין עובדים בני הקהילה ושאינם בני הקהילה וכו'). לעומת זאת בשנות עבודתה המאוחרות יותר של עלמיי"א התמקד הדיון בטכניקות, בפרקטיקות וברוטיות העבודה הנדרשות לשם מילוי תפקידה והשגת מטרותיה של עלמיי"א. כמו כן היא התמודדה עם תהליכים של הגדרה מחדש של היבטי זהות שונים בעלמיי"א כתוצאה מתהליך ההפצה אותו ביצעה כגון הגדרות מחדש לתפקידים כמו גם יצירת תפקידים חדשים המשקפים יעדים חדשים של עלמיי"א.

בנושא "קשיי ההפעלה של התכנית", עלה כי בשנים הראשונות לעבודת עלמיי"א התמקדו קשייה בהפעלה המעשית של תכניותיה ובהשלכות של הקבוצות עימן היא פעלה. בשנים מאוחרות יותר, התמקדו קשייה בדילמות ובקשיים הנובעים בעיקרם המעמדות התיאורטיות הנמצאות בבסיס תכניותיה של עלמיי"א ומתפיסת עולמה החינוכית תרבותית ומן הקושי ביישום שלהם.

בנושא ה"היבטים הפנים ארגוניים", עלה כי בשנות עבודתה הראשונות של עלמיי"א העיסוק בנושאים אלו היה מצומצם למדי והוא הלך והתרחב במהלך שנות פעילותה של עלמיי"א. כמו כן הקשרים המערכות היחסים הבין ארגוניות השתנו עם השנים תוך מעבר מקשרים בין ארגוניים ברמה היישובית קרי, באר שבע לעבר קשרים בין-ארגוניים ברמה הארצית ובמקביל גם העמקה והרחבה של קשרים שקיימה עלמיי"א עם ארגונים ממסדיים כגון משרדי ממשלה.

בנושא "הפצת התכניות" נמצא כי עם השנים חלו שינויים תוכניים ואיכותיים בהתייחסות עלמיי"א לנושא ההפצה. ברמה התכנית חל מעבר מהפצת תכניות בבאר שבע אל הפצה בהיקף ארצי. ברמה האיכותית, חל מעבר מדיון כללי ובלתי ממוקד בהפצת התכניות בבאר שבע לעבר דיון מפורט ומוגדר ביחס להיבטים שונים בדרכי ההפצה, באסטרטגיות, פרקטיקות ומאפיינים שונים הכרוכים בקיומה.

בנושא ה"קשרים עם הקהילה" נמצא כי במהלך שנות עבודתה של עלמיי"א בקהילה, הצטמצם העיסוק והבולטות של נושא זה. בשנות פעילותה הראשונות הוא היה מרכזי מאוד בעבודת עלמיי"א והוא התאפיין בחוסר אמון, בחשדנות ובהיענות מצומצמת מצד הקהילה

כלפי עלמי"א. עם השנים התאפיין הדיון בנושא זה בבחינה של שאלות תיאורטיות אודות השינויים וההשלכות של תכניות עלמי"א ומעורבותה בקהילה.

בנושא "עבודת המדריכות" בלטה ההתפתחות שחלה בדיון בנושא זה במהלך השנים תוך עלייה במקום שניתן לבחינת תפקידן הרחב והכולל של המדריכות בתכניות ובקהילה. נושא עבודתן של המדריכות הפך למרכזי יותר עבור העמותה, מבחינת העיסוק בעבודתן הקונקרטית ומבחינת הניסיון ללמוד ולהבין את כוחות והתפקידים אותם ממלאות המדריכות בעבודתן. העיסוק המוגבר בנושא זה הצביע על הניסיון של עלמי"א, ניסיון שהלך והתעצם בשנים האחרונות, להמשיג ולהבין במונחים עקרוניים את איכויותיה ותפוקותיה של ההדרכה בהקשר בין תרבותי. כך, בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א התמקד הדיון בנושא המדריכות בהיבטים ספציפיים בעבודת ההדרכה שלהן בעוד שבשנים האחרונות נבחנו התפקידים המורחבים יותר שהן ממלאות.

הפרק השני בדו"ח עסק ב"שאלות ובעיות העולות ומיוצגות בדו"חות". גם כאן, כמו בפרק הראשון, נבחנו הבעיות שעלו בדו"חות והשינויים שחלו במשמעותן של בעיות אלו במהלך השנים. במשך שנות עבודתה של עלמי"א, חלו שינויים רבים בעבודתה, בהיקף פעילותה ובמגוון תכניותיה. כתוצאה משינויים אלו וכתוצאה מן הניסיון אותו צברה עלמי"א, השתנו גם הבעיות והשאלות איתן היא התמודדה. ובכל זאת, לא כל הבעיות שעלו הגיעו לכלל פתרון, למרות הניסיונות השונים להתמודד איתן.

שנות עבודתה הראשונות של עלמי"א (1985-1988) התאפיינו בבעיות משני סוגים. הראשון נבע מראשוניות העבודה של עלמי"א בקרב הקהילה האתיופית בבאר שבע ומן ההשלכות של ראשוניות זו. דוגמה לבעיה מסוג זה היא הקושי בהגדרה ובשמירה על אוטונומיית העמותה בקרב הקהילה מבחינות שונות כגון בחירת עובדים מקרב קהילה, החלטה של העמותה על סוג התכניות שיופעלו על ידה (למרות לחצים שונים מצד הקהילה לשינוי תכנים מסויימים) ושמירת עלמי"א על עקרונותיה במסגרת הפעלת התכניות.

הבעיות מן הסוג השני עסקו בהיבטים מעשיים יותר הכרוכים בהפעלת התכניות עצמן, בראשוניות שלהן ובקשיים הנובעים מכך. דוגמאות לכך הן בעיות ההתנהגות שהציגו הילדים שהשתתפו בתכניות עלמי"א, התנהגויות שהתאפיינו באלימות, השחתת רכוש, חוסר משמעת חריפה ומיומנויות חברתיות מצומצמות ביותר. דוגמא נוספת היא הקושי בהעברת המסרים של תכניות עלמי"א לקהילה.

בשנים האחרונות לעבודת עלמי"א (1995-1999), מרבית הבעיות שליוו את עבודתה הופיעו כבר בשנים קודמות. עם זאת, הרחבת עבודת עלמי"א אל מחוץ לבאר שבע כתוצאה מתהליך ההפצה, הביאה להופעתן של בעיות נוספות וכן חידדה והדגישה את מקומן של בעיות שליוו את עבודתה בשנים קודמות. כך לדוגמא, הכרת הצוות המקצועי את הקהילה

הפכה לגורם חשוב ומרכזי במיוחד ובעיות בו הקשו על ההפעלה של התכניות בפריסתן הארצית (כתוצאה מהפצה מוצלחת). היכרות מצומצמת מידי פגעה ביכולת האיתור וההגדרה של צרכי הקהילה ביישובים שונים, מחוץ לבאר שבע. הפצת תכניות עלמיי"א העלתה והבליטה בעיות נוספות, מעבר לאלה שהופיעו בעבר. דוגמאות לבעיות אלה הן הדגשת המתח בין תפיסת הממסד הדוגל בחינוך פורמלי מקצועי לבין תפיסת עלמיי"א המדגישה את חשיבותו של החינוך הבלתי פורמלי שניתן על ידי צוות סמך מקצועי. מתח זה הקשה ולעיתים אף מנע מעלמיי"א מלהפעיל את תכניותיה ביישובים שונים ובשיתוף עם גורמים ממסדיים שונים דוגמת משרד החינוך. בנוסף עלו גם בעיות הנובעות מהפעלת התכניות ביישובים שונים ברחבי הארץ תוך שיתוף פעולה עם גופים מקומיים. כמו כן, מרכזיות ההפצה הפכה את שאלות השיווק של עלמיי"א למשמעותיות יותר עבור יכולת העבודה וההישרדות שלה.

בחינת השינויים במשמעות הבעיות במהלך השנים התמקדה בתשע בעיות מרכזיות: "מתח בין העקרונות של תפיסת הממסד לבין אלו של עלמיי"א", "קושי בהטמעת המסרים של תכניות עלמיי"א", "מעורבות הורים", "בעיות התנהגותיות של הילדים המשתתפים בתכניות", "היכרות והבנה חלקית של הצוות המקצועי את הקהילה האתיופית", "הדרכה", "תיעוד", "הבניית תהליכי עבודה בעלמיי"א" ו"קשרים בין-ארגוניים". בעיית ה"מתח בין העקרונות של תפיסת הממסד לבין אלו של עלמיי"א" החלו להופיע עם התמסדות מסויימת של תכניות עלמיי"א, משנת 1989 ואילך. בשנים המוקדמות התאפיינו המתחים בקושי גורף של הממסד, החינוכי בעיקרו, בהכרה ובמוכנות לשיתוף פעולה עם תכניות עלמיי"א הדוגלות בחינוך לא פורמלי. כמו כן התגלה קושי בנוגע להסכמה עם העובדה שהתכניות מועברות על ידי כח אדם בלתי מקצועי קרי, מדריכות סמך מקצועיות בנות העדה. מתחים אלו בדבר מקומן של תכניות הנשענות על חינוך לא פורמלי, לא השתנו באופן משמעותי במהלך השנים. שיתוף הפעולה בין עלמיי"א לבין זרועות שונות של הממסד החינוכי נכשלו כמעט תמיד ולו בהתנגדויות רבות. לעומת זאת, העבודה עם מדריכות סמך מקצועיות הפכה עם השנים למקובלת יותר על ידי הממסד ואפשרה את שיתוף הפעולה הפורה בין עלמיי"א לבין משרד העבודה והרווחה ורשויות הרווחה בערים שונות ברחבי הארץ.

בעיית ה"קושי בהטמעת המסרים של תכניות העמותה" הופיעה במהלך כל שנות עבודתה של עלמיי"א אולם שכיחותם ירדה עם השנים. בשנים הראשונות הקושי היה בהטמעה של תפיסות עקרוניות כגון החשיבות שיש לתכניות לגיל הרך ולהתייחסות אפקטיבית כלפי הפעוט. בשנים האחרונות עיקר הבעיות בהטמעת התכניות התמקדו בהיבטים שונים של תפקוד המשתתפים בתכניות ולא בתפיסות עקרוניות. דוגמא לכך היא בעיית ההשתתפות

הסדירה של ילדים במפגשים כמו גם הפאסיביות וההשתתפות החלקית של הורים במהלך התורנות שלהם ב"גן הורים".

בעיית "מעורבות ההורים" נידונה באופן מתמשך במהלך רב שנות עבודתה של עלמי"א כיוון שבמהלך כל השנים היא היוותה קושי ומוקד להתמודדות. מעורבות ההורים היתה נמוכה וחלקית ביותר ועמדה רק בחלק מן הציפיות שהיו כלפיה ובתפקידים אותם נדרשה למלא. בשנים הראשונות להפעלת תכניות עלמי"א הדבר בא לידי ביטוי, בין השאר, בנוכחות נמוכה מאוד של הורים בהפעלות אליהן הוזמנו. בשנים האחרונות לעומת זאת, חל שינוי בדרך ההתייחסות למעורבות ההורים. במשך השנים, הפכה השתתפותם של ההורים לעובדה קיימת ושאלת השתתפותם כלל לא נידונה ולא היוותה קושי. במקום זאת, נבחנה איכות ההשתתפות והמעורבות של ההורים תוך ציפייה להרחבה וריבוי מסגרות ההתערבות שלהם. כלומר, עם השנים, חל שינוי בקריטריון המגדיר מהי מעורבות הורים מספקת או בלתי מספקת והוא הפך לתובעני יותר כלפי ההורים.

"בעיות ההתנהגות של הילדים המשתתפים בתכניות" הופיעו בעיקר בשנות עבודתה הראשונות של עלמי"א. למעשה גם כאן, כמו בקבוצת הבעיות הקודמת, חל עם השנים שינוי בקריטריון המגדיר התנהגות תקינה העונה על הציפיות וכזו החורגת מהן. בשנים הראשונות בעיות ההתנהגות היו חמורות ובלטות דוגמת התנהגות חברתית פרועה, התנהגות אגרסיבית תוך השחתת רכוש ועוד. בשנים האחרונות הצטמצמו הבעיות ההתנהגותיות בקרב הילדים ורובן נגעו לחוסר משמעת ביחס למסגרת ולדריכות שבה. בעיית "היכרות והבנה חלקית של הצוות המקצועי את הקהילה האתיופית" נגעה לפערים בין מצבה של הקהילה האתיופית לבין התכניות המופעלות בה וביחס לאי הבנות שונות שנבעו מהכרה חלקית זו. בעיה זו, אף היא הצטמצמה והלכה ככל שעלמי"א צברה נסיון רב יותר בהפעלת תכניותיה בקרב הקהילה. בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א, בעיה זו כלל לא אובחנה ולא נתפסה על ידי הצוות בעלמי"א. רק בשנים מאוחרות יותר הבינה עלמי"א כי הצוות המקצועי אינו מכיר ואינו מבין את מאפייניה ובעיותיה של הקהילה האתיופית. דוגמא לאי הבנה כזו היתה התמיהה של חברי הצוות בנוגע לפאסיביות ולחוסר השתתפותן של נשים בישיבות צוות כמו גם בנוכחותם של גברים. בשנים האחרונות, הצטמצמו בעיות ההיכרות וההבנה של הצוות המקצועי והתמקדו בהיכרות חלקית שלהם את הקהילות השונות בהן הופעלה התכנית. בחלק ניכר ממקרים אלו דובר בקהילות שמרוחקות מן הצוות המקצועי בעקבות הפצת תכניות עלמי"א ליישובים שאינם מוכרים לצוות המקצועי. בעיית "ההדרכה" בתכניות עלמי"א היוו מוקד מרכזי לבחינה והתייחסות במשך רב שנות עבודתה של עלמי"א. בעיות בתחום ההדרכה נחלקו לשתי קטגוריות: תהליכי הדרכה המתרחשים בתוך הצוותים המפעילים את התכניות ותהליכי הדרכה המלווים את הפעלת

התכניות בפועל, כפי שנעשה על ידי המדריכים בתכניות. בקטגוריה הראשונה, העוסקת בהדרכה פנים צוותית חלו שינויים רבים. עיקר הדיון בבעיות אלו החל רק בשנים האחרונות לעבודת העמותה אולם אז הוא הפך מרכזי למדי. נראה כי הפצת התכניות של עלמיי"א לרחבי הארץ הדגישה את הצורך והחשיבות של ההדרכה הפנים צוותית. בתחילה נגעו עיקר הבעיות לידע בסיסי, עקרוני ותיאורטי שהיה חלקי מידי בקרב המדריכות וכן לקשיים שלהן בתייעוד ובכתיבה. בשנים מאוחרות יותר נושא הבעיות השתנה והפך לעקרוני יותר. בשנים אלה הפך נושא ההדרכה הצוותית למרכזי וחשוב עבור עלמיי"א ובחינתו הלכה ונעשתה מדויקת וקרובה יותר. שינוי זה מלמד על ההכרה בחשיבותה של ההדרכה הצוותית ועל היותה גורם מרכזי וחשוב להפעלה רצויה של התכניות. בקטגוריה השנייה, העוסקת בהדרכה הניתנת על ידי המדריכות בתכניות, עיקר הבעיות בשנים הראשונות נגעו להפעלת סמכותן של המדריכות. לעומת זאת, בשנים מאוחרות יותר, התמקדו הבעיות במידת התכנון וההתאמה המדויקים של התכניות לילדים ולמשפחות. שינוי זה מצביע על שיפור מסויים בהדרכה כיוון שהוא מלמד על חיזוק סמכותן וביטחונן העצמי של המדריכות במהלך עבודתן. כמו כן, מהרחבת הדיון בבעיות ההדרכה בתכניות נראה כי המקום שניתן להדרכה זו הלך וגדל וכך גם ההכרה בחשיבותה של הדרכה מקצועית, מתוכננת, מובנית מראש ומושכלת.

בעיות ה"תייעוד" בעבודת עלמיי"א הופיעו כבר מראשית עבודתה ועד היום ולמעשה משמעות התייעוד וההיבטים שאינם מתועדים השתנו אך במעט בשנים אלה. הפרק השלישי עסק ב"תפיסת האפקטיביות בדו"חות" והוצגו בו רכיבי תפיסת האפקטיביות ואת השינוי במרכזיותם של היבטים שונים בה במהלך שנות עבודתה של עלמיי"א. תפיסת האפקטיביות שהוצגה בדו"חות התייחסה לשני סוגי הצלחה מובחנים. האחד, התייחס להצלחה שהיא השגת מטרה קרי, הצלחה הנשענת על מטרה מוגדרת מראש דוגמת שיפור ביצועיהם של בוגרי התכניות במסגרות החינוך הפורמלי. השני, התייחס להצלחה שהיא מעין "תוצר לוואי" או "תוצר בלתי מתוכנן" של התכניות קרי, הצלחה שאינה נשענת על מטרות מוגדרות מראש לדוגמה, הפיכת המדריכות הסמך מקצועיות בתכניות עלמיי"א למגשרות בין תרבותיות בקהילה. למרות השוני בין שני סוגי הצלחה, לא תמיד קל לציין לאיזו קטגוריה שייכת תפיסת אפקטיביות כלשהי כיוון שלעיתים, עם הפעלת התכניות, הוגדרו מטרות חדשות לתכניות שהן בגדר הרחבה שלהן והליכה של "צעד אחד קדימה".

במהלך השנים השתנתה תפיסת האפקטיביות תוך קיומה של מגמה ברורה להרחבה ופירוט של היבטים שונים בה. כלומר, בשנים המאוחרות יותר לעבודת עלמיי"א, נעשו הבחנות מדוקדקות ומחודדות יותר בין סוגים שונים של שינוי והצלחה וכל אחד מהם נבחן בנפרד.

כמו כן, עם כניסתה של עלמיי"א למהלך הפצה מסיבי של תכניותיה, תחומים שונים של פעילות עלמיי"א (לאו דווקא במסגרת התכניות עצמן), הפכו למרכזיים וחשובים ביותר עבורה ולכן גם הם הרחיבו את תפיסת האפקטיביות של עלמיי"א. בהקשר זה הוצגו ארבע קטגוריות מרכזיות בתפיסת האפקטיביות. הראשונה, הכילה נושאים שהופיעו כבר מראשית עבודתה של עלמיי"א והמשיכו להופיע באופן עקבי עד היום, ומהווים בשל כך את הליבה של תפיסת האפקטיביות של עלמיי"א. הקטגוריה השנייה הכילה נושאים שהופיעו בעיקר בשנות עבודתה הראשונות של עלמיי"א ופסקו מלהופיע מאוחר יותר והיוו בשל כך את התנאים לפריצת הדרך ולביסוס עלמיי"א. הקטגוריה השלישית הכילה נושאים שהופיעו רק בשנים האחרונות לעבודת עלמיי"א. נושאים אלה היוו את התנאים לשימור ולהרחבת המקום והכח של עלמיי"א ומבטאים גם את הלמידה והדגשים שנוצרו בשנות ההפעלה הקודמות. הקטגוריה הרביעית הכילה נושאים שהופיעו באופן חד פעמי כמעט (לכל היותר במהלך שנתיים), והיוו חלק מתפיסת האפקטיביות של שנת פעילות ספציפית. נושאים אלה היוו בשל כך את התוספת הייחודית של כל שנת עבודה בעלמיי"א על הליבה המרכזית. השינויים שחלו במשמעות תפיסת האפקטיביות בהיבטים הספציפיים שלה הם מצומצמים ביותר ועל כן, לא נידונו בפרק זה השינויים שחלו במשמעותם של היבטים שונים. במקום זאת, הוצגה משמעותם של היבטים אלו, כפי שהופיעה בדו"חות ההערכה.

לסיכום ניתן לומר כי במהלך 15 שנות עבודתה, התמודדה עלמיי"א ועסקה בפיתוח תכניות עבור הקהילה של יוצאי אתיופיה בבאר שבע ומאוחר יותר בישראל. כמו כן, היא עסקה בפיתוח מיומנויות להתערבות ולפעולה קהילתית בין תרבותית תוך הדגשת מקומו של החינוך הלא פורמלי, כמו גם את חשיבותה של עבודה עם צוות הדרכה שהוא חלק מן הקהילה בה מופעלת התכנית. במשך שנות עבודתה התמודדה עלמיי"א עם נושאים, בעיות וקשיים שונים אשר בחלקם לפחות, ליוו אותה במהלך כל תקופות עבודתה. עם זאת, משמעותן של הבעיות והנושאים הללו השתנתה במהלך השנים באופן המצביע על כיווני השינוי, ההתפתחות והלמידה שהתרחשו עלמיי"א. שינויים חלו גם בתפיסת האפקטיביות של עלמיי"א וגם כאן, ניתן היה לזהות בקיומו של גרעין מרכזי וקבוע שלווה בתוספות שונות, שנבעו מההקשר הספציפי בו נמצאה עלמיי"א.

מבוא

דו"ח זה מבקש ללמוד על התהליכים, השינויים והבעיות השונות איתם התמודדה עלמי"א בעבר ועם אלה שהיא מתמודדת כיום. זאת, תוך הסתמכות והתבססות על דו"חות ההערכה שנכתבו על ידי צוותי ההערכה השונים שליוו את תוכניות עלמי"א בין השנים 1985-1999. בטרם יוצגו השאלות והתחומים בהם התמקדה הערכת-העל, חשוב לציין את הקשיים והסייגים אשר ליוו את עבודת הניתוח של הדו"חות השונים. צוותי ההערכה התחלפו מספר פעמים במהלך שנות פעילותה של עלמי"א. השינוי לווה בשינויים בצורת העבודה, ובדגשים השונים שניתנו להיבטי עבודה שונים של עלמי"א. תהליכים שונים נצפו, תוארו הובנו ונותחו על ידי אנשי הערכה שונים ובדרכים שונות.

שאלות ההערכה עצמן השתנו משנה לשנה והכתיבו את תחומי התייחסותם והניתוח של צוותי ההערכה השונים. השינויים בשאלות ההערכה נבעו משלושה גורמים מרכזיים. ראשית, שינויים הנובעים משינויים או מהדגשים שונים של פעילות עלמי"א. לדוגמא, בשנים האחרונות עסקה ההערכה בשאלות של הפצת תוכניות עלמי"א. לעומת זאת, בשנות ה-80 הפצת התוכניות כלל לא הופיעה על סדר היום. שנית, הרחבת פעילותה של עלמי"א הציבה שאלות ותחומי הערכה חדשים. לדוגמא פרויקט "במעלה"² המטפל בילדים שנשרו ממערכת החינוך הופעל רק משנת 1996 ולכן שאלות ההערכה הנוגעות בו ונובעות ממנו לא יכלו לעלות קודם לכן. ושלישית, דו"חות ההערכה עצמם היוו פעמים רבות את הגורם המסמן את שאלות ההערכה הדחופות והחשובות לשנת הפעילות הבאה ולחילופין את השאלות שניתן להניח אותן ולצמצם את הבחינה שלהן.

השינויים הרבים שחלו בשאלות ההערכה ניתבו את צוותי ההערכה שפעלו לאורך השנים לכיווני התייחסות ובחינה שונים, ומכאן גם לתשובות ונושאי התייחסות משתנים. מרבית דו"חות ההערכה אינם מציינים את שאלות ההערכה בהם התמקדו המעריכים. לכן, קשה מאוד לדעת לגבי הנושאים הנעדרים מן הדו"חות האם לא נבדקו מכיוון שלא היו בעלי משקל או מסיבות אחרות. לכן, לא ניתן לדעת האם השינויים בשאלות, בנושאים, בבעיות, בתפיסות ובהיבטים השונים של עבודת עלמי"א, כפי שנידונים בדו"חות ההערכה, נובעים משינוי שחל בצורת הבחינה וההתייחסות של צוותי ההערכה כלפיהם או שהם מייצגים שינוי מהותי כלשהו. שאלה זו נשארת פתוחה, ולא יכולה לקבל מענה מתוך הדו"חות עצמם ועל כן חשוב לזכור אותה במהלך קריאת הדו"ח.

הדו"ח מחולק לשלושה חלקים שדרכם ייבחנו התהליכים והשינויים אותם עברה עלמי"א במהלך שנות פעילותה. בחלק הראשון ייבחנו הנושאים שנידונו ונבחנו במהלך שנות פעילותה של עלמי"א והשינויים שחלו בהם במרוצת הזמן. בחלק השני תיבחנה הבעיות שאיתן התמודדה עלמי"א וצוותי ההערכה שלה. בחלק השלישי תיבחן תפישת האפקטיביות בעמותה כפי שעולה מדרכי הפעלת התוכניות, מטרותיהן, הבעיות השונות בעמותה ועוד. נראה כי התייחסות לשלושה היבטים אלו תאפשר ללמוד באופן רב ממדי על התהליכים והשינויים שהתחוללו במהלך 15 שנות עבודתה של עלמי"א.

² שלא כמו רוב תוכניות עלמי"א, תוכנית "במעלה" פועלת בקרב ילדים בגיל בית הספר היסודי שנשרו או שנמצאים בתהליך נשירה מבי-הספר.

הנושאים הנידונים בדו"חות

א. השתנות הנושאים בדו"חות במהלך השנים

במהלך שנות פעילות עלמי"א, ניתן להבחין בשינויים בנושאים שנידונו בדו"חות ההערכה ובמרכזיותם. נושאים שהיו מרכזיים בראשית שנות פעילותה של עלמי"א, הצטמצמה חשיבותם ולעיתים אף נעלמו לגמרי, ונושאים חדשים עלו על סדר היום.

שנותיה הראשונות של עלמי"א (1986-1988)

מאופיינות בהתמקדות בנושאים פנים ארגוניים מגוונים, בניסיון ללמוד ולתאר את הקהילה האתיופית בבאר שבע שבתוכה פעלה עלמי"א ובתיאור והתייחסות לאופן שיתוף הפעולה (הבעייתי לעיתים) עם הקהילה.

השנים שלאחר מכן (1989-1995)

התמקדו נושאי ההערכה בהצגת התוכניות, בקשיי הפעלה שלהן, בעבודת המדריכות ובמעורבות הורים. נושאים פנים ארגוניים ושיתוף הפעולה עם הקהילה עדיין נידונו אך בצמצום רב. בנושא ההפצה החלו לדון בשנת 1993 אולם נושא זה הופיע בצמצום רב ובדרך שונה מכפי שיופיע בהמשך. בשנים האחרונות (-1996 1999) המשיכו לעסוק בעבודת המדריכות בתוכניות עלמי"א, במעורבות הורים ובקשיי הפעלה. לאלו התווספה העמקה בנושאים של הפצת תוכניות עלמי"א, התקשרות ועבודה בין-ארגונית וכן היבטים פנים ארגוניים הנובעים בעיקרם מהפצת התוכניות.

מעניין לגלות כי במהלך שנות עבודתה של עלמי"א, נעדר כמעט לחלוטין נושא היחסים בין הנהלת עלמי"א לבין הוועד המנהל של עלמי"א. נושא זה בולט בהיעדרו כיוון שיחסי העבודה והקשרים המתנהלים בין שני גופים אלו ליוו את עבודתה של עלמי"א במהלך כל שנותיה. היחסים בין שני הגופים הללו הם חשובים מאוד בשל מרכזיותם והשפעתם של כל אחד מהם על עלמי"א. כמו כן, ידוע לנו כי היחסים בין שני הגופים היתה מורכבת ואף לוותה לא פעם במתחים ובהתנגדויות הדדיות. למרות כל זאת, הנושא לא ניבחן ולא נידון באופן קבוע, שיטתי או מעמיק בדו"חות השונים.

ב. שינויים במשמעות הנושאים במהלך השנים

במקביל להבדלים בין הדו"חות מבחינת הנושאים העולים בהם, ניתן לראות גם שינויים במשמעות של נושאים שחזרו והופיעו במשך השנים. השינויים במשמעותם מלמדת אף היא על תהליכי השינוי שהתרחשו בעמותה ובמצב תוכניתיה. על מנת להבהיר את הדברים יוצגו בהמשך מספר נושאים מרכזיים ומשמעותם המשתנה, כפי שהופיעו בדו"חות משנים שונות.

1. היבטים פנים ארגוניים

לאורך כל השנים התייחסו צוותי ההערכה שליוו את עבודת עלמי"א להיבטים ולנושאים פנים ארגוניים. מרכזיותם של נושאים אלו השתנה עם השנים וכך גם משמעותם.

בשנות פעילותה הראשונות של עלמי"א (1986-1988)

התמקד הדיון במתחים שנוצרו במהלך הפעלת התוכניות בין עובדים בני הקהילה ועובדים שאינם מהקהילה. אי הבנות על רקע הבדלים תרבותיים, כמו גם מתחים בין עובדים בני הקהילה השייכים לקבוצות שונות בתוך הקהילה הקשו על עבודת עלמי"א בשנים אלה.

בדומה, התאפיין הוועד המנהל ביריבויות אישיות שפגעו ביכולתו לפעול באופן ענייני ויעיל. ביטוי נוסף להבדלים התרבותיים ולמתחים שנוצרו בעקבותיהם הוא מידת האוטונומיה של עלמי"א בגיוס והפעלת עובדים כמו גם פיטוריהם. בהקשר זה צוינו לחצים שונים שהופעלו על הנהלת עלמי"א בשנים אלו מצד עובדים בני הקהילה ביחס להעסקה או פיטורין של עובדים בני הקהילה וזאת על רקע קשרים ומחויבויות אישיות בין בני הקהילה. ראשית עבודתה של עלמי"א, התאפיינה במאבקים ומתחים לא פשוטים עד שהצליחה לבסס את השיקולים המקצועיים כקריטריון מכריע.

נושאים נוספים שנידונו בשנים אלה היו הגדרת תפקידים, סמכויות ורוטינת עבודה של גופים ופרטים בעמותה. כך למשל, הסמכויות ורוטינת העבודה של וועדת ההגוי ושל הוועד המנהל הוצגו כבעייתיות, חלקיות ועמומות מידי. עבודתו של צוות ההיגוי היתה בלתי סדירה וכך גם עבודתם של צוותי חשיבה מקצועיים.

בשנים מאוחרות יותר (1988-1993)

תוכנם של הנושאים הפנים ארגוניים השתנה והתמקד יותר בתפקודם של בעלי התפקידים בתוכניות עלמי"א כמו גם תפקודם של צוותי החשיבה והתכנון. נידונו הגורמים המשפיעים על עבודה משותפת של הצוות המקצועי, עבודתו של הצוות האדמיניסטרטיבי, השינוי ברמת המקצועיות של העובדים במקביל להתפתחות והתמסדות עלמי"א, ותהליכי רוטיניזציה של התוכניות. כמו כן הוצגו תהליכי ההכשרה וההדרכה של עובדי התוכניות והדינאמיקה הקיימת בין צוותי מדריכות מהקהילה ושאינן מן הקהילה. בהקשר זה נידונו אף שאלות בנוגע להעצמת עובדי עלמי"א בני הקהילה.

בשנים האחרונות (1996-1999)

עסקו הנושאים הפנים ארגוניים בהדרכה הניתנת למפעילי התוכניות על ידי עובדי עלמי"א, בעבודת הצוות של המדריכים בתוכניות ובשינויים שחלו בתוך עלמי"א בעקבות מרכזיות תהליך ההפצה והשלכותיה. בנושא השינויים שחלו בעקבות ההפצה נידונו נושאים הנוגעים להיעדר הגדרת תפקידים מספקת או להרחבת תפקידים והצורך במובחנות בין תפקידים בעקבות התהליך. כמו כן הוצגו ונידונו סמכויות ורוטינת עבודה של גופים ופרטים בעמותה דוגמת צוות ההפצה אשר עבודתו הוצגה כחלקית ובלתי קבועה וסדירה. נושאים אלו נידונו כאמור כבר בשנות עבודתה המוקדמות של עלמי"א אולם הדיון בהם היה מצומצם מאוד. לעומת זאת בשנות עבודתה המאוחרות של עלמי"א נידונו נושאים אלו בהרחבה וזכו להתייחסות מעמיקה הן מצד המעריכים והן מצד אנשי עלמי"א עצמם.

לסיכום, ניתן לומר כי בשנות פעילותה הראשונות של עלמי"א, הנושאים העיקריים שהעסיקו את אנשיה ואת פעילותה חייבו הסתכלות פנימה אל תוך עלמי"א, לשם הגדרת זהותה ומרחבי עבודתה (קביעת אוטונומיה מקצועית, הגדרה ולמידה אודות קהל היעד של תוכניותיה, היכרות הדדית בין עובדים בני הקהילה ושאינם בני הקהילה וכו'). לעומת זאת בשנות עבודתה המאוחרות יותר של עלמי"א התמקד הדיון בטכניקות, בפרקטיקות וברוטינות העבודה הנדרשות לשם מילוי תפקידה והשגת מטרותיה. באותה תקופה גם התמודדה עם תהליכים של הגדרה מחדש של היבטי זהות שונים כתוצאה מתהליך ההפצה, כגון הגדרות מחדש לתפקידים, ויצירת תפקידים חדשים המשקפים יעדים חדשים של עלמי"א.

2. קשיי הפעלה של תוכניות

קשיי הפעלה איתם התמודדה עלמי"א השתנו במהלך השנים. בשנים הראשונות של עבודת עלמי"א (1986-1990), מושאי הקושי נגעו בעיקר בגיוס עובדים בני הקהילה לשם מילוי תפקידים בכירים וזוטרים כאחד, דבר שעיכב את הפעלת התוכניות. מדריכות סמך מקצועיות, בנות הקהילה, נתקלו ביחס עוין

ובתחושות קנאה עזות שהופנו כלפיהן מצד הקהילה. אלה הקשו מאוד על עבודתן בתוכניות, ועל נכונותן להמשיך בהדרכה. יחס זה הערים קשיים על יכולתה של עלמי"א לגייס מדריכות נוספות לעבוד בתוכניות עלמי"א. בנוסף התמודדה עלמי"א עם התנהגויות פרועות וקשיי משמעת משמעותיים מאוד בקרב הילדים המשתתפים בתוכניותיה. התנאים הפיזיים המוגבלים והבלתי קבועים היוו אף הם מקור קושי בלתי מבוטל.

בשנים מאוחרות יותר של הפעלת התוכניות (1994-1999), קשיי ההפעלה, כנושא לדיון, תפסו מקום מצומצם יותר בדו"חות ההערכה. קשיי ההפעלה שכן נידונו, עסקו בנושאים עקרוניים במהותם אשר עומדים בבסיס תוכניות עלמי"א. כך לדוגמא, הוצג הקושי של המדריכות לעשות שימוש נרחב בשפה במהלך הדרכתן. הוצג הקושי של המדריכות להדריך הדרכה מושכלת של נושא או משחק ספציפיים. לסיכום, בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א התמקדו קשייה בהפעלה המעשית של תוכניותיה ובהתמודדות עם המאפיינים הייחודיים לקבוצות שבתוכן פעלה. בשנים מאוחרות יותר, התמקדו קשייה בדילמות וקשיים הנובעים בעיקרם מהעמדות התיאורטיות הנמצאות בבסיס תוכניותיה, ומתפישת עולמה החינוכית תרבותית, ומן הקושי ביישום שלהם.

3. היבטים בין-ארגוניים

ההופעה והעיסוק בנושאים אלו הם במידה מסוימת "תמונת ראי" לנושאים הפנים ארגוניים. ניתן לומר בקצרה כי בשנות עבודתה הראשונות של עלמי"א העיסוק בנושאים הבין ארגוניים היה מצומצם בוודאי לעומת עיסוק מורחב בנושאים פנים ארגוניים, והוא הלך והתרחב במהלך שנות פעילותה של עלמי"א במקביל לצמצום היחסי במקומם של נושאים פנים ארגוניים.

בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א (1986-1989), ההתייחסות לנושאים הבין-ארגוניים התמקדה בעיקר בהיעדרם של קשרים אלו, בצורך בהם ובתרומה הבלתי מספקת של הקשרים המעטים שנוצרו בדרכים שונות. נידונו הקשרים עם משרד הקליטה ועם משרד החינוך, קשרים אשר בפועל לא הביאו לקידומן של תוכניות עלמי"א ופעולותיה. לעומת קשרים אלו, בתוך באר-שבע צוינו מספר קשרים חיוביים ופוריים שהתקיימו בין עלמי"א לבין העובדים הסוציאליים של הקהילה. כלומר, בשנים אלה הקשרים הבין ארגוניים ברמה הממסדית הארצית כמעט שלא התקיימו בעוד ברמה המקומית היה מקום משמעותי יותר לקיומם של קשרים פוריים מסוג זה. למרות העיסוק בנושא זה, לא נעשה ניסיון של צוותי ההערכה לבחון ולהבין את הסיבות שהביאו לקיומם של קשרים ברמה המקומית ואת אלה שהכשילו וחסמו את האפשרות לקשרים ברמה הממסדית הארצית.

בשנות עבודתה המאוחרות יותר של עלמי"א (1996-1999), נעשה ניסיון משמעותי יותר מצד צוותי ההערכה לנתח ולהמשיג את המנגנונים שאפשרו או מנעו את קיומם של שיתופי פעולה בין ארגוניים בצורות וברמות שונות: מקומיים וממסדיים ארציים. צוותי ההערכה ביקשו ללמוד ולעמוד על אופיים של הקשרים, על דפוס הקשרים הנוצרים, המנגנונים לשמירה וקידום הקשרים, צורות התקשורת הבין ארגונית ועוד. חשוב לציין כי בשנים אלה, מקומם של הנושאים העוסקים בקשרים בין-ארגוניים הלך וגדל. ייצוגם בדו"חות עלה אף הוא באופן שמייצג כמובן את המקום ההולך וגדל שהם תפסו בעבודה השוטפת של עלמי"א. בשנים אלה ניתן להצביע על שינוי והיפוך בסוגי הקשרים האפקטיביים שאפיינו את שנותיה הראשונות של עלמי"א: בשנים האחרונות הקשרים הבין-ארגוניים שהניבו עבודה משותפת ופירות ממשיים היו דווקא הקשרים שעלמי"א קיימה עם גורמים ממסדיים וארציים (משרד העבודה והרווחה, גוינט ישראל, מתנ"סים, מועצות ורשויות מקומיות וכו') בעוד שברמה המקומית הקשרים הבין-ארגוניים התערערו ונחלשו וכתוצאה מכך פחתה מאד גם העבודה המשותפת שעלמי"א קיימה עם גורמים אלה.

4. הפצת התוכניות

השינוי שחל ביחס לנושא ההפצה במהלך השנים הוא מהותי ביותר. בשנות העבודה הראשונות של עלמי"א ההתייחסות לנושא ההפצה של התוכניות היתה מצומצמת ומוגבלת מאוד. למעשה, התייחסות קונקרטיה לשאלת ההפצה של התוכניות הופיעה רק בדו"ח של שנת 1987 וההתייחסות בו היתה ביחס להפצת תוכניות עלמי"א בבאר שבע. בשנים אלו ההפצה משמעותה קבלת לגיטימציה מקומית, בבאר שבע, לתוכניות המופעלות על ידי עלמי"א. הכוונה בהפצת התוכניות היתה להביא להרחבת היקפי הפעילות של התוכניות בתוך באר שבע עצמה. לשם כך נדרשה עלמי"א לקשרים ברמה המקומית. פרט לזה לא היתה התייחסות נקודתית לשאלת ההפצה.

משנת 1995 ואילך, החלו להופיע בדו"חות ההערכה התייחסויות מגוונות לשאלת הפצת תוכניות עלמי"א. כפי שצוין בהקדמה לדו"ח זה, קרן ברנרד ון ליר התנתה את המשך סיועה בתקצוב תוכניות עלמי"א בקיומה של הפצה ארצית שלהן. מכאן, שבשנים אלו התקיימו דיונים העוסקים בשאלות עקרוניות בדבר ההפצה והשלכותיה, כמו גם בשאלות ענייניות ומעשיות. ואכן, בשנים אלו ייצוגם של הנושאים הנוגעים לשאלת הפצת התוכניות הלכה וגדלה. גידול זה משמעותי כל כך עד שבשנים 1997-1999 דו"חות ההערכה התמקדו בעיקר בהיבטים שונים הנוגעים, משפיעים או נובעים מתהליך ההפצה. בשנים אלו משמעותה של ההפצה היתה הרחבת הפעלתן של תוכניות עלמי"א אל מחוץ לבאר שבע תוך התייחסות למערכות הקשרים, להדרכות להפעלה ולהיבטים נוספים הנוגעים לתוכניות, משפיעים עליהן ומעצבים אותן. לסיכום, השינוי שחל עם השנים בהתייחסות לנושא ההפצה הוא תכני ואיכותי. ברמה התכנית ניתן להצביע על מעבר מהפצת התוכניות בבאר שבע אל הפצה בהיקף ארצי. ברמה האיכותית, ניתן להצביע על מעבר מדיון כללי ובלתי ממוקד בהפצת התוכניות בבאר שבע לעבר דיון מפורט ומוגדר ביחס להיבטים שונים בדרכי ההפצה, באסטרטגיות, פרקטיקות ובמאפיינים שונים הכרוכים בקיומה.

5. קשרים עם הקהילה

חשוב לציין כי הופעתו של נושא זה היתה שכיחה למדי בשנות עבודתה הראשונות של עלמי"א בעוד שבשנים מאוחרות יותר היא הלכה והצטמצמה. בשנים הראשונות (1985-1990) התמקדה שאלת הקשרים עם הקהילה במתחים ששררו בין הקהילה לבין צוות עלמי"א. יחסי אי אמון, חוסר הבנה הדדית ותחושות תסכול מצד מפעילי התוכניות ליוו את עבודת עלמי"א בשנים אלה. כמו כן עלו נושאים הנוגעים להיענות המצומצמת של הקהילה לתוכניות עלמי"א ולקשיי גיוסה של הקהילה לטובת עלמי"א. בשנים אלה נבחנה גם תפישת הקהילה את עלמי"א ותוכניותיה, ונבדקו התפקידים אותם מילאה עלמי"א (תוכניותיה) עבור הקהילה.

בשנים מאוחרות יותר כמעט ולא עלו לדיון נושאים אלו. כאשר היתה התייחסות כלשהי לנושא הקשרים של עלמי"א עם הקהילה, נעשה הדבר מתוך דיון עקרוני תיאורטי יותר (ולא מתוך בחינה מעשית) אודות השינויים להם יובילו תוכניות עלמי"א. כך למשל נידונו ההשלכות של עבודה עם אמהות ותוכניות שמתמקדות בתפקודן של נשים תוך השארה בצד של אוכלוסיית הגברים וההשפעה על המשפחה והקהילה כתוצאה מכך. כאמור, הדיון בנושאים אלו בדו"חות ההערכה, היה מצומצם ביותר.

6. עבודת המדריכות

ניתן לחלק את הנושאים העוסקים בעבודת המדריכות בתוכניות עלמי"א לשניים: נושאים הבוחנים את עבודתן הקונקרטיה של המדריכות ונושאים הבוחנים את המדריכות כנושא בפני עצמו בהקשר הרחב והכולל יותר של עלמי"א, ושל מקומן בקהילה.

בשנות עבודתה הראשונות של עלמי"א (1985-1990), הופעת הנושאים משתי הקבוצות היתה מצומצמת מאוד והתמקדה בעיקר בהיבט הראשון שהוצג קרי, בהיבטים הקונקרטיים של עבודתן. נידונו הקשרים שנוצרו בין המדריכות בתוכניות לבין הילדים המשתתפים בהן תוך התייחסות להיבטים שונים שאפיינו את הקשרים הללו והסיבות להם.

בשנים המאוחרות יותר של עבודת עלמי"א (1995-1999), עלה ייצוג נושא עבודתן של המדריכות הן מהבחינה הקונקרטית והן מבחינת תפקידן הרחב והכולל יותר בתוכניות ובקהילה. כך, עלו נושאים הבוחנים את מהלכה ואופייה של עבודת ההדרכה הניתנת על ידי המדריכות בתוכניות השונות ובסיטואציות שונות. נבחנו הקשרים הנוצרים בין המדריכות לבין עצמן, בינן לבין האמהות בתוכניות, ובינן לבין צוות ההדרכה המקצועי בעמותה. כמו כן עלה נושא מקצועיותן ומומחיותן המתפתחת של המדריכות. במקביל, נבחנו גם נושאים רחבים יותר העוסקים בהעצמת המדריכות ותפקידן כמגשרות בתוך הקהילה, תפקידן של המדריכות עצמן כמודל (role model) עבור משתתפי התוכניות והקהילה. לבסוף, נידונו גם נושאים הבוחנים את תפישת מודל העבודה העומד בסיס עבודתן של המדריכות, ולפיו עובדות המדריכות כסמך מקצועיות שנסמכות על הדרכה וסיוע הניתנים להן על ידי עובדים מקצועיים ומומחים.

לסיכום ניתן לומר כי עם השנים, הפך נושא עבודתן של המדריכות למרכזי יותר עבור עלמי"א הן מבחינת העיסוק והבחינה של עבודתן הקונקרטית והן מבחינת הניסיון ללמוד ולהבין את התפקידים שאינם מסתכמים בהדרכה ואת מקומן במקבילית הכוחות וביחסים בתוך עלמי"א ומחוצה לה. העיסוק המוגבר בנושא עבודת ההדרכה מצביע על הניסיון של עלמי"א, שהלך והתעצם בשנים האחרונות, להמשיג ולהבין במונחים עקרוניים יותר את איכויותיה ותפוקותיה של ההדרכה בהקשר בין-תרבותי.

השאלות והבעיות שעולות ומיוצגות בדו"חות

א. השתנות השאלות והבעיות במהלך השנים במהלך השנים חלו שינויים רבים בעבודת עלמי"א, בהיקף פעילותה ובמגוון תוכניותיה. כתוצאה משינויים אלו וכתוצאה מן הניסיון אותו צברה עלמי"א, השתנו גם הבעיות והשאלות איתן התמודדה עלמי"א במהלך שנות עבודתה. ובכל זאת כפי שיוצג בהמשך, לא כל הבעיות שעלו הגיעו לכלל פתרון, למרות הניסיונות השונים להתמודד איתן.

שנות עבודתה הראשונות של עלמי"א (1985-1988)

התאפיינו בבעיות משני סוגים. הראשון נבע מראשוניות העבודה של עלמי"א בקרב הקהילה האתיופית בבאר שבע, ומן ההשלכות של ראשוניות זו. השני נבע מקשיים שונים שעולים ומופיעים מעצם הפעלה של תכנית.

1. בעיות שנובעות מראשוניות העבודה של עלמי"א

בעיות אלו עסקו בהיבטים עקרוניים ואף תיאורטיים.

קושי בהגדרה ובשמירה על אוטונומיה של עלמי"א בקרב הקהילה מבחינות שונות כגון בחירת עובדים מקרב הקהילה, החלטה של עלמי"א על סוג התוכניות שיופעלו על ידה (למרות לחצים שונים מצד הקהילה לשינוי תכנים מסוימים) ושמירת עלמי"א על עקרונותיה במסגרת הפעלת התוכניות.

ניסיון להגדיר מהי הצלחה של התוכניות ומה השפעתן בקהילה. בהקשר זה עלו שאלות השתלבותם והעצמתם של בני הקהילה כביטוי להצלחה, דוגמת השתלבות ותפקוד נורמטיבי במערכת החינוך הפורליל.

כמוכן נידונו גם השינויים החיוביים שמחוללות התכניות בקרב צוותי ההדרכה שהם בני הקהילה, בעיקר בקרב המדריכות בתכניות.

בעיות העוסקות בהיעדר מסגרת רעיונית מוגדרת ומגובשת מספיק העומדת בבסיס תוכניות עלמי"א. היעדרה של מסגרת רעיונית הקשה על הכוונת העבודה כלפי יעדים ומטרות מצופות ועל הגדרת ההצלחה המצופה מן התכניות. כמו כן הקשה הדבר על בחירת תחומים להרחבת פעילות. כך למשל ניתן להסביר התלבטויות שליוו את עבודת עלמי"א בנוגע לשאלות של הרחבת הפעילות הקיימת לקבוצות חדשות או הוספת תכניות המיועדות לאוכלוסייה המשתתפת כבר בתכניות.

בעיות הקשורות בצורך בהגדרת תפקידים, סמכויות ומערכות יחסים בין חלקים שונים בעלמי"א כגון וועדת היגוי, וועד מנהל, צוות מקצועי וכו'.

2. בעיות שנובעות מהיבטים מעשיים יותר הכרוכים בהפעלת התוכניות עצמן

בין הבעיות המרכזיות שעלו ונידונו בשנים אלה :

בעיות ההתנהגות שהציגו הילדים שהשתתפו בתוכניות עלמי"א, התנהגויות שהתאפיינו באלימות, השחתת רכוש, חוסר חריף במשמעת, ומיומנויות חברתיות מצומצמות ביותר.

קשיים בהעברת המסרים של תוכניות עלמי"א לקהילה. הדבר בא לידי ביטוי בסירוב משתתפי התוכניות לשלם תשלום סמלי על השתתפותם בתכנית, באותן תוכניות שלא נתנו למשתתפים גמול מוחשי בתמורה, דוגמת מזון. בדומה, ההתנגדות של חלק משמעותי מהקהילה לעקרונות של תוכניות עלמי"א, הדוגלים בחינוך בלתי פורמלי, מצביעה אף היא על הקושי של עלמי"א להעביר את המסרים של תוכניותיה לקהילה. מעורבות ההורים המצומצמת והבלתי עקבית שליוותה את התוכניות בשנים הראשונות. בתוכניות בהן מעורבות ההורים היתה מטרה בפני עצמה ("גן הורים" לדוגמה) קושי זה בלט במיוחד.

תיעוד העבודה והתהליכים המלווים את הפעלת תוכניות עלמי"א בשנים אלו היווה קושי בפני עצמו. התיעוד שהתקיים בשנים אלה היה מצומצם מדי וגרם לתלות של עלמי"א בעובדיה. עזיבתם של עובדים שונים העמידה את עלמי"א במצב בו הידע אודות התפקידים, התפתחות של תחומים ותהליכים בתכניותיה, לא היו ידועים לארגון עצמו. כך, לאחר עזיבתו של עובד, נדרשה עלמי"א ללימוד מחדש של תחומי ידע חדשים. בנוסף, החלטות שהתקבלו והדיונים המקדימים להם, אף הם לא תועדו מספיק, דבר שהקשה על בקיאות כל הגורמים בעלמי"א לאותן החלטות.

שיתוף פעולה בין-ארגוני בשנים אלו שיתוף הפעולה היה בעיקרו ברמה המקומית, בבאר שבע. קשרים ברמה הארצית, הרחבה יותר לא התקיימו ועלמי"א נתקלה בקושי כאשר ביקשה ליצור אותם או להדק את הקשרים המעטים שהתקיימו.

בשנים המתקדמות יותר של עבודת עלמי"א (1989-1994)

בשנים אלה הצטמצמו הבעיות מן הסוג הראשון, ראשוניות העבודה ועיקר הבעיות שליוו את התוכניות עסקו בהיבטים מעשיים הנוגעים להפעלת התוכניות. הבעיות המרכזיות שליוו את התוכניות בשנים אלה המשיכו להיות בנושא מעורבות ההורים שהיתה חלקית ומצומצמת, לקשיי בתהליכי תיעוד העבודה בעמותה ולשינויים במשמעות של תפקידים שונים (בעקבות שינויים בהיקפי פעילות או שינויים בתוכניות עצמן). עלו גם הקשיים הקשורים להדרכה שניתנה למפעילי התוכניות ולזו שניתנה לצרכנים בתוכניות עצמן. המשיכו ועלו גם בעיות הנוגעות לקשיים בהעברת המסרים של התוכניות, דבר שבא לידי ביטוי בהתנגדות המתמשכת לתשלום תמורת ההשתתפות בתוכניות עלמי"א, כמו גם ניצול מצומצם למדי של

משחקיות ותוכניות שונות של עלמי"א על ידי האמהות. עלו גם בעיות וקשיים בקשרים בין-ארגוניים שהתקיימו בשנים אלה בין עלמי"א לבין גופים שונים ברשות המקומית כמו גם באי מילוי התחייבויותיהם של שותפים שונים של עלמי"א. בעיות התייעוד שליוו את השנים הראשונות המשיכו והופיעו גם בשנים אלה. הרחבת פעילותה של עלמי"א העלתה בעיות חדשות הנוגעות לשיווק תוכניות עלמי"א בפני שותפים פוטנציאליים. שיווק זה היה חלקי, בלתי מובנה ובלתי מתוכנן מספיק, דבר שהיווה אף הוא בעיה לכשעצמה. בעיה נוספת שצוינה בשנים אלה נגעה להיעדר יישום והפעלה של תוכניות עלמי"א בקרב אוכלוסיית הגברים בקהילה ועבורן. שתי בעיות מרכזיות נוספות שהופיעו בשנים אלה נבעו ממידת היכרות בלתי מספקת של הצוות המקצועי את הקהילה כמו גם מעבודת צוות בלתי מספקת מסיבות שונות. היכרותו של הצוות המקצועי את הקהילה לקתה בחסר במובן של חוסר הבנת ההשלכות של ההבדלים התרבותיים על סוג המעורבות המתאפשרת בתוכניות כמו גם על סוג שיתוף הפעולה המצופה ממשותפי התוכניות (בוגרים וילדים כאחד). עבודת הצוות לקתה אף היא בבעיות וקשיים אשר נבעו, בחלקם, מהבדלים ופערים בין תרבותיים של חברי הצוות כמו גם מתחים בין ממלאי תפקידים שונים (בעלי אינטרסים שונים).

השנים האחרונות לעבודת עלמי"א (1995-1999)

מרבית הבעיות שליוו את עבודתה הופיעו כבר בשנים קודמות. עם זאת, הרחבת עבודת עלמי"א אל מחוץ לבאר שבע כתוצאה מתהליך ההפצה, הביאה להופעתן של בעיות נוספות וכן חידדה והדגישה את מקומן של בעיות שליוו את עבודתה בשנים קודמות.

בעיית היעדר היישום של תוכניות לגברים הפכה בולטת עוד יותר מבעבר נוכח ההפעלה המתרחבת של התוכניות. למעשה, הרחבת התוכניות של עלמי"א וריבוי המסגרות שמופעלות על ידה ובהנחייתה, הדגישה את היעדרן של תכניות והתייחסות מובנית של עלמי"א לאוכלוסיית הגברים בקרב הקהילה. ביישובים שונים בהן הופעלו תכניותיה אף עלו בקשות להפעלת תכניות לגברים אולם עלמי"א לא יכלה לענות על הביקוש והצורך בתכניות מסוג זה.

הכרת הצוות המקצועי את הקהילה הפכה, בעקבות ההפצה המוגברת, לגורם חשוב ומרכזי במיוחד בהפעלת התכניות. בעיות בתחום זה הקשו על ההפעלה של התוכניות בפרישתן הארצית (כתוצאה מהפצה מוצלחת), כיוון שהיא לא הצליחה לענות על הצרכים הייחודיים של הקהילות השונות ביישובים ברחבי הארץ. כלומר, ההיכרות של הצוות המקצועי את הקהילה היתה מצומצמת מדי ופגעה ביכולת האיתור וההגדרה של צרכי הקהילה ביישובים שונים, מחוץ לבאר שבע.

קשיים בהעברת המסרים של התכנית עלו שוב בשל הרחבת העבודה של עלמי"א אל קהלים חדשים בהם לא טיפלה קודם לכן (תכנית "במעלה" לדוגמה) כמו גם ליישובים חדשים (הפעלת "גן הורים" ביישובים חדשים מחוץ לבאר שבע).

מעורבות ההורים עדיין המשיכה להוות בעיה בשל היותה מצומצמת וחלקית.

הדרכה הניתנת על ידי הצוות המקצועי למדריכות הסמך מקצועיות כמו גם ההדרכה הניתנת על ידי המדריכות עצמן במהלך הפעלתן את התוכניות היתה עדיין כרוכה בקשיים ובעיות. במקביל לדיון בבעיות ההדרכה, נידונו גם בעיות הנוגעות לתנאים הפיזיים בהם מתקיימות ההפעלות והתוכניות של עלמי"א.

תנאים אלה הגבילו לא פעם את יכולת המדריכות להפעיל את התכנית בצורה מספקת ומשביעת רצון.

הבעיות ההתנהגותיות שהופיעו בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א חזרו והופיעו גם בשנות ההפעלה האחרונות של התכניות אולם הן הופיעו בעיקר בקבוצות חדשות, רובן בקרב ילדי תכנית "במעלה".

התהליך של הפצת תוכניות עלמי"א העלה והבליט בעיות שונות.

המתח בין תפישת הממסד הדוגל בחינוך פורמלי מקצועי לבין תפישת עלמי"א המדגישה את חשיבותו של החינוך הבלתי פורמלי שניתן על ידי צוות סמך מקצועי. מתח זה הקשה ולעיתים אף מנע מן עלמי"א מלהפעיל את תוכניותיה ביישובים שונים ובשיתוף עם גורמים ממסדיים שונים (דוגמת משרד החינוך). שינויים שחלו בהרכב התפקידים ולפערים שנוצרו בין הרכב התפקיד בפועל לבין הגדרתו וסמכויותו הפורמליות, יצרו בעיות נוספות.

בעיות הקשורות בהבנייה חלקית מידי של תהליכי עבודה הפכו בולטות יותר. הצורך בהבנייה עלה כתוצאה מהרחבה משמעותית בהיקף הפעלתן של תוכניות עלמי"א.

תהליכים בלתי מובנים של קבלת החלטות. תהליכי הדיון, החשיבה וקבלת ההחלטות שהופעלו בעמותה התאפיינו בהבנייה חלקית, חוסר רציונליזציה ולעיתים אף נעדרו כליל. עיקר קבלת ההחלטות נעשה כתגובה לצרכים או בעיות או הזדמנויות שעלו מהשדה.

התיעוד אודות התהליך השוטף המתרחש בעמותה ובתוכניותיה לקה אף הוא בחסר ולווה בקשיים רבים.

בעיות שנובעות מהפעלת התוכניות ביישובים שונים

ברחבי הארץ תוך שיתוף פעולה עם גופים מקומיים. בעיות אלה נגעו למידת הפיקוח והשליטה שהיו לעמותה על דרך הפעלת התוכניות ביישובי ההפצה כמו גם איכות ההפעלה וכן עמידתה ושמירתה על העקרונות והקווים המנחים שלה.

עלו גם בעיות העוסקות בהשלכות ההפצה על עלמי"א ותוכניותיה (כגון השינוי במידת התגובתיות של התוכניות לצורכי השטח הספציפיים). בעיות שנידונו בעקבות הרחבת ההפצה עסקו בשאלת המימון של תוכניות עלמי"א, ובעיקר במימון מרכז הפיתוח והמשאבים החינוכיים של עלמי"א. כמו כן, מרכזיות ההפצה הפכה את שאלות השיווק של עלמי"א למשמעותיות יותר עבור יכולת העבודה וההישרדות של עלמי"א. דבר דומה קרה גם לבעיות ולשאלות היחסים הבין-ארגוניים שליוו את עבודת ההפצה של עלמי"א. היחסים הבין-ארגוניים הפכו למשמעותיים ביותר עבור עצם יכולת ההפעלה של התוכניות ברחבי הארץ ובהמשך, לאיכות תפקודם. הדבר חייב את עלמי"א לבחון, ללמוד ולהתמודד עם הבעיות ביחסים אלה לעומק.

לסיכום

ניתן לומר כי במהלך שנות עבודתה של עלמי"א, היא נדרשה לבחון ולהתמודד עם בעיות רבות. חלק מהן ליווה את עבודתה בשלבים מסוימים בלבד כגון בעיית האוטונומיה של עלמי"א אל מול הקהילה האתיופית בבאר שבע כמו גם השלכות הפצת תוכניות עלמי"א ברחבי הארץ כולה. לעומת זאת, בעיות ושאלות אחרות ליוו אותה במהלך מרבית שנות עבודתה וחייבו אותה להתמודדות באופן מתמשך ותהליכי בנוגע להן. דוגמאות לבעיות אלו הן מעורבות ההורים בתוכניות, ההדרכה, היכרות הצוות המקצועי את הקהילה, יחסים בין-ארגוניים ועוד.

ב. שינויים במשמעות הבעיות במהלך השנים

למרות חזרתן והופעתן של בעיות רבות במהלך מרבית שנות עבודתה של עלמי"א, הרי שמשמעותן והרכבן של הבעיות הללו השתנה.

מתח בין העקרונות של תפישת הממסד לבין אלו של עלמי"א

בעיות אלה החלו להופיע עם התמסדות מסוימת של תוכניות עלמי"א, משנת 1989 ואילך. עם זאת המתחים בין האידיאולוגיה של הממסד לבין זו של עלמי"א לבשו פנים שונות והתמקדו בהיבטים שונים עם השנים.

בשנים 1989-1993, התאפיינו המתחים בקושי גורף של הממסד, החינוכי בעיקרו, בהכרה ובמוכנות לשיתוף פעולה עם תוכניות עלמי"א. לא רק הממסד החינוכי התנגד לעקרונות התוכניות של עלמי"א שדגלו בחשיבותו של החינוך הבלתי פורמלי. רשויות מקומיות כמו גם שירותי רווחה מקומיים, תהו והביעו ספקות בנוגע לעובדה שהתוכניות מועברות על ידי כוח אדם בלתי מקצועי קרי, מדריכות בנות העדה. העובדה שמדריכות אלה מלוות בהדרכה ונתונות בפיקוח של צוות מקצועי ביותר, לא הספיקה, לתפישתם. המתחים בין עקרונות הממסד החינוכי הדוגל בחינוך פורמלי לבין עקרונות עלמי"א (חינוך בלתי פורמלי), לא השתנו באופן משמעותי במהלך השנים. שיתוף הפעולה בין עלמי"א לבין זרועות שונות של הממסד החינוכי נכשלו כמעט תמיד ולוו בהתנגדויות רבות מצד הממסד. לעומת זאת, העבודה עם מדריכות בנות העדה הפכה עם השנים למקובלת על ידי הממסד ואפשרה את שיתוף הפעולה הפורה ביותר בין עלמי"א לבין משרד העבודה והרווחה ורשויות הרווחה בערים שונות ברחבי הארץ. הפתרון שנמצא לבעיה זו היה באמצעות גיבוש של מערך הכשרה מוגדר ומובנה תוך שיתוף פעולה ושילוב בין עקרונות עלמי"א לבין הדרישות המקצועיות של משרד העבודה והרווחה. למרות הניסיונות השונים לצמצם ככל הניתן את הפערים והמתחים בין עקרונות עלמי"א והממסד, הם עלו והופיעו בצורות שונות גם בשנים האחרונות. הביטוי שקיבלו בשנים אלו היה בעיקר ביישום התוכניות ברמה המקומית, בצורה של הפעלת התוכניות באופן שחורג, ולעיתים אף סותר חלק מהעקרונות של תוכניות עלמי"א. כך לדוגמה ניתן לציין את הצמצום בעבודה הפרטנית הניתנת על ידי מדריכה סמך מקצועית במקביל להרחבה ניכרת של עבודה קבוצתית המונחית על ידי עובדת מקצועית דוגמת עובדת סוציאלית או לחלופין, פיקוח קרוב וצמוד מידי של הרכזת המקצועית על עבודת ההדרכה השל המדריכה הסמך מקצועית.

2. קושי בהטמעת המסרים של תוכניות עלמי"א

הבעיות והקשיים בהטמעת המסרים של תוכניות עלמי"א ליווה את עבודת עלמי"א במשך השנים. עם זאת, שכיחותם של הקשיים הנובעים מהטמעה חלקית כזו הלכו והצטמצמו עם השנים וכך גם אופיים והביטויים שלהם.

בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א (1985-1993)

התאפיינו קשיים אלו בהטמעת המסרים של תוכניות עלמי"א בהתנגדות רבה מצד הקהילה כלפי דרישות התשלום הסמלי של עלמי"א עבור השתתפות בתוכניות. התפישה של עלמי"א, לפיה השתתפות בתכנית דורשת התחייבות של משתתפיה בדרך של תשלום כספי סמלי, קוממה את הקהילה ולא היתה מקובלת עליה.

מקומו של הילד, בעיקר של הפעוט בקהילה, אף הוא לא השתנה ונשאר להיות שולי יחסית (לפחות לא בשנים הראשונות להפעלת התוכניות). שוליות הפעוטות בקהילה הגדירה גם את מקומו של התוכניות הפונות ומכוונות לקבוצה זו ומכאן שחשיבותן של התוכניות המיועדות לגיל הרך היתה שולית ופחותה באופן יחסי.

בנוסף, הדגש של עלמי"א על חינוך בלתי פורמלי וחשיבותו, גם כן לא הוטמעה בקרב הקהילה. הדרישה של הקהילה וציפיותיה היו לתוכניות העושות שימוש באמצעים של חינוך פורמלי, וזאת במקביל לתחושות של

חוסר סיפוק מהיעדרן, ולשימוש חלקי ומצומצם למדי בתוכניות ובמסגרות שעלמי"א העמידה לרשות הקהילה.

בשנים האחרונות (1995-1999)

חלו שינויים בביטוי של קשיי הטמעת המסרים של תוכניות עלמי"א. ייתכן כי שינוי זה נובע משינוי מהותי שהתרחש בשטח המלמד על הצלחתה של עלמי"א להטמיע חלק מעקרונותיה כגון חשיבותו של הפעוט, מרכזיותו וחשיבותו של הגיל הרך, חשיבות החינוך הבלתי פורמלי וכו'. עם זאת, ייתכן והשינוי בביטוי קשיי הטמעת המסרים של תוכניות עלמי"א נובע משינוי שחל בצורות הבחינה וההתייחסות של צוותי הערכה לשאלות אלה, ולא משינוי מהותי כלשהו. בשנים האחרונות התמקד הדיון בקשיים שבהטמעת התוכניות, בהיבטים שונים של תפקוד המשתתפים בתוכניות ולא בתפישות עקרוניות. כך לדוגמה נידונה בעיית ההשתתפות הסדירה של ילדים במפגשים כמו גם הפאסיביות וההשתתפות החלקית של הורים במהלך התורנות שלהם ב"גן הורים" והבנה חלקית בלבד של הורים בנוגע לממלאי תפקידים שונים בתוכניות עלמי"א (למשל תפקידו של החונך בתכנית "אח בוגר"). בדומה, גמישותה של עלמי"א ביחס להיבטים שונים של הפעלת התוכניות, כמו גם חריגות שונות של המשתתפים בהן נתפשה לא אחת כביטוי לחוסר רצינות וחוסר מקצועיות ולא הובנה בהתאם לתפישת עלמי"א. דוגמה לכך היא הפרשנות השגויה של אמהות את גמישות העמותה ונכונותה לשנות את מתכונת פעילותה של המשחקייה, שלא פעלה היטב, ולהפוך אותה ל"קט גן". בדומה נתפסו גם השינויים שערכו המדריכות במהלך הפעלתן את המשחקייה ואת הפעילויות ב"קט גן" כאשר ניסו להתאימן לקבוצת הילדים והאמהות שנכחו במקום.

3. מעורבות הורים

על אף העובדה שחשיבותה ומרכזיותה של מעורבות הורים מהווה את אחד מעקרונות הייסוד של כל תוכניות עלמי"א, נראה כי יש לדון בנושא זה באופן מובחן ועצמאי ולא כחלק מהפרק הקודם (קשיי הטמעת עקרונות תוכניותיה של עלמי"א). הדבר נדרש בשל העיסוק המתמשך והמשתנה במהלך רב שנות עבודתה של עלמי"א בנושא ובשל השינויים הרבים שחלו בו ובהתייחסות אליו.

מעורבות ההורים בתוכניות עלמי"א היוותה בעיה מראשית הפעלת התוכניות. מעורבותם של ההורים היתה נמוכה וחלקית ביותר ועמדה רק בחלק מן הציפיות שהיו כלפיה ובתפקידים אותם נדרשה למלא. בשנים הראשונות להפעלת תוכניות עלמי"א (1985-1990), המעורבות הנמוכה באה לידי ביטוי בנוכחות נמוכה מאוד של הורים בהפעלות קבוצתיות אליהן הם הוזמנו. נוכחותם של הורים בימי התורנות שנקבעו עבורם מראש במסגרת "גן הורים" היתה אף היא נמוכה למדי וכך גם השתתפותם הפעילה במהלך התורנות עצמה. כלומר, גם כאשר הגיעו ההורים לתורנות שנקבעה עבורם, הם גילו פאסיביות רבה באופן שחרג מאוד מהגדרת תפקידו של ההורה התורן במהלך התורנות שלו.

בשנים מאוחרות יותר להפעלת תוכניות עלמי"א (1995-1999)

חל שינוי בדרך ההתייחסות של צוותי הערכה לנושא מעורבות ההורים. כך, עצם השתתפותם של הורים (בעיקר אמהות) הפכה עם השנים לעובדה קיימת. כלומר, שאלת השתתפותם של ההורים בתוכניות עלמי"א הפכה לשולית יחסית ובמקומה נבחנה איכותה של מעורבותם והרחבת מעורבותם גם אל מחוץ לתוכניות עלמי"א. בשנים אלו של עבודת עלמי"א, מעורבות במסגרת התוכניות עצמן לא היתה מספקת ונבחנה גם מעורבותם של ההורים במסגרות נוספות בהן הם תפקדו כגון וועד הורים בגנים, וועד הורים בבית-ספר, הקשר של ההורים עם המורות או הגנות של הילדים וכו'. כלומר, הקריטריון המגדיר מעורבות הורים מספקת או בלתי מספקת השתנה והפך לתובעני יותר מן ההורים. הופעתו של הורה בפעילות לא

היתה יותר מספיקה וההורה נדרש ליזום ולפעול באופן עצמאי יותר בחלקים שונים של הפעילות (דוגמת טיולים קבוצתיים והפעלות של הורים וילדים). למעשה, ניתן לומר כי עצם השינוי בקריטריון והקשחתו, מלמדים על שיפור ושינוי משמעותיים במעורבותם של ההורים.

4. בעיות התנהגותיות של הילדים המשתתפים בתוכניות

הבעיות ההתנהגותיות שהיו בקרב הילדים שהשתתפו בתוכניות עלמי"א הופיעו בעיקר בשנות עבודתה הראשונות של עלמי"א (1985-1989). הבעיות שהופיעו בשנים מאוחרות יותר (1995-1997) הופיעו בעיקר בקרב ילדים שהשתתפו בתוכניות חדשות שהפעלתן רק החלה, דוגמת תכנית "במעלה" וכן בקרב ילדים שהשתתפו בתוכניות שהופעלו באזורים חדשים דוגמת מרכזי קליטה או יישובים חדשים. בנוסף, הבעיות ההתנהגותיות שהופיעו במשך השנים השונות השתנו אף הן.

בשנים הראשונות לעבודת עלמי"א, מגוון הבעיות ההתנהגותיות היה מגוון ונגע למיומנויות והרגלי התנהגות מתחומים שונים. כך, ניתן לציין בעיות הנוגעות להתנהגות חברתית פרועה ולקושי משמעותי של הילדים לעבוד תוך שיתוף פעולה וחלוקת האמצעים העומדים לרשותם בתכנית. הילדים לא ידעו כיצד לחלק ביניהם תפקידים במשחקים חברתיים או במשחקי תפקידים שונים והמשחק המשותף שלהם היה מצומצם ביותר. התנהגותם של ילדים רבים היתה אגרסיבית מאוד תוך השחתת רכוש וציוד של התכנית כמו גם פגיעה בסביבה. פעמים רבות נתקלו המדריכות בתוכניות בבעיית משמעת קשה עד כדי כך שלא פעם ילדים ברחו מן הפעילות ונעלמו לזמן מה. התנהגות הילדים בכל הקשור לאכילה היתה אף היא פרועה וחסרה הרגלי התנהגות קבועים ומסודרים. בהקשר זה ראוי לציין כי בשנים אלו נמצאו לא פעם ילדים שסבלו מרעב.

בשנים המאוחרות יותר (1995-1997) הצטמצמו הבעיות ההתנהגותיות שהראו הילדים. ראשית, חלק מן הבעיות שהופיעו בשנות העבודה הראשונות נעלמו כליל. כך קרה ביחס לבעיית הרעב של הילדים, כמו גם היעדר הרגלי התנהגות בזמן האוכל. הוונדליזם שהופיע בשנים הראשונות הצטמצם ונעלם כמעט לגמרי. הבעיות שנתרו על כנן היו התנהגויות פרועות וחסרות משמעת של הילדים ביחס למסגרת התכנית ולמדריכות שבה.

חשוב לציין כי מה שנחשב לבעיות התנהגותיות בשנות הפעילות המאוחרות של תוכניות עלמי"א, לא עלה כלל בשנים הראשונות לעבודתה, דוגמת השתוללות, שיתוף פעולה חלקי מצד כמה ילדים בפעילויות שונות ואיחור של ילדים ולעיתים אף היעדרות שלהם מהפעילויות. מכאן, שהקריטריון המגדיר מהן בעיות התנהגותיות, כמו גם הציפיות של עלמי"א מן הילדים בתוכניותיה, השתנו עם השנים והפכו למחמירים יותר. שינוי זה, ייתכן ומלמד על שינוי אובייקטיבי שחל בקרב אוכלוסיית הילדים בקהילה, אשר הביא לשינוי בקריטריונים ובציפיות כלפיהם.

5. היכרות והבנה חלקית של הצוות המקצועי את הקהילה האתיופית

במהלך השנים, עלתה בעיה זו והופיעה ביחס לפערים בין מצבה של הקהילה האתיופית לבין התוכניות המופעלות בה, וביחס לאי הבנות שונות שנבעו מהכרה חלקית זו. גם כאן, הבעיות שנבעו מהיכרות חלקית הלכו והצטמצמו עם הזמן וזאת במקביל לשינויים בציפיות כלפי מידת ההבנה וההיכרות המצופות מן הצוות המקצועי של עלמי"א.

ראשית יש לציין כי בשנות עבודתה המוקדמות ביותר של עלמי"א (1985-1988), שאלת ההיכרות וההבנה שיש לצוות המקצועי בעמותה אודות הקהילה האתיופית ומאפייניה הייחודיים כלל לא עלתה ולא נבחנה. הופעתן של בעיות אלה רק בשנים מאוחרות יותר, לאחר צבירה של ניסיון והבנה אודות הקהילה, מלמדת כי הן התקיימו עוד קודם לכן אולם לא נתפשו כבעיות ולא הובנו. מכאן שהשינוי בשנים הראשונות לעבודת

עלמי"א היה המעבר מתחום של חוסר ידיעה אודות קיומה של אי ידיעה (חוסר היכרות והבנה את הקהילה האתיופית) לעבר תחום בו אי הידיעה אודות הקהילה האתיופית הפכה לגלויה. שינוי זה כשלעצמו חשוב מאוד כיוון שהוא מאפשר תהליך של בירור וחתירה לקראת ידיעה והבנה של הקהילה האתיופית. בשנים הראשונות, הבינה עלמי"א כי הצוות המקצועי אינו מכיר ואינו מבין את מאפייניה ובעיותיה של הקהילה האתיופית. כלומר, בשנים אלו חוסר ההיכרות וחוסר ההבנה היו גורפות וכלליות. כך למשל ניתן לציין את הפליאה ואי ההבנה של צוות ההדרכה בעמותה כלפי הפאסיביות של חברי הוועד בדיונים שונים כמו גם את הקושי של נשים להשתתף ולהשמיע את קולן בדיונים אלו.

בשנים המאוחרות של פעילות עלמי"א בקרב הקהילה (1995-1997), הצטמצמו בעיות ההיכרות וההבנה של הצוות המקצועי אך עדיין, עבודת הצוות המקצועי התאפיינה בהבנה ובהכרה חלקיות של הקהילה. בשנים אלו עיקר הבעיות התמקדו בהכרה ובהבנה של צרכים ספציפיים של קבוצות מסוימות בקרב הקהילה, שאיתן עבדה עלמי"א. בעיות התקשורת החריפות עם הקהילה, שליוו את עבודת עלמי"א בשנים הראשונות לא בלטו בשנים המאוחרות יותר. עם זאת, הצרכים של קבוצות שונות בערים שונות ברחבי הארץ, לא היו נהירים דיו לצוות המקצועי של עלמי"א אשר היה אחראי על הפעלת התוכניות במסגרת ההפצה שלהן. לדוגמה, כמה ערים התאפיינו באוכלוסייה שזה אך עברה מאתרי הקליטה אל יישוב הקבע ואל מגורים בדירות. באתרי פעילות אחרים לעומת זאת, התאפיינה קבוצת המשתתפים בתכנית בקשיים ייחודיים הנובעים ממיקום פיזי בעייתי של השכונה שלהם וכו'. כמוכן שלכל אחת מקבוצות אלה צרכים ייחודיים הנובעים ממאפייניה וההקשר הספציפי בו היא חיה. חוסר ידיעה ומודעות לצרכים אלה צמצם את יכולתה של עלמי"א להפעיל תכנית שהיא רלוונטית למשתתפיה. בנוסף, המרחק הפיזי והקשר המרוחק שנבע ממנו, פגעו ביכולתו של הצוות המקצועי להכיר את הקהילה בכל יישוב על מאפייניה הייחודיים והמובחנים ומכאן שגם היכולת להתאים ולהבנות תוכניות שתענינה על צרכים ייחודיים אלו נפגעה.

ניתן לסכם ולומר כי בעיית ההבנה וההיכרות החלקית של צוות עלמי"א את הקהילה אפיינה את העבודה במהלך מרבית שנות עבודתה של עלמי"א בקהילה. עם זאת, תוכן הפערים ועומקם כמו גם השלכותיהם, השתנו עם השנים. שינוי זה מאופיין בצמצום החלקים שהיו חסרים ולא מוכרים לצוות המקצועי לשם היכרות והבנה של הקהילה, ובכך שהם הצטמצמו בעיקר לקבוצות החדשות ולקהילות החדשות ברחבי הארץ בהם הופעלו תוכניות עלמי"א.

6. הדרכה

נושא ההדרכה בתוכניות עלמי"א הוא מרכזי ומהותי להצלחתן. למעשה, נחלקת עבודת ההדרכה בעמותה לשני חלקים/היבטים מרכזיים ומובחנים. היבט אחד של ההדרכה עוסק בתהליכי הדרכה המתרחשים בתוך הצוותים המפעילים את התוכניות. תהליכי הדרכה אלו עומדים בבסיס תפישותיה העקרונית של עלמי"א בדבר עבודת צוות הפועל תוך שילוב של עקרונות תיאורטיים אוניברסליים יחד עם דגש על היבטים תרבותיים ייחודיים. כיוון שהצוותים המפעילים את תוכניות עלמי"א עובדים תוך שיתוף של אנשי מקצוע המעבירים את הידע המקצועי שלהם לעובדים סמך מקצועיים, תהליכי ההדרכה הם בעלי חשיבות רבה. ההיבט השני של ההדרכה עוסק בתהליכי ההדרכה של הצרכנים בתוכניות, המלווים את הפעלת התוכניות בפועל, כפי שנעשה על ידי המדריכים בתוכניות. כיוון שההדרכה בתוכניות מהווה את הכלי המרכזי ובעל השפעה ניכרת ביותר על דרך התנהלותה והצלחתה של התכנית, הרי שההדרכה הניתנת בה היא חשובה ביותר.

השנים הראשונות ביותר לעבודת עלמי"א (1985-1988)

בשנים אלה לא נשאלו שאלות בנושאי ההדרכה ולא נבחנו אופיין, איכותן וטיבן של ההדרכות בשני ההיבטים השונים. בשנים הבאות, תפס נושא ההדרכה מקום מרכזי למדי בחלק ניכר מאוד מדו"חות ההערכה אולם לא תמיד התקיימה בחינה שווה של שני ההיבטים השונים. היו שנים בהן נבחן בעיקר ההיבט הראשון (הדרכה בתוך הצוות), ואילו בשנים אחרות נבחן בעיקר ההיבט השני (ההדרכה את הצרכנים בתוכניות). יחד עם זאת, בחינת ההדרכה של הצרכנים בתוכניות היתה בולטת ומרכזית יותר בהשוואה להדרכה בתוך הצוות, במהלך שנות עבודתה של עלמי"א.

ברב השנים בהן עלה נושא ההדרכה ונבחן (1989-1997), הבעיות המרכזיות נגעו להדרכה הניתנת בתוכניות עלמי"א על ידי מדריכות. עיקר הבעיות שאפיינו את השנים הראשונות היו היעדר תכנון מספיק ומספק של פעילויות, וקושי בהתאמתן למסגרת הזמן הנתונה. כמו כן עלתה בעיה שחזרה על עצמה בהקשרים ובתוכניות שונות ונגעה לקושי של המדריכות בהפעלת סמכותן, בין אם זו נדרשת כלפי ילדים המשתתפים בתכנית ובין אם כלפי הורים. הקושי בהפעלת הסמכות כלפי הורים קיבל ביטויים שונים, ביניהם קושי של המדריכות לבקר ולהעיר על התנהגויות של הורים ב"גן הורים" (על אף שמבחינה פורמלית, זהו חלק מסמכויות המדריכות) כמו גם קושי שלהן לבקש ולהפעיל הורים בהתאם לצרכים שעלו ובהתאם לתפקיד אותו נדרשו ההורים למלא. הקושי בהפעלת הסמכות כלפי הילדים בתוכניות התבטא אף הוא בצורות שונות, ביניהן קושי של המדריכות להציב גבולות ביחס להתנהגויות בלתי לגיטימיות, כמו גם קושי להעניק חיזוקים באופן עקבי על התנהגויות רצויות. המדריכות הפגינו חוסר ביטחון רב במהלך האינטראקציה שלהן עם הילדים.

עלו גם בעיות של תחלופה גבוהה של צוותי הדרכה בתוכניות, באופן שפגע בהמשכיותן. בעיה אחרת היא של קשרים מרוחקים בין מדריכות וילדים, דבר שקיבל ביטוי בדיאולוג מצומצם ביותר בין המדריכות לילדים אשר התמקד בעיקר במתן הוראות.

בעיה נוספת שעלתה בהקשר זה נגעה לאופן ההפעלה של התוכניות על ידי המדריכות, הפעלה שלקתה בסגירות, הגבלת יצירתיות והיצמדות המדריכות לרוטינות קבועות של פעילות והפעלה באופן שמגביל ומצמצם את טווח הפעילויות, העשייה והיצירה של הילדים. הפעלה בצורה שכזו היתה מוגבלת ומגבילה כל כך עד שלעיתים אף עמדה בסתירה לעקרונות של תוכניות שונות (המכוונות דווקא לחשיבה חופשית ויצירתית) ומכאן שאף ערערה את יכולת השגת מטרותיה.

בשנים מאוחרות יותר (1995-1999)

התמקדו בעיות ההדרכה בתוכניות במידת התכנון וההתאמה של ההדרכה לצרכים הספציפיים של הילדים או המשפחות להן היא ניתנה. כך לדוגמה עלתה בעיית היעדרן של מטרות קונקרטיות עבור כל משפחה בתכנית ועבור כל ילד בתכנית. עבודתן של המדריכות באופן שאינו מוכתב ומשורטט על ידי יעדים, צוינה גם כן כבעיה. מושכלות ההדרכה הפכה בשנים אלה למרכזית. העובדה כי המדריכות לא הסבירו למשתתפי התוכניות את מטרות הפעילויות הספציפיות כמו גם מטרות השימוש במשחקים מסוימים וקביעתם של כללי התנהגות וגבולות, כל אלו היוו בעיה בהדרכה שניתנה בתכנית. חשוב לציין כי חלק מן הבעיות שאפיינו את ההדרכה בתוכניות בשנים קודמות, דוגמת קשיים בהפעלת סמכויות וכו', המשיכו עדיין להתקיים אך באופן מצומצם ונקודתי יותר כך שהמקום שתפסו הלך ופחת.

לסיכום ניתן לומר כי בעיות ההדרכה בתוכניות עלמי"א היוו מוקד מרכזי לבחינה והתייחסות במרבית שנות עבודתה של עלמי"א. עיקר בעיות ההדרכה בשנים הראשונות נגעו להפעלת סמכותן של המדריכות

בעוד שבשנים מאוחרות יותר, הן התמקדו במידת התכנון וההתאמה של התוכניות לילדים ולמשפחות. שינוי זה מצביע על שיפור בהדרכה כיוון שהוא מלמד על חיזוק סמכותן וביטחונן העצמי של המדריכות במהלך עבודתן. כמו כן, מהרחבת הדיון בבעיות ההדרכה בתוכניות נראה כי המקום שניתן להדרכה זו הלך וגדל וכך גם ההכרה בחשיבותה של הדרכה מקצועית, מתוכננת, מובנית מראש ומושכלת.

הדרכה בצוות המקצועי: בעיות בתחום זה הופיעו כבר בשנים מוקדמות של עבודת עלמי"א (1989) אולם הן הפכו בולטות ומרכזיות יותר בשנים האחרונות (1997-1999). למעשה, הבעיות שעלו בהדרכה הפנים-צוותית בשנים מוקדמות (1989) נבעו במידה רבה מחוסר המיומנות של המדריכות בעבודת ההדרכה ומהידע החלקי ביותר שלהן בנושאים בהן עסקו התוכניות (בגיל הרך לדוגמא). אלו הקשו על ההפנמה על ידי המדריכות את תכני ההדרכות שהועברו וניתנו להן על ידי רכזות התוכניות במהלך פגישות הצוות. זהו למשל ההסבר לעובדה שהמדריכות שכחו נושאים שונים מהדרכות קודמות שניתנו להן בפגישות עם רכזות התכנית בה הן עבדו, כמו גם קשיים שלהן בהבנת עקרונות שונים שהועברו בהדרכות.

בעיות אחרות שעלו בהקשר להדרכה בתוך הצוות, נגזרות במידה רבה מאופיים של תהליכי העבודה שאפיינו את עלמי"א באופן כללי בשנה זו. בכך למשל מוסברת העובדה כי פגישות ההדרכה שהתקיימו בין רכזות התוכניות למדריכות בהן היו קצרות, בלתי עקביות ובלתי עוקבות ולא כחלק מסדר יום קבוע. הפעם הבאה שנושאי ההדרכה בתוך צוותי ההפעלה של התוכניות נידון היתה רק בשנת 1995. כלומר, בשנים 1990-1994, נושאי ההדרכה בתוך צוות עלמי"א, לא נידונו ומכאן, נראה שלא נתפשו כמרכזיים וכחשובים ולכן גם לא נבחנו מקרוב. יתכן גם כי עבודת ההדרכה בתוך הצוותים נתפסה כמספקת באותו זמן. לעומת זאת, החל מ-1995 הדיון בבעיות אלה הפך למרכזי מאוד, הוקדשה לו תשומת לב וחשיבה רבה והוא נבחן לעומקו.

חשוב לציין כי בשנים אלה, פעלה עלמי"א באופן נמרץ לקידום ההפצה של תוכניותיה, וייתכן כי הדבר הדגיש את חשיבותה של ההדרכה-הצוותית המהווה למעשה את מסגרת ההכשרה והפיקוח של רכזי התוכניות על מפעילי התוכניות בפועל. בשנת 1995 התמקדו הבעיות בעבודת הצוות בקשיים הבסיסיים המלווים את הפעלת התוכניות וזאת בשל קשיים אובייקטיביים ומאפיינים שונים של המדריכות. דוגמאות לבעיות אלה ניתן לראות למשל בקושי של המדריכות לתעד ולדווח בכתב את תכני הפעילות ומהלכה של ההדרכה שהן העבירו.

הידע הבסיסי, הראשוני, בנוגע להפעלות שונות אותן נדרשו המדריכות לקיים, היה מצומצם מאוד וחייב הדרכה מדוקדקת תוך ירידה לפרטי פרטים, גם כאלו הנראים על פניו מובנים מאליהם. כלומר, הבעיות שנידונו והוצגו בשנה זו בנוגע להדרכה-הצוותית נבעו בעיקרן ממאפיינים של צוותי ההדרכה. בשנת 1996 התמקדו הבעיות בהדרכה-הצוותית במידת השליטה וההבנה המהותית של המדריכות בתכנית בה הן עבדו. נמצא כי בקיאותן והבנתן של המדריכות היתה לעיתים חלקית ומצומצמת מדי, דבר שהוביל לעבודת הדרכה חלקית, אשר אינה בוחנת שאלות אלה.

בשנים המאוחרות יותר של עבודת עלמי"א, נמצאו בתפקידים שונים של ריכוז תוכניות, עובדים ועובדות בני הקהילה אשר חלקם לפחות, קודמו לתפקידי ריכוז לאחר שעבדו בעצמם בהדרכה. המעבר של רכזים ורכזות אלו ממדריכים בתוכניות לרכזים שלהן, היווה עבורם קושי בהפעלת סמכותם המקצועית ביחס למדריכות הכפופות להם. קושי זה צמצם והגביל את היקף ההדרכה שניתנה וכן את יכולתם של הרכזים להתמודד עם בעיות ממשיות שעלו במהלך הפעלת התכנית. בהמשך אף הועלתה בעיה כי בחלק מן התוכניות, ההדרכה הניתנת למדריכים אינה קונקרטיית דיה ואינה מעניקה להם כלים מעשיים לפעולה, דבר המגביל ומקשה על המדריכים בהתמודדותם עם בעיות ועם נושאים שונים.

נראה כי בשנים האחרונות (1998-1999) הפכה שאלת ההדרכה-הצוותית למשמעותית ומרכזית ביותר. ייתכן כי ההפצה המשמעותית של התוכניות האירה והדגישה את חשיבות איכותה של הדרכה זו. נראה גם כי נושא ההדרכה-הצוותית הוכר, עם השנים, כאחד מעקרונות העבודה המרכזיים בתוכניות עלמי"א. בשנים אלה התמקדו הבעיות בעבודת ההדרכה הצוותית ברמות שונות של הדרכה זו. ראשית, צוותי ההפעלה של התוכניות התרחבו (בשל ההפצה) ואף החלו להיפגש להדרכות משותפות במסגרת השתלמויות אזוריות ומאוחר יותר אף במסגרת של קורס ארצי. מכאן, שההדרכה הצוותית השתכללה והופעלה ברמות שונות: יישובית, אזורית וארצית. בכל אחת מן הרמות הללו, הופיעו בעיות שונות.

הבעיות ברמה של ההדרכה היישובית, לא השתנו בהשוואה לבעיות שהועלו בשנים קודמות. הן נגעו להבניה לא מספקת שלהן, לסדירות נמוכה בחלק מן היישובים, ולהיעדר תהליך הכשרה תוך מתן כלים קונקרטיים במקרים מסוימים.

ברמה של ההדרכה האזורית והארצית, עלו בעיות אחרות אשר התמקדו בעיקר בנוכחות חלקית של צוותי ההפעלה במפגשים השונים. כמו כן עלו בעיות שנגעו לפערים בין צוותי הדרכה שונים (פערים הנובעים מהבדלי השכלה, גיל, ניסיון בעבודה בתכנית ועוד), ובין היישובים השונים.

לסיכום ניתן לומר, כי בשנים המאוחרות לעבודת עלמי"א (1995-1999) הפך נושא ההדרכה-הצוותית למרכזי וחשוב עבור עלמי"א, ובחינתו הלכה ונעשתה מדויקת וקרובה יותר. הדבר מלמד על השינוי בהתייחסות ובהכרה בחשיבותה של ההדרכה-הצוותית ועל היותה גורם מרכזי וחשוב להפעלה רצויה של התוכניות.

7. תיעוד

בעיות התיעוד בעבודת עלמי"א ליוו אותה מראשית עבודתה ועד היום ולמעשה משמעות התיעוד וההיבטים שאינם מתועדים השתנו אך במעט בשנים אלה. כבר בשנת 1987 עלתה בעיית היעדר התיעוד והוצגה כגורמת לכך שהארגון תלוי בעובדיו ובידע בו הם מחזיקים כתוצאה מהיעדר תהליכים ונהלים המתעדים ומשמרים ידע ועובדות אלה. כך לדוגמא הוצג מצב בו תחלופת עובדים בעמותה גוררת אחריה בעיות בהמשך הפעלה רציפה וזאת, בשל היעדר תיעוד המאפשר רצף של עבודה. הדבר נכון גם ביחס לתלות של עלמי"א בעובדי המנהלה ובמגייסי המשאבים עבורה.

בעיות נוספות הנובעות מהיעדר תהליך מובנה ומאורגן של תיעוד הן בעיות באיתור של בוגרי התוכניות אשר אינם לוקחים בהן יותר חלק. חוסר תיעוד ברור ומדויק אודות משתתפי התוכניות, מנע והקשה כל ניסיונות האיתור של חלק מבוגרי התוכניות. ככל שהיקף עבודתה של עלמי"א גדל והלך, כך גם בלטו יותר הנחיצות והיעדר החומר המתעד את תכני פעילותה, המשתתפים בה, מבני התוכניות ותפישתם התיאורטית כמו גם שיתופי הפעולה וההסכמים לשיתופי פעולה אלו והתפקידים של כל אחד מהגורמים בעבודה המשותפת.

בשנים האחרונות (1998-1999), הדיון בבעיות התיעוד התייחס להיבט נוסף הנוגע לניהול ידע בכל הקשור לקשרים הבין-ארגוניים שקיימה עלמי"א. התיעוד הנדרש והחסר בהקשר זה נגע לאסטרטגיות ולצורות ההתקשרות הראשונית שקיימה עלמי"א, אשר לא תועדו. היעדר התיעוד בלט גם ביחס לתיאור התפתחותם של היחסים והקשרים הבין-ארגוניים שהתפתחו בשנים אלה כמו גם קשרים ויחסים שהחלו לפעול בשנים מוקדמות יותר.

למרות ההתייחסות להיבטים חדשים של תיעוד, עדיין בלטו בחסרונם מסמכים ותהליכים המתעדים ועל ידי כך גם ממסדים את הידע המוחזק בידי עובדי עלמי"א והופכים אותו לידע של עלמי"א עצמה. משמעות

היעדר התייעוד היתה בהפיכת עלמי"א לתלויה בעובדיה באופן שאפיון במידה זו או אחרת את עבודת עלמי"א במשך כל השנים.

8. הבניית תהליכי עבודה בעמותה

על מנת להפעיל את תוכניותיה באופן מוצלח ויעיל, היה על עלמי"א להבנות תהליכי עבודה שונים, החל באופן הדיון בנוגע לתוכניות ובקבלת ההחלטות כמו גם בתהליכי תקשורת והעברת אינפורמציה בתוך עלמי"א ומחוץ לה עם שותפיה וכלה בהפעלתן והוצאתן לפועל של תוכניותיה, הקשר שעלמי"א מקיימת עם הקהילה וביצוע ההחלטות בשטח. למעשה, בכל אחד משלבי עבודתה של עלמי"א, מראשית עבודתה בבאר שבע ועד ההפצה של תוכניותיה ברחבי הארץ, לוותה עבודת עלמי"א בבעיות של הבניית תהליכי עבודה. כמובן שהיקף הבעיות והמוקד שלהן השתנה עם השנים אולם עובדת קיומן לא נפתרה מעולם.

בשנים הראשונות של עבודת עלמי"א (1985-1995) עיקר הבעיות בתחום הבניית תהליכי העבודה עסקו בהיעדר פורמליזציה ורוטיניזציה מספיקים בשגרת העבודה של עלמי"א ושל תוכניותיה. כך למשל תוארה מערכת היחסים בין הוועד המנהל וועדת ההיגוי של עלמי"א שליוו את עבודתה בשנים הראשונות. העובדה כי לא הוגדרה שגרת עבודה קבועה המתייחסת לתהליכי העברת האינפורמציה בין ההנהלה הפעילה של עלמי"א לבין גופים אלו, הפכה אותם לתלויים בהנהלה ולבעלי יכולת מצומצמת ביותר למלא את תפקידם המכוון והמייעץ.

היעדר הגדרת תפקידים מפורטת, עקבית ומובנת לכל הפריעה לעבודה השוטפת והתקינה של עלמי"א ובתוכניותיה. כך למשל הגדרה חלקית של תפקידי המדריכות פגעה ביכולת עבודתן ובדומה, היעדר הגדרה מובנית לתפקידי ריכוז, ניהול, ייעוץ וכו' פגעו בכל אחד מממלאי תפקידים אלה. בהיעדר הגדרת תפקידים, לא ניתן להבנות תהליכי עבודה ברורים כיוון שאף אחד מממלאי התפקידים השונים אינו מכוון, בהגדרה, לעבר תחומי פעולה ומעורבות מוגדרת. בנוסף, הגדרה בלתי ברורה זו יוצרת תחומים בהם יש, במקרה הטוב, חפיפה בין ממלאי תפקידים שונים ובמקרה הפחות טוב היא יוצרת תחומים ה"נופלים בין הכיסאות" ואינם זוכים לטיפול והתייחסות מאף גורם שהוא.

בשנים האחרונות (1997-1999) עיקר הבעיות בתחום זה של הבניית תהליכי עבודה, עסקו בתהליכי קבלת החלטות בעמותה. ההחלטות שהתקבלו בעמותה ברמות שונות ובהקשרים שונים בתוכה, לא נבעו בהכרח מקיומו של דיון מובנה ומוגדר מראש לצורך קבלת ההחלטה. פעמים רבות התקבלו החלטות שונות תוך שהן מלוות בתהליך חשיבה חלקי בלבד ולעיתים אף לא התרחש כלל. כיוון שבשנים האחרונות, נושא ההפצה של תוכניות עלמי"א תפס מקום מרכזי בעבודת עלמי"א, הוא דרש שינויים רבים כמו גם קבלת החלטות רבות בנושאים שונים, חלקם נקודתיים (האם להפסיק/להמשיך הפעלת תכנית ביישוב ספציפי), וחלקם עקרוניים יותר (קביעת קריטריונים לעבודה ולהדרכה בתוכניות שבהפצה).

למרות חשיבותן של החלטות אלה, עלמי"א לא עשתה צעדים לקידום נושא ההבניה של תהליכי עבודה בתוכה. כך קרה שלא הוקמו פורומים שונים הנחוצים להתייעצות, תכנון וחשיבה בנוגע להפצה. בדומה, עבודתה של עלמי"א חסרה את קיומו של תהליך תכנון אסטרטגי וכן תכנון עבודה המושתתים על בחירה מודעת המבוססת על סדר העדיפויות של עלמי"א ועקרונותיה.

לסיכום ניתן לומר כי בשנים הראשונות התמקדו בעיות הבניית תהליכי העבודה בהגדרת התפקידים. משבעיות אלה הצטמצמו או הפכו מרכזיות פחות, ובמקביל הלכה ההפצה של התוכניות ותפסה תאוצה, היעדר הבניית תהליכי העבודה השפיעה ונידונה בעיקר בנוגע לקבלת החלטות על ידי עלמי"א.

9. קשרים בין-ארגוניים

בעיות בתחום שיתוף הפעולה והקשרים הבין-ארגוניים שעלמ"א מקיימת הופיעו כבר בשנים המוקדמות ביותר לעבודתה אולם, הם הפכו למרכזיות עבודה רק בשנים המאוחרות (1997-1999). במקביל לשינוי במידת החשיבות שניתנה לבעיות אלה, הופיעו גם שינויים בתחומי ההתייחסות בנוגע לקשרים הבין-ארגוניים שקיימה עלמ"א. הרחבת תהליך ההפצה של תוכניות עלמ"א והפעלה של תוכניותיה ברחבי הארץ, היא זו שהעלתה בעיות אלה לדרגת חשיבות גבוהה ומרכזית ומכאן גם הפכה את ההתמודדות עם בעיות אלה להכרחית.

בשנים הראשונות לעבודת עלמ"א (1986-1998), היא קיימה קשרים עם ארגונים שונים לצורך הפעלת תוכניותיה בבאר שבע. מרבית הקשרים התקיימו ברמה היישובית קרי, הרשות המקומית וגופים עירוניים המייצגים את הממסד כגון לשכת הרווחה, אגף החינוך ועוד. שיתוף הפעולה עם גורמים אלו היה מוצלח בחלקו, בעיקר שיתוף הפעולה עם לשכת הרווחה בעיר. אולם פרט לכך, התאפיינו הקשרים של עלמ"א עם יתר השותפים בתקשורת חלקית בלבד ובחוסר היענות של השותפים למימוש וקיום שיתוף הפעולה שהוסכם עליו מראש.

התגלו גם מחלוקות משמעותיות בדבר האפשרות להפעלה של תוכניות הדוגלות בחינוך לא פורמלי. כך למשל לקתה הפעלת התוכניות בשיתוף פעולה מצומצם עם משרד החינוך. מחלוקת נוספת שאפיינה את העבודה של עלמ"א עם משרד החינוך נגעה למידת חשיבות העבודה המסתמכת על הדרכה של מדריכות סמך מקצועיות בנות הקהילה. בעוד עלמ"א הציבה את עבודתן של המדריכות מהקהילה במרכז וכחלק מעקרונות היסוד שלה, התנגדה המערכת המקצועית לכך וראתה בעבודתן של הסמך מקצועיות פגיעה ברמתן ובאיכותן של התוכניות.

המחלקה לקליטה שפעלה בעיר, לא מילאה את התחייבויותיה הכלכליות בהפעלת התכנית, דבר שפגע ביכולת הפעלתה על ידי עלמ"א.

בשנים האחרונות (1997-1999) הפכו הבעיות ביחסים הבין-ארגוניים שמקיימת עלמ"א למרכזיות ביותר עבודה. משום כך נבחנו יחסים אלו לעומק, דבר שהביא לאיתורן של בעיות רבות יותר מאלו שעלו בעבר, ושמבטאות היבטים שונים של היחסים אותם מקיימת עלמ"א. בנוסף לבעיות הקונקרטיות במערכות היחסים השונות, אשר נבחנו גם בשנים קודמות, עסקה ההערכה בשנים אלו גם בניית דפוס ההתקשרות ויצירת היחסים הבין-ארגוניים כמו גם אבחון האסטרטגיות בהן היא נוקטת לשם הפעלת תוכניותיה תוך שיתוף פעולה בין-ארגוני. הבעיות שעלו בהיבט הקונקרטי נגעו למקום ולהכרה המצומצמים מדי שעלמ"א זוכה לעיתים מצד שותפיה. כך לדוגמא עלה נושא שיתוף הפעולה המועט שזכו לו מדריכי תכנית "במעלה" בקרב בתי-הספר. כמו כן ניתן לציין את העובדה שבתי הספר בהם פועלת תכנית "במעלה" לא הכירו מספיק את התכנית וממילא, גם לא שייכו את השינוי החיובי שחל בקרב משתתפי התכנית לעשיית המדריכים בה.

כך גם המאבק שניהלה עלמ"א לשם השגת הכרה פורמלית, והבטחת מקומה בין המתכננים והמעצבים של הקורס לרכזות ולמדריכות במסגרת בית הספר המרכזי לעבודה קהילתית בתל אביב.

בעיות נוספות בהיבט הקונקרטי נוגעות לתחושתם של שותפים רבים של עלמ"א כי לעיתים רבות עלמ"א נוהגת בחובבנות ומקצועיותה לוקה בתחומים שונים. כאשר עבודה משותפת נשענת על הערכה כזו של אחד הצדדים את האחר, היא בעייתית ועלולה להציב בתפקידים מוגדרים ומובנים מראש את כל אחד מהצדדים (צד אחד הוא החזק והמחליט, האחר הוא החלש והמובל וכו').

כאמור עלו גם בעיות הנוגעות לאסטרטגיות בהן נוקטת עלמי"א לצורך הפעלת תוכניותיה. הבעיות בתחום זה הן כוללות יותר ולעיתים אף נראה כי הן מהוות את הגורם לבעיות קונקרטיות שונות ביחסים הבין-ארגוניים. ראשית, עלתה הבעיה של יצירת הקשרים הבין ארגוניים שעלמי"א יוצרת. אותר קושי מהותי של עלמי"א ביצירת קשרים בין ארגוניים עם גופים מן הממסד כגון משרדים ממשלתיים. בהקשר זה אף נמצא כי חלק גדול מהקשרים הבין ארגוניים הקיימים, נוצרו באופן מקרי ואקראי, ללא תכנון מקדים וללא תהליך של בחירה מודעת, גם כאשר היו קשרים אלו חשובים מאוד עבור עלמי"א כבר מראשיתם. העובדה כי יצירת הקשרים הבין-ארגוניים חסרה תהליך של תכנון אסטרטגי מובילה ולאי ניצול של הזדמנויות שונות והחמצתן. יצירת הקשרים שעלמי"א יוצרת עם גופים וארגונים שונים מתאפיינת בעיקר בתגובתיות והיא לוקה בתכנון וביוזמה. כל אלו מקשים על עלמי"א ליצור מערכת קשרים של עבודה בין-ארגונית העונה על איזה מבנה או מודל של עבודה מוגדר ומובנה מראש. כמו כן מקשה הדבר על תכנון אסטרטגי של העבודה והתוכניות אותן עלמי"א מסוגלת לקיים ולהפעיל. התגובתיות וחוסר התכנון וההבניה מאפיינים גם את הדיונים שמקיימת עלמי"א עם שותפיה מראשית הדרך קרי, מהצגתה את עצמה בפניהם וכלה בדיוני סיכום לתוכניות שונות המופעלות מתוך שיתוף פעולה. היעדר התכנון של ישיבות היכרות עם גופים שונים, מהווה בעיה ולעיתים יכולה אף להוות מכשול מהותי לעצם האפשרות לקשר עבודה מתמשך. פעמים רבות לקתה ההצגה העצמית בהארכת יתר בדבר עובדות והקשרים היסטוריים אודות עלמי"א, ופסיחה על היבטים שיווקיים משמעותיים ביותר כמו הצגת העקרונות העומדים בבסיס התוכניות, או כמו הצגת הניסיון העשיר וההצלחות המלוות את עבודתה. גם הדיונים בדבר עקרונות העבודה המשותפת, שנערכו עם שותפים שונים בראשית הדרך של העבודה המשותפת עימם, חסרו פעמים רבות תכנון מקדים והחלטה מושכלת ומודעת אודות העקרונות המשמעותיים ביותר עבור עלמי"א. חוסר התכנון לקראת דיונים אלו כמו גם דיונים שהתנהלו במהלך הפעלה שוטפת של התוכניות, פגעה לא פעם ביכולתה של עלמי"א לקבוע את התנהלות הדיונים ואת תוצאותיהם.

תפישת האפקטיביות בדו"חות

פרק זה יציג את רכיבי תפישת האפקטיביות כפי שעלתה בדו"חות ההערכה ואת השינוי במרכזיותם של היבטים שונים בה במהלך שנות עבודתה של עלמי"א. הבחינה של תפישת האפקטיביות בדו"חות היא מורכבת ובעייתית מכמה סיבות. ראשית, תפישת האפקטיביות העולה בדו"חות מעוצבת ומוגדרת במידה רבה על ידי תפישת המעריכים שכתבו את הדו"חות בנוגע לשאלה של מהי אפקטיביות. אמנם קיים קשר בין תפישה זו לבין תפישת האפקטיביות של עלמי"א (עלמי"א מעצבת ומגדירה במידה רבה את תפישת האפקטיביות של צוות ההערכה) אולם אין ביניהן חפיפה מלאה. עובדה זאת חשובה ביותר בייחוד לאור השינויים הרבים שנערכו בהרכב צוות ההערכה ובעומד בראשו במהלך השנים.

שנית, גודלו של צוות ההערכה השתנה במהלך השנים ומכאן גם היקף השאלות והנושאים שיכל לבחון וההיבטים של תפישת האפקטיביות שהשתקפו ממנו. בשנים בהן היה הצוות מצומצם הוא התייחס להיבטים מצומצמים וספורים יותר המייצגים רק חלק מפעילות עלמי"א ומטרותיה ומשקפים לכן רק חלק מתפישת האפקטיביות שלה.

שלישית, שינויים שחלו בהיקף פעילותן של תוכניות עלמי"א, דבר שיצר שינויים בדגשים של מטרותיה של עלמי"א כמו גם בתפישת האפקטיביות שלה. כל השינויים הללו (היקף הפעילות של התוכניות, הרכבו וגודלו של צוות ההערכה) חלו במקביל ולא ניתן לדעת ממה נובעים השינויים בתפישת האפקטיביות כפי שמשקפים בדו"חות (גם כאשר העומד בראש צוות ההערכה לא השתנה במהלך כמה שנים, המעריכים בשטח התחלפו והשתנו). קושי זה הוא בלתי פתיר. למרות זאת, ניתן לשרטט תמונה כוללת המתייחסת לתהליכים ולמגמות מרכזיות בתפישת האפקטיביות של עלמי"א, מעבר לצוותי ההערכה השונים.

תפישת האפקטיביות המוצגת בדו"חות מתייחסת לשני סוגים מובחנים של הצלחה. האחד, מתייחס להצלחה המהווה השגת מטרה קרי, הצלחה הנשענת על מטרה מוגדרת מראש דוגמת שיפור ביצועיהם של בוגרי התוכניות במסגרות החינוך הפורמלי. השני, מתייחס להצלחה שהיא מעין "תוצר לוואי" או "תוצר בלתי מתוכנן" של התוכניות קרי, הצלחה שאינה נשענת על מטרות מוגדרות מראש. למשל, הפיכת המדריכות הסמך מקצועיות בתוכניות עלמי"א למגשרות בין תרבותיות בקהילה. למרות השוני בין שני סוגי ההצלחות, לא תמיד קל לציין לאיזו קטגוריה שייכת תפישת אפקטיביות כלשהי כיוון שלעיתים, עם הפעלת התוכניות, הוגדרו מטרות חדשות לתוכניות שהן בגדר הרחבה שלהן והליכה של "צעד אחד קדימה".

בניגוד לפרקים הקודמים, שעסקו ב"נושאים המרכזיים" וב"בעיות שעלו בדו"חות", אשר התאפיינו בשינויים ובהרחבה של התכנים והמשמעות שלהם, השינויים שחלו במשמעות תפישת האפקטיביות בהיבטים הספציפיים שלה הם מצומצמים ביותר. כך למשל היבט מעורבות ההורים, שנתפס כממד בתפישת האפקטיביות, לא השתנה עם השנים. כלומר, סוג המעורבות של ההורים שנתפסה כמייצגת הצלחה נשארה די קבועה במשך שנות עבודתה של עלמי"א. לכן, בניגוד לשני הפרקים הקודמים אשר הציגו את השינויים במשמעות התכנים, בפרק זה יוצגו רכיבי תפישת האפקטיביות ולאחר מכן תוצג המשמעות (הקבועה) של ההיבטים השונים בתפישת האפקטיביות.

א. רכיבי תפישת האפקטיביות בדו"חות

תפישת האפקטיביות השתנתה במהלך השנים תוך קיומה של מגמה ברורה להרחבה ופירוט של היבטים שונים באפקטיביות. כלומר, בשנים המאוחרות יותר לעבודת עלמי"א, נעשו הבחנות מדוקדקות ומחודדות יותר בין סוגים שונים של שינוי והצלחה וכל אחד מהם נבחן בנפרד. כמו כן, עם כניסתה של עלמי"א

למהלך הפצה מסיבי של תוכניותיה, הפכו תחומים שונים של פעילות עלמי"א (לאו דווקא במסגרת התוכניות עצמן), למרכזיים וחשובים ביותר עבורה ולכן גם הם הרחיבו את תפישת האפקטיביות של עלמי"א. עם זאת, מספר נושאים חזרו והופיעו במהלך כל השנים כחלק מתפישת האפקטיביות של עלמי"א.

ניתן לדבר על ארבע קטגוריות מרכזיות בתוך תפישת האפקטיביות :

- I. נושאים שהופיעו כבר מראשית עבודתה של עלמי"א והמשיכו להופיע באופן עקבי עד היום ומהווה בשל כך את הליבה של תפישת האפקטיביות של עלמי"א.
- II. נושאים שהופיעו בעיקר בשנות עבודתה הראשונות של עלמי"א ופסקו מלהופיע מאוחר יותר ומהווה בשל כך את התנאים לפריצת הדרך ולביסוס עלמי"א.
- III. נושאים שמהווים את תמונת הראי לקבוצה הקודמת, קרי נושאים שהופיעו רק בשנים האחרונות לעבודת עלמי"א. קבוצה זו מהווה את התנאים לשימור ולהרחבת המקום והכוח של עלמי"א וגם מבטאת את הלמידה והדגשים שנוצרו בשנות ההפעלה הקודמות.
- IV. מנושאים אשר הופיעו באופן חד פעמי כמעט (לכל היותר במהלך שנתיים), והיוו חלק מתפישת האפקטיביות של שנת פעילות ספציפית. קבוצה זו מהווה בשל כך את התוספת הייחודית של כל שנת עבודה בעמותה על הליבה המרכזית. להלן תוצגנה ארבע הקבוצות והנושאים שהופיעו בהן.

1. הליבה של תפישת האפקטיביות

בלב תפישת האפקטיביות של עלמי"א עומדים הנושאים הבאים, אשר הופיעו כאמור בכל דו"חות ההערכה של עלמי"א: רלוונטיות תוכניות עלמי"א לקהילה, תפקוד והפעלה רציונליים של עלמי"א בתוכניותיה, הפנמת ערכי עלמי"א על ידי משתתפי התכנית, העצמת המדריכות, מעורבות הורים בתוכניות עלמי"א, מעורבות גברים בתוכניות עלמי"א, שיפור ביצועי הבוגרים של תוכניות עלמי"א, גמישות ופתיחות של עלמי"א ביחס לשינויים (שינויים בכל היבטי הפעולה החל מקהל היעד וכלה בשותפים ובדרכי ההפעלה), עבודת צוות שיתופית, תמיכת ארגונים חיצוניים בתוכניות עלמי"א וכן הרחבה של הפעילות והיקף התוכניות.

2. התנאים לפריצת הדרך ולביסוס עלמי"א

הנושאים בקבוצה זו הופיעו בעיקר בשנים הראשונות לפעילות עלמי"א קרי, 1985-1990: עצמאות עלמי"א משיקולים ומלחצים פוליטיים, רוטיניזציה וביורוקרטיזציה של עבודת עלמי"א, העצמת הקהילה על ידי עלמי"א, אמון הקהילה בעלמי"א, היענות עלמי"א לקהילה, שילוב הקהילה בחברה הישראלית, רגישות לקהילה וקיום של קשר שוטף עם הקהילה.

3. התנאים לשימור והרחבת הכוח והדגשים שנוצרו בשנות הפעלה קודמות

הנושאים בקבוצה זו הופיעו בשנים האחרונות של פעילות עלמי"א בלבד קרי, 1996-1999: הדגשת מורשת הקהילה בתוכניות עלמי"א, הפיכתה של המדריכה הסמך מקצועית למגשרת בין-תרבותית, דימוי חיובי של עלמי"א בקרב שותפיה ומכריה וכן דימוי מקצועי של עלמי"א בקרב שותפיה ומכריה.

4. התוספת הייחודית של כל שנת פעילות בעמותה

הנושאים בקבוצה זו הופיעו בעיקר בשנות העבודה המאוחרות יותר של עלמי"א. זאת, משום שבשנות פעילותה הראשונות עיקר הנושאים השתייכו לשתי הקבוצות הראשונות: הליבה של תפישת האפקטיביות והתנאים לפריצת הדרך ולביסוס עלמי"א. להלן הנושאים הייחודיים שהופיעו בשנות הפעילות השונות: 1986: השתתפות בתוכניות עלמי"א, שיפור בהתנהגות של בוגרי תוכניות עלמי"א.

1989: שיפור בהתנהגות של בוגרי תוכניות עלמי"א, שמירת עלמי"א על עקרונותיה בהפעלת התוכניות, הפיכת הידע הנדרש להפעלת עלמי"א לחלק מן הידע של עלמי"א (בניגוד לידע של העובדים).
1994: עבודה מקצועית בתוכניות עלמי"א.
1995: העצמת הורים בתוכניות עלמי"א, עבודה המתבצעת מתוך תפישת גישור בין תרבותי.
1996: שיפור בהתנהגות בוגרי תוכניות עלמי"א, פעילות מתוך למידה מהנעשה בעבר ומתהליך ההערכה.
1997: ההדרכה של מדריכי התוכניות רלוונטית לצרכים שלהם, תכנון של פעילות במסגרת תוכניות עלמי"א.
1998: הפיכת הידע הנדרש להפעלת עלמי"א לחלק מן הידע של עלמי"א (בניגוד לידע של העובדים).
1999: השגת מימון של עלמי"א להמשך הפעלת תוכניותיה.

ב. משמעות ההיבטים השונים בתפישת האפקטיביות

להלן תוצג משמעות ההיבטים השונים בתפישת האפקטיביות וזאת ביחס לנושאים שהופיעו בשלוש הקטגוריות הראשונות קרי, הליבה של תפישת האפקטיביות, התנאים לפריצת הדרך ולביסוס עלמי"א והתנאים לשימור והרחבת הכוח והדגשים שנוצרו בשנות הפעלה קודמות. ההיבטים שהופיעו בקטגוריה הרביעית המייצגים את התוספת הייחודית של כל שנת פעילות בעמותה הופיעו בשנים בודדות ויחידות בלבד ועל כן אך מובן הוא כי משמעותם היתה יציבה וקבועה.

1. רלוונטיות תוכניות עלמי"א לקהילה

משמעות הרלוונטיות מגוונת מאוד והיא מתבטאת בהיותן של התוכניות מפתחות ובעלות יכולת לאיתור והבנת הצרכים והיכולות של הקהילה כמו גם השפעתן עליה. איתור הצרכים והבנתן מתבטאים בין היתר בהיות התוכניות "מעשה חייט" במובן של יכולתן של התוכניות להגיע להפעלה דיפרנציאלית המוגדרת ומעוצבת על פי צרכים ייחודיים של הקהילה, של חלקים בתוכה, ושל משתתפים ספציפיים. כמו כן היא מתבטאת בהפיכת התוכניות למהותיות וחשובות עבור הקהילה ולמעוררות עניין בקרבה, וזאת גם לאורך זמן ממושך של הפעלה. התחשבותן של התוכניות במאפיינים תרבותיים ייחודיים, ושילובם של אלה בתוכניות, מגדילה גם היא את הרלוונטיות של התוכניות.

2. תפקוד והפעלה רציונליים של עלמי"א בתוכניותיה

הביטויים לתפקוד הרציונלי מתייחסים בעיקר ליכולתה של עלמי"א לפעול תוך הישענות על יחסי עבודה ושיקולים מקצועיים. בנוסף, מתבטא התפקוד הרציונלי בעבודה עם עובדים מקצועיים המתאימים לתפקידם, כמו גם הפעלה המחויבת לשמירה על עקרונות התוכניות של עלמי"א. כלומר, הביטוי להפעלה רציונלית מתבטאת בדגש שניתן לשיקולים הענייניים והמקצועיים (בניגוד לשיקולים זרים שלעיתים עלולים להתערב ולפגוע בעבודה) העומדים בבסיס ההפעלה של התוכניות.

3. הפנמת ערכי עלמי"א על ידי משתתפי התכנית

השינויים שחלו במשמעות של היבט זה נבעו בעיקרם מהרחבת הפעילות של עלמי"א לתחומים חדשים ולתוכניות חדשות, ולא משינויים ממשיים במשמעות הפנמת ערכיה ביחס לתכנית ספציפית. הביטויים השונים להפנמת ערכי עלמי"א באים לידי ביטוי: א. בקבלת הקהילה את ערכי התוכניות השמות דגש על חשיבותו של החינוך הלא פורמלי; ב. הבנת החשיבות לחינוך ולהעשרה בגיל הרך; ג. שינוי בתפישת ההורים את מקום הילד והפנמתם את עובדת היותו של הילד ישות עצמאית ובעלת צרכים משלה. ביטויים נוספים הם בהטמעת התכנים הקונקרטיים המועברים בתוכניות ויישומם בקרב האוכלוסייה, החל

משנויים בדפוסי תזונה והרגלי התנהגות חברתית, ועד הקפדה ועמידה בלוח זמנים ובמועדי פעילות בתוכניות.

4. העצמת המדריכות

הביטויים להעצמה זו מקבלים ביטוי בעיקר בהקשר ישיר לעבודתן של המדריכות בתוכניות, כגון הביטחון שהן חשות ביחס למיומנויות ההדרכה שלהן, היכולת שלהן להתמודד בביטחון עם בעיות העולות במהלך עבודתן בתוכניות, הרחבת תחומי העבודה והאחריות המוטלים עליהן, כמו גם פיתוח יכולות של יוזמה עצמאות ויצירתיות.

ביטויים נוספים להעצמתן של המדריכות הם התפתחות וצמיחה אישית של המדריכות כפי שמתבטא בקשרים האישיים שביניהן, בקשרים שלהן עם ילדיהן ועם ילדי התוכניות, וכן עם צוות הפרויקט הבכיר והעובדים הלא אתיפים בעמותה. התמודדותן הבטוחה של המדריכות עם אלו האחרונים מהווה מדד משמעותי להעצמתן.

השתתפות פעילה של המדריכות בישיבות צוות ובישיבות נוספות אשר בחלקן אף נוכחים גברים מהווה גם כן ביטוי להעצמתן, כמו גם יכולתן להעביר ביקורת על הממונים עליהן. לבסוף, קידומן המקצועי והתפקודי של המדריכות בתוכניות דוגמת קידומן של מדריכות לתפקידי ריכוז כמו גם הרחבת סמכויותיהן ותפקידיהן במסגרת עבודת ההדרכה שלהן מהווה ביטוי להעצמתן.

5. מעורבות הורים בתוכניות עלמי"א

מעורבות הורים מהווה את אחד מעקרונות היסוד של תוכניות עלמי"א. מעורבות ההורים בראשית עבודתה של עלמי"א היתה מצומצמת ובעייתית למדי. לכן, נושא מעורבות ההורים עלה בצורות שונות בדו"חות ולכן גם הוא מהווה ממד משמעותי מאוד להצלחת התוכניות של עלמי"א. מעורבות ההורים מתבטאת בהשתתפותם ובנוכחות של ההורים בפעילות הרלוונטית ובמסגרות בהן היא נדרשת כגון "גן הורים". כמו כן מעורבותם במסגרות חיצוניות לתוכניות כגון מסגרות המשך דוגמת גן חובה (בהקשר של בוגרי "גן הורים") או אפילו בתי ספר ומסגרות אחרות מהווה מדד וביטוי להצלחה משמעותית עבור עלמי"א.

6. מעורבות גברים בתוכניות עלמי"א

הצורך של עלמי"א בתוכניות שתבאנה למעורבות גברים וכן הרצון בשיתופם בתוכניות שעלמי"א מפעילה זה מכבר, לא צלח וזאת על אף ההכרה של עלמי"א מראשית עבודתה בחשיבות שילובם והגדלת מעורבותם של הגברים בתוכניות עלמי"א. חשיבות הנושא עולה כמעט בכל שנות פעילותה של עלמי"א ולמרות זאת, היא לא מפעילה תוכניות הנותנות מענה לצורך ולחסר זה.

7. שיפור ביצועי הבוגרים של תוכניות עלמי"א

היבט זה מהווה למעשה את אחת ממטרותיה הראשוניות ביותר של עלמי"א שלשמן מופעלות תוכניותיה. שיפור בביצועי הבוגרים של תוכניותיה עומד, במידה מסוימת, בלב המטרות ובלב תפישתה של עלמי"א ביחס להצלחתה. אחד הביטויים להיבט זה היא הבדיקה המאוחרת שהשוותה בין ילדי גנים שהם בוגרי תוכניות עלמי"א לבין ילדים שאינם בוגרים שלה ומצאה ביצועים טובים יותר של הבוגרים. ביצועי הבוגרים היו טובים יותר בהיבטים שונים, החל מהרגלי התנהגות וכישורים חברתיים ועד יכולת מילולית וכישורים קוגניטיביים נוספים.

8. גמישות ופתיחות של עלמי"א ביחס לשינויים

השינויים כלפיהם עלמי"א גמישה ופתוחה הם בהיבטים שונים, החל מקהל היעד וכלה בשותפים ובדרכי ההפעלה של התוכניות. היכולת של עלמי"א להציג פתיחות וגמישות זו מהווה מדד משמעותי לאפקטיביות כפי שעולה מתפישת האפקטיביות של עלמי"א בדו"חות.

הפתיחות והגמישות של עלמי"א באו לידי ביטוי בין השאר במוכנות של עלמי"א להנהיג שינויים בתוכניותיה במהלך ההפעלה בשל צרכים שעלו בשטח, ואף לבנות תוכניות או להפסיק את פעולתן. כך לדוגמה, החליטה עלמי"א לוותר על הפעלת תוכניות שונות כיוון שגילתה שהן אינן עונות על הצרכים בשטח או שאינן רלוונטיות מספיק לקהילה ועל כן העדיפה הפעלה של תוכניות אחרות. הגמישות באה לידי ביטוי גם באי נוקשות ביחס להיבטים שונים אשר לא נתפסו על ידי עלמי"א כמהותיים לשאלת הפעלת תכנית זו או אחרת (כגון שינוי זמן או מקום ההפעלה) וכך, גם אם מספר תנאים שעלמי"א הציבה לא התמלאו (הפעלת תכנית ביתית במועדון ולא בקרוונים שבאתר קליטה), היא לעיתים בחרה להמשיך בהפעלת התכנית מתוך גמישות ומתוך הכרת חשיבות הפעלת התוכניות גם אם הדבר נעשה תוך וויתורים שונים.

היבט נוסף לגמישות עלמי"א הוא ביכולת להפעיל תוכניות מגיבות ולא כאלה המובנות ומוגדרות מראש.

9. עבודת צוות שיתופית

הביטויים לעבודת צוות שיתופית הם מצומצמים מאוד ומהווים היבט משמעותי בתפישת האפקטיביות. הם כוללים את היכולת להגיע לעבודת צוות שוטפת בין המדריכות והמפקחות עליהן (בניגוד לעבודה המדגישה יחסי סמכות וכפיפות הירארכית ומקצועית) וכן מתייחסת לקיומם של יחסים טובים בתוך צוות ההדרכה- בין מדריכות בנות העדה וכאלה שאינן בנות העדה.

10. תמיכת ארגונים חיצוניים בתוכניות עלמי"א

קיומה של תמיכה זו מהווה לא פעם ביטוי להצלחת עלמי"א ולאפקטיביות של תוכניותיה. הביטויים לתמיכתם של ארגונים אלו אינה מגוונת כל כך והיא מתייחסת לתמיכה ולשיתוף פעולה המתקיימים בין עלמי"א לבין ארגונים וגופים חיצוניים לה בהפעלת התוכניות בבאר שבע ומחוצה לה, כמו גם הצלחתה של עלמי"א בשכנוע גופים אלה לאמץ את עקרונותיה וצורת עבודתה. תמיכה זו מקבלת גם ביטוי בצורת השתתפותם של ארגונים וגופים חיצוניים במימון התוכניות כמו גם בקידום שותפויות בין ארגונים חדשות בין עלמי"א ובין גופים נוספים.

11. הרחבה של הפעילות והיקף התוכניות

הביטויים לנושא ההרחבה של הפעילות והיקף התוכניות הם ביחס להפצת התוכניות בתוך באר שבע ובשנים מאוחרות יותר אל מחוץ לבאר שבע, תוך שמירה על עקרונות עלמי"א, גם אם התוכניות מופנות ומופעלות בקרב קבוצות חדשות שאינן חלק מן העדה האתיופית בישראל. היבט נוסף בנושא ההרחבה נגע ליכולת להפעיל את התוכניות שבהפצה תוך שיתוף פעולה עם הגורמים המפעילים את התכנית ביישוב.

12. עצמאות עלמי"א משיקולים ומלחצים פוליטיים

בעלי עניין פוליטי כמו גם לחצים פוליטיים היו חלק מסביבת העבודה של עלמי"א מראשית ימיה. יכלת עלמי"א לפעול במנותק ובעצמאות משיקולים ולחצים אלו היוו היבט מרכזי בתפישת האפקטיביות שלה. העצמאות משיקולים אלו התבטאה בעיקר וכמעט באופן בלעדי, ביכולת עמידתה ופעולתה של עלמי"א באופן בלתי תלוי בגורמים ובקבוצות הפוליטיות ובעלות האינטרס בתוך הקהילה, יכולתה של עלמי"א להתגבר על יריבויות פנים קהילתיות בדרך להפעלת תוכניותיה, ויכולתה להתגבר על מכשולים פוליטיים

ולהפעיל בהצלחה את תוכניותיה למרות קיומם. גם התנהלות התוכניות באופן מקצועי, אוטונומי וללא השפעה ומניפולציה של מאבקים פנים קהילתיים כגון שיקולי העסקה ופיטורים של עובדים, היא ביטוי לעצמאות עלמית"א משיקולים ומלחצים פוליטיים אלו.

13. רוטיניזציה ובירוקרטיזציה של עבודת עלמית"א

הביטויים להיבט זה הם מצומצמים ומתמקדים בקיומה של עבודה ותפקוד פורמלי מתמשך וקבוע של קבוצות ובעלי תפקידים בארגון, והשפעה שלהם על הנעשה בעמותה ובתוכניותיה מתוקף תפקידם. כמו כן הם מתייחסים למיסודן של פרוצדורות עבודה וקבלת החלטות על ידי גופים מוסמכים לכך בעמותה.

14. העצמת הקהילה על ידי עלמית"א

הביטויים להיבט זה הם בפיתוח יכולות של הקהילה בקידום ואף בניהול חלקים מתוכניות עלמית"א. היבט נוסף הוא קידום הארגון הקהילתי ומוסדות הקהילה באופן שיאפשרו לקהילה לפעול ולקדם את ענייניה בכוחות עצמה.

15. אמון הקהילה בעמותה

הביטויים של היבט זה הם ביכולת עלמית"א להביא לצמצום העוינות וחוסר האמון של הקהילה כלפי עלמית"א וכלפי הממסד ונציגיו.

16. היענות עלמית"א לקהילה

כאן באה לידי ביטוי היכולת של עלמית"א לענות על בקשות שונות העולות מצד הקהילה כלפי עלמית"א באופן העונה על צרכים, מאוויים ואף מצוקות הקיימות בה.

17. שילוב הקהילה בחברה הישראלית

למרות ששילוב הקהילה בחברה הישראלית היא אחת ממטרותיה המרכזיות של תוכניות עלמית"א (החל בתוכניות המיועדות לגיל הרך וכלה בתוכניות המיועדות לבני נוער ואף למבוגרים), ממד זה אינו מהווה חלק מרכזי בתפישת האפקטיביות של עלמית"א. עם זאת, הוא הופיע כמה פעמים דווקא בשנים הראשונות לעבודתה של עלמית"א והביטוי שלו היה בהפיכת הקהילה והפרטים בה למעורבים ולחלק מן החברה הישראלית. כמובן שבשנים מאוחרות יותר נקטה עלמית"א בצעדים שונים לשם קידום מטרה זו ולהשגת מעורבותם של בני הקהילה בחברה הישראלית אולם היא לא הופיעה יותר כחלק מתפישת האפקטיביות.

18. רגישות לקהילה וקיום של קשר שוטף עם הקהילה

ממד זה מדגיש את החשיבות של קיומו של קשר רציף ומשמעותי בין עלמית"א והקהילה כחלק מתפישת האפקטיביות של עלמית"א. הקשר שעלמית"א מקיימת עם הקהילה נדרש, על פי תפישה זו, להמשכיות ורציפות תוך שמירה על איזון עדין שבין סיפוק צרכי הקהילה כפי שנתפסות על ידי עלמית"א לבין דרישותיה וזאת תוך פיתוח ערוצי תקשורת והבנה הדדית בין הקהילה לבין עלמית"א.

19. הדגשת מורשת הקהילה בתוכניות עלמית"א

למרות שנושא המורשת של הקהילה האתיופית בישראל תפס מקום מרכזי בתוכניות עלמית"א במהלך שנות עבודתה, ההכרה בחשיבות שבהדגשת המורשת והפיכתו של נושא זה לרכיב בתפישת האפקטיביות של עלמית"א היא חדשה יחסית והופיעה, כפי שעולה מן הדו"חות, רק בשנים האחרונות (1996 והלאה). הביטוי למרכזיות הנושא הופיעה בהכרה ובמאמצים של עלמית"א להפוך את הנושא למרכזי בתוכניותיה כמו גם הגדרה של תפקיד המתמקד ועוסק בנושא זה באופן בלעדי.

20. הפיכתה של המדריכה הסמך מקצועית למגשרת בין-תרבותית

היבט זה הפך למרכזי בתפישת האפקטיביות של עלמי"א רק בשנים המאוחרות יותר לעבודתה (1995 ואילך). הוא מהווה תוצר של ההכשרה שעוברות המדריכות הסמך מקצועיות העובדות בתוכניות, מכיוון שתפקיד זה של המדריכה לא היווה חלק מהגדרת התפקיד המוקדמות שלה. רק בשנים המאוחרות יותר, בהן הפכו המדריכות הסמך מקצועיות לבעלות הידע והכישורים שאפשרו להן להוות מגשרות בין-תרבותיות, זיהתה עלמי"א את הכוח שיש בתפקידן זה, ואת חשיבותו הרבה להצלחת התוכניות. הביטויים לעבודת הגישור של המדריכה הם ביכולתה לסייע לאמרות בנושאים שונים אשר אינם קשורים ישירות לתוכנית, דוגמת יצירת קשרים בין האם לבין סוכנים חברתיים שונים, והעמקת ההיכרות ויכולת השימוש של האמהות בגופים ובשירותים העומדים לרשותן דוגמת לשכת הרווחה, משרדי תעסוקה, גורמי ייעוץ וכו'. בנוסף, מגשרת המדריכה בין משתתפי התוכניות לבין המערכת המערבית שאינה מובנת לגמרי עבורם וזאת תוך הסתמכות על כוחות וידע שקיים אצל המדריכות.

21. דימוי חיובי של עלמי"א בקרב שותפיה ומכריה

תהליך ההפצה של תוכניות עלמי"א הדגיש את ההיבטים הבין ארגוניים ואת חשיבותם להצלחת תוכניות עלמי"א. הביטויים להיבט זה הוא ביכולתה של עלמי"א להיתפש ולהיחשב בעיני ארגונים חיצוניים ושותפים שונים שלה באופן חיובי ולהיות מוערכת לטובה על ידם.

22. דימוי מקצועי של עלמי"א בקרב שותפיה ומכריה

כמו הממד הקודם, כך גם ממד זה הפך לחשוב ולמרכזי בתפישת האפקטיביות של עלמי"א בעקבות התרחבותו של תהליך ההפצה. הביטויים לו הם בהצלחתה של עלמי"א להיתפש ולהיחשב כמייצגת, מבינה ואף מומחית בכל הנוגע לאוכלוסייה שאיתה היא עובדת. ביטוי נוסף הוא בתפישת עלמי"א כארגון שהעבודה איתו היא מקצועית, מעמיקה ובלתי מתפשרת, תוך הקפדה על העקרונות המרכזיים והמשמעותיים של העבודה, וזאת מבלי לוותר על גמישות ומוכנות לפשרות וויתורים מצידה.

רשימת מקורות בסדר כרונולוגי

- Ashkenazy, Michael. November (1986). "Evaluation Report no. 2".
- Ashkenazy, Michael. (1987) "Community And Education For Beta Israel, Interim Evaluation Report 3".
- Levron, Barbara, (1989). "Evaluation Report: September 1.1988- August 31.1989".
- Ashkenazy, Michael (1989). "Evaluation Report Of Phase 1 Of The Community And Education Project For Beta Israel".
- Ashkenazy, Michael, (1990). "The Beta Israel Project: A Considered Summery".
- Ashkenazy, Michael, Levron Barbara & Denner Irit. (1992) "Evaluation Report Of Phase 2 (1.8.88- 1.1.90) Of The Community And Education Project Of Beta Israel".
- Rosenstein Barbara & Yeso Zehava. (1994). "Evaluation Report 1993-1994".
- לוי רזליס מירי, שניידר פרלה, ארז נעמה, דיין פרל גילי, ויאסו זהבה. (1995). "הערכת 11 הישובים".
- לוי רזליס מירי, דגני זמל יהודית, שניידר פרלה, יאסו גנט (זהבה), בלאי רחל ושרון שפיר. (1996). "דו"ח הערכה 1995-1996".
- לוי רזליס מירי, זמל דגני יהודית, שניידר פרלה ורייקין רחל. (1997). "הערכת התכניות ספטמבר 1996 עד יולי 1997".
- לוי רזליס מירי, (1997). "הערכת תוכנית התכנון האסטרטגי, בעמותה לקידום המשפחה והילד בקהילה האתיופית. ינואר-יוני 1997".
- ברקן שרון ולוי רזליס מירי, (1998). "דו"ח הערכה תכנית 'במעלה'".
- בר נדב בשמת, לוי רזליס מירי ורטנר דוד. (1998). "הערכת תהליך ההפצה תשנ"ח".
- בר נדב בשמת ולוי רזליס מירי. (1998). "הערכת תהליך ההפצה בשנת תשנ"ח, דצמבר 1998".
- ברקן שרון ולוי רזליס מירי. (1999). "דו"ח הערכה לתכנית 'במעלה'".
- בלטמן רוני ולוי רזליס מירי, (1999). "הערכת תהליך ההפצה בשנת תשנ"ט, דצמבר 1999".

נספח מספר 1

סיכום הנושאים שעלו בדו"חות במהלך השנים.

אשכנזי, 1986 : קשיי הפעלה, אוטונומיה של התכניות, נושאים פנים ארגוניים, קשרים עם הקהילה.

אשכנזי, 1987 : קשיי הפעלה, הצגת פעילות, קשרים עם הקהילה, מטרות הפרויקט, שיתוף פעולה עם הקהילה, נושאים פנים ארגוניים, יחסים בין-ארגוניים, הפצה בבאר שבע. לברון, 1988 : מעורבות הורים, נושאים פנים ארגוניים, הצגת פעילות עלמ"א, המדריכות בעלמ"א, תיעוד.

אשכנזי, 1989 : הצגת התכניות, קשיי הפעלה, מיהי הקהילה, תיעוד, נושאים פנים ארגוניים, יחסים בין-ארגוניים, קשרים עם הקהילה, מטרות הפרויקט, מהדריכות בעלמ"א.

אשכנזי, 1990 : הצגת הפעילות, יחסים בין-ארגוניים, מהי הצלחה, אוטונומיה של עלמ"א, העצמת הקהילה, עקרונות העבודה של עלמ"א.

אשכנזי ולברון, 1990 : הצגת פעילות עלמ"א, מעורבות הורים, המדריכות בעלמ"א, נושאים פנים ארגוניים, מהי הצלחה.

רוזנשטיין ויאסו, 1993 : העצמת המדריכות, עבודת הוועד המנהל, ההפצה בבאר שבע, הצגת תכניות עלמ"א, קשיי הפעלה.

לוי רוזליס, שניידר, ארז, דיין פרל ויאסו, 1994 : הצגת פעילות עלמ"א, יחסים בין-ארגוניים, המדריכות בעלמ"א.

לוי רוזליס, דגני זמל, שניידר, יאסו, בלאי ושפיר, 1995 : הצגת פעילות עלמ"א, מהדריכות בעלמ"א, מעורבות הורים, נושאים פנים ארגוניים, קשיי הפעלה, קשרים עם הקהילה, מיהי הקהילה.

לוי רוזליס, דגני זמל, שניידר ורייקין, 1996 : המדריכות בעלמ"א, הצגת התכניות בעלמ"א, נושאים פנים ארגוניים, יחסים בין-ארגוניים, הפצה, מעורבות הורים, מיהי הקהילה.

ברקן ולוי רוזליס, 1997 : נושאים פנים ארגוניים, המדריכות בעלמ"א, יחסים בין-ארגוניים, השגת המטרות, הצגת פעילות עלמ"א.

לוי רוזליס, 1997 : מטרות התכנון האסטרטגי, עבודת הוועד בעלמ"א, הבניית תהליכי עבודה, תכנון עבודה.

ברקן ולוי רוזליס, 1998 : יחסים פנים ארגוניים, הצגת תכניות עלמ"א, יחסים בין-ארגוניים, הפצה.

בר נדב ולוין רוזליס, 1998 : הפצה, יחסים בין-ארגוניים, נושאים פנים ארגוניים, מאפייני עבודה.

בלטמן ולוין רוזליס, 1999 : הפצה, הצגת תכניות עלמיי"א, קשיי הפעלה, נושאים פנים ארגוניים, יחסים בין ארגוניים, המדריכות בעלמיי"א, תיעוד, הבניית תהליכי עבודה, מטרות התכנית.

נספח מספר 2

סיכום הבעיות שעלו בדו"חות במהלך השנים.

אשכנזי, 1986 : תפקוד וועדת ההיגוי, אוטונומיה של עלמי"א, חוסר מיסוד ורוטיניזציה בעבודה.

אשכנזי, 1987 : אוטונומיה של עלמי"א, התנהגות פרועה של ילדים, היעדר מסגרת רעיונית מגובשת, היעדר מיעוד ודיווח, אין יישום לגברים, מתחים בקהילה, חוסר עניין של הקהילה בתכניות עלמי"א, קושי בהעברת המסרים של עלמי"א לקהילה, קשיים בהפצה.

לברון, 1988 : התנהגות פרועה של ילדים, היעדר תיעוד ודיווח, מעורבות הורים, הדרכה בתכניות ובצוות, שינויים בהגדרות תפקידים.

אשכנזי, 1989 : מתח בין תפיסת הממסד לתפיסת עלמי"א, קושי בהעברת המסרים של עלמי"א לקהילה, אין יישום לגברים, מתחים בקהילה, הדרכה, היכרות הצוות המקצועי את הקהילה, תיעוד, עבודת צוות, עבודת הוועד המנהל, היעדר תכנון, מעורבות הורים, יחסים בין-ארגוניים, מתח בין תפיסת עלמי"א לבין תפיסת הממסד, הפצה.

אשכנזי, 1990 : אוטונומיה של העמותה, מהי הצלחה, קשיי עבודה, מתחים בקהילה. אשכנזי ולברון, 1990 : מעורבות הורים, הדרכה, תיעוד.

רוזנשטיין ויאסו, 1993 : הדרכה, עבודת צוות, תיעוד, יחסים פנים ארגוניים, קושי בהעברת המסרים של תכניות עלמי"א לקהילה.

לוי רוזליס, שניידר, ארז, דיין פרל ויאסו, 1994 : היכרות הצוות המקצועי את הקהילה, הדרכה, הפצה, יחסים בין ארגוניים.

לוי רוזליס, דגני זמל, שניידר, יאסו, בלאי ושפיר, 1995 : הדרכה, תיעוד, היכרות הצוות המקצועי את הקהילה, קושי בהעברת המסרים של תכניות עלמי"א לקהילה, בעיות התנהגות של הילדים, אין יישום לגברים, שינויים בהגדרת תפקידים.

לוי רוזליס, דגני זמל, שניידר ורייקין, 1996 : הדרכה, היכרות הצוות המקצועי את הקהילה, קושי בהעברת המסרים של תכניות עלמי"א לקהילה, מעורבות הורים, שינויים בהגדרת תפקידים, יחסים בין ארגוניים, הפצה.

ברקן ולוי רוזליס, 1997 : חוסר הבנייה של תהליכי קבלת החלטות, הדרכה, יחסים בין ארגוניים, קושי בהעברת המסרים של עלמי"א לקהילה.

לוי רוזליס, 1997 : מתחים בין הוועד לבין הצוות המקצועי, עבודת הוועד, היעדר תכנון אסטרטגי מובנה, עבודת צוות.

ברקן ולוי רוזליס, 1998 : הדרכה, שינויים בהגדרת תפקידים, יחסים בין-ארגוניים, מעורבות הורים.

בר נדב ולוין רוזליס, 1998 : תיעוד, הפצה, מתח בין תפיסת עלמיי"א לבין תפיסת הממסד, יחסים בין ארגוניים, הדרכה, תהליכי קבלת החלטות, שינויים בהגדרת תפקידים. בלטמן ולוין רוזליס, 1999 : שינויים בהגדרת תפקידים, תהליכי קבלת החלטות, תיעוד, הפצה, עבודת צוות, הדרכה, יחסים בין-ארגוניים, אין יישום לגברים, מתח בין תפיסת עלמיי"א לבין תפיסת הממסד.

נספח מספר 3

סיכום תפיסת האפקטיביות שעלתה בדו"חות במהלך השנים.

אשכנזי, 1986: עצמאות משיקולים פוליטיים, רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, הפנמת ערכי עלמיי"א על ידי משתתפי התכניות, רוטיניזציה ובירוקרטיזציה של עבודה, גמישות ופתיחות לשינוי.

אשכנזי, 1987: עצמאות משיקולים פוליטיים, רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, שילוב הקהילה בחברה הישראלית, העצמת הקהילה, תמיכת ארגונים חיצוניים, תפקוד רציונלי בהפעלת עלמיי"א ותכניותיה, שיפור בהתנהגות בוגרי התכניות, הפנמת ערכי העמותה על ידי משתתפי התכניות, מעורבות גברים בתכניות, הרחבת פעילות.

לברון, 1988: עצמאות משיקולים פוליטיים, רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, מעורבות הורים, תמיכת ארגונים חיצוניים בעלמיי"א ובתכניותיה, תפקוד רציונלי בהפעלת עלמיי"א ותכניותיה, הפנמת ערכי העמותה על ידי משתתפי התכניות.

אשכנזי, 1989: עצמאות משיקולים פוליטיים, רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, העצמת הקהילה, מעורבות הורים, תמיכת ארגונים חיצוניים בעלמיי"א ובתכניותיה, שיפור בביצועי הבוגרים של התכניות, שיפור בהתנהגות הבוגרים של התכניות, תפקוד רציונלי בהפעלת עלמיי"א ותכניותיה, הפנמת ערכי העמותה על ידי משתתפי התכניות, גמישות ופתיחות עלמיי"א לשינויים, מעורבות גברים, הרחבת פעילות, שמירה על עקרונות עלמיי"א, קיום של עבודת צוות שיתופית, קיום ושמירה על קשר שוטף עם הקהילה, רגישות עלמיי"א לקהילה, הפיכת הידע של העובדים לידע של עלמיי"א.

אשכנזי, 1990: אמון הקהילה בעלמיי"א, היענות עלמיי"א לקהילה, עצמאות משיקולים פוליטיים, רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, העצמת הקהילה, תמיכת ארגונים חיצוניים בעלמיי"א ובתכניותיה, שיפור בביצועי הבוגרים.

אשכנזי ולברון, 1990: רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת הקהילה, העצמת מדריכות, מעורבות הורים, תמיכת ארגונים חיצוניים בעלמיי"א ובתכניותיה, הרחבת פעילות, קיום של עבודת צוות שיתופית, שיפור בהתנהגות הבוגרים, שיתוף פעולה בין-ארגוני.

רוזנשטיין ויאסו, 1993: העצמת הקהילה, תמיכת ארגונים חיצוניים בעלמיי"א ובתכניותיה, הרחבת פעילות, מעורבות הורים, אמון הקהילה בעלמיי"א, קיום של עבודת צוות שיתופית.

לויין רוזליס, שניידר, ארז, דיין פרל ויאסו, 1994: רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, מעורבות הורים, תמיכת ארגונים חיצוניים, עבודה מקצועית בתכניות.

לויין רוזליס, דגני זמל, שניידר, יאסו, בלאי ושפיר, 1995: רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, מעורבות הורים, שיפור בביצועי הבוגרים, הפנמת ערכי עלמיי"א על ידי משתתפי התכניות, גמישות ופתיחות לשינוי, העצמת הורים, עבודה מתוך תפיסת גישור, המדריכה כמגשרת.

לויין רוזליס, דגני זמל, שניידר ורייקין, 1996: רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת מדריכות, מעורבות הורים, תמיכת ארגונים חיצוניים, שיפור בביצועי הבוגרים, שיפור בהתנהגות הבוגרים, הפנמת ערכי עלמיי"א על ידי משתתפי התכניות, דימוי מקצועי לעלמיי"א בקרב שותפיה, דימוי חיובי לעלמיי"א בקרב שותפיה, המדריכה כמגשרת, הפעלת תכניות מתוך למידה.

ברקן ולויין רוזליס, 1997: מעורבות הורים, הרחבת פעילות, הדגשת המורשת בתכניות עלמיי"א, מתן הדרכה רלוונטית למדריכים, יכולת לתכנן פעילות בעלמיי"א. לויין רוזליס, 1997: עבודת צוות שיתופית, העצמת העובדים, מתן הדרכה רלוונטית למקבלי ההחלטות, עבודה מקצועית של עלמיי"א, יכולת תכנון פעולות, עבודה מובנית. ברקן ולויין רוזליס, 1998: רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, גמישות ופתיחות עלמיי"א לשינויים, הרחבת פעילות, הפיכת הידע לרכוש עלמיי"א, דימוי חיובי לעלמיי"א, הדגשת המורשת בתכניות עלמיי"א.

בר נדב ולויין רוזליס, 1998: רלוונטיות של פעילות עלמיי"א לקהילה, העצמת הקהילה, תמיכת ארגונים חיצוניים בעלמיי"א, תפקוד רציונלי של עלמיי"א, גמישות ופתיחות עלמיי"א לשינויים, הרחבת פעילות, קשר שוטף עם הקהילה, דימוי מקצועי של עלמיי"א בקרב שותפיה, דימוי חיובי של עלמיי"א בקרב שותפיה, השגת מימון להפעלת תכניות. בלטמן ולויין רוזליס, 1999: היענות הקהילה לתכניות עלמיי"א, העצמת מדריכות, תמיכת ארגונים חיצוניים בתכניות עלמיי"א, הפנמת ערכי העמותה על ידי המשתתפים בתכניות, רוטיניזציה ובירוקרטיזציה של העבודה בעלמיי"א, גמישות ופתיחות עלמיי"א לשינויים, מעורבות גברים, הרחבת פעילות, שמירה על עקרונות עלמיי"א בהפעלת התכניות, עבודת צוות שיתופית, עבודה מקצועית, עבודה מתוך תפיסת גישור, המדריכה כמגשרת, דימוי מקצועי של עלמיי"א בקרב שותפיה, הדרכה רלוונטית למדריכים בתכניות.

