



המוסד לביטוח לאומי

מנהל המחקר והתכנון

האגף לפיתוח שירותים

**תוכנית לפיתוח מנהיגות
של אזרחים ותיקים**

מאת

מלכה כורזים תמר תומר-פישמן

ירושלים, תשרי התשס"ז, אוקטובר 2006

פתח דבר

התוכנית לפיתוח מנהיגות של אזרחים ותיקים פותחה בידי המחלקה לאזרחים בוגרים בחברה למתנ"סים, בסיוע הקרן למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי. בדרך כלל הקהילה רואה באזרחים הוותיקים שלה אנשים בעלי תרומה מועטה ואשר זקוקים לסיוע רב. האנשים המבוגרים בעצמם אף רואים את עצמם לפעמים כ"מי שעבר זמנו". תוכנית פיתוח מנהיגות של אזרחים ותיקים שואפת להקנות למשתתפים אמונה ביכולתם ולתת להם הזדמנות לתרום גם לרווחתם הם וגם לרווחת הקהילה כולה.

מחקרים הראו שאנשים מתמודדים בהצלחה עם שינויים המתלווים לזקנה כאשר הם מתעסקים לאורך זמן בפעילות מאתגרת הדורשת התחייבות רצינית והקדשת משאבים אישיים ניכרים לפרויקט.

תוכנית זו, שדוח המחקר שלה מוגש לעיונכם, מתמקדת בפיתוח היכולות של גמלאים כמקדמים פרויקטים בקהילה למען עצמם ולמען הקהילה כולה.

התוכנית החלה לפעול כמפעל מיוחד בחודש מאי 2002 והסתיימה בסוף חודש אוקטובר 2004. התוכנית פעלה בארבעה מתנ"סים במחוז דרום של החברה למתנ"סים: במועצה האזורית מרחבים, באשדוד, באשקלון ובדימונה.

במסגרת התוכנית גויסו והוכשרו כמאה גמלאים, בתחומים של עבודה בצוות, מיומנויות ארגון וניהול, יזום ויישום פרויקטים. התפיסה המקצועית שהנחתה את הצוות המוביל הייתה שהגמלאים אינם צרכנים פסיביים של שירותים, אלא פעילים המעצבים וקובעים את הפעילויות עבור עצמם. לאחר תהליך ההכשרה החלו המשתתפים בביצוע פרויקטים בשטח, בעיקר בפעילויות פנאי, תרבות וקידום בריאות עבור הגמלאים בקהילה.

ברצוננו להודות למי שהובילו את התוכנית עם חזון ואמונה רבה, למנהלת המחלקה לאזרחים בוגרים בחברה למתנ"סים, גבי אתי יריב, ולרכזי התוכנית יונתן זנטון וישראל אמיר. תודה גם למנהל מחוז הדרום של החברה למתנ"סים ולמנהלי המתנ"סים השתתפו בפיתוח התוכנית על שנרתמו לקידומה.

ועדת ההגוי כללה נציגים של הגמלאים מהמתנ"סים שהשתתפו בתוכנית, נוסף על הרכזים המקצועיים שליוו כל קבוצת פעילים ומובילים במתנ"ס היישובי. אנו מבקשים להודות לכל הגמלאים שהשתתפו בתוכנית, למדו והשקיעו בתכנון פרויקטים בקהילה ותרמו מכוחם וממרחם לשיפור איכות החיים שלהם ושל אוכלוסיות נוספות בקהילה.

צוות ההערכה בראשותה של גבי מלכה כורזים, חוקרת בכירה במאיי-רס-ג'וינט מכון ברוקדייל ליווה את התוכנית במקצועיות רבה, תרם לחשיבה ולבחינה המתמדת של מטרות התוכנית וסייע בעיצוב התוכנית באמצעות משובים לאורך כל התוכנית.

מטעם המוסד לביטוח לאומי ליוותה את התוכנית במקצועיות ובמסירות גבי כרמלה קורש-אבלגון, המרכזת בין שאר תפקידיה בקרן את התוכניות לאוכלוסייה המבוגרת.

המוסד לביטוח לאומי יזם באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, תוכנית הטמעה אשר עתידה לצאת לדרך החל בשנת 2007. תוכנית ההטמעה נקראת "יזמות חברתית קהילתית לאזרחים בוגרים" והיא תופעל בעשרה מתנ"סים במחוז השרון והצפון של החברה למתנ"סים.

שרית ביץ-מוראי,
מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים

חברי ועדת ההיגוי

גבי אתי יריב, מנהלת המחלקה לאזרחים בוגרים, החברה למתנ"סים

מר יונתן זנטון, רכז התוכנית עד יוני 2003

מר ישראל אמיר, רכז התוכנית מיוני 2003 עד סוף 2004

גבי כרמלה קורש- אבלגון, סגנית מנהלת הקרן למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי

גבי מלכה כורזים, חוקרת בכירה, מכון מאיירס- ברוקדייל

גבי תמר תומר-פישמן, עוזרת מחקר, מכון מאיירס-ברוקדייל

מר יוסי אלחרר, רכז התוכנית, מתנ"ס אשדוד ג'

גבי יואלה מיכאלי, רכזת התוכנית, מתנ"ס מרחבים

גבי סיגל פלקר-יוסף, רכזת התוכנית, מתנ"ס דימונה

מר ברוך נקדימון, רכז התוכנית, מתנ"ס ולדנברג, אשקלון

נציגי קבוצות הפעילים במתנ"סים

גבי לאה סבג, גבי הילדה זמיר, מר יעקב איתן- מתנ"ס אשדוד ג'

גבי מזל לוי, מר מרדכי מורד, מר טיבי לוסיין, מתנ"ס מרחבים

גבי, אדל צבן, אורלי כהן, גבי אילנה חביב, חביבה דניאלי, מתנ"ס אשקלון

גבי לאה אלבוחר, גבי רבקה בן שמחון, מרים אוסטייך, מתנ"ס דימונה

תמצית

דוח זה מציג הערכה של תוכנית חדשנית לפיתוח מנהיגות של אזרחים ותיקים. התוכנית פותחה והופעלה על ידי המחלקה לאזרחים בוגרים בחברה למתנ"סים, במימון המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי. התוכנית נועדה לענות על הצורך של קשישים במימוש עצמי, בפיתוח יכולת אישית ולתרום למיצוב מעמדם של הקשישים כאזרחים מעורבים ותורמים לקהילה.

התוכנית החלה לפעול במאי 2002 ובוצעה בארבעה מתנ"סים בארבעה יישובים בדרום הארץ: מרחבים, אשדוד, אשקלון ודימונה. היא כללה שלושה מרכיבים עיקריים: 1. גיוס גרעין של פעילים ושל רכוז בשכר והכשרתם במסגרת תוכנית הכשרה אזורית; 2. גיוס פעילים ברמה המקומית והכשרתם במסגרת תוכנית הכשרה מקומיות שהתבצעו בכל אחד מארבעה המתנ"סים; 3. ביצוע פרויקטים בשטח על ידי בוגרי התוכנית.

שלבי הפרויקט השונים לוו במחקר הערכה שבוצע בשנים 2002-2004 על ידי מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, במימון המוסד לביטוח לאומי ובשיתופו. ההערכה נועדה ללוות את יישום התוכנית ולבחון את ביצועה ואת תרומותיה. במסגרת ההערכה נאסף מידע מארבעה מקורות: המשתתפים, מנהלי המתנ"סים, הרכזים והמרכז המחוזי של התוכנית. להלן מספר ממצאים העולים מן ההערכה:

- ♦ התוכנית התבצעה בארבעה מתנ"סים שבהם לא הייתה פעילות לגמלאים. במסגרת התוכנית גויסו כמאה אזרחים ותיקים (כ-25 בכל מתנ"ס). המשתתפים היו צעירים יחסית (מעל לשליש מתחת לגיל 60), לחלק ניכר מהם היה ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות (62%) ובפעילות התנדבות (59%).
 - ♦ 93% מהמשתתפים העריכו שההכשרה תרמה במידה רבה לשיפור יכולת המנהיגות שלהם, בתחומים של יכולת עבודה בשיתוף ושל מיומנויות ארגון וניהול. מנהלי המתנ"סים והמרכז המחוזי ציינו את תרומת ההכשרה לגיבוש הקבוצה ולהגברת המוטיבציה של המשתתפים.
 - ♦ מראיונות העומק עם הבוגרים עולה כי הדעות חלוקות מבחינת חיוניותה של הכשרת גרעין הפעילים (הכשרה אזורית) כשלב מקדים להכשרות המקומיות במתנ"סים.
 - ♦ מחצית מהמשתתפים סברו כי חסר משהו בתוכנית ו/או יש לבצע בה שינויים, אולם התשובות היו מגוונות מבחינת השינויים הדרושים.
 - ♦ ממעקב שבוצע במהלך כחצי שנה לאחר סיום ההכשרות עולה כי הבוגרים החלו בביצוע פרויקטים ב"שטח", בעיקר בארגון פעילויות פנאי ותרבות עבור גמלאים בקהילה. בתקופה זו שליש מבוגרי ההכשרה לא היו מעורבים בתוכנית, ומספר דומה של גמלאים, שלא עברו הכשרה, הצטרפו לתוכנית.
 - ♦ בריאיון עם מנהלי המתנ"סים מספר חודשים אחרי ההכשרה עלה כי הם חששו להמשך פעילות הקבוצה אם לא תהיה אפשרות להעסיק רכוז ולהשיג המשך מימון הפעילות שמארגנת הקבוצה.
 - ♦ בראיונות עומק ציינו הבוגרים, כי התוכנית נותנת להם הזדמנות חדשה לפעילות, תורמת לדימוים העצמי וכי לעומת מועדון גמלאים, שבו הגמלאים צרכנים פסיביים, בתוכנית הם יכולים יותר לקבוע ולעצב את הפעילות עבור עצמם.
- על סמך ממצאים אלה יש לבחון את הכיוונים הרצויים בהמשך קידומה של תוכנית זו. הממצאים הוצגו בפני ועדת ההיגוי של התוכנית ושימשו בסיס לגיבוש המדיניות לביצוע תוכניות דומות במקומות אחרים בארץ.

תוכן עניינים

1	התוכנית ומרכיביה
3	סקירת ספרות על פיתוח מנהיגות קשישים
3	סוגיות בנושא מנהיגות קשישים
7	תוכניות הכשרה לפיתוח מנהיגות קשישים
12	מערך ההערכה ומטרותיה
12	מטרות ההערכה
12	אוכלוסיית המחקר ומערך ההערכה
14	השלב הראשון של התוכנית – גיוס המתנ"סים וגרעין פעילים וביצוע ההכשרה האזורית
14	הצטרפות המתנ"סים לתוכנית וגיוס גרעין פעילים
15	מאפייני המשתתפים, מניעים להצטרפות וציפיות
18	הערכת מתכונת ההפעלה של ההכשרה האזורית
19	הערכת תרומותיה של ההכשרה האזורית
23	השלב השני של התוכנית – גיוס פעילים במתנ"סים וביצוע הכשרות מקומיות
23	גיוס המשתתפים להכשרות המקומיות ומאפייניהם
25	הערכת מתכונת ההפעלה של ההכשרות המקומיות
26	הערכת תרומות ההכשרות המקומיות
30	השלב השלישי של התוכנית – ביצוע פרויקטים בשטח
30	סוגיות באיסוף מידע על הפרויקטים
30	מאפייני הפרויקטים שבוצעו וסוגיות בביצוען
34	הערכה כוללת של התוכנית
38	רשימת מקורות

נספחים

41	נספח א: נושאי הלימוד בהכשרה האזורית
42	נספח ב: נושאי הלימוד בהכשרות המקומיות
44	נספח ג: תשובות המשתתפים בתחילת ההכשרה האזורית לשאלה: "מהם לדעתך הכישורים/היכולות/ התכונות של מנהיג?"
45	נספח ד: תשובות המשתתפים בסיום ההכשרה האזורית לשאלה: "מהם לדעתך הכישורים/היכולות/ התכונות של מנהיג?"
46	נספח ה: תשובות המשתתפים בסיום ההכשרות המקומיות לשאלה: "מהם לדעתך הכישורים/ היכולות/התכונות של מנהיג?"
49	נספח ו: תשובות המשתתפים בתחילת ההכשרות האזוריות לשאלה: "עם סיום הקורס מה הן הפעילויות בקהילה שאתה/היית רוצה לקדם?"

רשימת לוחות

- לוח 1 : מערך ההערכה – שלבים, מקורות המידע, הנושאים הנבדקים והכלים 13
- לוח 2 : מאפייני הפעילים והרכזים המשתתפים בהכשרה האזורית 16
- לוח 3 : מניעים להצטרפות לתוכנית, לפי תפקיד 17
- לוח 4 : ציפיות מההכשרה האזורית, לפי תפקיד 17
- לוח 5 : היבטים שונים בהערכתם של משתתפי ההכשרה האזורית את ההכשרה, לפי רקע קודם
במנהיגות ותפקיד 19
- לוח 6 : עמדותיהם של משתתפי ההכשרה האזורית בנושא המנהיגות, בתחילת ההכשרה האזורית
ובסיומה 20
- לוח 7 : תרומות ההכשרה האזורית, לפי תפקיד ורקע קודם במנהיגות 22
- לוח 8 : מאפייניהם של מסיימי ההכשרות המקומיות, לפי מתנ"סים 24
- לוח 9 : היבטים שונים בהערכתם של משתתפי ההכשרות המקומיות את ההכשרה 25
- לוח 10 : עמדותיהם של משתתפי ההכשרות המקומיות בנושא המנהיגות 26
- לוח 11 : תרומות ההכשרות המקומיות לידע, ליכולות ולמיומנויות מנהיגות, לפי רקע קודם במנהיגות 28
- לוח 12 : קבלת סיוע מהמתנ"ס בקידום הפרויקט, לפי מתנ"סים 32

התוכנית ומרכיביה

מטרות התוכנית לפיתוח מנהיגות של אזרחים ותיקים, כפי שהוגדרו על ידי החברה למתנ"סים, הן:
1. "בניית קבוצת מנהיגים התורמת לעצמה, לאוכלוסיית הקשישים ולאוכלוסיית היישוב בכלל";
2. "יצירת תפקידים חברתיים חדשים ומשמעותיים לפעילים בקבוצה";
3. "חיזוק והעצמה של הקשישים בקהילה";
4. "חיזוק ביטחוננו העצמי וחוסנו האישי של הקשיש".

חברת המתנ"סים קבעה כי ביסוד התוכנית יש שני רובדי פעילות: הרובד הפרטני, המתייחס לשינויים הצפויים בכישורים וביכולת של האזרחים ותיקים בהובלת תהליכים קהילתיים, במיוחד בעקבות תוכנית ההכשרה; והרובד הקהילתי, הקשור להשלכותיה של התוכנית על הפעילות בקהילה ותוצריה במובן של יוזמות קהילתיות ומעורבות אזרחים ותיקים בפעילות עבור עצמם ועבור אוכלוסיות אחרות.

התוכנית בנויה משלושה מרכיבים עיקריים: גיוס קשישים לתפקידי מנהיגות, הכשרתם לתפקיד וליווי העשייה שלהם בביצוע פרויקטים בשטח. ההצעה היתה לבצע פיילוט של התוכנית בשישה מתנ"סים.

התוכנית התחילה לפעול במאי 2002 והתבצעה בארבעה שלבים:

א. בחירת המתנ"סים לתוכנית. החברה למתנ"סים פנתה למספר מתנ"סים והציעה להם להצטרף לתוכנית. ההצטרפות לתוכנית הייתה וולונטרית. במהלך זה נבחרו ששת המתנ"סים בדרום הארץ כמקומות להפעלה של התוכנית והם: אשקלון, מרחבים, דימונה, מצפה רמון ושני מתנ"סים באשדוד. התפיסה הייתה כי ביצוע התוכנית במספר מתנ"סים שנמצאים באזור מסוים בארץ יאפשר השפעה אזורית של התוכנית.

ב. גיוס גרעין ראשון של מנהיגים מכל מתנ"ס והכשרתו. בשלב זה נבחרו שני אזרחים ותיקים ורכזי מקומי בשכר מכל אחד מששת המתנ"סים שבתוכנית, ונבנתה עבורם תוכנית הכשרה. המטרה של גיוס גרעין זה הייתה ליצור "גרעין מייסדים" שתפקידו לסייע בגיוס תושבים נוספים לתוכנית, ברמה המקומית ולהוות גורמים מדרבנים בתחילת התוכנית עצמה. הכשרתו של גרעין זה נועדה להקנות למשתתפים מיומנויות של מנהיגות ולהכשיר אותם להיות מובילים של פיתוח המנהיגות במתנ"ס המקומי. תוכנית ההכשרה כללה בעיקר נושאים הקשורים לגיוס פעילים, לניהול קבוצה, ולנושאים קהילתיים (ראה נספח א). היא השתרעה על 13 מפגשים בני 4.5 שעות (סה"כ כ-60 שעות) ונמשכה כחצי שנה (בין אוקטובר 2002 לבין מארס 2003). המפגשים התקיימו בבאר שבע ורוכזו והתבצעו על ידי המרכז המחוזי שנבחר על ידי חברת המתנ"סים. בתוכנית השתתפו 18 איש מששת המתנ"סים, בהם 12 פעילים ו-6 רכזים.

ג. בחירת אנשים לתפקידי מנהיגות במתנ"ס המקומי והכשרתם. עם סיום ההכשרה האזורית, השלב הבא בתוכנית היה גיוס פעילים מקומיים לתפקידי מנהיגות בכל אחד מששת המתנ"סים, ולאחר מכן העברת תוכנית ההכשרה עבורם. הפעילים המקומיים גויסו על ידי הרכז המקומי בסיוע בוגרי תוכנית ההכשרה האזורית.

ההכשרות המקומיות במתנ"סים נועדו להקנות למשתתפים מיומנויות בניהולם ובהפעלתם של פרויקטים והן היו מהלך חשוב בגיבוש קבוצת מנהיגות מקומית. הנושאים שנכללו בתוכניות ההכשרה המקומיות היו שונים מאלה שבהכשרה האזורית והתמקדו בנושאים הקשורים בניהול קבוצה ובתכנון פרויקטים בקהילה (ראה נספח ב).

בשלב זה הפסיקו את השתתפותם בתוכנית שני מתנ"סים – המתנ"ס במצפה רמון (בגלל קשיים בגיוס פעילים מקומיים) ואחד המתנ"סים באשדוד (בשל קושי בגיוס רכז מלווה).

ההכשרות המקומיות נערכו בנפרד בכל אחד מארבעת המתנ"סים הנותרים (מרחבים, אשקלון, דימונה ואשדוד). התוכניות המקומיות כללו בין 15 ל-22 מפגשים בני 3 שעות כל אחד (סך הכול בין 45 ל-66 שעות). היקף ההכשרות המקומיות לא היה אחיד בכל המתנ"סים, וכך היו הבדלים מסוימים בתכנים שנלמדו. ההכשרות בוצעו במקביל בארבעת המתנ"סים ונמשכו כחצי שנה (ההכשרה במתנ"ס הראשון החל ביוני 2003 והאחרונה הסתיימה בינואר 2004). סך הכול החלו את ההכשרה 102 איש (כולל אחד עשר בוגרים מההכשרה האזורית) וסיימו אותה 95 איש.

ד. ביצוע פרויקטים על ידי הבוגרים. השלב האחרון בתוכנית היה שלב ההתנסות של הבוגרים בביצוע פרויקטים בשטח בכל אחד מהמתנ"סים, בליווי המקצועי של חברת המתנ"סים. מהלך זה התחיל עם סיום ההכשרה המקומית ונמשך עד מועד כתיבת הדוח. שלב זה אמור להמשיך לתקופה בלתי מוגבלת.

סקירת ספרות על פיתוח מנהיגות קשישים

במסגרת הערכה של התוכנית הוחלט לבחון את הספרות המקצועית בנושא, תוך התמקדות באיתור ניסיונות קיימים לפיתוח תוכניות דומות ובבחינת דרכים להערכתן.

מבדיקת הספרות המקצועית עלה כי בנושא של מנהיגות קשישים קיים מעט ידע תאורטי ואמפירי. רוב המאמרים שנמצאו עסקו בהערכת תוכניות הכשרה לפיתוח מנהיגות של קשישים.

הסקירה מתמקדת בשני היבטים עיקריים: בחינת הגישות הקיימות בתחום מנהיגות קשישים ולמידה מתוכניות ההכשרה הקיימות בתחום פיתוח מנהיגות קשישים, מדרך ביצוען ומאופן הערכתן.

סוגיות בנושא מנהיגות קשישים

רוב המאמרים מייחסים חשיבות לפיתוח מנהיגות בקרב קשישים. יש חוקרים המדגישים את תרומתה של המנהיגות לחברה ולקהילה, ויש המתמקדים בתרומתה לרווחת הפרט המתנדב.

מהספרות עולות שלוש גישות הרואות את התרומה של פיתוח מנהיגות קשישים לקהילה.

◆ שולץ וגלברייט טוענים כי הגידול במספר הקשישים והשינויים המתרחשים בהרכב האוכלוסייה, במיוחד בקהילות הכפריות, הגביר את החשיבות של נושא מנהיגות קשישים (Galbraith, 1993 Schultz and). לדעתם האוכלוסייה הצעירה עוזבת אזורים אלה ובעקבות זאת מועברים תפקידים שונים של מנהיגות בקהילה, כגון חברות בוועדים וכהונה במשרות נבחרות שונות, לאוכלוסייה המבוגרת, שיש לה יכולת ועניין במילוי תפקידים אלה. בנוסף לכך, טוענים המחברים כי כיום השתנו דפוסי המנהיגות בקהילה, והכוח בקהילה מבוזר, ובעקבות זאת מתפתח טיפוס אחר של מנהיג – המנהיג המחפש להתנדב לתפקיד ספציפי או למשימה מסוימת. בטיפוס מנהיגות חדש זה תפקיד המנהיג זמני ומכוון למטרה מוגדרת.

◆ גישה אחרת המצדיקה פיתוח מנהיגות בגיל המבוגר על רקע הזדקנותה של האוכלוסייה מוצגת על ידי בייקר ואחרים (Baker et al., 2001), במאמרם העוסק בפיתוח אקדמיה למנהיגות של סגנור באוקלהומה. הם טוענים כי כיום לקשישים יש תפקיד חשוב במאבק הפוליטי להקצאת משאבים. מאחר שתוכניות לקשישים פחות אטרקטיביות לפוליטיקאים, חשוב שלקשישים יהיה ידע בנושא זה, כדי שיוכלו לקדם טוב יותר את האינטרסים שלהם. לדעת החוקרים, חשוב להכשיר את הקשישים להתמודדות טובה יותר עם משימה זו.

◆ גישה שלישית לפיתוח מנהיגות של קשישים מתמקדת בפיתוח יכולתם של הקשישים לנהל שירותים עבור עצמם. קיוזאק בדקה את נושא פיתוח מנהיגות בקרב אוכלוסיית קשישים המבקרים במועדונים (Cusack, 1991, 1994). לדעתה, הקשישים יכולים ומסוגלים לקבל על עצמם יותר אחריות בפיתוחן ובהפעלתן של תוכניות בתוך המועדונים ובקהילה. תוכניות אלה נועדו לחזק את יכולת המנהיגות של מתנדבים שממלאים היום תפקידי מנהיגות ולספק הזדמנות לאחרים למלא תפקידים מסוג זה.

בצד חוקרים המתמקדים בראיית מנהיגות קשישים כתופעה בעלת תרומה חברתית, יש המדגישים את תרומתה של פעילות זו לפרט ולאיכות חייו. צ'טקוב-ינוב בוחן את תופעת המנהיגות בקרב אנשי המקצוע כחלק מהזדקנות מוצלחת (Chetkow-Yanoov, 1995). במחקרו על מנהיגות בקרב בעלי פרופסיה בישראל הוא

מציין שהזדקנותם של אנשי מקצוע שהמשיכו להיות מעורבים ומנהיגים גם אחרי גיל הפרישה הייתה מוצלחת יותר. לטענתו, לבעלי פרופסיה יש נכונות ויכולת למלא תפקידים מובילים בתחום מקצועם גם אחרי פרישתם. לפיכך יש מקום לפתח תוכניות שיקדמו תהליך זה.

סוגיית נְוּוחת הפרט כשיקול מוזכרת גם אצל חוקרים נוספים. חוקרים אלו מצביעים על מנהיגות כדרך לקידום עצמאותם החברתית-כלכלית של הזקנים, המאפשרת להם להישאר פעילים ולהרגיש מועילים ותורמים (Epstein et al., 2000; Cusack and Thompson, 1992).

בצד החשיבות המוצגת בספרות לנושא של פיתוח מנהיגות קשישים, מתייחסים חלק מהחוקרים לקושי בניתוחו ובהבנתו של נושא המנהיגות בגיל המבוגר. החוקרים מציינים שטרם פותחה מערכת מושגית מתאימה לבחינת נושא מנהיגות קשישים (Schultz and Galbraith, 1993; Cusack and Thompson, 1993) גלברייט ושולץ ניסו לבחון את נושא מנהיגות קשישים מתוך הספרות הקיימת בנושא מנהיגות בכלל. הם סוברים כי קשה להיעזר בספרות הרבה בנושא מנהיגות; שכן לדעתם טרם נערכה אינטגרציה בין ספרות זו לבין נושא האוכלוסייה הקשישה וטרם פותחה מערכת מושגית מתאימה לבחינת נושא מנהיגות קשישים באמצעות מושגים כלליים בנושא המנהיגות. כמו כן, הם טוענים כי יש מעט מחקרים העוסקים בניתוח תפקידי מנהיגות של קשישים.

שולץ וגלברייט מתייחסים במאמרם להעדר ספרות בנושא מנהיגות גם כאשר בוחנים אותה מהיבט ההתנדבות. מאחר שחלק מתפקידי המנהיגות של הקשישים מבוצעים על בסיס התנדבותי, נבחנה על ידם גם הספרות בנושא של מנהיגות בהקשר של התנדבות. לדעתם, אף שהספרות בנושא ההתנדבות ענפה, לא נעשה עדיין הקישור בין מנהיגות להתנדבות. לטענתם, יש ממצאים רבים בנושא התנדבות קשישים, אך קשה להחיל ממצאים אלה על מנהיגות קשישים. רוב החוקרים תמימי דעים שפיתוח מנהיגות קשישים היא תופעה חדשה, ולכן טרם פותחה מערכת מושגית מתאימה להגדרתה.

בחלק מהמאמרים יש ניסיונות ראשוניים לאפיין את תופעת המנהיגות בקרב הקשישים. מנהיגות בגיל השלישי נבחנה על ידי צ'טקוב-ינוב (Chetkov-Yanoov, 1995), ועל ידי גלברייט ושולץ (Galbraith and Shultz, 1993) מנקודת המבט של תאוריות התפקידים בזקנה: ההתנתקות, הפעילות וההמשכיות. לדעת שולץ וגלברייט שתי התאוריות הראשונות אינן מתאימות לניתוח תפקידי המנהיגות בגיל השלישי. תאוריית ההתנתקות אינה מתאימה מעצם טבעה לחקר המנהיגות, מאחר שהיא מניחה הימנעות מפעילות בגיל מבוגר. תאוריית הפעילות, המדגישה את הצורך במעורבות בפעילויות חדשות, כדי לפצות על אובדן פעילויות קיימות, אינה מתאימה, מאחר שהיא מתמקדת במעורבות בתפקידים חברתיים ולא פורמליים ולא בתפקידי מנהיגות פורמליים.

לדעת החוקרים תאוריית ההמשכיות היא היחידה המתאימה לתיאור סוגיית המנהיגות בזקנה. תאוריה זו, בשונה מתאוריית הפעילות, אינה מניחה כי יש צורך בתפקידים חדשים במקום אלו שאובדים עם ההזדקנות. לפי תאוריה זו, מנהיג קשיש הוא מנהיג שהזדקן, כלומר המנהיגות הייתה חלק מחייו של הפרט לפני הזיקנה, והוא ממשיך בה גם בזיקנתו. לפי התאוריה, קשישים יכולים להישאר פעילים גם בזקנתם, והם יכולים לשמש מנהיגים ומתנדבים בקהילה, מאחר שפעילויות אלה היו חלק חשוב מחייהם לפני פרישתם או אחריה. בצד הניסיון להתאים את תאוריית ההמשכיות לתפקידי מנהיגות בזיקנה, סוברים החוקרים כי סוגיית הפיכתם של קשישים למנהיגים בקהילה ואופן שמירתם על תפקידים אלה עומדת בעינה.

תאוריית הצרכים של מקלוסקי, המוצגת על ידי קיוזאק ותומפסון, היא דרך נוספת להסבר תופעת המנהיגות בקרב קשישים (Cusack and Thompson, 1993). תאוריה זו, הנשענת על הגישה של פיתוח המשאב האנושי, מזהה חמישה צרכים עיקריים בגיל המבוגר והם: 1. צורכי התמודדות, הקשורים ישירות לאובדן הכוח בגיל זקנה עקב אובדן הכנסה, תעסוקה ובריאות; 2. צרכים לביטוי עצמי, שמתבטאים במעורבות בפעילות של בילוי ופנאי; 3. הצורך לתרום, המשקף את הצורך להרגיש חיוני ותורם לקהילה, צורך המאפשר לנצל את המשאב של גמלאים; 4. הצורך להשפיע קשור לכך שקשישים מאבדים את מעמדם החברתי, ולכן זקוקים יותר להיעשות לבעלי השפעה בתחומים הנוגעים להם וגם בתחומים אחרים; 5. צורך בהתעלות, שהוא הצורך להיות מעורב בפעילות לטובת הכלל שהיא מעבר לאינטרסים האישיים. לפי תאוריה זו, הצורך של הקשישים לתרום ולהשפיע הוא שמסביר מדוע הם מקבלים על עצמם תפקידי מנהיגות ומדוע חשוב לפתח הכשרה לפיתוח מנהיגות בגיל המבוגר.

בצד תאוריות אלה, המציגות תפיסות שונות לגבי ההצדקה לקידום נושא של מנהיגות קשישים, קיים מחקר אחד שבחן אמפירית את דפוסי המנהיגות בקרב קשישים. צ'טקוב-ינוב (Chetkow-Yanoov, 1985; 1995), במחקרו בקרב בעלי פרופסיה בישראל (עובדים סוציאליים, אחיות, אנשי חינוך, מחנכים, ביו-כימאים, אמנים, פוליטיקאים ופקידים בכירים) בחן את מאפייניהם של מי שממשיכים להישאר פעילים בתחום המקצועי גם לאחר פרישתם, לעומת מי שאינם ממשיכים לעשות זאת. במסגרת המחקר מוצגת הגדרה של מנהיגות בגיל השלישי וטיפולוגיה של דפוסי מנהיגות בגיל השלישי.

צ'טקוב-ינוב מגדיר התנהגות של מנהיג על בסיס הדיווח של הפרט בארבעה נושאים: 1. מעורבות רבה בארגונים ציבוריים והתנדבותיים; 2. ביצוע תכופ של משימות ושל תפקידי מנהיגות (להיות יושב ראש, ארגון תמיכה כספית, משמש כנציג רשמי של הארגון); 3. שימוש רב באמצעי תקשורת שונים; 4. קבלת הכרה ציבורית כלשהי במעמדו כמנהיג. על בסיס ארבעת קריטריונים אלה חושב ציון כולל של רמת המנהיגות של כל נחקר. באמצעות ציון זה הבחין החוקר בין שלושה טיפוסים: כאלה שלא-מנהיגים, מנהיגים ברמה נמוכה ומנהיגים ברמה גבוהה.

מהמחקר של צ'טקוב-ינוב עלה כי אין הבדלים בין מנהיגים ללא מנהיגים, מבחינת מגדר, מצב משפחתי, הישגים לימודיים, מקום מגורים (עיר גדולה או יישוב קטן) ומוצא. לעומת זאת, נמצא כי בעלי רמת מנהיגות גבוהה היו אופטימיים יותר, התכוונו יותר לפרישה והיו מרוצים יותר מהקריירה שלהם טרם פרישתם. כמו כן נמצא כי חלק ניכר מבעלי רמה גבוהה של מנהיגות אחרי הפרישה פעלו כמנהיגים גם לפני פרישתם, כמחציתם היו בתפקידי מנהיגות החל מגיל 30 ועד 44. זה היה נפוץ יותר במקצועות העוסקים בסיוע מאשר במקצועות היצירתיים ובתפקידים מנהליים בשירות הציבורי.

על בסיס ממצאי המחקר, מציג צ'טקוב-ינוב טיפולוגיה של ארבעה סוגי מנהיגים בגיל השלישי:

אנשים פעילים ברמה פרטנית (individually active person) – אנשים שהראו מעורבות ויוזמה, שימשו דוגמה אישית כאנשים הנהנים להזדקן (ולא מנהיגים במובן המקובל של המילה). למשל, הם דיווחו על עיסוק רב בלמידה ובתחביבים, על קריאת ספרים ועיתונים רבים, הרצו ושימשו כמומחים בתחומם, חיפשו גירויים אינטלקטואליים ונהנו משימוש במיומנויות שלהם.

אנשים פעילים חברתית (socially active person) – אנשים שביקרו חברים, אירחו רבות, השתתפו בפעילות מועדון, העריכו קשרים לא-פורמליים, עזרו לשכנים, עזרו בארגון אירועים גדולים וראו את העזרה לזולת בעדיפות גבוהה.

מנהיגים ארגוניים (organizational leaders) – השתתפו בישיבות של ארגונים (בעיקר של ארגונים התנדבותיים), שימשו בוועדות ובגוף מנהל, סייעו בגיוס כספים, מילאו תפקידי מנהיגות מיוחדים בארגון (נשיאות ומזכירות) יוזמו פעילויות, והיו מעורבים ביחסי ציבור.

מנהיגים קהילתיים (community leaders) – היו פעילים פוליטית, היו מעורבים בקבוצות מחאה, שימשו בוועדות ציבוריות, הופיעו בטלוויזיה, דבריהם פורסמו, הוזכרו בתקשורת, נהנו להשפיע על אחרים וזכו להכרה ציבורית על היותם מנהיגים.

הממצאים מראים כי ארבעה טיפוסים מנהיגות אלה נמצאו בכל המקצועות. מי שהתאימו ליותר מסוג אחד הוגדרו כמנהיגים ברמה גבוהה. צ'טקוב-ינוב מצביע על מגמת המשכיות בעיסוק בתפקידי מנהיגות גם אחרי הפרישה וטוען כי חשוב להשקיע בפיתוח כישורים אלה כחלק מההיערכות לקראת הפרישה. פיתוח המנהיגות בגיל המבוגר יתרום, לדעתו, לשיפור תדמיתו של הקשיש בחברה וישפיע גם על המדיניות החברתית כלפי הזקן.

דרך נוספת שבה מטופלת סוגיית המנהיגות של קשישים בספרות היא בחינת מאפייניהם הייחודיים של תפקידי מנהיגות בגיל השלישי. לדברי קיוזאק ותומפסון (Cusack and Thompson, 1993) קיימים מספר מאפיינים המייחדים מנהיגות בגיל המבוגר ואלו הם: 1. ניסיון חיים עשיר ומגוון; 2. אכפתיות אמיתית כלפי הזולת; 3. צרכים ייחודיים הנובעים מפרישה (הצורך במעורבות, בהכרה, בבילוי ופנאי); 4. חופש בחירה (הזמן והחופש לבחור במה לעסוק); 5. העניין בכוח ובשליטה (הצורך להשפיע בתוכניות שבהן הם מעורבים, ולהרגיש שווים לאלה המנהלים אותן).

על רקע מאפיינים אלו, טוענים החוקרים כי יש לבחון את דפוס המנהיגות המתאים לקשישים. לטענתם, דפוס המנהיג הסמכותי אינו מתאים לקשישים, משום שבדפוס זה המנהיג הוא זה שמחליט על הפעולות שיש לבצע ועל דרך ביצוען ואף כופה את דעתו על אחרים; דבר שעשוי לפגוע באוטונומיה של הפרט. מאחר שהגמלאים פגיעים יותר בכל הקשור לביטחונם העצמי ולהערכתם העצמית, הדפוס המתאים להם הוא שילוב בין דפוס המנהיגות המשתפת (shared leadership) לבין דפוס המנהיגות של שירות (servant leadership). בדפוס המנהיג המשתפת, המנהיג מכיר ביכולתו של כל חבר לתרום; כך האחריות למנהיגות מתחלקת בין החברים בקבוצה והם משתתפים בקבלת החלטות. בדפוס המנהיג המשרת, המנהיג מוודא שצורכי האחרים יימצאו בעדיפות עליונה. הוא אינו משתמש בקבוצה לקידום מטרותיו האישיות, אלא הוא קשוב לצורכי חברי הקבוצה ולרצונותיהם. שילוב שני דפוסים המנהיגות שלעיל, של שירות ומנהיגות משתפת, יאפשר להתייחס בכבוד לזקנים בקבוצה – כאל אנשים אוטונומיים – ויספק את הצורך שלהם במידה של השפעה ומעורבות בתהליך קבלת החלטות בקבוצה או בארגון שאליו הם משתייכים. דפוס מנהיגות שבו החברים בקבוצה משתתפים בקבלת החלטות הוא דפוס מקובל בארגוני התנדבות.

סוגיית מנהיגות קשישים נידונה בספרות גם מנקודת מבט של תרבות ארגונית. קיוזאק (Cusack, 1994) בוחנת את השלכותיה של התרבות הארגונית על המנהיגות במועדונים לקשישים בקנדה. לדעתה, המנהיגות תלויה בתרבות הארגונית, המתבטאת בשלוש רמות: 1. הביטויים הגלויים (כגון סביבה פיזית, חוקים ומדיניות) של המועדון; 2. הערכים והתפיסות המתבטאים ביחסי הגומלין בין הקשישים לבין אנשי המקצוע במועדון; 3. הנחות ותפיסות יסוד העומדות בתשתית הארגון (הגישות להזדקנות, לפרישה, ליכולתם, לצורכיהם של הקשישים, לכוחם ולמנהיגותם). לגבי הרמה השלישית, מצביעה החוקרת על מספר תפיסות בתרבות הארגונית שמעכבות את המשתתפים לקבל על עצמם תפקידי מנהיגות: ההנחה שהפרישה היא הזמן לתת לאנשים אחרים לבצע את העבודה; לקשישים יש צורך לשרת, אבל לא רצון לאתגרים ולפיתוח הפוטנציאל האישי; רוב הקשישים אינם מעוניינים בכוח, שהוא דבר מרכזי לתפקיד מנהיגות; מנהיגות כרוכה בקבלת אחריות, דבר שקשישים מעטים יכולים או מעוניינים בו. לדברי החוקרת ניתן להתגבר על קשיים אלו

באמצעות הכשרה ובאמצעות יצירת אווירה תומכת ומעודדת. במחקר נמצא כי ההכשרה מילאה תפקיד מרכזי בסיוע לקשישים בפיתוח ביטחון ומיומנויות שאפשרו להם לקבל על עצמם תפקידי מנהיגות במועדון.

חלק ניכר מהספרות בתחום מנהיגות קשישים עוסקת בהערכת תוכניות להכשרה ולפיתוח מנהיגות בקרב קשישים. בחלק השני של הסקירה יוצגו הגישות והמאפיינים של התוכניות וממצאים שעולים מהערכתן.

תוכניות הכשרה לפיתוח מנהיגות קשישים

בסקירת הספרות נמצאו שבעה מחקרים העוסקים בהערכת תוכניות הכשרה לפיתוח מנהיגות של קשישים: ארבעה מחקרים נערכו במסגרת שלושה מועדוני קשישים בקנדה (Cusack, 1991; Cusack and Thompson, 1992) ואחד במועדון בארה"ב (Grasso and Haber, 1995); שלושה מחקרים אחרים עוסקים בתוכניות הכשרה שבוצעו בארה"ב במסגרת מכונים מיוחדים להכשרה (Epstein et al., 2000); מחקר אחד עוסק בתוכנית שבוצעה באוניברסיטת בר-אילן (Neikrug, 1998).

התוכניות המוצגות בספרות נבדלות זו מזו במאפייני אוכלוסיית היעד, בדרך גיוס המשתתפים, בהיקפן, בתכנים ובשיטות הלימוד. להלן הבדלים בולטים שעלו מסקירת הספרות:

אוכלוסיית היעד. יש תוכניות המיועדות לאוכלוסייה של מסגרת ספציפית, כגון התוכנית המיועדת למבקרים במועדוני קשישים (Cusack, 1991; Grasso and Haber, 1995), ויש תוכניות המיועדות לקהל הרחב, כגון התוכנית לפיתוח מנהיגות קהילתית באוניברסיטת בר-אילן (Neikrug, 1998), ותוכנית אוקלהומה לפיתוח מנהיגות מסגרת לקשישים (Baker et al., 2001).

גיוס המשתתפים. בתוכניות שנועדו לפיתוח מנהיגות במסגרת המועדון, הפנייה הייתה לחברי מועדון ספציפי, שבו התקיימה ההכשרה (Cusack, 1991; Grasso and Haber, 1995) או למספר מועדונים (Cusack and Thompson, 1992). תוכניות אחרות, כגון תוכנית אוקלהומה, נועדו להכשרה של סגור, ולפיכך פנו לקהל הרחב, כאמור לא רק לגמלאים. גם בתוכנית שיושמה בניו-יורק, אוכלוסיית היעד הייתה רחבה יותר – כמאתיים קבוצות גמלאים בעיר. מטרתם של המארגנים בתוכנית הייתה לגייס משתתפים שישקפו את מגוון הקבוצות האתניות והדתיות ואת הארגונים שבעיר ניו-יורק (Epstein et al., 2000).

גיל האוכלוסייה. נמצא כי רוב התוכניות נועדו רק לאוכלוסיית הקשישים, להוציא תוכנית אחת, תוכנית אוקלהומה שנועדה לטווח גילים רחב – בני 27-70. בתוכניות המיועדות לקשישים בלבד הגיל הממוצע הוא לרוב 66 (Cusack, 1991; Cusack and Thompson, 1992). בתוכנית אוקלהומה, שיועדה לא רק לקשישים, רוב המשתתפים היו בני 40-55 (Baker et al., 2001).

אפיוני המשתתפים. 1. מבחינת המצב הסוציו-כלכלי, נמצא כי המשתתפים בתוכניות השונות הם בעיקר מהמעמד הבינוני ומעלה. תוכנית הכשרה אחת, המופיעה בספרות, נועדה מראש לזקנים מרקע חברתי-כלכלי נמוך (Grasso and Haber, 1995); 2. מבחינת מגדר, נמצא כי יש תוכניות שבהן הייתה חלוקה שווה בין גברים לנשים (Baker et al., 2001), לעומת אחרות, שבהן היה שיעור גבוה יותר של נשים (Grasso and Haber, 1994; Cusack, 1995); או של גברים (Schultz and Galbraith, 1993); 3. הבדל נוסף בין התוכניות הוא

בניסיונם של המשתתפים בתחום המנהיגות. בתוכניות השתתפו בדרך כלל גם מי שהיו בעלי רקע בתפקידי מנהיגות וגם מי שחסרו רקע כזה. עם זאת לרוב המשתתפים היה ניסיון קודם במנהיגות (Cusack, 1991; Cusack and Thompson, 1992). בתוכנית בר אילן, לדוגמה, לרוב הסטודנטים היה רקע משמעותי ומוצלח במנהיגות בעולם העבודה (Neikrug, 1998) ובתוכנית במועדון בקנדה, 13 מתוך 18 המשתתפים היו בעלי ניסיון בתפקידי מנהיגות. בספרות מוצגת תוכנית הכשרה אחת שנועדה רק לזקנים שלא מילאו בעבר תפקידי מנהיגות (Grasso and Haber, 1995).

מניעי ההצטרפות לתוכנית. המחקרים מראים כי הסיבות שהמשתתפים ציינו היו מגוונות. כך, למשל, במחקר של שולץ וגלבריית (Shultz and Galbraith, 1993) ציינו המשתתפים סיבות, כגון: "רצון להרגיש בטוח בתפקידי מנהיגות, להעשיר את החיים האישיים, לפעול למען הזקנים, להעביר את הזמן, משהו שבעל ואישה יכולים לעשות יחדיו, חשבתי שאוכל ללמוד משהו, וזה פשוט נשמע מעניין". במחקר זה נמצא גם שהשתתפות בתוכנית הייתה תגובה לשינויים שחלו עם הגיל. לדוגמה, אחד המשתתפים טען שזו הייתה דרך מצוינת עבורו להסתגל לפרישה ויכלה לפתוח עבורו דלתות לאחר הפרישה. במחקרים של קיוזאק ושל קיוזאק ותומפסון (Cusack, 1994); (Cusack and Thompson, 1999) נמצא שהמניע להצטרפות היה הרצון בקשר חברתי ולא הרצון למצוא תחליף לעבודה או הצורך בכוח, בהכרה או בסטטוס (למשתתפים, עם זאת, היה חשוב שיכירו בעבודתם ההתנדבותית). התחושה של המשתתפים הייתה כי הם יכולים לתרום ומעוניינים להיות מעורבים ותורמים "הזדמנות לביטוי עצמי, נהיינו מעורבים, כיוון שאכפת לנו מאחרים, יש לנו רעיונות, ואנחנו נהנים לראות אותם יוצאים לפועל, שביעות רצון נובעת מכך שגורמים לדברים לקרות, אנחנו רוצים אתגר, אנחנו רוצים לשמור על גירויים וראש בריא, רוצים להישאר מעורבים ולהשתמש בניסיון שלנו ובכשרון שלנו".

תוכן והיקף תוכניות ההכשרה. מבחינת היקף השעות, השונות בין התוכניות גדולה מאוד – תוכנית בר אילן משתרעת על כ-600 שעות; אוקלהומה כוללת כ-160 שעות; התוכניות להכשרת מנהיגות במועדוני קשישים מגוונות – 8, 25 ו-50 שעות.

מבחינת התכנים הנלמדים בתוכניות אלה, ניתן למיין אותן לשלושה סוגים:

- ♦ תוכניות שעוסקות בעיקר בנושאים כלליים, כגון תוכנית בר-אילן, העוסקת בעיקר בנושאים כלליים בזקנה ובנושאים במדעי החברה.
- ♦ תוכניות המדגישות פיתוח מיומנויות שמאפיינות את התוכניות לפיתוח מנהיגות במועדונים. כך, למשל, בתוכנית "השתתפות עם ביטחון", שמוצגת במאמרה של קיוזאק (Cusack, 1991) כותרות המפגשים היו כדלקמן: בניית ביטחון; להפוך לאדם מאושר, מצליח ועם ביטחון; מנהיגות; סגנון המנהיגות שלך; למידה וזיכרון; הגמשת שרירי הזיכרון וחיזוק יכולת הלמידה; תקשורת; הקשבה; אמנות ההקשבה; דינמיקה קבוצתית; כיצד עובדות קבוצות; פתרון בעיות; התמודדות עם בעיות בקבוצה; תפקידי מנהיגות; טיפול עצמי; להיראות טוב, להרגיש טוב; בניית ביטחון; הומור; התפקיד של הומור ומשחק בקבוצה שלך; אירוח; יצירת אווירה ידידותית; ניהול זמן; מה אתה רוצה לעשות עם חייך; מה זה מתנדב; הנעה; ניהול מתנדבים.
- ♦ תוכניות המשלבות תחומי ידע כללי עם מיומנויות. כך, למשל, תוכנית אוקלהומה מתמקדת בשני נושאים: נושאים הקשורים לזקנה ונושאים הקשורים לכישורי סגנון. כותרות המפגשים של תוכנית זו הם כדלקמן: ההתחלה - למה אנחנו פה; סוגיות בחברה - ראיית התמונה הכוללת; חקיקה; התארגנות לשינוי חברתי; בריאות איכות חיים בזיקנה; טיפול ממושך; טיפול, קבלת החלטות ואתיקה; שונות בהזדקנות באוקלהומה; טיפול בית; חיבור הנושאים יחד. מתוך רשימת הנושאים בולטת העובדה כי בחלק מהם

מתייחסים ספציפית למצב הקיים באוקלהומה כדי לספק ללומדים ידע על המצב הקיים בתחום זה במדינה שלהם.

במחקר של קיוזאק ותומפסון (Cusack and Thompson, 1992) נבדק האם תוכני הלימוד בתוכנית לפיתוח מנהיגות בגיל השלישי צריכים להיות שונים מהתכנים בתוכנית למשתתפים בגילים אחרים. החוקרים הציגו שאלה זו בפני גמלאים ואנשי מקצוע בקנדה. הם מצאו כי בתוכניות לגיל השלישי יש להדגיש "מיומנויות עבודה עם אנשים" (כמו, הקשבה והחדרת מוטיבציה), קבלת החלטות בקבוצה, פתרון בעיות והבנת הצרכים של אוכלוסיית הגמלאים. שולץ וגלבריית (Schultz and Galbraith, 1993) מדגישים גם את הצורך בתוכני לימוד מיוחדים, ובמיוחד את הצורך בנושאים הקשורים בהבנה של הקהילה ומודעות לצרכיה.

חלק מהמחקרים מצביעים על הצורך להתאים את דרכי הלימוד לצורכיה של האוכלוסייה הקשישה. לדברי קיוזאק ותומפסון (Cusack and Thompson, 1992) בהסתמך על שיחות עם גמלאים ואנשי מקצוע בקנדה, ההבדל בהכשרת זקנים צריך להתבטא פחות בתכנים ויותר בשיטת הלימוד. לדעתם, יש לשלב את הניסיון הקודם של הלומדים ולהכיר בניסיון החיים שלהם. אנשי מקצוע בשטח טענו שיש לעבוד עם הקשישים בקצב אטי יותר, לאפשר יותר זמן ללמוד, לעודד ולהסתייע יותר בדיונים קבוצתיים, ולעשות התאמות טכניות כגון שימוש במיקרופון ובאמצעים אודיו-ויזואליים. גם לדעת שולץ וגלבריית (Schultz and Galbraith, 1993) תוכניות ההכשרה לקשישים צריכות להיות מבוססות על גישות התנסותיות ופרקטיות. לכן יש צורך בהתנסות בקבוצות קטנות, במשחק תפקידים, בסימולציות – בדרכי לימוד שמספקות למשתתפים הזדמנות ליישם בהקשר של ניסיונם האישי.

גם נייקרוג (Neikrug, 1998) תומך בהתאמתה של שיטת הלימוד לצורכיהם של הגמלאים. לדעתו, שיטת הלימוד המסורתית שבה התלמידים פסיביים אינה מתאימה לתוכנית שמטרתה לסייע לבוגריה לקבל על עצמם תפקידי מנהיגות. תוכנית הכשרה מסוג זה כופה פסיביות ולכן מחלישה את יכולתם לפעול בעתיד. לדעתו יש צורך בפיתוח תוכנית שבה יש אחריות משותפת של המנחה והמשתתפים בקביעת תכנים. יתרה מזאת, מדובר בקהל יעד בעל ניסיון קודם שלא ניתן להתייחס אליו כחסר ידע בתחום המנהיגות. לדעתו, יש לבחור בשיטת לימוד שבמרכזה שבירת המחיצות בין מורה לתלמיד; כך שהמנחה יהווה יותר משאב של ידע ולא סמכות של ידע. מגישה זו נגזרות שיטות לימוד כגון שימוש רב בדיאלוג ושילוב ניסיון חיים של המשתתפים. בנוסף לכך, יש בתוכנית זו, מלבד שיעורים אקדמיים וסמינרים אינטראקטיביים, גם עבודת שדה.

הצעות לשיטות לימוד ולתוכני לימוד בתוכניות הכשרה למנהיגות קשישים ניתן למצוא גם בספרי הדרכה בנושא (Shultz and Olson, 1991; Thompson and Cusack, 1991).

מהמחקרים עולה כי לתוכניות אלה היו מספר תרומות. התרומות העיקריות מפורטות להלן:

♦ **חל שינוי במיומנויות המנהיגות של המשתתפים בתוכניות ההכשרה.** שולץ וגלבריית (Schultz and Galbraith, 1993) מצאו שהיכולת לנתח בעיות הייתה המיומנות שצוינה בשכיחות הגבוהה ביותר על ידי המשתתפים כמיומנות שחל בה שיפור. מיומנויות נוספות שהמשתתפים ציינו שרכשו בתוכנית הן: יכולת תקשורת, עבודה קבוצתית, למידה של תהליך קבוצתי, שימוש בדרכים דמוקרטיות לניהול ישיבות ויכולת לפתור בעיות. במחקרים של קיוזאק (Cusack, 1991) ושל קיוזאק ותומפסון (Cusack and Thompson, 1999) על תוכניות הכשרה במועדונים נמצא כי עיקר השיפור שעליו דיווחו המשתתפים הוא במיומנויות עבודה בקבוצה ונחונות בסיטואציה קבוצתית. לא נמצאו הבדלים מובהקים במיומנויות אחרות, כגון, יכולת להשתתף בקבלת החלטות קבוצתיות, יכולת מנהיגות כללית ויכולת לעורר באחרים מוטיבציה.

- ◆ **הגדלת הביטחון העצמי ותחושת הביטחון בסיטואציה קבוצתית.** במחקרים נמצא שתוכניות להכשרת קשישים למנהיגות תורמות להגדלת הביטחון העצמי (Cusack, 1994; Schultz and Galbraith, 1993) ולתחושת הביטחון בסיטואציה קבוצתית (Cusack, 1991). שני נושאים אלה עמדו במרכז ציפיותיהם של המשתתפים מהתוכנית. קיוזאק ותומפסון (Cusack and Thompson, 1992) סבורים שעיקר תרומתה של תוכנית ההכשרה שבחנו הייתה בפיתוח רמת הביטחון העצמי ולא בלימוד משהו חדש. תפיסה זו באה לביטוי גם באמירות של המשתתפים שסברו שהם מנהיגים אפקטיביים לאחר תוכנית ההכשרה (Grasso and Haber, 1995). משתתפים אלו טענו שקורס המנהיגות שבו השתתפו הביא לידי ביטוי תכונות מנהיגות שהיו בהם, אך לא היה להן ביטוי קודם לכן.
- ◆ **חיזוק ההערכה העצמית.** במחקר של קיוזאק (Cusack, 1994) נמצא שלתוכנית ההכשרה היה תפקיד חשוב בפיתוח ההערכה העצמית. במחקר של גראסו והאבר (Grasso and Haber, 1995), לעומת זאת, לא נמצא שלתוכנית הייתה השפעה על מידת ההערכה העצמית של המשתתפים. במחקר זה נמצאה, עם זאת, השפעתה של התוכנית על תחושת החוללות עצמית (self efficacy – הכוונה לאמונה של אדם ביכולתו לבצע פעולות המשפיעות על רווחתו). השינוי בא לידי ביטוי רק חודש לאחר סיום התוכנית ולא מיד עם סיומה, שכן למשתתפים נדרש זמן להביא לידי ביטוי את תכני הקורס, לבנות את ביטחונם העצמי ולנסות ליזום פעילויות (Grasso and Haber, 1995).

הממצאים ממחקרי ההערכה מראים כי תוכניות ההכשרה תרמו להגדלת מאגר הקשישים בתפקידי מנהיגות בקהילה. רוב המחקרים מראים כי בעקבות התוכנית הקשישים קיבלו על עצמם יותר תפקידי מנהיגות (Neikrug, 1998; Schultz and Galbraith, 1993; Epstein et al., 2000; Baker et al., 1994; Grasso and Haber, 1995; Cusack, 1991, 1994). מאחר שברוב התוכניות המשתתפים היו בעלי רקע קודם במנהיגות, מציגים מחקרים אלה גידול בהיקף הפעילות בהשוואה להיקף שהיה לפני התוכנית. קיים מחקר אחד בלבד שמציג תוכנית הכשרה שנועדה לאנשים ללא רקע קודם בתפקידי מנהיגות ומרקע סוציו-אקונומי נמוך. הממצאים כאן מראים כי שמונה מתוך שנים-עשר המשתתפים קיבלו על עצמם תפקידי מנהיגות חדשים (Grasso and Haber, 1995).

תפקידי המנהיגות שהקשישים קיבלו על עצמם כללו השתלבות בארגונים קיימים, בכלל זה במועדונים לזקן, אך היו גם גמלאים שיזמו פרויקטים משלהם מחוץ לארגונים קיימים. לדוגמה, במחקר ההערכה על תוכנית אוקלהומה מוצגת רשימה של פעילות מנהיגותית של המשתתפים, הכוללת: יצירת ארגון התנדבותי שמטרתו לסייע לקשישים בשירותים בתחום הראייה ובריאות השיניים; ייסוד קבוצת התנדבות שסיפקה תמיכה למשפחותיהם של ילדים אוטיסטים; עבודה עם מרכז קהילתי מקומי ליצירת קבוצה של התעמלות במים עבור קשישים; שכנוע מנהל בית ספר לאפשר שימוש בכיתות מחשב בבית הספר עבור הקשישים; יצירת תוכנית וידאו על בעיות תחבורה של מוגבלים ושל קשישים, המתגוררים באזור כפרי שאותה הם הציגו בפני מחלקת התחבורה ומנהיגי ציבור אחרים (Baker et al., 2001). מתוך רשימה זו עולה כי לא כל הפעילות של הבוגרים מכוונת לאוכלוסייה הקשישה.

מחקרי ההערכה בחנו גם האם אנשים שמקבלים על עצמם תפקידי מנהיגות לאחר ההכשרה שונים במאפייניהם מאלו שלא נוטלים על עצמם תפקידים אלה. במחקר של גלבריית ושוולץ נמצא כי בעלי רמת הכנסה גבוהה המשיכו יותר בתפקידי מנהיגות מאשר אלה ברמת הכנסה נמוכה וכי נשים נטו לקבל על עצמן יותר תפקידים מגברים (Schultz and Galbraith, 1993). לעומת מחקר זה נמצא במחקרם של גראסו והאבר (Grasso and Haber, 1995) שרמה סוציו-אקונומית נמוכה לא מונעת מהמשתתפים לקבל על עצמם תפקידי

מנהיגות. במחקרם נבחנה תוכנית הכשרה, שנועדה לאנשים חסרי רקע קודם בתפקידי מנהיגות ומרקע סוציו-אקונומי נמוך, ונמצא שרובם קיבלו על עצמם תפקידי מנהיגות לאחר סיום התוכנית.

לסיכום, הסקירה מראה כי קיימות סוגיות שונות בנושא מנהיגות קשישים וכי יש מספר מצומצם יחסית של תוכניות לקידום ולפיתוח מנהיגות קשישים בקהילה. התוכנית המוצגת במסגרת הערכה זו היא ניסיון נוסף לפתח תוכנית הכשרה למנהיגות קשישים.

מעריך ההערכה ומטרותיה

מטרות ההערכה

המוסד לביטוח לאומי יזם את הערכת התוכנית כדי ללוות את יישומה ולבחון את המידה שבה מושגות מטרותיה. מטרת ההערכה הייתה לבחון שלוש סוגיות אלו:

1. **אופן יישום התוכנית בשטח.** המטרה הייתה לעקוב אחר המהלכים השונים ביישום התוכנית, בין היתר: הצטרפות המתנ"ס לתוכנית, גיוס המשתתפים, ביצוע ההכשרה האזורית וההכשרות המקומיות והתארגנות לביצוע פרויקטים בשטח על ידי הבוגרים. כמו כן המטרה הייתה לבחון האם התוכנית מיושמת לפי התכנון, האם חלו שינויים ביישום והאם יש קשיים ביישום.
2. **מידת התאמתה של התוכנית לפיתוח מנהיגות של קשישים בקהילה.** המטרה הייתה לבחון את מאפייני הקשישים שגויסו לתוכנית ואת ציפיותיהם, את שביעות רצונם מתוכניות ההכשרה ואת נקודת המבט שלהם לגבי ההיערכות לביצוע פרויקטים בשטח.
3. **התרומות של התוכנית ברמת המשתתפים וברמת הקהילה.** המטרה הייתה לבחון בשני רבדים את תרומות התוכנית: הרובד הפרטני, המתייחס לשינויים בכישורים וביכולת של הקשישים בהובלת תהליכים קהילתיים, במיוחד בעקבות תוכניות ההכשרה; והרובד הקהילתי, המתייחס להשלכות של התוכנית על הפעילות בקהילה ותוצריה במובן של יוזמות קהילתיות ומעורבות קשישים בפעילות עבורם ועבור אוכלוסיות אחרות.

אוכלוסיית המחקר ומעריך ההערכה

ההערכה ליוותה את הפרויקט במשך 24 חודשים והיו בה ארבעה שלבים. בכל אחד מהשלבים נאסף מידע ממקומות שונים תוך שימוש בכלי מחקרי שונים שנבנו למטרה זו (לוח 1). השלבים הם כדלקמן:

1. **הערכת תהליך הצטרפות המתנ"ס לתוכנית, גיוס המשתתפים וההכשרה האזורית.** המטרה הייתה לבחון את דרך יישום התוכנית ולהעריך את תרומותיו של מהלך זה בעיני גורמים שונים. המידע נאסף מהמשתתפים בשתי נקודות זמן וממנהלי המתנ"סים ומהרכז המחוזי – בתחילת תוכנית ההכשרה.
2. **הערכת גיוס הפעילים במתנ"סים ושל ההכשרות המקומיות.** המידע נאסף בסוף ההכשרות המקומיות מארבעה מקורות מידע: המשתתפים, מנהלי המתנ"סים, הרכזים המקומיים והרכז המחוזי. כאן נבחנו היבטים של תהליכי גיוס הפעילים, תרומות ההכשרה ושביעות הרצון ממנה.
3. **הערכת פעילות הבוגרים בשטח.** המידע נאסף באמצעות טופסי דיווח חודשיים שמטרתם הייתה למפות את הפעילויות המבוצעות על ידי הבוגרים, תוך התייחסות לתחומי הפעילות, למהלכים שבוצעו ולקשיים שהתעוררו בביצוע.
4. **הערכה כוללת של התוכנית על ידי הבוגרים.** המידע נאסף באמצעות ראיונות מובנים למחצה עם מדגם של בוגרים מספר חודשים אחרי סיום ההכשרות המקומיות. המטרה הייתה ללמוד על תרומות התוכנית מנקודת מבטם ולבחון צרכים לא מסופקים.

לוח 1: מערך ההערכה – שלבים, מקורות המידע, הנושאים הנבדקים והכלים

כלים	נושאים נבדקים	מקורות מידע	
הערכת תהליך הצטרפות המתנ"ס, גיוס המשתתפים וההכשרה האזורית			
שאלון למילוי עצמי	מאפיינים דמוגרפיים	המשתתפים (18)	בתחילת ההכשרה
שאלון למילוי עצמי	ציפיות מהתוכנית תכונות מנהיגות עמדות כלפי מנהיגות	המשתתפים (18 מתוך 18)	
שאלון מובנה למחצה – ריאיון טלפוני	מניעים להצטרפות לתוכנית תהליך גיוס הפעילים ציפיות ומטרות התוכנית מדדים להצלחה תפיסות של מנהיגות	מנהלי המתנ"סים (5)	
שאלון מובנה למחצה – ריאיון פנים אל פנים	בחירת המתנ"סים גיוס המועמדים ציפיות מתוכנית ההכשרה	רכז מחוזי של התוכנית	
שאלון למילוי עצמי	שביעות רצון מהתוכנית תרומות התוכנית הצעות לשיפור ההכשרה עמדות כלפי מנהיגות	המשתתפים (15)	בסוף ההכשרה
הערכת גיוס המפעילים במתנ"סים ושל ההכשרות המקומיות			
שאלון למילוי עצמי	שביעות רצון מהתוכנית תרומות התוכנית הצעות לשיפור ההכשרה עמדות כלפי מנהיגות	המשתתפים (68)	בסוף ההכשרה
שאלון מובנה למחצה – ריאיון טלפוני	הערכה של תוכנית ההכשרה הערכה של התוכנית בכללותה ביצוע פרויקטים בשטח	מנהלי המתנ"סים (4)	
שאלון מובנה למחצה – ריאיון פנים אל פנים	הערכה של תוכנית ההכשרה הבדלים מקומיים בביצוע הצעות לשיפור ההכשרה הערכת התוכנית	רכז מחוזי של התוכנית	
שאלון מובנה למחצה – ריאיון טלפוני	גיוס המשתתפים להכשרה הערכה של תוכנית ההכשרה	רכזים מקומיים במתנ"סים (4)	
הערכת פעילות הבוגרים בשטח			
טפסי דיווח מסוגים שונים	סוגי פרויקטים, אוכלוסיות יעד וקשיים בביצוע	בוגרי התוכנית	הפעלת פרויקטים
הערכה כוללת של התוכנית			
שאלון מובנה למחצה – ריאיון טלפוני	תרומות התוכנית מבנה התוכנית	בוגרי התוכנית (מדגם של 8)	הערכה כוללת של התוכנית

איסוף המידע ועיבודו ליווה את תהליך יישומה של התוכנית. הממצאים מהערכת השלבים השונים של התוכנית הוצגו במהלך יישומם ושימשו תשומה לדיוני ועדת ההיגוי של התוכנית. הדוח הנוכחי מציג את הממצאים שנאספו מכל המקורות בכל שלבי יישום התוכנית.

השלב הראשון של התוכנית – גיוס המתנ"סים וגרעין פעילים וביצוע ההכשרה האזורית

המהלך הראשון ביישום התוכנית כלל שלושה רכיבים עיקריים: גיוס מתנ"סים לתוכנית, גיוס גרעין פעילים בכל אחד מהמתנ"סים והכשרת גרעין זה במסגרת תוכנית הכשרה אזורית. במסגרת ההערכה נבחן כל אחד ממרכיבים אלה באמצעות מידע שנאסף משלושה מקורות: המשתתפים ומנהלי המתנ"סים והרכז המחוזי של התוכנית.

הצטרפות המתנ"סים לתוכנית וגיוס גרעין פעילים

הצטרפות המתנ"סים לתוכנית

במסגרת ההערכה נבחנו דרך בחירת המתנ"סים לתוכנית ומניעי הצטרפות של מנהלי המתנ"סים. המידע נאסף מהרכז המחוזי ומנהלי המתנ"סים בתחילת תוכנית ההכשרה האזורית.

מהתהליך שתואר על ידי הרכז המחוזי עולה, כי הנהלת המחוז של חברת המתנ"סים ערכה מיון מוקדם של המתנ"סים לפי מספר קריטריונים שאותם קבעה ובהם: יציבות המתנ"ס, שיטת ניהול עם נטייה להעצים אנשים וקיום של אוכלוסייה ישראלית ותיקה במתנ"ס. לפי דיווח המרכז המחוזי, כעשרים מתנ"סים התאימו לקריטריונים אלה. נשלח מכתב לכולם, והמנהלים זומנו למפגש על התוכנית. הגיעו כ-12 מנהלים, ומתוכם, בתהליך של סינון עצמי, הצטרפו לתוכנית שישה.

בריאיון עם המנהלים שנערך בתחילת התוכנית נבחנו המניעים להצטרפותם ודעתם על מטרותיה. מתוך תשובותיהם עולות שתי סיבות עיקריות להצטרפותם לתוכנית:

- ♦ ראיית התוכנית כהזדמנות להיכנס לתחום של פעילות עבור האוכלוסייה הקשישה, הן כתחום פעילות חדש, הן כאמצעי לפיתוח פעילות מתאימה יותר עבור אוכלוסייה זו. מתוך דיווחם עולה כי בכל המתנ"סים שהצטרפו לתוכנית לא הייתה קיימת פעילות עבור אוכלוסיית האזרחים הוותיקים. באחד מתוך ארבעת המתנ"סים דיווח המנהל על קיום גרעין של כ-40 אזרחים ותיקים, המתנדבים בפעילויות שונות במתנ"ס. בהתייחסותם לפעילות שהיו רוצים לקדם באמצעות התוכנית רובם ציינו פיתוח פעילות עבור הגמלאים בעיקר בתחום הפנאי וההתנדבות.

- ♦ התפיסה כי יש לעודד אנשים לעשות למען עצמם ולמען הקהילה וכי זו אוכלוסייה שיש לה פוטנציאל לתרום לעצמה ולקהילה הוצגה כמניע שני להצטרפות. כל המנהלים הדגישו את ההזדמנות הטמונה בתוכנית לקידום האזרחים הוותיקים כאוכלוסייה המובילה את הפעילות עבור עצמה. בהגדרתם את מטרות התוכנית הם סברו כי תוכנית זו נועדה: "לאפשר לאזרחים הבוגרים להיות אחראיים לחיים שלהם"; "שידעו להוביל פרויקטים עבור עצמם"; "לפתח פעילות שתהיה משמעותית עבורם". בשני מתנ"סים התייחסו להקמת מנהיגות מקומית שתסייע לקהילה – "לפתח את האזרחים ותיקים כמוקד של מנהיגות מקומית"; "להביא את האזרחים הוותיקים לעשות למען עצמם ולמען הקהילה".

היבט נוסף של ראיית מנהלי המתנ"ס את מטרות התוכנית עולה מתוך השאלה שבחנה את מדדי הצלחתה של התוכנית. שלושת מדדי ההצלחה הוזכרו על ידי רוב המנהלים והם: גיבוש קבוצה מקומית של מובילים/מנהיגים, מספר הפרויקטים שהיו עבור האזרחים הוותיקים ומספר האזרחים הוותיקים שישתתפו בפרויקטים השונים.

דרך גיוס גרעין הפעילים במתנ"סים

המהלך הראשון ביישום התוכנית היה גיוס גרעין של שניים-שלושה פעילים מכל מתנ"ס אשר יצטרפו לתוכנית הכשרה אזורית. אחת השאלות שנבחנו בהערכה היא כיצד מתבצע תהליך הגיוס והמיון של המועמדים לתוכנית.

מהריאיון עם המנהלים עולה כי גיוס גרעין הפעילים הראשון כלל פנייה לקהל מצומצם, כלומר גיוס אנשים בעיקר על בסיס היכרויות של גורמים במתנ"ס (כגון פנייה לרכז מתנדבים, לחבר הנהלה, לרכז תרבות) ובשיטה של "חבר מביא חבר". כך, למשל, אמרו המנהלים: "ישבתי יחד עם הרכזות על מספר שמות, דיברתי עם רכות ההתנדבות ויו"ר המתנ"ס, התקשרתי לאנשים וקיבלתי שמות"; "פניתי לחברת הנהלה שאנו מכירים ולתושב שהכרנו בהכשרה בו השתתף במתנ"ס וביקשו מהם להצטרף". רק במתנ"ס אחד התבצע הגיוס בפנייה לקהל רחב יותר - "פרסמנו בעיתון ופנינו לוועדים. בנינו פרמטרים שכוללים: נכונות לתרום, יכולת למשא ומתן, תפיסת עולם; הבדיקה לא נעשתה באופן מודע - למשל, שאלנו ומה היו אומרים עליך - האם יגידו שאכפת לך מאנשים - זה היה קריטריון לקבלה".

מתהליך הגיוס המתואר לעיל עולה כי גיוסם של הפעילים לתוכנית הוא למעשה מהלך איתור אוכלוסיית אזרחים ותיקים. מאחר שבמתנ"סים לא הייתה פעילות עבור אוכלוסייה זו לא היה אפשר לבחור מועמדים לתוכנית מתוך מאגר המשתתפים במתנ"ס, והיה צריך בעיקר לצאת לקהילה ולגייס אוכלוסייה חדשה.

ברוב המתנ"סים דיווחו המנהלים על איתור מספר מועמדים ועל ביצוע ריאיון לבחירת הפעילים. מתוך התיאורים שנתקבלו נראה כי רוב המנהלים חיפשו אנשים פעילים ובולטים בקהילה כדי לגייסם לתוכנית. רוב המנהלים לא קבעו קריטריונים ברורים לאיתור המועמדים ולמיונם. כך, למשל, טען אחד המנהלים כי "בתחילה רצינו לקחת מהמועדונים. אבל הם לא מתאימים. היינו בהתלבטות אם לקחת אנשים מוכרים או חדשים. בסוף לקחנו אימהות של אנשים שהיו פעילים במתנ"ס". בשני מתנ"סים הדגישו המנהלים כי האנשים שנבחרו הם בעלי יכולת מנהיגות, חלק מהם עם מעורבות קודמת בפעילות התנדבותית, וחלקם אנשים שעבדו בתפקידים ניהוליים וריכוזיים. בשני מתנ"סים אחרים הגיוס כלל אנשים פחות מעורבים ופעילים.

מתוך ריאיון של הרכז המחוזי של התוכנית עולה כי הוא סייע למנהלים בקביעת הפרופיל של המועמדים המתאימים לתוכנית. להערכתו, היה קושי מסוים בקביעת הפרופיל הרצוי של הפעיל שרוצים לגייס לתוכנית.

מאפייני המשתתפים, מניעים להצטרפות וציפיות

מאפייני המשתתפים

במסגרת ההערכה נאסף מידע על מאפייניהם הסוציו-דמוגרפיים של הפעילים שהשתתפו בהכשרה האזורית. בהכשרה זו השתתפו נציגים משישה מתנ"סים, סה"כ 18 איש, 12 מהם פעילים ו-6 רכזים בשכר שעתידים היו לרכז את הפעילות עבור הגמלאים בכל אחד מהמתנ"סים. מרוב המתנ"סים גוייסו שני פעילים, להוציא מתנ"ס אחד, שממנו הגיעו ארבעה.

לוח 2: מאפייני הפעילים והרכזים המשתתפים בהכשרה האזורית (מספרים מוחלטים)

מאפיינים	התפקיד	
	פעילים	רכזים
גיל	12	12
עד 54	1	5
59-55	4	-
64-60	1	-
69-65	6	1
+70	-	-
מין	12	12
נשים	5	4
גברים	7	2
מוצא	12	12
ישראל	1	3
אירופה-אמריקה	-	2
אסיה-אפריקה	11	1
השכלה	12	12
יסודית	1	-
תיכונית עיונית	3	-
תיכונית מקצועית	2	-
על תיכונית	3	2
אוניברסיטאית	3	4
עם ניסיון קודם		
בתפקידי מנהיגות	9	5
בפעילות התנדבותית	11	5

מלוח 2 עולה כי **אוכלוסיית הפעילים** מגוונת מבחינת גיל, מין והשכלה: כמעט מחציתם (5 מהם) מתחת לגיל 60; יש בה מספר כמעט דומה של גברים ונשים ויש בה רמות השכלה מגוונות. בצד רב-גונית זו נמצא כי זו אוכלוסייה הומוגנית מבחינת מוצא (רובם ילידי אסיה-אפריקה), ולרובה המכריע ניסיון קודם בפעילות התנדבותית ובתפקידי מנהיגות.

ממצאים אלה תואמים לפרופיל האוכלוסייה שהציגו מנהלי המתניינים, מבחינת מעורבותה הקודמת בתפקידי התנדבות ומנהיגות. מעניין לציין כי מתוך סקירת הספרות עולה גם כי ברוב תוכניות ההכשרה לפיתוח מנהיגות שנסקרו, לרוב המשתתפים היה ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות. ייתכן כי בתוכנית הנוכחית יש לניסיון זה חשיבות רבה עוד יותר, לאור העובדה כי גרעין זה של פעילים מיועד להיות הגרעין המוביל של פיתוח המנהיגות ברמה המקומית של כל מתניינים.

מניעים להצטרפות וציפיות מתוכנית ההכשרה האזורית

בתחילת התוכנית נשאלו המשתתפים על מניעיהם להצטרפות לתוכנית. כאמור לעיל, ההצטרפות להכשרה האזורית הייתה למעשה הצטרפות לתוכנית כולה. פעילים מקבוצה זו היו אמורים לסייע בגיוס פעילים נוספים בכל אחד מהמתניינים.

למשתתפים הוצגה רשימה של שישה מניעים, ועליהם היה לדרג כל אחד מהם בסולם של ארבע דרגות, מבחינת מידת חשיבות של המניע עבורם. בניתוח התשובות נעשתה הפרדה בין פעילים לרכזים.

מלוח 3 עולה כי כמעט בכל המניעים הדירוג של הפעילים היה גבוה יותר מזה של הרכזים. שתי האוכלוסיות הצביעו על מניע אלטרואיסטי בהצטרפות לתוכנית והוא, התחושה של יכולת ועניין לתרום לאזרחים ותיקים. בנוסף לכך, נמצא כי שתי האוכלוסיות ציפו ללמוד דברים חדשים, לפתח תחום עיסוק חדש ולהתמקצע במה שהם עוסקים היום.

לוח 3: מניעים להצטרפות לתוכנית, לפי תפקיד* (ציון ממוצע)

תפקיד		המניעים
רכז N=6	פעיל N=12	
2.8	3.2	הרצון שלי לקדם נושאים הנוגעים לאזרחים ותיקים
3.3	3.7	התחושה שלי שאני יכול תרום לאזרחים ותיקים
3.3	3.7	הרצון שלי ללמוד דברים חדשים
2.7	3.0	העניין שלי בתחום עיסוק חדש
3.3	3.3	הרצון שלי להיות מקצועי יותר במה שאני עושה
1.8	2.6	העניין שלי בשיפור היכולות שלי כמנהיג

* הדירוג נע בין 4 – במידה רבה מאוד ל-1 בכלל לא.

מעניין לראות כי העניין בשיפור יכולת המנהיגות דורג על ידי שתי האוכלוסיות כבעל חשיבות נמוכה יותר, אם כי גם כאן, כצפוי, הדירוג של הפעילים היה גבוה יותר משל הרכזים. ייתכן כי תפיסה זו קשורה לעובדה שרובם מעידים על עצמם כבעלי ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות, ולכן הם רואים עצמם כבר היום כבעלי יכולת בתחום זה. ממצאים אלה מעידים גם על הפרדה שקיימת אצל הפעילים בין יכולת מנהיגות, שלהערכתם יש להם כבר עם הצטרפותם לתוכנית, לבין העניין ברכישת מיומנויות חדשות, שמטרתה, לדעתם, לשפר את הכישורים הקיימים.

בנוסף למניעים להצטרפות לתוכנית בכללותה, נבחנו התרומות המצופות מתוכנית ההכשרה. למשתתפים הוצגה רשימה של שבע תרומות מצופות מההכשרה, ועליהם היה לדרג בסולם בן ארבע דרגות.

מלוח 4 עולה כי בדומה לדירוג שנתקבל על הציפיות מהתוכנית בכללותה, גם לגבי הציפיות מההכשרה הדירוג של הפעילים בכל התחומים גבוה מזה של הרכזים. הפערים בין שתי האוכלוסיות בנוגע לציפיות אלה גדולים מאלה שנמצאו לגבי הציפיות מהתוכנית בכללותה. מכאן ניתן להסיק כי לשתי האוכלוסיות ציפיות שונות מההכשרה.

רמת הציפיות של הפעילים מההכשרה הייתה גבוהה מאוד כמעט בכל התחומים שנבדקו. מצד אחד הם ציפו שהתוכנית תקנה להם מיומנויות וידע חדשים בתחום המנהיגות, תאפשר להם לפעול אחרת לקידום נושאים של קשישים ותאפשר להם לקדם נושאים חדשים. מצד אחר ציפיותם שהתוכנית תחזק את ביטחונם ביכולת המנהיגות שלהם או שתהפוך אותם למנהיגים הייתה נמוכה יותר. ייתכן שוב כי ציפיות אלה קשורות לעובדה כי מדובר באוכלוסייה שלרובה יש רקע קודם בתפקידי מנהיגות, ולפיכך ייתכן כי היא נוטה לראות עצמה כבעלת יכולת מנהיגות ולכן היא גם מצפה בעיקר לשפר את מה שכבר קיים.

לוח 4: ציפיות מההכשרה האזורית, לפי תפקיד (ציון ממוצע)*

תפקיד		הציפיות
רכז N=6	פעיל N=12	
2.7	3.2	תתרום לי ידע חדש בתחום של מנהיגות
2.4	3.3	תקנה לי כלים חדשים לתפקיד של מנהיג
2.5	3.1	תאפשר לי לגלות את יכולות המנהיגות שלך
2.5	2.7	תחזק את הביטחון שלי ביכולות המנהיגות שיש לי
1.5	2.7	תהפוך אותי למנהיג
2.5	3.4	תאפשר לי לפעול אחרת לקידום נושאים של אזרחים ותיקים
3.0	3.4	תקנה לי יכולת לקדם נושאים חדשים

* הטווח הוא בין 1 – בכלל לא ל-4 – במידה רבה מאוד.

תפיסה זו התבטאה גם בתשובות המשתתפים לשאלה פתוחה שבה נשאלו "מהו הדבר המרכזי שהיית רוצה לשפר ביכולת שלך כמנהיג?". כשליש מהמשתתפים ראו את עצמם כמנהיגים כבר לפני ההכשרה, ולכן לא ראו צורך בשיפור, והאחרים דיברו בעיקר על רצונם לשפר את יכולתם לשתף אחרים, את יכולתם לעבוד עם קבוצה ואת יכולתם לחזק יכולות קיימות.

מנהלי המתנ"סים והרכז המחוזי של התוכנית הצביעו על ציפיות דומות ביחס לתרומות ותוכנית ההכשרה לאוכלוסיית הפעילים. הם הדגישו את חשיבותה של התוכנית בהקניית כלים, מיומנויות וטכניקות של מנהיגות. המנהלים ציינו את הצורך בהקניית כלים למשא ומתן, כלים להובלת קבוצה ולביצוע תוכניות וחיזוק המשתתפים וגיבושם כקבוצת פעילים. המרכז המחוזי של התוכנית סבר כי ההכשרה היא כלי חשוב לפיתוח מיומנויות ולפיתוח סוג שונה של מנהיג – חברתי-קהילתי, שהוא לדעתו סוג אחר של מנהיגות, מנהיג בכוח קונסנזוס ולא בכוח כריזמה.

המנהלים נשאלו גם על ראייתם את מטרת ההכשרה מבחינת הרכזים. הם סברו כי ההכשרה היא כלי חשוב גם עבורם, להקניית מיומנויות של עבודה עם קבוצת הפעילים וכאמצעי ליצירת תשתית לעבודה משותפת בין הפעילים לבין הרכזים. כמו כן הם סברו כי ההכשרה היא מסגרת ללמידת דברים חדשים שהרכזים יכולים ליישם לתחומי עשייה אחרים במתנ"ס.

הערכת מתכונת ההפעלה של ההכשרה האזורית

בשאלון שהועבר למשתתפים בסוף ההכשרה האזורית נבחנה הערכתם לגבי מבנה ההכשרה ולגבי אופן ביצועה. השאלון בסוף התוכנית מולא על ידי 5 רכזים ו-9 פעילים.

באחת השאלות נתבקשו המשתתפים לדרג את התוכנית, בסולם בן שש דרגות, מבחינת עניין, רלוונטיות, קושי ורמת מקצועיות.

הדירוג הממוצע של התוכנית, הן בקרב הפעילים והן בקרב הרכזים, היה גבוה מבחינת עניין, רלוונטיות ורמה מקצועית (לוח 5). דרגת הקושי דורגה כנמוכה בידי שתי הקבוצות.

לוח 5: היבטים שונים בהערכתם של משתתפי ההכשרה האזורית את ההכשרה, לפי רקע קודם במנהיגות ותפקיד* (ציון ממוצע)

היבטים	תפקיד		ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות	
	פעיל N=9	רכז N=5	יש N=9	אין N=5
עניין	5.3	4.8	4.7	6.0
רלוונטיות	5.1	5.0	4.7	6.0
רמה מקצועית	5.1	4.6	4.4	5.8
קושי	1.8	1.4	1.8	3.0

* הסולם הוא בן 6 דרגות – 6 = במידה רבה מאוד ו-1 = בכלל לא.

אם משווים את דירוגם של היבטים אלה לפי ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות נמצא כי דירוג ההכשרה בכל ארבעת ההיבטים היה גבוה יותר בקרב המשתתפים ללא רקע קודם בתפקידי מנהיגות מאשר בקרב בעלי רקע קודם. מאחר שהאוכלוסיות קטנות, יש להתייחס לממצאים כאל מגמות כלליות.

במסגרת הערכת מתכונת ההכשרה נבחנו היבטים הקשורים לפעילויות שהועברו, דברים חסרים ומיותרים בתוכנית והצעות לשיפור. מהממצאים עולה כי:

- ♦ שתי הפעילויות שצוינו על ידי הפעילים והרכזים כתורמות ביותר היו: איתור פעילים (9), ODT – Out Door Training (9) והרצאה בנושא אסטרטגיות לקידום אינטרסים (6).
- ♦ רוב המשתתפים (13 מתוך 15) סברו שלא היו דברים מיותרים בתוכנית.
- ♦ למעלה ממחצית מהמשתתפים (5 פעילים ו-3 רכזים) ציינו שהיה חסר משהו בהכשרה ו/או שיש להם הצעות לשיפור. חלק מהמשתתפים ציינו תכנים חסרים ואחרים התייחסו בעיקר לשיטת הלימוד. התכנים שצוינו היו: יחסים בין אזרח למדינה, ללמוד להקשיב, ללמוד להעביר מחשבה בתמצית, פיתוח הנושא של ניהול מו"מ עם ארגונים, ניהול קונפליקטים בין ארגונים, והכרת המחשב. מבחינת דרך העברת ההכשרה, ציינו המשתתפים את הצורך ביותר יישום בשטח, יותר סדנאות המחשה, משחקי תפקידים לקראת יציאה לשטח, סיור במתנ"סים שמפעילים אזרחים ותיקים ושינויים בדרך ביצוע (יותר זמן, ריכוז ימים בימי מרתון, על רקע פיזור היישובים של המשתתפים).

הערכת תרומותיה של ההכשרה האזורית

אחד הנושאים החשובים בהערכת ההכשרה האזורית הוא בחינת תרומותיה. התרומות נבחנו בשלושה תחומים: 1. השינוי שחל בתפיסת המשתתפים את נושא מנהיגות; 2. ההשלכות על כישוריהם ומיומנותיהם של המשתתפים; 3. ההיערכות לפעילות בשטח.

תרומות ההכשרה הוערכו בשני אופנים: הערכה סובייקטיבית של המשתתפים והשוואה בין תשובותיהם לשאלות זהות שהועברו בתחילת ההכשרה ובסיומה. השימוש בשאלות זהות בשתי נקודות הזמן נועד לאפשר למדוד את השינויים שחלו אצל המשתתפים בעקבות ההכשרה. המטרה הייתה לערוך השוואה עבור כל משתתף בנפרד. כדי לאפשר לערוך השוואה זו, תוך שמירת אנונימיות, קיבל כל משתתף בתחילת ההכשרה קוד זיהוי, אולם מאחר שמחציתם החזירו את השאלונים בסוף ההכשרה ללא ציון קוד הזיהוי, לא ניתן היה לערוך השוואה לפי משתתף, אלא לפי סך כל התשובות שנתקבלו בשתי נקודות הזמן.

תפיסת מושג המנהיגות בתחילת ההכשרה ובסופה

אחת ממטרותיה של ההערכה הייתה לבחון את המידה שבה השפיעה ההכשרה על תפיסת המשתתפים את נושא המנהיגות. כפי שהוצג בסקירת הספרות, המושג "מנהיגות קשישים" מורכב, וקשה להבחין בין מנהיגות

קשישים לבין התנדבות קשישים. רוב החוקרים סוברים שהנושא של פיתוח מנהיגות קשישים הוא תופעה חדשה, ולכן טרם פותחה מערכת מושגית מתאימה להגדרתה.

במסגרת ההערכה נערכה בדיקה מצומצמת של תפיסת נושא המנהיגות בקרב המשתתפים בהכשרה. הנושא נבדק באמצעות שתי שאלות שהוצגו בשאלון שהועבר למשתתפים בתחילת ההכשרה ובסיומה.

אחת השאלות הייתה שאלה פתוחה ובה נתבקשו המשתתפים לציין מהן לדעתם תכונותיו ויכולתו של מנהיג. הממצאים מראים כי בתחילת התוכנית, המונחים שבהם הגדירו המשתתפים את תכונותיו ואת יכולתו של מנהיג היו מגוונים מאוד. אין רשימה אחת דומה לזולתה, וכמעט לכל משתתף מערכת מושגים משלו (ר' נספח ג'). כמחצית מהמשתתפים מנו למעלה משמונה תכונות של מנהיג וכמחציתם הסתפקו בציון שלוש עד ארבע תכונות.

לאור ריבוי הפריטים ורבגוניותם, היה קשה למיין את המושגים. עם זאת, שלושה מונחים צוינו בתכיפות גבוהה יחסית על ידי הפעילים והרכזים: יכולת הקשבה, יכולת תקשורת ויכולת לאלתר. עוד נמצא כי המושגים כריזמה ותכונות אישיות (כגון סובלנות, מרץ, נועם הליכות, יושר פנימי אכפתיות, חוס, ביטחון עצמי) צוינו בתכיפות גבוהה יותר על ידי הפעילים מאשר על ידי הרכזים.

מהשוואה בין התשובות בשתי נקודות הזמן עולה כי הכישורים והיכולת המופיעים אצל המשתתפים בתחילת ההכשרה שונים מאלה שמופיעים בסופה. במקום התכונות שצוינו בשכיחות גבוהה בתחילת ההכשרה – יכולת הקשבה, יכולת תקשורת, ויכולת אלתר, כריזמה ותכונות אישיות – צוינו בסופה התכונות: יכולת שיתוף ועבודה בצוות, כושר ביטוי ושכנוע, ויכולת ארגון (נספח ד'). מושגים אלה מבטאים שינוי מסוים בראיית המנהיגות – מגישה המתמקדת ביחיד ובתכונותיו, לגישה המתמקדת יותר במיומנויות ובידע. כמו כן מדובר בשינוי בתפיסת המנהיג – ממנהיג הפועל כבודד למנהיג המשתף את חברי הקבוצה בעשייה ורוותם אותם לפעילות מתוך ראייה שיתופית.

שאלה נוספת שבחנה את תפיסת המנהיגות הציגה שלושה היגדים ועל המשתתפים היה להביע את מידת הסכמתם בסולם בן ארבע דרגות (לוח 6).

לוח 6: עמדותיהם של משתתפי ההכשרה האזורית בנושא המנהיגות, בתחילת ההכשרה האזורית ובסיומה (באחוזים)

ציינו "מסכים בהחלט" ו"מסכים*		ההיגדים
בסיום ההכשרה (N=14)	בתחילת ההכשרה (N=18)	
71	73	מנהיגות בגיל מבוגר שונה ממנהיגות בגיל צעיר
78	55	ניתן ללמד אנשים להיות מנהיגים
57	61	מנהיגות היא תכונה שאדם נולד אתה

* בסולם של 4-1: 4 – מסכים בהחלט; 3 – מסכים; 2 – לא כל כך מסכים; 1 – לא מסכים כלל.

מהתשובות לעמדה ש"מנהיגות בגיל מבוגר שונה ממנהיגות בגיל צעיר" עולה כי בשתי נקודות הזמן סברו רוב המשתתפים שמנהיגות בגיל המבוגר שונה ממנהיגות בגיל צעיר.

לגבי שתי העמדות האחרות – "ניתן ללמד אנשים להיות מנהיגים" ו"מנהיגות היא תכונה שאדם נולד אתה" – נמצא כי בסוף ההכשרה יותר משתתפים חשבו שמנהיגות היא יכולת נרכשת מאשר בתחילתה (78% לעומת

55% בהתאמה). לעומת זאת, לא חל שינוי באחוז המשתתפים שסברו שמנהיגות היא תכונה מולדת (כ-60% בתחילת ההכשרה ובסיומה). לא נמצאו הבדלים בין פעילים לבין רכזים בעמדות אלה.

בשאלה נוספת שבחנה את הערכתם של המשתתפים על המידה שבה חל לדעתם שינוי בתפיסתם את נושא המנהיגות של קשישים בעקבות תוכנית ההכשרה, נמצא כי רוב המשתתפים (11 מתוך 15) סברו שחל שינוי ב"מידה רבה מאוד" ו"במידה רבה". נמצא כי הדירוג של מידת השינוי היה גבוה יותר בקרב חסרי רקע קודם במנהיגות מאשר בקרב בעלי רקע במנהיגות (דירוג ממוצע 3.8 ו-2.7 בהתאמה) לא נמצאו הבדלים בין הרכזים לפעילים בנושא זה. בפירוט התשובות לגבי השינויים שחלו ציינו רוב המשתתפים את תרומות ההכשרה בתחום של ידע ומיומנויות מאשר את ההשלכות על התפיסה של מנהיגות קשישים.

הערכת תרומות ההכשרה לידע ולמיומנויות

בהערכת ההכשרה האזורית נבחנה גם תרומתה לשיפור יכולת המנהיגות.

בשאלה שבחנה האם המשתתפים חשו ששיפרו את יכולת המנהיגות שלהם נמצא כי כמעט כולם (14 מתוך 15) דיווחו שכן. בתשובותיהם לשאלה על מידת השיפור נמצאה שונות – 4 ציינו במידה רבה מאוד; 7 – במידה רבה; 3 – במידה מועטה ו-1 בכלל לא (ציון ממוצע של 3.0 בסולם של ארבע דרגות). נמצא כי משתתפים ללא-רקע קודם בתפקיד ייחסו להכשרה תרומה רבה יותר לשיפור יכולת המנהיגות מאשר בעלי רקע קודם (דירוג ממוצע 3.4 ו-2.7 בהתאמה). לא נמצאו הבדלים בין הרכזים לבין הפעילים בנושא זה.

בנוסף לבחינה של מידת השיפור נבדק גם סוג הכישורים ששופרו. בפירוט הנושאים שאותם שיפרו המשתתפים עלו שני תחומים עיקריים: 1. רכישת מיומנויות ארגון וניהול – (6 מתוך 12), לדוגמה: טכניקות ארגון, ארגון מפגשים, בניית פרופיל של מנהיגים, הצגת נתונים בצורה מסודרת, ניהול שיחות, וראייה לטווח ארוך; 2. כישורים של שיתוף המוהיגים במנהיגות – (4 מתוך 12), לדוגמה: "עבודה בשיתוף", "לחלוק עם אחרים אחריות ומטלות", "היכולת לתת לאחרים לבטא עמדתם ולא לקחת הכל על עצמך", "הקשבה והאזנה לאחרים לבקשותיהם ומכאוביהם"; 3. ידע בסוגיות שקשורות לגיל השלישי (3 מתוך 12) לדוגמה "ניהול שיחות וגישת נכונה לגמלאים", "עבודה מול מנהיגים ותיקים", "להכיר טוב יותר את בני 55+ דבר שלא הייתי מודע לו".

מעניין להשוות ממצאים אלה לשאלה דומה שהוצגה בתחילת ההכשרה על הנושאים שהמשתתפים היו רוצים לשפר ביכולת מנהיגותם. שם נמצא כי כשליש מהמשתתפים ראו את עצמם כמנהיגים כבר עם הצטרפותם להכשרה ולא ראו צורך בשיפור, והאחרים התייחסו בעיקר ללמידה של נושא אוכלוסיית הקשישים ושיפור מיומנויות של אסרטיביות ויכולת הקשבה. מכאן עולה כי רוב המשתתפים נתרמו מעבר למה שציפו, ובנוסף לכך הם נתרמו גם בנושאים שלא צפו בתחילת ההכשרה, כגון, מיומנויות ארגון, ניהול וכישורי שיתוף במנהיגות.

להכשרה יוחסו תרומות רבות גם בהיבטים אחרים שנבחנו (לוח 7) – חיזוק הביטחון ביכולת המנהיגות, הקניית יכולת להוביל נושאים חדשים, הקניית כלים חדשים לתפקיד של מנהיג וקבלת ידע חדש בתחום המנהיגות. הדירוג של התרומות היה גבוה יותר בקרב הפעילים מאשר בקרב הרכזים. הפערים גדולים יותר אם בוחנים את התרומות על פי רקע קודם במנהיגות.

לוח 7: תרומות ההכשרה האזורית, לפי תפקיד ורקע קודם במנהיגות* (ציון ממוצע)

רקע קודם במנהיגות		תפקיד		תרומות
אין (N=5)	יש (N=9)	רכז (N=5)	פעיל (N=9)	
4.0	2.6	2.8	3.3	תרם לי ידע חדש בתחום מנהיגות
3.8	2.8	2.8	3.4	הקנה לי כלים חדשים לתפקיד של מנהיג
3.4	2.6	2.4	3.1	אפשר לי לגלות יכולות מנהיגות
3.6	2.8	3.3	3.2	חיזק את הביטחון ביכולת המנהיגות שלי
3.4	2.8	2.8	3.1	שיפר את יכולת המנהיגות שלי
3.6	3.0	3.4	3.1	הקנה לי יכולת לקדם נושאים חדשים

* בסולם של 1-4: 1 – בכלל לא; 4 – במידה רבה מאוד.

אם משווים בין ממצאים אלה לבין ציפיותיהם של המשתתפים בתחילת ההכשרה האזורית נמצא כי הדירוג של התרומות גבוה מזה של הציפיות. מכאן עולה כי ההכשרה תרמה בכל הנושאים שלעיל מעבר למה שציפו המשתתפים בתחילת התוכנית (ר' לוח 4 לעיל).

תרומת ההכשרה להיערכות לפעילות בשטח

במסגרת הערכת ההכשרה נשאלו המשתתפים האם הם מתכננים להוביל או לקדם פעילות לטובת האזרחים הוותיקים מיד לאחר ההכשרה, מעבר לארגון הכשרה שהם עתידים להפעיל במתנ"ס המקומי.

חמישה משתתפים ציינו פעילויות נוספות, רובן לא קשורות לנושא אזרחים ותיקים והן: העלאת אחוז עוברי מבחני הבגרות ביישוב, קידום נושא של חד-הוריות, קידום בריאות במתנ"ס וקידום נושא ספורט ותרבות. משתתף אחד ציין פעילות הקשורה לאזרחים ותיקים – בריאות הקשיש בקהילה ופעילויות תרבות לבני 55+.

מהאמור לעיל עולה כי המטרה העיקרית בסוף ההכשרה היא גיוס פעילים לשלב הבא של התוכנית וכי מעבר למהלך זה, לרוב המשתתפים לא הייתה תפיסה מגובשת עדיין לגבי הפעילויות שבכוונתם לבצע בקהילה.

השלב השני של התוכנית – גיוס פעילים במתנ"סים וביצוע הכשרות מקומיות

עם סיום ההכשרה האזורית נערכו הפעילים והרכזים לביצוע השלב השני ביישום התוכנית. שלב זה כלל שני מרכיבים עיקריים: גיוס קבוצת פעילים בכל מתנ"ס והפעלת תוכניות הכשרה מקומיות בכל אחד מהמתנ"סים עבור הפעילים שגויסו. מהלך זה התבצע במלואו בארבעה מתנ"סים מתוך השישה שהשתתפו בהכשרה האזורית – מרחבים, אשקלון, אשדוד ודימונה.

בשלב זה של ההערכה נבחנו שני נושאים עיקריים: כיצד גויסו המשתתפים להכשרות המקומיות וכיצד יושמו תוכניות ההכשרה ומהן תרומותיהן. המידע נאסף בסיום תוכנית ההכשרה מארבעה מקורות מידע: המשתתפים, מנהלי המתנ"סים, הרכזים והמנחה המקצועי של התוכנית.

גיוס המשתתפים להכשרות המקומיות ומאפייניהם

הצעד הראשון בכל מתנ"ס בהיערכות לשלב השני של התוכנית היה גיוס המשתתפים. הגיוס נעשה על ידי הרכז והפעילים, בוגרי תוכנית ההכשרה האזורית. המטרה הייתה לגייס כ-20-25 איש בכל מתנ"ס. במידע שנאסף מהרכזים על תהליך הגיוס נבחנו שני היבטים: אופן איתור המועמדים הפוטנציאליים ותהליכי המיון שבוצעו.

מתיאור של הרכזים את תהליך הגיוס עולה כי:

- ◆ כמעט בכל המתנ"סים הושקעו מאמצים רבים לאיתור המועמדים. בכל המתנ"סים גויסו הפעילים על ידי פנייה ואיתור אישיים ("מכירים של שני המנהיגים – מכירים במעגל הקרוב והמכירים צירפו עוד") ובשלושה מהם פנו גם לקהלים רחבים יותר ("יש כ-90 איש שנרשמו להתנדבות בגילאים +55, מתוכם חיפשנו בעלי פוטנציאל").
 - ◆ היו הבדלים בין המתנ"סים במספר המועמדים שאותרו והוא נע בין 70 איש ל-13 איש.
 - ◆ המתנ"סים נבדלו זה מזה בדרך המיון של המועמדים לתוכנית: במתנ"ס אחד לא נעשה כל מיון – "לא ראיונות ושאלות. הוזמנו למפגש מקדים – כ-30 איש, כמעט ולא מיינו, מי שרצה הצטרף"; בשלושת המתנ"סים האחרים דיווחו הרכזים על ביצוע תהליך מיון מסוים של המועמדים. כך, למשל, במתנ"ס אחד תיאר הרכז – "בנינו פרופיל של מועמד ופנו לאנשים פוטנציאליים על פי הפרופיל. הייתה פנייה טלפונית או מפגש של מספר אנשים בבתים. שלחנו חוזר לאנשים שנראו פוטנציאלית רלוונטיים. 70 איש הגיעו לחשיפה. חשפנו את הפרויקט בפניהם. העברנו שאלון ועל בסיס השאלון אותרו 21 איש"; "הוצאנו דף, יצרנו תיאום ציפיות מוקדם. מה הקורס מחייב וביקשנו לחתום על טופס מחויבות. פנינו בכתב לכל הגורמים המוסדיים ואחרי זה הייתה פגישה עם הגורמים, ואחרי שאנשים פנו היו ראיונות.
 - ◆ יש הבדלים בתפיסת הרכזים את הצורך בשיפור תהליך הגיוס. שני רכזים ציינו כי אין צורך בשיפור, האחד עבד במתנ"ס שכל הגיוס בו בוצע ללא מיון והשני עבד במתנ"ס שתהליך המיון בו היה מסודר יותר. השניים האחרים התייחסו לצורך בשינוי: האחד, הצביע על הצורך להכין את המשתתפים למחויבות הדרושה ולתאם ציפיות והשני, והצביע על הצורך בהכנת שאלונים כדי לאסוף יותר מידע על מי שמעוניינים להצטרף.
- על בסיס מהלכי הגיוס השונים, גויסו להכשרות המקומיות בסך הכול 91 איש והשתתפו בהן 102 איש, כולל אחד-עשר משתתפים מההכשרה האזורית. מספר המשתתפים בכל מתנ"ס היה כדלקמן: 24 במתנ"ס א'; 29 במתנ"ס ב'; 24 במתנ"ס ג'; ו-25 במתנ"ס ד'. את ההכשרות המקומיות סיימו 95 משתתפים ואת השאלונים מילאו 68 איש.

במסגרת ההערכה נבחנו מספר מאפיינים סוציו-דמוגרפיים של המשתתפים בהכשרות המקומיות. המידע נאסף בשאלון שהועבר בסוף ההכשרה ומשקף את מאפייניהם של בוגרי התוכנית (68 איש).

לוח 8: מאפייניהם של מסיימי ההכשרות המקומיות, לפי מתנ"סים (אחוזים)

הכשרה מקומית				סה"כ N=68	מאפיינים
מתנ"ס ד' N=19	מתנ"ס ג' N=15	מתנ"ס ב' N=19	מתנ"ס א' N=15		
100	100	100	100	100	גיל
54	22	54	30	38	עד 59
15	33	23	35	28	64-60
31	44	23	35	34	+65
100	100	100	100	100	מין
43	41	15	47	38	גברים
57	59	85	53	62	נשים
100	100	100	100	100	מוצא
13	7	17	41	21	ישראל
53	29	17	-	24	אירופה-אמריקה
33	64	67	59	56	אסיה-אפריקה
100	100	100	100	100	השכלה
20	12	8	13	13	יסודית
47	12	42	25	30	תיכונית עיונית
13	24	17	25	20	תיכונית מקצועית
13	12	17	6	12	על תיכונית
7	41	17	31	25	אוניברסיטאית
57	67	57	67	62	ניסיון קודם
73	56	62	50	59	בתפקידי מנהיגות בעבודה בהתנדבות

מלוח 8 עולים הממצאים הבאים:

- ♦ מעל שליש מהמשתתפים היו מתחת לגיל 60 (הגיל הממוצע הוא 61 שנה וסטטיית תקן של 6 שנים). טווח הגילים נע בין 50 לבין 73 שנה. נמצא כי יש הבדלים בין המתנ"סים בהרכב הגילים – במתנ"ס ב' ו-ד' האוכלוסייה הייתה צעירה יותר – יותר ממחצית מהמשתתפים היו מתחת לגיל 60, לעומת שני המתנ"סים האחרים שבהם כחמישית וכשליש היו בקבוצת גיל זו.
- ♦ מבחינת מגדר, נמצא שבסך הכול הרוב נשים (62%). במתנ"ס ב' כמעט כל המשתתפים היו נשים (85%), לעומת האחרים שבהם החלוקה בין גברים לנשים מאוזנת יותר.
- ♦ למעלה ממחצית מהמשתתפים הם יוצאי אסיה-אפריקה (55%), כחמישית ילידי ישראל (21%) וכרבע יוצאי אירופה-אמריקה (24%). נמצאו הבדלים בין המתנ"סים בהרכב האוכלוסייה, לפי מוצא: במתנ"ס ד' כמחצית מהמשתתפים היו יוצאי אירופה-אמריקה (53%) לעומת שאר המתנ"סים שבהם הרוב היו יוצאי אסיה-אפריקה. במתנ"ס א' יש ריכוז גדול של ילידי ישראל (41%).
- ♦ אוכלוסיית המשתתפים מגוונת מבחינת השכלה: כרבע מהמשתתפים בעלי השכלה אקדמית, למחציתם השכלה תיכונית ול-13% השכלה יסודית. גם ברמת ההשכלה נמצאו הבדלים בין המתנ"סים: במתנ"ס א' ו-ג' היה שיעור גבוה יותר של בעלי השכלה אקדמית (31% ו-41% בהתאמה), לעומת מתנ"ס ב' ו-ד' (17% ו-13% בהתאמה).
- ♦ מבחינת רקע בתפקידי מנהיגות נמצא כי כשני שלישים היו בעלי רקע בתחום המנהיגות. אין הבדלים בין המתנ"סים בשיעור האוכלוסייה בעלת ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות.
- ♦ מבחינת הרקע בהתנדבות נמצא כי 60% מהמשתתפים דיווחו שעסקו, או שעוסקים, בעבודה בהתנדבות. יש הבדלים בין המתנ"סים בשיעור של אוכלוסייה זו – והוא נע בין 50% במתנ"ס א' לבין 73% במתנ"ס ד'.

הממצאים המובאים לעיל מראים כי האוכלוסייה שהשתתפה בהכשרות המקומיות יחסית צעירה, מגוונת מבחינת השכלה ומגדר, ולחלק ניכר התנסות קודמת בתפקידי מנהיגות ובפעילות התנדבותית. כמו כן נמצא שוני בין המתנ"סים בחלק מהמאפיינים של האוכלוסייה.

הערכת מתכונת הפעלה של ההכשרות המקומיות

ההערכה של ההכשרות המקומיות נעשתה באמצעות מידע שנאסף מארבעה מקורות מידע והם: המשתתפים, הרכזים המקומיים, מנהלי המתנ"סים והרכז המחוזי של התוכנית. המידע מהמשתתפים נאסף באמצעות שאלון דומה לזה שהועבר למשתתפים בסוף ההכשרה האזורית. המידע מהרכזים, מהמנהלים ומהמרכז המחוזי נאספו בריאיון טלפוני באמצעות שאלונים מובנים למחצה שפותחו למטרה זו. המטרה הייתה לבחון את נקודת מבטם של הגורמים השונים לגבי תרומות ההכשרה ולגבי מתכונת הפעלתה של התוכנית. חשוב לזכור כי היו הבדלים בין תוכניות שהועברו במתנ"סים השונים, מבחינת מספר השעות וחלק מהתכנים.

בהערכת המשתתפים את ההכשרות המקומיות עולה כי:

- מבחינת עניין, רלוונטיות ורמה מקצועית, נתנו המשיבים לתוכנית דירוג גבוה וציינו כי לא הייתה קשה עבורם (לוח 9). לא נמצא קשר בין משתני הרקע של המשתתפים (כגון גיל, השכלה, ארץ מוצא, רקע קודם במנהיגות) לבין הדירוג של התוכנית בהיבטים אלה. כמו כן לא נמצאו הבדלים בין המתנ"סים בדירוג של המשתתפים.

לוח 9: היבטים שונים בהערכתם של משתתפי ההכשרות המקומיות את ההכשרה* (ציון ממוצע)

הערכת התוכנית	ממוצע (N=68)	סטיית תקן
עניין	5.3	1.6
רלוונטיות	4.9	1.2
רמה מקצועית	4.8	0.8
קושי	2.4	1.0

* הסולם הוא בן 6 דרגות – 6 = במידה רבה מאוד ו-1 = בכלל לא.

- בשאלה שבה נתבקשו המשתתפים לציין את שתי הפעילויות או את ההרצאות שתרכשו להם ביותר נמצאו שונות רבה בין המתנ"סים. במתנ"ס א' רוב המשתתפים התייחסו להרצאה בנושא איתור פעילים, במתנ"ס ד' רובם התייחסו לפעילות ODT, ומתנ"ס ב' הוזכרו ההרצאות של מרצים שונים, ובמתנ"ס ג' ההתייחסויות היו מאד מגוונות.
- כמעט כל המשתתפים (92%) סברו שלא היו דברים מיותרים בתוכנית.
- מחצית מהמשתתפים ציינו שהיה חסר משהו בהכשרה ו/או יש להם הצעות לשיפור. אחוז המצביעים על דברים חסרים היה גבוה יותר בקרב בעלי ניסיון בתפקידי מנהיגות מאשר בקרב חסרי ניסיון (63% לעומת 29% בהתאמה).
- בפירוט של הדברים החסרים וההצעות לשיפור העלו המשתתפים שני נושאים עיקריים: הוספת הרצאות (נושא שבלט במיוחד במתנ"ס א') וקבלת יותר מידע והגברת העבודה היישומית – הן מבחינת תכנים והן מבחינת דרך העברת המידע (יותר התנסויות וסימולציות). שתי סוגיות נוספות שעלו התייחסו לצורך להשקיע יותר בפעילות לגיבוש הקבוצה ולנוכחות המשתתפים. היו מספר משתתפים שצינו גם את רצף המפגשים והצורך בקיצור השעות.

בכל אחד מהמתנ"סים נשאלו הרכזים גם על ראייתם את ההכשרה. מתוך תשובותיהם עולה כי:

- ♦ הפעילות התורמת ביותר לדעת כל הרכזים הייתה ה-ODT. מעבר לכך התייחס כל אחד להרצאות שונות. בשני מתני"סים ציינו את בניית הפרויקטים כפעילות תורמת.
- ♦ בתשובותיהם בנוגע לנקודות הקושי בהכשרה ולדברים הטעונים שיפור ציינו כולם את רציפות התוכנית, את הבטחת ההתמדה של המשתתפים ואת גיבוש הקבוצה. הסוגיה הייתה יצירת מחויבות והבטחת נוכחות במפגשים. כמו כן הדגישו כל הרכזים את הצורך בבניית תוכנית יישומית יותר עם יותר ביקורי שטח וסימולציות ופחות תאוריה.

המרכז המחוזי של התוכנית נשאל על מספר היבטים של התוכנית. מתוך תשובותיו עולה כי:

- ♦ בהערכתו את התוכנית מבחינת רמה מקצועית, עניין וקושי, הוא דירג אותה בדרגה גבוהה מבחינת מקצועיות ועניין (5 מתוך 6) וברמה נמוכה (2 מתוך 6) מבחינת קושי.
 - ♦ הוא סבר כי יש מקום להוסיף נושאים נוספים לתוכנית והם: מנהיגות בקבוצה, טיפול בקונפליקטים, מתודולוגיות להצגת נושא, יחסי גמלאים עם אנשי מקצוע, גיוס משאבים ונוהל דיונים ושיבות, איסוף מידע וניתוח. כמו כן יש להרחיב לדעתו נושאים כגון תקשורת בין-אישית והכרת שירותים.
 - ♦ לדעתו לא היו נושאים מיותרים בתוכנית.
 - ♦ מבחינת משך התוכנית יש, לדעתו, צורך בעשרה מפגשים לפחות לתוכנית מסוג זה. ברוב המתני"סים הוערכה התוכנית מעבר לעשרה מפגשים.
- הממצאים המובאים לעיל מראים כי יש הסכמה בין כל מקורות המידע שהתוכנית היא ברמה מקצועית טובה, מעניינת ואינה קשה למשתתפים. עם זאת נמצא כי לפי כל מקורות המידע יש צורך בשיפור התוכנית, הן מבחינת התכנים הנלמדים והן מבחינת שיטות הלימוד. בנוסף לכך עלה הקושי להבטיח מחויבות ורציפות של המשתתפים במפגשים; דבר שהפריע למשתתפים עצמם ולא רק לגורמים המלווים והמנחים.

הערכת תרומות ההכשרות המקומיות

אחד הנושאים החשובים בהערכת ההכשרות המקומיות הוא בחינת תרומותיהן. תרומות ההכשרות נבחנו בעיקר ממידע שנאסף מהמשתתפים בסיומן (בהכשרות אלה, להבדיל מההכשרה האזורית, לא נאסף מידע מהמשתתפים בשתי נקודות זמן. בנוסף לכך נאסף מידע גם מהרכזים ומהרכזי המחוזי של התוכנית.

תפיסות ועמדות בנושא מנהיגות

בדומה להכשרה האזורית, גם בהכשרות המקומיות נבחנה התפיסה של נושא המנהיגות באמצעות שתי שאלות. שאלה אחת בחנה את עמדות המשתתפים כלפי מנהיגות באמצעות שלושה היגדים. עליהם היה לציין את מידת הסכמתם להיגדים אלה בסולם של ארבע דרגות.

לוח 10: עמדותיהם של משתתפי ההכשרות המקומיות בנושא המנהיגות (אחוזים)

ההיגד	ציינו "מסכים בהחלט" ו"מסכים" [*] (N=68)
ניתן ללמד אנשים להיות מנהיגים	76
מנהיגות היא תכונה שאדם נולד אתה	59
מנהיגות של אזרחים ותיקים שונה ממנהיגות בגיל צעיר יותר	78

* בסולם של 4-1: 4 – מסכים בהחלט; 3 – מסכים; 2 – לא כל-כך מסכים; 1 – לא מסכים כלל.

מלוח 10 עולה כי מרבית המשתתפים (76%) הסכימו ש"ניתן ללמד אנשים להיות מנהיגים". לעומת זאת, שיעור נמוך יותר הסכימו להיגד "מנהיגות היא תכונה שאדם נולד אתה" (59%). ממצאים אלה דומים מאוד לאלה שנמצאו אצל המשתתפים בהכשרה האזורית.

משילוב שני המשתנים עולה כי חלק ניכר מהמשתתפים (48%) חשבו שתכונת המנהיגות מולדת ונרכשת כאחד; 34% חשבו שהיא נרכשת בלבד; ו-18% – מולדת בלבד. לא נמצא קשר בין עמדות אלה לבין ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות.

בשאלה פתוחה שבחנה את תפיסת המנהיגות נתבקשו המשתתפים למנות את תכונותיו או את יכולתו של המנהיג. כל אחד מהנחקרים יכול היה למנות יותר מתכונה אחת. הממצאים מראים כי קיים שימוש במונחים ובתיאורים רבים ומגוונים (נספח ה).

מניתוח הממצאים עולה כי ניתן לזהות חמישה מאפיינים עיקריים בתיאור המשתתפים את המנהיגות והם: כושר ארגון וניהול (30%), כושר ביטוי ושכנוע (22%), יכולת הקשבה ותקשורת (33%), שיתוף ומעורבות הקבוצה (25%) ותכונות אישיות, כגון יושר, אמינות, אכפתיות, מסירות (33%). המושגים הללו מראים כי המשתתפים משתמשים יותר במושגים המבטאים התייחסות למנהיגות כמומנות נרכשת (כגון ארגון וניהול, יכולת שכנוע, תקשורת ושיתוף הקבוצה) ופחות שימוש בתכונות אישיות.

נבחן הקשר שבין תפיסת המנהיגות לבין מאפייני הרקע של המשתתפים. המגמות העיקריות שעלו הן כדלקמן:

- ◆ **כושר ארגון וניהול.** נמצא קשר בין גיל המשתתפים לבין ייחוס כושר זה למנהיגות. יותר בני 65 ומעלה (48%) השתמשו במושג זה, מאשר צעירים יותר (בני 60-64 – 18% ומתחת לגיל 60 – 22%).
- ◆ **שיתוף ומעורבות הקבוצה.** נמצא קשר בין משתני גיל, מגדר ומוצא לבין ייחוס שיתוף הקבוצה לתכונות מנהיגות. השימוש במושג זה היה גבוה יותר בקרב אלה מתחת לגיל 65 (30%) מאשר בקרב בני 65 ומעלה (10%); בקרב נשים לעומת גברים (35% ו-9% בהתאמה); בקרב ילידי אירופה-אמריקה לעומת ילידי אסיה-אפריקה וילידי ישראל (43% לעומת 16% ו-25% בהתאמה).
- ◆ **הקשבה ותקשורת.** נמצא קשר בין ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות לבין ייחוס הקשבה ותקשורת למנהיגות. יותר בעלי ניסיון בתפקידי מנהיגות ייחסו תכונה זו מאשר חסרי ניסיון (24% לעומת 9%).
- ◆ **תכונות אישיות של מנהיג.** נמצא קשר בין השכלת המשתתפים לבין שימוש במושג זה. יותר בעלי השכלה גבוהה ציינו תכונות אישיות (40%) לעומת בעלי השכלה תיכונית (27%) ובעלי השכלה יסודית (אף אחד לא השתמש במושג).

נושא נוסף שנבחן בהערכה הוא עמדתם של המשתתפים לגבי נושא **מנהיגות קשישים**. בשאלה אחת נבחנה עמדתם של המשתתפים על ההיגד "מנהיגות בגיל מבוגר שונה ממנהיגות בגיל צעיר". חלק ניכר מהמשתתפים (78%) הסכימו לעמדה זו. נמצא כי קיים קשר בין עמדה זו לגיל המשתתפים. אחוז המסכימים עם העמדה גבוה יותר בקרב אלה שמתחת לגיל 60 מאשר בקרב אלה מעל גיל 60 (83% ו-60% בהתאמה). המשתתפים נשאלו מה, לדעתם, ההבדל בין מנהיגות בגיל מבוגר לעומת מנהיגות בגיל צעיר. רובם התייחסו לניסיון ולידע שיש למבוגרים לעומת צעירים. כמו כן התייחסו לסגנון שונה של מנהיגות (כגון שקול יותר ואימפולסיבי פחות) ולשוני בתכנים ובצרכים של האוכלוסיות.

בשאלה נוספת שבחנה את השלכותיה של ההכשרה על תפיסת נושא מנהיגות קשישים נתבקשו המשתתפים להצביע בסולם בן ארבע דרגות על המידה שבה חל לדעתם שינוי בתפיסתם את נושא המנהיגות של קשישים. כמעט כל המשתתפים (93%) סברו שבעקבות ההכשרה חל שינוי במידה רבה או במידה רבה מאוד בתפיסתם על מנהיגות של אזרחים ותיקים.

הערכת תרומות ההכשרות המקומיות

תרומות ההכשרות המקומיות הוערכו על פי כמה מקורות מידע – משתתפים, רכזים ומנהלי המתנ"סים.

המשתתפים נשאלו על תרומתה של ההכשרה לשיפור יכולת המנהיגות שלהם. מתשובותיהם עולה כי:

- ♦ לדעת רובם (93%) ההכשרה תרמה ב"מידה רבה" לשיפור יכולת המנהיגות שלהם.
- ♦ בצינים את סוג הכישורים ששופרו בעקבות ההכשרה ניתן היה לזהות חמישה תחומים עיקריים שבהם שופרה יכולתם: יכולת לעבודה משותפת (לדוגמה, "עבודת צוות", "עזרה הדדית", "ללמוד מאחרים") – 18%; יכולת הקשבה וסובלנות – 16%; מיומנויות ארגון וניהול (לדוגמה, "יכולת תכנון לטווח רחוק", "כושר ארגון" ו"יכולת לבצע") – 15%; שיפור הביטחון העצמי – 10%; כושר ביטוי – 6%. המיומנויות המופיעות כאן דומות לאלה שצוינו על ידי המשתתפים ככישורים של מנהיג. הממצאים מראים כי יש שונות בין המשתתפים בהתייחסות לנושאים ששופרו ולא נמצא תחום מרכזי אחד שבו חל שיפור אצל חלק ניכר מהמשתתפים.
- ♦ להכשרה יוחסו תרומות רבות גם בהיבטים אחרים שנבחנו ובהם: חיזוק הביטחון ביכולת המנהיגות, הקניית היכולת להוביל נושאים חדשים, הקניית כלים חדשים לתפקיד של מנהיג וקבלת ידע חדש בתחום המנהיגות (לוח 11). יש שונות קטנה בין המשתתפים בדירוג היבטים אלה. עם זאת מהשוואה בין המתנ"סים עלה כי במתנ"ס א' דירוג התרומות שלעיל היה נמוך יותר מאשר במתנ"סים האחרים. לא נמצאו קשרים בין הערכת התרומות למאפיינים אחרים של המשתתפים.

לוח 11: תרומות ההכשרות המקומיות לידע, ליכולות ולמיומנויות מנהיגות, לפי רקע קודם במנהיגות* (ציון ממוצע)

תרומות	ציון ממוצע (N=68)	סטיית תקן
ידע חדש בתחום מנהיגות	3.0	0.7
כלים חדשים לתפקיד של מנהיג	3.1	0.6
הקנה יכולת לקדם נושאים חדשים	3.1	0.6
חיזוק את הביטחון ביכולת המנהיגות	3.1	0.6
שיפר את יכולת המנהיגות שלך	3.0	0.7
אפשר לגלות את יכולת המנהיגות שלך	2.8	0.8
הגביר את הרצון לעסוק בנושאים של אזרחים ותיקים	3.3	0.6

*בסולם של 1-4: 1 – בכלל לא; 2 – במידה מועטה; 3 – במידה רבה; 4 – במידה רבה מאוד.

ראיית תרומות ההכשרה נבדקה גם בראיונות עם רכזי התוכנית ומנהלי המתנ"סים.

הרכזים הדגישו את תרומתה של התוכנית במתן כלים לעבודה בשטח וציינו בעיקר את התחלות העשייה בשטח כמדד להצלחת ההכשרה. לעומתם, ציינו **מנהלי המתנ"סים** שתי תרומות עיקריות: גיבוש קבוצה (הקבוצה התגבשה מאוד ונכנסה למחויבות גבוהה... קבוצה חזקה", "יצרנו קבוצה חדורת מוטיבציה שיוצרת מה רוצה לעשות ואיך לעשות"); והעצמה והגברת המוטיבציה של המשתתפים (האמונה שלהם ביכולת שלהם להוביל לשינוי", "עורר מוטיבציה, גילוי יכולות...חלקם החזירו לעצמם אמונה בעצמם, דימוי עצמי, ביטחון עצמי").

גישות דומות הוצגו גם על ידי **הרכז המחוזי** של התוכנית. גם לדעתו גיבוש קבוצה מובילה היה אחד מתוצריה של ההכשרה. כמו כן הוא ציין את חיזוק יכולתם של המשתתפים ואת חיזוק ביטחונם העצמי ביכולתם. לדעתו הצלחת תוכנית ההכשרה קשורה במידה רבה גם לתמיכה הארגונית של המתנ"ס במשתתפים ובתוכנית.

תרומת ההכשרה להיערכות לפעילות בשטח

בהערכה נבחן מה תרמה ההכשרה לכוונה לפעול בשטח. המשתתפים, בסוף ההכשרה המקומית, התבקשו לציין אילו פעילויות בקהילה ברצונם לקדם. רובם (90%) ציינו את הפעילויות שבכוונתם לקדם, ורק 10% ציינו כי אינם יודעים מהי הפעילות שברצונם לקדם (כולם ממתנ"סים א' ו-ד').

בפירוט הפעילויות המתוכננות עלו מספר מגמות עיקריות (נספח ו):

- ◆ לבוגרי ההכשרות המקומיות היה עניין רב בקידום העשייה, אולם ניסוח כיווני הפעולה היה עדיין כללי מאוד, ולרובם לא הייתה תפיסה מגובשת לגבי הפעילויות שבכוונתם לבצע בקהילה לאחר ההכשרה.
- ◆ חלק מהמשתתפים ציינו פרויקטים ספציפיים, כגון "הקמת מועדון גמלאים"; "טיולים, חוגים והרצאות"; "פעילות תאטרון ומוזיקה", וחלקם השתמשו במונחים כלליים, כגון "קידום נושא הבריאות בגיל מתקדם"; "שיפור פני העיר".
- ◆ חלק מכוונותיהם של המשתתפים נוסחו במונחים של התארגנות ושל יצירת מסגרת-על לפעילות הגמלאים (כגון הקמת גוף של ותיקים, גיבוש ארגון התנדבות למען הקהילה) וחלק אחר כפרויקטים ספציפיים וממוקדים, כגון מועדון.
- ◆ מבחינת תוכני הפעילות ואוכלוסיית היעד התמקדו המשתתפים באוכלוסיית הגמלאים ובארגון פעילות עבורה. בעיקר הוזכרו התחום של פעילות תרבותית וחברתית (כגון, הקמת מועדון חברים, חוגים, טיולים והרצאות), תחום ההתנדבות והבריאות.
- ◆ בבחינת הנתונים לפי מתנ"סים לא היה אפשר לזהות תחומי פעילות ייחודיים לפי מתנ"ס. יש שונות רבה בין המשתתפים באותו מתנ"ס, מבחינת סוגי הפעילויות שהם רוצים לקדם.

השלב השלישי של התוכנית – ביצוע פרויקטים בשטח

השלב השלישי ביישום התוכנית לפיתוח מנהיגות אזרחים ותיקים היה ארגוןם והפעלתם של פרויקטים בקהילה על ידי בוגרי ההכשרות בכל אחד מארבעת המתנ"סים. אחת ממטרות ההערכה הייתה לבחון את סוגי הפרויקטים ולעמוד על קשיים בהיערכות לביצוע.

סוגיות באיסוף מידע על הפרויקטים

מטרת ההערכה הייתה לאסוף מידע מסודר על הפעילויות המבוצעות במהלך מספר חודשים רצופים מאז סיום ההכשרות המקומיות. מקור המידע העיקרי על הפעילות בשטח היה המשתתפים. לשם איסוף המידע פותח כלי לדיווח חודשי על פעילויות מבוצעות. בבנייתו התעוררו קשיים רבים. הכלי עבר מספר שינויים, המשקפים בחלקם את הקשיים בדיווח על פעילות זו. להלן הסוגיות העיקריות שעלו בפיתוח הכלי:

- ◆ בשלב ראשון פותח טופס לדיווח על בסיס אישי כשהכוונה הייתה לקבל תמונה על מעורבותו של כל אחד מהבוגרים בפרויקטים. הטופס הועבר למשתתפים בינואר 2004. כל אחד נתבקש לדווח בטופס על הפרויקטים שעליהם עבד במהלך החודש ועל הפעולות שעשה במסגרתם. המשתתפים התקשו במילוי הטופס, בעיקר משום שהיו בו קטגוריות סגורות. הם ביקשו טופס "פתוח" יותר. המידע באמצעות טופס זה נתקבל משני מתנ"סים (16 טפסים) עבור חודש ינואר 2004.
- ◆ בפברואר 2004 שונה הטופס האישי לטופס פתוח יותר. המשתתפים נתבקשו לתאר בו במילים שלהם את הפרויקט, את אוכלוסיית היעד ואת הפעילות שביצעו. טופס זה מולא עבור חודשים מארס ואפריל 2004 בכל ארבעת המתנ"סים (בסך הכול התקבלו 115 טפסים). אולם גם בטופס זה התעוררו קשיים. המשתתפים התקשו לדווח על בסיס אישי. הם סברו כי הפעילויות הן פעולה קבוצתית והתקשו לדווח עליהן על בסיס פרטני. כמו כן הם התקשו להפריד בין בעלי התפקידים השונים בארגון הפעילות, כגון, מובילים, פעילים ומשתתפים. לאור קשיים אלה נבנה טופס דיווח שלישי.
- ◆ הטופס השלישי לדיווח שנבנה היה על בסיס פרויקטים ולא על בסיס אישי. בטופס זה נתבקשו המשתתפים לציין את שם הפרויקט, את אוכלוסיית היעד, הערכה של התמיכה מגורמים במתנ"ס בביצוע הפרויקטים, קשיים ושמות המשתתפים. טופס זה מולא בכל ארבעת המתנ"סים עבור חודשים יוני-אוקטובר 2004. בסך הכול התקבלו 74 טפסים מארבעת המתנ"סים. חשוב לציין כי בכל טופס היה אפשר לדווח על מספר פרויקטים, ולפיכך מספר זה אינו משקף את מספר הפרויקטים שבוצעו. כמו כן נמצא כי לעתים אנשים התקשו לתחום את הדיווח לפי פרויקטים והתייחסו למקבץ פעולות כאל פרויקט אחד. לאור הקשיים שעלו באיסוף מידע על הפרויקטים שבוצעו היה גם קושי בניתוח המידע שנאסף. המידע המוצג כאן נועד לבחון מגמות עיקריות והוא מבוסס על כל סוגי הטפסים שנתקבלו.

מאפייני הפרויקטים שבוצעו וסוגיות בביצוען

מאפייני הפרויקטים

הפרויקטים שבוצעו נבחנו תוך התייחסות לשלושה היבטים: תחומי פעולה והיקף העיסוק בפרויקטים, המידה שבה הפרויקט הוא תולדה של פיתוח הקבוצה ואוכלוסיית היעד של הפרויקט.

התחומים שבהם עסקו הפרויקטים הם כדלקמן:

- ◆ **תרבות ופנאי.** ארגון טיולים וימי כיף, הרצאות וחוגים ופעילות תרבותית, כגון, חוג אנגלית, מחשבים, טאי-צ'י, כגון, בוקר של שירה בציבור. על פעילות בתחום זו דווח במתנ"ס אחד.
- ◆ **פעילות למען הקבוצה.** פעילות מועדון חברים, פעילות פנאי ותרבות, כנס הגמלאים הארצי, הכשרות וסדנאות ופעילות פנים קבוצתית. פעילות בתחום זה דווחה בכל המתנ"סים.

- ◆ **פעילויות למען אוכלוסיות מיוחדות.** פעילות למען עולים, שכללה הקמת מועדון להוראת עברית לאתיופים בני 55+ ומועדון תרבות ליוצאי חבר העמים בני 55+; עשייה למען נשים מתקשות בקריאה בעברית – פרויקט "תהילה"; סיוע למשפחות נפגעות תאונות דרכים. בתחום זה התקיימה פעילות בשני מתנ"סים.
- ◆ **בריאות.** הרצאות בנושאי בריאות שונים וכנס בתחום בריאות והוצאת חוברת קידום בריאות.
- ◆ **פעילויות רב-דוריות בקהילה.** פעילות חברתית ותרבותית שנועדה לקרב בין שלושת הדורות: סבים, בניים ונכדים (התקיימה במתנ"ס אחד).
- ◆ **אקולוגיה.** הקמת גינה קהילתית להדגמה של גינות חקלאיות עירוניות, מתוך מגמה לשלב את ההורים והילדים ואת בתי הספר.
- ◆ **בזאר של בגדים מיד שנייה.**

נמצא כי יש הבדלים בין המתנ"סים מבחינת מגוון תחומי הפעילות: במתנ"ס א' ו-ב' עסקו כמעט בלבדית בפעילות למען גמלאים, במתנ"ס ג' התפרסו על מגוון גדול של תחומים ופעילויות, ובמתנ"ס ד' עסקו בפעילות למען הקבוצה ובפעילות למען אוכלוסיות מגוונות בקהילה.

בניתוח הפרויקטים צוינו היבטים נוספים ואלו הם:

- ◆ **הרציפות בעיסוק בפרויקט על פני זמן.** נמצאה רציפות והמשכיות בעיסוק בפרויקטים השונים על פני תקופת הדיווח. במילים אחרות, על רוב הפרויקטים דווח במשך מספר חודשים. להמשכיות זו שני מובנים: האחד, המשך עיסוק בפרויקט מסוים לאורך זמן, מאחר שהפרויקט דורש מעורבות ממושכת יותר (כגון מועדון לאתיופים); והאחר – המשך עיסוק באותו תחום אבל בפרויקטים שונים השייכים אליו (כגון "למען עצמנו").
- ◆ **היקף ההכנה והעבודה הדרושים.** מהרשימה ניתן לראות שהמשתתפים הגדירו כפרויקט פעילויות שבהן שונות רבה בהיקף ההכנה והארגון הדרושים: החל מארגון הרצאה ועד הקמת מועדון ללימוד עברית לאתיופים בני 55+.
- ◆ **יוזם הפעילות.** נקודת מבט שונה על סוגי הפרויקטים היא המידה שבה הפרויקט הוא תולדה של פיתוח הקבוצה (כגון הפרויקט של המועדון לאתיופים או הפרויקטים בתחום הבריאות), או שפרויקט קיים בִּמְקוֹם או בִּמְקוֹם אחר והקבוצה משתלבת או מארגנת אותו ביישוב (לדוגמה: "תהילה", "רב-דוריות בקהילה" וסיוע למשפחות נפגעות בתאונות דרכים).
- ◆ **אוכלוסיות היעד.** היבט נוסף שנבחן היה סוג אוכלוסיית היעד של הפרויקטים, האם הפעילות נועדה לקבוצת המנהיגים עצמה, לבני 55+ באוכלוסייה או לכלל האוכלוסייה. מטופסי הדיווח עלה שהמשתתפים הפעילו פרויקטים לכל שלוש הקבוצות. כך, למשל, התקיימו פעילויות תרבות שנועדו לכלל בני 55+ ופעילויות תרבות שנועדו רק לחברי הקבוצה המובילה. הפעילים פעלו לא רק למען אוכלוסיית הגמלאים, אלא גם למען כלל האוכלוסייה. לדוגמה, פעילות למען נפגעי תאונות דרכים ופעילות אקולוגית בבית ספר יסודי לילדים ולהורים. באחד מארבעת המתנ"סים החליטו חברי הקבוצה שהם פועלים רק למען הקבוצה – פעילותם של חברי הקבוצה נועדה רק לחברי הקבוצה המובילה ולאנשים שצירפו לקבוצה, על בסיס "חבר מביא חבר".

היה קשה לאמוד לאיזו אוכלוסייה ייחדו המשתתפים את רוב זמנם; שכן הפרויקטים נבחנו לא רק בשכיחות אלא גם בהיבטים נוספים, כגון היקף (ארגון הרצאה בנושא בריאות אינו שקול לארגון יום בנושא בריאות) והמשכיות (פעילות חד-פעמית לעומת פעילות מתמשכת, לדוגמה ההבדל בין הרצאה לבין חוג).

- ◆ **דגמים של עבודה בקבוצות.** מדיון בצוות התוכנית עולה כי התפתחו מספר דגמי עבודה בקבוצות; כל אחד מהם אפיין מתנ"ס אחר: דגם שבו כולם עובדים יחד על אותו דבר, דגם של חלוקה למספר קבוצות עבודה שכל חברי הקבוצה פעילים בו; דגם שבו יש חמישה-שישה פעילים ודגם משולב.

סוגיות בהפעלת הפרויקטים

במסגרת ההערכה נבחנו מספר היבטים הקשורים להפעלת הפרויקטים והם: מספר האנשים שהיו מעורבים בכל פרויקט וחלוקת התפקידים בין המשתתפים, מידת התמיכה של המתנ"ס בביצוע וקשיים שהתעוררו בהפעלה.

מטופסי הדיווח עולה כי בכל פרויקט היו מעורבים מספר אנשים (בין שניים לחמישים וחמישה איש, חציון-5 איש). קשה להעריך את סוג המעורבות של כל אחד מהמשתתפים בהכנה ובביצוע של הפרויקטים ואת היקפה. מהראיונות הטלפוניים שבוצעו עם מדגם של בוגרים ניתן ללמוד שלא כל המשתתפים נשאו בתפקידי מנהיגות בהפעלת הפרויקט. לדוגמה, כאשר אחת המרואיינות ביקשה לתאר פרויקט שהייתה מעורבת בו היא ציינה שכולם היו שותפים ומעורבים בהפעלת הפרויקט, אך בפועל היא ציינה שהיא זאת שארגנה את הטיוולים, רשמה, גבתה כסף וחילקה תפקידים לשאר המשתתפים. כאשר נשאלה על תפקידם של האחרים היא אמרה שהיא "מבקשת מהם לעשות טלפונים לאנשים כי הם גרים קרוב יותר למתנ"ס".

על פי התיאורים שלעיל ניתן לחלק את המשתתפים לשלוש קבוצות: מנהיגים – אלו שיזמו, ארגנו והפעילו אחרים; פעילים – מי שהשתתפו בפרויקט אך לא הניעו אותו (לדוגמה, מרואיין אחד ציין שחלקו בפרויקט הוא לשמור על הצינור ולהשקות את הגינה האקולוגית); ומשתתפים – אנשים שלא נטלו חלק כל שהוא בהפעלת הפרויקט (לדוגמה, אחת המרואיינות ציינה "התחמקתי לא היה לי זמן...הייתי יותר משתתפת מפעילה... השתתפתי בפעילויות שאחרים תכננו").

בעייתיות נוספת בניית הממצאים על מעורבותם של המשתתפים קשורה לעובדה שבכל המקומות הצטרפו אנשים נוספים לקבוצת הפעילים. חלק מהם היו מעורבים ברמה זו או אחרת בביצוע הפרויקטים. לפיכך קשה לבדד בעשייה את חלקם של הבוגרים מחלקם של המצטרפים החדשים.

על פי הנתונים שנמסרו בדצמבר 2004 נמצא כי מאז סיום ההכשרה המקומית נוספו לקבוצת המנהיגים חברים חדשים שלא השתתפו בתוכנית ההכשרה המקומית. בדצמבר 2004 היו פעילים בתוכנית סך הכול 97 איש מתוכם: 7 פעילים בוגרי ההכשרה האזורית (מתוך 10 שסיימו); 69 איש מאלה שהשתתפו בהכשרה המקומית (מתוך 83 שהשתתפו) ו-28 איש שהצטרפו לקבוצה כפעילים אחרי סיום ההכשרה המקומית.

בנוסף לבחינת דפוסי העבודה של המשתתפים, נבחנה הערכתם על מידת הסיוע והתמיכה שקיבלו מגורמים במתנ"ס, כגון המנהל והרכז. מידע זה נאסף רק בטפסים הקבוצתיים (79 טפסים). כאמור בכל טופס דווח על יותר מפרויקט אחד. ההערכות מבטאות את יחסה של הקבוצה לפרויקטים שבוצעו במהלך חודשי הדיווח (לוח 12).

לוח 12: קבלת סיוע מהמתנ"ס בקידום הפרויקט, לפי מתנ"סים* (74 טפסים)

מתנ"ס	ציון ממוצע	סטיית תקן	מספר טפסים
סה"כ	4.7	1.12	74
מתנ"ס א'	6.0	0.00	14
מתנ"ס ב'	3.9	0.48	28
מתנ"ס ג'	4.5	1.51	19
מתנ"ס ד'	4.7	0.85	13

* בסולם בן 6 דרגות. 6 = במידה רבה מאוד ו-1 = בכלל לא.

מהממצאים עולה שהמשתתפים העריכו את הסיוע ואת התמיכה שקיבלו "במידה רבה": ציון ממוצע של 4.8 בסולם של 1-6 (6-במידה רבה מאוד ו-1 בכלל לא). נמצאו הבדלים בין המתנ"סים בהערכת התמיכה שקיבלו המשתתפים מגורמים במתנ"ס: במתנ"ס א' ג' ו-ד' הציון היה גבוה יותר מאשר בשני המתנ"סים האחרים. כמו כן נמצא כי יש הבדלים בין המתנ"סים בשונוות שבהערכות הקבוצות השונוות את התמיכה שקיבלו (במתנ"ס ג' השונוות הייתה גדולה לעומת מתנ"ס א' שבו אין שונוות). שונוות זו יכולה לנבוע גם מהבדלים בסוגי הפרויקטים שבוצעו במתנ"סים.

המשתתפים נשאלו גם על קשיים שהתעוררו במהלך ביצוע הפרויקטים. גם שאלה זו נשאלה רק בטפסים הקבוצתיים (79 טפסים). נמצא כי בחלק ניכר מהטפסים הקבוצתיים (42%) דווח על קשיים. בכל המתנ"סים צוין הקושי של היענות נמוכה של קהל ושל פעילים. בשלושה מתנ"סים נוספים צוינו קשיים ארגוניים, כגון קביעת לוח זמנים, חוסר זמן וחלוקת תפקידים. במתנ"ס אחד צוין קושי של תחבורה למשתתפים ובאחר – קושי בגיוס פעילים/מתנדבים. במתנ"ס א' דיווחו המשתתפים על בעיות במגוון הנושאים.

ממצא מעניין שעולה מבחינת סוג הקשיים שהמשתתפים ציינו הוא העדר ציון של קשיים תקציביים, להוציא קושי בגביית תשלום לחוג אמנות. זאת בניגוד לחשש מקשיי מימון, שצינו מנהלי המתנ"סים בראיונות שהתקיימו בסוף ההכשרות המקומיות. מנהלי המתנ"סים חששו שתהליך גיוס הכספים ירתיע את המשתתפים ו"יוציא להם את הרוח מהמפרשים", בגלל העדר די כסף למימון פעילויות ולגיבוש הקבוצה עצמה.

הערכה כוללת של התוכנית

מעבר להערכת רכיביה השונים של התוכנית נאסף מידע ממנהלי התוכניות וממדגם של שמונה בוגרים על תפיסתם הכללית לגבי תרומות התוכנית (המידע מהבוגרים נאסף באמצעות ראיונות עומק).

הבוגרים נשאלו כיצד הם רואים תוכנית זו. מתשובותיהם עולה כי לדעתם זוהי תוכנית חדשנית, משמעותית, הנותנת לגמלאים הזדמנות חדשה לפעילות. חלק גדול מהבוגרים התייחסו לכך שזו תוכנית שמאפשרת להם לפעול למען עצמם ומאפשרת מעורבות לאוכלוסיות חדשות של גמלאים. כך, למשל, התבטא אחד הבוגרים: "חלק גדול מהקבוצה הם אנשים שלא יצאו מהבית, מעט קשרים חברתיים... פתח להם דלתות... נתן להם מקום להתבטא...מקום חשוב ומשמעותי"; "לדעתי תוכנית מעניינת מאוד, מקורית – לקחת ציבור גמלאי ש"מחפש את עצמו" – הגיעו אנשים ממעמדות שונים... עוד הזדמנות לשמור על מעמד".

היבט אחר על ראיית הבוגרים את התוכנית ניתן לקבל מתשובותיהם לשאלה "במה שונה תוכנית זו ממסגרות התנדבות". הם סברו כי זו מסגרת שבה יש יותר השתייכות, ופה הם היוזמים את הפעילות, בשונה ממסגרות התנדבות בהם הפעילות מוכתבת על ידי הארגון: "הקבוצה מפנה התנדבות לתוך עצמה ולא החוצה – הקבוצה עצמה מתנדבת למען עצמה"; " בארגון התנדבות אתה ממלא את התפקיד והולך הבית, אבל המתנדב הקול שלו לא שווה בארגון. אצלנו המתנדב הוא הארגון. פה המעורבות והשותפות היא בכל התהליך ולכן זה שונה".

גישה דומה עלתה גם מהשוואה שנתבקשו לעשות בין תוכנית זו לבין מועדון גמלאים. הם הדגישו כי בתוכנית זו יש להם יותר יכולת לקבוע ולעצב את הפעילות, לעומת מועדון גמלאים, שבו הגמלאים הם צרכנים פסיביים: "מועדון גמלאים – מגיעים כוחות מבחוץ, תוכנית מובנית, דברים מגיעים מבחוץ. כאן הקבוצה בונה ויוצרת את מתכונת הפעילות. האנשים עצמם מחליטים ומקבלים רעיונות למען עצמם ולא מחכים שמשהו אחר יעשה למענם"; " במועדון הציבור פסיבי, מביאים לו מרצה, טיול... הפעולות דומות. היחוד הוא בבניה ועשייה יומיומית – עצם המפגשים וחיפוש מה נעשה – זה כבר פעילות".

כאשר נשאלו מה תרמה להם התוכנית, התשובות התייחסו לתרומות בתחום החברתי, הפנאי והתרבות ולדימוי עצמי: "הרבה דברים – סיפוק אישי, הכרתי אנשים, נסיעות וטיולים"; "זוהי שאתה פעיל וחושב שיש עוד אופציות, התלהבות שהיתה בעבודה נמשכת. לא מרגישה לא שווה, חסרת תועלת בעקבות פרישה. דימוי עצמי".

כאשר נשאלו הבוגרים האם הם רואים עצמם מנהיגים ואם כן במה, ענו חלקם כי אכן הם רואים עצמם מנהיגים וחלקם התקשו להחליט. אלה שראו עצמם מנהיגים ציינו בתשובותיהם את אופייה של המנהיגות שהם מובילים: "כן, יש מנהיגות מחוללת ומטפחת. לא עובדת לבד. קודם מוודאת שיש קבוצה שהולכת אתי, מתייעצת אתם, משתדלת לענות לבקשות... ההרגשה היא שעושים ביחד".

חלק ניכר מהבוגרים התלבטו לגבי ראיית עצמם כמנהיגים: "זו שאלה גדולה. לא יודעת אם לקרוא לזה ממש מנהיגה. פחות מנהיגה – פחות עוסקת ביצירת קשרים ופחות טובה בארגון. גם הרבה פעמים חושבת שאני מטריחה אנשים, ולכן לא מאצילה תפקידים"; "אישית, לא כל כך. אני יכול להשוות למישהו אחר, שיש להם ניסיון יותר עשיר ואפילו בלי הקורס יכולו להסתדר. לא כל אחד יכול להביע עצמו בקבוצה. חששתי לדבר בקבוצה, כי היו אחרים שדיברו".

הבוגרים נשאלו גם על שלבי התוכנית כפי שהם התבצעו ובמיוחד על שני מהלכי ההכשרה – האזורית והמקומית. חמישה מתוך שמונת הבוגרים ציינו את מהלך ההכשרה האזורית לחיוב וראו בו מרכיב חשוב:

יהם הגרעין המוביל. כולם רואים בהם את המנהיגים. בלטו מעל כל הקבוצה, הובילו כל הדרך, הם המניע של כל הדבר הזה"; "עצם העובדה ששלב א' דחף את שלב ב' – היה מי שהיה דומיננטי ודאג לשלב הבא".

לעומת זאת סברו שלושה אחרים כי זה לא חיוני ואף ציינו כי חלק מהאנשים מהגרעין הראשוני פרשו ממעורבות: "יהם לא תרמו כלום, הם פרשו, רק אחת נשארה"; אני חושבת שהיו כולם יחד, לא משנה יצירת גרעין"; זו טעות לפתח גרעין, כי הם הרגישו שהם צריכים להיות מעל וכשבנו התוכניות וראו שיש אחרים שיכולים יותר, נפגעו והלכו".

הערכה כוללת של התוכנית נבחנה גם מנקודת ראותם של המנהלים. מתשובותיהם עולה כי לתוכנית יש השלכות ברמה של המתנ"ס. כל המנהלים אמרו שלתוכנית הייתה תרומה רבה למתנ"ס, לגמלאים שהשתתפו בהכשרה ולקידום נושא הזקנה במתנ"ס. המנהלים ראו בה גם תרומה לתדמיתו של המתנ"ס בקהילה. כמו כן הם הדגישו את חדשנותה של התוכנית מבחינת מעורבותה של האוכלוסייה וקידום פעילותה עבור עצמה.

הבוגרים נשאלו מה ייחשב עבורם להצלחת הקבוצה. הם ציינו מספר דברים: המשכיות וגידול הקבוצה, יכולת לעבוד כקבוצה באופן עצמאי, הצלחת הפרויקטים ותחושה של יכולת להשפיע: "שהקבוצה מתקיימת, מתרחבת, שמורגשת, כוח מורגש בעירייה, שבפוליטיקה שומעים, שיגיעו לעיתונות, שיהיה דובר לקבוצה ונגבש תגובה בנושאי שלום, התנתקות, שירותי המתנ"ס, מעורבות בעירנו ובארצנו"; "שיהיו יותר אנשים, שימשיך לאורך תקופה ארוכה, שלא יעלם"; "שהפרויקטים יצליחו, חשוב להרגיש שיש תועלת".

המדדים להצלחה הוצגו גם על ידי המנהלים בתחילת התוכנית. כאמור, שלושה מדדי ההצלחה הוזכרו על ידי רוב המנהלים והם: גיבוש קבוצה מקומית של מובילים/מנהיגים, מספר הפרויקטים שיהיו עבור האזרחים הוותיקים ומספר האזרחים הוותיקים שישתתפו בפרויקטים השונים.

מנהלי המתנ"סים נשאלו בסוף התוכנית על קשיים צפויים בהמשך. מהממצאים עולה כי:

- ◆ כל המנהלים ציינו שהם צופים קשיי מימון בהמשך הפעלת התוכנית ובהם: קושי להחזיק את הרכזת בשל קשיי תקציב, חשש שתהליך גיוס הכספים ירתיע את המשתתפים, העדר די כסף למימון פעילויות, העדר די כסף לגיבוש הקבוצה עצמה. מעניין לציין שבעוד שמנהלי המתנ"ס העלו חששות לגבי קשיי מימון, הפעילים לא ציינו כלל קשיי מימון במסגרת הקשיים שבהם נתקלו בהפעלת פרויקטים.
- ◆ המנהלים חששו גם מהעדר דמות מכוונת ומלכדת. שני מנהלים ציינו את הצורך באיש צוות; אחד מהם ציין שיהיה צורך בהנחיה צמודה של הרכז, במיוחד כאשר פרויקט אינו מצליח. מנהל מתנ"ס אחד חשש שהקבוצה תתפצל על בסיס עדתי, בהעדר יד מכוונת של מרכז התוכנית מטעם החברה למתנ"סים. בדבריהם על ציפיות לא ממומשות ציינו המנהלים כי העדר דמות מלכדת מעורר את חששם לקבוצה. מנהל מתנ"ס אחד ציין שהיה רוצה שיהיו פחות תלויים ברכזת ושיהיה להם מספיק ביטחון לעבוד לבד.
- ◆ קושי נוסף שציינו המנהלים נגע להיבטים אישיים של האנשים שנבחרו. סוגיה זו עלתה גם בדברי הבוגרים. בחירת האנשים לתפקידי הובלה בתחילת התוכנית היא סוגיה חשובה שמשפיעה על המשך הובלת הפרויקט ברמה של המתנ"סים. מדברי הבוגרים והמנהלים עלו קשיים שונים ביחס לאנשים אלה ולצורך בבחירה מדוקדקת יותר של הפעילים שנבחרים להוביל

סיכום ודיון

הממצאים מהערכת התוכנית לפיתוח מנהיגות של אזרחים ותיקים מצביעים על מספר מגמות עיקריות ואלו הן:

- ♦ התוכנית התבצעה במלואה בארבעה מתנ"סים ולא בשישה כמתוכנן. נציגיהם של שישה מתנ"סים השתתפו בהכשרה האזורית, אך ההכשרות המקומיות בוצעו רק בארבעה. בהכשרה האזורית השתתפו גם הרכזים בשכר מכל אחד מהתנ"סים.
- ♦ התוכנית הצליחה לגייס כמאה אזרחים ותיקים (25-30 בכל מתנ"ס) לתוכנית בהכשרה לפיתוח מיומנויות מנהיגות. נמצאו הבדלים בדרכי הגיוס של הפעילים לשתי ההכשרות: הגיוס להכשרה האזורית התבצע בעיקר על ידי היכרות אישית ואילו הגיוס של המשתתפים להכשרות המקומיות התבצע בעיקר על ידי פנייה לקהל רחב יותר.
- ♦ הפעילים שהשתתפו בשתי ההכשרות צעירים יחסית (שליש מתחת לגיל 60 – בהכשרות המקומיות ושני שלישים בהכשרה האזורית), חלק ניכר הן נשים ולרובם ניסיון קודם בתפקידי מנהיגות. האוכלוסייה הטרונגית מבחינת השכלה. נמצאו הבדלים בין המתנ"סים בפרופיל המשתתפים מבחינת גיל, מין והשכלה.
- ♦ יש דמיון בתרומות המיוחסות על ידי המשתתפים לשתי ההכשרות – האזורית והמקומית. בשתייהן דיווחו המשתתפים על שיפור מיומנויות המנהיגות שלהם, על רכישת מיומנויות חדשות בארגון ובניהול, בשיתוף הקבוצה, בתקשורת ובכושר ביטוי. עם זאת נמצא כי במתנ"ס אחד דירוג התרומות של ההכשרה המקומית היה נמוך בכל ההיבטים שנבחנו.
- ♦ מעניין לראות כי ההשפעה של הניסיון הקודם במנהיגות על תרומות ההכשרה הייתה שונה בהכשרה האזורית לעומת המקומית: בהכשרה האזורית נמצא כי חסרי ניסיון קודם במנהיגות ייחסו לה תרומה רבה יותר מאשר בעלי ניסיון קודם, ואילו בהכשרות המקומיות לא נמצא קשר בין התרומות לבין ניסיון קודם.
- ♦ השתתפות הרכזים בשכר בהכשרה האזורית מראה כי יש הבדל בינם לבין הפעילים בציפיותיהם מהתוכנית ובתרומות שהם ייחסו לה.
- ♦ מנהלי המתנ"סים ראו בשתי ההכשרות כלי חשוב לשיפור יכולתם של המשתתפים ובמיוחד – כלי חשוב להעצמתה של הקבוצה ולגיבושה. הם ייחסו לה תרומה רבה גם לקידום פעילות הגמלאים במתנ"ס, לקידום המתנ"ס ביישוב ולשיפור תדמיתו.
- ♦ בצד התרומות, נמצא כי בשתי ההכשרות מצביעים המשתתפים על הצורך בשינויים ובשיפורים, הן מבחינת התכנים והן מבחינת שיטות הלימוד. מחצית מהמשתתפים בהכשרות המקומיות סברו כי חסר משהו בתוכנית ו/או יש לבצע בה שינויים. אולם פירוט הדעות היה מגוון מבחינת השינויים הדרושים.
- ♦ מראיונות העומק עם הבוגרים עולה כי הדעות חלוקות מבחינת החיוניות של הכשרת גרעין הפעילים (הכשרה אזורית) כשלב מקדים להכשרות המקומיות במתנ"סים.
- ♦ ההכשרות השתרעו על פני מספר חודשים ודרשו מחויבות ארוכה של המשתתף. מתגובות המשתתפים להכשרות המקומיות ומיחס הרכזים עולות סוגיות שונות המבטאות קושי להבטחת נוכחות רציפה של המשתתפים.
- ♦ מהערכת ביצוע הפרויקטים בשטח עולה כי התחלת העשייה בשטח התרחשה בעיקר עם סיום ההכשרות המקומיות, כשנה לאחר התחלת התוכנית. הממצאים מראים כי עיקר עשייתם של בוגרי התוכנית (מספר חודשים אחרי סיום ההכשרות המקומיות) היא בארגון פעילות פנאי ותרבות עבור הגמלאים. כמו כן נמצא כי לא כל הבוגרים קיבלו על עצמם תפקידי מנהיגות. על פי תיאורם הם מבחינים בין שלושה סוגי מעורבות: מנהיגים - שהם יוזמים ומארגנים; פעילים - אנשים שמשתתפים ומסייע בארגון; ומשתתפים - מי שלא נטלו חל כלשהו בהפעלת הפרויקט.

- ◆ מהמעקב אחר בוגרי תוכניות ההכשרה כחצי שנה מתום ההכשרות המקומיות עולה כי מצד אחד יש נשירה בקרב בוגרי שתי ההכשרות ומצד אחר, יש מצטרפים חדשים שלא עברו כל הכשרה. בדיווח הפעילים היה קושי לבדוד את הבוגרים מהמצטרפים החדשים, ולפיכך אין בידינו מידע על סוג מעורבותם של המצטרפים החדשים: האם הם מובילים פרויקטים, פעילים בהם במיוחד או רק משתתפים בהם.
 - ◆ בריאיון עם מנהלי המתנ"סים מספר חודשים אחרי ההכשרה עלה כי הם חששו להמשך פעילות הקבוצה אם לא תהיה אפשרות להעסיק רכז ולהשיג המשך מימון הפעילות שמארגנת הקבוצה.
 - ◆ מראיונות עומק עם בוגרים עולה כי לדעתם זוהי תוכנית הנותנת לגמלאים הזדמנות חדשה לפעילות, היא תורמת לדימויים העצמי וכי בתוכנית זו יש להם יותר יכולת לקבוע ולעצב את הפעילות עבור עצמם, לעומת מועדון גמלאים, שבו לדעתם, הגמלאים הם צרכנים פסיביים.
- על פי ממצאים אלה עולות מספר שאלות שיש להתייחס אליהן בהיערכות לתוכנית זו בעתיד:

- האם התוכנית מתאימה בעיקר לאנשים בעלי ניסיון קודם במנהיגות או לכאלה שאין להם ניסיון מסוג זה? הממצאים מראים כי בהכשרות המקומיות היה דמיון בתרומות המיוחסות להכשרה על ידי שתי קבוצות אלה.
- לאילו קבוצות גיל יש למקד תוכנית מסוג זה? הממצאים מראים כי האוכלוסייה שהשתתפה הייתה ברובה מתחת לגיל 65. חשוב לבחון שאלה זו בהקשר של אחת המטרות של התוכנית שהיא ההעצמה של אוכלוסיית הקשישים.
- האם דרושים שינויים בתוכנית ההכשרה הנוכחית? הממצאים מראים כי המשתתפים הפיקו תועלת מההכשרה, אך עם זאת עולות שאלות לגבי אורך התוכנית ונושאים חסרים או נקודות הדורשות שינוי.
- האם יש מקום להגדיר בצורה ברורה יותר את הציפיות מהמשתתפים מבחינת ביצוע פרויקטים ונטילת תפקידי מנהיגות? הממצאים מראים כי היה קושי למדוד את דפוסי העשייה של הבוגרים ולבחון את המידה שבה הם נטלו על עצמם תפקידי מנהיגות.
- האם התוכנית מתאימה רק למסגרות שבהן אין פעילות לקשישים (כדוגמת המתנ"סים שבתוכנית) או שהיא מתאימה גם למסגרות שבהן קיימת כבר פעילות עבורם, כגון מועדוני קשישים? הכוונה בעיקר למרכיב של תוכנית ההכשרה והתאמתה לאוכלוסיית קשישים במסגרות אחרות.

לסיכום, התוכנית הנוכחית מהווה ניסיון לקידום מעורבות של קשישים למען עצמם ומהווה התנסות חדשה לקידום העצמה של אוכלוסייה זו. בהיערכות ליישום תוכנית זו במקומות אחרים יש לתת את הממצאים המוצגים ולשאלות העולות מהם. בנוסף לכך, חשוב להמשיך ללוות את התוכנית כדי לראות את ההתפתחויות החלות בה לאורך זמן.

רשימת מקורות

- Baker P.; Leitner J.; and McAuley, W.J. 2001. "Preparing Future Aging Advocates: The Oklahoma Aging Advocacy Leadership Academy". *The Gerontologist* 41:394-400.
- Chetkow-Yanoov, B. 1985. *Leadership Among The Aged: A Study of Engagement among Third-Age Professionals In Israel*. The JDC-Brookdale Institute, AJW-22-85, Jerusalem.
- Chetkow-Yanoov, B. 1995. "Continuing Leadership Among Third-Age Professionals: A Way to Successful Aging". *Bold* 6(1):13-17.
- Cusack, S.A. 1991. "Participation with Confidence: The Development and Evaluation of a Leadership-Training Program for the Elder Adults". *Educational Gerontology* 17(5):435-449.
- Cusack, S.A. 1994. "Developing Leadership in the Third Age: An Ethnographic Study of Leadership in a Seniors Center". *The Journal of Applied Gerontology* 13:127-142.
- Cusack, S.A. and Thompson W.J.A. 1992. "Leadership Training in the Third Age: The Research and Evaluation of a Leadership and Personal Development Program for the Retired". *The Journal of Applied Gerontology* 11:343-360.
- Cusack, S.A. and Thompson W.J.A. 1999. *Leadership for Older Adults: Aging with Purpose and Passion*. Philadelphia: Brummer/Mazel.
- Epstein, D.; West, A.J. and Grayson Riegel, D. 2000. The Institute for Senior Action: Training Senior Leaders for Advocacy". *Journal of Gerontological Social Work* 33 (4):91-99.
- Grasso, P. and Haber, D. 1995. "A Leadership Training Program at a Senior Center". *Activities, Adaptation and Aging* 20:13-24.
- Neikrug, S.M. 1998. "Releasing Senior Leadership Potential: Lessons from Our Learners" *Aging International* 24:163-175.
- Schultz, C.M. and Galbraith, M.W. 1993. "Community leadership Education for Older Adults: An Exploratory Study". *Educational Gerontology* 19(6):473-488.
- Schultz, C.M. and Olson P. 1991. *Leadership Enhancement for the Active Retired: A Communication Leadership Training Manual*. Kansas City: Center on Rural Elderly.
- Thompson, W.J.A.. and Cusack, S.A 1991. *Flying High: A Guide to Shared Leadership in Retirement*. Burnaby, B. C.: Simon Fraser University.

נספחים

נספח א: נושאי הלימוד בהכשרה האזורית

מפגש	הנושאים
1	פתיחה – היכרות ותיאום ציפיות חשיבות מנהיגות דמוקרטית בקהילה
2	מאפיינים חברתיים של הגיל השלישי חלוקת אחריות בין פעילים ובעלי מקצוע בקהילה קבוצות והקמתן מאפייני השותפויות בין פעילים ואנשי מקצוע
3	ODT בנושא – מנהיגות אחרת; מנהיגות וניהול הדינמיקה של קבוצה
4	איתור פעילים גיוס ותחזוקה של מתנדבים בארגון קהילתי בניית פרופיל לאיתור מועמדים בקבוצה
5	קבוצות ושיטות להקמתן מקורות לאיתור פעילים בקהילה
6	ניהול ישיבות בארגון חברתי בקהילה זיהוי צרכים, רצונות והזדמנויות בקהילה
7	שיווק רעיון הארגון בקהילה וגיוס ותמיכה ארגוני
8	ניהול שיחת גיוס אפקטיבית עם מועמדים לקבוצה
9	זיהוי שיתופי פעולה ושימוש במנגנוני עזר בקהילה ניהול עצמי של חיי הפנים בקבוצה טכניקות לניהול ולארגון פגישות בארגון
10	פעולות בהקמת קבוצה מורחבת – קבוצה מובילה
11	ניהול קשר וקונפליקטים בין אישיים ובין ארגוניים פיתוח יצירתי של בעיות אסטרטגיות לקידום אינטרסים ולניהול משא ומתן עם ארגונים בקהילה
12	סיכום, משוב והערכת תהליך ההכשרה ציפיות לשלב ב' תכנון והדרכה בשלב ב'
13	גיוס חברים והתארגנויות של הקבוצה המובילה בקהילה

נספח ב: נושאי הלימוד בהכשרות המקומיות

מפגש	הנושאים
מתנ"ס א	
1	מפגש חשיפה לרעיון
2	הכרות ותיאום ציפיות
3	התמודדות עם מצבי שינוי בחיים
4	מיומנויות תקשורת בין אישית
5	מיומנויות ניהול משא ומתן
6	מנהיגות- המושג וסגנונות
7	האזרח הותיק כמנהיג
8	פתרון קונפליקטים, חשיבה יצירתית
9	התנדבות בישראל
10	ניתוח עוצמות וחולשות, הזדמנויות ואיומים
11	הקהילה בה אנו חיים
12	ארגוני התנדבות בקהילה
13	פנאי ופרישה
14	תכנון – מודלים
15	מנהיגות- ביטויי מנהיגות
16	תכנון פרויקטים
17	תכנון פרויקטים
18	המתנדב- עובד ללא שכר
19	תכנון פרויקטים- מפגש עם אנשי מקצוע
20	הצגת פרויקטים- משובים
21	הצגת פרויקטים- משובים
22	מפגש סיום.
מתנ"ס ב	
1	היכרות, תיאום ציפיות, חוזה.
2	מנהיגות, כלים לבניית מנהיגות, תקשורת
3	הקהילה בה אנו חיים. כולל מפגש עם נציגי ארגונים ומוסדות.
4	ניהול קונפליקטים כחלק מתהליך גיבוש קבוצה.
5	מנהיגות דמוקרטית חברתית
6	מנהיגות, תקשורת בקבוצה- מפגש ODT
7	תפקידים חברתיים- אבחון רצונות בקבוצה
8	מתנדבים בארגון קהילתי. אסטרטגיות לקידום אינטרסים בקהילה.
9	זיהוי ואיתור צרכים של אוכלוסיית יעד לפרויקטים. משוב
10	שיווק רעיון קהילתי. גיוס תמיכה
11	תכנון - מרעיון למעשה
12	העצמת קבוצות כמנוף ליצירת שינויים בקהילה.
13	המשך תכנון
14	הצגת פרויקטים קבוצתיים
15	תכנית אופרטיבית ליישום פרויקטים. מפגש סיום
מתנ"ס ג'	
1	הכרות ותיאום ציפיות
2	הקבוצה כמשאב להתארגנות
3	מיומנויות בתקשורת בין אישית וקבוצתית
4	אזרח ותיק כמנהיג בקהילה.
5	סוגי תקשורת בקבוצה- תחרות, קואליציות, שת"פ
6	שיתופי פעולה
7	הזדמנויות בקהילה- מיפוי
8	ארגון קהילתי
9	מפגש עם מנהלת אגף הרווחה- הכרות עם השירות
10	מפגש מיוחד לפעולה שמטרתה הרחבת הקבוצה וגיוס חברים נוספים

11	עקרונות מנהיגות קהילתית- חקר אישי
12	פיתוח מנהיגות קהילתית
13	אבחון צרכים בקהילה
14	מפגש עם מנכ"ל העיריה
15	תכנון אסטרטגי- מפגש עם מנהל היחידה לתכנון אסטרטגי
16	עבודת צוות, ניהול קונפליקטים
17	חזון, חלום ומימוש- התחלת עבודה על תכניות
18	תכנון- "סולם התכנון", שלבים בסולם, מטרות.
19	מודל לכתיבת תכנית, יישום המודל על רעיונות נבחרים
20	הצגת פרויקטים. מפגש מסכם.
	מתנ"ס ד'
1	היכרות ותיאום ציפיות, הגדרת תפקיד המשתתפים
2	תהליך הקמה של מנהיגות אזרחים ותיקים.
3	מיומנויות תקשורת וניהול חיי קבוצה.
4	עקרונות בפיתוח מנהיגות
5	ארגון התנדבות בקהילה
6	משוב ראשון על התכנית, מה כבר קבלנו ולאן מתקדמים.
7	הקהילה בה אנו חיים
8	ניהול משא ומתן
9	מבוא לתכנון פרויקטים בקהילה
10	גיוס ותחזוקה של מתנדב בארגון
11	הפעיל כמנהיג קהילתי
12	הכנות לפרזנטציה בכנס ה-5.11
13	הכרת שירותים בקהילה
14	אסטרטגיות לקידום תהליכים בקהילה
15	פתרון יצירתי של בעיות
16	הקבוצה כמשאב- פיתוח אחריות קבוצתית
17	הכנת תכנית פעולה בקהילה
18	ניהול קונפליקטים
19	הכנת תכניות
20	הצגת פרויקטים
21	סיכום והערכת התהליך

נספח ג: תשובות המשתתפים בתחילת ההכשרה האזורית לשאלה: "מהם לדעתך הכישורים/היכולות/התכונות של מנהיג?"

מספר שאלון	תשובות
1	כריזמה, יכולת להאציל סמכויות, יכולת להניע אנשים, יכולת להקשיב, יכולת לקבל ביקורת ועצות מאחרים
2	רצון לתרום לאחרים, לקדם את עצמך ואת האחרים, סובלנות כלפי אחרים וסבלנות, אחריות, יושר פנימי, יוזמה, ביטחון עצמי, הכשרון להוביל, להנחות, ליזום
3	כריזמה, יצירתיות, יוזמה, נמרצות, יושר פנימי וציבורי, תקשורת, אכפת, חם, מאציל סמכויות
4	תקשורת בין אישית, אמונה, הנחיה, הדרכה
5	בעל יוזמה, רצון לפעול, יכולת להפעיל, בעל תכונות המאפשרות לו עבודה בקבוצה, כושר הקשבה, התאמה עצמית למצבים משתנים
6	מושך ומעניין קהל, איש תקשורת, כריזמטי, יצירתי, יודע להתאים את עצמו למשימות, יודע לאלתר דברים, בעל כושר הקשבה הבנת הזולת
7	עליו להיות נעים הליכות, מוכן להקשיב לזולת, מוכן לשתף פעולה עם אחרים, מוכשר לתפקיד, תקשורת, מקצועי, בעל כושר שכנוע, בעל יוזמה, יצירתי
8	יכולת חברתית גבוהה, תקשורת ובעלי מסר ברור, כריזמטי, יצירתי, לפעמים בלתי צפוי, יודע להתאים עצמו להרבה משימות, ידיעה לאלתר דברים בעת הצורך, יודע להתברג בכל מיני מקומות, ובקיצור שיידע למכור קרח לאסקימואים, מקצועי, בעל כושר הקשבה לזולת, בעל החלטה מהירה להיות בפעולה, כושר ויכולת לארגון, הרבה סבלנות, ידע לארגן לו מתנדבים טובים ומוכשרים.
9	עצמאי, נייד וחופשי, כושר ארגוני
10	דמוקרטי, מקשיב, מאפשר ומוביל את הצוות להשגת יעדים ומטרות מוגדרות עד להשגת המשימות, מוביל ויוזם ומקדם את פעילות הארגון ובמצבים משבריים מציע פתרונות יצירתיים
11	יוזם ובעל רעיונות, יוצר שיתוף פעולה, בעל יכולת להניע אנשים להשגת מטרה
12	תכונות אישיות שראויות להערצה והערכה: יושר, חריצות, יוזמה, בעל רעיונות, בעל מוטיבציה והנעת אנשים, בעל סמכות
13	השכלה תיכונית לפחות, כושר ביטוי, תפיסה מהירה, הסתגלות מהירה למצב נתון, ניסיון חיים, יכולת להשפיע, יכולת לקבל החלטות נכונות, בולטות, לדעת להקשיב, כושר תכנון, לדעת להפעיל מנגנון
14	אחריות, רצון, הבנה כי אתה כשיר לתפקיד
15	יחס אישי, יוזם, פעיל
16	כריזמה, אמינות, יושר
17	יכולת להוביל, להשפיע, למשוך אחריו
18	

נספח ד: תשובות המשתתפים בסיום ההכשרה האזורית לשאלה: "מהם לדעתך הכישורים/היכולות/התכונות של מנהיג?"

מס' שאלון	תשובות
1	היכולת לשמוע דעות והיבטים שונים ולהפנימם ולעבדם ולתעל לכלל יצירה אחת; להאציל סמכויות לאנשים בכדי להוציא לפועל את היוזמות; יכולת אישית לגרום לאנשים לעשות דברים מתוך רצון ואכפתיות
2	כושר להוביל אחרים, לתת מזמנו וממרצו ויכולתו, לקבל אחרים גם אם הם שונים מבלי רצון לשנותם, כושר לתכנן ולארגן ולהוביל במרץ עד הביצוע; כושר ביטוי, כריזמה, יוזמה, שתופיות והאצלת סמכויות, נעים בהתייחסותו לאחרים, בעל חוש הומור
3	כריזמה, שיתופיות, האצלת סמכויות, יוזמה, התלהבות, אמונה חזקה, בחזון וביעדים האפשריים של הנושא, יכולת לאתר יכולות וכישורים אצל הצוות ואצל האחרים הנהנים או שותפים לפרויקטים באחריותם
4	כושר שכנוע, כושר ביטוי, אמינות, הגינות, שיתוף פעולה, יכולת עבודה עם צוות וקהל
5	מצליח להשפיע, בעל יכולת, בעל ידע, דוגמה לחיקוי והזדהות
6	שיהיה האיש הנכון - במקום הנכון ובזמן הנכון, שתהיה לו תכונה של כוח והשפעה, שיהיה מניפולטיבי וגמיש, שיעשה יותר וידבר פחות, בעל השכלה ואינטליגנציה רחבים, כריזמטי
7	תכונות מנהיגות, מוביל - יש שנולדים עם זה ויש שרוכשים את זה. הכישורים הם ידע וכוח
8	מנהיגות בעיקרה זו תכונה מולדת. היכולת להוביל, היכולת לכוון, ליזום יחד ועם - בעזרת כלים וידע מתאים
9	רצון להיות מוביל, אחריות כלפי הארגון, נכונות לפעול בכל מצב וללא תנאי, שאיפות לשפר את הארגון תוך הטבעת דרכך במידת האפשר. היכולת לקחת מנהיגות
10	הרבה סבלנות, הרבה ידע
11	כושר שכנוע, כושר ביטוי, דוגמה אישית, כושר ארגון
12	דוגמה אישית, צניעות, בעל השפעה ושכנוע, יודע לשמוע
13	התמדה במעשה, יוזמה, נדיבות רצון לתת מעצמו ולשרת אחרים ברצון ללא כפיה, ללכד אנשים סביבו, לכבד אנשים, להפעילם לפי רצונם ומקצועיותם
14	יצירתיות, כוח השפעה, יכולת לבצע רעיונות ותכנונים, לדעת להקשיב, להיות גם בעל יכולת להעביר מסרים
15	יכולת להוביל, "להדביק בהתלהבות", כושר שכנוע, דבקות ביעדים תוך התחשבות במובל ומטרות הארגון

נספח ה: תשובות המשתתפים בסיום ההכשרות המקומיות לשאלה: "מהם לדעתך הכישורים/ היכולות/ התכונות של מנהיג?"

מס' שאלון	תשובות
1	בעל יוזמות מקובל. כישורים לסחוף אחריו, לדעת לפשר ולהתפשר, לדעת לקבל ביקורת, לא להיסחף אחרי תכתיבים
2	מנהיג צריך להיות מוכשר, לא מהסס, אבל גם לא לתת פקודות. להתחשב בדעות וברצונות של האחרים, לא להדגיש עליונות
3	להוביל קבוצת אנשים לרעיונות שונים, לנהל, לקבוע, ולהוביל כל מהלך בקבוצה
4	בעל השפעה, כושר ביטוי, משכנע, לדעת להקשיב לזולת, איש ארגון וכושר ניהול
5	רצון, קשר אישי, אהבת התפקיד
6	חזון, אחריות, כושר ביטוי, קשר אישי, "מרפקים", אהבת התפקיד
7	מנהיג נולד מנהיג הוא דומיננטי בשטח, בולט בכישוריו ויכול להשתלב בכל נושא שהוא. או שהחברה העושה אותו מנהיג למעשה, כל אדם עם ראש בריא יכול להיות מנהיג. בקיצור מנהיגות לוקחים
8	תקשורת, יכולת גיבוש, החלטות
9	יוזמה, להוביל אנשים אחריו, לשכנע בצדקת דרכו
10	להיות מוביל מתוך יכולת הקשבה, אמפתיה, הבנת הצרכים, ידע מתאים לקבוצת היעד יכולת להפעיל, לנתח, יצירתיות, יוזמה כריזמה בטחון ואמונה בדרך כושר ארגון
11	אורך רוח, רוח סוחפת, ראייה לטווח רחוק, הגדרת מטרות תוכנית אופרטיבית לפעולה, הגינות ויושר
12	כושר שכנוע, יושרה, אהבת האדם
13	ידע בנושא כוח ארגון קבוצה
14	תכונות מנהיג: אינו פחדן אינו עצלן אינו קמצן
15	מנהיג חייב להיות מקובל על צאן מרעיתו, להיות דוגמה, בעל מעוף, יכולת שכנוע, יכולת הקשבה. החלטותיו חייבות להיות מנומקות. ישר וללא משוא פנים, להרגיש טוב גם אשר הוא מתפשר למען שלום בית
16	לא ענה
17	כריזמטי, בעל ביטחון עצמי גבוה, מנהיג צריך להתמיד
18	התמדה, שיתוף פעולה, הקשבה, עידוד של החברים בקבוצה
19	על שיעור קומה ידע וניסיון בעבודה ומעורב בכול
20	נאמן, אהוב. מתוקן, יציב, מקובל, כושר ניהול וארגון
21	אדם שיוודע להפעיל אחרים ויודע לארגן פעילות שתורמת לו ולאחרים
22	לדעת להכיר אנשים בסביבה. לשכנע, לעשות להם טוב. לתת להם להרגיש שיש משמעות לחיים תקינים גם לגמלאים צעירים
23	אדם מעורב בקהילה, אדם שמכיר את הבעיות של החברה
24	לדעת שיכול. קצת חוצפה, יוזם, לקחת את קבוצה לאיפה שהם רוצים להגיע, בסובלנות, דינמי
25	האמונה באדם, בעשייה ברוכה, ברצון לשפר איכות חיים, ברצון. נתינה ללא שכר
26	רבות התכונות של מנהיג. ראשית כול ההתנדבות באה מהרצון הטוב. בזכות ההרצאות שקיבלנו נותנת לנו אפשרות לבצע כמעט כל דבר וגם לשכנע את הקהילה
27	ביטחון, כושר דיבור
28	כריזמה, יוזמה, אחריות מהימנות, יכולת לקבל החלטות בזמן נתון, עמידה במצבי לחץ, התמודדות עם חוסר ודאות, יצירתיות
29	אדם שיוודע להפיל אחרים. יודע לארגן פעולות שתורמות לו ולאחרים
30	אדם מעורב בקהילה, אדם שמכיר את הבעיות של החברה

31	ביטחון, כושר שכנוע, אמון, התמדה
32	מציב מטרות ושואף לבצע, מחפש שינויים, משתף אחרים. מאציל סמכויות, ראש גדול, יוזם, כשרון בארגון, סוחר מתלהב, אוהב אנשים ואדם, מזהה בעיות שניתן לעבוד עליהן
33	מוביל לשינוי; מוביל אחרים אחריו; יודע לעבוד בשותפות
34	1. תכונות מנהיגות שנולדים אתה 2. אכפתיות, אחריות, כריזמה, אנושיות, כוח רצון, אופטימיות, ניהול צוות ועובדים
35	נעים לחברה, מדבר ברור, מקשיב לדעות החברים, מנחה אותם בדרך טובה ואסרטיבית, תומך ברעיונות החברים. בעל השפעה, משתף פעולה עם הנוכחים, וכן לדעת ליצור קשר עם המוסדות על מנת לפתח פרויקטים חשובים לקהילה. בעל סמכות ואחריות
36	עצמאות במחשבה. לשלוט ולעקב אחרי ביצוע. טיפול נכון במעקב ההחלטות
37	יכולת ארגון יכולת הקשבה ויכולת להוביל פרויקטים גדולים
38	כושר מנהיגות, ביטחון עצמי, ארגון, פרגון
39	זריזות, הִכוּנה, כריזמה כושר פעילות להצעת החברה קדימה, חלומות להגשמה, היכולת להציע את החברה למרגשים והתנדבות
40	1. כריזמה; 2. כושר מנהיגות טבעי; 3. יכולת להשפיע; 4. רצון ויכולת להוביל; 5. בעל יוזמה
41	פעילות דיוק
42	1. מקובלת על החברה; 2. יצירתיות; 3. יכולת שיתוף מקסימלית של חברים; 4. ידיעת המטרה הסופית למה רוצים להגיע
43	מעוף, ראיית הדברים בפרספקטיבה רחבה, קביעת המטרה ויעד, יכולת ארגון, יחסי אנוש משופרים, יכולת הקשבה, מתן כבוד לאחרים אפילו אם חושבים שונה ממך, פתיחות, יוזמה דבוקות במטרה, לא להתייאש, התמדה, יכולת שינוי גישה במידת הצורך, גמישות
44	לא ענה
45	1. להביא רעיון, פרויקט, נושא חזון – ולשכנע אחרים; 2. לשתף אנשים אחרים; 3. לדעת לנווט, לתאם, בביטחון בין כל הגורמים בקבוצה, עם הקבוצה ועם גורמים מבחוץ; 4. ולהמשיך ביחד להגשמת המשימה – הפרויקט
46	גמר בית ספר תיכון
47	תודעה ואהבה לעזרה לזולת – להיות מוביל ולדעת להוביל – אמפתיה. אסרטיביות – קשרים טובים – לדעת ליצור אווירה נעימה – להיות ער לצרכים שלא הנתרם – התמדה – התלהבות
48	יצירתיות, יוזמה, עקביות יכולת שיתוף פעולה ועבודה בקבוצה. אמינות ויושר אישי
49	בעל ניסיון רב בחיים (ועדים בעבודה בשכונה) רגוע, מקשיב, סבלני, מכיר את כל המוסדות הקשורים לתפקידו, מוכר, ותיק בעיר, כושר שכנוע עצום
50	ארגון כריזמה, פעילות, דחיפה קדימה, הגשמת חלומות
51	חברותית, כושר דיבור, סבלנות ולדעת להקשיב
52	יכולת לתקשר. יחסי אנוש טובים. לדעת לתת ולקבל באותה מידה. ללמד וללמוד ולהאמין במה שאתה עושה
53	לא ענה
54	חביבות, כושר ניהול, שכל ישר
55	לדעת מה שהיא רוצה. להיות אובייקטיבי. בעל כושר דיבור
56	היכולת למשוך אנשים לכיוון שלך. להדביק אותם בשאיפות שלך. לדעת להוביל. לפרגן. יחס הוגן לאנשים. לדעת לדבר בגובה העיניים. לא מתנשא. החלטי. לדעת לעבוד בשיתוף פעולה בצורה צוותית
57	אדם שיודע להנהיג
58	להיות סבלני לקבל רצוי ידע
59	היכולת להקשיב להתעניין בזולת. איתור צרכים
60	לשתף את הקהילה ולהתחבר עם אנשים שצריכים עזרה

61	לפי דעתי הכישורים של מנהיג קהילתי, זה להביא למודעות של האוכלוסייה את האפשרויות לשיתוף פעולה במועדון אזורי
62	לדעת להחליט, לפעול לתכנון לעשות
63	היכולת להתחבר לאנשים אחרים ולהעביר רעיונות ולקבל רעיונות מאחרים על מנת לבצע פרויקטים ; לתכנן, לפעול ולהביא לסיום מוצלח רעיונות. שהביצוע יתנהל על הצד הטוב ביותר בעזרת הקבוצה כולה
64	לקחת יוזמה ולהיות עקבי
65	ראש גדול, יכולת ניהולית, ידע בנושא אותו הוא מנהל, התחברות לנושא ורצון רב בהצלחת הנושא, קור רוח וכבוד לעובדים אתו
66	צריך להיות מוכן להקרבה (זמן, לפעמים כסף). צריך הרבה סבלנות, חשק לעזור ממש בכל שעה, בכל זמן. צריך להיות "זמין" כל הזמן
67	יכולת לחשוב ולהתחשב. לא מוותר. להשתתף ולשתף, אופטימי. רציני. מוכן לנסות פעם אפילו אחר הכישלון
68	אובייקטיביות, ביטוי, כריזמה, כשרון לנושא אותו הוא מנהל

נספח ו: תשובות המשתתפים בתחילת ההכשרות האזוריות לשאלה: "עם סיום הקורס מה הן הפעילויות בקהילה שאת/ה היית רוצה לקדם?"

מס' שאלון	תשובות
1	לא ענה
2	זה צריך להיות לפי החלטת הרוב. אבל אני הייתי רוצה שתהיה התנדבות עוזרת אמיתית מכל הלב ולפי היכולת לקשישים שאינם יכולים להסתדר בעצמם. רבים לא מרכיבים משקפיים ובגלל זה אינם יכולים לנסוע לבד; כנ"ל עבור שיניים תותבות. ועוד....
3	לא ענה
4	נושא הבריאות. התודעה לפעילות גופנית. מפגשים עם האוכלוסייה ושיפור איכות חיה
5	הקמת מועדון ותיקים
6	הקמת גוף ותיקים תוסס ופועל אשר מעולם לא היה בקהילה שלי
7	יש לנסות לשנות את התפיסה של האנשים המבוגרים לחברה מלוכדת ושיהיה טעם בחיים!!
8	גיבוש ארגון והתנדבות
9	גיבוש ארגון והתנדבות למען הקהילה
10	פעילות להעשרה תרבותית ורוחנית. פיתוח מועדות וצורכי גישה חיובית להתמודדות בחיי יום יום
11	פעילות תאטרון ומוסיקה
12	קידום נושא הבריאות בגיל המתקדם. הקנית מיומנויות
13	חוג התעמלות כדור עף. הליכה חוג לברידיג'
14	תעסוקה, בהכשרה, בלימוד לשם סיפוק, לגרום לנפש בריאה שתגרום לגוף בריא
15	תרבות לשעות הפנאי
16	לגרום לאנשים לצאת לפעילות חברתית משותפת ופעילויות תרבותיות
17	הפעילות שהייתי רוצה בקהילה להגיש את התושבים ולשמוע את חוויות חייהם
18	לגרום לאנשים ביישוב לצאת לכל פעילות שקשורה בתרבות ולתרום מזמנם אפילו אם אין להם
19	פעילות כללית מקצועית
20	לארגן את הגמלאים
21	טיולים, חוגים, הרצאות פעילות התנדבותיות
22	קידום הסביבה שבה אנו גרים. לעזור לגייס גמלאים צעירים לכל מיני פעילויות שונות בסביבה
23	מפגשים חברתיים של הגמלאים ולעזור לפתור בעיות
24	חינוך, נימוס. יותר להתחשב אחד בשני
25	שבמתנ"ס יימצא "מקום כבוד" לאזרחים ותיקים (לתת להם ביטוי לשאיפותיהם וליכולתם לשנות)
26	רצוני לעשות כמה יותר טוב לקהילה, לפי הרצון שלהם ולפי היכולת שלנו
27	שיפור פני העיר
28	עבודה עם קהילה מגוונת בתחום מודעות ופיתוח משאבים אישיים
29	טיולים, הרצאות, חוגים, התנדבות פעילות
30	חוג מחשב
31	שיפור פני העיר. מקומות בילוי גם לצעירים וגם לגמלאים
32	חשיבה על פעולות שימלאו את שעות הפנאי של הגמלאים בצורה חווייתית ותכליתית ביותר, כולל חוגים, הרצאות, טיולים, פעילויות ספורט מגוונת מעורבות בקהילה
33	פעילות חברתית - תרבותית
34	איכות הסביבה, תרבות (סדנאות הרצאות מופעים)
35	התמניתי ליו"ר ועדת היגוי בפרויקט קידום בריאות, שותפה בקבוצה פנימית לגיבוש חברים וכן לארגן מועדון חברים להמשך גיבוש
36	קידום הקהילה המבוגרת
37	1. לסייע בארגון וניהול; 2. פעילות רב דורית - הזקן במרכז
38	לסייע בארגון ועזרה לטיפול בקשישים
39	תוכניות לפעול במסגרת קידום מבוגרים ולהתאם בניהם ולהדריך גם לפעול במסגרת גמ"ח
40	1. גיבוש חברתי תרבותי של משתתפי הקורס; 2. השתתפתי בארגון מפעל של פעילות רב דורית כאשר הזקן במרכז
41	בתחום הקהילה כדי לקדם כל דבר
42	מעקב ופרסום הפעילות הנעשית כדי לעודד אחרים לפעול ולהצטרף (במסגרת מקצועי כעיתונאית)
43	שילוב הצעירים (תלמידי מחויבות אישית) עם הפנסיונרים, כדי לקדם מודעות בקרב שתי האוכלוסיות

אחת לגבי השנייה – הקטנת ניכור ויצירת חברה הרמונית יותר. שם הנושא: פעילות רב דורית בקהילה הזקן במרכז	
הפרויקט: כיף מודרך	44
בריאות בקהילה	45
מכללה גמ"ח	46
לדאוג לגמלאים בשכונות השונות. שיהיו מודעים לפעילותם ולהוציא לפועל את היכולת שלהם. להביא להכרה שלא תם זמנם אחרי הפנסייה, אלא שידעו שהם יכולים לפעול בתחומים שונים ושירכשו ידע	47
שיפור איכות החיים של גמלאים. בעיקר אלה שחיים בשכונות וזאת בתחום שעות הפנאי (טיולים הרצאות פעילות חברתית)	48
לטפל במבוגרים חולים מרותקים למיטה	49
טיפול בגמילה משימוש בסמים	50
להשתדל שלא יהיו אפילו בין ילדים בגן ובבית הספר	51
חוג לקירוב בין ילדים להורים במשפחות מרובות ילדים, שאין באפשרות ההורים לשבת ולשחק עם הילדים	52
מעורבות יתר בקרב האוכלוסייה המבוגרת	53
הרמה התרבותית חברתית של הקהילה	54
להיות שותפה בקהילה. להציע הצעות קונקרטיביות	55
נושא העדה האתיופית	56
לשתף את קהילת האתיופים בפעילויות בקהילה ובשכונה	57
לא ענה	58
לא ענה	59
עזרה ודעות בבריאות	60
לא ענה	61
להביא אנשים למועדון	62
הקמת קבוצות של פעילות חברתית שתקים את האוכלוסייה של גיל +55 בצורת חיים פעילה ותורמת, בלימודים, דרכי חיים בריאים וספורטיביים	63
לשפר את תרבות הפנאי של בני +55	64
לקדם את הפרויקטים שהחלטנו עליהם בקבוצה	65
תוכניות למען הקהילה ואזרחים ותיקים +55	66
לקרב את האנשים זה לזה ולהביא לפחות אינדיבידואליזם ויותר אכפתיות כלפי הרוב	67
מועדון אתיופים	68