



האוניברסיטה העברית בירושלים

בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד

המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל

# על פילנתרופיה ואפקטיביות - תחום החינוך בישראל

ד"ר גדליה אורבך

סדרת מאמרים חוברת 5, ירושלים, סיון תשס"ט, מאי 2009



## תוכן עניינים

7	הקדמה
9	מבוא
14	תמצית הממצאים
19	<b>פרק ראשון: פילנתרופיה, אפקטיביות ארגונית ואפקטיביות פילנתרופית</b>
19	1.1 על פילנתרופיה
21	1.2 על אפקטיביות ארגונית
27	1.3 על פילנתרופיה ואפקטיביות
31	<b>פרק שני: חינוך, פילנתרופיה ואפקטיביות</b>
31	2.1 על חינוך
32	2.2 על חינוך ופילנתרופיה
33	2.3 על חינוך ואפקטיביות
37	<b>פרק שלישי: חינוך, פילנתרופיה ואפקטיביות בישראל</b>
37	3.1 על החינוך בישראל
39	3.2 על חינוך ופילנתרופיה בישראל
41	3.3 על חינוך ואפקטיביות בישראל
43	<b>פרק רביעי: הממצאים</b>
43	4.1 פילנתרופיה וחינוך – דפוסי פעילות: קרן א'
43	4.1.1 החזון, המטרות והיעדים
43	4.1.2 התכניות
47	4.1.3 יישום התכניות ונשוא המחקר
48	4.1.4 הפיקוח על יישום התכניות
49	4.1.5 הערכת התכניות
49	4.2 פילנתרופיה וחינוך – דפוסי פעילות: קרן ב'
49	4.2.1 החזון, המטרות והיעדים
49	4.2.2 התכניות
50	4.2.3 יישום התכניות ונשוא המחקר
52	4.2.4 הפיקוח על יישום התכניות
52	4.2.5 הערכת התכניות
52	4.3 האם הפעילות הפילנתרופית של קרן א' בתחום החינוך אפקטיבית?

52	תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס למטרות המתוכננות	4.3.1
52	תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי התיכון	4.3.2
53	תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של הסטודנטים	4.3.3
53	שביעות הרצון של מנכ"ל הקרן מתפוקות פעילותה ומתוצאותיה	4.3.4
54	שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהפעילות הפילנתרופית	4.3.5
59	שביעות הרצון של הסטודנטים מהפעילות הפילנתרופית	4.3.6
65	שביעות הרצון של המורות מתוצאות הפעילות הפילנתרופית	4.3.7
66	שביעות הרצון של מנהלי בתי הספר מתוצאות הפעילות הפילנתרופית	4.3.8
68	האם הפעילות הפילנתרופית של קרן ב' בתחום החינוך אפקטיבית?	4.4
68	תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס למטרות המתוכננות	4.4.1
68	תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי ספר יסודיים	4.4.2
69	שביעות הרצון של מנהל הקרן מתפוקות פעילותה ומתוצאותיה	4.4.3
70	שביעות הרצון של תלמידי ביה"ס היסודיים מהפעילות הפילנתרופית	4.4.4
73	שביעות הרצון של המורות מתוצאות הפעילות הפילנתרופית	4.4.5
75	שביעות הרצון של מנהלי בתי הספר מתוצאות הפעילות הפילנתרופית	4.4.6
78	האם הפעילות הפילנתרופית בתחום החינוך בישראל אפקטיבית? סיכום הממצאים	4.5
78	תוצאות הפעילות ביחס להישגים הלימודיים של תלמידים וסטודנטים	4.5.1
79	תוצאות הפעילות ביחס לשביעות הרצון	4.5.2
79	מנהלי הקרנות	4.5.2.1
80	תלמידי בתי הספר היסודיים	4.5.2.2
80	תלמידי התיכון	4.5.2.3
81	הסטודנטים	4.5.2.4
82	המורות	4.5.2.5
84	מנהלי בתי הספר	4.5.2.6
87		<b>סיכום</b>
89		<b>רשימת מקורות</b>
99		<b>תקציר באנגלית</b>

## רשימת לוחות

- 14 לוח 1: עיקרי הפעילות של קרן א'
- 15 לוח 2: עיקרי הפעילות של קרן ב'
- 15 לוח 3: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של התלמידים והסטודנטים
- 16 לוח 4: התפלגות מידת שביעות הרצון של התלמידים, הסטודנטים, המורות ומנהלי בתי הספר מהפעילות הפילנתרופית
- 17 לוח 5: התפלגות מידת שביעות הרצון של התלמידים, המורות ומנהלי ביה"ס מהפעילות הפילנתרופית "במידה מועטה ומועטה מאוד" ו"במידה רבה ורבה מאוד"
- 21 לוח 6: מאפייני הפעילות הפילנתרופית בדמוקרטיה מערבית על פני ציר זמן
- 24 לוח 7: גישות להערכת אפקטיביות
- 28 לוח 8: קרנות פרטיות עצמאיות וסוגיית האפקטיביות
- 29 לוח 9: סולמות למדידת אפקטיביות
- 34 לוח 10: גישת בית הספר האפקטיבי
- 40 לוח 11: פעילות הקרנות בתחום החינוך בישראל
- 41 לוח 12: מחקרים בנושא החינוך והאפקטיביות בישראל
- 44 לוח 13: תכניות קרן א'
- 45 לוח 14: המודלים להפעלת פרויקטים חברתיים – קרן א'
- 47 לוח 15: התפלגות תלמידי תיכון שהשתתפו במחקר לפי מקום המגורים ובית הספר – קרן א'
- 47 לוח 16: התפלגות סטודנטים שהשתתפו במחקר לפי המוסד האקדמי – קרן א'
- 50 לוח 17: התפלגות תלמידי בתי הספר היסודיים שהשתתפו בפעילות הקרן ובמחקר לפי בית הספר – קרן ב'
- 52 לוח 18: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי התיכון – קרן א'
- 53 לוח 19: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של הסטודנטים – קרן א'
- 55 לוח 20: התפלגות הערכת תלמידי התיכון את פעילות החונכות – קרן א'
- 55 לוח 21: התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהיבטים שונים של פעילות החונכות – קרן א'
- 56 לוח 22: הערכת תלמידי התיכון את פעילות ההדרכה החברתית – קרן א'
- 56 לוח 23: התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהיבטים שונים של פעילות ההדרכה החברתית – קרן א'
- 57 לוח 24: בעיות ותלונות של תלמידי התיכון – קרן א'
- 58 לוח 25: הוקרת תודה של תלמידי התיכון – קרן א'

- 59 לוח 26 : הערכת הסטודנטים את הפעילות העיונית – קרן א'
- 60 לוח 27 : התפלגות מידת החשיבות וההנאה של הסטודנטים מהתכנית המעשית – קרן א'
- 60 לוח 28 : התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהיבטים שונים של הפעילות העיונית – קרן א'
- 61 לוח 29 : התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהיבטים שונים של התכנית המעשית – קרן א'
- 62 לוח 30 : בעיות ותלונות של הסטודנטים – קרן א'
- 63 לוח 31 : התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהסיוע האקדמי ומהסיוע הכלכלי – קרן א'
- 66 לוח 32 : התפלגות הערכת המורות את פעילות קרן א' מהיבטים שונים
- 68 לוח 33 : תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי הספר היסודיים – קרן ב'
- 70 לוח 34 : התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי בתי הספר היסודיים מהיבטים שונים של פעילות קרן ב'
- 71 לוח 35 : התפלגות מידת החשיבות וההנאה של תלמידי בתי הספר היסודיים מההשתתפות בפעילות קרן ב'
- 71 לוח 36 : בעיות ותלונות של תלמידי בתי הספר היסודיים – קרן ב'
- 72 לוח 37 : הוקרת תודה של תלמידי בתי הספר היסודיים – קרן ב'
- 74 לוח 38 : התפלגות הערכת המורות את תפקוד קרן ב' בתחומים שונים
- 75 לוח 39 : התפלגות מידת שביעות הרצון של המורות מהיבטים שונים של פעילות קרן ב'
- 76 לוח 40 : התפלגות הערכת מנהלות בתי הספר את פעילות קרן ב' בתחומים שונים
- 77 לוח 41 : התפלגות מידת שביעות הרצון של מנהלות בתי הספר מהיבטים שונים של פעילות קרן ב'
- 78 לוח 42 : תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי הספר היסודיים, תלמידי התיכון והסטודנטים
- 81 לוח 43 : התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהפעילות הפילנתרופית – פעילות החונכות ופעילות ההדרכה החברתית
- 81 לוח 44 : התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהפעילות הפילנתרופית – הפעילות העיונית, הפעילות המעשית, הסיוע האקדמי והסיוע הכלכלי
- 83 לוח 45 : התפלגות הערכת המורות את תפקוד הקרנות בתחומים שונים
- 83 לוח 46 : התפלגות מידת שביעות הרצון של המורות מהיבטים שונים של פעילות הקרנות
- 85 לוח 47 : התפלגות הערכת מנהלי בתי הספר את תפקוד הקרנות בתחומים שונים
- 86 לוח 48 : התפלגות מידת שביעות הרצון של מנהלי בתי הספר מהיבטים שונים של פעילות הקרנות

## הקדמה

”כל הנחקרים – קרנות, ארגונים ומנכ”לים – רואים בהערכה, במעקב ובפיקוח הליך חשוב. כולם מציינים את חשיבותם, אך בעשייה בשטח – אין היא מרכזית” (גדרון ואח’ : 2006, 94).

נושא הפעילות הפילנתרופית זוכה לתשומת לב ציבורית ותקשורתית גוברת ואינו יורד מסדר היום הציבורי. הפעילות הפילנתרופית בתחום השירותים החברתיים מאפיינת את מדינות הרווחה. אחד ממאפייניה של הפעילות הפילנתרופית, המשקפת מחויבות חברתית והיעדר מניע לרווח כלכלי, הוא מימון חלק ניכר של שירותים אלה על-ידי תורמים עשירים, משמע פילנתרופים. לאחר שנים של פעילות פילנתרופית – תרומות ומיזמים – הגיעה העת להערכה שיטתית שתבחן את הסוגיה: האם הפעילות הפילנתרופית אפקטיבית? הידע הקיים בנושא המחקר מוצג כאן באמצעות מובאות מהספרות המקצועית העדכנית הנוגעות בהיבטיו המרכזיים, כמפורט להלן:

- ”יותר ויותר היסטוריונים, כלכלנים, סוציולוגים, בייחוד אלה החוקרים בתחום הרפואה, המדע, החינוך, העבודה הסוציאלית ותחומים מעשיים אחרים, החלו לכלול את נושא הפעילות הפילנתרופית במחקריהם [...] עד כה ללא תוצאות מספקות” (Condliffe Iagemann: 1992, 362).
- ”אומרים שבשנים האחרונות התחולל שינוי עמוק בעולם הקרנות. לכאורה, דרכים חדשות קיימות לבחירת אלה הראויים למענקים, לקיום קשרי גומלין עם מקבלי המענקים ולהערכת השפעתם של מענקי הקרנות [...] אם אכן הנדבנות החדשה והמשופרת, לכאורה, שונה מן הנדבנות המסורתית, נראה שהיא שונה בדרכים רבות: היא מכונה ‘חדשה ומשופרת’; היא ‘אסטרטגית’ ולעתים היא ‘מונעת משימתית’; לעתים היא ‘אפקטיבית’; לעתים היא ‘נדבנות סיכון’; לעתים היא ‘משיגה מינוף’ – הכול לפי המספר” (Katz: 2004, 123).
- ”ביטויי העניין בתוצאות הסקר בנושא ‘עמדות ונהלים העוסקים בנדבנות אפקטיבית’ והרמה הגוברת של תשומת הלב לסוגיות של אפקטיביות מעידים על שאיפה נרחבת למידע בדבר שיפור האפקטיביות” (Ostrower: 2005, 1).
- ”מרבית הגופים הפילנתרופיים עדיין נתפסים כאטומים מבחינה תפעולית, וגם אינם מספקים הערכות אמינות לגבי מה שהם מכנים ‘טובת הציבור’. הרושם הוא שהם מודדים הצלחה על-פי קנה מידה של ‘כמה ניתן למי?’ ולא על-פי קנה מידה הבוחן מהו השווי החברתי או הכלכלי שהתרומות יצרו” (Schrage Michael, Financial Times: 15.2.2007).
- ”הפילנתרופיה הישראלית היא היבט חשוב אבל נסתר של החברה הישראלית שנוח עד עתה על-ידי החוקרים את החברה” (שי: 1999, 96).
- ”בהערכת מושא הערכה חינוכי, אין להתבונן רק בתפוקות או בתוצאות. כדי להגיע

להבנה טובה יותר של מושא הערכה בחינוך – תלמיד, מורה, פרויקט או בית ספר – עלינו גם לבחון צרכים, יעדים, אסטרטגיות, תהליכי ביצוע בשטח וכן את הסביבה החברתית-פוליטית של מושא ההערכה“ (נבו : 2001, 40).

ממובאות אלו עולה כי הפעילות הפילנתרופית מתרחבת ומשפיעה על המדיניות הציבורית ועל העשייה הציבורית, ולכן מן הראוי להכירה ולנתחה. עד כה לא נערך בישראל מחקר שבחן את האפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית. מחקר זה, המתמקד בפעילותם של תורמים עשירים בתחום החינוך, הוא נדבך בפיתוח המחקר האמפירי בנושא הפעילות הפילנתרופית הוולונטרית, שנועד להעשיר את הידע התאורטי והיישומי בהיבט אחד שלא זכה לתשומת לב ראויה במחקרים קודמים, והוא האפקטיביות שלה.



## מבוא

”כאשר אנשים מקדישים את עצמם בקנאות לאמונה דתית או פוליטית או לכל סוג אחר של דוגמות ויעדים, אין זאת אלא שדוגמות ויעדים אלה מוטלים בספק“ (פירסיג: 1974, 124).

### הבעיות

”חשיבות הנושא הערכת אפקטיביות ארגונית אינה מוטלת בספק [...] עם זאת ביטויי אכזבה רבים קובלים על קיפאון תאורטי ועל מיעוט ידע בר-השוואה שהצטבר בנושא. אי-שביעות הרצון המבוטאת בספרות טמונה בעיקר: (א) בהיעדר דרך ברורה להגדרת תצפיות השייכות לאפקטיביות ארגונית; (ב) בהיעדר דרך להפיכת הנתונים האמפיריים על האפקטיביות הארגונית למערכת אופרטיבית של מידע מובנה“ (עדי: 1980, 1).

הערכת אפקטיביות ארגונית כרוכה בכמה קשיים שמקורם בסיבות האלו:

1. חסרה מסגרת תאורטית כוללת בתחום ההתנהגות הארגונית להערכת פעילות פילנתרופית.  
2. מדד התפוקה 'אפקטיביות', המשמש להערכת תפקודם של ארגונים על-ידי מדידת תוצאות פעילותם, הוא משתנה רב-ממדי המוגדר והנמדד באופנים אחדים ומנקודות מבט שונות (סמואל: 1990; Hasenfeld: 1985; Harrison, Shirom: 1999).  
מכאן יש לנהוג בנושא האפקטיביות כשטח לא ממופה שבו גישות שונות ומודלים שונים מוסיפים לשלמות המפה, ולדחוק הצדה חילוקי דעות בנושא הדיוק של גישה זו או אחרת (Cameron: 1984).

המונח המרכזי השני במחקר – 'פילנתרופיה' – הוא בעל מובנים אחדים ואפשר להגדירו ולהבינו רק על רקע האתוס החברתי של תקופת הפעילות הפילנתרופית (Payton: 1987).  
אם כן, ריבוי המדדים להערכת הצלחתו של ארגון, התופעה הישנה המכונה 'פילנתרופיה' הלובשת צורה חדשה, מורכבות הפעילות החינוכית וסביבה דינמית ומשתנה – כל אלה חברו יחד והקשו על פעולת ההערכה.

נוסף על כך, יש לציין את הקושי המיוחד שהתגלה במהלך איסוף החומר למחקר. העובדה שנושא המחקר עניינו הערכת פעילותן של קרנות, והעובדה שמנהלי הקרנות ומנהלי בתי הספר השתתפו במחקר באופן וולונטרי, יצרו קשיים רבים ועיכובים ממושכים בתהליך איסוף החומר. לאור התמשכות תהליך זה, אחד ממנהלי הקרנות שהשתתפו במחקר מצא לנכון להבהיר ביוזמתו את הבעייתיות במכתב לגורם המממן את המחקר (ראו נספח 1)\*.

### הדילמות

”דרך הבחירה בקריטריונים שעל-פיהם נשפוט את מעלותיו של מושא ההערכה או לפחות חלק מהממדים שלו, היא אחת המטלות הקשות ביותר בהערכה חינוכית, ומטלה השנויה במחלוקת“ (נבו: 2001, 27).

\* לקבלת השאלונים המלאים גשו לאתר המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל:  
<http://www.sw.huji.ac.il/research.asp?cat=401&in=342>

בכל ארגון יש ארבע מערכות בקרה בסיסיות: בקרת משאבים, בקרה פונקציונלית, בקרת תהליכים ובקרת תפוקות (גלוברזון, גלוברזון: 1990).  
הדילמות במחקר זה, שעניינו בעיקר בקרת תפוקות, נסבו סביב מהות ההערכה והיקפה והתמקדו בסוגיות האלו: נושאי ההערכה, שיטות ההערכה, מדדי ההערכה וטווח ההערכה.

### **המטרות**

“איך יכולים שירותים ציבוריים להיות מסופקים בהיענות רבה יותר ובצורה אפקטיבית יותר?”  
(Campbell et al.: 1982, 7).

מטרות המחקר הן:

1. להעריך את דפוסי הפעילות הפילנתרופית באמצעות תרומות ומיזמים בתחום החינוך: קביעת המדיניות, התכנון, היישום, הפיקוח, הבקרה וההערכה.
2. להעריך את האפקטיביות של פעילות פילנתרופית בתחום החינוך מנקודת מבטם של התורמים ושל מקבלי השירות (תלמידים – בתחום הלימודי, החברתי והרגשי; מורות ומנהלי בתי ספר).

### **הנחות היסוד, שאלות המחקר והעקרונות המנחים**

“כמו לכל פעילות של החברה העסקית, גם לפעילות הקהילתית יש לקבוע פרמטרים למדידת ההצלחה. כך תוכל החברה לדעת האם הושגו המטרות והיעדים שהציבה, והאם והיכן יש לשפר להשגת תוצאות טובות יותר בשנת הפעילות הבאה” (רקפת מוסק, המשנה למנכ”ל ומנהלת תקשורת שיווקית בארגון ‘מתן – הדרך שלך לתת’, הארץ – עסקים למען הקהילה, דצמבר 2005).

בשנים האחרונות מסתמן שינוי כיוון בחשיבה בתחום הפילנתרופיה; השאלה איננה עוד אם צריך למדוד, אלא כיצד לעשות זאת?

על רקע ריבוי ההגדרות והיעדר קריטריונים בבחירת משתנים למדידת אפקטיביות, שאלת המחקר היא: **האם הפעילות הפילנתרופית בתחום החינוך בישראל היא אפקטיבית?**  
הערכת הפעילות הפילנתרופית התמקדה בשני שחקנים ראשיים: האחד, המממן – על מכלול ציפיותיו, מטרותיו ודפוסי הפעילות שלו; והאחר, הממומן, הממוקם במרכז הפעילות – על שביעות רצונו מדפוסי הפעילות ומתוצאותיה.

### **שיטת המחקר ומעריך המחקר**

“הגורמים אשר צריכים להילקח בחשבון כאשר פילנתרופיה מקדישה תשומת לב לתפוקות [...] חולקו לשלוש קבוצות: טכנית – איך למדוד; סובסטנטיבית – מה להעריך; ואסטרטגית – מה לעשות” (Walker, Baldwin-Grossman: 1999, 4).

- להערכת האפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית ננקטו הפעולות האלו:
1. איסוף חומר באמצעות ראיונות אישיים מובנים למחצה ושאלונים.
  2. בחינת שני חקרי מקרה שנועדו להרחיב ולהכליל תאוריה. הכוונה ל'הכללה אנליטית', להבדיל מ'הכללה סטטיסטית' (Yin: 1993).
  3. הערכת האפקטיביות בהתאם למדדים האלה:
    - הערכה אובייקטיבית – התפלגות השגת המטרות המתוכננות/הרשמיות/ האופרטיביות; שיפור – הישגי הלקוחות – רכישת ידע; שינוי עמדות והתנהגות (Hasenfeld: 1983; Cameron: 1986; D'auanno: 1992).
    - הערכה סובייקטיבית – שביעות הרצון של הנוגעים בפעילות (Weiss: 1972; Cameron: 1984) מתוצאותיה (Outcomes) – השינויים המכוונים שחלו אצל השותפים לפעילות הפילנתרופית ומתפוקותיה (Outputs) – תוצרים ישירים של הפעילות הנמדדים באופן כמותי:
      - מנהלי קרנות/עמותות ישראליות פרטיות המקיימות פעילות עצמאית.
      - תלמידי בתי ספר יסודיים, תיכוניים וסטודנטים.
      - מורות המשתתפות בפעילות.
      - מנהלי בתי ספר.
- משמעות הדברים היא שהערכת האפקטיביות מתייחסת למשתני תשומה (ההתערבות הפילנתרופית בתחום המקצועי), למשתני התהליך (דפוסי הניהול התפעולי והאינטראקציה בין פעילי הפעילות הפילנתרופית לתלמידים ולסטודנטים) ולמשתני תפוקה (השגת מטרות ושביעות רצון).
- לסיכום, שיטות המחקר ומערך המחקר מבוססים על הרכיבים האלה:
1. התייחסות לפעילות ארגונית ולתועלת חברתית.
  2. הערכה אובייקטיבית על-פי שני מדדים: האחד אובייקטיבי והאחר סובייקטיבי.
  3. הערכה סובייקטיבית על-ידי מעריכים אחדים.
  4. התמקדות בתוצאות המיידיות של הפעילות הפילנתרופית.
  5. מדידת ההשפעה המצטברת של הפעילות לאורך זמן – תוצאות ארוכות טווח (impacts) במיזמים הפועלים שנים אחדות.
  6. לכל המטרות יוחסה חשיבות זהה.

### מקורות המחקר

1. שאלונים למנהלי קרנות תפעוליות ישראליות (עמותות על-פי מעמדן המשפטי) פרטיות התורמות סכומים גדולים והמפתחות מיזמים בהיקף נרחב, בנוגע למטרות פעילותם, דפוסי פעילותם ושביעות רצונם מתוצאות פעילותם (נספח 2).
2. שאלונים למנהלי בתי הספר שהשתתפו בפעילות הפילנתרופית (נספח 3).
3. שאלונים למורות שהשתתפו בפעילות הפילנתרופית (נספח 4).

4. שאלונים לסטודנטים, לתלמידי בתי ספר תיכוניים ויסודיים שהשתתפו בפעילות הפילנתרופית (נספחים 5, 6, 7 בהתאמה). \*\*
- \* שאלונים 2 ו-4 כוללים שאלות סגורות ושאלות פתוחות המתייחסות לשביעות רצונם מתפוקותיה ומתוצאותיה.
- \*\* שאלונים 5-7 כוללים שאלות סגורות ושאלות פתוחות המתייחסות להישגים בתחום הלימודים ולשביעות רצונם מתפוקותיה של הפעילות הפילנתרופית ותוצאותיה.

### **תכנית העבודה**

1. בחירה אסטרטגית: נבחרו שתי קרנות תפעוליות ישראליות פרטיות בתחום החינוך; האחת מתמקדת בתלמידי תיכון ובסטודנטים (להלן: קרן א') והאחרת מתמקדת בתלמידי בתי ספר יסודיים (להלן: קרן ב').
  2. בחירה סובסטיבית: הוערכו התוצאות והתפוקות של התרומות ושל המיזמים.
  3. בחירה טכנית: נבחרו המדדים למדידת אפקטיביות ברמת הפרט וברמת הארגון.
- נערכה מדידה אובייקטיבית של הרכיבים האלה:
    - התפלגות השגת המטרות המתוכננות. השימוש במטרות נועד לזהות את המצב שאחרי לעומת המצב ההתחלתי.
    - הישגי התלמידים הנוגעים לפני הפעילות הפילנתרופית ואחריה.
  - נערכה מדידה סובייקטיבית של הרכיבים האלה:
    - שביעות רצונם של התלמידים והסטודנטים מקבלי השירות בנוגע להיקף השירות, לאיכותו, לזמינותו, ליציבותו, להמשכיותו ולרמת ההתאמה של הפעילות לכל אחד מהם.
    - שביעות רצונם של מנהלי הקרנות מתוצאות פעילותן.
    - שביעות רצונם של מנהלי בתי ספר ומורות – בנוגע להיקף השירות, לאיכותו, לזמינותו, ליציבותו, להמשכיותו ולרמת ההתאמה של הפעילות לתלמידים.

### **מבנה העבודה**

”התיאור המעביר רק היבט אחד של החומר עשוי להיות טוב מאוד, אם הוא מעביר זאת בבהירות. אפשר שתיאורים יהיו חלקיים, מושלמים או כלליים” (דה בוונו: 1988, 206).

המחקר נחלק לחמישה חלקים עיקריים:

**החלק הראשון** מוקדש לרקע התאורטי של המחקר בנוגע לפילנתרופיה, לאפקטיביות ארגונית ולאפקטיביות פילנתרופית.

**החלק השני** עוסק בתחום החינוך, בפילנתרופיה ובאפקטיביות בתחום החינוך.

**בחלק השלישי** מוצגת הפעילות הפילנתרופית בתחום החינוך בישראל, על תחומי פעילותה

והיקפה.

**בחלק הרביעי** מוצגים ממצאי המחקר בנוגע לאפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית של שתי קרנות בתחום החינוך.

**בחלק החמישי** והמסכם מוצגים מסקנות, המלצות וכיווני מחקר נוספים או משלימים.

## תמצית הממצאים

עד כה לא נערך בישראל מחקר שבחן את האפקטיביות של פעילות פילנתרופית בתחום השירותים החברתיים בכלל והחינוך בפרט. מחקר זה, שנועד למלא את החסר ולפתוח צוהר להבנת האפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית בארץ, עשוי לתרום לתחום האקדמי והמעשי. בתחום האקדמי, המחקר תורם לידע ולקידום הדיון בנושאי הפילנתרופיה והאפקטיביות וכן להכרת הפילנתרופית בישראל ולהתפלגות האפקטיביות שלה; בתחום המעשי, תוצאות המחקר מספקים נתונים וכלי מדידה להערכת הפעילות הפילנתרופית ומאפשרים לזהות את מוקדי הפעילות הטעונים שיפור.

בלוח 1 מפורטת עיקר הפעילות של קרן א'. הפעילות מתמקדת בצמצום פערים חברתיים באמצעות החינוך בכלל וההשכלה הגבוהה בפרט בקרב תלמידי תיכון ממשפחות מעוטות יכולת כלכלית המתאפיינים במוטיבציית לימודים גבוהה, ובקרב סטודנטים יוצאי צבא ושירות לאומי.

### לוח 1: עיקרי הפעילות של קרן א'\*

התכנית	הפעילות	האמצעים
תכנית מלגות	<ul style="list-style-type: none"> <li>הענקת מלגות לימודים לסטודנטים</li> <li>הענקת סיוע אקדמי לסטודנטים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מרכזי למידה – הענקת סיוע לימודי לתלמידי תיכון</li> <li>מרכזים מדעיים – תגבור לימודים לבגרות במקצועות ריאליים</li> </ul>
פיתוח מנהיגות חברתית-אקדמית	<ul style="list-style-type: none"> <li>תכנית עיונית – ממודעות למעורבות</li> <li>תכנית מעשית – לייזום, לפעולה ולהובלה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>גשר לאוניברסיטה – תגבור וסיוע לימודי פרטני לתלמידי תיכון</li> <li>מכינות – תמיכה כלכלית וליזוי אישי של תלמידי מכינות</li> </ul>

\* לפירוט הפעילות ראו סעיפים 4.1.2 ו-4.1.3 בגוף העבודה.

בפעילות קרן א', נשוא מחקר זה, בשנת 2007 השתתפו 200 סטודנטים ו-425 תלמידים ב-11 מוקדים ברחבי הארץ: חיפה, טירת הכרמל, עפולה, מגדל העמק, עכו, קריית אונו, ירושלים (3 פרויקטים), אופקים ובאר שבע.

אוכלוסיית המחקר הסתכמה ב-65 סטודנטים (32.5% מכלל הסטודנטים שהשתתפו בפעילות) וב-90 תלמידי תיכון (21.1% מכלל התלמידים שהשתתפו בפעילות).

בלוח 2 מפורטת עיקר הפעילות של קרן ב', המתמקדת בקידום הזדמנויות ויצירת ניעות חברתית של בתי ספר יסודיים בקהילות מוחלשות בירושלים.

**לוח 2: עיקרי הפעילות של קרן ב'**

התחום	הפעילות
חינוך	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סיוע בתחום הלימודי הפורמלי במסגרת בתי ספר יסודיים – לימוד בכיתות בקבוצות קטנות ממתנדבי שנת שירות המשמשים עוזרי הוראה ומורות שהוכשרו לכך במיוחד בתחום החינוך הבלתי-פורמלי – הפעלת מרכזי העשרה ולמידה לאחר שעות הלימודים וקיום פעילות חברתית</li> </ul>
קהילה	<ul style="list-style-type: none"> <li>• רתימת הורים למעורבות בתחום החינוך</li> </ul>

\* לפירוט הפעילות ראו סעיפים 4.2.2 ו-4.2.3 בגוף העבודה.

בפעילות קרן ב' השתתפו 153 תלמידים בשמונה בתי ספר יסודיים בירושלים. אוכלוסיית המחקר הסתכמה ב-48 תלמידים, המהווים 31.3% מכלל התלמידים שהשתתפו בפעילות הקרן. מבחינת הפעילות של שתי הקרנות נראה שכל קרן הגדירה לעצמה את תחומי פעילותה, יעדיה, תכניותיה והיקפי פעילותה; פעילותן אינה מסתכמת בהענקת מענקים כספיים בלבד, ושתי הקרנות העדיפו לפעול באמצעות פרויקטים ייחודיים וחדשניים שאותם עיצבו בעצמן. להלן מפורטים עיקרי הממצאים המסכמים את הנושאים המרכזיים שנבחנו בגוף העבודה – ההישגים הלימודיים ומידת שביעות הרצון של המשתתפים בפעילות הפילנתרופית. בלוח 3 מפורטות תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי ספר יסודיים, תלמידי בתי ספר תיכוניים וסטודנטים שהשתתפו בפעילות שתי הקרנות.

**לוח 3: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של התלמידים והסטודנטים**

התלמידים	השינוי בציונים (באחוזים)				
	ירדו	לא השתנו	עלו עד 5 נקודות מתוך מאה	עלו ב-10-20 נקודות מתוך מאה	עלו ביותר מ-20 נקודות מתוך מאה
בתי ספר יסודיים					
אנגלית	10.2	26.5	20.4	12.2	12.2
מתמטיקה	6.1	20.4	30.6	22.4	14.3
אשכול שפה	6.1	20.4	6.1	22.4	18.4
בתי ספר תיכוניים	-	14.8	11.4	35.2	5.7
סטודנטים	4.6	33.8	1.5	6.2	-
לא ענו					

ממצאי לוח 3 מראים שהפעילות הפילנתרופית תרמה לשיפור הישגיהם של התלמידים ב-5 נקודות מתוך מאה ויותר בכל רמות הלימוד בצורה דיפרנציאלית: 67.3% מתלמידי בתי הספר היסודיים שיפרו את ציוניהם במתמטיקה, 44.8% ו-46.9% שיפרו את הישגיהם באנגלית ובאשכול שפה (בהתאמה); 52.3% מתלמידי התיכון שיפרו את ציוניהם, ורק 7.7% מהסטודנטים שיפרו את ציוניהם.

שיפור של 10 נקודות ויותר מתוך מאה נמצא בכל קבוצות הלומדים וגם כאן בשיעורים דיפרנציאליים: 24.4% מתלמידי בתי הספר היסודיים – באנגלית, 36.7% במתמטיקה ו-40.7% באשכול שפה; 40.9% מתלמידי התיכון ו-6.2% בלבד מהסטודנטים.

בלוח 4 מפורטת התפלגות שביעות הרצון של לקוחות הפעילות הפילנתרופית – תלמידים, סטודנטים, מורות ומנהלי בתי ספר.

**לוח 4: התפלגות מידת שביעות הרצון של התלמידים, הסטודנטים, המורות ומנהלי בתי הספר מהפעילות הפילנתרופית**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						הלקוח
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
8.2	46.9	20.4	12.2	4.1	8.2	תלמידי בתי ספר יסודיים
						תלמידי בתי ספר תיכוניים
2.3	38.6	28.4	21.6	6.8	2.3	פעילות החונכות
10.2	28.4	23.9	26.1	4.5	5.7	פעילות ההדרכה החברתית
						סטודנטים
-	12.5	54.6	31.3	1.6	-	פעילות עיונית
-	22.2	36.5	30.2	6.3	4.8	תכנית מעשית
-	20.0	70.0	10.0	-	-	מורות
-	-	60.0	20.0	-	20.0	מנהלי בתי ספר

מנתוני לוח 4 אנחנו למדים שהשותפים לפעילות הפילנתרופית היו שבעי רצון במידה שונה מהפעילות. התפלגות שביעות הרצון נעה מ"מועטה מאוד" ועד ל"רבה מאוד" בתחומי פעילות שונים.



בלוח 5 מפורטת התפלגות שביעות הרצון של השותפים השונים לפעילות הפילנתרופית – תלמידי בתי ספר יסודיים, תלמידי תיכון, סטודנטים, מורות ומנהלי בתי ספר – מתחומי הפעילות המגוונים במיון לפי שתי קטגוריות: "מועטה ומועטה מאוד" ו"רבה ורבה מאוד".

**לוח 5: התפלגות מידת שביעות הרצון במידה "מועטה ומועטה מאוד" ו"במידה רבה ורבה מאוד" של התלמידים, המורות ומנהלי בתי הספר מהפעילות הפילנתרופית**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)		המשתתף
רבה ורבה מאוד	מועטה ומועטה מאוד	
67.3	12.3	תלמידי בתי ספר יסודיים
		תלמידי בתי ספר תיכוניים
67.0	9.1	פעילות החונכות
52.3	10.2	פעילות ההדרכה החברתית
		סטודנטים
67.1	1.6	פעילות עיונית
58.7	11.1	תכנית מעשית
90.0	-	מורות
60.0	20.0	מנהלי בתי ספר

מהנתונים אנחנו למדים על ההתפלגות של מידת שביעות הרצון מהפעילויות השונות בקרב תלמידי התיכון והסטודנטים.

כ-80% מתלמידי בתי הספר היסודיים הביעו שביעות רצון באופן כללי מפעילות הקרן. 67.3% מתלמידי בתי הספר היסודיים היו שבעי רצון במידה "רבה ורבה מאוד" מהפעילות הפילנתרופית, ורק מיעוט קטן – כ-12% – העריך את שביעות רצונו במידה "מועטה ומועטה מאוד".

כ-88% מתלמידי התיכון הביעו שביעות רצון באופן כללי מפעילות הקרן. נמצא ששביעות הרצון של תלמידי התיכון מפעילות 'החונכות' עלתה על זו של פעילות 'ההדרכה החברתית' באופן משמעותי – 67.0% לעומת 53.2% שהיו שבעי רצון מפעילות החונכות במידה "רבה" ובמידה "רבה מאוד".

כ-95% מהסטודנטים הביעו שביעות רצון באופן כללי מפעילות הקרן. שביעות הרצון בקרב הסטודנטים מהתכנית העיונית עלתה על שביעות הרצון מהתכנית המעשית – 67.1% היו שבעי רצון במידה "רבה" ובמידה "רבה מאוד" מהתכנית העיונית, לעומת 58.7% שהיו שבעי רצון באותה מידה מהתכנית המעשית.

84.6% מהסטודנטים הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" מהסיוע הכלכלי, לעומת

55.8% שהעריכו את הסיוע האקדמי באותה מידה של שביעות רצון.  
44.9% מתלמידי בתי הספר היסודיים, 36.4% מתלמידי התיכון ו-38.0% מהסטודנטים התלוננו על בעיות בפעילות הקרנות. 52.2% מתלמידי התיכון הוקירו תודה לפעילי הקרן לעומת 63.0% מהסטודנטים.  
83.7% מתלמידי בתי הספר היסודיים ו-72.8% מתלמידי התיכון נטו להמליץ לחבריהם להצטרף לקרן במידה "רבה" ו"רבה מאוד", לעומת 83.0% מהסטודנטים שנטו לעשות כן.  
כל המורות בבתי הספר התיכוניים הגדירו את פעילותה של קרן א' כ"רצויה". 66.6% מהן העריכו את פעילות הקרן בתחום המקצועי כ"טובה" ו"כטובה מאוד", ויחסו את השיפור בהישגי התלמידים "במידה רבה מאוד" לפעילות הקרן.  
מנהל בית הספר התיכון היחיד שהשתתף במחקר הגדיר את פעילותה של קרן א' כ"רצויה". את פעילות הקרן בתחום המקצועי הוא העריך כ"טובה מאוד".  
87.5% מהמורות בבתי הספר היסודיים הגדירו את פעילותה של קרן ב' כ"רצויה". שיעור זהה העריך את פעילות הקרן בתחום המקצועי כ"טובה" וכ"טובה מאוד", ו-75% מהן ייחסו את השיפור בהישגי התלמידים "במידה רבה" לפעילות הקרן.  
כל מנהלות בתי הספר היסודיים העריכו את פעילות קרן ב' בתחום המקצועי כ"טובה מאוד". 50% מהן העריכו את שביעות רצונן מתוצאות הפעילות כ"טובה מאוד", ושיעור זהה ייחסו את השיפור בהישגים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" לפעילות הקרן.  
לסיכום, מהנתונים אנחנו למדים שרמת שביעות הרצון של רוב המשתתפים מסך הפעילות הפילנתרופית הייתה רבה ונבדלה על-פי תחומי הפעילות השונים.

## פרק ראשון: פילנתרופיה, אפקטיביות ארגונית ואפקטיביות פילנתרופית

”יש ועניין שבו נטרח  
נראה מלא חידה וסבך –  
הוא תכלית הפשט,  
אם בלי 'חכמות' אליו לגשת“ (קרילוב: 1989, 9).

### 1.1 על פילנתרופיה

”פילנתרופיה היא מושג מסובך להגדרה ולמחקר“ (שי ואח': 1999, 96).

לפני תיאור ממצאי המחקר מן הראוי להבהיר את המושגים המרכזיים במחקר: 'פילנתרופיה', 'אפקטיביות ארגונית' ו'אפקטיביות פילנתרופית'.

#### הגדרות

- ”נתינה שבה נדיבות היא המניע העיקרי“ (Dickinson: 1970, 9).
  - ”נתינת כסף (או שווה ערך לו) לאדם שאינו בן משפחה ולארגונים ללא גמול מוגדר ומיידי למטרות הנחשבות באופן מסורתי לפילנתרופיות“ (שם: 35).
  - ”סיוע – בעיקר חומרי – ממקורות פרטיים לנצרכים יחידים, לארגונים ולמוסדות ציבוריים“ (האנציקלופדיה העברית: תשל"ו, 522).
  - ”התחום של אמצעים פרטיים ומטרות ציבוריות“ (Thompson: 1987, VII).
  - ”שלוש פעילויות הקשורות האחת בשנייה: שירות וולונטרי, התאגדות וולונטרית ונתינה וולונטרית למטרות ציבוריות“ (Payton et al.: 1988, 1).
  - ”פעילות של הפרט למען החברה“ (Loewenberg: 1994, 193).
  - ”נתינה וולונטרית למטרות ציבוריות, וליתר דיוק, נתינה וולונטרית פרטית (לא-ממשלתית) למטרות ציבוריות בין אם גדולה או קטנה, כסף או מזומן, מקומית בהיקפה או בין-לאומית, למטרות הומניטריות, תרבותיות, דתיות, אזרחיות, סביבתיות או עזרה הדדית“ (Martin: 1994, 1).
  - ”אחד מהתת-מגזרים של המגזר ההתנדבותי“ (Marshall: 1996, 54-55).
  - ”מעשה חסד לזולת, עזרה וסיוע לחלש, לעני בחברה“ (לימור: 2002, 21).
- המשותף לכל ההגדרות הוא התייחסות דומה לדפוסי פעולה, לערכים ולנושאים, כגון מתן עזרה חומרית, פעולות ללא כוונת רווח המשרתות מטרות ציבוריות הקשורות לקהילה, דאגה לרווחת האחר ופעילות מאורגנת וממוסדת.
- מלבד המאפיינים המשותפים נבדלות ההגדרות בדגשים שונים – בנוגע למבנים ולתפקידים

החברתיים והכלכליים – הנגזרים מהעובדה שפילנתרופיה ניתנת להגדרה ולהבנה על רקע המאפיינים של תקופת הפעילות, כגון סוג הפעילות (ממוקדת מטרה או מגוונת), הגורם הנהנה ממנה (יחידים או מוסדות) ומהות הנתנה (כסף או שווה ערך לכסף).

הפעילות הפילנתרופית המודרנית, הנתפסת בגישה הניאו-ליברלית כתחליף יעיל וצודק למדיניות הצדק החלוקתי של מדינת הרווחה, ממלאת כמה תפקידים חברתיים: צמצום פערים חברתיים, כלכליים וחינוכיים; עזרה לנזקקים; קידום שינוי חברתי; השפעה על מדיניות בתחומים החברתיים והגדלת הפלורליזם החברתי (גדרון ואח': 2006).

כל תחום פעילות נחלק לפעילויות משנה. כך לדוגמה, תחום השינוי החברתי כולל, בין השאר, את הפעילויות האלה: פיתוח מנהיגות, הקמת ארגונים חזקים המספקים שירותים; הקמת רשת בין-ארגונית; השפעה על מדיניות והעלאת רעיונות חדשים (Frumkin: 2002).

הפעילות הפילנתרופית מתבצעת במסגרת ארגונים (= נתינה פורמלית); סיוע הניתן לזולת באופן פרטי, ישיר ובלתי פורמלי; ובמסגרת מוסדית (קרנות וחברות עסקיות) (שי: 1999).

עיון תרומות במסגרת מוסדית, המאפיין את הפילנתרופיה המודרנית, נעשה באמצעות קרנות המוגדרות "גופים לא-ממשלתיים ללא כוונת רווח בעלי נכסים פיננסיים בבעלות פרטית ובניהולם של נאמנים ודירקטורים כדי לשמר מטרה חברתית, חינוכית, דתית או כל פעולה אחרת המשרתת את רווחת הציבור או לסייע לה" (Smith: 1999, 49). לפי הגדרה נוספת מדובר ב"ארגוני המגזר השלישי בעלי ישות משפטית עצמאית, שעיסוקם המרכזי הוא מימון של פרטים או ארגונים" (גדרון: 2006, 14).

### **הקריטריונים לסיווג הקרנות**

1. **הגורם המקים:** קרנות עצמאיות (Independent Foundation) – קרן המוקמת על-ידי פרט או משפחה כדי לקדם מטרות ציבוריות שבחרו; קרנות תאגידיות (Corporate Foundation) – קרנות המוקמות והנתמכות על-ידי חברות עסקיות; קרנות קהילתיות (Community Foundation) – הקשורות לאזורים מסוימים; קרנות ציבוריות (Public Foundation) – המוקמות על-ידי המגזר הציבורי כדי לעסוק בנושא ייעודי שאינו חלק מהפעילות השוטפת.
2. **צורת הפעילות:** קרנות מעניקות מענקים (Grant-Making Foundation) וקרנות תפעוליות (Operation Foundation), העוסקות גם בהפעלת מיזמים (אספקת שירותים וסנגור) (Anheier, Toepler: 1999).

### **מאפייני העשייה הפילנתרופית**

1. **עקרונות הפעולה:** לפי תפיסתם המוצהרת של מנהלי קרנות, יש להתמקד תחילה בשורש הבעיות, ולא לטפל בצרכים מידיים; לנקוט יוזמות חדשות, ולא להתמקד בתכניות ובמיזמים מתמשכים; להתמקד במינוף הקרנות במקום בתמיכות בודדות (Orosz: 2000).  
(Morris: 2004: בתוך)

2. דפוסי הפעולה: הפסיבי – שאינו יוזם פניות אלא מגיב להן; הפרואקטיבי – המיידע את הקהילה בדבר פעילותו ותחומי פעילותו; הקובע – המגדיר תחומי פעילות מועדפים; ההחלטי/התקיף – הבוחר ומחליט במי לתמוך, ולעתים אינו מסתפק בתרומה אלא מפעיל את תכניותיו (שם).

בלוח 6 מתואר תהליך ההתפתחות של הפעילות הפילנתרופית בדמוקרטיה מערביות משנות ה-60 של המאה ה-20. מהלוח עולה כי לאורך שנים אלו הייתה פעילות שעודדה פיתוח פרדיגמות חדשות והעלאת רעיונות חדשים.

### לוח 6: מאפייני הפעילות הפילנתרופית בדמוקרטיה מערביות על פני ציר זמן

מאפייני הפעילות	הפעילות המרכזית	תקופת הפעילות
התמקדות בתחום הפוליטי ובפעולות סגור	שינוי מדיניות	שנות ה-60
עידוד שיתוף הפעולה בין הקרנות לקהילות	בניית מערכות תקשורת וגיוס שותפים	שנות ה-70
גיוס אנשים מתאימים לפעילות, פיתוח מנהיגות = יצירת מעט "אנשים גדולים"	שינוי יחידים	שנות ה-80
התמקדות בבניית ארגונים חזקים: תמיכה בסיוע טכני, פיתוח ועד מינהל ויכולת ארגונית	פיתוח ארגוני	שנות ה-90

(Bloomfield: 2002)

### 1.2 על אפקטיביות ארגונית

"הדיון במושג 'אפקטיביות ארגונית' תופס מקום חשוב בספרות העיונית והמחקרית. הגדרות רבות לנושא וכמספר התאוריות הארגוניות כן מספר הגישות והמודלים שפותחו לחקר האפקטיביות" (שמיד, סבג: 1991, 8).

#### הגדרות

- "התפלגות השגת המטרות המוכרות של פעילות משותפת" (Bernard: 1938, 55).
- "תשומת האנרגיה למערכת (החברתית/הארגונית) ביחס לשינוי צורתה בתוך המערכת וביחס למוצר או לאנרגיה המתקבלים כתפוקה" (Katz, Kahn: 1966, 17).
- "היכולת של ארגון – במונחים מוחלטים או יחסיים – לנצל את סביבתו בהשגת משאבים

- מצומצמים ובעלי ערך“ (הדרושים לפעילותו) (Yuchtman, Seashore: 1967, 898).
- ”המידה שבה הארגון משיג את מטרותיו“ (Price: 1972, 3).
- ”פריון, יעילות, רווח, איכות, תאונות, צמיחה, היעדרות (מהעבודה), תחלופה (של כוח אדם), שביעות רצון, מוטיבציה, מורל, פיקוח, עימות/לכידות, גמישות/הסתגלות (הסתגלות/חדשנות), תכנון מטרות והצבתן, הגדרת תפקידים ונורמות, כישורי ניהול, ניהול מידע ותקשורת, מוכנות, ניצול הסביבה, הערכה חיצונית, יציבות, הפנמת מטרות ארגוניות, הערכת הון אנושי, השתתפות בקבלת החלטות והשפעה עליהן, הדגשת אימון ופיתוח, הדגשת הישגים) (Campbell: 1976, 36-38).
- ”תפוקה המוערכת על-ידי תרומתה לחברה“ (Dubin: 1976, 7).
- ”הערכה מחיוב לשלילה כלפי הישג של התנהגות ארגונית של מוסד“ (עדי: 1980, 30).
- ”טווח רציף מאי-אפקטיביות (השגת ביצועים גבוהים) לאפקטיביות גבוהה“ (Cameron: 1984, 279).
- ”קריטריון האפקטיביות עניינו בעצם השגת המטרה“ (דרי: 1996, 158).
- ”השגת מטרה רצויה באמצעות פעילות משימתית המכוונת למטרה זו“ (סמואל: 1990, 190).
- ”היחס בין התפוקה בפועל לבין התפוקה המתוכננת“ (נחמיאס, נורי: 1997, 35).
- ”התפלגות ההצלחה של ארגון לספק כל אחד מבעלי העניין בארגון“ (Harrison, Shirom: 1999, 78).

מגוון ההגדרות לאפקטיביות ארגונית וריבוי מראים שאין הגדרה חד-משמעית למושג אפקטיביות ארגונית ומעידים על הדינמיות של התופעה.

כל ההגדרות רואות באפקטיביות נדבך מרכזי בהתנהגות ארגונית; אחד ממדדי התפוקה להערכת ביצועיו של ארגון; הישגיות (מחיובי לשלילי ביחס להישג); מצב רצוי שהארגון פועל להשגתו; ונושא המעסיק תאורטיקנים, חוקרים וחברים בארגונים. מלבד המאפיינים המשותפים נבדלות ההגדרות בדגשים המתייחסים לתופעות שונות ולהקשרים שונים, כמפורט להלן:

- שימוש במדדים אובייקטיביים (מבחינת תכליתיות) ובמדדים סובייקטיביים (מבחינת התייחסות).
- מדדים שונים, כמותיים ואיכותיים המבטאים אפקטיביות, כגון השגת מטרות, הישרדות, רווח ושביעות רצון.
- נקודות התייחסות:
  - התמקדות בהיבט הפנים-ארגוני (יכולת ארגונית) או החוץ-ארגוני (התועלת החברתית).
  - התמקדות בתחום הניהולי-תפעולי ו/או במתן השירות המקצועי.
  - התבססות על מקור יחיד או על מקורות אחדים.
  - טווח הזמן – אפקטיביות לזמן קצר, בינוני או ארוך.

- מקסימיזציה של האפקטיביות או אופטימיזציה של האפקטיביות.
- אבחנה בין אפקטיביות ובין התהליך להשגתה.
- התמקדות בגורמים המעכבים ביצועים מוצלחים או באלה התורמים להם.

כמו כן, ההגדרות נחלקות לסוגים שונים: הגדרות נורמטיביות שעניינן סוגיות, כגון מהו מדד אפקטיביות טוב, והגדרות אמפיריות המתמקדות בסוגיות שעניינן תהליך המדידה, כגון היכולת של מדד האפקטיביות לספק תשובות "נכונות" ו"מלאות".

מההגדרות עולות ארבע גישות עיקריות לבחינת אפקטיביות ארגונית, כמפורט בלוח 7 (חלוקה זו היא שרירותית מאחר שהגישות ניתנות למיון בצורות שונות על-פי מדדים שונים, כגון גישות מסורתיות וגישות אינטגרטיביות).

לוח 7: גישות להערכת אפקטיביות

היתרונות והחסרונות	המאפיינים	הגישה
<ul style="list-style-type: none"> <li>• היתרונות:</li> <li>- גישה חסכונית</li> <li>- גישה ממוקדת הכוללת מספר מצומצם של קריטריונים</li> <li>- אובייקטיביות</li> <li>• החסרונות:</li> <li>- מתאימה ליישום בארגונים בעלי מטרות ברורות, מדידות, מעטות יחסית, לא סותרות ומוסכמות בלבד</li> <li>- לעתים, אמצעים להשגת המטרות הופכים למטרות בפני עצמן</li> <li>- ההערכה על-פי ממד אחד (התעלמות מממדים כתהליך ואיכות)</li> <li>- איך קובעים מדד של הצלחה:</li> <li>○ ביצועים נוכחיים בהשוואה לביצועים קודמים?</li> <li>○ השוואת הביצועים לביצועיהם של ארגונים אחרים?</li> <li>○ על בסיס דעתם של מומחים?</li> <li>○ על-פי המטרות המוצהרות בלבד?</li> <li>- מובנים רבים למטרות:</li> <li>○ חשוב מול דחוף</li> <li>○ מקסימום מול אופטימום</li> <li>- מטרות הן ישויות תרבותיות (נלמדות ולא נקבעות על-ידי הארגון)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הנחות היסוד:</li> <li>- הארגון רציונלי</li> <li>- מטרות הארגון נקבעות על-ידי מנהליו</li> <li>- מספר המטרות מצומצם</li> <li>- המטרות אינן מתנגשות זו בזו</li> <li>• הקריטריון המכריע:</li> <li>התפלגות השגת המטרות הראשיות: כמותיות, כגון פריון ורווח; ואיכותיות, כגון אמינות, מוניטין ושביעות רצון</li> <li>• שלבי הביצוע:</li> <li>- זיהוי המטרות</li> <li>- מדידת התפלגות השגתן מבחינה איכותית וכמותית</li> <li>• התבססות על:</li> <li>- חקרי אירוע</li> <li>- ראיונות עם מנהלים בארגון</li> </ul>	<p><b>מטרות – הישגים</b></p> <p>Etzioni: 1960  Yuchtman, Seashore: 1967  Hannan, Freeman: 1977  Price: 1972  Hassenfeld: 1983  Cameron: 1986  Harrison, Shirom: 1999</p>



היתרונות והחסרונות	המאפיינים	הגישה
<ul style="list-style-type: none"> <li>• היתרונות:</li> <li>- התבססות על תאוריה כוללת (גישת המערכות הפתוחות)</li> <li>- התייחסות לקשרי הגומלין של ארגון לסביבתו</li> <li>• החסרונות:</li> <li>- מתאימה בארגונים שבהם יש קשרי גומלין הדוקים בין רכיבי הארגון ובין תהליכי הניהול</li> <li>- מערכת קריטריונים מופשטת בעיקרה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הנחות היסוד:</li> <li>- הארגון – מערכת תשומה – תפוקה</li> <li>- הארגון – מערכת חברתית פתוחה המקיימת אינטראקציה עם סביבתה</li> <li>- מטרות הארגון רבות ומורכבות וחלקן מתנגשות זו בזו</li> <li>- התפוקה אינה זהה בהכרח למטרות המוצהרות</li> <li>- מדידת אפקטיביות אפשרית במצב תחרותי</li> <li>• הקריטריונים המכריעים:</li> <li>- שרידות הארגון ו/או צמיחתו בסביבה משתנה ובתנאי אי-ודאות</li> <li>- יכולת הארגון לנצל את סביבתו לגיוס משאביו</li> <li>- המידה שבה הארגון מנצל את משאביו</li> <li>- היחס בין ניצול האנרגיה של הארגון לצרכיו הפנימיים לבין ניצול האנרגיה להפקת תפוקה</li> <li>- גודל הארגון</li> <li>- זרימת המשאבים</li> <li>- מצבו של ארגון ביחס למתחריו</li> <li>- פרואקטיביות: השפעה על הסביבה – הלקוחות, המתחרים והספקים</li> <li>- חדשנות בתחום הטכנולוגי והארגוני</li> <li>• שלבי הביצוע:</li> <li>- התחקות אחר התהליך המחזורי תשומה – עיבוד – תפוקה – תשומה מחדש</li> <li>- בחינת השלבים השונים בתהליך המחזורי</li> </ul>	<p><b>מערכות – משאבים</b></p> <p>Katz, Kahn: 1966 Yuchtman, Seashore: 1967 Katz, Kahn: 1978</p> <p>D'Aunno: 1992</p>

היתרונות והחסרונות	המאפיינים	הגישה
<ul style="list-style-type: none"> <li>• היתרונות:</li> <li>- התייחסות לצרכים הפנימיים של הארגון</li> <li>• החסרונות:</li> <li>- המעטה בחשיבותה של השפעת הסביבה על הארגון</li> <li>- מתאימה למצבים שבהם העבודה הפנים-ארגונית דורשת תיאום</li> <li>- התמקדות בהיבטים החיוביים של היחסים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הנחות היסוד:</li> <li>- בחינה פנים-ארגונית של תת-יחידות</li> <li>- תהליכים פנימיים משפיעים על המוטיבציה, שביעות הרצון והיכולת של העובדים</li> <li>- המוטיבציה, שביעות הרצון והיכולת משפיעים על תפקוד הארגון ותפוקותיו</li> <li>• הקריטריונים המכריעים:</li> <li>- יעילות</li> <li>- איכות תנאי העבודה</li> <li>- שביעות רצון של המנהלים</li> <li>- תפוקות כוח אדם:</li> <li>○ מאמץ</li> <li>○ מחויבות לעבודה (היעדרות נמוכה, תחלופה נמוכה)</li> <li>- שביעות רצון (מתנאי השכר ומהעבודה)</li> <li>- קונצנווס/קונפליקט בנוגע למטרות ולתהליכים</li> <li>- שיתוף פעולה בין יחידות</li> <li>- יחסים בין-אישיים (אמון, פתיחות, קבלת השונה וטשטוש הבדלים מדרגיים)</li> <li>- מעורבות בתהליכי קבלת החלטות</li> <li>- מוטיבציה</li> <li>• שלבי הביצוע:</li> <li>- בדיקת המשאבים המנוצלים</li> <li>- לצרכים פנימיים ביחס לתפוקות</li> <li>- בחינת כל אחד מהקריטריונים</li> </ul>	<p data-bbox="913 245 1170 302"><b>– המערכת הפנימית התהליכים הפנימיים</b></p> <p data-bbox="913 311 1170 367">Bolman, Deal: 1991 Harrison, Shirom: 1999</p>

הגישה	המאפיינים	היתרונות והחסרונות
<p><b>רבת משתתפים – אינטרסים מנוגדים</b></p> <p>Blau, Scott: 1966 Hasenfeld: 1985 Cameron: 1986 Wagner, Schneider: 1987 D'Aunno: 1992 Harrison, Shirom: 1999</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הנחות היסוד:</li> <li>- התפלגות האפקטיביות תלויה בהשבעת רצונם של בעלי העניין בארגון תוך שמירה על איזון בין האינטרסים שלהם</li> <li>- מטרות הארגון אינן משותפות בהכרח לכל חבריו</li> <li>• הקריטריונים המכריעים:</li> <li>- מי הם הנהנים?</li> <li>- התפלגות יכולתו של ארגון להשביע את רצונם של השותפים בארגון</li> <li>• שלבי הביצוע:</li> <li>- זיהוי המשתתפים באמצעות התחקות אחר קשרי הגומלין של משאבים בארגון (גישת העוצמה)</li> <li>- בחינת שביעות הרצון של כל אחד מהם מביצוע הארגון</li> <li>- שקלול התוצאות בהתאם לחשיבותם של המשתתפים השונים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• היתרונות:</li> <li>- הגישה מספקת קווי מתאר גמישים למחקר</li> <li>- אי-התעלמות ממידע: הגישה מתחשבת גם בחילוקי דעות בתוך קבוצות</li> <li>• החסרונות:</li> <li>- התעלמות מהפעילויות ומהמטרות של הארגון</li> <li>- מדדי שביעות רצון שונים לגורמים הנוגעים: קשה לגשר ביניהם</li> <li>- קושי בזיהוי המשתתפים בעלי העניין</li> <li>- קלה ליישום בארגונים שבהם בעלי האינטרסים החשובים בולטים</li> </ul>

לאור המתואר לעיל, לכל גישה לחקר האפקטיביות הארגונית יתרונות וחסרונות בתחום העקרוני והמתודולוגי.

לסיכום, הערכת אפקטיביות ארגונית היא משימה קשה מאחר שאין מתכון אחד, חד-משמעי ויציב לבדיקתה (בר-חיים: 2002). הערכת אפקטיביות קשה במיוחד כשמדובר במיזמים משותפים בשל מורכבותם וריבוי המשתתפים, ומשום שאז ייתכן מצב שבו לצדדים הנוגעים יהיו מדדי אפקטיביות שונים.

### 1.3 על פילנתרופיה ואפקטיביות

”פילנתרופיה אפקטיבית” היא מונח שקשה להגדירו, אבל מה שמאפיין אותה במיוחד היא השאיפה למדוד את השפעתה ובכך להגדירה... היא מתמקדת במדידה ובהערכה של המאמצים, התכניות, ההשפעה והביצועים של הקרן” (Katz: 2005, 127).

לפני כעשור הסתפקו פילנתרופים בתמיכה במגוון מיזמים בתחום התעניינותם באמונה שבדרך זו הם ממלאים את ייעודם ואת תפקידם. כנגזר מתפיסה זו הערכת האפקטיביות של פעילותם הסתכמה בבחינה כללית של "ביצועי המענקים", וליתר דיוק, בתוצאות שהמענקים הניבו Orosz et al.: 2003) (Morris: 2004). משמעות הדברים היא התעלמות מהקרנות עצמן ומדפוס פעילותן.

לטענת פילנתרופים, היום גישה זו, שמהותה היא "לתת לאלף פרחים לפרוח", מפנה את מקומה לגישה שעיקרה להתחיל תוך ידיעת המטרה הסופית ולפעול על-פי מפת דרכים ברורה (The Center for Effective Philanthropy: 2002).

שינוי הכיוון המוצהר בגישת הפילנתרופים, שנועד להעריך את השפעת פעילותם, כרוך בנקיטת אסטרטגיית פעולה שבמרכזה בחירת תחום הפעילות, קביעת יעדים מוגדרים ובני השגה ובחירת שיטה להשגתם.

על-פי סקר שנערך בארצות הברית בקרב 1,192 קרנות קהילתיות ופרטיות (תאגידיות ועצמאיות) נמצאה מגמה גוברת של הקפדה על סוגיית האפקטיביות ושאיפה נרחבת למידע על דרכים לשיפור (Ostrower: 2006).

בלוח 8 מוצגת ההתייחסות החדשה של הקרנות הפרטיות העצמאיות לנושא האפקטיביות.

#### לוח 8: קרנות פרטיות עצמאיות וסוגיית האפקטיביות

פירוט המאפיין	המאפיין
<ul style="list-style-type: none"> <li>● הערכה שפעולות בתחומים ממוקדים ומענקים ייעודיים חשובה ביותר להשגת אפקטיביות (73%)</li> <li>● הענקת מענקים לשלוש שנים ויותר (46%)</li> </ul>	הגישה להענקת מענקים
<ul style="list-style-type: none"> <li>● חשוב ביותר לקיים את רצונם של התורמים המייסדים</li> </ul>	מדד האפקטיביות
<ul style="list-style-type: none"> <li>● כ-20% בלבד מהקרנות עסקו בפעילות של הערכה עצמית של פעילויותיהם</li> </ul>	הערכה עצמית של אפקטיביות
<ul style="list-style-type: none"> <li>● לבדוק אם היעדים הושגו</li> <li>● ללמוד על תוצאות העבודה הממומנת</li> <li>● לתרום לידע בתחום</li> </ul>	הסיבות לקיום ההערכה

שינוי ההתייחסות לנושא הערכת הפעילות הפילנתרופית הוביל לפיתוחם של מודלים שונים. כך לדוגמה, המודל של Orosz et al.: 2003) (Morris: 2004), המניח שתהליכים פנימיים בקרנות משפיעים על תוצאות הפעילות, כולל שלושה מנופים: (1) אנשים – התרבות הארגונית, למנהיגות וליכולת של אנשי הצוות; (2) עדיפויות – זמינות משאבים, מדדים להקצאת משאבים

וקביעת סדרי עדיפויות; (3) תהליכים – למידה ארגונית, הערכה, תכנון וקבלת החלטות. בלוח 9 מתואר מודל המציג סולמות המודדים רכיבים שונים של אפקטיביות, ומאפשר לנתח את גישתן של קרנות לאפקטיביות (Ostrower: 2006).

### לוח 9: סולמות למדידת אפקטיביות

פירוט הסולם	הסולם
<ul style="list-style-type: none"> <li>● מדידת התפלגות חשיבותה של פרואקטיביות להשגת אפקטיביות</li> <li>● עיקרי הפעילות:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- הענקת מענקים לפעולות היזומות על-ידי הקרן</li> <li>- שימוש בהשגת תוצאות מדידות כמדד למתן מענקים</li> <li>- איתור פעיל של צרכים חברתיים</li> <li>- עיסוק בפעילויות מעבר למתן המענקים כדי להגביר השפעה</li> <li>- התמקדות בגורמים בסיסיים של בעיות עיקריות</li> <li>- שיתוף פעולה עם הנוגעים בדבר</li> </ul> </li> </ul>	מכוונות פרואקטיבית
<ul style="list-style-type: none"> <li>● מדידת תמיכת הקרנות</li> <li>● פיתוח מסוגלות בקרב מקבלי המענקים</li> <li>● עיקרי הפעילות:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- סיוע טכני (לא כספי) בפיתוח ועד מינהל,</li> <li>אסטרטגיה ותכנון, גיוס כספים, תקשורת וטכנולוגיה</li> <li>- קיום מפגשים עם מקבלי המענקים</li> </ul> </li> </ul>	סיוע טכני/בניית מסוגלות
<ul style="list-style-type: none"> <li>● השפעה על מדיניות חברתית חשובה להשגת אפקטיביות</li> <li>● עיקרי הפעילות:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- מתן מענקים לפעילויות שנועדו לעודד שינוי חברתי כגון פיתוח אסטרטגיות לשינוי חברתי וסנגור</li> </ul> </li> </ul>	קידום מדיניות חברתית/סנגור
<ul style="list-style-type: none"> <li>● מדידת התמיכה בפיתוח הסגל הפנימי של הקרן ובהכשרתו</li> </ul>	פיתוח סגל פנימי

לסיכום, האם הנדבנות החדשה והמשופרת לכאורה, האמורה להיות גם אפקטיבית (Katz: 2004), היא בבחינת רטוריקה וברק חיצוני בלבד, ולמעשה איננה משקפת מציאות חדשה? יש הטוענים: "אני סבור שפעילות הקרנות משפיעה [...] אך היכן הנתונים על כך?" (Fleishman: 2002, 14-15).

אפשר למנות כמה סיבות למצב זה של הפעילות הפילנתרופיה המסורתית, המאופיינת בין

השאר בהיעדר הערכה ממשית של פעילות : היעדר תמריץ מצד הפילנתרופים ומנהלי הקרנות – תחרות או לחץ הנובע מהצורך להיבחר מחדש – לנסות להבין את הנושא ; תופעה הפילנתרופיה האפקטיבית קשה להגדרה ולמדידה ; צורך בהשקעה כספית.

## פרק שני: חינוך, פילנתרופיה ואפקטיביות

”הפילנתרופיה בתחום החינוך אֶכזבה לעתים קרובות, אבל הן הסיבות והן התוצאות אינן מובנות דיין” (Hess: 2005, 1).

### 2.1 על חינוך

על-פי התפיסה המסורתית, החינוך הוא תהליך המיועד להעלות את התלמיד במדרגות הקיום האנושי, מהרמה של סיפוק צרכים חומריים לרמה רוחנית של חיים למען אידאל טרנסצנדנטי שהוא מעבר לטבעי ולאגואיסטי, כגון עבודת האל, הכרת האמת וצדק חברתי (אבירם: תשנ”ז). מוסדות החינוך המופקדים על השגת מטרות אלו מתמודדים עם שתי בעיות סותרות כביכול: האחת היא חינוך למצוינות, והאחרת היא חינוך לשוויון ולאיינטגרציה חינוכית וחברתית (כץ, אופיר: 1996). זה המקום לציין שחשוב להבחין בין לימודים בבית ספר (Schooling) ובין חינוך (Education). לא כל לימוד בבית ספר הוא חינוך, ולא כל חינוך הוא לימוד בבית ספר. פעילות ממשלתית מצטמצמת לרוב לתחום הלימוד בבתי ספר (פרידמן: 2002).

השונוות הרבה בין התלמידים מציבה בפני מערכת החינוך בעיות וקשיים בתחום הלימודי, ההתנהגותי והחברתי המקשים על נגישות יעילה ובו-זמנית של כלל הלומדים לתהליך הלמידה ולתהליך החברתי (לוטן, בן-ארי: 1994).

משנות ה-70 ניכרת מגמה של אי-נחת מתפקוד מערכות החינוך המאופיינות, בין השאר, במחסור במשאבים, הישגים לימודיים ירודים, אי-השגת מטרות חברתיות כאיינטגרציה ושוויוניות, תופעות של אלימות וצריכת סמים ונסירה מבתי ספר (Silberman: 1971).

כמו כן, התערערות מטרות החינוך שהנחו את מערכות החינוך בעשורים האחרונים – השגת שלמות או מצוינות אנושית; הרחבה, העמקה, עידון ושכלול של אופי ההתנסות האנושית (אלוני: תשנ”ז) ולמימוש עצמי של הפרט (אבירם: תשנ”ז) בעקבות גישות פוסט-מודרניסטיות – מציבה בפני מערכות החינוך בעיות פדגוגיות בנוגע לתוכני הלימוד ולמטרותיו, וכן בעיות שעניינן דפוסי הפעולה הננקטים במסגרתן.

הבעיות הפדגוגיות והתפקודיות הובילו לאימוץ פתרונות ”מהמעלה הראשונה”, שהן בבחינת ”עוד מאותו הדבר” המיושמים בתוך מערכת נתונה שהיא עצמה משתנה; ופתרונות ”מהמעלה השנייה” המשנים את המערכת עצמה (ואצלאוויק ואח’: 1988).

בתחום התפקודי, התאמת דפוסי הפעילות למציאות החדשה מתבטאת בשינויים בתכניות לימודים, בדרכי העבודה ובמבנה הארגוני של בתי הספר.

כמו כן, מערכות החינוך בדמוקרטיה מערביות, שהן ריכוזיות במהותן, משתנות אף הן. שליטת המדינה בהתוויית מדיניות החינוך, בעיצוב תכניות הלימוד, במימון הניהול ובפיקוח נחלשת עקב פעילותם של ארגונים ללא כוונת רווח המשלימים את העשייה בתחום החינוך.

על רקע התפתחות החברה האזרחית, שבין עקרוניתיה נמנים שותפות בין המערכת השלטונית והאזרחית, מעורבות ארגוני המגזר השלישי בעשייה הציבורית ועידוד יוזמות התנדבות – גוברת

הנטייה למעורבות של גורמים חיצוניים בבתי הספר. עם הגורמים החיצוניים נמנים הורי התלמידים המעורבים בהגדרת יעדי החינוך, בעיצוב תכניות הלימודים ובעבודה משותפת עם הנהלת בית הספר (גולדברגר: 1991).  
בשנים האחרונות אנחנו עדים גם להתפתחות חדשה והיא מעורבות של פילנתרופים בתחום החינוך.

## 2.2 על חינוך ופילנתרופיה

”הפילנתרופיה הייתה והיא עדיין רכיב חשוב בעיצוב מדיניות החינוך וכלים חינוכיים” (Condliffe, Lagemann: 1992, 361).

לדברי אלברט איינשטיין, ”מטרתו של החינוך היא להכשיר יחידים הפועלים וחושבים באופן עצמאי וחופשי, אשר רואים עם זאת בשירות בקהילה את הישג חייהם הגבוה ביותר” (כמו שאיינשטיין אמר: 1996, 54). הפעילות הפילנתרופית הענפה בתחום החינוך מעידה שמערכת החינוך השיגה את מטרתה בנושא זה, שקיבל את מרב התמיכה למעט בתחום הדת (Lenkowsky: 2005).

הערכות של פילנתרופים ומנהלי קרנות, כגון ”החינוך הציבורי נמצא במובנים רבים במשבר שאין אנו יכולים להתעלם ממנו יותר” (Colvin: 2005, 27), ו”בתי הספר התיכוניים שלנו הם מיושנים במובן זה שאינם יכולים ללמד את ילדינו את שהם צריכים לדעת” (שם: 21, 22) – היוו רקע ומניע לפעילותם בקידום החינוך.

משנות ה-60 מאופיינת הפעילות הפילנתרופית המודרנית בתחום החינוך במגוון של מטרות, אסטרטגיות, תכניות ומושאי התייחסות שונים שהקשר ביניהם אינו ברור דיו. התרומות הקיפו את כל רמות החינוך, מבתי הספר היסודיים ועד לאוניברסיטאות.

המשותף לכל הפעילויות הוא מטרתן לקדם ולשפר את החינוך, והמבדיל ביניהן הוא הדגשים השונים להתייחסות – בתי ספר, מורות, תכניות לימודים, קהילות ותלמידים. התמיכה במושאי ההתייחסות השונים התבטאה בעזרה חומרית, בבניית מוסדות, באספקת ציוד, במתן ייעוץ, טיפול, הדרכה ומידע.

הפילנתרופים גילו סובלנות מועטה לביורוקרטיה ולגישות מסורתיות למתן סיוע ובמקום זאת העדיפו לשלוט בנתינה באמצעות מעורבות בעשייה, לתמוך בתכניות לא מסורתיות, להנהיג אסטרטגיות ניהול הנהגות במגזר הפרטי בנוגע לתוצאות, דיווחיות וביצוע מהיר. בחיי היומיום התמקדו דפוסי הפעילות החדשים בשיפור הישגים, קידום מנהיגות, שימוש טוב יותר בנתונים, תחרות ושיפור ההוראה.

שינוי גישתם של הפילנתרופים מנתינה למעורבות בעשייה הוביל בשלב מאוחר יותר לניסיונות להשפיע על התוויית המדיניות ועל תוכני הלימוד. דפוסי הפעולה החדשים עוררו ביקורת מצד מנהלים במערכת החינוך: ”אני לא יכול להגיד להם מה לעשות, והם לא צריכים להגיד לי מה לעשות” (Hess: 2005, 8).



אך האם הפילנתרופיה בתחום החינוך, על מגוון הפעילויות והדפוסים החדשים של התמיכה, היא אפקטיבית? למרות הקדשת תשומת לב רבה יותר לחקר הפילנתרופיה בתחום החינוך, נותרו ללא מענה מספק רוב השאלות המרכזיות, כגון עד כמה הפילנתרופיה בתחום החינוך משפיעה, באילו רפורמות הפילנתרופים תומכים, איך הכסף משפיע על בית הספר, ואיך אפשר להשקיע את הכסף בצורה אפקטיבית יותר מנקודת ראותם של הפילנתרופים והנהנים (שם). המסקנה היא שקידום החינוך אינו משימה קלה. ייתכן שהשאיפות הגדולות שמטרותן הסופית יצירת "חברה טובה יותר" הן גבוהות מדי ואינן ניתנות להשגה בטווח הזמן הקצר. היקף התרומות הוא קטן ביחס לתקציב החינוך: "ניסיון לעצב מחדש את החינוך באמצעות פילנתרופיה פרטית דומה לניסיון לעצב מחדש את האוקיינוס באמצעות דלי מים. שפיכת דלי מים לאוקיינוס לא תעלה את מפלס המים, לא תשנה את רמות השפל והגאות ולא תטהר את מליחות המים. הסיבה היא פשוטה: יש יותר מידי מים באוקיינוס ומעט מדי מים בדליים" (Greene: 2005, 49). נוכח זאת נראה שיש להסתפק בשלב זה במיזמים ממוקדי אוכלוסייה ומקום ובתכניות ניסוי.

### 2.3 על חינוך ואפקטיביות

"תנועת בתי הספר האפקטיביים מחזיקה בדעה ששיפור ממשי בהישגי תלמידים עשוי להתרחש רק אם יחול שינוי מרחיק לכת בסדרי העבודה של בתי הספר על מרכיביהם: אקלים בית הספר, הארגון המינהלי, דרכי ההוראה, נושאי הלימוד, התייחסות של המורה לכל תלמיד, שיפור וגיוון דרכי ההערכה, הגברת הדחיפות של המשוב לתלמידים ולהוריהם העשרת הציוד, החזות והתפקוד הממושע של בית הספר" (חן: 1995, 47).

ההערכה בתחום החינוך מכוונת לקבוע את ערכן של פעולות חינוכיות, ארגון ותפעולן של תכניות חינוכיות והוראתם של המורים. מושאי הערכה הם תלמידים, מורים, מנהלים, תכניות לימודים, חומרי הוראה, מיזמים חינוכיים ומוסדות חינוך (נבו: 1986).

עד אמצע שנות ה-60 עסקה ההערכה בעיקר בהישגי תלמידים. מרבית המחקרים שהתמקדו בהישגים לימודיים בוצעו על-פי גישת המטרות-הישגים. ההישגים הלימודיים הוערכו בכמה תחומים, בדרך כלל במספר קטן של מקצועות המקנים מיומנויות יסוד, למשל הצלחה במבחני הישג – רכישת ידע של מונחים, עובדות, דרכים ואמצעים בנושא הנלמד (משרד החינוך, התרבות והספורט: 1998), ובהשגת הישגים שהם מעל להישגים שאפשר לצפות בתנאי ניבוי ידועים, למשל: "ההפרש בין ממוצע הציונים של תלמידי בית ספר או כיתה, הצפוי על הרקע החברתי-הכלכלי של משפחתם לבין ממוצע ציוניהם למעשה במבחנים מתוקננים" (חן: 1995, 47).

התייחסות זו ספגה חצי ביקורת אידיאולוגיים ומהותיים, "שכן אם אפקטיביות נמדדת אך ורק באמצעות ההישג הקוגניטיבי, שמא זוהי המטרה היחידה של בית הספר?" (פסטרנק, גולדרינג: 1991, 176).

באמצע שנות ה-60 הועבר מוקד ההערכה מתלמידים אל מושאי הערכה אחרים, כגון תכניות

לימודים, מיזמים חינוכיים ותכניות חברתיות מקיפות (נבו: 1986). כנגזר ממערכת מורכבת ומסובכת זו נבחן נושא החינוך והאפקטיביות ממגוון היבטים, כגון המשפחה, הקהילה, בית הספר והכיתה. בכל היבט נבחנה השפעתם של גורמים רבים על האפקטיביות של החינוך. לדוגמה, בחינת השפעתו של בית הספר כללה את גודלו, ערך המבנים והציוד, ההסתייעות בתקציבים מיוחדים, היקף שירותי העזר וההוצאות הממוצעות לתלמיד.

בנוגע למושאי ההערכה הוביל השינוי להתייחסות להיבטים שונים כגון עמדות ששונות, שינויים בהתנהגויות שנרכשו ושביעות רצונם של הלקוחות. מדדים אלה נמדדו על-פי הגישות האחרות לחקר האפקטיביות הארגונית: מערכות – משאבים, המערכת הפנימית – התהליכים הפנימיים ורבת המשתתפים – האינטרסים המנוגדים.

בעקבות הרחבת ההיקף של מושאי ההערכה ומדדי ההערכה הוצעו גישות שונות, מרחיבות וממוקדות, לחקירת סוגיית ההצלחה/הכישלון בחינוך, לדוגמה: הערכה המתמקדת בארבעה משתנים לגבי כל מושא ההערכה – מטרותיו, תכניות הפעולה, תהליך ביצועו ותפוקותיו (Stufflebeam: 1971).

גישה אחרת שהתמקדה במדד האפקטיביות היא גישת בית הספר האפקטיבי (חן: 1995; פרידמן ואח': 1988), שמאפייניה מפורטים בלוח 10.

#### לוח 10: גישת בית הספר האפקטיבי

המאפיין	גישת בית הספר האפקטיבי
הנחות היסוד	<ul style="list-style-type: none"> <li>● בית הספר הוא יחידה אחת</li> <li>● מוקד ההתקדמות של התלמיד בלימודיו הוא בית הספר</li> <li>● בתי ספר אפקטיביים דומים מאוד במאפייניהם הארגוניים, הניהוליים והפדגוגיים</li> </ul>
מדד האפקטיביות	<ul style="list-style-type: none"> <li>● הישגי התלמידים</li> </ul>
הגורם המשפיע ביותר על האפקטיביות	<ul style="list-style-type: none"> <li>● בית הספר – ארגונו, ניהול משאביו ויכולתו הפדגוגית, האקלים החברתי והאוירה הלימודית</li> </ul>
מתודולוגיה	<ul style="list-style-type: none"> <li>● גישה רטרוספקטיבית המשווה בדיעבד בין משתנים של בית הספר התורמים לאפקטיביות לבין אלה הפוגעים בה (חקירת בתי הספר כיחידות שלמות)</li> <li>● שלבי המחקר:</li> <li>- איתור בתי הספר שהישגי תלמידיהם גבוהים מהמצופה (זיהוי לאחר מעשה)</li> <li>- זיהוי המשתנים הארגוניים, הפדגוגיים וההתנהגותיים שבהם נבדלים בתי ספר שהישגיהם גבוהים מהמצופה מבתי ספר שהישגיהם נמוכים מהמצופה</li> </ul>

המאפיין	גישת בית הספר האפקטיבי
היתרונות	<ul style="list-style-type: none"> <li>● מחקר זול</li> <li>● מחקר מהיר</li> </ul>
החסרונות	<ul style="list-style-type: none"> <li>● התעלמות מהרקע המשפחתי של התלמיד ומהתמיכה המשפחתית בו</li> <li>● המעטה בחשיבות של הכיתה כמסגרת לימוד עיקרית ועצמאית (הכיתה תלויה בנעשה בבית הספר) תוך הצגת מצבי למידה חלופיים כמסגרת לימוד עיקריות</li> <li>● היעדר בקרה על משתנים חלופיים ביכולים להסביר הצלחה או כישלון</li> <li>● הסתפקות בשאלה במה נבדלים בתי ספר מצליחים מבתי ספר כושלים</li> <li>● לא ניתן להקיש מממצאי המחקר מהן המסקנות המתבקשות עבור יחידות המשנה של בית הספר (הכיתות וקבוצות תלמידים)</li> </ul>

גישה בולטת זו דחתה למעשה את ההתייחסות הרחבה לבחינת השפעתם של כמה גורמים בבית הספר ומחוצה לו, כגון מיומנות המורים, תפקודה של הנהלת בית הספר, יחסי מורים-תלמידים, תכניות הלימוד, טיב הציוד והמתקנים בבית הספר ורמת ההשכלה של ההורים.

לסיכום, גם בתחום החינוך אין מדד מוסכם להערכת אפקטיביות. נושא האפקטיביות בחינוך נבחן מהיבטים שונים בתוך בית הספר ומחוצה לו, אולם היבט אחד לא זכה לתשומת לב ראויה, והוא האפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית בתחום החינוך.



## פרק שלישי: חינוך, פילנתרופיה ואפקטיביות בישראל

"הרחבת הפעילות של הגופים החיצוניים בבתי הספר החלה בראשית שנות ה-90. לתדהמת התברר כי מעולם לא היה חוזר מנכ"ל שמסדיר את העניין, מעולם לא נעשתה בדיקה מי קיבל אישור, על איזו תכנית בדיוק, ולא הייתה גם חובת דיווח של המנהלים; לכן החלטנו לעצור כניסת גופים חדשים ולבדוק את המצב הקיים" (שרת החינוך, יולי תמיר, "מי מכתוב את סדר היום החינוכי בישראל? עמותות", הארץ, 2.3.2007, 10).

### 3.1 על החינוך בישראל

"היום אנחנו מדינת עולם שלישי בתחום החינוך" (חבר הכנסת מיכאל מלכיאור, יו"ר ועדת החינוך, הארץ, 12.3.2007, ב' 3).

מערכת החינוך בישראל מתבססת מבחינה משפטית על כמה חוקים ותקנות עיקריים: (1) חוק חינוך חובה התש"ט – 1949, המגדיר את היקף לימודי החובה לפי גילאים וסוגי החינוך לכל גיל – גן ילדים, חינוך יסודי, חינוך על-יסודי וחינוך על-תיכוני; (2) חוק חינוך ממלכתי, התשי"ג – 1953, שנועד להבטיח שהחינוך ניתן מטעם המדינה על-פי תכנית שאישר שר החינוך והמגדיר את מטרות החינוך, מהות תכניות הלימודים (כגון חובה, רשות והשלמה) וסוגי מוסדות החינוך המוכרים בחינוך הממלכתי והממלכתי-דתי; (3) חוק הפיקוח על בתי הספר, התשכ"ט – 1969, המפרט את התנאים לקבלת רישיון להקמת המוסד החינוכי ולניהולו; (4) פקודת החינוך (נוסח חדש), התשל"ח – 1978, המגדירה את מוסדות החינוך השונים, אופן רישומם ודרכי המינוי של סגלי ההוראה בהם; (5) חוק החינוך המיוחד, התשמ"ח – 1988, העוסק במסגרות חינוך ייחודיות לתלמידים הזקוקים לכך, כגון מסגרות טיפוליות לצד המסגרות הרגילות: כיתות שילוב (כיתות מיוחדות שבהן התלמידים משתלבים בכיתות האם בחלק מהלימודים), כיתות מיוחדות, בתי ספר מיוחדים, פנימיות טיפוליות ומוסדות שיקומיים; (6) פקודת החינוך הארצישראלית 1933, המגדירה את תחומי העשייה של הרשויות המקומיות.

בסיס חוקי זה מטיל על שלושה גורמים אחריות משותפת להפעלת חינוך חובה – משרד החינוך, הרשויות המקומיות וההורים.

משרד החינוך אחראי לספק חינוך חובה חנם באמצעות מערכת חינוך חובה. אחריותו של משרד החינוך כוללת היבט פדגוגי (התוויית מדיניות, קביעת תכניות לימודים ופיקוח עליהן); היבט הוראתי (העסקה ישירה של מורים); היבט תפעולי-כספי (השתתפות ב-75% מעלויות ההפעלה) והיבט פיזי-כספי (מימון מלא של הוצאות הבנייה של מוסדות חינוך) (בן-אליא: 1996).

כמו כן, משרד החינוך אחראי במשותף עם הרשויות המקומיות לקיום מוסדות החינוך. הרשויות המקומיות, במעמד של רשויות חינוך עצמאיות בתחומי שיפוטן, במשותף עם משרד החינוך, אחראיות לקיום מוסדות החינוך. כמו כן, הן אחראיות לתחומי עשייה מסורתיים הכוללים היבטים תפעוליים, טכניים ופיזיים ותחומי עשייה נוספים וחדשים הכוללים היבטים

חינוכיים-מקצועיים (משרד הפנים : 2003) :

- תחומי עשייה מסורתיים : הקצאת קרקע לבתי ספר ; בנייה או שכירה של מבנים עבור בתי ספר ; תחזוקת מבנים ומגרשי משחקים ; אספקת מים ; אבטחת קיומם של שירותים וכלים תברואתיים ; סיוע לתלמידים מיעוטי יכולת בתשלום שכר לימוד ; אספקת ריהוט וציוד ; תגבור כוח אדם בהוראה ובשירותי עזר מעבר לתקן שאישר משרד החינוך ; חלוקה לאזורי רישום לבתי ספר וארגון רישום התלמידים.
- תחומי עשייה נוספים וחדשים : תכנון תכנית אב יישובית למערכת החינוך וקידום הוצאתה אל הפועל ; קביעת סדר יום חינוכי ברשות ; וידוא ביקור סדיר במוסדות החינוך ; השמת תלמידים בעלי צרכים ייחודיים ; מעורבות בתכניות חינוך מיוחדות ; ייזום וסיוע בהקמה ובניהול שירותים פסיכולוגיים, מרכזים פסיכולוגיים ותכניות רווחה חינוכיות ; הקמת מעבדות וספריות ; הוספת שעות תגבור לתלמידים ושיעורי עזר לנזקקים ; ייזום והפעלה של מסגרות המשך כגון פנימיות יום ; ביטחון ובטיחות ; בחירה של מנהל בית הספר ; עריכת השתלמויות לעובדי מערכת החינוך שהם עובדי הרשות המקומית כגון שרתים, מזכירות וסייעות בחינוך מיוחד ; והפעלת מערכת הסעה לתלמידים.

הצד השלישי לנשיאה באחריות הוא ההורים, החייבים לרשום את ילדיהם בגני החובה ובבתי הספר והאחראים לכך שילדיהם יבקרו בהם באופן סדיר. כמו כן, ההורים מעורבים בפעילויות האלו : בחירת זרם החינוך שבו ילמדו ילדיהם (ממלכתי, ממלכתי-דתי, עצמאי ומעיין החינוך התורני) ; וקביעת תוכני הלימוד בהיקף של עד 25% משעות הלימוד כפוף לאישור שר החינוך. מצב זה הוא תוצאה של תהליך התערעורת המבנה המדרגי הנוקשה שאפיין את מערכת החינוך המסורתית, עקב ביקורת מתמשכת על הריכוזיות של משרד החינוך ועקב היחלשות השלטון המרכזי בשנים האחרונות על רקע חברה פלורליסטית. תהליך ביזור א-פורמלי לשלטון המקומי ותהליך הביזור לבתי הספר השפיעו על המבנה הארגוני-הניהולי של בתי הספר ועל דפוסי פעילותם. בתי הספר שהפכו לבתי ספר בניהול עצמי הוגדרו כיחידה פדגוגית עצמאית בתוך המבנה הממלכתי הרשמי וכמשק כספים סגור בעל מסגרת תקציבית שנתית עצמאית.

האוטונומיה הבית ספרית מתבטאת בהגדרת חזון בית הספר, יעדים פדגוגיים ומטרות ; בפיתוח תכניות ; בהתאמת תכניות לימודים ייחודיות למטרות שהוגדרו, לתכניות הלימודים הרשמיות ולאוכלוסיית התלמידים המקומית ; בחלוקת שעות ההוראה ללימודי חובה, לימודי בחירה ולימודי רשות ; בהקצאת תקן השעות על-פי צורכי בית הספר ; בהאצלת סמכויות למורים ; בשינוי מעמדו של המורה לשותף בפיתוח תכניות, למנחה ומסייע מעבר להיותו מנחיל ידע ; ובהתמקדות בלומד, הכוללת פיתוח סביבות למידה שיעודן קידום הכוונתו העצמית (משרד הפנים : 2003).

הגדלת חופש הפעולה הניתן לרשויות המקומיות ולבתי הספר, אפשרה התפתחות מערכת ענפה של פעילויות מקומיות ביוזמתן ; העתקת מרכז הכובד של האחריות התפעולית למוסדות

החינוך מהמדינה, לרבות הרשויות המקומיות, לקבוצות הורים, לקהילות ולקבוצות חברתיות, הובילה להקמת מסגרות ייחודיות כגון בתי ספר פרטיים, להפעלת תכניות חינוכיות על-ידי ארגונים לא ממשלתיים, להקמת עמותות הורים המציעות לתלמידים תכניות העשרה ולהרחבת היקף השיעורים הפרטיים לאחר שעות הלימודים.

מצב זה, שיש לו מאפיינים פוסט-ביורוקרטיים, כגון הגדלת הגמישות התפעולית בתחום הפדגוגי והתקציבי ועידוד היוזמה והיצירתיות, היווה קרקע פורייה להתפתחות פעילות פילנתרופית ענפה בתחום החינוך.

### 3.2 על חינוך ופילנתרופיה בישראל

”הנושא פרוץ לגמרי, וכולם יודעים זאת. ככל שמשרד החינוך נסוג אחורה, הגופים האלה [עמותות, גופים פרטיים וחברות פרטיות] מרגישים שזו מערכת החינוך שלהם [...] המצב חמור במיוחד ברשויות המקומיות בהן המצב הכלכלי קשה, עליהן מופעל לחץ רב להשתמש כמה שיותר בעמותות וארגונים” (בת-חן וינהבר, מנהלת המכון לזימות בחינוך, מכללת בית ברל, הארץ, 3.2.2007, 10).

בישראל מתקיימת פעילות ענפה של קרנות שאינן שונות מאלו שבארצות אחרות, מהסוגים האלה: (1) קרן קהילתית (Community Fund) – קרן המסייעת לקהילות באזור גאוגרפי מסוים; (2) קרן הנתמכת על-ידי מפעל (Company Sponsored Foundation) – קרן פרטית שעיקר תקציבה הוא מתרומות של ארגון כלכלי או עסקי בעל כוונות רווח; (3) קרן משפחתית (Family Foundation) – קרן פרטית הממומנת על-ידי אדם פרטי או בני משפחה; (4) מיזם נדבנות מאוגד (Federated Giving Program) – מפעל מגבית משותף הנתון בדרך כלל בחסותו של ארגון גג המחלק את התרומות לעמותות השונות הקשורות לארגון הגג (יפה: 2001).

דגם פעילות נוסף להשקעה חברתית של קרנות הקשורות למגזר העסקי, בייחוד מתחום ההיי-טק, התפתח בשנות ה-90 של המאה ה-20. חברות כמו IVN ו-JVP נכנסו לפעילות זו מתוך מחויבות חברתית והקצו סכומים נכבדים בעיקר לתחום החינוך (גדרון ואח': 2006).

בלוח 11 מפורטות פעילות הקרנות התומכות ביחידים, בארגון מסוים ובארגונים רבים בתחום החינוך.

## לוח 11: פעילות הקרנות בתחום החינוך בישראל

תחומי הפעילות	מספר הקרנות		סוג הקרן
	הפעילות	הרשומות	
<ul style="list-style-type: none"> <li>הענקת מלגות לתלמידים ולסטודנטים</li> <li>הענקת מענקי מחקר</li> </ul>	444	647	תומכת ביחידים
<ul style="list-style-type: none"> <li>תמיכה במוסדות חינוך</li> <li>תמיכה במחקר</li> </ul>	1258	1900	תומכת בארגון מסוים
<ul style="list-style-type: none"> <li>תמיכה בארגונים בתחום החינוך היסודי, העל-יסודי והמשלים</li> <li>תמיכה במוסדות החינוך החרדים</li> <li>תמיכה במחקר</li> <li>תמיכה במוסדות החינוך הגבוה</li> </ul>		144	תומכת בארגונים רבים

(גדרון ואח': 2000, 50-67)

הידע הקיים על פעילותם של גופים חיצוניים למערכת החינוך בישראל מוצג כאן באמצעות מובאות הנוגעות להיבטים מרכזיים של פעילות זו כפי שהתפרסמו בכתבה "מי מכתב את סדר היום החינוכי בישראל? עמותות וגופים" (שם: שם):

- "הגופים הפועלים בבתי הספר הם עמותות, גופים ציבוריים וגופים עסקיים".
- "בדרך כלל, פעילות העמותות ממומנת על-ידי גופים פרטיים, תמיכה ממשלתית ומקומית וכספי הורים".
- "פעילותם של גופים אלו כבר מזמן לא מוגבלת לתחומי ההעשרה".
- "משרד החינוך עומד חסר אונים מול שיטפון העמותות והארגונים הפועלים במערכת החינוך. אף אחד אינו יודע את המספר המדויק של הארגונים הללו, גם לא ראשי משרד החינוך".
- "ראשי משרד החינוך מודים שאין כמעט פיקוח על פעילות הגופים החיצוניים. לא מדובר רק בבקרה על התכנים הנבחרים, אלא בקביעת סדרי עדיפויות ובבדיקה של הצלחות וכישלונות".
- "ביותר ויותר יישובים הסמכות האמיתית על החינוך איננה נמצאת בידינו אלא אצל העמותות והארגונים הפרטיים".
- "שרת החינוך: 'מעולם לא נעשתה בדיקה מי קיבל אישור, על איזו תכנית בדיוק, ולא הייתה גם חובת דיווח של המנהלים. לכן החלטנו לעצור כניסת גופים חדשים, ולבדוק את המצב הקיים'".
- "לפי הערכות שונות במשרד החינוך, הרוב המכריע של העמותות וארגונים קטנים פועלים בבתי הספר ללא אישור. לעומת זאת, ארגונים גדולים כמו קרן 'קרב' וקרן 'סאקטא-רש"י',



עובדים בשיתוף עם משרד החינוך“.

- “המדנה מרויחה מהמצב הקיים כי התרומה של הארגונים האלה משתיקה ביקורת על מערכת החינוך שבלעדיהם הייתה חזקה יותר” (הארץ, 2.3.2007, 10).

לאור מאפייני פעילות זו, נראה שלא הוקדשה תשומת לב ראויה לגיבוש דרכי פעילות משותפות לממשלה, לרשויות המקומיות ולגורמים החיצוניים וליצירת מנגנוני פיקוח על פעילותם.

### 3.3 על חינוך ואפקטיביות בישראל

”רק חלק קטן מפעילות הגופים החיצוניים אפשר להגדיר הצלחה [...] הניסיון לימד אותי שההשפעה של הגופים החיצוניים מתמוססת ברגע שהם עוזבים [...] אם כניסת הגוף החיצוני לא נעשית תוך הכשרת צוות בית הספר, התוצאה היא תסכול גדול אצל המורות [...] יש חוסר אמון גדול מצד המורות כלפי העמותות והארגונים שבאים לבתי הספר והולכים לפעמים תוך כמה חודשים [...] ככל שמספר הגופים גדול יותר, כך הסיכוי ליצור שינוי אמיתי במערכת החינוך קטן יותר” (מנהלת בית הספר “זבולון המר” בלוד, הארץ, 2.3.2007, 10).

בשנים האחרונות אנו עדים להתייחסות מחקרית גוברת לנושא האפקטיביות בחינוך. בלוח 12 מפורטים מחקרים בולטים בנושא, בהתפלגות לפי רמת החינוך.

#### לוח 12: מחקרים בנושא החינוך והאפקטיביות בישראל

נושא המחקרים	רמת החינוך
<ul style="list-style-type: none"><li>• אפקטיביות, תרבות ואקלים של בתי ספר (פרידמן ואח': 1988)</li><li>• אפקטיביות ואקאוטביליות בארגון (פרידמן: 1989)</li><li>• סגנון ניהול המכוון לטיפוח יחסי אנוש ואפקטיביות בית הספר (פסטרנק, גולדרינג: 1991)</li><li>• בית הספר האפקטיבי והכיתה האינטגרטיבית (חן: 1995)</li><li>• הערכה בית ספרית: דיאלוג לשיפור בבתי הספר (נבו: 2001)</li><li>• סביבות לימודיות עתירות טכנולוגיה וסביבות לימודיות מסורתיות כמשפיעות על השגת מטרות לימודיות חינוכיות (רוזן: 2004)</li><li>• מדידה והערכה של תכניות חברתיות וחינוכיות (פרידמן: 2005)</li></ul>	בית הספר היסודי
<ul style="list-style-type: none"><li>• רמת ההקבצה וההישגים במתמטיקה (קאהן: 1995)</li><li>• אפקטיביות ההדרכה בנושאי טבע וסביבה (בר-זכאי: 1999)</li><li>• האפקטיביות של להתפלגות מדעים משולבת תקשוב (בן-דוד: 2005)</li></ul>	חטיבת הביניים
<ul style="list-style-type: none"><li>• האפקטיביות הארגונית של מערכות השכלה גבוהה מקצועית: המקרה של בתי ספר לסייעוד (יעקבסון: 2002)</li></ul>	ההשכלה הגבוהה

מסקירת המחקרים אנחנו למדים על פתיחות רבה בחיפוש אחר הגורמים המשפיעים על האפקטיביות. פתיחות זו מתבטאת בעיסוק בהיבטים מבניים, ארגוניים, פרוצדורליים ותוכניים.

ההתייחסות להיבטים השונים ולמגוון נושאים כמו סביבות לימודיות ותכניות הדרכה, התבססו על מצעים תאורטיים שונים, כגון התנהגויות ניהול, מנהיגות פדגוגית, מתודולוגיה שונה ומדדים שונים של אפקטיביות.

בין מדדי האפקטיביות (המשתנים התלויים) שנעשה בהם שימוש אפשר למנות הישגים לימודים והישגים חברתיים.

## פרק רביעי : הממצאים

במחקר הנוכחי נבחנה האפקטיביות של פעילות פילנתרופית של שתי קרנות בתחום החינוך בשלוש רמות – בית הספר היסודי, בית הספר התיכון ומוסדות להשכלה גבוהה.

### 4.1 פילנתרופיה וחינוך – דפוסי פעילות: קרן א'

"קרן א', הקרן הבינלאומית לחינוך, הינה קרן המלגות הפרטית הוותיקה בישראל, בארגון חברתי הפועל למען קידום שוויון ההזדמנויות בחינוך, הגברת הנגישות להשכלה גבוהה וצמצום הפערים בחברה הישראלית" (קרן א' : 2005, 2).

#### 4.1.1 החזון, המטרות והיעדים

חזון הקרן הוא "צמצום פערים חברתיים וקידום שוויון ההזדמנויות באמצעות ההשכלה הגבוהה" (קרן א' : 2005, 3).

מטרות הקרן הן צמצום פערים חברתיים בישראל באמצעות החינוך בכלל וההשכלה הגבוהה בפרט בקרב יוצאי צבא ושירות לאומי.  
יעדי הקרן :

- תמיכה, ליווי והעצמה של סטודנטים בעלי קשיים כלכליים, יוצאי צבא ושירות לאומי מהפריפריה, בעלי פוטנציאל למצוינות לימודית וחברתית הלומדים במוסדות להשכלה גבוהה.
- עידוד סטודנטים להצלחה בלימודיהם האקדמיים, להמשך לתארים מתקדמים ולהשתלבות איכותית בשוק העבודה בישראל.
- פיתוח הסטודנטים להיות בעלי רגישות ותודעה חברתית גבוהים לפערים ולמצוקות בחברה הישראלית.
- הכשרת סטודנטים ליזום, לפעול ולהוביל שינוי חברתי.
- תהוות מודל להצלחה לתלמידים מוחלשים, לסייע להם לימודית וחברתית במטרה להובילם ללימודים אקדמיים.
- בוגרי הקרן יפעלו לצמצום הפערים החברתיים בישראל כל אחד בדרכו.

#### 4.1.2 התכניות

תכניות הקרן, על הרציונל שלהן ועל אמצעיהן, מפורטים בלוחות 13 ו-14.

לוח 13: תכניות קרן א'

התכנית	הרציונל	האמצעים
תכנית המלגות (מצוינות בסביבה תומכת)	<ul style="list-style-type: none"> <li>שוויון ההזדמנויות שווה הזדמנות</li> <li>תמיכה כלכלית במרחב לימודי תומך</li> <li>תמיכה, ליווי והעצמה של סטודנטים בעלי קשיים כלכליים</li> <li>מהשכונות ומעייירות הפיתוח</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הענקת מלגות לימודים לסטודנטים המכסים את מרבית שכר הלימוד מהתואר הראשון ועד לפוסט-דוקטורט</li> <li>הענקת סיוע אקדמי לסטודנטים הזקוקים לעזרה בלימודיהם</li> <li>הענקת מלגות חרום לסיוע כלכלי לסטודנטים שנקלעו למשבר כלכלי</li> <li>הענקת מלגות סיוע נוסף לסטודנטים המשרתים במערך הלוחם במילואים</li> </ul>
התכנית לפיתוח מנהיגות חברתית-אקדמית	<ul style="list-style-type: none"> <li>עיצוב דור המנהיגים של העתיד</li> <li>הענקת ידע וכלים לבחון בעיות ותהליכים חברתיים, לצד פיתוח מודעות, רגישות חברתית וחשיבה ביקורתית</li> <li>הפעלת פרויקטים חינוכיים-חברתיים ככלי להעצמה אישית ואמצעי לפיתוח מנהיגות יוזמת ומובילה תהליכים חברתיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תכנית עיונית – ממודעות למעורבות: קיום הכשרות, סדנאות והרצאות לפיתוח תודעה למעורבות חברתית</li> <li>קיום מפגש שנתי באחד מסופי השבוע לדיון בנושאים חברתיים</li> <li>קיום כנסים אקדמיים לדיון בסוגיות חברתיות דחופות והעלאתן לסדר היום הציבורי</li> <li>תכנית מעשית – ליזום, לפעול ולהוביל: מודל מרכזי למידה</li> <li>מודל מרכזים מדעיים</li> <li>מודל גשר האוניברסיטה</li> <li>מודל מכינות (לפירוט המודלים ראו לוח 14)</li> </ul>

לוח 14: המודלים להפעלת פרויקטים חברתיים – קרן א'

המודל	אוכלוסיית היעד	היעדים	האמצעים
מרכזי למידה	תלמידי כיתות ז'–ג"ב	<ul style="list-style-type: none"> <li>קירוב התלמידים לתכנית מדעית</li> <li>סיוע בהתמודדות עם החומר הנלמד בכיתה</li> <li>קידום תלמידים בעלי פוטנציאל למצוינות</li> <li>יצירת קבוצות עבודה של תלמידים המקיימות למידה משותפת</li> <li>הגברת אמון התלמיד ביכולתו להגיע למוסדות לימוד גבוהים</li> <li>מתן מסגרת חיובית לשעות הפנאי</li> <li>העשרת עולם הידע, תוך פיתוח מודעות ומנהיגות חברתית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הענקת ליווי אישי וסיוע בהכנת שיעורים ובהכנה למבחנים</li> </ul>
מרכזים מדעיים	תלמידי כיתות ז'–ג' בשכונות ובעיירות פיתוח	<ul style="list-style-type: none"> <li>קירוב התלמידים לתכנים מדעיים</li> <li>לימוד כללי מדעיים ויישומים</li> <li>רכישת חווית הצלחה בתחום המדעי-טכנולוגי</li> <li>עידוד תלמידים להירשם לבחירות בגרות מורחבות במקצועות ריאליים</li> <li>פיתוח קבוצת מנהיגות צעירה המאופיינת במוטיבציה ובמצוינות אקדמית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הפעלת פרויקטים חווייתיים לתלמידי בתי הספר היסודיים</li> <li>תגבור הלימודים לבגרות במקצועות ריאליים לתלמידי תיכון</li> </ul>

המודל	אוכלוסיית היעד	היעדים	האמצעים
גשר לאוניברסיטה	<ul style="list-style-type: none"> <li>תלמידי כיתות י'–יב' ממשפחות מועטות יכולת כלכלית המתאפיינים במוטיבציה לימודית גבוהה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ליווי וסיוע אינטנסיבי בהכנה לבחינת בגרות אפקטיבית במקצועות הנדרשים, על-ידי סטודנטים ומורים מקצועיים</li> <li>הגברת אמונת התלמיד ביכולת להגיע ללימודים גבוהים</li> <li>יצירת קבוצת התייחסות ממוקדת המכוונת ללימודים אקדמיים</li> <li>גיבוש קבוצה בעלת מאפיינים יוקרתיים ודימוי קבוצתי גבוה</li> <li>טיפול קבוצת מנהיגות צעירה התורמת לקהילה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תגבור וסיוע לימודי פרטני</li> <li>תגבור וחיזוק קבוצות איכות</li> <li>תגבור לימודי על-ידי מורים מקצועיים</li> </ul>
מודל מכינות	<ul style="list-style-type: none"> <li>תלמידים משכונות ומעיירות פיתוח הנבחרים על-פי קריטריונים חברתיים-כלכליים ופוטנציאל למנהיגות אקדמית-חברתית</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>קידום תלמידי מכינות במטרה לאפשר להם להתקבל ללימודים בפקולטות מובילות במוסדות אקדמיים</li> <li>העלאת מספר מסיימי המכינה הנרשמים בפועל ללימודים אקדמיים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תמיכה כלכלית בתלמידי המכינה במהלך הלימודים</li> <li>ליווי אישי תוך יצירת קבוצת שייכות מכוונת מטרה וסיוע בתכנון לימודי</li> <li>חשיפת תלמידי המכינה לתכנית פיתוח המנהיגות החברתית של הקרן</li> </ul>

לדברי מנהל הקרן, תקציב הקרן גדל בשנים האחרונות עם הגידול במספר הסטודנטים ועמד בשנה האחרונה על כ-4.2 מיליוני דולרים. כ-70% מהתקציב הופנו למלגות, 17% לפעילות סטודנטים במיזמים ובתכנית לפיתוח מנהיגות, 4% לארגון הבוגרים ו-9% לתפעול. כ-4,000 סטודנטים השתתפו בפעילות הקרן משך השנים, ולהערכתו בין 200 ל-300 סיימו לימודי דוקטורט וכ-100 מהם השתלבו באקדמיה.

### 4.1.3 יישום התכניות ונשוא המחקר

בפעילות קרן א', נשוא מחקר זה, השתתפו בשנת 2007 200 סטודנטים ו-425 תלמידים ב-11 מוקדים ברחבי הארץ: חיפה, טירת הכרמל, עפולה, מגדל העמק, עכו, קריית אונו, ירושלים (שלושה פרויקטים), אופקים ובאר שבע.

אוכלוסיית המחקר מסתכמת ב-90 תלמידים (21.1% מכלל התלמידים שהשתתפו בפעילות) וב-65 סטודנטים (32.5% מכלל הסטודנטים שהשתתפו בפעילות). התפלגות תלמידי תיכון שהשתתפו במחקר לפי מקום המגורים ובית הספר והסטודנטים מפורטת בלוחות 15 ו-16 (בהתאמה).

#### לוח 15: התפלגות תלמידי תיכון שהשתתפו במחקר לפי מקום המגורים ובית הספר – קרן א'

מספר התלמידים	היישוב ובית הספר
18	עכו (דרסקי)
12	מגדל העמק (אורט רוגוזין)
33	טירת הכרמל (שיפמן)
9	ירושלים (בתי ספר שונים)
18	קריית אונו (בן-צבי)
90	סה"כ

#### לוח 16: התפלגות הסטודנטים שהשתתפו במחקר לפי המוסד האקדמי – קרן א'

מספר הסטודנטים	המוסד האקדמי
23	הטכניון
6	אוניברסיטת חיפה
4	המכללה האקדמית עמק יזרעאל
18	האוניברסיטה העברית בירושלים
6	אוניברסיטת בר-אילן
8	מכללת סמי שמעון
65	סה"כ

התפלגות משך ההשתתפות של תלמידי התיכון בפעילות קרן א':

- עד שנה – 21.6%
- שנה-שנתיים – 38.6%
- שנתיים-3 שנים – 38.6%
- 3 שנים ויותר – 1.2%

התפלגות השתתפות תלמידי התיכון לפי הגורם יוזם ההצטרפות לפעילות קרן א' :

- בית הספר – 94.3%
- התלמיד – 1.1%
- המלצת חבר – 2.3%
- פרסומי הקרן – 2.3%

התפלגות ההשתתפות של תלמידי התיכון בפעילות קרן א' לפי מספר שעות ההשתתפות בשבוע :

- שעתיים – 28.4%
- 3 שעות – 38.6%
- 4 שעות – 21.6%
- 5 שעות – 4.6%
- יותר מ-5 שעות – 6.8%

התפלגות משך ההשתתפות של הסטודנטים בפעילות קרן א' :

- עד שנה – 16.9%
- שנה-שנתיים – 32.3%
- שנתיים-3 שנים – 32.3%
- 3 שנים ויותר – 16.9%
- אחר – 1.6%

התפלגות השתתפות של הסטודנטים לפי הגורם יוזם ההצטרפות לפעילות קרן א' :

- הסטודנט – 13.8%
- המלצת חבר – 40.0%
- פרסומי הקרן – 23.1%
- אחר – 23.1%

התפלגות ההשתתפות של הסטודנטים בפעילות קרן א' לפי מספר שעות ההשתתפות בשבוע :

- שעתיים – 3.1%
- 3 שעות – 6.2%
- 4 שעות – 61.4%
- 5 שעות – 18.5%
- יותר מ-5 שעות – 10.8%

#### 4.1.4 הפיקוח על יישום התכניות

לדברי מנהל הקרן, הפיקוח על הפעילות נעשה בכמה דרכים: "מערך דיווח בין השטח למטה,



ועדת ביקורת פעילה ומעת לעת הזמנה של גורם חיצוני לבדוק – נעשתה לפני שנתיים בקרה של מכון מחקר“.

#### 4.1.5 הערכת התכניות

מנהל הקרן טוען כי “הקרן מעריכה את תוצאות ההשקעה שלה. פעילות הערכה נעשית על-ידי הקרן ומתמקדת לעתים בתוצאות מיידיות כמו תוצאות בחינות והשפעת הפעילות”. סקר שביעות רצון בקרב תלמידים נערך במקום אחד בלבד.

#### 4.2 פילנתרופיה וחינוך – דפוסי פעילות: קרן ב’

##### 4.2.1 החזון, המטרות והיעדים

חזונה של הקרן הפועלת בתחום החינוך והקהילה הוא: “קידום שוויון הזדמנויות ויצירת ניעות חברתית בקהילות מוחלשות”. מטרות הקרן נחלקות לתחום החינוך ולתחום הקהילה, כמפורט להלן:

- המטרות בתחום החינוך: שיפור ההישגים הלימודיים של תלמידים בשכונות בשלושה מקצועות יסוד (חשבון, אנגלית ואשכול שפה עברית); יצירת תנאים לחיזוק הדימוי העצמי ללקיחת אחריות אישית, לפיתוח תפיסה ביקורתית.
- המטרות בתחום הקהילה: עידוד מעורבות ומנהיגות של תושבים בתחום החינוך; יצירת תנאים לשיתוף פעולה בין הממסד, ארגונים וולונטריים ותושבים; חיזוק המוסדות הציבוריים הפועלים בקהילה (בית הספר, המינהל הקהילתי ולשכת הרווחה) בלי לפגוע ברמת האחריות המוטלת עליהם; שיפור התדמית של הקהילה ויכולותיה בעיני המוסדות; שיפור איכות השירותים שנותנים המוסדות הציבוריים לקהילה.

##### 4.2.2 התכניות

התכניות למימוש חזונה של הקרן לשינוי חברתי מתמקדות בתחום החינוך הפורמלי והבלתי-פורמלי ובתחום הקהילה.

העקרונות שבבסיס התכניות:

- פעילות במקביל במישורים אחדים – ילדים ונוער (תלמידי כיתות ה'–ו' מרקע חברתי וכלכלי מוחלש), הורים, מוסדות הפועלים בקהילה, גורמים וולונטריים וגורמי ממסד (משרד הרווחה, משרד החינוך והרשות המקומית).
- יצירת שיתוף פעולה ותיאום בין התושבים למוסדות הפועלים בקהילה.
- תפיסת בית הספר כשער הכניסה לתכניות וכציר מרכזי לפעילות, בהיותו מרחב ממסדי המאגד סביבו את מרב תושבי השכונה.
- שינוי סביבת הילדים על-ידי חיזוק בתי הספר כמוסדות מרכזיים בקהילה, העצמת ההורים

#### 4.2.3 יישום התכניות ונשוא המחקר

התכניות מיושמות באמצעות הפעלת מיזמים בתחום החינוך הפורמלי והבלתי-פורמלי – מתכנית הלימודים בבתי הספר ועד למרכזי לימוד והעשרה ופעילות עם נוער בשעות אחר הצהריים והערב, כמפורט להלן:

- בתחום החינוך: עבודה בתחום הלימודי הפורמלי במסגרת בית הספר, תוך שיתוף פעולה עם עיריית ירושלים ומשרד החינוך, במטרה לשפר את מיומנויות הלמידה ואת ציוני התלמידים במקצועות היסוד; עבודה חברתית במסגרת בית הספר; עבודה לחיזוק לימודי לאחר שעות הלימודים; הפעלה של מרכזי העשרה ולמידה לאחר שעות הלימודים שבהם זוכים התלמידים לארוחה חמה; עבודה עם הורי התלמידים; פעילות חברתית לאחר שעות הלימודים; רתימת מנהל בית הספר וצוות המורות להתערבות החינוכית של הקרן בבית הספר ובקהילה.
- בתחום הקהילה: רתימת הורים למעורבות בתחומי החינוך השונים בקהילה בכמה דרכים; ביקורי בית וקיום קשר רצוף מורה-הורה; הקמת ועדי הורים פעילים המלווים הורים המעוניינים ליטול חלק פעיל בחיי בית הספר; הקמת ועדות היגוי משימתיות ורעיוניות בתחום החינוך והשתתפות בהן; פעילות של ועדי הורים מלווים על-ידי מנחים מקצועיים; עירוב גורמי ממשד בכל פרויקט משותף; הקמת מיזמים על-סמך מיפוי צרכים העולים מן התושבים או מן הממסד בשכונה; יצירת שיתופי פעולה בין ארגוני המגזר השלישי כאמצעי להגדלת המשאבים ויכולת העשייה; פעילות העצמה לבני נוער ובניית מנהיגות נוער בשכונה, שנועדו לחיזוק הדימוי העצמי ותחושת האחריות כלפי הקהילה שבה הם חיים.

בפעילות קרן ב' השתתפו 153 תלמידים ב-8 בתי-ספר יסודיים בירושלים. אוכלוסיית המחקר כללה 48 תלמידים (31.3% מכלל התלמידים שהשתתפו בפעילות הקרן) מ-4 בתי ספר, שהנהלת הקרן הפנתה אליהם ושהסכימו לשתף פעולה, כמפורט בלוח 17.

**לוח 17: התפלגות תלמידי בתי הספר היסודיים שהשתתפו בפעילות הקרן ובמחקר לפי בית הספר – קרן ב'**

מספר התלמידים שהשתתפו במחקר	מספר התלמידים שהשתתפו בפעילות הקרן	בית הספר
	24	גבעת גונן
	26	ע"ש י. לוריא
	19	ע"ש ר. ארגנטינה
16	16	ע"ש דוד סטון
12	18	גילה (אריאל)

מספר התלמידים שהשתתפו במחקר	מספר התלמידים שהשתתפו בפעילות הקרן	בית הספר
12	16	גילה מאוחד למדעים ולאומנויות
	18	ממלכתי נווה יעקב
8	16	ע"ש ברנדט
48	153	סה"כ

התפלגות משך ההשתתפות של תלמידי בתי הספר היסודיים בפעילות קרן ב' :

- עד שנה – 16.9%
- שנה–שנתיים – 32.3%
- שנתיים–3 שנים – 32.3%
- 3 שנים ויותר – 16.9%
- אחר – 1.6%

התפלגות ההשתתפות של תלמידי בתי הספר היסודיים לפי הגורם יוזם ההצטרפות לפעילות קרן

ב' מפורטת להלן :

- בית הספר – 23.1%
- התלמיד – 13.8%
- המלצת חבר – 40%
- פרסומי הקרן – 23.1%

התפלגות ההשתתפות של תלמידי בתי הספר היסודיים בפעילות קרן ב' לפי מספר שעות

ההשתתפות בשבוע :

- שעתיים – 3.1%
- 3 שעות – 6.2%
- 4 שעות – 61.4%
- 5 שעות – 18.5%
- יותר מ-5 שעות – 10.8%

את התכנית מפעילים מורי בתי הספר שהוכשרו לכך במיוחד ומתנדבי שנת שירות המשמשים עוזרי הוראה. כמו כן, באפשרות כל אחד מהמתנדבים ליזום פרויקט חברתי. הלימוד השוטף מתקיים בכיתה ובקבוצות קטנות תוך מתן חיזוק חיובי מתמיד לתלמידים. כמו כן מתקיימים "מבצעים לימודיים" אינטנסיביים שבהם משתתפים תלמידים הזקוקים לתגבור נוסף.

#### 4.2.4 הפיקוח על יישום התכניות

לדברי מנהל הקרן: "אנחנו מבצעים את הפרויקטים בעצמנו ונמצאים בכל פרויקט".

#### 4.2.5 הערכת התכניות

לדברי מנהל הקרן, "ההערכה מתבצעת על-ידי הארגון ומתמקדת בשיפור של ציונים ובשיפור ההתנהגות של ילדים".

### 4.3 האם הפעילות הפילנתרופית של קרן א' בתחום החינוך אפקטיבית?

#### 4.3.1 תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס למטרות המתוכננות

מטרות הקרן לא הוגדרו בצורה מדידה ולכן אין אפשרות לבחון את הסוגיה של תוצאות הפעילות ביחס לתוצאות המתוכננות.

#### 4.3.2 תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים

##### של תלמידי התיכון

תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגי תלמידי התיכון, מפורטות בלוח 18.

לוח 18: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי התיכון – קרן א'

השאלה	התפלגות התשובות (באחוזים)
● האם באופן כללי ציוניך השתנו בעקבות פעילות הקרן?	● כן – 69.3 ● לא – 29.5 ● לא ענו – 1.2
● אם כן, באיזה אופן?	● לא ענו – 32.9 ● לא השתנו – 14.8 ● עלו עד 5 נקודות מתוך מאה – 11.4 ● עלו ב-10-20 נקודות מתוך מאה – 35.2 ● עלו ביותר מ-20 נקודות מתוך מאה – 5.7

נתוני הלוח מראים ש-52.3% מהתלמידים שהשיבו ציינו ששיפרו את הישגיהם הלימודיים בעקבות הפעילות הפילנתרופית, כ-41% באופן משמעותי – מעל עשר נקודות מתוך מאה.

**4.3.3 תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של הסטודנטים**  
 תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של סטודנטים – קרן א' מפורטות בלוח 19.

**לוח 19: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של הסטודנטים – קרן א'**

השאלה	התפלגות התשובות (באחוזים)
<ul style="list-style-type: none"> <li>האם באופן כללי ציוניך השתנו בעקבות פעילות הקרן?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כן – 10.9</li> <li>לא – 89.1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>אם כן, באיזה אופן?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לא ענו – 53.9</li> <li>ירדו – 4.6</li> <li>לא השתנו – 33.8</li> <li>עלו עד 5 נקודות מתוך מאה – 1.5</li> <li>עלו ב-10-20 נקודות מתוך מאה – 6.2</li> </ul>

נתוני הלוח מראים ש-7.7% מהסטודנטים ציינו ששיפרו את הישגיהם הלימודיים בעקבות הפעילות הפילנתרופית.

#### **4.3.4 שביעות הרצון של מנכ"ל הקרן מתפוקות פעילותה ומתוצאותיה**

##### מאפייני פעילות הקרן

- מנהל הקרן ראה את פעילותה כ"משלימה" את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת.
- את החדשנות בפעילות הקרן רואה המנהל "באופן ובמקום בו ניתן השירות" ו"בחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים".
- לדברי המנהל, הקרן "שותפה" לפעילות ובחלק מן המקרים "מובילה" אותה.
- התנאים שמציבה הקרן לפעילותה כוללים "התאמה למטרות הקרן, צורך אמיתי, הצבת איש קשר וקבלת נתונים מבתי הספר".

##### הקשר עם בית הספר

- הקרן נוהגת לשתף את הנהלת בית הספר בקבלת החלטות הנוגעות לפעילותה.
- הבעיות שהתגלעו עם הנהלת בתי הספר נבעו "מחוסר יכולת לפעול מחוץ להגדרות הרגילות כמו הצבת איש קשר לפרויקטים".
- לטענת מנהל הקרן, מידת הפיקוח על בתי הספר על פעילות הקרן היא "בינונית".
- העימותים בין הקרן לבתי הספר התמקדו "בעיקר בחוסר המעורבות האמיתית של בית הספר בפרויקט".

- העימותים עם בתי הספר נפתרו "חלקם בהתערבות הרשות המקומית. במקומות שבהם ניסינו והתרענו ולא עזר, יצאנו מהפרויקט".

#### הערכת פעילות הקרן

- לטענת מנהל הקרן, לא התקבלו תלונות מבתי הספר בנוגע לפעילות הקרן.
- ביטויי תודה התקבלו בעניין "תרומתם של הסטודנטים להצלחת תלמידים במבחנים".
- לדעת מנהל הקרן, פעילות הקרן השיגה את מטרותיה "במידה רבה".
- הערכת פעילות הקרן בתחומים שונים – התחום המקצועי, הטיפול בתלונות והיענות לדרישות – זכתה לציון "טוב".
- מנהל הקרן היה שבע רצון "במידה רבה" מדפוסי פעילותה, מתוצאות הפעילות (שעניינן השינויים המכוונים שחלו אצל מקבלי התמיכה) ומתפוקות הפעילות (התוצרים הישירים של הפעילות הנמדדת באופן כמותי).
- מנהל הקרן העריך שהתלמידים שבעי רצון "במידה רבה" מפעילות הקרן.
- מנהל הקרן העריך שמידת שביעות רצונם של המורים ושל מנהלי בתי הספר מפעילות הקרן היא "בינונית".
- להערכת מנהל הקרן, שיעור הנשירה מפעילותה היה 25%.

התכניות לשיפור תוצאות ותפוקות הקרן: "מערך ההדרכה של הקרן עובר שינויים ברמה של הכנת חומרים טובים יותר, הכנת ספריית הדרכה וירטואלית, פיקוח הדוק יותר של צוות המטה, קביעת מדדים ברורים יותר, העמקת הכשרת המנהלים – כל זה בתוך תכנית עבודה סדירה".

#### **4.3.5 שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהפעילות הפילנתרופית**

בחינת התפלגות שביעות הרצון של התלמידים מהפעילות הפילנתרופית נחלקת לשלושה תחומי פעילות: שביעות רצון כללית מהפעילות; שביעות רצון מפעילות החונכות; ושביעות רצון מפעילות ההדרכה החברתית.

75 תלמידים, שהם כ-83.3% מהמשיבים, הביעו שביעות רצון מפעילות הקרן באופן כללי.

הערכת היבטים שונים של פעילות החונכות כתורמת למוטיבציה לרכישת השכלה גבוהה, כמהנה וכחשובה בעיני תלמידי תיכון, מפורטת בלוחות 20 ו-21.

**לוח 20: התפלגות הערכת תלמידי התיכון את פעילות החונכות – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
3.4	25.0	37.5	23.9	5.7	4.5	באיזו מידה פעילות החונכות תרמה למוטיבציה שלך לרכוש השכלה אקדמית?
2.3	30.7	29.5	22.7	8.0	6.8	באיזו מידה אתה נהנה להשתתף בפעילות החונכות?
2.3	35.2	30.7	21.6	5.7	4.5	באיזו מידה ההשתתפות בפעילות החונכות חשובה לך?

נתוני הלוח מראים כי רוב התלמידים, בין 62.5% ל-66%, העריכו את תרומת פעילות החונכות כ"רבה" וכ"רבה מאוד" בכל הנוגע למוטיבציה לרכוש השכלה גבוהה (62.5%); להנאה (60.4%) ולחשיבות ההשתתפות בפעילות (65.9%).

**לוח 21: התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהיבטים שונים של פעילות החונכות – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
2.3	54.5	22.7	10.2	8.0	2.3	המדריך שלך
2.3	33.0	27.3	30.7	4.5	2.3	שיטת הפעילות
2.3	31.8	27.3	28.4	9.1	1.1	רמת הפעילות
3.4	25.0	33.0	26.1	8.0	4.5	קצב ההתקדמות שלך
2.3	38.6	28.4	21.6	6.8	2.3	סה"כ הפעילות

הנתונים מראים שרוב התלמידים, כ-66%, הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" מסך כל פעילות החונכות. "רמת הפעילות" ו"קצב ההתקדמות האישי" קיבלו את שיעורי ההערכה הנמוכים ביותר – כ-59.1% ו-58.0% בהתאמה, בעוד ש-77.2% הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" מהמדריך שלהם.

התפלגות שביעות הרצון של תלמידי התיכון מפעילות ההדרכה החברתית מפורטת בלוחות 22 ו-23.

**לוח 22: הערכת תלמידי התיכון את פעילות ההדרכה החברתית – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
4.5	15.9	37.5	20.5	13.6	8.0	באיזו מידה פעילות ההדרכה החברתית תרמה למוטיבציה שלך לרכוש השכלה אקדמית?
4.5	21.6	33.0	22.7	9.1	9.1	באיזו מידה אתה נהנה להשתתף בפעילות ההדרכה החברתית?
5.7	23.9	34.1	19.3	9.1	8.0	באיזו מידה ההשתתפות בפעילות ההדרכה החברתית חשובה לך?

כ-53.4% מהתלמידים העריכו שההדרכה החברתית תרמה למוטיבציה שלהם לרכוש השכלה גבוהה; כ-56.6% מהתלמידים העריכו את פעילות ההדרכה החברתית כ"מהנה", וכ-58% מהתלמידים העריכו את פעילות ההדרכה החברתית כ"חשובה".

**לוח 23: התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהיבטים שונים של פעילות ההדרכה החברתית – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
9.1	34.1	28.4	20.5	4.5	3.4	המדריך שלך
9.1	26.1	27.3	27.3	5.7	4.5	שיטת הפעילות
9.1	26.1	25.0	27.3	8.0	4.5	רמת הפעילות
10.2	39.9	25.0	26.1	10.2	4.5	קצב ההתקדמות שלך
10.2	28.4	23.9	26.1	4.5	5.7	סה"כ הפעילות

רוב התלמידים, כ-52.3%, הביעו "שביעות רצון רבה" ו"רבה מאוד" מסך הכול של פעילות



ההדרכה החברתית. "רמת הפעילות" ו"שיטת הפעילות" זכו לשיעורי הערכה נמוכים של כ-51.1% ו-53.4% בהתאמה; 62.5% הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" מהמדריך שלהם. מהנתונים אנחנו למדים ששביעות הרצון מפעילות החונכות עלתה על זו של פעילות ההדרכה החברתית באופן משמעותי – 67% לעומת 52.3%. בשתי הפעילויות בלטו חוסר שביעות רצון יחסי מרמת הפעילות, מצד אחד, ושביעות רצון רבה מהמדריך, מצד אחר. הערכת שביעות הרצון מפעילות הקרן כללה גם התייחסות לנושאים "בעיות ותלונות" ו"הוקרת תודה", ותוצאותיה מפורטים בלוחות 24 ו-25.

#### לוח 24: בעיות ותלונות של תלמידי התיכון – קרן א'

התפלגות התשובות (באחוזים)	השאלה
<ul style="list-style-type: none"> <li>● כן – 22.7</li> <li>● לא – 23.9</li> <li>● לא ענו – 53.4</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● האם נתקלת בבעיות במסגרת פעילות הקרן?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● כן – 36.4</li> <li>● לא – 59.1</li> <li>● לא ענו – 4.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● האם התלוננת על בעיות שהיו לך במסגרת הקרן?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12.5</li> <li>- 5.7</li> <li>-</li> <li>- 2.3</li> <li>- 11.4</li> <li>- 68.1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● על אילו מהנושאים הבאים התלוננת?</li> <li>- חומר הלימוד</li> <li>- שיטת הלימוד</li> <li>- רמת הלימוד</li> <li>- יחס המדריכים</li> <li>- אחר</li> <li>- לא ענו</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● במידה מועטה מאוד – 12.5</li> <li>● במידה מועטה – 6.8</li> <li>● במידה בינונית – 11.4</li> <li>● במידה רבה – 8.0</li> <li>● במידה רבה מאוד – 14.8</li> <li>● לא ענו – 46.5</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● באיזו מידה טופלו הבעיות שעליהן התלוננת?</li> </ul>

נושאי התלונות שפורטו בקטגוריה "אחר" כללו שילובים של הנושאים המרכזיים שפורטו בלוח, כגון: "שיטת הלימוד ויחס המדריכים" והיבטים שונים של הפעילות, למשל: "אי-התאמה בין המדריך אלי ולחומר שהייתי צריכה ללמוד" ו"הפעילויות החברתיות זה 'מעאפן' ותופס זמן. תוציאו את זה!". מן הראוי לציין ש-68.1% העדיפו שלא לענות על השאלה "על אילו נושאים התלוננת?" ו-46.5% לא ענו על השאלה "באיזו מידה טופלו הבעיות שעליהן התלוננת?".

לוח 25: הוקרת תודה של תלמידי התיכון – קרן א'

התפלגות התשובות (באחוזים)	השאלה
<p>כך – 52.2</p> <p>לא – 39.8</p> <p>לא ענו – 8.0</p>	האם הוקרת תודה (בכתב או בעל-פה) בפני אנשי הקרן?
<p>17.0 -</p> <p>11.4 -</p> <p>3.4 -</p> <p>21.6 -</p> <p>13.6 -</p> <p>33.0 -</p>	<p>באיזה מהנושאים הבאים הוקרת את תודתך :</p> <p>- חומר הלימוד</p> <p>- שיטת הלימוד</p> <p>- רמת הלימוד</p> <p>- יחס המדריכים</p> <p>- אחר</p> <p>- לא ענו</p>

היבט נוסף המעיד על התפלגות שביעות הרצון הוא מתן המלצה להצטרף לפעילות הקרן. התפלגות התשובות לשאלה "באיזו מידה היית ממליץ לחברייך להצטרף לקרן?" הייתה:

- במידה מועטה מאוד – 2.3
- במידה מועטה – 1.1
- במידה בינונית – 21.6
- במידה רבה – 36.4
- במידה רבה מאוד – 36.4
- אחר – 2.2

רוב התלמידים, כ-72.8%, נטו להמליץ לחברים להצטרף לפעילויות הקרן "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד".

המלצות התלמידים לגבי שינויים בפעילות הקרן התפלגו כמפורט להלן:

- חומר הלימוד – 10.2
- שיטת הלימוד – 23.9
- רמת הלימוד – 5.7
- יחס פעילי הקרן – 9.1
- לא הייתי משנה 24.0%
- אחר – 12.4
- לא ענו – 14.7

רוב התשובות בקטגוריה "אחר" התייחסו לעניינים כגון "שעות הפעילות" ו"הפעילות

החברתית”.

#### 4.3.6 שביעות הרצון של הסטודנטים מהפעילות הפילנתרופית

בחינת ההתפלגות של שביעות הרצון של הסטודנטים מהפעילות הפילנתרופית נחלקת לשלושה תחומי פעילות: שביעות רצון כללית מהפעילות, שביעות רצון מהפעילות העיונית ושביעות רצון מהפעילות המעשית.

62 סטודנטים שהם כ-95% מהמשיבים (62 מתוך 65) הביעו שביעות רצון מפעילות הקרן באופן כללי.

התפלגות שביעות הרצון של הסטודנטים מהפעילות העיונית מפורטת בלוח 26.

#### לוח 26: הערכת הסטודנטים את הפעילות העיונית – קרן א'

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
16.9	35.4	40.0	3.1	4.6	באיזו מידה הפעילות העיונית תרמה למוטיבציה שלך להיות מעורב חברתית למען הקהילה?
18.5	44.6	24.6	9.2	3.1	באיזו מידה אתה נהנה להשתתף בפעילות העיונית?
20.0	41.5	36.2	10.8	1.5	באיזו מידה ההשתתפות בפעילות העיונית חשובה לך?
18.5	46.2	21.5	13.8	-	באיזו מידה התכנית העיונית תרמה לחשיבתך הביקורתית?

מהנתונים אנחנו למדים שתרומת הפעילות העיונית הוערכה באופן דיפרנציאלי בהתאם להיבטים שונים – התרומה למוטיבציה להיות מעורב חברתית למען הקהילה; ההנאה להשתתף בפעילות; החשיבות שיש לפעילות והתרומה לחשיבה ביקורתית.

63.1% מהסטודנטים נהנו מהפעילות העיונית "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד", ו-61.5% בלבד העריכו אותה כ"חשובה".

טווח התשובות בעניין הפעילות העיונית נע בין 64.7%, שהחשיבו אותה כתורמת ב"מידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" לחשיבה הביקורתית, ובין 52.3% בלבד שהעריכו אותה כתורמת "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" למוטיבציה להיות מעורב בפעילות למען הקהילה. התפלגות מידת החשיבות וההנאה של הסטודנטים מהתכנית המעשית מפורטת בלוח 27.

**לוח 27: התפלגות מידת החשיבות וההנאה של הסטודנטים מהתכנית המעשית – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
34.4	25.0	23.4	12.5	4.7	באיזו מידה אתה נהנה להשתתף בתכנית המעשית?
30.8	32.3	20.0	9.2	7.7	באיזו מידה ההשתתפות בתכנית המעשית חשובה לך?

כ-59.4% נהנו "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" מהתכנית המעשית; ו-53.1% העריכו את ההשתתפות בה כ"חשובה" וכ"חשובה מאוד".

מהנתונים אנחנו למדים שהתפלגות ההנאה מהפעילות העיונית ומהתכנית המעשית הייתה שווה כמעט בהיקפה; כ-60% נהנו ממנה "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד". שתי הפעילויות נתפסו כחשובות באותה מידה; כ-60% העריכו אותן כחשובות "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד".

התפלגות שביעות הרצון של הסטודנטים מהיבטים שונים של הפעילות העיונית מפורטת בלוח 28.

**לוח 28: התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהיבטים שונים של הפעילות העיונית – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
26.5	32.8	31.3	4.7	4.7	הרכו שלך
12.4	39.1	43.8	3.1	1.6	שיטת הפעילות
15.8	42.9	36.5	4.8	-	רמת הפעילות
3.5	42.1	42.1	8.8	3.5	קצב ההתקדמות בלימודים
9.5	61.9	27.0	1.6	-	ההכשרות, הסדנאות וההרצאות
34.3	39.1	26.6	-	-	שבת עיון
12.9	25.8	37.1	16.1	8.1	הכנסים האקדמיים
12.5	54.6	31.3	1.6	-	סה"כ הפעילות

67.1% מהסטודנטים היו שבעי רצון "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד" מסך כל הפעילות העיונית.

ההיבטים השונים של הפעילות העיונית זכו להערכות דיפרנציאליות. 38.7% בלבד מהסטודנטים הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" מהכנסים האקדמיים ו-45.6% ומ"קצב ההתקדמות בלימודים" (בהתאמה), בעוד ש-71.4% מ"ההכשרות, הסדנאות וההרצאות" ו-74.4% מ"שבת עיון" הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד".

שני היבטים – "רמת הפעילות" ו"שיטת הפעילות" – קיבלו שיעורי שביעות רצון נמוכים במיוחד. 41.3% ו-46.9% (בהתאמה) מהסטודנטים העריכו את מידת שביעות רצונם מהם כ"מועטה מאוד-בינונית".

התפלגות שביעות הרצון של הסטודנטים מההיבטים השונים של התכנית המעשית מפורטת בלוח 29.

**לוח 29: התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהיבטים השונים של התכנית המעשית – קרן א'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
37.1	29.0	22.6	6.5	4.8	הרכז שלך
27.0	22.2	33.3	12.7	4.8	שיטת הפעילות
23.9	34.9	23.8	9.5	7.9	רמת הפעילות
22.2	34.9	28.6	9.5	4.8	נושאי הפעילות
22.2	36.5	30.2	6.3	4.8	סה"כ הפעילות

הפעילות המעשית זכתה להערכה של 58.7% שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" בקרב 58.7% מהסטודנטים. רק 11.1% מהם העריכו את התפלגות שביעות הרצון מהפעילות כ"מועטה מאוד" וכ"מועטה".

בולטת העובדה ששביעות הרצון הכללית מהפעילות העיונית עלתה על שביעות הרצון מהפעילות המעשית – 67.1% לעומת 58.7%.

הערכת שביעות הרצון מפעילות הקרן כללה גם התייחסות לנושאים "בעיות ותלונות" ו"הוקרת תודה", ותוצאותיה מפורטות בלוח 30.

לוח 30: בעיות ותלונות של הסטודנטים – קרן א'

השאלה	התפלגות התשובות (באחוזים)
האם נתקלת בבעיות במסגרת פעילות הקרן?	כן – 30.8 לא – 69.2
האם התלוננת על בעיות שהיו לך במסגרת הקרן?	כן – 38.5 לא – 56.9 לא ענו – 4.6
על אילו מהנושאים הבאים התלוננת:	- חומר הלימוד 1.5 - שיטת הלימוד 4.6 - רמת הלימוד - - יחס המדריכים 1.5 - אחר 29.2 - לא ענו 63.2
באיזו מידה טופלו הבעיות שעליהן התלוננת?	במידה מועטה מאוד – 4.6 במידה מועטה – 6.2 במידה בינונית – 13.8 במידה רבה – 13.8 במידה רבה מאוד – 9.2 אחר – 43.2 לא ענו – 9.2

נושאי התלונות בעניין הפעילות המעשית היו מגוונים וכללו שילוב של נושאי הבעיות כ"שיטת הפעילות ורמת הפעילות"; "בעיות עם התלמידים" (זמינות התלמידים בפעילות המעשית, המוטיבציה של התלמידים להגיע למפגשים), "זמני הפעילות" (התנגשות עם הלימודים) ו"זמינות הרכזים".

כ-63% מהסטודנטים הוקירו תודה בכתב או בעל-פה לרכזים ולחברי הנהלה. דברי התודה התייחסו לנושאים שונים, כמפורט להלן:

- נושאי הפעילות – 16.7%
- שיטת הפעילות – 7.1%
- רמת הפעילות – 4.8%
- יחס הרכזים – 28.6%
- אחר – 40.5%
- לא ענו – 2.3%

התשובות בקטגוריה "אחר" התייחסו בדרך כלל לשילובים של הנושאים שפורטו לעיל, כגון "נושא הפעילות ורמת הפעילות", "נושא הפעילות ויחס המדריכים" ו"שיטת הפעילות ורמת

הפעילות”.

היבט נוסף המעיד על שביעות רצון הוא התשובה לשאלה ”באיזו מידה היית ממליץ לחברוך להצטרף לקרן?”. התפלגות התשובות לשאלה בנושא זה הייתה:

- במידה מועטה – 3.1%
- במידה בינונית – 12.3%
- במידה רבה – 35.4%
- במידה רבה מאוד – 47.7%
- אחר – 1.5%.

כ-83% מהסטודנטים המליצו ”במידה רבה” ו”במידה רבה מאוד” להצטרף לפעילות הקרן. המלצות הסטודנטים לגבי שינויים בפעילות הקרן התפלגו כמפורט להלן:

- חומר הלימוד – 10.8%
- שיטת הלימוד – 33.8%
- רמת הלימוד – 9.2%
- יחס פעילי הקרן – 6.2%
- אחר – 27.7%
- לא ענו – 12.3%.

נושאי ההמלצות היו: ”שילוב תכנים יותר מעניינים חוץ מעזרה בלימודים”, ”התחשבות בעובדה שכסטודנטים אנו נמצאים בלחץ של מבחנים”, ”יותר פעילות מעשית ומעורבות חברתית”, ”פחות פעילות עיונית”, להפחית דיונים בהם תכנים שחזרו על עצמם”, ”צמצום מספר המפגשים בהם הזמן נמרח”, ”הבהרת מטרות הפעילות ודרך הטיפול בתלמידים שאינם מתאימים לפעילות הקרן”.

התפלגות שביעות הרצון של סטודנטים מהסיוע האקדמי ומהסיוע הכלכלי מפורטת בלוח

.31

לוח 31: התפלגות מידת שביעות הרצון של סטודנטים מהסיוע האקדמי ומהסיוע הכלכלי –

קרן א'

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						הסיוע
לא ענו	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
10.7	22.0	33.8	18.5	10.8	6.2	האקדמי
3.1	44.6	40.0	9.2	3.1	-	הכלכלי

מהנתונים אנחנו למדים ששביעות הרצון מהסיוע הכלכלי הייתה גדולה באופן משמעותי משביעות הרצון מהסיוע האקדמי. 84.6% מהסטודנטים העריכו את שביעות הרצון מהסיוע הכלכלי במידה "רבה" ו"רבה מאוד", לעומת 55.8% בלבד שהעריכו את הסיוע האקדמי באותן מידות.

ההמלצות לשיפור פעילות הקרן היו מגוונות, כמפורט להלן:

- "הוצאת תלמידים שאינם מתאימים".
- "איזון טוב יותר של הפעילות המעשית לפני תחילת השנה בנוגע להקבצות חניכים וחונכים".
- "צמצום המפגשים העיוניים (חזרה על נושאים)".
- "גיוון נושאי ההרצאות".
- "חיזוק התקשורת בין הרכזים למורות".
- "יותר פעילות מעשית – תרומה לחברה ופחות פעילות עיונית".
- "יותר עשייה ופחות דיבורי סרק".
- "אין סיבה להשאיר תלמידים בקרן שלא מתאימים".
- "המפגשים העיוניים נראים לי בזבוז של זמן על דיבורים ונושאים שטחנו אותם כבר הרבה פעמים בעבר".
- "לא ברורה המטרה (אם יש כזו) של מה אנחנו מנסים להשיג במפגשים העיוניים".
- "הגדרה ברורה של המטרה של הקרן – מצד אחד היא עוסקת בנושאים חברתיים, ומצד אחר היא מחזיקה בפעילות אקדמית".
- "כשהגעתי לקרן הבנתי כי העיסוק המרכזי הוא בפערים חברתיים, אולם התחוויר לי כי המרכז בדיונים הוא המזרחיות והקיפוח משנות ה-50".
- "לא כל התכניות המעשיות הן חשובות ורלוונטיות".
- "לא מרוצה מהתמקדות היתר בשיח הזהויות והויתור הגורף על שיח חברתי כלכלי".
- "להיות רגישים וגמישים יותר לצורכי החונכים".
- "יש לעשות יותר פעילויות אקטיביות כמו עזרה בקהילה ופחות פעילות פסיבית כמו שיחות על נושאים חברתיים".
- "רצוי לומר מראש את תאריכי קבלת המלגות ואת הסכומים כיוון שיש עמימות מוחלטת בנושא זה".
- "מספר פעמים נאמר שהכסף צריך להגיע והוא איחר ביותר מחודש".
- "לדעתי יש להתייחס להיבט הכספי בכובד ראש".
- "הסיוע הכלכלי צריך לכלול לא רק שכר לימוד אלא שכר דירה ומימון פעילות חברתית".
- "שיביאו אוכל יותר טוב".

על השאלה "מאיזה חלק בפעילות הפקת את המרב?" התשובות התפלגו כמפורט: "לחלק המעשי, בו הרגשתי לומדת ומלמדת אחרים שאני מועילה לחברה ועוזרת לאחרים"; "הפעילות היומית, העלאת חוש הביקורת וחשיפה לעולות בחברה"; "החלקים בהם דיברנו על יוזמות



חברתיות שונות – נפגשנו עם אנשים שהקימו יזמות חברתית במישורים שונים מאפס למדנו על התהליך איך להפוך חזון למציאות; "הסיוע הלימודי והכספי"; "הסיפוק שמקבלים מהילדים ולראות את ההתקדמות שנעשית שווה את הכול בשבילי"; "הפעילות המעשית"; "החלק המעשי, כי הרגשתי שאני באמת משנה חיים של אנשים מהחלק העיוני ומהרצאות אורחים"; "מעצם העשייה, החונכות ומהקשר עם שאר החברים בקרן"; "מהערבים העיוניים ומשבת עיון"; "סיוע כלכלי".

#### 4.3.7 שביעות הרצון של המורות מתוצאות הפעילות הפילנתרופית

שלוש מורות ענו לשאלון שהופנה אליהן בעניין פעילות הקרן. משך ההשתתפות של כל אחת מהמורות בפעילות הפילנתרופית היה שונה – עד שנה, בין שנה לשנתיים ובין שנתיים לשלוש שנים.

##### מאפייני פעילות הקרן

- שלוש המורות טענו "שהקרן מבצעת את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת" ושפעילות הקרן "רצויה".
- הביטוי הבולט לחדשנות של פעילות הקרן, לדעת כל המורות, היה "החיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים". שתיים מתוך שלוש ציינו גם את "הרעיון המרכזי" כביטוי לחדשנות.
- שתיים מתוך שלוש המורות תפסו את הקרן כ"שותפה", ואילו השלישית ראתה את הקרן כ"שותפה ומסייעת" בו-זמנית.

##### הקשר עם הקרן

- שתי מורות ציינו שפעילי הקרן נוהגים לשתף אותן בקבלת החלטות, ואילו השלישית טענה שאין משתפים אותה בהחלטות.
- לגבי תלונות שהתגלו בקשר עם הקרן התשובות התפלגו, כמפורט: למורה אחת לא היו טענות; לשנייה היו טענות בנוגע "למגבלות שונות אך מובנות לשם תפקוד יעיל"; והאחרת טענה "שאינה מעורה די בפעילות".
- בעניין הפיקוח על פעילות הקרן ענו שתי מורות שהן מפקחות על פעילותה בצורה "הדוקה", בעוד שמורה שלישית טענה שהיא מפקחת באופן "רופף".
- כל המורות טענו שלא התגלעו חיכוכים בינן לבין פעילי הקרן.

##### הערכת פעילות הקרן

- מורה אחת העריכה שפעילות הקרן השיגה את מטרותיה במידה "בינונית", ושתי מורות העריכו שפעילות הקרן השיגה את מטרותיה במידה "רבה".
- הערכת תפקוד הקרן בתחומים שונים מפורטת בלוח 32.

**לוח 32: התפלגות הערכת המורות את פעילות קרן א' בתחומים שונים**

התפלגות ההערכה (באחוזים)					התחום
טובה מאוד	טובה	בינונית	גרועה	גרועה מאוד	
33.3	33.3	33.3	-	-	המקצועי
66.7	33.3	-	-	-	טיפול בתלונות
66.7	33.3	-	-	-	היענות לדרישות

- התפלגות שביעות הרצון של המורות מתוצאות הפעילות של הקרן התפלגה בין "במידה בינונית" (מורה אחת) ל"במידה רבה" (שתי מורות).
- התפלגות שביעות הרצון של המורות מדפוסי הפעילות של הקרן התפלגו בין "במידה רבה" ל"במידה רבה מאוד" (מורה אחת לא השיבה).
- לשאלה "באיזו מידה שיפרה פעילות הקרן את הישגי התלמידים?" ענו שתי מורות "במידה רבה מאוד" (מורה אחת לא השיבה).
- שתי מורות טענו שהתלמידים לא יכלו להגיע לאותם ההישגים בתחום הלימודי ובתחום הדימוי העצמי ללא פעילות הקרן (מורה אחת לא השיבה).
- התפלגות שביעות הרצון מהיבטים שונים של הקרן – פעילי הקרן (=סטודנטים ורכזים), שיטת הפעילות, רמת הפעילות וסך כל הפעילות – זכתה להערכה "רבה" בעיני שלוש מורות.
- שתי המורות שהשיבו בחיוב לשאלה "האם נתקלת בבעיות במסגרת פעילות הקרן?", טענו שנושאי תלונתן היו "שיטת הלימוד" ו"יחס פעיל לקרן".
- שתי המורות שהתלוננו הדגישו שתלונתן טופלה "במידה רבה מאוד".
- שתי מורות הוקירו תודה על "שיטת הלימוד" ועל "יחס פעיל לקרן".

המלצות

- המלצות המורות בנוגע לתוספות אפשריות לפעילות הקרן כללו "חיבור הפעילות לתוכני הלימוד", "לתוספת שעות תגבור" ו"שסטודנטים נוספים ילוו את התלמידים".
- אף לא מורה אחת המליצה לגרוע מפעילות הקרן.

**4.3.8 שביעות הרצון של מנהלי בתי הספר מתוצאות הפעילות הפילנתרופית**

מנהל בית ספר אחד בלבד ענה על השאלון שהופנה אליו בעניין פעילות הקרן. המנהל ליווה את הפעילות בין שנה לשנתיים.

### מאפייני פעילות הקרן

- מנהל בית הספר ראה בפעילות הקרן כ"משלימה את מה שהמערכת הציבורית מבצעת באופן חלקי".
- פעילות הקרן נתפסה בעיניו כ"רצויה".
- חדשנות הקרן באה לידי ביטוי "בחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים וביישום מודל שפותח במקום אחר".

### הקשר עם הקרן

- הקרן נתפסה בעיני מנהל בית הספר כ"שותפה" וכ"מממנת".
- לטענת מנהל בית הספר, הקרן אינה נוהגת להציב תנאים פיזיים, תוכניים או מתודולוגיים לפעילותה.
- פעילי הקרן נוטים לשתף אותו ואת המורות בהחלטות הנוגעות לפעילותה.
- הבעיות עם הקרן נבעו מהפעלת התכנית במקום לא מתאים – החטיבה העליונה. העברת הפעילות לחטיבת הביניים הובילה להצלחת הפעילות.
- את הפיקוח שלו על פעילות הקרן הגדיר מנהל בית הספר כ"הדוק".
- לא אירעו עימותים בינו לבין פעילי הקרן.

### הערכת פעילות הקרן

- להערכת מנהל בית הספר, פעילות הקרן השיגה את מטרותיה במידה "בינונית".
- הערכת תפקוד הקרן בתחום המקצועי, הטיפול בתלונות והיענות לדרישות זכו לציונים כמפורט להלן:
  - התחום המקצועי – "טובה מאוד".
  - הטיפול בתלונות – "טובה".
  - היענות לדרישות – "טובה".
- מנהל בית הספר היה שבע רצון "במידה רבה" מתוצאות הפעילות של הקרן ומדפוס הפעילות שלה.
- לדעת מנהל בית הספר, פעילות הקרן שיפרה את ההישגים הלימודיים של התלמידים "במידה בינונית".
- להערכתו, התלמידים לא היו מגיעים להישגים הלימודיים ללא פעילות הקרן. הנימוק לכך: "כל תכנית הבאה להוסיף לשעות התקן הרשמי של בית הספר תבורך. כל המוסיף הרי זה משובח".
- מידת שביעות הרצון מהיבטים שונים של פעילות הקרן – פעילי הקרן, שיטת הפעילות, רמת הפעילות וסך כל הפעילות – זכו להערכה "רבה".
- בפעילות הקרן במקומה המתאים – חטיבת הביניים – לא התגלעו בעיות.
- מנהל בית הספר התלונן פעם אחת בעניין "רמת הלימוד". תלונתו טופלה "במידה רבה".

- המנהל הוקיר תודה על פעילות הקרן. נושא התודה היה "על הכול".
- להערכתו, השותפים לפעילות היו שבעי רצון "במידה רבה" מפעילות הקרן.
- הגורמים החשובים ביותר בפעילות הקרן הם "שיטת הלימוד", "יחס הפעילים" ו"רמת הלימוד".

#### המלצות

תשובתנו של מנהל בית הספר לשאלה: "מה היית רוצה שיוסיפו לפעילות הקרן?" הייתה: "מדריך חברתי". המנהל לא רצה שייגרע דבר מפעילות הקרן.

#### **4.4 האם הפעילות הפילנתרופית של קרן ב' בתחום החינוך אפקטיבית?**

##### **4.4.1 תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס למטרות המתוכננות**

מטרות הקרן לא הוגדרו בצורה מדידה, לכן אין אפשרות לבחון את סוגיית תוצאות הפעילות ביחס לתוצאות המתוכננות.

##### **4.4.2 תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי הספר היסודיים**

תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים של תלמידי בתי הספר יסודיים – קרן ב', מפורטות בלוח 33.

#### **לוח 33: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי הספר היסודיים – קרן ב'**

השינוי בציונים (באחוזים)						המקצוע
לא ענו	עלו ביותר מ-20 נקודות מתוך מאה	עלו ב-10-20 נקודות מתוך מאה	עלו עד 5 נקודות מתוך מאה	לא השתנו	ירדו	
18.5	12.2	12.2	20.4	26.5	10.2	אנגלית
6.2	14.3	22.4	30.6	20.4	6.1	מתמטיקה
26.6	18.4	22.4	6.1	20.4	6.1	אשכול שפה

44.8% מתלמידי בתי הספר היסודיים דיווחו שציוניהם באנגלית השתפרו, אצל 24.4% עלו הציונים ביותר מ-10 נקודות מתוך מאה; 67.3% מהתלמידים אמרו שציוניהם במתמטיקה השתפרו, אצל 36.7% הם עלו ביותר מ-10 נקודות מתוך מאה; 46.9% מהתלמידים דיווחו

שציוניהם באשכול שפה השתפרו, אצל 40.8% הם עלו ביותר מ-10 נקודות מתוך מאה.

#### 4.4.3 שביעות הרצון של מנהל הקרן מתפוקות פעילותה ומתוצאותיה

##### מאפייני פעילות הקרן

- מנהל הקרן ראה בפעילותה פעילות ה"משלימה את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת".
- את החדשנות בפעילות ראה המנהל ב"רעיון המרכזי ובחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים".
- הקרן נתפסה בעיניו כ"שותפה" לפעילות.

##### הקשר עם בתי הספר

- הקרן נוהגת לשתף את הנהלות בתי הספר בהחלטות בנוגע לפעילותה.
- בעניין בעיות שהתגלו עם בתי ספר טען מנהל הקרן: "בתי הספר מטבעם מתייחסים בחשדנות לפרויקטים. במהלך הזמן נבנו קשרים ומערכת של אמון. נוצרה סינרגיה בינינו לבין בתי הספר".
- לדברי מנהל הקרן, לא אירעו עימותים בין הקרן לבין בתי הספר, מאחר ש"ישנו דיבור שוטף בין צוות הקרן לצוות בתי הספר בנוגע לצרכים השונים בבתי הספר".

##### הערכת פעילות הקרן

- לטענת מנהל הקרן, לא התקבלו תלונות מבתי הספר בנוגע לפעילות הקרן.
- התקבלו תודות "כמעט מכל בתי הספר".
- לדברי המנהל, הקרן מעריכה את תוצאות השקעתה ומתמקדת ב"שיפור ציוני תלמידים ובשיפור ההתנהגות של הילדים".
- ההערכה מתייחסת ל"תוצאות מיידיות" ו"להשפעת הפעילות".
- לדברי המנהל, נערכו סקרי שביעות רצון בקרב המורות ובקרב התלמידים שהשתתפו בפעילות הקרן.
- להערכת המנהל, הקרן השיגה את מטרותיה "במידה רבה".
- הערכת מידת שביעות רצונו מפעילות הקרן בתחומים שונים מפורטת להלן:
  - המקצועי – "טוב"
  - טיפול בתלונות – "טוב מאוד"
  - היענות לדרישות – "טוב".
- מנהל הקרן היה שבע רצון "במידה רבה מאוד" מדפוסי הפעילות של הקרן, מתוצאות הפעילות (השינויים המכוונים שחלו אצל מקבלי התמיכה) ומתפוקות הפעילות (התוצאות הישירות של הפעילות הנמדדות באופן כמותי).
- להערכת מנהל הקרן, התלמידים והמורות שהשתתפו בפעילות הקרן היו שבעי רצון ממנה

- "במידה רבה", בעוד שמנהלי בתי הספר היו שבעי רצון ממנה "במידה רבה מאוד". לדעת מנהל הקרן, האפקטיביות של פעילות הקרן ביחס לפעילות בית הספר מתבטאת בנקודות האלו: "הבאת התלמידים החלשים בכיתה לרמה הכללית של הכיתה, מניעת נשירה בשלבי התיכון, וחיזוק ועטיפת הילדים בשלב המעבר בין היסודי והתיכון".

#### התכניות לעתיד

לדברי המנהל, הקרן מתכוונת להרחיב את התכניות לשכונות נוספות בירושלים שיכולות לקבל סיוע רב מהמיזמים.

#### **4.4.4 שביעות הרצון של תלמידי בתי הספר היסודיים מהפעילות הפילנתרופית**

40 תלמידים, שהם כ-81% מהמשיבים (40 מתוך 49), הביעו שביעות רצון כללית מפעילות הקרן. התפלגות שביעות הרצון של תלמידי בתי הספר היסודיים מהיבטים שונים של פעילות קרן ב', מפורטת בלוחות 34 ו-35.

**לוח 34: התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי בתי הספר היסודיים מהיבטים שונים של פעילות קרן ב'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
12.2	38.8	24.5	14.3	6.1	4.1	המדריך שלך
6.1	30.6	38.8	16.3	2.0	6.2	שיטת הפעילות
8.2	22.4	34.7	22.4	4.1	8.2	רמת הפעילות
8.3	38.8	18.4	24.5	6.1	4.1	קצב ההתקדמות שלך
8.2	46.9	20.4	12.2	4.1	8.2	סה"כ הפעילות

כ-67% מהתלמידים הביעו שביעות רצון "מועטה" ו"מועטה מאוד" מפעילות הקרן. שביעות הרצון הגדולה ביותר – כ-70% – הייתה מ"שיטת הפעילות", שביעות רצון של כ-57% הייתה מ"רמת הפעילות" ומ"קצב ההתקדמות האישי".

**לוח 35: התפלגות מידת החשיבות וההנאה של תלמידי בתי הספר היסודיים מההשתתפות בפעילות קרן ב'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
44.7	25.5	10.6	12.8	6.4	באיזו מידה אתה שמח להשתתף בתכנית המעשית?
54.2	22.9	20.8	2.1	-	באיזו מידה ההשתתפות בפעילות הקרן חשובה לך?

הנתונים מראים שרוב התלמידים – 77% – העריכו את פעילות הקרן כ"חשובה" וכ-70% שמחו להשתתף בה. הערכת שביעות הרצון מפעילות הקרן כללה גם התייחסות לנושאים "בעיות ותלונות" ו"הוקרת תודה", ותוצאותיה מפורטות בלוחות 36 ו-37.

**לוח 36: בעיות ותלונות של תלמידי בתי הספר היסודיים – קרן ב'**

התפלגות התשובות (באחוזים)	השאלה
<p>כן – 38.8 לא – 57.1 לא ענו – 4.1</p>	האם נתקלת בבעיות במסגרת פעילות הקרן?
<p>כן – 44.9 לא – 44.9 לא ענו – 10.2</p>	האם התלוננת על בעיות שהיו לך במסגרת הקרן?
<p>- 12.2 - 10.2 - 4.1 - 18.4 - 55.1</p>	<p>על אילו מהנושאים הבאים התלוננת:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- חומר הלימוד</li> <li>- שיטת הלימוד</li> <li>- רמת הלימוד</li> <li>- יחס המדריכים</li> <li>- אחר</li> </ul>
<p>במידה מועטה מאוד – 12.2 במידה מועטה – 12.2 במידה בינונית – 12.2 במידה רבה – 8.2 במידה רבה מאוד – 8.2 לא ענו – 47.0</p>	באיזו מידה טופלו הבעיות שעליהן התלוננת?

התלונות התמקדו בנושא האוכל: "האוכל היה דוחה" ו"האוכל ברמות קשות מאוד", ובנושא הפרעות בפעילות.

לוח 37: הוקרת תודה של תלמידי בתי הספר היסודיים – קרן ב'

התפלגות התשובות (באחוזים)	השאלה
<p>כן – 83.7 לא – 12.2 לא ענו – 4.1</p>	האם הוקרת תודה (בכתב או בעל-פה) לאנשי הקרן?
<p>24.5 - 10.2 - 10.2 - 10.2 - 36.7 - 8.2 -</p>	<p>באיזה מהנושאים הבאים הוקרת את תודתך : - חומר הלימוד - שיטת הלימוד - רמת הלימוד - יחס המדריכים - אחר - לא ענו</p>

התשובות בקטגוריה "אחר" התייחסו לכלל הפעילויות, כגון "הכול", "כמעט הכול" ו"על הכול".

כמו כן, 34 תלמידים, שהם כ-70% מהתלמידים שהשתתפו במחקר, השיבו שהם יודעים מהי התפלגות שביעות הרצון של חבריהם. התפלגות התשובות בנוגע לשביעות הרצון של החברים הייתה:

- במידה מועטה מאוד – 4.1%
- במידה מועטה – 6.1%
- במידה בינונית – 6.1%
- במידה רבה – 18.4%
- במידה רבה מאוד – 34.7%
- לא ענו – 30.6%.

הגורמים שנתפסו כחשובים ביותר העשויים לתרום לשביעות הרצון מפעילות הקרן היו:

- חומר הלימוד – 20.4%
- שיטת הלימוד – 12.2%
- רמת הלימוד – 8.2%
- יחס פעילי הקרן – 18.4%
- אחר – 32.7%
- לא ענו – 8.1%

התשובות בקטגוריה "אחר" כללו שילובים שונים של הגורמים שצוינו לעיל, כגון: "חומר הלימוד", "רמת הלימוד ו"יחס המדריכים".



התשובות לשאלה "מה היית רוצה שיוסיפו לפעילות הקרן?" היו "האוכל", "יותר חוגים", "יותר שעות לימוד", "עוד הפעלות", "הפסקות ארוכות יותר", "יותר משחקים" ("כי זה לא כסף לעשות משהו בלי לכיף"), "משחקים לימודיים" ו"משחקים תחרותיים". בתשובה לשאלה "מה היית רוצה שייגרע מהפעילות?" רוב התשובות היו ברוח הדברים: "הכול היה בסדר", "כלום" ו"שום דבר".

#### 4.4.5 שביעות הרצון של המורות מתוצאות הפעילות הפילנתרופית

אוכלוסיית המחקר מסתכמת בשמונה מורות מארבעה בתי ספר יסודיים בירושלים. התפלגות משך ההשתתפות של המורות בפעילות הקרן מפורטת להלן:

- שנה-שנתיים – 5 מורות (62.5%)

- שנתיים-3 שנים – מורה אחת (12.5%)

- 3 שנים ויותר – 2 מורות (25.0%).

#### מאפייני פעילות הקרן

- שש מורות מתוך שמונה טענו שפעילות הקרן "משלימה" את מה שהמערכת הציבורית מבצעת באופן חלקי, ואילו שתי מורות טענו ש"הקרן פועלת ללא קשר לפעילות המערכת הציבורית".
- שבע מתוך שמונה המורות (כ-87.5%) העריכו את פעילות הקרן כ"רצויה". מורה אחת סייגה את הערכתה החיובית בטענה ש"כאשר היא עובדת נכון אזי היא רצויה".
- התפלגות התשובות בנוגע לחדשנות של הקרן הייתה:
  - ברעיון המרכזי – 2 מורות (25%)
  - באופן ו/או במקום שבו ניתן השירות – מורה אחת (12.5%)
  - בחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים – 4 מורות (50%)
  - הרעיון המרכזי והחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים – מורה אחת (12.5%).
- שבע מורות מתוך השמונה טענו לשאלה בנושא ראו בקרן "שותפה" לעשייה, ורק מורה אחת ראתה בקרן "גורם משלים" לעבודתה השוטפת.
- כ-50% מהמורות טענו שהקרן מציבה תנאים לפעילותה בנוגע לשיטות העבודה.

#### הקשר עם הקרן

- שבע מורות (כ-87.5%) השיבו שהקרן נוהגת לשתף אותן בקבלת החלטות בנוגע לפעילות.
- בנושא הפיקוח על פעילות הקרן התפלגו התשובות בצורה שווה – ארבע מורות ציינו שפיקחו על פעילות הקרן "באופן בינוני", וארבע ציינו שפיקחו על הקרן "באופן הדוק".
- שבע מתוך שמונה המורות ציינו שלא היו להן חיכוכים עם פעילי הקרן. מורה אחת ציינה שהיו חילוקי דעות בנושא הגישה החינוכית.

## הערכת פעילות הקרן

- לדעת שבע מתוך שמונה המורות, פעילות הקרן השיגה את מטרתיה "במידה רבה", ורק מורה אחת העריכה את מידת השגת המטרות כ"מועטה".
- הערכתן של המורות את תפקוד הקרן בתחומים שונים מפורטת בלוח 38.

### לוח 38: התפלגות הערכת המורות את תפקוד קרן ב' בתחומים שונים

התפלגות ההערכה (באחוזים)					התחום
טובה מאוד	טובה	בינונית	גרועה	גרועה מאוד	
37.5	50.0	12.5	-	-	המקצועי
37.5	50.0	12.5	-	-	טיפול בתלונות
50.0	37.5	12.5	-	-	היענות לדרישות

- התפלגות שביעות הרצון של המורות מתוצאות הפעילות של הקרן הייתה:
  - במידה מועטה – 12.5%
  - במידה בינונית – 75%
  - במידה רבה מאוד – 12.5%.
 נראה שרוב המורות היו שבעות רצון "במידה בינונית" מתוצאות פעילות הקרן.
- התפלגות שביעות הרצון של המורות מדפוסי הפעילות של הקרן הייתה:
  - במידה בינונית – 14.3%
  - במידה רבה – 57.1%
  - במידה רבה מאוד – 28.6%.
 ההיבט "דפוסי פעילות הקרן" זכה להערכה "רבה" ו"רבה מאוד" בקרב 83.7% מהמורות.
- התפלגות התשובות בנוגע לשיפור של הישגי התלמידים כתוצאה של פעילות הקרן הייתה:
  - במידה מועטה – 12.5%
  - במידה בינונית – 12.5%
  - במידה רבה – 75.0%.
 כ-75% מהמורות ייחסו את השיפור בהישגי התלמידים "במידה רבה" לפעילות הקרן.
- שבע מתוך שמונה המורות סברו שהתלמידים לא היו מגיעים לאותם הישגים ללא פעילות הקרן. הסיבות לכך הן "הטיפול הפרטני, שיש לו חשיבות רבה", "הטיפול האינטנסיבי והיחס האישי" ו"הקשר החיובי שנוצר בין התלמידים למבצעי היוזמה", "העבודה הפרטנית והצמודה", "הקשר המצוין שנוצר עם התלמידים", "העבודה בקבוצות קטנות", "עבודה רצינית ויחידנית שעזרה מאוד לעולים", "ערך מוסף כזה לא יכול להינתן במסגרת בית ספרית רגילה".

- התפלגות שביעות הרצון מהיבטים שונים של פעילות קרן ב' מפורטת בלוח 39.

**לוח 39: התפלגות מידת שביעות הרצון של המורות מהיבטים שונים של פעילות קרן ב'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
25.0	62.5	12.5	-	-	פעיל הקרן
25.0	62.5	12.5	-	-	שיטת הפעילות
25.0	50.0	12.5	12.5	-	רמת הפעילות
25.0	62.5	12.5	-	-	סה"כ הפעילות

- שבע מתוך שמונה המורות ציינו שלא נתקלו בבעיות בפעילות הקרן. הבעיה היחידה שציננה מורה אחת הייתה בעניין יחס של פעיל הקרן.
- שבע מתוך שמונה המורות הוקירו תודה לאנשי הקרן על יחסם ועל שיטת הלימוד שהנהיגו.
- שש מורות השיבו שהן יודעות כי התפלגות שביעות הרצון של עמיתיהן לעבודה מפעילות הקרן היא "במידה רבה".
- בעניין הגורם החשוב ביותר העשוי לתרום לשביעות הרצון מפעילות הקרן ציינו שלוש מורות (37.5%) את יחס הפעילים. שאר התשובות נחלקו לצירופים שונים, כגון: "חומר הלימוד", "שיטת הלימוד", רמת הלימוד ו"יחס הפעילים".
- לשאלה "אם יכולת לשנות, מה היית משנה בפעילות הקרן?" התפלגו התשובות וכללו נושאים כגון "חומר הלימוד", "שיטת הלימוד", "רמת הלימוד" ו"יחס הפעילים".

המלצות

- ההמלצות בעניין תוספות אפשריות לפעילות הקרן כללו:
  - ייזום פרויקטים עצמאיים כגון ירידים, פעילות חברתית וביקורי בית
  - השלמת ידע מתמטי לפעילים
  - הרחבת הפעילות לכל תלמידי בית הספר
  - הכוללת חונכות חברתית בזמן הלימוד בבית הספר.
- המלצות בעניין גריעה אפשרית מפעילות הקרן כללו: "לא לגרוע" ו"תמיד להרבות".

**4.4.6 שביעות הרצון של מנהלות בתי הספר מתוצאות הפעילות הפילנתרופית**

- ארבע מנהלות בתי ספר יסודיים בירושלים ענו לשאלון בנוגע לפעילות קרן ב'. התפלגות משך ההשתתפות של המנהלות בפעילות הקרן מפורטת להלן:
- עד שנה – מנהלת אחת

- שנה-שנתיים – שתי מנהלות
- שנתיים-3 שנים – מנהלת אחת.

#### מאפייני הפעילות

- שתי מנהלות טענו "שהקרן מבצעת את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת", ושתי מנהלות טענו "שהקרן משלימה את מה שהמערכת הציבורית מבצעת באופן חלקי".
- כל ארבע המנהלות העריכו את פעילות הקרן כ"רצויה".
- בנוגע לחדשנות הקרן, שלוש מנהלות ראו ב"חיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים" את הביטוי המשמעותי לחדשנות. מנהלת אחת הוסיפה את "הרעיון המרכזי והאופן שבו ניתן השירות" כביטויים מרכזיים לחדשנות.
- שתי מנהלות ראו בקרן "שותפה לעשייה", מנהלת אחת ראתה בקרן "מממנת" ומנהלת אחת ראתה בקרן "שותפה ומממנת".
- לטענת המנהלות, הקרן נוהגת להציב תנאים לפעילותה בנוגע לשעות הפעילות ולמקום הפעילות.

#### הקשר עם הקרן

- שלוש מנהלות טענו שפעילי הקרן משתפים אותן בקבלת החלטות בנוגע לפעילות הקרן. רק מנהלת אחת טענה שאין משתפים אותה בתהליך קבלת ההחלטות.
- שלוש מנהלות טענו שהפיקוח שלהן על הקרן הייתה "במידה בינונית", ואילו מנהלת אחת טענה שהפיקוח שלה היה "הדוק".
- מנהלת אחת בלבד טענה שהיה קונפליקט אחד בינה לבין פעילי הקרן בנוגע לדרישות הקרן והוא נפתר בשיחה שהובילה לפשרה.

#### הערכת פעילות הקרן

- ארבע המנהלות העריכו שהקרן השיגה את מטרתיה "במידה רבה".
- הערכתן של המנהלות את תפקוד הקרן בתחומים שונים מפורטת בלוח 40.

**לוח 40: התפלגות הערכת מנהלות בתי הספר את פעילות קרן ב' בתחומים שונים**

התפלגות הערכה (באחוזים)					התחום
טובה מאוד	טובה	בינונית	גרועה	גרועה מאוד	
100.0	-	-	-	-	המקצועי
25.0	75.0	-	-	-	טיפול בתלונות
75.0	-	25.0	-	-	היענות לדרישות

מנתוני הלוח אנחנו למדים על הערכה דיפרנציאלית של תחומים שונים של פעילות הקרן. ההיבט המקצועי זכה להערכה "טובה מאוד" מכל המנהלות. מנהלת אחת בלבד העריכה את נושא הטיפול בתלונות כ"טובה מאוד", ו-75% העריכו את "ההיענות לדרישות" כ"טובה מאוד".

- התפלגות שביעות הרצון של מנהלות בתי הספר מתוצאות הפעילות של הקרן הייתה:
  - במידה בינונית – 50%
  - במידה רבה מאוד – 50%.
- התפלגות שביעות הרצון של מנהלות בתי הספר מדפוסי הפעילות של הקרן הייתה:
  - במידה רבה – 75.0%
  - במידה רבה מאוד – 25.0%.
- התפלגות התשובות בנוגע לשיפור של הישגי התלמידים כתוצאה של פעילות הקרן הייתה:
  - במידה בינונית – 50.0%
  - במידה רבה – 25.0%
  - במידה רבה מאוד – 25.0%.
- לדעת שלוש מתוך ארבע המנהלות, התלמידים לא היו מגיעים לאותם הישגים ללא פעילות הקרן. הסיבות לכך הן: "הפעילות של הילדים עם פעילי הקרן הייתה אינטנסיבית ובתחומים מסוימים הם התקדמו והעלו את הדימוי העצמי"; "אין בידי בית הספר את היכולת לשלב כוח הוראה כזה, והתוצאות מדברות בעד עצמן"; "לתלמידים אלה קשיים כלכליים והם לא יכולים להשיג שיעורים נוספים להרחבת הידע".

התפלגות שביעות הרצון של מנהלות בתי הספר מהיבטים שונים של פעילות הקרן מפורטת בלוח 41.

**לוח 41: התפלגות מידת שביעות הרצון של מנהלות בתי הספר מהיבטים שונים של פעילות קרן ב'**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה/מועטה מאוד	לא ענו	
-	25.0	50.0	-	25.0	פעיל הקרן
-	75.0	-	-	25.0	שיטת הפעילות
-	75.0	-	12.5	25.0	רמת הפעילות
-	50.0	25.0	-	25.0	סה"כ הפעילות

- שתי מנהלות ציינו שלא נתקלו בבעיות בפעילות הקרן, ושתי מורות טענו שנתקלו בבעיות בנושאים של יחס המדריכים וחוסר גמישות של הקרן.
- שתי מנהלות ציינו שהבעיה טופלה במידה רבה.
- ארבע המנהלות הוקירו תודה לפעילי הקרן על יחס הפעילים, על עצם הפעילות ועל רמת הלימוד.
- שלוש מנהלות השיבו שהן יודעות מהי מידת שביעות הרצון של עמיתיהן לעבודה. מנהלת אחת ציינה את מידת שביעות הרצון כ"בינונית" ושתי מנהלות – כ"רבה".
- הגורם החשוב ביותר לדעת שתי מנהלות בתי הספר, העשוי לתרום לשביעות הרצון מפעילות הקרן, היה שיטת הלימוד. מנהלת אחת ציינה נוסף על כך את יחס הפעילים ואת שיתוף הפעולה.
- לשאלה "אם יכולת לשנות, מה היית משנה בפעילות הקרן?" התפלגות התשובות הייתה: "חומר הלימוד" (מנהלת אחת) ו"הרחבת הפעילות בשכבות גיל אחרות לפי צורך בית הספר" (מנהלת אחת).

#### 4.5 האם הפעילות הפילנתרופית בתחום החינוך בישראל אפקטיבית? סיכום הממצאים

##### 4.5.1 תוצאות הפעילות ביחס להישגי התלמידים והסטודנטים

תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של התלמידים והסטודנטים שהשתתפו בפעילות, מפורטות בלוח 42.

**לוח 42: תוצאות הפעילות הפילנתרופית ביחס להישגים הלימודיים של תלמידי בתי הספר היסודיים, תלמידי התיכון והסטודנטים**

השינוי בציונים (באחוזים)						התלמידים
לא ענו	עלו ביותר מ-20 נקודות מתוך מאה	עלו ב-10-20 נקודות מתוך מאה	עלו עד 5 נקודות מתוך מאה	לא השתנו	ירדו	
						<b>בתי ספר יסודיים</b>
18.5	12.2	12.2	20.4	26.5	10.2	אנגלית
6.2	14.3	22.4	30.6	20.4	6.1	מתמטיקה
26.6	18.4	22.4	6.1	20.4	6.1	אשכול שפה
32.9	5.7	35.2	11.4	14.8	-	<b>בתי ספר תיכוניים</b>
53.9	-	6.2	1.5	33.8	4.6	<b>סטודנטים</b>

בחינת השינויים בציונים של התלמידים והסטודנטים מראה שהפעילות הפילנתרופית תרמה לשיפור הישגיהם של התלמידים בכל רמות הלימוד בצורה דיפרנציאלית: 67.3% מתלמידי בתי הספר היסודיים שיפרו את ציוניהם במתמטיקה, 44.8% ו-46.9% שיפרו את הישגיהם באנגלית ובאשכול שפה (בהתאם); 52.3% מתלמידי התיכון שיפרו את ציוניהם; ורק 7.7% מהסטודנטים שיפרו את ציוניהם.

שיפור של 10 נקודות ויותר מתוך מאה נמצא בכל קבוצות הלומדים וגם כאן בשיעורים דיפרנציאליים: 24.4% מתלמידי בתי הספר היסודיים – באנגלית, 36.7% במתמטיקה ו-40.7% באשכול שפה; 40.9% מתלמידי התיכון ו-6.2% בלבד מהסטודנטים.

## 4.5.2 תוצאות הפעילות ביחס לשביעות הרצון

### 4.5.2.1 מנהלי הקרנות

#### מאפייני פעילות הקרנות

- שני מנהלי הקרנות רואים את פעילותן כ"משלימה את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת".
- את החדשנות בפעילות הקרנות רואים המנהלים "ברעיון ובחידוש ובחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים" ו"באופן ובמקום בו ניתן השירות ובחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים".
- לדברי מנהל אחת הקרנות, הקרן "שותפה לפעילות ובחלק מן המקרים היא מובילה אותה", ואילו מנהל הקרן האחרת רואה בה "שותפה" בלבד.
- התנאים שמציבה קרן אחת לפעילותה כוללים: התאמה למטרות הקרן, צורך אמיתי, הצבת איש קשר וקבלת נתונים מבתי הספר. הקרן האחרת אינה מציבה תנאים לפעילותה.

#### הקשר עם בית הספר

- שתי הקרנות נוהגות לשתף את הנהלת בית הספר בקבלת החלטות הנוגעות לפעילותן.
- הבעיות שהתגלעו עם הנהלות בתי הספר נבעו "מחוסר יכולת לפעול מחוץ להגדרות הרגילות כמו הצבת איש קשר לפרויקטים" ו"מהתייחסות חשדנית של בתי ספר לפרויקטים".
- לטענת מנהל קרן אחת, מידת הפיקוח של בתי הספר על פעילות הקרן הייתה "בינונית", ואילו לדברי מנהל הקרן האחרת היא הייתה "הדוקה".
- העימותים בין הקרן לבתי הספר התמקדו "בעיקר בחוסר המעורבות האמיתית של בית הספר בפרויקט". לקרן האחרת לא היו חיכוכים עם בתי הספר.
- העימותים עם בתי הספר נפתרו "חלקם בהתערבות הרשות המקומית – במקומות בהם ניסינו והתרענו ולא עזר יצאנו מהפרויקט".

#### הערכת פעילות הקרן

- לטענת שני מנהלי הקרנות, לא התקבלו תלונות מבתי הספר בנוגע לפעילות הקרן.

- ביטויי תודה התקבלו בשתי הקרנות על "תרומתם של הסטודנטים להצלחת תלמידים במבחנים".
- להערכתם של מנהלי הקרנות, פעילות הקרנות השיגה את מטרותיה "במידה רבה".
- הערכת פעילות הקרן בתחומים שונים :
  - המקצועי – "טובה מאוד".
  - הטיפול בתלונות – "טובה" ו"טובה מאוד".
  - היענות לדרישות – "טובה".
- הערכת היבטים שונים של פעילות הקרנות :
  - דפוסי הפעילות – "רבה" ו"רבה מאוד".
  - תוצאות הפעילות (שעניינן השינויים המכוונים שחלו אצל מקבלי התמיכה) – "רבה" ו"רבה מאוד".
  - תפוקות הפעילות (התוצרים הישירים של הפעילות הנמדדת באופן כמותי) – "רבה" ו"רבה מאוד".
- שני מנהלי הקרנות העריכו שהתלמידים שבעי רצון "במידה רבה" מפעילות הקרן.
- מנהל קרן אחת העריך שמידת שביעות רצוןן של המורות מהפעילות היא "בינונית", ומנהל הקרן האחרת העריך שהיא "רבה".
- מנהל קרן אחת העריך שמידת שביעות הרצון של מנהלי בתי הספר מהפעילות היא "בינונית", ומנהל הקרן האחרת העריך שהיא "רבה".

#### 4.5.2.2 תלמידי בתי הספר היסודיים

כ-67% מהתלמידים הביעו שביעות רצון "רבה" ו"רבה מאוד" מפעילות הקרן. שביעות הרצון הרבה ביותר – כ-70% – הייתה מ"שיטת הפעילות". שביעות רצון של כ-57% קיבלו "רמת הפעילות" ו"קצב ההתקדמות האישי". הערכת שביעות הרצון מפעילות הקרן כללה גם התייחסות לנושאים "בעיות ותלונות" ו"הוקרת תודה".

כ-57% מהתלמידים לא נתקלו בבעיות בפעילות הקרן וכ-45% מהתלמידים התלוננו על הבעיות. עיקרי התלונות התמקדו בנושא יחסי המדריכים (כ-18%); חומר הלימוד (12.2%); שיטת הלימוד (10.2%).

#### 4.5.2.3 תלמידי התיכון

התפלגות שביעות הרצון של תלמידי התיכון מפעילות החונכות ומפעילות ההדרכה החברתית, מפורטת בלוח 43.



**לוח 43: התפלגות מידת שביעות הרצון של תלמידי התיכון מהפעילות הפילנתרופית – פעילות החונכות ופעילות ההדרכה החברתית**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
אחר	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
2.3	38.6	28.4	21.6	6.8	2.3	סה"כ פעילות החונכות
10.2	28.4	23.9	26.1	4.5	5.7	סה"כ פעילות ההדרכה החברתית

מהנתונים אנחנו למדים ששביעות הרצון מפעילות החונכות עלתה על זו שמפעילות ההדרכה החברתית באופן משמעותי – 67% לעומת 52.3%.

**4.5.2.4 הסטודנטים**

התפלגות שביעות הרצון של הסטודנטים מהיבטים שונים של הפעילות הפילנתרופית – הפעילות העיונית, התכנית המעשית, הסיוע האקדמי והסיוע הכלכלי, מפורטת בלוח 44.

**לוח 44: התפלגות מידת שביעות הרצון של הסטודנטים מהפעילות הפילנתרופית – הפעילות העיונית, התכנית המעשית, הסיוע האקדמי והסיוע הכלכלי**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)						ההיבט
לא ענו	רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
-	12.5	54.6	31.3	1.6	-	הפעילות העיונית
-	22.2	36.5	30.2	6.3	4.8	התכנית המעשית
10.7	22.0	33.8	18.5	10.8	6.2	הסיוע האקדמי
3.1	44.6	40.0	9.2	3.1	-	הסיוע הכלכלי

מהלוח עולה כי שביעות הרצון הכללית מהפעילות העיונית עלתה על שביעות הרצון מהתכנית המעשית: 67.1% מהסטודנטים העריכו את שביעות הרצון כ"רבה" וכ"רבה מאוד", לעומת 58.7% מהסטודנטים, שהעריכו את התכנית המעשית באותן מידות.

כמו כן, אנחנו למדים ששביעות הרצון מהסיוע הכלכלי הייתה רבה באופן ניכר משביעות הרצון מהסיוע האקדמי. 84.6% מהסטודנטים העריכו את שביעות הרצון מהסיוע הכלכלי כ"רבה" וכ"רבה מאוד", לעומת 55.8% בלבד, שהעריכו את הסיוע האקדמי באותן מידות.

#### 4.5.2.5 המורות

##### מאפייני פעילות הקרנות

- התפלגות משך ההשתתפות של המורות בפעילות הקרנות:
  - עד שנה – 9.1%
  - שנה-שנתיים – 54.5%
  - שנתיים-3 שנים – 18.2%
  - 3 שנים ויותר – 18.2%
- התפלגות הפעילויות המשקפות בצורה הטובה ביותר את פעילות הקרנות:
  - מבצעת את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת – 27.3%
  - משלימה את מה שהמערכת הציבורית מבצעת חלקית – 54.5%
  - פועלת ללא קשר לפעילות המערכת הציבורית – 18.2%
- כ-91% מהמורות השיבו שפעילות הקרנות "רצויה".
- התפלגות תפיסת החדשנות בפעילות הקרנות:
  - ברעיון המרכזי – 18.2%
  - באופן ו/או במקום שבו ניתן השירות – 9.1%
  - בחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים – 45.5%
  - ברעיון המרכזי ובחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים – 27.3%
- 90% מהמורות ראו בקרנות "שותפות", ואילו 10% ראו בהן "משלימות את העבודה השוטפת".
- 45.5% מהמורות השיבו שהקרנות הציבו תנאים לפעילותן.

##### הקשר עם הקרנות

- 82% מהמורות השיבו שהקרנות שיתפו אותן בקבלת ההחלטות בעניין פעילותן.
- כ-54% מהמורות טענו שפיקחו על הקרנות בצורה "הדוקה" ו-36% השיבו שהפיקוח שלהן היה "בינוני".
- 91% מהמורות השיבו שלא היו להן עימותים עם הקרנות.

##### הערכת פעילות הקרנות

- כ-82% מהמורות העריכו שפעילות הקרנות השיגה את מטרותיה.

התפלגות ההערכה של המורות את תפקוד הקרנות בתחומים שונים – התחום המקצועי, טיפול בתלונות והיענות לדרישות – מפורטת בלוח 4.5.

**לוח 45: התפלגות הערכת המורות את תפקוד הקרנות בתחומים שונים**

התפלגות ההערכה (באחוזים)					התחום
טובה מאוד	טובה	בינונית	גרועה	גרועה מאוד	
36.4	45.4	18.2	-	-	המקצועי
45.5	45.4	9.1	-	-	טיפול בתלונות
54.5	36.4	9.1	-	-	היענות לדרישות

- כ-73% מהמורות היו שבעות רצון מתוצאות הפעילות "במידה רבה", וכ-9% מהמורות היו שבעות רצון מתוצאות הפעילות "במידה רבה מאוד".
  - ההתפלגות של מידת שביעות הרצון לגבי דפוסי הפעילות של הקרנות:
    - במידה בינונית – 11.1%
    - במידה רבה – 55.6%
    - במידה רבה מאוד – 33.3%.
  - להערכת 80% מהמורות, פעילות הקרנות שיפרה את הישגי התלמידים "במידה רבה", 10% העריכו את השיפור "במידה מועטה" ו-10% ב"מידה בינונית".
  - לדעת 75% מהמורות, הילדים לא היו יכולים להגיע לאותם הישגים ללא פעילות הקרנות.
- מידת שביעות הרצון מהיבטים שונים של הקרנות – פעיל הקרן, שיטת הפעילות, רמת הפעילות וסך כל הפעילות – מפורטת בלוח 46.

**לוח 46: התפלגות מידת שביעות הרצון של המורות מהיבטים שונים של פעילות הקרנות**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה	מועטה מאוד	
20.0	70.0	10.0	-	-	פעיל הקרן
20.0	70.0	-	10.0	-	שיטת הפעילות
20.0	60.0	10.0	10.0	-	רמת הפעילות
20.0	70.0	10.0	-	-	סה"כ הפעילות

- כ-79% מהמורות לא נתקלו בבעיות במסגרת פעילות הקרן.
- התלונות התמקדו בנושאים שעניינם היה "שיטות הלימוד" ו"יחס הפעילים".
- כ-90% מהמורות הוקירו תודה לקרנות. התפלגות נושאי הוקרת התודה היו: יחס הפעילים –

- 55.6% ; שילוב הנושאים יחס הפעילים ושיטת הלימוד – 33.3% ; שיטת הלימוד – 11.1%.
- הגורמים שנתפסו כחשובים ביותר כתורמים לשיעור הרצון מפעילות הקרנות היו: "חומר הלימוד ויחס הפעילים" ו"שיטת הפעילות ויחס הפעילים" – כ-50%.
- 25% מהמורות החשיבו את "יחס הפעילים" כגורם החשוב ביותר התורם למידת שביעות רצון מפעילות הקרנות.

#### המלצות

התפלגות התשובות לשאלה "מה היית רוצה שיוסיפו לפעילות הקרנות?":

- ייזום פרויקטים עצמאיים (ירידים, פעילויות חברתיות וביקורי בית)
- הדרכה צמודה של הפעילים
- הרחבת הפעילויות לכל תלמידי בית הספר בתחומי החברה
- חיבור של הפעילים לתכנים הנלמדים
- קיום מפגשים בשעות קבועות
- תוספת שעות תגבור
- תוספת פעילים לליווי התלמידים.

#### 4.5.2.6 מנהלי בתי הספר

##### מאפייני פעילות הקרנות

- התפלגות משך ההשתתפות של מנהלי בתי ספר בפעילות הקרנות:
  - עד שנה – 20.0%
  - שנה-שנתיים – 60.0%
  - שנתיים-3 שנים – 20.0%.
- התפלגות התשובות בנוגע לפעילות המשקפות בצורה הטובה ביותר את פעילות הקרנות:
  - מבצעת את מה שהמערכת הציבורית אינה מבצעת – 40.0%
  - משלימה את מה שהמערכת הציבורית מבצעת חלקית – 60.0%.
- כל המנהלים השיבו שפעילות הקרנות "רצויה".
- התפלגות תפיסת החדשנות בפעילות הקרנות:
  - ברעיון המרכזי – 20.0%
  - בחיבור בין משאבים חדשים לגורמים קיימים – 40.0%
  - ביישום מודל שפותח במקום אחר – 20.0%.
- 40% מהמנהלים ראו בקרנות "שותפות", 20% – כ"מממנות" ו-40% – כ"שותפות ומממנות".
- 80% מהמנהלים השיבו שהקרנות הציבו תנאים לפעילותן.

### הקשר עם הקרנות

- 80% ממנהלי בתי הספר השיבו שהקרנות שיתפו אותם בקבלת ההחלטות בעניין פעילותן.
- 40% מהמנהלים טענו שפיקחו על הקרנות בצורה "הדוקה" ו-60% השיבו שהפיקוח שלהם היה "בינוני".
- 20% מהמנהלים השיבו שהיו להם עימותים עם הקרנות.

### הערכת פעילות הקרנות

- 20% מהמנהלים העריכו שפעילות הקרנות השיגה את מטרותיהן "במידה בינונית", ו-80% מהם העריכו שהן הושגו "במידה רבה".
- התפלגות הערכה של המורות את תפקוד הקרנות בתחומים שונים – המקצועי, הטיפול בתלונות וההיענות לדרישות – מפורטת בלוח 47.

### **לוח 47: התפלגות הערכת מנהלי בתי ספר את תפקוד הקרנות בתחומים שונים**

התפלגות הערכה (באחוזים)					התחום
טובה מאוד	טובה	בינונית	גרועה	גרועה מאוד	
100.00	-	-	-	-	המקצועי
20.0	80.0	-	-	-	טיפול בתלונות
60.0	20.0	20.0	-	-	היענות לדרישות

- כ-60% ממנהלי בתי הספר היו שבעי רצון מתוצאות הפעילות "במידה רבה", וכ-40% היו שבעי רצון מהן "במידה רבה מאוד".
  - ההתפלגות של מידת שביעות הרצון לגבי דפוסי הפעילות של הקרנות:
    - במידה רבה – 80.0%
    - במידה רבה מאוד – 20.0%.
  - להערכת 20% מהמנהלים, פעילות הקרנות שיפרה את הישגי התלמידים "במידה רבה מאוד", 60% העריכו שהיא שיפור "במידה בינונית" וכ-20% – "במידה מועטה".
  - לדעת 60% מהמנהלים, התלמידים לא היו יכולים להגיע לאותם הישגים ללא פעילות הקרנות.
- מידת שביעות הרצון מהיבטים שונים של הקרנות – "פעיל הקרן", "שיטת הפעילות", "רמת הפעילות" ו"סך כל הפעילות" – מפורטת בלוח 48.

**לוח 48: התפלגות מידת שביעות הרצון של מנהלי בתי הספר מהיבטים שונים של פעילות הקרנות**

מידת שביעות הרצון (באחוזים)					ההיבט
רבה מאוד	רבה	בינונית	מועטה/מועטה מאוד	לא ענו	
20.0	40.0	40.0	-	-	פעיל הקרן
-	80.0	-	-	20.0	שיטת הפעילות
-	80.0	-	-	20.0	רמת הפעילות
-	60.0	20.0	-	20.0	סה"כ הפעילות

- כ-40% מהמנהלים נתקלו בבעיות במסגרת פעילות הקרן.
- התלונות התמקדו בנושאים "שיטות הלימוד", "יחס הפעילים", "רמת הלימוד" ו"חוסר גמישות".
- כל המנהלים הוקירו תודה לקרנות. התפלגות נושאי הוקרת התודה הייתה: "יחס הפעילים" – 40%; "הכול" – 40%; "רמת הלימוד" – 20%.
- הגורמים שנתפסו כשובים ביותר כתורמים לשביעות הרצון מפעילות הקרנות היו: "חומר הלימוד ויחס הפעילים" ו"שיטת הפעילות ו"יחס הפעילים" – כ-50% כל אחד.

## סיכום

”עזרה בשעת הדחק – אין שי יקר ממנה  
אך לא כל איש ואיש בשכל יושיטנה.  
אוי לעזרת טיפש טוב לב:  
הוא מסוכן מכל אויב!“ (קרילוב: 1989, 145).

נושא האפקטיביות של פעילות פילנתרופית, בדרך של תרומות ומיזמים, בתחום השירותים החברתיים בכלל ובתחום החינוך בפרט, לא זכה עד כה להתייחסות ראויה: ”השערורייה האמיתית היא כמות הכסף המבוזבזת על פעילויות חסרות השפעה. מיליארדים מבוזבזים על-פילנתרופיה לא-אפקטיבית“ (Porter Michael, Harvard Business School, *The Economist*: 25.2.2006, 5).

נושא הפילנתרופיה בישראל נחקר עד כה מהיבטים שונים: דפוסי תרומה והתנדבות (שי ואח': 1999; כץ ואח': 2007); מאפיינים, תפקידים, יחסים עם הממשלה ודרכי התנהגות (גדרון ואח': 2006); כריזמה ובניית מוסדות בשדה הפילנתרופי (סילבר: 2007) ואתנוגרפיה של תורמים גדולים (שמעוני: 2008).

במחקר הנוכחי נבחנה לראשונה בארץ האפקטיביות של פעילות פילנתרופית של שתי קרנות בתחום החינוך בשלוש רמות – בית הספר היסודי, בית הספר התיכון והאוניברסיטה. כמה בעיות – עיוניות ומעשיות – הקשו על עריכת המחקר. מן ההיבט העיוני, הערכת אפקטיביות ארגונית כרוכה בקשיים אחדים שמקורם בכך שחסרה מסגרת תאורטית כוללת בתחום ההתנהגות הארגונית ושמדד התפוקה ”אפקטיביות“ הוא משתנה רב-ממדי; גם למונח המרכזי השני במחקר – ”פילנתרופיה“ – יש כמה מובנים. נוספה לקשיים בתחום זה מורכבותה של הפעילות החינוכית.

על רקע ריבוי ההגדרות והקריטריונים למדידת אפקטיביות, הוגבלו מטרות המחקר לבחינת האפקטיביות בשני מדדים: האחד, מדד אובייקטיבי המשקף את מצבם של מקבלי השירות (לפני קבלתו ואחריה) – ההישגים הלימודיים של התלמידים והסטודנטים; והאחר, מדד סובייקטיבי, המשקף את איכות הפעילות – מידת שביעות הרצון של המשתתפים בפעילות – התלמידים, הסטודנטים, המורות ומנהלי בתי הספר.

נוסף על כך, יש לציין את הקשיים שהתגלו במהלך איסוף החומר שמקורם בעובדה שנושא המחקר עניינו הערכת פעילותן של קרנות, בהיעדר נכונות של מנהלי בתי ספר לשתף פעולה ובשביבת מורים ממושכת. כל אלה עיכבו את תהליך איסוף החומר והשפיעו על היקף המחקר ומהותו, כמפורט להלן:

- אוכלוסיית המחקר של קרן א' כללה 65 סטודנטים שהיו כ-32.5% מכלל הסטודנטים שהשתתפו בפעילות הפילנתרופית; 90 תלמידי תיכון שהיו כ-21.1% מכלל התלמידים

שהשתתפו בפעילות; מנהל בית ספר אחד מתוך ארבעה בתי ספר שנבדקו ושלוש מורות מתוך ארבע כיתות.

- אוכלוסיית המחקר של קרן ב' הסתכמה ב-48 תלמידים מתוך 153 תלמידים שהשתתפו בפעילות הפילנתרופית (31.3%); 4 מנהלות בתי ספר (מתוך 8 בתי ספר שהשתתפו בפעילות הפילנתרופית) ו-8 מורות.

כפועל יוצא מהמתואר לעיל, מחקר זה מהווה מחקר גישוש הממלא שני תפקידים עיקריים: האחד, הערכה מסכמת המספקת ידע על הנעשה עד כה; והאחר, הערכה מעצבת שנועדה לסייע לשיפור הקיים ברוח הדברים האלה: "הערכת הפעילות החינוכית משמשת אפוא יסוד לדיון מחודש ולהכרעה הבאה בעקבותיה" (גלי: 1980, 41).

שתי הקרנות שהשתתפו במחקר שמו להן למטרה לקדם פעילות לטובת הציבור באמצעות תכניות ייחודיות וחדשניות בתחום הנתפס בעיני החברה כחשוב – החינוך. עם זאת, הגדרת השליחות, החזון והמטרות הכלליות, המעידים על קיומה של חשיבה כוללת ועל קיומם של תהליכי חשיבה מסודרים, לא לוותה בהגדרת יעדים מוגדרים ומדידים.

בחינת האפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית של שתי הקרנות העלתה שההישגים הלימודיים של התלמידים בכל רמות החינוך שהשתתפו בפעילות, השתפרו בצורה דיפרנציאלית. השיפור התבטא בעיקר בקרב התלמידים בבתי הספר היסודיים (תחום פעילותה של קרן ב') והתיכונים (תחום פעילותה של קרן א').

בחינת האפקטיביות של הפעילות הפילנתרופית על-פי מדד שביעות הרצון של המשתתפים חושפת רמת שביעות רצון כללית "רבה" אצל רובם, ודיפרנציאלית בהתאם לתחומי הפעילות השונים.

מאחר שהמורות ומנהלי בתי הספר העריכו את הפעילות הפילנתרופית כ"רצויה", המסקנה המתבקשת היא שיש להמשיכה. אולם יש להתחשב בחסרונות שהתגלו במהלך פעילותן של שתי הקרנות במגוון עניינים, כגון חומר הלימוד, שיטות הלימוד, אופן הטיפול בתלונות והיענות לדרישות, ובתוצאותיה – שיפור חלקי ומוגבל בהיקפו של ההישגים הלימודיים.

מצב עניינים זה הוביל לגיבוש ההצעות הבאות:

- לקרנות – לקבוע יעדים מוגדרים ומדידים לפעילותן ולהעריך את מידת השגתן באופן שוטף.
- לאחראים על מערכת החינוך – לא להתעלם מהפעילות הפילנתרופית גם אם היא שולית בהיקפה; להתוות מדיניות בנושא הפעילות שתמקד בתפקיד הקרנות כגורם יזמי שביכולתו לסייע בשיפור מצבן של אוכלוסיות קטנות בהיקפן וייחודיות במאפייניהן; להגדיר מטרות ויעדים לפעילות; לפקח עליה ולהעריך את האפקטיביות שלה באופן שוטף.

לסיכום, יש לקוות שמחקר זה אינו בבחינת סיכום דיון, אלא נקודת מוצא שבעקבותיה תגבר ההתעניינות בנושא, יגדל ויועמק היקף המחקר.



## רשימת מקורות

- אבירם, ר' (תשנ"ז). "מערכת החינוך בחברה הפוסט-מודרנית: ארגון אנומלי בעולם כאוטי", בתוך גור-זאב, א' (עורך), **חינוך בעידן השיח הפוסט-מודרניסטי**, ירושלים: י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית. עמ' 103–120.
- אלוני, נ' (תשנ"ז). "עלייתו ונפילתו של החינוך ההומניסטי: מהקלסי לפוסט-מודרני", בתוך גור-זאב, א' (עורך), **חינוך בעידן השיח הפוסט-מודרניסטי**, ירושלים: י"ל מאגנס, האוניברסיטה העברית. עמ' 13–42.
- בן-אליא, נ' (1996). **אוטונומיה מקומית 'ללא עלות': סוגיית מימון הפיתוח הפיזי של מוסדות חינוך**, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- בן-אליא, נ' (2000). **אזרוח החינוך בישראל: דה-רגולציה, דמוקרטיזציה ואחריות מוגברת**, ירושלים: מכון פלורסהיימר למחקרי מדיניות.
- בן-דוד, ע' (2005). **האפקטיביות של להתפלגות מדעים משולבת תיקשוב בחטיבת ביניים**, עבודת גמר לקראת קבלת התואר "מוסמך למדעי הרוח", תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב.
- בר-זכאי, ש' (1999). **אפקטיביות ההדרכה בנושאי טבע וסביבה מבחינת שינוי עמדות, רכישת ידע וכוונות התנהגות: ניסוי שדה**, עבודת גמר לקראת קבלת התואר "מוסמך", תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, הפקולטה לניהול, בית הספר למוסמכים למינהל עסקים.
- בר-חיים, א' (2002). **התנהגות ארגונית**, כרך ב', יחידה 5, תל-אביב, האוניברסיטה הפתוחה.
- גדרון, ב', י' אלון, ושלנגר, א' (2006). **מגזר הקרנות הפילנתרופיות וארגוני המימון בישראל: מאפיינים תפקידים, יחסים עם הממשלה ודרכי התנהלות**, באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.
- גולדברגר, ד' (1991). **בית-הספר הקהילתי**, תל-אביב: קו מחשבה.
- גלוברזון, א' וגלוברזון, ש' (1990). **בקרה והערכה בארגונים**, תל-אביב: אוניברסיטת תל-אביב, הוצאת רמות.
- גלי, י' (1980). "מינהל הערכה והערכת המינהל", **עיונים במינהל ובארגון החינוך**, 9: 27–43.
- דה בוננו, א' (1988). **מדריך לחשיבה יוצרת**, כנרת – בית הוצאה לאור.
- דרי, ד' (1996). **יסודות המינהל הציבורי**, יחידה 2 – קבלת החלטות, תל-אביב: האוניברסיטה הפתוחה.
- האנציקלופדיה העברית** (תשל"ז). "צדקה ופילנתרופיה", כרך כ"ח: 522–527.
- ואצלאוויק, פ', ויקלנד, ג' ופיש, ר' (1988). **שינוי: עקרונות של יצירת בעיות ופתירתן**, תל-אביב: ספרית פועלים.

חן, מ' (1995). "בית-הספר האפקטיבי והכיתה האינטגרטיבית", **עיונים במינהל ובארגון החינוך**, 20: 47-88.

יעקובסון, א'. (2002). **אפקטיביות ארגונית של מערכות השכלה גבוהה מקצועית: המקרה של בתי-הספר לסייעוד**, מחקר לשם מילוי חלקי של הדרישות לקראת תואר "דוקטור לפילוסופיה", באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

יפה, א"ד (2001). **מקורות מימון – המדריך לקרנות בישראל**, ירושלים: שמחה.

**כמו שאינשטיין אמר** (1999). אור יהודה: הד ארצי.

כץ, י' ואופיר, ב' (1996). "המורה ושילוב המחשב בהוראה", בתוך ז' מברך ו-נ' חטיבה (עורכות), **המחשב בבית-הספר**, ירושלים: שוקן, עמ' 214-221.

לוטן, ר', ובן-ארי, ר' (1994). "הוראה מורכבת (לא כיתה שגרתית)" בתוך י' ריץ, ו-ר' בן-ארי (עורכים), **שיטות הוראה לכיתה ההטרוגנית**, אבן-יהודה: רכס, עמ' 189-216.

לימור, נ' (2002). **לא הרוח לבדה – גיוס משאבים בארגונים ללא כוונת רווח**, ירושלים: ספריית פרסומים מקצועיים.

משרד החינוך, התרבות והספורט – המינהל הפדגוגי, האגף לתוכניות לימודים, האגף לחינוך יסודי (1998). **קווים לתוכניות ליבה בבית-הספר היסודי – שיקולי דעת, רעיונות, הצעות**.

משרד הפנים – האגף למינהל מוניציפלי (2003). **הדרכת נבחרים ברשויות המקומיות – ועדת חינוך**, ירושלים.

נבו, ד' (1986). "הערכה בחינוך: מהות, תפקידים ושיטות", **מגמות**, כ"ט(4): 428-440.

נבו, ד' (2001). **הערכה בית-ספרית: דיאלוג לשיפור בבתי-הספר**, אבן-יהודה: רכס.

נחמיאס, ד' ונורי, א' (1997). **עקרונות לניהול ולתיקצוב על-פי תפוקות במגזר הציבורי**, נייר עמדה, ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.

סילבר, א' (2007). "כריזמה ובניית מוסדות בשדה פילנתרופי בהתהוות: המקרה הישראלי", בתוך הרצוג, ח' ואח' (עורכים), **דורות, מרחבים, זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל**, ירושלים ותל-אביב: מכון ון ליר והקיבוץ המאוחד. עמ' 261-282.

סמואל, י' (1990). **ארגונים – מאפיינים, מבנים, תהליכים**, חיפה: אוניברסיטת חיפה.

פירסיג, ר"מ (1974). **זן ואומנות אחזקת האופנוע**, תל-אביב: זמורה, ביתן.

פסח, ע' (1980). **גישה של נתוח שטחות להערכה מובנית של אפקטיביות ארגונית**, חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה, ירושלים: האוניברסיטה העברית בירושלים.

פסטרנק, ר' וגולדרינג, א' (1991). "האם סגנון ניהול המכוון לטיפול יחסי אנוש פוגע באפקטיביות בית-הספר?", **עיונים במינהל וארגון החינוך**, 17: 175-189.

פרידמן, י', הורביץ, ת' ושליב, ר' (1988). **אפקטיביות, תרבות ואקלים של בתי-ספר**, ירושלים: מכון סאלד.

פרידמן, י' (1989). "אפקטיביות ואקאוטביליות בארגון", עיונים במינהל וארגון החינוך, 16 : 81-104.

פרידמן, י' (2005). **מדידה והערכה של תוכניות חברתיות וחינוכיות**, ירושלים: מכון סאלד.

פרידמן, מ' (2002). **קפיטליזם וחירות**, ירושלים: שלם.

קהאן, ס' (1995). "השפעת רמת ההקצבה על ההישגים במתמטיקה בחטיבת הביניים", **מגמות**, ל"ז (2-1) : 76-93.

קרילוב, א"א (1989). **כל משלי קרילוב**, תל-אביב: ב. ליכטנפלד בע"מ.

רוזן, י' (2004). **עמידה בה סביבות לימודיות עתירות טכנולוגיה וסביבות מסורתיות משרתות השגת מטרות לימודיות חינוכיות שונות: ניתוח על**, עבודת גמר לקראת קבלת התואר 'מוסמך', חיפה: אוניברסיטת חיפה, החוג לחינוך.

שי, ש', לזר, א', דוכין, ר', וגדרון, ב' (1999). **פילנתרופיה בישראל: דפוסי תרומה והתנדבות של הציבור – דו"ח מחקר**, באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב, המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.

שמיד, ה', ובר-גל, ד' (1988). **דפוסי ניהול ואפקטיביות ארגונית בקרב מנהלים ורכזים במרכזים קהילתיים**, ירושלים: האוניברסיטה העברית, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד.

שמיד, ה', וסבג, ק' (1991). **הערכת יעילות ואפקטיביות של ארגונים המספקים שירותי סיעוד לזקנים**, ירושלים: האוניברסיטה העברית, בית הספר לעבודה סוציאלית ע"ש פאול ברוואלד.

שמיד, ה', וניראל, ר' (1995). "יחסי גומלין בין מאפיינים ארגוניים נבחרים לבין אפקטיביות השירות בארגונים המספקים שירותי טיפול ביתי לזקנים סיעודיים", **חברה וחינוך**, ט"ו(4) : 431-449.

שמעוני, ב' (2008). **עסקים ופילנתרופיה חדשה בישראל: אתנוגרפיה של תורמים גדולים**, ירושלים, האוניברסיטה העברית, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית ע"ש פאול ברוואלד והמרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל.

Anheier, H. K. & Toepler, S. (eds.). (1999). **Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective**, New York: Kluwer/Plenum.

Bernad, C. I. (1938). **The Functions of the Executive**, Cambridge, Mass: Harvard University Press.

Blau, P. M. & W. R. Scott (1962). **Formal Organizations: A Comparative Approach**,

- San Francisco, California: Chandler Publishing Company.
- Bolman, L. G. & T. Deal (1991). **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership**, San-Francisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S. (1984). "The Effectiveness of Ineffectiveness" in Staw, B.M. & L. L. Cummings (eds.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, Connecticut: JAI Press 6: 235-285.
- Cameron, K. S. (1986). "Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness", **Management Science**, 32(5): 533-539.
- Campbell, J. P. (1976). "Contributions Research Can Make in Understanding Organizational Effectiveness", in S. L. Spray (ed.), **Organizational Effectiveness: Theory – Research – Utilization**, Kent State University Press, pp. 29-45.
- Campbell, J. P., Daft, R. L. & C. L. Hulin (1982). **What to Study: Generating and Developing Research Questions**, Beverly Hills: Sage Publications.
- Condliffe Lagemann, E. (1992). "Philanthropy, Education and the Politics of Knowledge", **Teachers College Record**, 93(3): 361-369.
- Colvin, R. L. (2005). "A New Generation of Philanthropists and Their Great Ambitions", in Hess, F.M. (ed.), **With the Best Intentions: How Philanthropy is Reshaping K-12 Education**, Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press, pp. 21-48.
- D'Aunno, T. (1992). "The Effectiveness of Human Service Organizations: A Comparison of Models", in Y. Hasenfeld (ed.), **Human Services as Complex Organizations**, Newbury Park, CA: Sage.
- Dickinson, F. G. (1970). **The Changing Position of Philanthropy in the American Economy**, New York: National Bureau of Economic Research.
- Dubin, R. (1976). "Organizational Effectiveness": Some Dilemmas of Perspective", in S. L. Spray (ed.), **Organizational Effectiveness: Theory – Research – Utilization**, Kent State University Press.
- Etzioni, A. W. (1960). "Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and Suggestion", **Administrative Science Quarterly**, 5: 257-278.
- Fleishman, J. (November 2002). Quoted in **Assessing Foundation Performance: Current Practices, Future Possibilities - Lessons Learned from a Gathering of Foundation Leaders**, Boston: The Center for Effective Philanthropy, 4.

- Frumkin, P. J. (2002). **Philanthropic Strategies and Tactics for Change: A Concise Framework**, Retrieved May 12, 2004 from [HTTP://WWW.NEWAMERICA.NET/ index.cfm?pg=article&pubID=951](http://www.newamerica.net/index.cfm?pg=article&pubID=951)
- Greene, J.P. (2005). "Buckets into the Sea", in Hess, F. M. (ed.), **With the Best Intentions: How Philanthropy is Reshaping K-12 Education**, Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press, pp. 49-76.
- Harrison, M. I. & A. Shirom (1999). **Organizational Diagnosis and Assessment: Bridging Theory and Practice**, Thousand Oaks, California: Sage.
- Hasenfeld, Y. (1983). **Human Service Organizations**, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Hasenfeld, Y. (1985). "Citizens' Encounters with Welfare State Bureaucracies", **Social Service Review**, 59: 622-635.
- Hess, F. M. (2005). "Introduction", in Hess, F. M. (ed.), **With the Best Intentions: How Philanthropy is Reshaping K-12 Education**, Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press, pp. 1-15.
- Katz, D. & R. L. Kahn (1966), "Organizations and the System Concept", in Katz, D. & R. L. Kahn (eds.), **The Social Psychology of Organizations**, New York: John Wiley and Sons, pp. 14-29.
- Katz, D. & R. L. Kahn (1978), **The Social Psychology of Organizations**. New-York: John Wiley.
- Katz, S. N. (2004). "What Does it Mean to Say that Philanthropy is 'Effective'? The Philanthropists' New Clothes", **Proceedings of the American Philanthropy Society**, 149(2): 123-131.
- Lenkowsky, L. (1999). "Reinventing Philanthropy", in Clotfelter, C. T. & T. Ehrlich (eds.), **Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America**, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, pp. 122-138.
- Lenkowsky, L. (2005). "The 'Best Uses of Philanthropy for Reform", in Hess, F.M. (ed.). **With the Best Intentions: How Philanthropy is Reshaping K-12 Education**, Cambridge, Massachusetts: Harvard Education Press, pp. 77-104.
- Loewenberg, F. M. (1994). "On the Development of Philanthropic Institutions in Ancient Judaism: Provision for Poor Travelers", **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 23(3): 193-207.
- Marshall, T. F. (1996). "Can We Define the Voluntary Sector?", in Billis, D. & M. Harris

- (eds.), **Voluntary Agencies: Challenges of Organization and Management**, Houndmills: Macmillan, pp. 45-60.
- Martin, M. W. (1994). **Virtuous Giving: Philanthropy, Voluntary Service and Caring**, Bloomington, Indiana: Indiana University Press.
- Morris, A. J. (2004). **A Survey of Theories of Change Within Philanthropy**, A Thesis Submitted to Grand Valley State University: School of Public Administration for the degree of Masters of Public Administration.
- Ostrower, F. (2004). **Attitudes and Practices Concerning Effective Philanthropy**, The Urban Institute: Center on Nonprofit and Philanthropy.
- Ostrower, F. (2006). "Foundation Approaches to Effectiveness: A Typology", **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, 35(3): 510-516.
- Payton, R. L. (1987) "Philanthropic Values, in, Thompson, K.W. (ed.) **Philanthropy: Private Means, Public Ends**, Lanham: University Press of America.
- Payton, R., Novak, M. & O'Connell, B. (1988). **Philanthropy: Four Views**, New Brunswick: Transaction Books.
- Price, J. L. (1972). "The Study of Organizational Effectiveness", **The Sociological Quarterly**, 13(1): 3-15.
- Schrage, M. "Charity Needs a Better Foundation", **Financial Times**, 15.2.2007.
- Silberman, C. E. (1971). **Crisis in the Classroom: the Remaking of American Education**, New York: Random House.
- Smith, J. A. (1999). "The Evolving Role of American Foundations" in' Clotfelter, C.T.&T. Ehrlich (eds.), **Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America**, Bloomington, Indiana: Indiana University Press, 34-51.
- Stufflebeam, D. L., W. J. Foley & W. J. Gephart (1971). **Educational Evaluation and Decision-Making**, Itasca, ILL: Peacock.
- The Center for Effective Philanthropy (February, 2002). **Toward a Common Language: Listening to Foundation CEO's and Other Experts Talk about Performance Measurement in Philanthropy**, Boston.
- The Economist** (25.2.2006). "The Business of Giving – A Survey of Wealth and Philanthropy".
- Thompson, K. W. (ed.) (1987). **Philanthropy: Private Means, Public Ends**, Lanham: University Press of America.

- Walker, G. & J. Baldwin-Grossman (1999). **Philanthropy and Outcomes: Dilemmas in the Quest for Accountability**, Philadelphia, PA: Public/Private Ventures.
- Weiss, C. H. (1972). **Evaluation Research: Methods for Assessing Program Effectiveness**, Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Yin, R. K. (1993). **Applications of Case Study Research**, Newbury Park, CA: Sage.
- Yuchtman, E. & S. E. Seashore (1967). "A System Resource Approach to Organizational Effectiveness", **American Sociological Review**, 32(6): 891-903.

**ראיונות, פגישות עבודה ושאלונים – רשימה חלקית (לפי סדר כרונולוגי)**

- מנהל קרן ב', 18.6.2007, ירושלים.
- מנהל קרן ב', 24.6.2007, ירושלים.
- מנכ"ל קרן א', 14.6.2007, תל-אביב.
- מנהלת יחידת קרן א' בירושלים, 21.6.2007, ירושלים.
- העברת שאלונים לתלמידי בית-הספר התיכון "רוגוזין" מגדל העמק, 26.6.2007, אלון הגליל.
- העברת שאלונים לתלמידי בתי ספר תיכוניים בירושלים, 27.6.2007, ירושלים.
- העברת שאלונים לתלמידי בית הספר "אורט דרסקי", עכו, 28.6.2007, יסעור.
- העברת שאלונים לתלמידי בתי ספר תיכוניים בירושלים, 1.7.2007, ירושלים.
- מנהל קרן ב', 19.9.2007, ירושלים.
- גב' יוספה, מנהלת בית הספר הממלכתי "נוה-יעקב", ירושלים, 5.11.2007.
- גב' רעיה בן-אדון, מנהלת בית הספר "גילה המאוחד למדעים ולאומנויות", 9.11.2007, ירושלים.
- גב' דורית חרוש, מנהלת בית הספר ע"ש "דוד סטון", קרית היובל, 27.11.2007, ירושלים.
- גב' סימה, מורה בבית הספר ע"ש "דוד סטון", קרית-היובל, 5.12.2007, ירושלים.
- מנהל קרן ב', 20.12.2007, ירושלים.
- מנהל קרן ב', 3.1.2008, ירושלים.
- העברת שאלונים בבית הספר התיכון "בן-צבי", 6.1.2008, קרית אונו.

- מנהל קרן ב', 20.1.2008, ירושלים.
- מנהל קרן ב', 18.3.2008, ירושלים.
- העברת שאלונים בבית ספר ע"ש "ברנדט", נווה יעקב, 5.2.2008, ירושלים.

**לקבלת השאלונים המלאים:**

[HTTP://WWW.SW.HUJI.AC.IL/RESEARCH.ASP?CAT=401&IN=342](http://www.sw.huji.ac.il/research.asp?cat=401&in=342)

או פנו למרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית.



The improvement showed up principally among elementary school pupils (area of activity made possible by Endowment Fund B) and high school pupils (Endowment Fund A).

An evaluation of the effectiveness of the philanthropic activity according to the criterion of satisfaction shows a general satisfaction rating of "high" by the majority, expressed differentially in accordance with the various areas of activity.

In light of the fact that the philanthropic-funded activity was assessed by the relevant teachers and school principals as "desirable", the obvious conclusion is that it must be continued. However, one must consider the weaknesses that were discovered in the course of this activity, in such diverse matters as the educational material, teaching methods, manner of handling complaints and meeting formal requirements, and the outcomes - a partial, limited improvement in academic achievement.

In summary, we must hope that this study is merely not a summing up of the discussion but rather a starting point which will be followed by increased interest in the subject and expanded and more extensive research.

In addition, mention must be made of the difficulties that came to light during the collection of the material. The first difficulty resulted from the subject of research itself, an evaluation of the activity of endowment funds which are neither eager to conduct such assessments nor required by law to cooperate because they are private. Other difficulties were a lack of cooperation by school principals and a prolonged teachers' strike.

These factors taken together hindered the information gathering phase and affected the scope of the study, in the following ways:

- The research population of Endowment Fund A totaled 65 university students who represented 32.5% of the total number of students who participated in the philanthropic-based activity; 90 high school pupils who represented some 21.1% of the total number of pupils who participated in the activity; one school principal from a total of four schools that were examined, and three teachers from four classes.
- The research population of Endowment Fund B totaled 48 pupils out of a total 153 who participated in the philanthropic-based activity (31.3%); four school principals (out of a total of eight participating schools), and eight teachers.

Consequently this is a pilot study that fulfills two main functions: one, a summative evaluation providing information on what has been done until the present, and the other, a formative evaluation designed to help improve what already exists.

The two foundations that participated in the study defined their aim as the promotion of activity for the public benefit using innovative and exclusive programs in an area that is perceived by society as important, namely, education.

However, defining the mission and vision as well as the general goals which attest to the existence of comprehensive thinking and structured thinking processes was not accompanied by a definition of well-defined and measurable goals.

Evaluating the effectiveness of philanthropic activity enabled by the two endowment funds revealed a differential improvement in the academic achievements of the pupils at all levels of education who participated in the activity.

## **Abstract**

Dr. Gedalia Auerbach

Philanthropic activity has been drawing increasing public and media attention, and as such has become a fixed item on the public agenda.

Philanthropic activity in the sphere of social services is a central feature of the welfare state. Philanthropic activity, which reflects social commitment and the absence of a profit-making motive, is characterized, among other elements, by having a considerable share of social services funded by wealthy donors.

There are those who contend that a profound change has taken place in recent years in the world of endowment foundations. However, the real cause of outrage in this field is the amount of money being squandered on activity that has no impact, with billions being dissipated on what is known as ineffective philanthropy.

The present study examines for the first time in Israel the effectiveness of the philanthropic activity of two endowment funds for education, at three levels: the elementary school, high school, and university.

Certain problems, theoretical and practical, made conducting the study more difficult. From the theoretical aspect, the evaluation of organizational effectiveness involves several problems since the measure of output is a multi-dimensional variable; likewise, the other key term in the study, 'philanthropy', also has several definitions.

In consideration of these difficulties, the goals of the study were limited to an examination of effectiveness using two measures: one, an objective measure that reflects the situation of the recipients of the service (before and after receiving it) – the academic achievements of school pupils and university students; the other measure, subjective, reflecting the quality of the activity- the degree of satisfaction of those participating in the activity: the pupils, university students, teachers, and school principals.



The Hebrew University of Jerusalem  
The Paul Baerwald School of Social Work and Social Welfare  
The Center for the Study of Philanthropy in Israel

## **About Philanthropy, Effectiveness, and Education**

**Dr. Gedalia Auerbach**

Article no. 5, Jerusalem, Sivan, May 2009