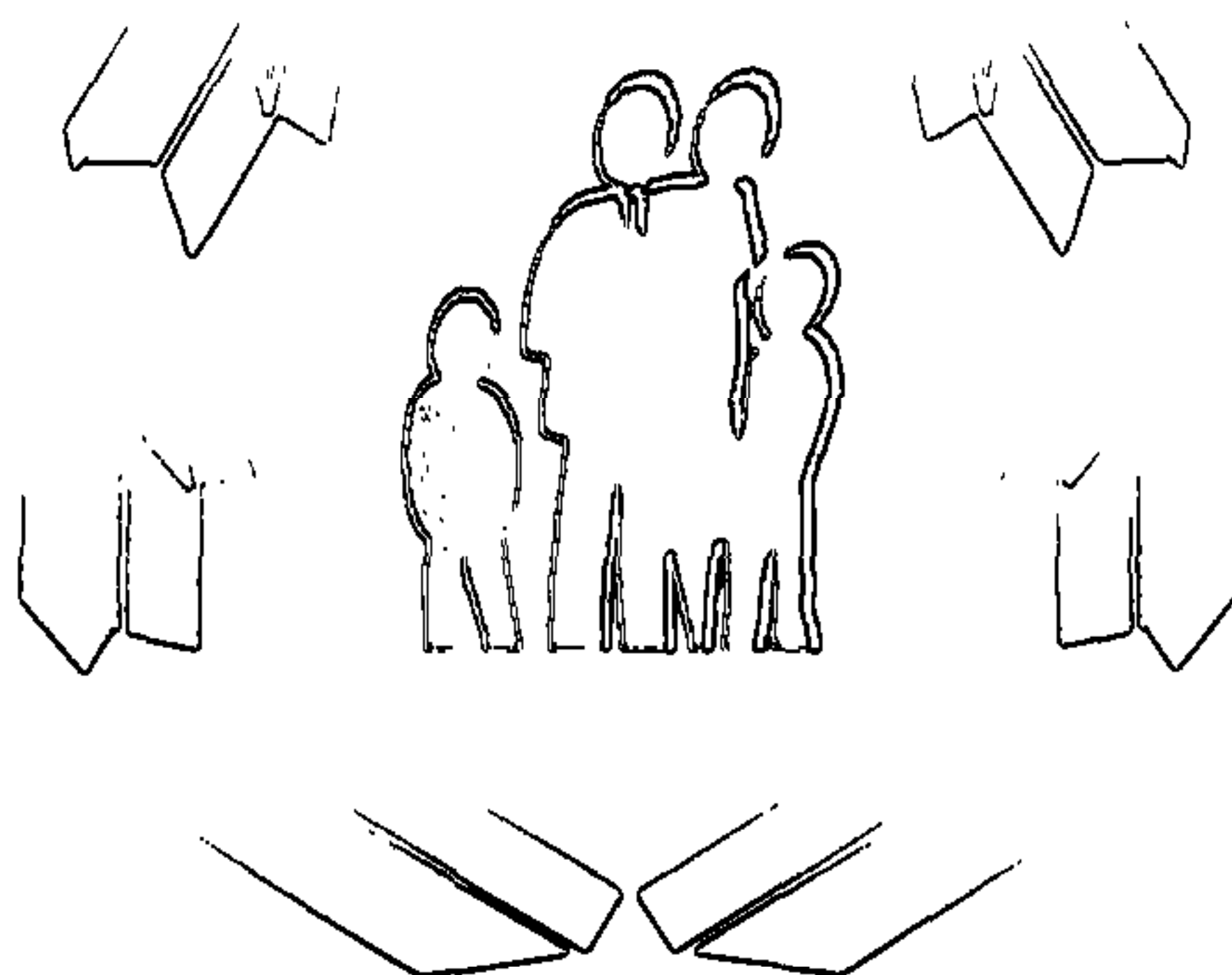


פרויקט מועדוניות-ספריות עבור ילדים ובני נוער

מאת:

ד"ר הלנה סינה דה-סביליה
נביל חטאב
ניצה רסקין



מס' 75

המפעלים המיוחדים - הכתובת שלך לרעיונות מקוריים

המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים, תומך בפיתוח שירותי רווחה חדשניים ונסיוניים. "מפעל מיוחד" הוא פרוייקט נקורי העוסק במתן שירותי רווחה קהילתיים. הוא מיועד לציבור מקבלי הגמלאות במוסד לביטוח לאומי (קשישים, נכים, מובטלים, משפחות, ילדים ועוד) ומבוצע על ידי גוף משפטי רשום.

אם יש לך רעיון מקורי הקשור לתחום הרווחה והעבודה הקהילתית, נא לפנות אלינו:

המחלקה למפעלים מיוחדים, המוסד לביטוח לאומי, שדרות ויצמן 13, ירושלים
95437

פרוייקט שאושר על ידינו זוכה ל:

- * השתתפות במימון תקופה ראשונית-נסיונית.
- * מעורבות מקצועית בשלבי התכנון וההפעלה.
- * ביצוע מעקב מחקרי ופרסום דריח מפורט.

המוסד לביטוח לאומי
מינהל המחקר והתכנון
האגף לפיתוח שירותים

פרויקט מועדוניות - ספריות
עבור ילדים ובני נוער

מאת:

ד"ר הלנה סינה דה-סביליה

נביל חטאב

ניצה רסקין

ירושלים, אב התשס"א, יולי 2001

הקדמה

פרוייקט מועדוניית-ספרייה עבור ילדים ובני נוער הוא יוזמה של אנשי חינוך ורווחה במועצה האזורית מטה יהודה ובמועצה האזורית מרחבים. הוגי התוכנית זיהו את הצורך במרכזים מקומיים שיענו על הצרכים החברתיים והתרבותיים של ילדים ובני נוער באזורי פריפריה ובו זמנית יהוו גם מרכז תמיכה לימודית.

התוכנית כללה מגוון מטרות ובהתאמה היה גם ניסיון לפתח מענים שיתייחסו לקבוצות גיל שונות, למילוי שעות פנאי, לצורך בעזרה בלימודים, שירותי ספרייה וטיפול חינוכי וערכי. המודל שאושר להפעלה כלל שלוש ספריות אזוריות בחבל עדולם, במועצה האזורית מטה יהודה, ושלוש ספריות במועצה האזורית מרחבים. המודל הותאם גם למגזר הבדואי והוא הופעל בשלושה מרכזים בעיר רהט. המוסד לביטוח לאומי, באמצעות הקרן למפעלים מיוחדים השתתף במימון המרכזים בין השנים 1999 ל-2000. בדו"ח סיכום והערכה זה מכונסים 2 דו"חות משנה הדו"ח הראשון מתייחס לתוכנית שהופעלה במועצות האזוריות וחדו"ח השני מתייחס לעיר רהט. הדו"חות מתארים את התוכניות ומתמודדים עם השאלות הנוגעות לאפשרות ליישם את המודל ולתרומתו לאוכלוסיית היעד, באזורים מרוחקים ודלים יחסית בשירותים.

אנשים רבים תרמו ופעלו לקידום התוכניות. אנו רוצים להביע את הערכתנו הרבה לצוותי המחקר בכל המקומות, וכן לחברי ועדות ההיגוי, ליושבי הראש, לרכזי התוכניות שהיו הכוח המניע בשטח וכמובן לצוותים שאיישו את המרכזים.

תודה מיוחדת לגבי טניה ליף רכזת מפעלים מיוחדים שליוותה כדרכה במרץ רב את התוכניות בשלושת המקומות, ולמיה עורב ושרה גרג'י ממינהל המחקר והתכנון במוסד לביטוח לאומי שסייעו בהפקת דו"ח זה.

אנו תקווה שהוא יסייע לגיבוש, ולפיתוח תוכניות העשרה לילדים ולנוער.

שרית בייץ-מוראי

מנהלת תחום מפעלים מיוחדים

חברי וועדות ההיגוי

מועצה אזורית מרחבים

ראש מועצה	מר אבנר מורי
גזבר המועצה	מר אשכול לוי
רכז מוניציפלי	מר יצחק תורג'מן
מנהל מח' החינוך	מר שלמה שרפי
חוקרת - מכון "כרמל"	ד"ר הלנה סינה דה סלביה
חוקר - מכון "כרמל"	מר ניב שחר
חוקר	ד"ר יורם גדרון
מרכזת מפעלים מיוחדים - ביטוח לאומי	גבי טניה ליף
מנהלת מח' הרווחה	גבי אורה דהן
מנהל המתנ"ס	מר אבי סולימני
ס/מ מח' החינוך	מר אברהם בן זקן
מזכיר המועצה	מר עמוס אהרון
רכזת פרויקט מועדוניות - ספריה	גבי מירי נחמיאס
מועצה אזורית	מר איתן בוסתן
מועצה אזורית	מר עודד רגב
מועצה אזורית	גבי מרים ימיני

מועצה אזורית מטה יהודה

מנהלת מחלקת רווחה	שולמית בן אהרון
מנהלת הספרייה האזורית	עדנה ארז
סגן ראש המועצה	שלום אמויאל
מכון כרמל - מחקר	ניב שחר
מכון כרמל - מחקר	אלדד הוכמן
מרכז רכזים מוניציפליים	יהודה חדר
ביטוח לאומי	טניה ליף
שיקום שכונות	סימונה טסטה
מנהל מחלקת חינוך	חיים אברהם
רכזת פרויקט מועדוניות-ספרייה	יעל ברונס
מכון כרמל - מחקר	ד"ר הלנה דה סביליה
מנהל מחלקת תרבות	משה דדון
גזבר המועצה	יוסי עלי

עיריית רהט

מרכזת מפעלים מיוחדים	גבי טניה ליף
גזבר העירייה	מר סלאמה אבו דעאבס
מנהל מחלקת רכש ואספקה	מר חמד אלהוזייל
סגן מנהל מחלקת ההנדסה	מר גימאל אלעוברה
רכז התוכנית מועדוניות - ספריה	מר סלים זיאדנה
מחקר מלווה	גבי ניצה רסקין
מנהל המחלקה לשירותים חברתיים	מר סלמאן אלאעסם
מנהל מחלקת החינוך	מר עלי אלהוזייל
מחקר מלווה	מר נביל חיטאב
עובד סוציאלי	ד"ר סלאח אבו האני
אגף תקציבים	משה מטסס
ראש העיר	מר פייצל אלהוזייל
סגן ומ"מ ראש העיר	מר טלאט אלקרינאווי
סגן ראש העיר	מר מוסא אבו סחיבאן

תוכן עניינים

עמוד

חלק א' - מועצה אזורית מטה יהודה וישובי חבל עדולם ומועצה אזורית מרחבים

1	תקציר
7	תאור הפרוייקט
10	שיטת המחקר ומבנה הדו"ח
14	ממצאים
14	ליווי תהליכי ההקמה
20	מעקב אחרי תהליכי הביצוע
24	תוכניות ופעילויות
46	בחינת תפוקות הפרוייקט
50	סיכום דיון
57	נספחים
	חלק ב' - העיר רהט
77	תקציר
80	מבוא
83	מתודולוגיה
85	ממצאים
85	מטרות הפרוייקט - בין הצהרה למימוש
87	מהלך ההתארגנות וההקמה של הפרוייקט
88	אופן הפעלת הפרוייקט
94	תוצרים ותפוקות
96	סוגיות בהפעלה בפרספקטיבה לעתיד
99	סיכום והמלצות
101	נספחים

חלק א'

**מועצה אזורית מטה יהודה -
ישובי חבל עדולם
ומועצה אזורית מרחבים**

מאת:

ד"ר הלנה סינה דה-סביליה

תקציר

כללי

הפרויקט מועדונית-ספרייה הוצע על מנת לטפל בשתי בעיות מרכזיות של ילדים ובני-נוער באזור מרחבים ובחבל עדולם במטה יהודה: הישגים לימודיים נמוכים בהשוואה למקומות אחרים בארץ, והעדר מסגרות חברתיות, כולל נטייה לפריצת המסגרות הנורמטיביות.

מועצות אזוריות מטה יהודה ומרחבים יזמו תף והכינו תוכנית להקמתן של מועדוניות-ספריות, פרויקט חינוכי-תרבותי עבור ילדים ונוער בבתי הספר (יסודי, חטיבת ביניים ותיכון) בכל המושבים שבתחום שיפוטן (במטה יהודה עבור ילדים ונוער בחבל עדולם בלבד). "מועדונית-ספרייה" הינו מפעל ניסיוני, אשר מטרתו היו לפרוץ את מעגל המצוקה והנחשלות באמצעות חשיפת הילדים והנוער לגירויים תרבותיים, מתן מסגרת חינוכית למען שיפור הישגים לימודיים וכן חזוק כישורים ומיומנויות בין-אישיים ושיפור כולל של הדמוי העצמי.

המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח הלאומי אישרה תמיכה כספית לשש מועדוניות-ספריות – שלוש בכל אחת משתי המועצות האזוריות. בהשוואה להצעה המקורית, אשר נסבה על מועדוניות-ספרייה מקומית בכל מושב, למעשה אכן הופעלו שש מועדוניות-ספריות אזוריות: שלוש במרחבים – מרחבים, מבועים וגילת, ושלוש בחבל עדולם במטה יהודה – גבעת ישעיהו, שדות מיכה ורוגלית.

מחלך המפעל

הפרויקט אושר במתכונת ניסיונית לשלוש שנים. מתוך משך הזמן הכולל, ששת החודשים הראשונים הוגדרו כתקופת היערכות ארגונית, כולל הכשרת התשתיות הפיסיות, גיוס והכשרה של הצוות המפעיל, גיבוש נוהלי העבודה בצוות, עיצוב דרכי שיתוף הפעולה והתיאום עם גורמים רלוונטיים בקהילה ובניית תוכנית אופרטיבית של הפעילויות בהתאם ליעדי הפרויקט. שנתיים וחצי הנותרות הוגדרו כתקופת ההרצה הניסיונית של המפעל המיוחד מועדונית-ספרייה. בפועל הפרויקט החל בסוף חודש ינואר 1997 עם חתימת החוזים במועצה האזורית מרחבים ובמועצה אזורית מטה-יהודה והגורם המעריך מטעם מכון כרמל למחקרים חברתיים. תקופת ההרצה הניסיונית הסתיימה בינואר 2000, אם כי בשני האזורים הפרויקט ממשיך לפעול בשלב זה עד לסיום שנת הלימודים תש"ס.

מחקר ההערכה היווה מעקב לאורך זמן אחר אובייקט ההערכה – שלוש מועדוניות-ספריות בחבל עדולם במטה יהודה ושלוש מועדוניות-ספריות באזור מרחבים. במהלך המחקר השתמשנו בכלים ושיטות שונות לאיסוף המידע, כמו הפרוטוקולים של ישיבות ועדת החיגוי, ראיונות אישיים עם חברי צוות המפעל המיוחד ועם משתתפי הפרויקט ותצפיות במועדוניות-ספריות.

המחקר נועד לממש שלוש מטרות:

1. ליווי תהליכי ההקמה של המפעל המיוחד.
2. מעקב אחר תהליכי הביצוע של הפרויקט
3. בחינת תפוקות הפרויקט.

בשל אופיו הניסיוני של המפעל המיוחד וכן המורכבות שכרוכה בהפעלתו, עיקר המאמץ הופנה לתפקיד המעצב של מחקר ההערכה כפועל יוצא מכך למעקב אחר תהליכי הביצוע של הפרויקט.

ממצאים עיקריים

הממצאים המרכזיים מתייחסים לשלוש מטרות המחקר: ליווי תהליכי ההקמה, ליווי תהליכי הביצוע והערכה ראשונית של תפוקות המפעל המיוחד.

תהליכי הקמה

1. בחבל עדולם חלו עיכובים משמעותיים בכל מרכיבי שלב ההקמה של הפרויקט – הכנת התשתיות הפיסיות, גיבוש תוכניות פעולה, גיוס כוח האדם, התארגנות ועיצוב דפוסי העבודה במנהלת הפרויקט ובפעולות הסברה ושיווק.

2. הסיבות לעיכובים היו נעוצות בחוסר בהירות לגבי מטרות הפרויקט, פערי תפיסות בין הגורמים המעורבים לגבי מהות התוכנית ותהליכי עבודה לקויים.

3. שלב ההקמה קיבל תאוצה משמעותית מאז כניסתה לתפקיד של הרכזת הארגונית.

4. הבעיות שנתגלו בשלב ההקמה היו סימפטומטיות לגבי מכשולים מהותיים בהכנסת המפעל המיוחד לאזור ובישרו על קשיים הצפויים בתהליכי הביצוע.

5. גם במרחבים שלב הקמת הפרויקט במרחבים התנהל באיטיות. בתקופת ששת החודשים שהוגדרו כשלב ההקמה, לא הושלמה הכנת התשתיות הפיסיות, לא גובשו תוכניות הפעולה, לא גויסו כל אנשי הצוות, לא עוצבו תהליכי עבודה יעילים ואף לא מומשו כל תוכניות השיווק וההסברה.

6. קצב ההתקדמות האיטי נבע מחוסר בהירות לגבי מטרות הפרויקט, הבדלים בסגנונות העבודה של הגוף המממן והגוף המפעיל ועמימות לגבי תחומי האחריות של גופי הפעולה השונים. בנוסף, גורמי הקהילה השונים, בפרט הורים, ילדים ונוער לא שולבו באופן משמעותי בתכנון הפרויקט ובשלבי הקמתו.

7. הבעיות, אשר התגלו בשלב ההקמה במרחבים, היו בבחינת אותות המבשרים על המכשולים בהמשך הדרך, דהיינו במהלך תהליכי הביצוע של המפעל המיוחד – מועדונית-ספרייה.

תהליכי ביצוע

8. בחבל עדולם נראה שהמפעל המיוחד מועדונית-ספרייה בונה לעצמו בהדרגה מוניטין חיובי, אם כי, טרם נקלט בתודעת הציבור הרחב באזור.

9. הפרויקט פעל בעיקר בדגש מקומי, דבר המהווה סטייה משמעותית מהמתכונת שאושרה על ידי הגורם המממן.

10. תוכניות הפעילות התמקדו בעיקר בפן הלימודי ובמידה פחותה בהיבט החברתי-תרבותי. גם כאן קיים פער בין המודל המקורי אשר הדגיש מטרות כפולות ובין המציאות. אין ספק שהאזור זקוק למענה לשני הצרכים: תגבור לימודי והעשרה חברתית-תרבותית.

11. שיעורי ההשתתפות נמוכים מן המצופה, אם כי בהתחשב במגבלות התשתיות הפיסיות, במהלך שנת הלימודים הם מגיעים לרמה סבירה וזאת בעיקר בשל התגייסות צוות הפרויקט לשווקו באמצעים פרטניים (ביקורי בית).

12. קיים קושי לגייס את תלמידי הטיבות הביניים וכן תלמידים אשר הישגיהם הלימודיים נמוכים במיוחד, דבר הפוגע במיצוי ההיבט החזק יותר של המפעל – התגבור הלימודי.

13. באשר לצוות הפרויקט, במשך כל תקופת הפיילוט לא הוקם מערך הדרכה שיטתי לצוות זה חרף צורך ברור בתמיכה שוטפת מעין זו. הפעלת פרויקט כה מורכב, עם הדגש האזורי וכן שילוב האלמנט הלימודי והחברתי, דורשים ידע ומיומנויות והדרכה שוטפת בנושאים הקשורים לפיתוח קהילתי, מרכזי למידה ונושאים נוספים על-פי הצרכים המתגלים באזור.

14. במהלך כל תקופת הפיילוט נתגלעו בעיות בתאום ושיתוף-הפעולה בין הגורמים השונים במועצה האזורית ובין פרויקט המועדונית-ספרייה.

15. קשר רופף עם בתי-הספר בלט לאורך כל תקופת הפיילוט. מצב זה הקשה על תפעול הפרויקט גם בהיבטיו החזקים, כמו התחום הלימודי.

16. מעורבותם של בני-הנוער וחוריהם בתכנון ותפעול הפרויקט הייתה מזערית ביותר. היבט זה בלם את תהליך הטמעת הפרויקט והחליש את מחויבותם של הצעירים ומשפחותיהם.

17. במרחבים נראה שהתגבשה הסכמה בקרב הצוות המפעיל וכן בקרב נציגי המועצה האזורית וחברת המתנ"סים, שייעודו המרכזי של הפרויקט נעוץ במרכזי למידה. זוהי תגובה לצורך חיוני באזור, אשר לא זוכה לטענתם למענה בדרכים אחרות. יחד עם זאת, אין בכך ביטול של המרכיב החברתי, אלא צמצום משקלו בפרויקט.

18. מרכזי הלמידה היוו אמנם האלמנט העיקרי של הפרויקט, אך גם זה לא הגיע לידי מיצוי בשל שתי בעיות: העדר שיתוף פעולה בין המפעל המיוחד ובית-הספר התיכון, והפעלת נדבך זה באמצעות גיוס מורים פרטים במקום התקשרות עם ארגון, אשר מסוגל לספק שירותים מסוג זה.

19. הפן החברתי זוכה למימוש בעיקר בחופשות וכולל נתח משמעותי של פעילויות מחוץ לאזור. מטרת הפעילות החברתית היא לגרום לקרוב בין צעירים מישוברים שונים באמצעות מפגש רב-תרבותי, שאופיו פעילויות בעלות עניין משותף לכל המשתתפים.

20. מעורבות הקהילה בפרויקט הייתה מזערית במנשך כל תקופת הפיילוט. ברור מעל כל ספק, שגיוסה לפרויקט הוא חיוני למיצוי המרכיב הלימודי וכן לקידום המרכיב החברתי-תרבותי.

21. שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים במועצה האזורית וכאלה הפועלים באזור לבין המפעל המיוחד לקה בחסר במשך כל תקופת הפיילוט.

22. חשוב לציין לחיוב את צוות הפרויקט, אשר בסופו של דבר (לאחר תקופה ארוכה יחסית של איתור וגיבוש צוות קבוע) פעל כיחידה מגובשת ועל בסיס שיתוף פעולה וסיוע הדדי, כולל שילוב של ספרנים כדרך למיצוי מירבי של משאבי כוח האדם. יחד עם זאת, ברור שמורכבות הפרויקט דרשה גיבוי לאנשי הצוות האורגני בשני אופנים:

א. הקמת צוות חשיבה, המורכב מהרכות הארגונית של הפרויקט ושני אנשים נוספים (מטעם המועצה האזורית) אשר יופקדו על תכנון אסטרטגי של הפרויקט.

ב. פתוח צוות הפרויקט – באמצעות תוכנית הכשרה מעמיקה בתחום ההתפתחותי (בפרט גיל ההתבגרות) ובתחום פיתוח קהילתי לרכזות, ונהול צוות, ו- supervision בעיקר לרכזות הארגונית.

23. במהלך כל תקופת הפיילוט לא ניתן פתרון של ממש לבעיית התשתית הפיזית של הפרויקט. התשתיות לא הותאמו למימוש הפרויקט על בסיס מטרותו הכפולה – תגבור לימודי והעשרה חברתית תרבותית. בנוסף, למן תום תקופת ההרצה הניסיונית, המפעל המיוחד התנסה בקשיי תחזוקת הציוד והמבנים.

תפוקות הפרויקט

24. הממצאים מורים שהתפוקות של הפרויקט בשני האזורים הינן ראשוניות וחלקיות בתום שלוש שנות ההרצה הניסיונית. המרכיב הלימודי הוא המוצלח יותר, על-פי הערכות סובייקטיביות של משתתפי התוכנית ועל-פי חברי הצוותים, אם כי גם כאן אין עדיין מיצוי אופטימלי. הפן הלימודי של התוכנית נתפס על-ידי חלק ממנהלי בתי-הספר כמתחרה במערכת הפורמלית, דבר המונע שיתוף פעולה כה חיוני להצלחת מרכיב זה.

משמעויות ומסקנות

בסיום שלב ההרצה הניסיונית ועל סמך הניסיון המצטבר, חשוב לבחון מחדש את המודל המושגי עליו הושתת הפרויקט ולגבש תוכניות פעולה בהתאם. המפעל המיוחד, כפי שמומש הן בחבל עדולם והן במרחבים, סטה באורח משמעותי מהמודל המקורי. הוא התמקד בעיקר בפן הלימודי ורק באופן שולי נתן מענה להיבט החברתי-תרבותי. כמו כן, בשני האזורים הפרויקט סיפק שירותים בעיקר במישור המקומי, למרות שאושר במתכונת אזורית.

ליווי הפרויקט במשך שלוש שנות הרצתו הניסיונית מאפשרים להפיק מספר לקחים מרכזיים, אשר יסייעו בחשיבה אסטרטגית לגבי הפעלתו בעתיד.

פרויקט מועדונית-ספרייה זקוק לשיפוץ ושכלול במישורים הבאים:

- שיפור תהליכי התכנון של התוכנית באמצעות בדיקת צרכים שיטתית, הכוללת איתור מנהיגות מקומית בלתי פורמלית, מגוון נציגים של בעלי עניין (בעיקר תלמידים, הורים וועדי הישובים) בקהילה. בעיה נוספת שבדיקת צרכים טרומית יכלה לפתור היא יצירת מחוייבות של הקהילה לפרויקט.
- העמקת מעורבות הקהילה בפרויקט באמצעות הקמת מועצה ציבורית, המורכבת מבעלי עניין, מנהיגיה ונציגים אותנטיים של הקהילה (כולל בני נוער). אמנם הייתה לפרויקט ועדת היגוי, אך חברה כללו רק את נציגי המממנים, צוות מחקר ההערכה, ומנהלי המחלקות השונות במועצה האזורית, ללא נציגי התושבים. למעשה לא נערכו פעולות של בניית קונצנזוס בקהילה לקראת הקמת הפרויקט. כל הניסיונות לערב ולשתף את התושבים נערכו מאוחר מדי, לאחר שגובשה התוכנית לפרויקט. בלי תהליך גיבוש ההסכמה סיכויי פרויקטים חברתיים מוטלים בספק. לעומת זאת, אם מתקיים תהליך בניית קונצנזוס, עולים הסיכויים שהקהילה נרתמת, חשה אחריות ומחוייבות ועל-ידי כך פועלת לקידום סיכויי הצלחתו.
- הידוק הקשר עם מערכת החינוך הפורמלית, אם אכן יוחלט שתגבור לימודי מהווה הנדבך הדומיננטי של המפעל המיוחד, אשר באמצעותו ניתן לפרוץ את מעגל הנחשלות והמצוקה. חיזוק הקשר עם המערכת הפורמלית יאפשר מיצוי של המרכיב לימודי על-ידי ויסות האוכלוסיות שנעזרות בשירותי הפרויקט, מעקב שיטתי ומשוב למשתתפיה.

- מערך תמיכה ופיתוח מקצועי לצוות הפרויקט באמצעות הדרכה שוטפת בתחום פתוח קהילתי, נושאים התפתחותיים וכיו"ב, וכן הקמת צוות חשיבה אסטרטגית, המהווה גיבוי למנהל/ת המפעל המיוחד.
- התאמת התשתיות ליעדי הפרויקט אם מטרת הפרויקט הינה כפולה – תגבור לימודי והעשרה חברתית תרבותית, אזי יש להבטיח תשתית מתאימה לכך. גם בתחום זה, מעורבות הקהילה בפרויקט מראשיתו הייתה יכולה לסייע ביצירת מחויבותה ותרומתה הממשית לתחזוקת התשתיות של הפרויקט.

תאור הפרוייקט

שתי מועצות אזוריות – מטה יהודה ומרחבים – יזמו במשותף והכינו תוכנית להקמתן של מועדוניות-ספריות, פרוייקט חינוכי-תרבותי עבור ילדים ונוער בבת-הספר (יסודי, חטיבת ביניים ותיכון) בכל המושבים שבתחום שיפוטם (במטה יהודה עבור ילדים ונוער בחבל עדולם בלבד). המפעל המיוחד "מועדונית-ספרייה" הינו מפעל ניסיוני, אשר הופעל על-ידי המועצות האזוריות, בתמיכת המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי. במרחבים, חברת המתנ"סים הייתה שותפה בפרוייקט, ואילו בחבל עדולם שיקום שכונות נטל בו חלק. מטרות המפעל, כפי שהוגדרו בהצעת הפרוייקט היו "יצירת מרכז תרבותי, חינוכי וחברתי לילדים ולנערים בכל מושב; בילוי שעות הפנאי בסביבה חינוכית תומכת, וברמת זמינות גבוהה; טיפוח ערכים של יוזמה, לקיחת אחריות, מוטיבציה להצלחה, מעורבות ועזרה הדדית בקרב ילדי המושב בכל הגילים, תוך חיזוק הדימוי העצמי; יצירת מסגרת בלתי פורמלית לשיפור ההישגים הלימודיים ולצמצום הפערים." הרעיון היה לפרוץ את מעגל המצוקה והנחשלות באמצעות חשיפת הילדים והנוער לגירויים תרבותיים, מתן מסגרת חינוכית למען שיפור הישגים לימודיים וכן חיזוק כישורים ומיומנויות בין-אישיים ושיפור כולל של הדמוי העצמי.

המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לבטוח הלאומי אישרה תמיכה כספית לש מועדוניות-ספריות – שלוש בכל אחת משתי המועצות האזוריות. בהשוואה להצעה המקורית, אשר נסבה על מועדוניות-ספרייה מקומית בכל מושב, למעשה אכן הופעלו ש מועדוניות-ספריות אזוריות: שלוש במרחבים – מרחבים, מבועים וגילת, ושלוש בחבל עדולם במטה יהודה – גבעת-ישעיהו, שדות-מיכה ורוגלית.

מאפייני הסביבה של המפעל המיוחד מועדונית – ספרייה

הצגת המאפיינים הסביבתיים של האזורים בהם חוקם הפרוייקט, חיונית להבנת מורכבותו של המפעל המיוחד והקשיים שהתהוו בהפעלתו, במיוחד לנוכח השינוי מהמתכונת המקומית (כפי שהוצעה) לאזורית (כפי שאושרה).

בסעיפים הבאים מתוארים המאפיינים הסביבתיים של האזור חבל עדולם במטה יהודה ושל אזור מרחבים.

יישובי חבל עדולם

המועצה האזורית מטה יהודה כוללת חמישים ושישה יישובים כאשר השונות ביניהם רבה למדי, הן מבחינת סוג היישוב והן מבחינת חוסנם הכלכלי-חברתי. הפרוייקט מועדונית-ספרייה מקיף,

כאמור, אך ורק את יישובי חבל עדולם (14 יישובים), אשר הוגדרו כיישובי מצוקה, לפיכך נכללו בפרוייקט שיקום של משרד ראש הממשלה וכן זכו לטיפול מטעם שיקום שכונות.

יישובי חבל עדולם מתאפיינים בפיזור גיאוגרפי רב, אשר גורם לקשיי לוגיסטיקה, כמו הצורך בהסעת הילדים. יתרה מזו, המורכבות במתן שירותים חינוכיים-חברתיים באזור זה נובעת בראש וראשונה מפזורים של הילדים והנוער בבתי ספר רבים ומגוונים, כגון בתי ספר ממלכתיים, ממלכתיים דתיים, מוסדות השייכים לזרם החרדי העצמאי ואף פנימיות שונות. הקושי מתעצם עוד יותר בשל קיומם של מספר גורמים שונים המופקדים על ה"טיפול" ביישובי חבל עדולם. לפיכך, יכולת התאום והקישור הופכת למשאב חיוני במימוש תוכניות רווחה וחינוך כמו המפעל המיוחד מועדונית-ספרייה.

חשוב לציין, שהשינוי בתוכנית ממקומית לאזורית, גרם למתחים רבים בין היישובים השונים בחבל עדולם, אשר ניסו להפעיל לחצים פוליטיים על מנת להשפיע על בחירת המושבים בהם תוקמנה המועדוניות-ספריות. הקונפליקט בין היישובים העיב על הפרוייקט במשך כל מהלכו.

שלושת היישובים אשר נבחרו לשמש כאכסניה למועדוניות-ספריות אזוריות הם: רוגלית, שדות מיכה וגבעת ישעיהו. בשלב זה, נציין רק שנקודות הפתיחה מבחינת התשתית של המועדוניות-ספריות היו שונות. רוגלית, הייתה ללא ספק במצב שפיר מזה של שדות-מיכה וגבעת ישעיהו.

יישובי מרחבים

המועצה האזורית מרחבים מאופיינת בריכוזיות גיאוגרפית ובריכוז משאבי החינוך והקהילה שלה. כתוצאה מכך מרבית התלמידים בבתי-הספר במועצה שייכים למרחבים, ורוב ילדי מרחבים נעזרים בשירותי המועצה בלבד. תאורטית, ריכוזיות גיאוגרפית וארגונית הייתה צריכה לאפשר אימפקט משמעותי של פעילויות חברתיות-חינוכיות כדוגמת המפעל המיוחד הנדון.

שלוש המועדוניות-ספריות הוקמו במקומות הבאים: מועדונית-ספרייה מרחבים שבקרית חינוך בספיר, מועדונית-ספרייה בישוב גילת ומועדונית-ספרייה בישוב מבועים. שלושת האתרים היו שונים בתכלית הן מבחינת התשתיות הפיזיות ההתחלתיות והן מבחינת מבני התרבות הקיימים בסביבתן. יתר-על-כן, המועדוניות-ספריות משרתות מושבים שונים מבחינת חוסנם הכלכלי-חברתי. מועדונית-ספרייה מרחבים הוקמה בקרית-חינוך, מקום מוכר, חדש וצמוד לבתי-הספר. מחד, כל אלה עשויים היו להעניק לתוכנית אטרקטיביות ונגישות קלה יותר לעומת שני המקומות האחרים. מאידך, הסמיכות לבית-הספר ושימוש בתשתיותיו עלולה להקשות על ניהולה של המועדונית-ספרייה כפרוייקט אוטונומי ייחודי בשל הצורך להסתגל לדרישות הנהלת בית-הספר.

הפרוייקט אושר במתכונת ניסיונית לשלוש שנים. מתוך משך הזמן הכולל, ששת החודשים הראשוניים הוגדרו כתקופת היערכות ארגונית, כולל הכשרת התשתיות הפיסיות, גיוס והכשרה של הצוות המפעיל, גיבוש נוהלי העבודה בצוות, עיצוב דרכי שיתוף-הפעולה והתאום עם גורמים רלוונטיים בקהילה ובניית תוכנית אופרטיבית של הפעילויות בהתאם ליעדי הפרוייקט. שנתיים ותצי הנותרים הוגדרו כתקופת ההרצה הניסיונית של המפעל המיוחד מועדונית-ספרייה. בפועל הפרוייקט החל בסוף חודש ינואר 1997 עם חתימת החוזים במועצה האזורית מרחבים ומועצה אזורית מטה-יהודה והגורם המעריך מטעם מכון כרמל למחקרים חברתיים. תקופת ההרצה הניסיונית הסתיימה בינואר 2000, אם-כי בשני האזורים הפרוייקט ממשיך לפעול בשלב זה עד לסיום שנת הלימודים תש"ס.

שיטת המחקר ומבנה הדו"ח

מחקר ההערכה הווה מעקב לאורך זמן אחר אובייקט ההערכה – שלוש מועדוניות-ספריות בחבל עדולם, מטה יהודה ושלוש מועדוניות-ספריות באזור מרחבים. במהלך המחקר השתמשנו בכלים ושיטות שונות לאיסוף המידע.

המחקר נועד לממש שלוש מטרות:

4. לזווי תהליכי ההקמה של המפעל המיוחד.

5. מעקב אחר תהליכי הביצוע של הפרוייקט

6. בחינת תפוקות הפרוייקט.

בשל אופיו הניסיוני של המפעל המיוחד וכן המורכבות שכרוכה בהפעלתו, עיקר המאמץ הופנה לתפקיד המעצב של מחקר ההערכה כפועל יוצא מכך למעקב אחר תהליכי הביצוע של הפרוייקט. יחד עם זאת, לקראת סיומה של תקופת ההרצה הניסיונית, המחקר התייחס אף לתפקיד המסכם של ההערכה תוך כדי ניסיון לבחון את תפוקותיו של הפרוייקט.

להלן פירוט לגבי שיטות וכלים לאיסוף הנתונים על-פי שלוש מטרות המחקר: לזוי תהליכי הקמה, מעקב אחר תהליכי הביצוע ובחינת תפוקות הפרוייקט.

לזוי תהליכי ההקמה של המפעל המיוחד

כמקורות לנתונים שמשו הפרוטוקולים של ישיבות ועדות ההיגוי, מסמכים נוספים שהועברו אל צוות המחקר ממנהלת הפרוייקט (כגון, דו"חות של ועדת ביצוע) וממצאי ראיונות אישיים שנערכו עם יושבי ראש ועדות ההיגוי של המפעל המיוחד במטה יהודה ובמרחבים.

המידע שהופק ממקורות אלה נועד לשפוך אור על חמש סוגיות הקשורות לתהליכי הקמה: הכשרת התשתיות הפיסיות, גיוס כח האדם, הכנת תוכניות פעולה למועדוניות-ספריות, תהליכי העבודה במנהלת הפרוייקט והסברה וגיוס תמיכת הקהילות המעורבות.

איסוף הנתונים בנוגע לתהליכי ההקמה נמשך כשישה חודשים והחל עם חתימת החוזה עם הגורם המעריך.

קטגוריה זו של איסוף הנתונים מכוונת בעיקר לתפקידו המעצב של מחקר ההערכה. הואיל והמפעל המיוחד מועדונית ספריה הוא פרוייקט חדש באזור מטה-יהודה ומרחבים והופעל בשישה מושבים שונים, צפויים היו קשיים ותקלות בתהליכי ביצועו וכן שונות גבוהה בדרכי מימושו בין המועדוניות-ספריות השונות. לפיכך, יוחסה חשיבות רבה למעקב צמוד ככל האפשר אחר תהליכי הביצוע לצורך מתן משוב בזמן אמיתי לצוותים המפעילים המקומיים. היזון חוזר תדיר אפשר איתור של נקודות החוזק ונקודות התורפה וכתוצאה מכך התאמת אופני המימוש של הפרוייקט לתנאי האתר הספציפי. בדרך זו בקשנו לעלות את סיכויי הצלחתו של המפעל המיוחד.

אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה את כל הילדים ונוער המשתתפים בפעילות המועדוניות-ספריות בזמן נתון, ילדים שנטלו בהן חלק בזמן מסויים ונשרו ואנשי צוות (הרכזות הארגוניות של הפרוייקט במרחבים ובמטה יהודה, רכזי המועדוניות-ספריות מורים מקצועיים וכוח עזר).

שיטות לאיסוף הנתונים ומדדים

המעקב אחר תהליכי הביצוע נועד לבחון מספר סוגיות מרכזיות:

- בחינת התשתיות הפיסיות והתאמתן למפעל המיוחד
- בחינת המודל המושגי עליו מושגת הפרוייקט בפועל ועד כמה הוא תואם את התכנון;
- בדיקת מידת ההלימה בין המודל והתוכניות האופרטיביות (מבחינת היקף המשתתפים ומאפייניהם, סוגי הפעילויות שניתנות במסגרת המפעל המיוחד);
- בחינת המסגרת הארגונית של המפעל המיוחד (הרכב צוות הפרוייקט ותהליכי עבודתו, שיתוף הפעולה עם גורמים רלוונטיים באזור, כמו מחלקות שונות במועצה האזורית, בתי-הספר וכיו"ב);
- מעורבות ותמיכת הקהילה בפרוייקט (מעורבות ההורים, מנהיגי הישובים בפרוייקט).

איסוף הנתונים בנוגע לתהליכי הביצוע החל עם פתיחת המועדוניות-ספריות ונערך בתדירות של אחת לחודש לערך במשך שלוש שנות ההרצה הניסיונית של הפרוייקט. השתמשנו בשלושה אופני איסוף נתונים: שאלוני דוח עצמי וראיונות אישיים פתוחים, תצפיות במועדוניות-ספריות ובישיבות ועדות ההיגוי וניתוח מסמכים (פרוטוקולים של ועדות ההיגוי, ועדות ביצוע, סיכומי פעילות וכיו"ב). כלי המחקר הרלוונטיים למעקב אחר תהליכי הביצוע מוצגים בנספח 1.

להלן תאור תמציתי של כלי המחקר והמדדים:

1. שאלון שביעות רצון למשתתפי הפרוייקט

שאלון זה בדק שביעות רצון המשתתפים מהפעילויות הקיימות, הערכתם לגבי כמות ומגוון הפעילויות בהשוואה לצרכים ותחומי העניין והערכות הילדים לגבי אנשי צוות

המועדונית-ספרייה. בשלבים הראשונים של המחקר ילדים מכיתה ד' ומעלה, אשר שחו במועדונית-ספרייה מלאו את השאלון. בשלבים מאוחרים יותר השתמשנו בשאלון כראיון אישי ולעתיים קבוצתי על מנת לקבל מידע נרחב ומעמיק יותר בהשוואה למה שניתן לקבל באמצעות מלוי עצמי שטחי ושבלוני.

2. ראיון אישי עם הילדים שנשרו מפעילויות הספרייה, אשר מטרתו לבחון את הסיבות לנשירה.

3. ראיון אישי עם אנשי הצוות המועדוניות-ספריות, אשר נועד לאסוף נתונים לגבי מדדים כמו סוגי התוכניות והפעילויות ותדירותן, מספרי המשתתפים בפעילויות השונות ואפיוניהם, הערכתם לגבי מגוון והיקף הפעילויות מול הצרכים של הלקוחות (הילדים ונוער), קשיי תפעול (מבחינת כח האדם, קשיים תקציביים, תשתיות פיסיקות וציוד, שיתוף הפעולה עם גורמים רלוונטיים, כמו הורים, המועצה האזורית, ביה"ס וכיו"ב) ותפיסותיהם לגבי נקודות החוזק של הפרוייקט.

4. תצפיות

באמצעות התצפיות נבדקו התשתיות הפיסיקות, נמדדה רמת ואיכות הפעילויות במועדוניות-ספריות, האינטראקציה בין הילדים ונוער בינם לבין עצמם ובינם לבין צוות המועדוניות-ספרייה.

בנוסף לכלים שלעיל, אשר הועברו באופן סדיר, בעקבות פעילויות קיץ 1999 בחבל עדולם, ערכנו סקר טלפוני להערכת תפיסות המשתתפים לגבי פעילויות אלו. טופס הראיון מוצג בנספח 2.

הואיל ומטרת ההערכה המחקרית בנוגע לתהליכי ביצוע הייתה לסייע לגוף המפעיל להפיק לקחים ולתקן את הטעון שיפור בזמן אמיתי, המשוב למפעילי הפרוייקט ניתן באמצעות שלוש דרכים: במסגרת מפגשי ועדות היגוי אזוריות, באמצעות הרכזות הארגוניות של הפרוייקט במרחבים ובמטה יהודה ודרך דו"חות ביניים חצי-שנתיים, אשר הועברו למנהלות המפעל המיוחד.

בחינת תפוקות הפרוייקט

1. הערכת הישגים לימודיים

- א. ראיון אישי לבדיקת התפיסה העצמית של התלמידים לגבי הישגיהם הלימודיים.
- ב. הערכה ע"י המחנכים של הישגים לימודיים באמצעות כרטיס תלמיד (ראה נספח 2) שפותח ע"י צוות המחקר.

צוות המחקר פיתח כלים לצורך מדידת תוצאות המפעל המיוחד בנוגע לשיפור הישגים לימודיים של המשתתפים. על מנת לקדם את שיתוף הפעולה מצד בתי הספר, נשלח מכתב למנהלי בתי ספר הרלוונטיים מטעם צוות המחקר, ובחתימת יו"ר ועדות ההיגוי, המסביר את מחות המחקר

ואת הצורך בסיוע ע"י מחנכי הכיתות. למרות מאמצים אלה וניסיונות מפעילי הפרוייקט לעודד שיתוף הפעולה, לא הצלחנו לקבל מידע באמצעות הכלים שהכינונו עבור בתי-הספר. לפיכך, הנתונים לגבי התפוקות הלימודיות מוגבלים לדוח העצמי של הילדים, התרשמויות חלק מהחורים ועדויות התרשמותיות של הרכזות הארגוניות ורכזות המועדוניות-ספריות.

2. התפוקות הכוללות של המפעל המיוחד

א. יום העיון למפעילי המפעל המיוחד, ועדות ההיגוי וצוות המחקר. במרץ 1999 קויים יום עיון בבאר-שבע במטרה להפגיש את מפעילי הפרוייקט בחבל עדולם, מרחבים ואף ברהט (לא נתייחס לאתר האחרון – הערכתו המחקרית מתבצעת ע"י צוות אחר) ולבצע מעין הערכת ביניים לגביו. בסוף יום-העיון, הועבר שאלון משוב (רזזה נספח 3), אשר מספק מידע רלוונטי לגבי תפוקות הפרוייקט.

ב. ראיונות עם בעלי תפקידים.

לקראת סיום תקופת ההרצה הניסיונית של הפרוייקט, קיימנו ראיונות עומק עם מנהלי בתי הספר הרלוונטיים, מנהל מחלקת החינוך במועצה אזורית מרחבים, שהיה גורם מרכזי בהתווית הרעיון למפעל המיוחד, ויושב ראש הועד של אחד הישובים בחבל עדולם. מטרת הראיונות הייתה לבחון את התפיסות הכוללות של הנשאלים בנוגע לאפקטיביות המפעל המיוחד.

מבנה הדו"ח

ממצאי ההערכה מוצגים בשלושה פרקים עיקריים ע"פ מטרות המחקר – לוי תהליך ההקמה, מעקב אחר תהליכי הביצוע ובחינת תפוקות הפרוייקט. הואיל והמטרה השנייה היא המרכזית ולצורך מימושה הוקדשו מירב המאמצים במחקר, הפרק השני יחולק לחמישה פרקי משנה: מידת ההתאמה של התשתיות הפיסיות לפרוייקט, המודל המושגי עליו מושתת המפעל המיוחד – מציאות מול תכנון, מידת ההלימה בין המודל והתוכניות האופרטיביות, המסגרת הארגונית של הפרוייקט ומעורבות הקהילה בפרוייקט. לגבי כל אחד מהנושאים, נתאר את ההתפתחויות כפי שחלו במהלך תקופת ההרצה הניסיונית.

מאחר שהמפעל המיוחד התבצע בשני אזורים שונים באופן עצמאי וללא זיקה ממשית ביניהם, הממצאים בכל שלושת הפרקים יוצגו בנפרד לגבי חבל עדולם במטה יהודה ובנפרד לגבי אזור מרחבים.

הפרק האחרון של הדו"ח מוקדש לסיכום ודיון.

ממצאים

לוי תהליכי ההקמה

הערכת שלבי ההקמה של הפרוייקט מתייחסת לחמישה היבטים שונים: בנית והתאמת התשתיות, הכנת תוכניות-פעולה, גיוס כוח האדם, בחינת תהליכי העבודה במנהלת הפרוייקט ופעולות הסברה וגיוס תמיכת הקהילות. בכל אחת מהקטגוריות ידונו ההתקדמות מול התחזיות ומטרות הפרוייקט.

מועצה אזורית מטה יהודה - יישובי חבל עדולם

התשתית הפיסית – שלושת היישובים אשר נבחרו לשמש כמועדוניות-ספריות – רוגלית, שדות-מיכה וגבעת ישעיהו – היו בנקודת פתיחה שונות, כאשר לרוגלית היה יתרון ברור על פני שני היישובים האחרים. לפיכך, כבר בתחילת שלבי ההקמה, עלתה השאלה האם ההצטיידות צריכה להיות זהה או שונה. מענה לשאלה זו התעכב והטיפול בנושא התשתיות התנהל בעצלתיים במשך כחמישה חודשים מאז חתימת החוזה עם הבטוח הלאומי. העיכובים נבעו מחוסר בהירות בנוגע לגורם האחראי לטיפול בהכשרת התשתיות ועל כן, המנעות מקבלת החלטות בנושא. הזמן שהוקצב לטיפול בתשתיות לא נוצל בצורה יעילה; התוכניות המעשיות גובשו בעצם רק בתום תקופת ששת החודשים שהוגדרו כתקופת ההקמה, מצב אשר הותיר זמן דחוק למדי למימושן.

תוכניות פעולה – בסעיף זה ידונו מספר סוגיות, כמו גיבוש תוכנית אופרטיביות למימוש מטרות הפרוייקט, קהל היעד של המפעל המיוחד, משך ושעות הפעילויות, תוכן הפעילויות וזיקתן לפרוייקטים אחרים המיועדים ליישובי חבל עדולם.

מטרות הפרוייקט, כפי שהוצגו בהצעה כללו יצירת מרכז תרבותי-חברתי וסביבה חינוכית תומכת לביילוי שעות הפנאי, טיפוח ערכים של אחריות, יוזמה ומצוינות ויצירת מסגרת בלתי פורמלית לשיפור ההישגים הלימודיים. מטרות אלו הפכו לעמומות כבר בראשית שלב ההקמה. לטענת יזמי הפרוייקט, חוסר הבהירות לגבי מהות המפעל המיוחד נבע בעיקר מצמצום המימון מ-14 מועדוניות-ספריות מקומיות לכדי שלוש אזוריות. בין אם השינוי במימון היה בבחינת תירוץ או עילה אמיתית לעיכוב בגיבוש תוכניות אופרטיביות, תוכניות פעולה החלו להתגבש לקראת סיום תקופת ההקמה.

השינוי בתוכנית אף הביא לעמימות באשר לאוכלוסיית יעד עבודה נועדו שלוש המועדוניות-ספריות, חלוקתה ע"פ הגילאים והקצאת שעות הפעילות בהתאם לחלוקה זו. דיון משמעותי בנושא זה נדחה בטענה שיש לפתור קודם את בעיות הלוגיסטיקה, במיוחד את נושא

ההסעות לילדים ונוער מחוץ לישוב בו שוכנת המועדונית-ספרייה. נציגי המועצה האזורית גרסו שיש להסיע רק את תלמידי חטי"ב ותיכון, אך עמדה זו עמדה בסתירה למהות התוכנית שבבסיסה מתן שרות אוניברסלי לכל הילדים.

נושא תכני הפעילויות עלה לדיון רק כארבעה חודשים לאחר חתימת החוזה, כאשר הוזמנה יועצת חינוכית מטעם מטי"ח. היא הציגה תפיסה חינוכית, אשר מדגישה את האלמנט הלימודי של התוכנית ודוחקת אל השוליים את ההיבט התרבותי-חברתי. ראייה מעין זו לא הלמה את התוכנית המקורית, אשר העניקה משקל שווה למרכיב החברתי-תרבותי והלימודי. סוגיית התכנים לא נסגרה; ההכרעות נדחו למועד מאוחר יותר. מובן שערפול באשר לקונספציה של המפעל המיוחד יצר קושי ביציקת תכנים ספציפיים לפעילויות אשר תתקיימנה בהן. יחד עם זאת, חשוב לציין שהשיבוש בלוח הזמנים להכנת תכני הפעילויות, נגרם בחלקו גם על-ידי השביתה הממושכת שהתחוללה בתקופה זו במועצה האזורית.

נתגלעו אף קשיים בהגדרת הזיקה של המפעל המיוחד לתוכניות אחרות באזור, במיוחד שיקום שכונות ומועדוניות מקומיות שהיו קיימות בחלק מהישובים. בעיני חלק מבעלי התפקידים במועצה, הפרוייקט נתפס כמתחרה ואילו בעיני האחרים הוא מהווה אלמנט משלים בעל אפיונים ייחודיים. גם כאן באו לידי ביטוי הבדלי התפיסות לגבי מהות ומטרות המפעל המיוחד.

לסיכום, בתום ששת החודשים שהוגדרו כתקופת ההקמה, לא גובשה תוכנית מוסכמת, במיוחד לגבי תכני הפעילויות ואופי זיקתן לתוכניות אחרות באזור. הבדלי התפיסות באשר למטרות הפרוייקט, אשר לא התבהרו עד תומן הקשו על הטיפול בסוגייה זו.

כוח אדם – תהליך גיוס כוח האדם היה ארוך יתר על המידה, שוב בעיקר בשל הבדלי תפיסות של הגורם המממן ושל אנשי המועצה; הגורם המממן דגל בקיום הליכים תקינים והשענות על סטנדרטים מקצועיים לחיפוש ומיון כוח האדם; מאידך, אנשי המועצה דגלו בתפיסה של מימוש המשאבים הקיימים בקהילה מתוך אמונה שאלה עשויים לקדם את הצלחת הפרוייקט. רק בשלבים מאוחרים בתהליך ההקמה (כארבעה חודשים לאחר חתימת החוזה) נעתרו אנשי המועצה לדרישות הגורם המממן לפעול ע"פ גישתם. למעשה, הרכזת הארגונית החלה את עבודתה ארבעה וחצי חודשים לאחר חתימת החוזה ואילו רכזות המועדוניות-ספריות כחודש לאחר מכן (כחודשיים לאחר המועד המתוכנן). באשר, מורים, הוחלט לאחר וכוח ממושך, שהם יגויסו באמצעות חברה לא באופן פרטני. נבחרה חברת "קידום, וכן היועצת ממטי"ח התמנתה כיועצת החינוכית של הפרוייקט.

תפקידי חברי צוות הפרוייקט הוגדרו באיחור רב, דבר שהסב נזקים לקצב ההתקדמות של שלב הקמת המפעל המיוחד.

תהליכי העבודה במנהלת הפרוייקט – בסעיף זה נתייחס להיבטים הבאים: הרכב ועדת ההיגוי האזורית ודפוסי ההשתתפות בדיוניה, חלוקת האחריות והתפקידים בפרוייקט, דפוסי העבודה כמו שיתוף-הפעולה, תיאום ותקשורת בין הגורמים השונים וביצוע המטלות לקראת הפגישות של ועדת ההיגוי.

הרכב ועדת ההיגוי נקבע רק מספר חודשים לאחר חתימת החוזה וכלל את הרכוזת הארגונית של הפרוייקט, מנהלי מחלקות הרווחה, החינוך, תרבות, סגן יו"ר המועצה, מנהל מדור מוניציפלי, נציגת שיקום שכונות, מנהלת הספרייה האזורית, נציגת הבטוח הלאומי ונציג צוות המחקר.

חשוב לציין, שהנוכחות במהלך ארבעת המפגשים בתקופת ההקמה לא הייתה עקבית (לעט נציגת הבטוח הלאומי ונציג המחקר) וחלק מהמשתתפים נטו להגיע באיחור משמעותי.

הסיבות לדפוס הספורדי של השתתפות בועדות ההיגוי נבע, כפי הנראה, בחלקו מהעדר הסכמה בין המחלקות השונות באשר להובלת הפרוייקט. כתוצאה ממתחים אלה לא הייתה חלוקה ברורה בין תחומי האחריות בין הגופים השונים (חלקם הוקמו רק בשלבים מאוחרים של הפרוייקט, כגון ועדת ביצוע). יתרה מזו, חלוקי הדעות בין המחלקות פגמו באורח משמעותי בשיתוף פעולה ותיאום ביניהן.

בפועל בזמן תקופת ההקמה לא היה לפרוייקט מוביל של ממש. לקראת סופה, היו ניסיונות לרתום לכך את סגן יו"ר המועצה האזורית מתוך תקווה שיכול לגשר על פני חלוקי הדעות בין הגורמים השונים.

בעיה נוספת שנגלתה בדפוסי העבודה היא השקעה מועטה מצד מרבית הגורמים בין הישיבות של ועדת ההיגוי. יחד עם זאת, המצב השתנה בעקבות אישו תפקיד הרכוזת הארגונית והקמתה של ועדת ביצוע. כפי שנציין בהמשך, בהציגנו את תהליכי הביצוע, תפקודה של ועדת הביצוע לא היה ראוי לשבח.

לבסוף, התנגשות בין תפיסות עולם של אנשי המועצה והגורם המממן, הקשתה אף היא על התקדמותו של תהליך ההקמה. אנשי המקום ראו במועדוניות-ספריות מימוש של פרוייקט הצומח ומתפתח בקהילה, לפיכך מובל ע"י אנשיה תוך רגישות מתמדת לצרכיה ולדינמיקה הפנימית ולכן דורש מידה לא מבוטלת של אוטונומיה בידי הגוף המפעיל. לעומת זאת, הגורם המממן נוקט בגישה פרופסיונלית, המבוססת על תכנון לטווח ארוך ותפעול ע"פ נהלים מסודרים ומנהל תקין ולפיכך, נוטה לפקח מקרוב על הנעשה. נשוב אל קושי זה, בפרק הסיכום והדיון.

הסברה וגיוס תמיכה בקהילה – נושא ההסברה וגיוס תמיכה הקהילה נדון באופן רציני רק בפגישה שלישית של ועדת ההיגוי (כלומר מספר חודשים לאחר חתימת החוזה). הועלה הצורך ב-

reaching out הכולל שיחות עם הורים, מפגשים בבתי הספר ומאמצים לשווק הפרוייקט. על-כן מאמצי ההסברה נערכו במגוון ערוצים: השיפה למנהלי בתי-הספר, מכתבי הסבר אודות המפעל המיוחד לועדי הישובים, אשר נכללו בפרוייקט מטעם הרכזת הארגונית, גיוס תמיכתם של גרעיני עודד ובנות השירות הלאומי, פגישות עם ועדי הורים, פרסום הפרוייקט באמצעות כתבה בעתון המקומי והדבקת פלקטים בישובים. חשוב לציין שגיבוש תוכנית השיוק וממושה הואץ במידה ניכרת עם תחילת עבודתה של הרכזת הארגונית.

- לסיכום הערכתנו לגבי שלב ההקמה של המפעל המיוחד בחבל עדולם, עולים הממצאים הבאים:
- חלו עיכובים משמעותיים בכל מרכיבי שלב ההקמה של הפרוייקט – הכנת התשתיות הפיסיות, גיבוש תוכניות-פעולה, גיוס כוח האדם, התארגנות ועיצוב דפוסי העבודה במנהלת הפרוייקט ובפעולות הסברה ושיווק.
 - הסיבות לעיכובים נעוצות בחוסר בהירות לגבי מטרות הפרוייקט, פערי תפיסות בין הגורמים המעורבים לגבי מהות התוכנית ותהליכי עבודה לקויים.
 - שלב ההקמה קיבל תאוצה משמעותית מאז כניסתה לתפקיד של הרכזת הארגונית.
 - הבעיות שנתגלעו בשלב ההקמה היו סימפטומטיות לגבי מכשולים מהותיים בהכנסת המפעל המיוחד לאזור ובשרו על קשיים הצפויים בתהליכי הביצוע.

מועצה אזורית מרחבים

התשתית הפיסית – שלוש המועדוניות-ספריות האזוריות מצויות בשלושת המקומות הבאים: מרחבים (קרית-חינוך ספיר), גילת ומבועים. שלושת האתרים היו שונית בתכלית הן מבחינת התשתיות ההתחלתיות והן מבחינת מבני התרבות הקיימים בסביבתם. יתר על כן, כל אחת המועדוניות-ספריות משרתת ישובים ברמות חוסן חברתי-כלכלי שונה. למשל, מועדונית-ספריה מרחבים ממוקמת בקרית-חינוך, מקום מוכר, חדש וצמוד לבית הספר. כל אלה יכלו להפוך מועדונית זו לאטרקטיבית יותר בהשוואה לשתי האחרות. חשוב היה, אפוא, לעשות מאמצים בבניית התשתית בגילת ומבועים כך שיפצו על נקודות הפתיחה החלשות שלהן לעומת קרית-חינוך.

המועצה האזורית נעזרה בשלב ההקמה באדריכל לצורך תכנון עצוב הפנים של המועדוניות-ספריות. חשוב לציין, שחמישה חודשים לאחר תחילת הפרוייקט, עדיין לא נחתם החוזה עם האדריכל ועל-כן לא מפרט טכני סופי של התשתיות. מצב זה ללא ספק עיכב את מימושה של התוכנית.

תכנון הציד ועלותו נערכו ע"י גורם לא מקצועי, אשר גרם לעלויות בלתי-פרופורציונליות בצרכים מסוימים.

לסיכום, הכשרת התשתיות התעכבה זמן רב בשל בעיות תקציביות וסוגיות תכנון.

תוכניות פעולה – בסעיף זה נדונות מספר סוגיות, כמו תוכניות אופרטיביות למימוש מטרות הפרוייקט, קהל היעד ושעות פעילות, תוכן הפעילויות וזיקה לתוכניות אחרות באזור.

מטרות המועדונית-ספרייה, כפי שהוצגו ע"י מנהלת הפרוייקט הן: לעלות את הדי מוי העצמי של תלמידים, לחשוף אותם לגירויים תרבותיים בסביבה תומכת ולסייע בתגבור לימודי. בין האמצעים למימושן נכללו פעילויות חברתיות, שימוש בספרייה, משחקים חינוכיים, עזרה בהכנת שיעורי בית, הכנה למבחני בגרות ופגישות עם אמנים וסופרים.

מנהל מחלקת החינוך, מיוזמי התוכנית, ראה בקהילה שותפה חשובה לגיבוש הקונספציה של הפרוייקט ולישומה. על-כן, לטענתו, הפעילויות אמורות לחוות מענה לצורכי הישובים אותם משרתות המועדוניות. גישה זו אכן מאפשרת התאמה טובה יותר של כל מועדונית לאוכלוסייתה. הדבר דורש בחינה מעמיקה של סדר הקדימויות לגבי המטרות השונות של הפרוייקט והכרעה על אילו יושם דגש מרכזי. ברם, שישה חודשים לאחר חתימת החוזים תהליך מעין זה לא הושלם, כלומר סברתו של מנהל מחלקת החינוך נותרה ברובה בגדר הצהרה בלבד.

באשר לקהל היעד, הנושא היה שנוי במחלוקת במשך כל תקופת ההקמה; חלק סברו שפרוייקט מיועד לילדים ונוער ב"סיכון" בלבד, וחלק טענו שהתוכנית מתאימה לכל ילדי יישובי מרחבים. כמו-כן, לא הייתה הסכמה לגבי משך זמן הפעלת הפרוייקט במהלך השנה; מנהל מחלקת החינוך והגורם המממן צדדו בהפעלתו במהלך כל השנה הקלנדרית לעומת גורמי המועצה האחריים סברו כי יש להפעיל את התוכנית במשך שנת הלימודים בלבד.

בטרם נקבעו תכני הפעילויות, נערך מעין סקר צרכים בקרב ילדי האזור. ברם, הבדיקה בוצעה במהלך שלב ההקמה במקום לקיימה בשלבי התכנון של הפרוייקט. ממצאי הסקר הראו שחילדים מעוניינים בשימוש במחשבים, בכתיבת סיפורים, צפייה בוידאו ובטלוויזיה, משחקי שולחן, פתירת תשבצים, ספרי בדיחות ואוכל.

בנוסף לסקר הנ"ל, נערכה בדיקה מוקדמת ומקיפה באשר להרגלי הקריאה של הילדים וכן נבחנו תפיסות המורים וספרנים בנושא זה. אינפורמציה זו שמשה בסיס לרכישת הספרים למועדוניות-ספריות.

באשר לזיקת הפרוייקט לתוכניות אחרות באזור, חלק ממנהלי בתי-הספר באזור אמנם הביעו את חששם מכפילות ותחרות בין פעילויות הפרוייקט ובין המתנ"ס ובתי הספר. הם הציעו שהמועדוניות-ספריות תדגשנה היבטים ערכיים, כגון כבוד הדדי וסובלנות ופעילויות מיוחדות כמו מפגשים עם כתבים, סדנאות לכתיבה, כישורי חיים, יזמות ומפגשים עם בני-נוער אחרים.

הצעות אלו עמדו בקנה אחד עם מטרות הפרוייקט, ברם במהלך שלב ההקמה לא תורגמו לתוכניות אופרטיביות.

בפועל, קרוב לשישה חודשים לאחר חתימת החוזה, לא היו עדיין תוכניות פעולה מגובשות ומסוכמות למפעל המיוחד.

כוח אדם – גיוס כוח אדם לפרוייקט לווה בקשיים לא מועטים. חלקם נבעו מאופי תהליך בחירתם. לא הוגדרו דרישות התפקידים (תפקיד הרכזת הארגונית של הפרוייקט ורכזות המועדוניות-ספריות) לא נקבעו קריטריונים ברורים למיון המועמדים. המועצה האזורית הביעה העדפה ברורה להעסקת אנשים "שלה", המתגוררים באזור. הנימוק לאימוץ גישה זו היה שאנשים מתוך הקהילה יוכלו לקדם את הפרוייקט, לשווקו בקהילה וע"י כך להגדיל את סיכויי הצלחתו. נטייה זו עמדה בסתירה לדרישות הגורם המממן לקיים הליך מיון שיטתי ואובייקטיבי ע"פ אמות מידה אובייקטיביים של השכלה וכישורים. גורם נוסף לבעיות במציאת כוח אדם נבעו משכר נמוך.

כחמישה חודשים מתחילת הפרוייקט, אוישו משרת הרכזת הארגונית ושתי רכזות מועדוניות. יועצת חינוכית מטעם המרכז לטכנולוגיה חינוכית (מט"ח) העבירה השתלמות קצרה לראשי הפרוייקט. ההשתלמות נתנה אמנם נופך רציני לפרוייקט, בעיקר במובן של פיתוח משאבי אנוש ויצירת סטנדרטיזציה. אולם, השתלמות זו לאו דווקא תאמה את מטרות הפרוייקט.

זמן קצר לאחר ההשתלמות, המועצה האזורית החליטה לבטל את ההתקשרות עם מט"ח עקב אי-מלוי התנאים.

תהליכי עבודה במנהלת הפרוייקט – מנהלת הפרוייקט מהווה למעשה ועדת ההיגוי, המורכבת מראש המועצה, מנהל מחלקת החינוך, מנהלת מחלקת הרווחה, גזבר המועצה, מנהל המתנ"ס, נציגת הבטוח הלאומי ונציג צוות המחקר. גוף זה מופקד על ההחלטות האסטרטגיות, כמו גיבוש הקונספציה הכללית של המפעל המיוחד וכן אישור תוכניות אופרטיביות של כל אחת מהמועדוניות-ספריות. מפגשי ועדות ההיגוי במהלך תקופת ההקמה התקיימו אחת לחודש לערך והנוכחות בהן הייתה פחות או יותר עקבית. ברם, תהליכי עבודתה היו בעייתיים, במיוחד בכל הנוגע לניהול קונפליקטים בין אנשי המועצה ובין נציג הגוף המממן. תהליכי עבודה לקויים, היו אחד הגורמים לעיכובים בתהליך ההקמה של המפעל המיוחד.

במקביל לוועדת ההיגוי, הוקמו ועדות ביצוע מקומיות עבור כל אחת משלוש המועדוניות. תדירות המפגשים והנוכחות בהן לא הייתה עקבית, מטרותיהן עמומות וכן נוהלי עבודתן לא היו ברורים.

הסברה וגיוס התמיכה בקהילה – הצלחת המפעל המיוחד תלויה בין היתר במידת השימוש בה ע"י הקהילות אותן הוא נועד לשרת. על-כן, שווקו באמצעות הסברה נכונה ויעילה הוא מהותי

להצלחתו. הגוף אשר אמור היה לקשר בין המועדוניות-ספריות ובין הקהילה היה ועדת החינוכי המקומית של כל מועדונית. הוצעו מספר שיטות הסברה ושווק, כמו שווק בתי-הספר באמצעות פליירים, המספקים מידע אודות המפעל המיוחד; השתלמות מט"ח שהוזכרה בסעיפים הקודמים; מפגשים עם מנהלי בתי-הספר ועם ההורים. הרכזת הארגונית נפגשה עם שלושה מנהלי בתי-הספר באזור.

צוות המחקר המליץ אף לשתף הן את ההורים והן את הילדים הבוגרים באופן אקטיבי בפרוייקט (כגון ועדת החינוכי המקומיות), אך הצעה זו לא יושמה. שיתוף מעין זה יכל לא רק לקדם את מאמצי ההסברה ולהגביר את תמיכת הקהילה, אלא היה אף מקדם את מטרות הפרוייקט, במיוחד חיזוק הדמוי העצמי, עידוד יזמות ומנהיגות צעירה.

לסיכום, שלב הקמת הפרוייקט במרחבים התנהל באיטיות. בתקופת ששת החודשים שהוגדרו כשלב ההקמה, לא הושלמה הכנת התשתיות הפיסיות, לא גובשו תוכניות הפעולה, לא גויסו כל אנשי הצוות, לא עוצבו תהליכי עבודה יעילים ואף לא מומשו כל תוכניות השיוק וההסברה.

קצב ההתקדמות האיטי נבע מחוסר בהירות לגבי מטרות הפרוייקט, הבדלים בסגנונות העבודה של הגוף המממן והגוף המפעיל ועמימות לגבי תחומי האחריות של גופי הפעולה השונים. בנוסף, גורמי הקהילה השונים, בפרט הורים, ילדים ונוער לא שולבו באופן משמעותי בתכנון הפרוייקט ובשלבי הקמתו.

חשוב לציין שהבעיות אשר התגלו בשלב ההקמה היו בבחינת אותות המבשרים על המכשולים בהמשך הדרך, דהיינו במהלך תהליכי הביצוע של המפעל המיוחד – מועדונית-ספרייה.

מעקב אחר תהליכי הביצוע

מטה יהודה - חבל עדולם

בחבל עדולם במטה יהודה הוקמו שלוש מועדוניות-ספריות אזוריות: בשדות מיכה, ברזגלית ובגבעת-ישעיהו. המועדוניות בשדות מיכה מיועדת לילדי זכריה, שדות מיכה, גפן ותירוש. זו שברזגלית מיועדת לילדי אביעזר, אדרת ורזגלית; ובגבעת-ישעיהו מיועדת לילדי עגור, לוזית, צפיריים, שריגים ובגבעת ישעיהו.

שלוש המועדוניות ספריות נפתחו ב- 1/12/97 לאחר תהליך הקמה ממושך, רצוף קשיים מבחינת הכנת התשתית הפיסית, גיוס כ"א להפעלתן וכן גיוס המשתתפים. הבעיות המרכזיות נבעו מקשיים תקציביים, מאבקים פוליטיים פנימיים בין המחלקות השונות במועצה האזורית, וכן

בעיות שנסבו על גיבוש תוכניות אופרטיביות וגיוס המשתתפים למועדוניות אזוריות, וזאת בניגוד לציפיות המושבים בנוגע להקמת מועדוניות מקומיות.

חשוב לציין שפתיחתן של המועדוניות, חרף הקשיים, התאפשרה לא מעט בזכות מאמציה של הרכזת הארגונית וסיועם של גורמים נוספים מטעם המועצה האזורית. הרכזת הארגונית בהחלט ניחנה בכישורים המתאימים וניסיון להתמודדות עם פרויקט מורכב אשר הוקם בקרב אוכלוסייה למודת משברים ואכזבות ולפיכך אינה נענית בקלות ליוזמות חדשות.

מידת ההתאמה של התשתיות הפיסיות לפרוייקט – עם פתיחתן של המועדוניות-ספריות עדיין לא הושלם תהליך ההצטיידות, בעיקר בתחום המחשוב (מחשבים, לומדות וחיבור לאינטרנט), חיבור לרשת החשמל ותנורי חימום. בעת ביקורי נציגנו במועדוניות בחודש ינואר 98, עדיין לא היו תנורי חימום בשדות מיכה וברוגלית, בגבעת ישעיהו ההורים סיפקו תנורי חימום. בכל המועדוניות נתגלו קשיים באשר לתיקון המחשבים, והיה מחסור מסוים בציוד. כמו-כן, נתגלה פער באיכות התשתיות בין שלוש המועדוניות; המועדוניות ברוגלית ובגבעת ישעיהו היו אסתטיות למדי ובאופן יחסי מצוידות היטב, כולל הספרייה. לעומת זאת, בשדות מיכה התשתית הפיסית לא הייתה נאותה; התאורה חלשה, השירותים לא היו תקינים, לא היה קו טלפון, הטלויזיה לא פעלה והספרייה לא הייתה מאורגנת.

המודל המושגי עליו מושתת המפעל המיוחד – מציאות מול תכנון – בחודשים הראשוניים מאז הקמתו, נעשו מאמצים להפעיל את הפרוייקט ע"פ המודל המושגי אשר הוצג בהצעה שהוגשה על-ידי יזמיו, דהיינו דגש על שתי מטרות מרכזיות: העשרה והעצמה חברתית-תרבותית ותגבור ההישגים הלימודיים. בנוסף, למפעילי הפרוייקט הייתה ברורה החשיבות של ממוש המפעל המיוחד כתוכנית כלל אזורית המיועדת לכל הילדים ונוער בחבל עדולם.

אולם, במהלך החודשים הבאים (כחצי שנה לאחר פתיחת המועדוניות-ספריות), התברר שהדגש המרכזי של הפרוייקט הנו התחום הלימודי. מרכיב זה הווה נקודת חוזק של המפעל המיוחד במהלך כל תקופת ההרצה הניסיונית, ושימש מענה לצורך אמיתי באזור. חוזקו נבע במידה רבה משילוב מכללת טומשין. הפעילות הייתה מאורגנת היטב והתבצעה כהלכה הן ע"פ הערכות הילדים והן ע"פ הערכתה של הרכזת הארגונית. המרכיב הלימודי אמנם נתגלה כחוזק, אך גם בו לא חל מיצוי מלא ובפרט בכל הקשור לשילוב ילדים בעלי הישגים לימודיים נמוכים במיוחד. המרכיב החברתי-תרבותי, אמנם לא הוזנח כליל, אך במשך מרביתה של תקופת ההרצה הניסיונית דשדש ולא התרומם מעל רמה מינימלית.

המפנה לטובה בתחום ההעשרה החברתית חל בחודשים האחרונים של תקופת הפיילוט.

הרכזת הארגונית החלה להוציא אל הפועל את תפיסתה בנוגע למפעל המיוחד. הקונספציה של הרכזת הארגונית הייתה להשתמש במועדונית כאתר פעילות גם למבוגרים וכך לממש שני יעדים:

מיצוי אופטימלי של המקום ע"י הרחבת המעגל של האוכלוסייה המשתתפת וכן קרוב הקהילה לפרוייקט. הרכזת הארגונית אף התחילה במאמצים לחזק את המרכיב החברתי-תרבותי של המפעל המיוחד, אשר החלו להניב פירות דווקא במועדונית-ספרייה שהייתה במהלך מרבית תקופת הפיילוט על סף סגירה (חלק מהתקופה נסגרה בפועל).

הבדיקות שנערכו במהלך כל תקופת הפיילוט, מורות באופן ברור על סטייה משמעותית של תוכניות הביצוע בהשוואה למודל על-פיו תוכנן הפרוייקט. הפער נבע בחלקו מתוך הלקחים שנלמדים תוך כדי הפעלת הפרוייקט, כמו סוג האוכלוסייה וצרכיה, עוצמת ההתנגדות של הקהילה לפרוייקט במתכונת האזורית וכיו"ב. עילה אחרת קשורה לתמיכה וגיבוי המועטים שמקבל הפרוייקט מהמועצה האזורית ושתוף-הפעולה המזערי בין הגורמים השונים אשר פועלים באזור, כמו-גרעיני עווד, ענק"ם, שיקום שכונות ובתי-הספר. הנתונים האובייקטיביים, בראש וראשונה הפיזור הגיאוגרפי של הילדים בבתי-הספר השונים, אף הם מקשים על הפעלת הפרוייקט על-פי הדגם המקורי. יחד עם זאת, נראה שהמודל המקורי, המציב שני יעדים מקבילים – תגבור לימודי והעשרה חברתית-תרבותית עודם תקפים. המועדונית-ספרייה אמורה, אפוא, להוות מרכז לפעילות לימודית, הכוללת תגבור וסיוע שוטף בהכנת שיעורים אך גם מעין מועדון חברתי – מקום מפגש עם חברים, פתוח וחיזוק כישורים חברתיים והעצמה של הקהילה באמצעות צעירה. חודשי הפעילות האחרונים הראו סממנים ראשונים של השבת המפעל המיוחד למסלול, אשר תוכנן מן התחילה.

מידת ההלימה בין המודל לתוכניות אופרטיביות

• גיוס המשתתפים למועדונית-ספריות

במטרה לבחון עד כמה אכן יושם הדגש האזורי של הפרוייקט, נבחנו דפוסי גיוס המשתתפים למועדונית-ספריות.

בעיות מיוחדות נתגלו בגיוס ילדי גפן ותירוש למועדונית-ספרייה בשדות מיכה. ננקטו מאמצים מיוחדים לדרבן את הוריהם לרשום ילדיהם (באמצעות מכתב אישי של הרכזת הארגונית, פנייה אישית ע"י עו"ם, ועדת היגוי מקומית בחשתתפות מנהל ביה"ס אבן-העזר, קשר טלפוני עם ועדי ההורים, טלמרקטינג ע"י מכון קדום, פנייה אישית ממנהל ביה"ס פירסט וכיו"ב). מאמצים אלה הניבו פירות באופן חלקי וזמני בלבד. בעיות בנוגע לגיוס המשתתפים מהמושבים שמחוץ לישוב בו ממוקמות המועדונית-ספריות היו תדירות במהלך כל תקופת הפרוייקט.

• מאפייני המשתתפים במועדונית-ספריות

בחינת מאפייני המשתתפים נועדה לברר באיזו מידה המפעל המיוחד מספק שרות אוניברסלי לכלל ילדי האזור. איפיונים אלה מתייחסים לתפיסה העצמית של הילדים בנושאים כמו דימוי עצמי כולל, עמדות כלפי הלימודים, הערכות ההצלחה האישית בלימודים, העדפות בנוגע לקריירה מקצועית ולגבי עיסוקים בשעות הפנאי.

אספנו נתוני דווח עצמי (שאלון) מכ-30 ילדים משדות מיכה (גילאים 14-16) ומגבעת ישעיהו (גילאים 12-13). מן התשובות עולה דמוי עצמי גבוה למדי; יחס שלילי יחסית כלפי בית-הספר והלימודים. יש לציין שהערכות הילדים לגבי הצלחתם האישית בלימודים די גבוהה למעט כמה שצינו בעיות באנגלית ובחשבון. (ילדי גבעת-ישעיהו, ובפרט הבנים; נטו לציין יותר בעיות בתחום הלימודי בהשוואה לילדי שדות מיכה).

העיסוקים המועדפים בשעות הפנאי אשר צוינו ע"י המשיבים הם - צפייה בטלוויזיה, משחק במחשב, מוסיקה, ציור וצביעה וספורט (לפי הסדר הזה).

באשר להעדפות לגבי קריירה מקצועית, התשובות הצביעו על מספר תחומים בולטים כמו מנהל עסקים (בנים ובנות), פרסומאות, בנקאות והנהלת חשבונות; אחדים גם ציינו עריכת דין, משטרה וחוראה (בעיקר ילדי גבעת-ישעיהו) ובנות ציינו גם דיילות ועבודה סוציאלית.

באופן כללי, הממצאים מורים שמשתתפי המועדוניות-ספריות מייצגים, כפי הנראה, את מרבית ילדי האזור, אם-כי קיים תת-ייצוג של הילדים ב"סיכון", כלומר ילדים חלשים במיוחד מבחינת הישגים לימודיים ואלה עם בעיות התנהגות חריפות.

• דפוסי ההשתתפות בפעילויות המועדוניות-ספריות

במהלך התצפיות במועדוניות-ספריות במחצית השנה הראשונה להפעלתן, נבדקו התפלגויות מספרי המשתתפים. הנתונים מוצגים לחלן:

גבעת ישעיהו: שכבה צעירה 13-15 ילדים; שכבה בוגרת כ-35 ילדים.

רוגלית: כ-25 ילדים לכלל הפעילויות ונוספים מגיעים לשיעורי עזר באנגלית (רובם מהישוב עצמו).

שדות מיכה: שכבה צעירה כ-15 ילדים וחטי"ב ותיכון כ-20 ילדים.

נראה ששיעורי השתתפות אלה מתקרבים למקסימום האפשרי במסגרת התשתיות הקיימות.

שיעורי ההשתתפות בשלוש המועדוניות-ספריות ירדו במידה ניכרת לקראת סוף שנת הלימודים 1997-1998.

אי-לכך, באוגוסט 1998 גובשו היעדים לפעילויות בתשנ"ט אשר כללו: העלאת שיעור המשתתפים עד לכדי 90% מהתפוסה המרבית, שילוב פעילות עובדי קהילה ונוער (ענ"ק) במועדוניות-ספריות, הרחבת המרכיב החברתי העמקת הקשר עם בתי-הספר ותגבור פעילויות בנושא מחשב ובפרט אינטרנט.

בתחילת שנת הלימודים 1998-1999, שיעורי ההשתתפות היו מצומצמים למדי ובמיוחד בקרב הילדים הבוגרים. המאמצים לגיוס משתתפים נעשו במספר אפיקים: הפצת עלונים,

מפגשים בבתי-הספר, גיוס פרטני ע"י הענק"ים בבתי-המשפחות (בפרט בלוזית) ואיתור צרכי הילדים באמצעות בדיקת ציפיות מזדמנת עם הילדים. יש לציין שהמאמצים אכן נשאו פרי ושיעורי ההשתתפות עלו מאז אוקטובר ונעו סביב 35 ילדים בסה"כ מכל שכבות הגיל (כתות א' עד יב') במועדונית-ספריה גבעת-ישעיהו ורוגלית. דו"חות הנוכחות, אשר הועברו אלינו לא אפשרו לקבוע עד כמה מיוצגת כל שכבת הגיל בקרב נוטלי חלק בפעילויות המועדונית-ספרייה.

המועדונית בשדות מיכה נסגרה בתחילת ינואר 1999 מפאת בעיות אישיות של הרכזת ורמה הירודה של התשתית, אשר הובילו בהדרגה להידלדלות במספר המשתתפים. היא נפתחה שוב בתחילת פברואר ואישה ע"י רכזת חדשה.

חשוב לציין, שבאופן כללי קל יותר היה לגייס לפעילות את ילדי השכבה הצעירה; בשיאי הפעילות מספרם הממוצע הגיע לכ- 25 ילדים. לעומת זאת, הרבה יותר קשה למשוך לפעילות את ילדי השכבה הבוגרת. בגבעת-ישעיהו הגיעו בעיקר בנות. מתוך הראיונות שנערכו עם מספר בנים "נושרים" עלה שחסרות פעילויות ספורט, אשר מהוות מוקד עניין עבור הבנים.

המועדונית-ספריה בשדות מיכה כמעט לא חייתה פעילה במהלך שנת 1999; הכנסת רכזת חדשה לא הואילה, היא נמצאה בלתי מתאימה. בתש"ס (המחצית האחרונה של תקופת ההרצה הניסיונית) הרכזת שהייתה בגבעת-ישעיהו עברה לרכז את המועדונית בשדות מיכה. היא תושבת המקום, מחויבת לפרוייקט ולפיכך קוו שתרים את קרנה של מועדונית זו, ציפייה שאכן התממשה.

בסתיו תש"ס ברוגלית היו רשומים כ- 42 ילדים, רובם מהישוב עצמו, אך בפועל הגיעו כ- 15 ילדים.

חשוב לציין, שעם ההתקדמות בפרוייקט, הדגש המרכזי הפך בהדרגה למקומי ולא אזורי, לפיכך חלק מהישובים לא השתתפו בפרוייקט.

תכניות ופעילויות

צוות המחקר בדק עד כמה הפעילויות במסגרת המפעל המיוחד תואמות את שתי מטרותיו: החברתית-תרבותית והלימודית.

בחודשי הפעילות הראשוניים, בכל אחת משלוש המועדוניות נקבע לוי"ז שבועי לפעילויות השונות ע"פ קבוצות גיל. ברוגלית דגש חזק הושם על החיבת הלימודי (מרכז למידה) דחינו, חכנת

שיעורי בית ושיעורי עזר במתמטיקה, אנגלית לשון ומחשב, אס-כי ההיבט החברתי זכה לתשומת-לב משמעותית מצד רכזת המועדונית. במהלך התצפיות של צוות המחקר אכן באו לידי ביטוי שני הדגשים הנ"ל. ההיבט התרבותי קבל מענה על-ידי פעילויות מזדמנות (הצגות ילדים וכד').

בגבעת ישעיהו הרכזת הדגישה את נושא הפעילות היצירתית, סיוע בשיעורי בית ומפגש חברתי לילדים הבוגרים (חטי"ב ותיכון), אשר מפוזרים בבתי ספר שונים, וכן אורגן גרעין לימודי עבורם. בפועל בזמן התצפית מרבית הילדים עסקו בפעילות לימודית, כמו הכנת שיעורי בית או השתתפות בשיעורי עזר עם מורים מקצועיים, ועבודה ליד המחשב. הכל התנהל באווירה נעימה. בשדות מיכה, הרכזת הדגישה את הסיוע בלימודים (בעיקר עבור ילדי חטי"ב ותיכון), אך בצידו גם ציינה את חשיבותו של החינוך במובן של עצוב דפוסית ההתנהגות (בעיקר בקרב ילדי השכבה הצעירה). במהלך התצפית, אכן נראה שילדי חטי"ב עוסקים בעיקר בתחום הלימודי, כגון בהכנת שיעורים, עבודה במחשב. ילדי השכבה צעירה שחקו במשקי לוח, ציירו וכן עבדו ליד המחשב עם מורה שהגיע לצורך זה.

בפועל במהלך כל תקופת ההרצה הניסיונית, הדגש ניתן בעיקר לתחום הלימודי, אס-כי תוך כדי ניסיון מסוים לעבות את מרכיב ההעשרה בתחום החברתי-תרבותי, כאשר בכל מועדונית הופעלו תוכניות פיילוט ייחודיות, כמו יזמות והתכתבות באמצעות אינטרנט עם הקהילה היהודית בדרא"פ, באורח ניסיוני. הרחבתן הייתה מותנית במידת הצלחתן במסגרת המצומצמת.

מתוך השיחות עם הרכזות בגבעת-ישעיהו וברוגלית, נראה שחלק ניכר מהילדים אכן הגיעו לפעילויות מתוך מוטיבציה לשפר את הישגיהם הלימודיים, ברם חלק אחר באים מסיבות חברתיות.

חרף בקורתנו לגבי קושי לממש את המטרה הכפולה של הפרוייקט – לימודית וחברתית-תרבותית – יש לציין שהפרוייקט הצליח להתרומם בסופו של דבר (אמנם מאוחר למדי – שנה"ל תש"ס). נעשו מאמצים להרחיבו ולשפרו בתחום החברתי והתרבותי (בפרט בשדות מיכה) וכן למצות את השימוש במקומות לצרכי פעילויות מבוגרים וע"י כך לקרב לפרוייקט את הקהילה. ע"פ הבדיקות שערכנו לקראת סוף תקופת ההרצה הניסיונית, נראה חשוב במיוחד להשקיע מאמצים בגבעת ישעיהו, שנחלשה במקצת וכן להרחיב פעילויות חברתיות ותרבותיות ברוגלית. כמו-כן, עדיין בלטו בעיות התשתית והתחזוקה השוטפת בשלוש המועדוניות.

א. פעילות לימודית

התחום הלימודי הופעל בעיקר ע"י המורים מטעם מכללת טומשין. במועדונית אשר בברוגלית התגבור הלימודי נערך במסגרת קבוצות לימוד בעיקר באנגלית ובמתמטיקה ומתבסס על תוכנית הלימודים. בנוסף, המורים סייעו גם בתחום המחשב וניסו אף בנושא לשון, אס-כי מאמצייהם בתחום זה לא הוכתרו בהצלחה יתרה. קבוצות הלימוד מיועדות בעיקר לתלמידי ז' עד יב',

אם-כי התקיימו אף חוג אנגלית לילדי ד' וה'. בגבעת-ישעיהו הופעלו קבוצות לימוד במתמטיקה, אנגלית ולשון ע"י מורי מכללת טומשין ואילו את נושא המחשב העביר סטודנט מטעם שותפות 2000. בסה"כ הילדים הביעו שביעות רצון גבוהה מהסיוע הלימודי שניתן להם ע"י מכללת טומשין. יחד עם זאת, המורים בטאו הסתייגות מסוימות. לטענתם אין מצוי אופטימלי של הסיוע בשל העדר מוטיבציה דווקא מצד הילדים החלשים מבחינה לימודית וחוסר שתוף-פעולה מלא מצד המורים בבית-הספר (במיוחד לשון). בנוסף, ציינו מורי מכללת טומשין, שמפעילי הפרוייקט לא השקיעו מאמצים מספיקים לשתף את הילדים החלשים בקבוצות הלימוד. לבסוף, הם דווחו על קושי בהוראה בשל קבוצות לימוד גדולות מדי והטרונגניות יתר על המידה.

לעומת זאת, הרכוזת הארגונית ציינה תגובות חיוביות מצד מורי בית-הספר, כלומר שיפור בהישגים הלימודיים של הילדים אשר משתתפים בקבוצות הלימוד.

ילדי השכבה הצעירה קיבלו סיוע מצד הרכוזות בעיקר בהכנת שיעורי הבית וכן בהכנת עבודות. תגובותיהם ביחס לפעילויות הלימודיות בדרך כלל היו חיוביות.

יש לציין במיוחד את הצלחת קורס הקיץ האחרון (קיץ תשנ"ט), אשר נערך בגבעת ישעיהו. במהלך שווקו נתגלו ניצני שתוף-פעולה בין הפרוייקט וגורמים אחרים, כמו עובדי קהילה ונוער, רכוזות המועדוניות, ומכללת טומשין.

על מנת להפיק לקחים מפעילות חיובית זו, באוקטובר 1999 ערכנו סקר טלפוני עם משתתפי קורס קיץ. מטרת הסקר הייתה לבחון את הערכות הילדים בנוגע לפעילות זו וכן לבחון את רצונותיהם בנוגע למרכיב הלימודי של הפרוייקט בשנת הלימודים תש"ס. קבלנו רשימה של עשרים ושישה ילדים, מתוכם הצלחנו לראיין חמישה-עשר. אחד-עשר ילדים מתוך המשיבים הביעו שביעות רצון גבוהה מהקורס הלימודי וכן מהפעילות החברתית, במסגרתה הכירו ילדים מיישובים אחרים. לפיכך, הם מעוניינים להמשיך פעילות לימודית מרוכזת במתכונת האזורית (כפי שהייתה בקיץ). רק 4 מהמשיבים הביעו שביעות רצון נמוכה יחסית בפרט מהמרכיב הלימודי בפעילות בחופשה. הם התלוננו על רעש שהפריע ללמוד, העדר הקבצה ע"פ רמת הידע (ולא גיל בחכרה) וכן שניים מתוכם העריכו את רמת הקורס כנמוכה למדי. הילדים הפחות מרוצים המליצו לקיים פעילות לימודית במתכונת הרגילה, כפי שהייתה נהוגה בשנת הלימודים הקודמת.

נראה, אם כן, שהמפגש האזורי בהחלט נעם לילדים, לפיכך היו רוצים להמשיכו. יחד עם זאת, מימוש המרכיב הלימודי במתכונת האזורית אינו בר ביצוע במהלך שנת הלימודים; ניתן להפעילה בחופשות, כמו פסח וחופשת הקיץ.

ב. העשרה תרבותית-חברתית

בשנת הלימודים תשנ"ט, נערך ניסיון לשלב בכל אחת מהמוס"פ תוכנית פיילוט ייחודית, כמו למידה שיתופית ואיכות הסביבה לילדי השכבה הצעירה, ואילו האחרות כמו יזמות עיסקית ופרוייקט אינטרנט - קשר עם קהילה בדרא"פ היו מיועדים לילדי חט"ב ותיכון. פעילויות ייחודיות אלו הופעלו תוך כדי שת"פ בין הרכוזות, מכללת טומשין, וגורמים נוספים מחוץ לפרוייקט. מתוך התוכניות הנ"ל, הפעילות לשכבה הצעירה אמנם נחלה הצלחה, ואילו זו עבור השכבה הבוגרת לא צלחה. באשר להתכתבות באמצעות האינטרנט עם דרא"פ, לא נתקבלו תשובות; לא ברור מה פשר העדר התגובה. פרוייקט היזמות בתעשייה התקדם יפה בתחילה, אך מאוחר יותר נפגם כתוצאה מכניסת קבוצת ילדים שהשראתה מנהיגות שלילית והדירה את רגליה של הקבוצה הוותיקה יותר (שהשתתפה בפעילות תעשייה) ממועדונית-ספרייה.

מלבד הפעילות הנ"ל, בתשנ"ט התקיימה מספר פעמים פעילות מחוץ לאזור; היו אלה פעילויות במכללת טומשין ולאחריה בילוי בעיר. לדעת הרכוזות, רצוי היה להגביר את תדירותן כמו גם להרחיבן ע"י הבאת מפעילים חיצוניים נוספים שיגיעו לאזור, ובנוסף להעזר בגורמים במועצה, כגון פסיכולוגים ועו"סים להעברת הרצאות לנוער והורים.

בתקופה זו, הוכנס מרכיב חדש נוסף - ניסיון להנחיל כישורי עזרה עצמית לבני-נוער באזור (העצמת הצעירים) באמצעות הדרכת תלמידים צעירים ע"י תלמידים בוגרים. תלמידי כתות א' -ו' הודרכו על ידי תלמידים בוגרים. יוזמה זו הייתה בבחינת ניצול יעיל למדי של המשאב האנושי בד בבד עם הקניית תועלת ההדדית לשני הצדדים - המדריכים והמודרכים כאחד. פעילות בתחום זה נמשכה זמן קצר למדי.

מרכיב זה בתוכנית, אם היה מתמיד, היה תורם לפיתוח יזמות ומנהיגות מקומית בקרב הצעירים - אחת ממטרות העל של הפרוייקט וציון דרך חשוב לקראת יציאה ממעגל המצוקה ונחשלות.

מלבד הפעילות הנ"ל, הפעילות החברתית היו דלות למדי, כאשר בגבעת-ישעיהו הן נעדרו לחלוטין, למרות אינדיקציות מסוימות שחלק מבאי המועדונית-ספרייה אכן מונעים להשתתף בפרוייקט ע"י צרכים חברתיים. זאת הייתה תמונת המצב בסוף שנת הלימודים תשנ"ט.

לאחר חופשת הקיץ והחגים, שלוש המועדוניות-ספריות נפתחו באמצע אוקטובר ובכולן התקיימו מגוון פעילויות, פעילות לימודית (ע"י מכללת טומשין), הקרנת סרט וידאו אחת לשבוע וכן הורחבו הפעילויות לכלל האוכלוסייה בקהילה. בנוסף, החלה פעילות חדשה "ספרנים צעירים" בשיתוף עם הספרייה של המועצה האזורית. הילדים קבלו הדרכה בספרנות כך שבהמשך היו אמורים להיות אחראים על הספרייה בישוב. פעילות זו הולמת אחת ממטרות הפרוייקט - העצמת הילדים ואף עשויה להגביר את מעורבותם ומחויבותם לפרוייקט. בעיות תחזוקה המשיכו במועדונית אשר ברוגלית.

בגבעת ישעיהו נקלטה בסתיו תש"ס רכזת חדשה, בעלת תואר ראשון בחינוך וסטודנטית לתעודת הוראה. היא דווחה על נוכחות נמוכה בתחילה (5-10), ברם בעקבות שיחות טלפון אישיות למשפחות, הצליחה לגייס ילדים נוספים כך שמספר המשתתפים הגיע עד כ- 25 ילדים צעירים מגבעת ישעיהו בלבד, אשר עסוקים בהכנת שיעורים, משחקים ופעילות יזומה על-ידי הרכזת. לטענתה של הרכזת הילדים אינם מגיעים במטרה ללמוד אלא יותר למפגש חברתי. מספר הילדים הבוגרים שפקדו את המועדונית היה כ- 25, אלא שאלה כללו גם את ילדי עגור ולוויית. השכבה הבוגרת מגיעה פעמיים בשבוע ללימודים ובשאר הימים גולשים באינטרנט ומשחקים במחשב. לדיברי הרכזת הם לא גילו עניין בפעילות חברתית מובנית. לקראת סיום תקופת ההרצה הניסיונית היה עדיין מחסור בציוד.

במועדונית מתקיימת אחרי שעות הפעילות של המועדונית-ספרייה הכשרה למבוגרים – ביה"ס לפעילים בקהילה.

בשדות מיכה, אשר עד לחודשים האחרונים של תקופת הפיילוט, הייתה מועדונית דועכת, חל שינוי משמעותי לחיוב. הרכזת מגבעת ישעיהו עברה לכאן ונראה שהצליחה (תוך כדי תמיכה מכוונת מהנהלת הפרוייקט) להפיח רוח חיה במקום. זוהי המועדונית היחידה בה התקיימו בתש"ס פעילות במתכונת של חוגים. כמו-כן, תוכנית "הספרנים הצעירים" התבצעה גם שם. בעקבות המלצת צוות המחקר, נוספה פעילות ספורט לבנים. פעילות אחרת כללה אחת לשבוע "קבוצת נוער בגובה העיניים" בנושא אהבה, מין וזוגיות באמצעות מנחה חיצונית. פעילות זו זכתה לתגובות אוהדות למדי מצד המשתתפים. המועדונית הציעה שתי פעילויות נוספות: חוג תנ"ך המועבר ע"י חייל מתנדב (אחת לשבוע) וכן חוג אמנות בעקבות יוצר, שהועברה ע"י מדריך לאמנות, אשר מציג בפני הילדים אמן ולאחר-מכן הם יוצרים בהשראתו. לבסוף, המועדונית שמשה כאכסניה לפעילות מבוגרים, כמו ערבי קהילה אשר נערכו אחת לשבועיים באמצעות עובדת קהילה ונוער.

המסגרת הארגונית של הפרוייקט

• צוות הפרוייקט

הניהול היומיומי של המפעל המיוחד היה נתון בידי הרכזת הארגונית, כאשר בראש כל אחת משלוש המועדוניות-ספריות עמדה רכזת מועדונית. מלבד זאת, לצורך מימוש המרכיב הלימודי, השתלבו במפעל המיוחד מורים מקצועיים וכן כוח עזר, כמו סטודנטים ומדריכים מטעם גרעיני עודד.

בתחילה הפרוייקט עבד עם מורים מקצועיים ממכון "קידום", אם-כי עד מהרה הסתמנה נטייה להפסיק את ההתקשרות עימם בשל תלונות הרכזות בנוגע לתחלופת המורים, אשר פגמה לדבריהן, בתחליך הסיוע הלימודי. ההתקשרות עם "קידום" אכן הופסקה ובמקומם נכנסה מכללת "טומשין".

הרכזת ברוגלית הביעה צורך בכוח עזר להפעלת פעילויות חברתיות בקבוצות רב-גיליות. הסיוע הצטמצם למספר סטודנטים, אשר סייעו בעיקר בתחום הלימודי.

בשדות מיכה הסיוע ניתן באמצעות מדריכים מגרעיני עודד, אך גם שם היה דרוש כח עזר נוסף, כגון בנות שירות לאומי.

• הדרכה שוטפת לצוות הפרוייקט

לא התקיים מערך הדרכה שיטתי ושוטף עבור הצוות האורגני של הפרוייקט – הרכזת הארגונית ורכזת המועדונית-ספריות. לטענת הרכזת הארגונית היא אמנם התוותה תוכנית לצורך זה, אך הדבר לא מומש.

הואיל והמפעל המיוחד אמור היה להוות פרוייקט אזורי מורכב למדי, חשוב היה לעקוב אחר מערכות היחסים – תאום ושיתוף הפעולה עם גורמים שונים באזור. לצורך זה בדקנו את הזיקה של הפרוייקט לבתי-הספר באזור וכן למועצה האזורית.

• ועדות ביצוע מקומיות

נערכו מספר ניסיונות להקים ועדות היגוי מקומיות, אך ללא הצלחה. ההצעה האחרונה נסבה על ועדה משותפת לרכזת ונציגי תלמידים במטרה לקדם את שווק הפרוייקט, אך היא לא התממשה. סביר להניח שיוזמה זו, אם הייתה מתגשמת, יכלה לתרום להגברת מעורבות התלמידים בפרוייקט. פעילות מעין זו עולה בקנה אחד עם מטרות ההעצמה של האוכלוסייה המקומית ועידוד עזרה עצמית בקרבם.

• קשר עם בתי הספר

בתחילת תקופת הפעלת הפרוייקט, רכזת המועדונית בגבעת ישעיהו דווחה על קשרים עם היועצת בצרעה (קבלה רשימת תלמידים שיש לעקב אחריהם). ברוגלית נתגלה קושי ביצירת קשר חרף ניסיונות הרכזת ליצור מגע עם בית הספר בגוש עציון, שם לומדים מרבית לקוחותיה. בשדות מיכה נוצרו קשרים עם בתי-הספר במסגרת המאמצים להניע את הורי ילדי תירוש וגפן להרשם למועדונית-ספרית. נרקמו קשרי עבודה טובים בין פרוייקט המועדונית-ספרית לבין בית ספר הרטוב; המורים הפנו תלמידים וכן לעתיים נתנו משוב (אם-כי לא באופן שיטתי) לגבי התלמידים שנעזרים במורי מכללת טומשין. מערכת הקשרים בין הפרוייקט ובין בתי-הספר האחרים הייתה רופפת, על-אף קיום מפגש בין מפעילי הפרוייקט לבין צוותים מבתי הספר האחרים. העדר קשר ממוסד בין המפעל המיוחד ובין בתי-הספר הגביל את יכולתו להגיע לידי מיצוי של המרכיב הלימודי, ומנע הערכה אוביקטיבית ושיטתית של הצלחת הפרוייקט בתחום זה. צוות המחקר אמנם הכין כרטיס תלמיד אישי לכל משתתף במועדונית-ספרית במטרה לקיים מעקב מעין זה, אך לא נתקבלו כל נתונים ממחנכי הכיתות.

• קשרים עם המועצה

במחצית השנה הראשונה להפעלת המפעל המיוחד, המועדוניות-ספריות בגבעת ישעיהו וברוגלית דווחו על קשר טוב עם המועצה האזורית ותחושת גיבוי, (למעט הקשיים עם ספק הציוד) בשדות מיכה עלה צורך ביותר תמיכה מצד המועצה.

עד מהרה התברר שהנטל המרכזי בהפעלת פרויקט המועדוניות-ספרייה מוטל על הרכות הארגוניות, אשר לעיתים נתקלת בקשיים ומחסומים בשל בעיות בשיתוף-הפעולה עם גורמים שונים במועצה האזורית. ראשית, נתגלו קשיים בהזרמת הכספים מהמועצה אל מפעילי הפרוייקט. קובלנות חוזרות ונשנות של מכללת טומשין, על אי-תשלום ואיומים על הפסקת הפעילות במסגרת הפרוייקט, המחישו קושי זה. מכשולים מעין אלה, ללא ספק פגעו גם בקידום המרכיב המוצלח יותר של הפרוייקט – התחום הלימודי. כאשר מנסים לפתח את המרכיב הנוסף, העשרה חברתית-תרבותית, שממילא קשה יותר למימוש בשל מורכבות בהגדרתו האופרטיבית, העדר שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים במועצה עלולה לסכלו לחלוטין.

נראה, אפוא, שהמבנה הארגוני של הפרוייקט וזיקותיו לגורמים אחרים בסביבתו (המועצה האזורית ובתי הספר) מהווים מרכיב חשוב בקביעת מידת הצלחתו. תמונת המצב מכל תקופת הפרוייקט מורה שתמיכה לא מספקת מהמועצה האזורית וקשרים רופפים עם בתי-הספר באזור הקשו על תפעול וקידום הפרוייקט ובמיוחד כאשר מטרותיו כוללים הן את המרכיב הלימודי והן את מרכיב ההעשרה התרבותית-חברתית והדגש העיקרי הוא על פעילות אזורית.

מעורבות הקהילה בפרוייקט

• קשר עם הורים

בחודשים הראשונים, ברוגלית התקיים קשר בין הרכות לבין הורי הילדים המגלים בעיות משמעת; בשדות מיכה לא היה קשר עם הורי הילדים; בגבעת ישעיהו נוצר קשר מסוים אך בעיקר בנוגע להיבטים הפיסיים – ההורים סיפקו תנורי חימום למועדוניות.

למעשה לא היה קשר ממוסד בין ההורים לבין מפעילי הפרוייקט, למעט ניסיונות ספורדיים, כמו התנדבות של אם בהפעלת הספרייה ברוגלית ופעילות משותפת שהתקיימה בלוזית בשיתוף עם הענקיית ביישוב.

נתגלו קשיים משמעותיים בשיתוף תושבי הישובים (רבים מהם הורי הילדים בגילאי בית הספר) בפרוייקט. הועדים בדרך כלל לא שתפו פעולה, חרף מספר ניסיונותיה של הרכות הארגונית לחזק מחויבותם לנושא. נערכו מספר ניסיונות להקים ועדות לוקליות, אך ללא הצלחה. הועלתה הצעה להקים ועדה משותפת לרכות ונציגי תלמידים במטרה לקדם את

שווק הפרוייקט. ההצעה לא התממשה. פעילות מעין זו עולה בקנה אחד עם מטרות
ההעצמה של האוכלוסייה המקומית ועידוד עזרה עצמית בקרבם.

• פרסום ושווק

בחינת דפוסי השיווק והפרסום של הפרוייקט נועד לבדוק עד כמה נערכים מאמצים לערב
את הקהילה במפעל המיוחד ולהרחיב את השירותים לכלל אוכלוסיית הילדים ונוער.
ניסיונות השיווק בתקופת ההפעלה הראשונית כללו פרסום כתבה המתארת את הפרוייקט
בעיתון המועצה, מכתב מטעם רכזת המועדונית בשדה מיכה להורים אודות הפרוייקט, כולל
פירוט שעות הפעילות, עלויות וכיו"ב וכן ניסיונות לגיוס המשתתפים לפעילויות באמצעות
ביקורים בבית המשפחה.

לסיכום הערכתנו לגבי תהליכי הביצוע בחבל עדולם, נראה, שהמפעל המיוחד מועדונית-ספרייה
בונה לעצמו בחדרנה מוניטין חיובי, אם כי, טרם נקלט בתודעת הציבור הרחב באזור. שיעורי
החשתתפות אינם מרקייעי שחקים, אם-כי בהתחשב במגבלות התשתיות הפיסיות, במחלך שנת
הלימודים הם מגיעים לרמה סבירה. קיים קושי לגייס את תלמידי חטיבות הביניים וכן
תלמידים אשר הישגיהם הלימודיים נמוכים במיוחד.

נדרשת, אפוא, השקעה מסיבית נוספת בשווק ובגיוס נציגי קהילה מגוונים ורבים ככל האפשר
לפרוייקט.

שילוב פעילויות למבוגרים במתקני המועדוניות, ובכלל זה הורי הילדים, כפי שהחלו להתבצע
בתש"ס, מהווה אחד מהנתיבים להגשמת מטרה זו.

באשר למבנה הארגוני של הפרוייקט, במשך כל תקופת הפיילוט לא הוקם מערך הדרכה שיטתי
לצוות הפרוייקט. הפעלת פרוייקט כה מורכב, עם הדגש האזורי וכן שילוב האלמנט הלימודי
והחברתי, דורשת ידע ומיומנויות והדרכה שוטפת בנושאים הקשורים לפיתוח קהילתי, מרכזי
למידה ונושאים נוספים ע"פ הצרכים המתגלים באזור.

בעיות בתאום ושיתוף הפעולה בין הגורמים השונים במועצה האזורית ובין פרוייקט
המועדונית-ספרייה, כמו גם קשר רופף עם בתי הספר, אשר בלטו לאורך כל תקופת הפיילוט,
הקשו על תפעול הפרוייקט גם בהיבטיו החזקים, כמו התחום הלימודי.

מעורבותם של בני הנוער והוריהם בתכנון ותפעול הפרוייקט הייתה מזערית ביותר. היבט זה הוא
חיוני להטמעת הפרוייקט ולחיזוק מחויבותם של הצעירים ומשפחותיהם. לפיכך כדי היה לרענן
את רעיון כינון ועדות הביצוע המשותפות, אשר תורכבה מרכזות, ענקיים, נציג ועד ההורים
ונציג הנוער.

המרכיב החברתי-תרבות בפרוייקט היה חלש למדי במשך מרבית תקופת הפיילוט. אין ספק שאלמנט זה בפרוייקט עשוי לענות על צורך שקיים בשטח. על-כן, חשוב להרחיבו ולתגברו תוך כדי בחינת מגוון אפשרויות, כמו פעילויות של מכללת טומשין בתחום, שיתוף גורמים חיצוניים, שתוף פעולה עם גרעיני עודד ופעילות משותפת להורים וילדים. חלק מהרעיונות החלו אמנם להתממש בשנה"ל תש"ס.

המפעל המיוחד פעל בעיקר בדגש מקומי, דבר המהווה סטייה מהותית מהתוכנית שאושרה על-ידי הגורם המממן.

מועצה אזורית במרחבים

המועדוניות-ספריות במרחבים ובמבועים נפתחו ב- 21/9/97 ובגילת ב- 16/11/97. חשוב לציין שהספריות-הפעילות (זהו הכינוי הרשמי שניתן למפעל המיוחד באזור מרחבים) נפתחו חרף חקשיים הרבים בתהליך הקמת הפרוייקט, אשר נבעו בעיקר מבעיות תקציביות במועצה, מתחים פוליטיים וכן חלוקי דעות לגבי מטרות הפרוייקט הנדון. כל אלה פגמו בתהליכי השת"פ והתאום בין הגורמים השונים.

כמו-כן, ראוי להדגיש את תרומתה של הרכזת הארגונית של הפרוייקט להקמת והפעלת הספריות-הפעילות הן בתחום האדמיניסטרטיבי-טכני, אך גם בגיבוש המודל ובניית תכני הפעילויות.

גם לאחר פתיחת הספריות-הפעילות, הפרוייקט היה נתון לתהפוכות. דוגמא מובהקת לכך הייתה הפעלתו של יום-הלימודים הארוך, אשר חייב לחולל שינויים עוד בטרם גובשו דפוסי הפעילות הראשוניים.

הממצאים שלהלן מוצגים על רקע של המציאות האזורית המשתנה.

מידת ההתאמה של התשתיות הפיסיות לפרוייקט – הספרייה בקרית-חינוך במרחבים הייתה מצוידת היטב, כולל מספר רב יחסית של מחשבים, וכן מראה אסתטי למדי, אך זאת בעיקר בשל העובדה שהיא מופעלת ע"י ביה"ס. בשתי הספריות האחרות תמונת המצב הייתה עגומה יותר הן מבחינת הציוד (שני מחשבים בלבד בכל אחת משתי הספריות הפעילות), העדר חיבור לאינטרנט, מגוון וסוגי המשחקים והן מבחינת המראה החיצוני. במבועים היה קושי נוסף משום שהפעילויות התקיימו בתוך ספריית ביה"ס, אשר לא תמיד עלו בקנה אחד עם כללי ההתנהגות בספרייה.

המודל המושגי עליו מושתת המפעל המיוחד – מציאות מול תכנון – לאור ההצלחה בפעילות הלימודית בחופש הגדול (קיץ תשנ"ח), עיקר הדגש לפעילות בשנת הלימודים תשנ"ט ניתן לפתוח

מרכזי למידה, כאשר תשומת הלב העיקרית הייתה אמורה להיות על תגבור לימודי לאוכלוסיות מיוחדות ובפרט הקבוצות החלשות. הואיל ושינוי כוון זה לא התיישב עם מטרות הפרוייקט הראשוניות, שכללו מרכיב חזק של העשרה חברתית-תרבותית, מפעילי הפרוייקט נתבקשו לתכנן פעילויות הולמות להיבט זה.

אמנם נעשו מאמצים מסוימים על מנת ליישם את מרכיב ההעשרה התרבותית-חברתית; כוון ראשון הווה ניסיון לשלב את פעילותם של גרעיני עווד בפרוייקט. הכוון השני התמצה ביצירת קשר ע"י הרכזת הארגונית עם מכון יוספטל במטרה לגבש תוכנית לפעילות חינוכית-קהילתית, אשר מיועדת לפתוח צוות ומנהיגות קהילתית. מטרת-העל של שני הכוונים הנ"ל היא לפתח מעורבות קהילתית ולהכשיר את תושבי הקהילה לטפול בבעיותיה. למעט הפעילות של גרעיני עווד, אשר אכן התקיימו, התוכניות בתחום מעורבות קהילתית לא התרוממו מעבר לשלב הרעיון הראשוני.

נראה, אפוא, שהלכה למעשה כבר בשלבים הראשוניים של תקופת הפיילוט, הדגש ניתן בעיקר לתחום הלימודי, אשר ללא ספק הווה מענה לצורך שהה קיים באזור יישובי מרחבים, ואף זכה להערכה חיובית מצד הלקוחות - תלמידים והוריהם כאחד. ברם, המוקד על מרכזי למידה הפך את הפרוייקט לבלתי-חדשני.

גם בהמשך פעל המפעל המיוחד ע"פ מודל דומה, דהיינו תוך כדי הדגשת המרכיב הלימודי והתייחסות משנית למרכיבו החברתי-תרבותי, אשר זכה למימוש מסוים בעיקר בזמן חופשות (חופשות הקיץ, פסח וכיו"ב).

בסוף שנה"ל תשנ"ט (כשישה חודשים לפני סיומה של תקופת הפיילוט של המפעל המיוחד) ערכנו בדיקה מחודשת לגבי המודל המושגי עליו מושתת הפרוייקט.

הדגש המרכזי של הפרוייקט המשיך להיות על מרכזי למידה ובפרט בספריה פעילה מבועים, שם הדרישה לפעילות זו מגיעה מהשטח, מהתלמידים עצמם. הפעילות הלימודית הייתה מיועדת לתלמידי חטיבת הביניים ותיכון (כתות י') והתבצעה באופן סדיר שלוש פעמים בשבוע, תוך כדי התמקדות בשלושה מקצועות: אנגלית, מתמטיקה ולשון. במהלך חופשות הפעילות הלימודית לבשו אופי אינטנסיבי יותר (ימי לימוד מרוכזים). לדיברי הרכזת הארגונית ורכזות הספריות הפעילות, הדגש הלימודי המשיך להוות מענה לצורך אמיתי, אשר היה קיים באזור ולא זכה לטיפול על ידי גורמים אחרים.

יחד עם זאת, נראה שגם היבט זה, אינו מגיע לידי מיצוי מרבי. במבועים הנוכחות הממוצעת נעה סביב עשרים משתתפים, כך גם בגילת ואילו במרחבים בחודשי תשנ"ט האחרונים היא הצטמצמה לכדי שישה תלמידים. מפעילי הפרוייקט העלו מספר הסברים להעדר המיצוי: ראשית, העדר שיתוף פעולה מצד בית ספר התיכון; שנית, במבועים התמידה בעיית התשתית,

דהיינו מחסור בחדרי לימוד מתאימים; במרחבים הספרייה עברה שיפוצים, אשר מועד סיומם נדחה פעמים רבות. רק בגילת הייתה תשתית מתאימה, ברם דווקא שם היה קושי למשוך תלמידים לפעילות לימודית. בנוסף, ניסיונות לגייס לפעילות לימודית תלמידים חלשים, אשר זקוקים לה במיוחד, נשאו פרי באופן חלקי בלבד. לצורך איתור והנעת ילדים אלה נדרש סיוע מהעובדות הסוציאליות (הן אכן החלו לפעול במישור זה בקיץ תשנ"ט).

על אף הדגש על הפעילות הלימודית, מתוך הראיון עם הרכזת הארגונית, ברור שההיבט החברתי חשוב לא פחות. לדבריה ילדי האזור מתגוררים בישובים הומוגניים מבחינת המוצא העדתי, מערכת היחסים בין הישובים רווית מתחים ויריבויות, דבר שאינו מעודד מגע בין ילדי הישובים השונים. הילדים מרוחקים ממרכזים עירוניים ותרבותיים, שכבות הגיל קטנות יחסית ועל-כן קיים קושי ליצור גיבוש חברתי. למעשה, המסגרת של הספרייה הפעילה מזמנת אפשרות לאינטראקציה בונה בין ילדים מישובים שונים גם כאשר הם עוסקים בפעילות לימודית הואיל וזו מתבצעת על בסיס קבוצתי. הדבר בולט במיוחד במבועים. מכאן, שעצם הגעתם של הילדים לספריות הפעילות עשויה לקדם במקצת את מימושה של המטרה החברתית. ואמנם דיברי הילדים הצביעו על כך שגם הם מחפשים את המרכיב החברתי בספריות הפעילות. הם הגיעו לפעילויות על מנת להפגש עם חבריהם ללא נוכחות ההורים, היו מעוניינים להשתתף בפעילויות מהנות (פעילויות של "כיף") קלילות, אך לא הביעו עניין בפעילויות מובנות מדי בעלות נופח רציני.

דרך נוספת להשגת היעדים החברתיים, נערכה חלקית באמצעות פעילויות במהלך חופשות (חגים והחופש הגדול). הפעילות התרחשה ברובה מחוץ לאזור, בעיקר במרכזי בילוי עירוניים, וכללה גם מרכיבים תרבותיים, כמו ביקור במוזיאון. כך התאפשר שוב מפגש בין-תרבותי של ילדים מישובים שונים וגיבוש קבוצה הטרוגנית. ברם, לא נראה שהזיקות שנוצרות במסגרת החופשה מחזיקות מעמד מעבר למפגש החד-פעמי.

ברור, אפוא, שהמודל אשר התהווה במהלך הפרוייקט שונה במידה ניכרת מזה שתוכנן. הסיבות לפער נעוצות הן בלמידת הצרכים "תוך כדי תנועה", גילוי עוצמת ההתנגדויות של האוכלוסייה באזור, אך גם במקומו של הפרוייקט בקונטקסט האזורי הכללי, שיתוף-הפעולה בין הפרוייקט ובין המועצה האזורית ובתי-הספר ומאפייני צוות הפרוייקט. סוגיות אלו נדונות בסעיפים הבאים.

מידת ההלימה בין המודל לתוכנית אופרטיבית

- גיוס המשתתפים לספריות פעילות ודפוסי השתתפות בפעילויות בשלבי הפעילות הראשונים השתתפו בפעילות הספריות הפעילות בעיקר ילדי כתות א'-ג' והביקוש היה רב למדי (30-40 ילדים). לאחר הפעלת יום הלימודים הארוך, מספר

המשתתפים ירד עד למחצית. בשל שינוי זה, הפרוייקט נאלץ להערך למעבר ממתן שירותים לילדי כתות הנמוכות לגיבוש הפעילויות לשכבות גבוהות יותר.

בחדשים ספטמבר-אוקטובר 1998 (שנה"ל תשנ"ט) היקף המשתתפים בשלוש הספריות-הפעילות הגיעו עד ל- 20 ילדים לכל היותר, כאשר במבועים פעילות מלאה החלה רק בסוף חודש נובמבר והגיע עד 25-40 משתתפים. מאז מבועים הובילה מבחינת היקפי המשתתפים וכן בכך שהיא שרתה את כל הישובים בתחומה ולפיכך מלאה את יעודה כספריה פעילה אזורית. מבועים שרתה ילדי כתות ז' עד י', כאשר כל שכבת גיל הייתה מורכבת מארבע רמות למוד בבית-הספר: הקבוצות א' עד ד'. הטרוגניות זו הייתה אחד המכשולים בקיום הפעילות הלימודית. הספרייה הפעילה במרחבים שרתה את תלמידי כתות ח' וט', כאשר היא נבנתה כאמור על גרעין הילדים שהשתתפו בתגבור הלימודי בקיץ. הייתה כוונה לצרף ילדים נוספים, אך לא ברור כמה ילדים צורפו בפועל.

הספרייה הפעילה בגילת הייתה מיועדת לילדי כתות ד' עד יא', כאשר צירופם של ילדי כתות ט' היה כרוך בהתמודדות עם בעיות משמעת קשות, כולל תופעות וונדליזם.

• תפיסות המשתתפים לגבי פרוייקט הספריות הפעילות

מספר חודשים לאחר פתיחתן של הספריות הפעילות (חורף 1998) נערכו ראיונות אישיים עם כעשרה ילדים אשר השתתפו בפעילויות בגילת ובמבועים. הילדים נשאלו לגבי שביעות רצונם מהפרוייקט ומהפעילויות המוצעות. רובם ציינו שהם נהנים מהספרייה הפעילה, אחדים ציינו שהם לא כל כך נהנים. הסיבות שהובאו להעדר שביעות רצון היו: שעמום או מחסור בפעילויות, תרומתן המזערית ללימודים והמצאות מרבית הציוד ומשחקים בבית.

מרבית המשיבים ציינו שלא היה כל קושי להגיע לספריה הפעילה. רובם אף דיווחו שההורים לוחצים או לפחות מזכירים להגיע לפעילויות.

הפעילויות המועדפות בספרייה הפעילה הן עבודה או משחק במחשב ומשחקים שונים. מחציתם אף ציינו שהם נהנים לפגוש חברים בספריה הפעילה. יחד עם זאת, לדבריהם הפעילויות אינן תורמות להם בתחום החברתי ואף לא בתחום הלימודי.

מספר קטן מהמשיבים ציינו שהספרייה הפעילה נחוצה להם במיוחד בכל הקשור לסיוע בהכנת שיעורי בית. הרוב חשבו שלא חסר להם דבר בבית, אך בכל זאת נהנים לבוא לספריה הפעילה. לגבי הסיוע של הרכות, נראה שהיא נסבה בעיקר על היבטים טכניים כמו הדלקת הטלוויזיה והוצאת המשחקים. באשר להצעות לשיפור, רוב המשיבים ציינו מגוון גדול יותר של משחקים, ויותר מחשבים; אחדים בקשו יותר סרטים, הופעות כמו בחופשת חנוכה וחוגים. יותר ממחצית המשיבים הביעו צורך ביותר סיוע בהכנת שיעורי בית ואחדים בהדרכה במחשב.

אם-כן, בחודשים הראשוניים של הפרוייקט, באופן כללי המשתתפים הביעו שביעות רצון מביקוריהם בספריה הפעילה הן בשל המפגש החברתי אך גם מהפעילויות ובמיוחד עבודה ומשחק במחשב ומשחקי לוח. יחד עם זאת, תפיסות הילדים הצביעו על תרומה מצומצמת של הפרוייקט בתחום החברתי והלימודי.

בשלבם מאוחרים יותר של הפרוייקט (כשנה לאחר פתיחתן של הספריות הפעילות) שביעות רצונם של המשתתפים מהפעילויות במסגרת המפעל המיוחד עלתה באורח משמעותי. הדבר היה בולט במיוחד בספריה הפעילה במבועים ובפרט בכל הקשור לפעילות הלימודית.

חשוב לציין שכחצי שנה לפני סיום תקופת הפיילוט, נושא המחשב ובפרט אינטרנט לא הווה מוקד משיכה עבור הילדים. ממצא זה עלה מדיברי הצוות המפעיל וקבל גיבוי מתשובות הילדים בשלוש הספריות-הפעילות, אשר רואיינו בחודש יוני (12 ילדים - 4 בכל אחת מהספריות, כאשר שניים מתוכם מבקרים דרך קבע ואילו השניים האחרים לעתים מזומנות). הילדים ציינו שלכל היותר הם נהנו מהמשחקים במחשב ולעיתים השתמשו בו ככלי להכנת עבודות.

יתכן שנושא האינטרנט מכוסה במסגרת החינוך הפורמלי בבית-הספר ובאמצעות החוגים במתנ"ס.

• תוכניות ופעילויות

מספר חודשים לאחר פתיחת הספריות הפעילות, הרכזת הארגונית של הפרוייקט, הציגה בפני צוות המחקר מודל מושגי (הנגזר ממודל פעילות לימודית אחרת - פלי"א - של החברה למתנ"סים) עליו אמורה להתבסס הפעילות בספריות הפעילות. המודל מדגיש את השילוב בין היבטים חינוכיים וחברתיים, כגון למידה שיתופית, למידת עמיתים (ילדים מלמדים ילדים) בקבוצות הטרוגניות, בחירה חופשית ויזמות. מיזוג של שני המרכיבים עשוי לשפר הישגים לימודיים אך גם לחזק כישורים חברתיים וחינוך לערכים. מסגרת מושגית זו בהחלט תאמה את הרציונאל של הפרוייקט בכללותו וכן את מטרותיו, לפחות כפי שהוצגו בהצעת הפרוייקט.

יחד עם זאת, בשלב זה (מספר חודשים לאחר פתיחת הספריות הפעילות) לא נערך תרגום מספק של המודל למונחים של תוכניות אופרטיביות. אמנם כאשר הספריות הפעילות שרתו את אוכלוסיית הילדים הצעירים (כולל בחופשת סוכות וחנוכה), לרוב הם סיפקו מענה לצרכי הילדים והוריהם ובכך אולי ממשו באופן חלקי את מטרות הפרוייקט, אולם עם שינוי בגילאי לקוחות הפרוייקט, הפעילויות לא ספקו מענה הולם. ע"פ התצפיות שנערכו בשטח בסוף חודש ינואר ובתחילת פברואר 1998, בגילת דפוסי הפעילות נותרו דומים לאלה שאפיינו את הפעילויות עבור ילדי השכבה היסודית, כגון פעילות יצירתית (גזירה והדבקה של

גזרי עיתונים), צפייה בטלוויזיה, משחק בשולחן הביל ארד וכדורגל, משחקים במחשב. אף אחד מהילדים לא פקד את הספרייה. בחדר נפרד התקיימו שיעורי עזר אשר ניתנו ע"י מורה מקצועית.

במבועים הפעילות כללה הדפסת עבודה באחד המתשבים ומשחק במחשב השני. ילדים נוספים המתינו לשיעורי העזר. בקרית חינוך במרחבים לא התקיימה כל פעילות, בשל העדר מחליפה לרכזת שעזבה.

בשלב זה היה ברור שיש לתכנן את הפעילויות של הספריות הפעילות כך שתספקנה שירותים ייחודיים שאינם משכפלים את הפעילויות במתנ"ס (כגון חוגים ואירועים תרבותיים מזדמנים) או הפעילויות שניתנות במסגרת החינוך הפורמלי. צוות המחקר היציע להתמקד בחינוך החברתי (אזרחות טובה, סובלנות כלפי השונה, חיזוק שת"פ והתנדבות בקהילה, פתוח מנהיגות צעירה וכיו"ב), אשר הודגש במודל המושגי עליו אמור היה להתבסס הפרוייקט. תוכניות אופרטיביות בתחום זה לא נבנו, ולפיכך הפרוייקט המשיך לפעול במתכונת דומה לאורך כל תקופת הפיילוט, כאשר הדגש המרכזי הוא לימודי, למעט גילת שם ניתן דגש רב יותר להיבט החברתי, אם-כי לא באופן מובנה ומכוון.

הביקור האחרון של צוות המחקר, אשר נערך כחודשיים לפני תום תקופת הפיילוט, ממשיך היטב את הפער בין המודל המושגי, אשר הוצע במקור ובין התוכניות האופרטיביות בשטח. לפיכך, בחרנו להציג את ממצאיו בסעיף זה.

בתחילת אוקטובר 1999 (תש"ס) נפתחו שתי ספריות-פעילות: תחילה גילת ולאחר-מכן מבועים. הספרייה הפעילה במרחבים הייתה עדיין סגורה.

בגילת התקיימה פעילות 3 פעמים בשבוע, כאשר הילדים הופרדו לשתי קבוצות גיל: כתות ד' ו' וכתות ז' ומעלה. ע"פ דווחי הרכזת הארגונית היו רשומים בספרייה הפעילה בגילת שלושים וארבעה ילדים ואכן בתצפיות שנערכו בתחילת חודש נובמבר, שהו במקום כ- 30 ילדים. הורגשה אווירת פעילות, כל הילדים היו עסוקים, בדרך כלל בפעילות בקבוצות קטנות, גלישה באינטרנט, משחקי מחשב, משחקי קלפים, הכנת שיעורי בית וכיו"ב. הרכזת הסתובבה בין הקבוצות השונות תוך כדי הגשת סיוע במידת הצורך ושיחות עם הילדים. הספרייה הייתה נטושה ולפיכך הספרן התלווה לרכזת וקיים שיחות עם הילדים. גם במסדרון שהתה קבוצת ילדים עסוקה בשיחה. מחוץ לספרייה הפעילה התקיימו משחקים, בעיקר ספורט (משחקי כדור וקפיצה בחבל). בספרייה הפעילה הוקמה פינת שתייה חמה, אשר הפעילו שני ילדים תורניים. על הדלת פורסמו שעות הפעילות וצוין שהשיעורים הפרטיים טרם החלו, אך ניתן להיעזר ברכזת לצורך הכנת השיעורים. לטענת הרכזת, הילדים הגיעו לספרייה הפעילה בשל הצורך לקשר חברתי עם חבריהם לאחר שעות הפעילות. מפגש זה במחיצת מבוגר מלמדם לתפקד במסגרת חברתית ללא אלימות אלא באמצעות משא ומתן, בו היא לעיתים משמשת כמתווכת. בנוסף, ציינה הרכזת שמספר

הילדים אשר זקוקים לסיוע בשיעורי הבית הוא רב למדי. ברם, במהלך הביקור נראו ילדים ספורים בלבד אשר הכינו שיעורי בית במקום.

שיחה קבוצתית עם הילדים (מכיתות ד'-ה') במקום אוששה את טענות הרכזת בדבר הצורך החברתי שאכן מתממש בספריה הפעילה. לעומת זאת, הפונקציה הלימודית של הספרייה הפעילה הייתה שולית, היא שמשה בעיקר כמקום בילוי בשעות אחר הצהריים והערב.

ברור, אם-כן, שהמועדונית-ספריה בגילת נועדה בעיקר למלא צורך למפגש חברתי, ברם גם בתחום זה לא התקיימו פעילויות מובנות ומכוונות. המשתתפים הביעו שביעות רצון גבוהה מהמצב הקיים, חרף הציוד והתשתית חדלה (דווחו בעיות בתחזוקת הציוד וכן העדר שידרוג המחשב).

במבועים, אשר בשנת הלימודים הקודמת, התמקדה בתגבור לימודי, בחלקה הראשון של שנה"ל תש"ס התקיימה פעילות חלקית וזאת בשל קשיים בגיוס מורים מקצועיים.

נראה, שללא התקשרות עם גוף מקצועי (כגון מכללת טומשין), קיים קושי רב להפעיל את הפעילות הלימודית, אשר מהווה צורך ברור לפחות במבועים.

א. פעילות לימודית

בתחילת שנת 1998 המרכיב הלימודי המשיך להיות דומיננטי. אלמנט זה המשיך להיות מופעל ע"י מורים פרטיים, שזכו ברובם להערכה גבוהה מאוד מצד הילדים אשר השתתפו בפעילויות אלו.

במבועים ניתן סיוע בתחומי המתמטיקה, אנגלית ולשון בדרך כלל במתכונת קבוצתית, אם-כי עדיין דווח על קושי בקיום המסגרת הקבוצתית בשל תחום הגילאים וכן הטרוגניות רמות הלימוד בכל שכבת גיל.

במרחבים הפעילות הלימודית התמקדה על מתמטיקה, אנגלית ועבודה במחשב, כולל הדפסת עבודות. המאמץ העיקר הושקע בתגבור לימודי במתמטיקה וזאת כדי לאפשר לתלמידים לממש אפשרות להבחן בבחינות בגרות במסגרת 3 יחידות מתמטיקה לכל הפחות. לטענתו של הרכז, אשר עבד במרחבים במשך תקופה קצרה בלבד, נעשו ניסיונות להרחיב את תחום הפעילויות בנושא המחשב לילדי חט"ב בעזרת גורמי חוץ (מכללת הנגב וחברת "מימד"). אולם, מאמצים אלה לא הניבו פרות.

בגילת הפעילות הלימודית ניתנה בשני נושאים: אנגלית לילדי כתות ד' עד ז' ומתמטיקה לילדי ט' עד יא', כאשר התוכנית העתידית הייתה לשלב גם תגבור לימודי בלשון לתלמידי ט עד י"א.

הרכזת הארגונית דווחה על בצוע מיפוי הצרכים הלימודיים של ילדי מרחבים במתמטיקה, לשון ואנגלית בצוותא עם בעלי תפקידים בבית-הספר במטרה להתאים את כווני הפעילות הלימודית לצרכים הייחודיים של הילדים השונים. בנוסף, נערכו מפגשים עם מחנכים ומורים מקצועיים על מנת לקבל את תמיכתם בעידוד המוטיבציה של הילדים להשתתף בפעילויות הלימודיות בספריות הפעילות.

בנוסף לתגבור הלימודי שמועבר ע"י המורים, רכזות הספריות הפעילות עזרו למשתתפים בהכנת שיעורי הבית והכנת עבודות. ע"פ הרכזות, הילדים הסתדרו היטב בהפעלת המחשב ולפיכך לא נזקקו לסיוע בנשוא זה.

ב. העשרה תרבותית-חברתית

תחום זה לקה בחסר גם בתחילת שנת 1998. למעשה למעט מועדון הסרט הטוב, אשר פעל במשותף במבועים וגילת אחת לשלושה שבועות, לא התקיימה כל פעילות בתחום זה. במרחבים כל הניסיונות לארגן פעילות מעין זאת כשלו, לטענת הרכזת הארגונית בעיקר בשל תחרות עם פעילויות אטרקטיביות אשר ניתנות במסגרת המתנ"ס, בית-הספר וגורמים אחרים באזור. במבועים, גרעין עודד העביר פעילויות חברתיות אך ללא כל קשר לפרוייקט הספריות הפעילות, כאשר לטענת רכזת הספרייה הפעילה, תחום זה אינו נכלל במנדט הפרוייקט. בגילת בלטה חדרישה לפעילות חברתית, ברם לא הושקעו מאמצים מספקים לחיזוק כוון זה. בתוכנית העבודה העתידית הופיע אמנם סעיף פעילות חברתית אחת לשבועים, ברם לא היה כל תאור של ביטוייה האופרטיביים.

כאמור, הרכזת הארגונית וכן מנהל מחלקת החינוך במועצה האזורית, ציינו שבכוונתם לשלב בפרוייקט מעורבות קהילתית ואף נוצרו מגעים עם מכון יוספטל לצורך קבלת יעוץ מקצועי, אולם גם במקרה זה לא הובאה כל תוכנית אופרטיבית.

• תשתיות ותחזוקה שוטפת של הציוד והמקומות

אחד הקשיים בהפעלת המרכז הלימודי במבועים נבע מאופי המבנה; דהיינו, מהעובדה שהפעילות התקיימה בחלל אחד בלבד, כאשר בפועל, נערכת פעילות לימודית ובמקביל משחקי שולחן, סיוע הרכזת בהכנת שיעורי בית ושיחות הילדים בינם לבין עצמם. מפעילי הפרוייקט בקשו להשתמש בחדר האמנות שסמוך לחלל המרכזי, אך נתקלו בהתנגדות ביה"ס, אשר חשש מפני נזק לחפצי האמנות. פתרון בעיית תשתית זו היה חיוני לחמשך הפעילות הספרייה הפעילה המוצלחת ביותר (בשלב זה) מבין המועדוניות-הספריות באזור מרחבים.

בנוסף, כשנה וחצי מתחילת תקופת הפיילוט, עדיין לא נפתרה בעיית הנקיון בספרייה הפעילה במבועים, חרף ההבטחות אשר ניתנו מטעם המעצה האזורית במסגרת ישיבות ועדות ההיגוי.

בעיה אחרת, אשר הקשתה על תפעול הפרוייקט הייתה התחזוקה השוטפת של הציוד ובפרט המחשבים וזאת בשל העדר התקשרות עם גורם מתחזק קבוע.

המסגרת הארגונית

• צוות הפרוייקט

צוות הפרוייקט האורגני מנה את הרכוז הארגונית, האחראית על גיבוש התוכניות האופרטיביות, תאום בנוגע להפעלתן עם גורמי חוץ שונים, הדרכת אנשי הצוות האחרים ודווח למממני הפרוייקט; ושלוש רכוזות הספריות הפעילות, אשר היו מופקדות על הפעלתן השוטף. בנוסף לכך, השתלבו בפרוייקט המורים, אשר הפעילו את הפעילות הלימודית במתמטיקה, אנגלית ולשון (במשך מרבית תקופת הפיילוט עבד במסגרת הפרוייקט מורה פרטי אחד).

חשוב לציין, שבמהלך כל תקופת הפיילוט היה קושי למצוא מורים טובים לאנגלית ודווקא בתחום זה נדרש תגבור כוח-האדם לנוכח הרמה הנמוכה של התלמידים באזור. גם כאשר נמצאו מורים ראויים, הם התחלפו בתדירות גבוהה בשל שהותם הזמנית באזור.

כבר בשלבים הראשוניים של תקופת הפיילוט, נתגלתה בעיית תחלופת רכוזות הספריות הפעילות. הרכוז במרחבים עזבה ולא נמצא לה מחליף באופן מיידי. הרכוז במבועים התחלפה, החדשה הייתה מורה בכירה בבית ספר יסודי אשר אחראית על חינוך חברתי. לפי דבריה של הרכוז הארגונית, היא לאו דווקא התאימה לעבודה עם ילדי חטי"ב ותיכון, אשר הו את קהל היעד המרכזי לנוכח הפעלת יום הלימודים הארוך.

גם בגילת הרכוז התכוונה לעזוב בעוד מספר חודשים. גם לגביה היו ספקות באשר לכישוריה לנחל ספרייה פעילה שמרבית לקוחותיה הם תלמידי חטי"ב ותיכון.

חוסר יציבות זה במערך כ"א מרכזי בפרוייקט, הערים קשיים נוספים בגיבוש שגרת פעילות בספריות הפעילות. בנוסף, לרכוז המועדוניות לא היו רקע וניסיון מספק במחשבים על מנת לסייע לילדים בנושא זה.

בחודשים הראשונים של תקופת הפיילוט, לא היה כוח עזר בספריות הפעילות. סגל מסייע (כגון, נערות שירות לאומי, מדריכי גרעיני עודד וכד') בהחלט היה נחוץ ובמיוחד לצורך הפעלת פעילויות חינוכיות-חברתיות. כשנה מאוחר יותר (בתחילת תשנ"ט) נתגלה צורך לתגבר כוח האדם בתחום הלימודי במיוחד במבועים, ספרייה פעילה אשר שרתה את כל אוכלוסיית האזור בנושא זה

והביקוש לפי דיברי הרכזת עלה על ההיצע. משתתפי פעילות זו תמכו בהערכתה זו של הרכזת; הם הביעו צורך בתגבור תדירותם של השיעורים הפרטיים ו/או שילוב מורים נוספים. הילדים ציינו מפורשות שזוהי הסיבה העיקרית להשתתפותם ופרוייקט.

לנוכח הצורך הברור בכוח עזר, בסוף תשנ"ט נעשה ניסיון לשלב באופן אקטיבי את הספרנים בפעילויות הפרוייקט. ואמנם הספרן בגילת אכן היה מעורב ישירות הן בפעילויות השוטפות, כמו סיוע בשיעורי בית, משחקים עם הילדים, כמו גם בפעילויות מיוחדות, כגון טכסים שונים. הוא בהחלט תרם מזמנו במטרה לתגבר את מפעילי הפרוייקט. הואיל והיה שיתוף פעולה מצוין בין רכזת הספרייה הפעילה והספרן, הוא הפך למעשה לחבר הצוות האורגני. לעומת זאת, הספרנית במבועים לא הצליחה להשתלב; עיסוקיה הוגבלו להשגחה על הילדים והפנייה לספרים. בכל מקרה, יש לציין לחיוב את המאמצים למצות באופן מרבי את משאבי כוח האדם הקיימים.

בנוסף לספרנים, מדי פעם השתלבו בפרוייקט סטודנטים, אשר זכו למלגות בגין מעורבות חברתית בקהילה. בקיץ האחרון (תשנ"ט), הם סייעו הן בפעילות הלימודית והן בפעילות החברתית האזורית.

הרכזת הארגונית ורכזות הספריות הפעילות משתתפות בהשתלמויות לרכזי מרכזי למידה מטעם חברת המתנ"סים. ההדרכה ניתנה במסגרת משותפת עם אנשים מחוץ לפרוייקט, אשר עוסקים בתפקיד דומה. ההדרכה זכתה להערכה חיובית מצד הרכזת הארגונית והרכזות. ההשתלמויות הפרו משום שרואים כיצד אחרים עובדים ומתמודדים עם בעיות דומות. יחד עם זאת, לפרוייקט הספריות הפעילות מאפיינים ייחודיים, אשר לא זכו למענה הולם בהדרכה שלא יועדה רק למפעיליו. צוות הפרוייקט נזקק להדרכה בנושא שווק פרויקטים חברתיים. הרכזת הארגונית אמנם תכננה לקיים השתלמות בתחום זה, אך לא מצאה גורם שיוכל להעבירה.

בנוסף, צוות הפרוייקט קבל הדרכה בסיסית בנוגע להפעלת המחשב.

הרכזת הארגונית קבלה גם הדרכה אישית מחברת המתנ"סים, אשר דגשה משימתיים, כלומר בניית תוכניות פעילות, פתרון בעיות מיידיות וכיו"ב. לטענתה של הרכזת הארגונית, ההדרכה האישית לא עסקה די הצורך בניהול צוות, קשר עם הקהילה וכד'. היא הביעה צורך בהדרכה שיטתית דמוית supervision כפי שמקבלים אנשים במקצועות טיפוליים. אולם, לגרסתה, הבעיה המרכזית היא שכישורי הצוות לאו דווקא תאמו את הצרכים בשטח, ובפרט ידע וניסיון בתחום ההתפתחותי – תקופת ההתבגרות ודרכי ההתמודדות עם בעיות של שלב התפתחותי זה. בעיות מסוג זה עלו בשטח הן בנוגע למרכיב הלימודי והן לגבי המרכיב החברתי, כאשר לאנשי הצוות לא היו כלים נאותים להתמודד עמן. תחום אחר, בו חסר לצוות ידע הוא פיתוח קהילתי ובמיוחד התמודדות עם התנגדויות הקהילה לשינויים. לגבי הנושא האחרון החלו בעבר מגעים עם מכון יוספטל, אך הם לא התממשו. לפיכך, הוצע לחדשם או לחפש גוף יעוץ אלטרנטיבי, אך הדברים לא התבצעו עד לתום תקופת הפיילוט.

נראה, אפוא, שהעדר ידע וכישורים בתחום העבודה עם בני הנוער (מתבגרים) ובנושא פיתוח קהילתי הקשו על מימוש היעוד הכפול של הפרוייקט – הלימודי והחברתי כאחד. יתרה מזו, כפי שמצוין בסעיף הבא הדין במערכת היחסים עם המועצה האזורית, בפרוייקט היה צריך לפעול צוות חשיבה מאז שאושר המפעל המיוחד, אשר תפקידו לסייע בידי הרכזת הארגונית בתכנון אסטרטגי.

חשוב לציין שבניית צוות, אשר מתאים לצורכי הפרוייקט, נמשכה תקופה ארוכה, דבר שמצא את ביטויו בתחלופה תכופה הן של רכזי הספריות הפעילות והן של המורים. ברם, בראיון שנערך עם הרכזת הארגונית לקראת סיום תקופת הפיילוט, היא ציינה את צוות הפרוייקט כאחת מנקודות החוזק העיקריות של הפרוייקט. לדבריה הצוות היה מגובש מאוד, מאופיין בשיתוף פעולה וסיוע הדדי בין כל חברות הצוות האורגני וכל אחת תרמה מכישוריה המיוחדים לפרוייקט.

• זיקת הגומלין בין הפרוייקט והמועצה האזורית ומערכת הקשרים עם בתי-הספר

ע"פ דבריה של הרכזת הארגונית בחודשים הראשונים של תקופת הפיילוט, שתוף-הפעולה בינה לבין גורמים אחרים במועצה האזורית היה משביע רצון.

בהמשך התברר שהקשר עם המועצה האזורית אינו הדוק די הצורך. אמנם מנהל מחלקת החינוך בהחלט נרתם לפתרון בעיות כאשר הן עולות, אך מחלקת החינוך כמו גם מחלקות אחרות במועצה, אינן שותפות לחשיבה האסטרטגית בנוגע לפרוייקט. לדיברי הרכזת הארגונית, כדי להוביל את הפרוייקט לנתיבים הרצויים וכדי למצות את הפוטנציאל הטמון בו, נדרשת שותפות לצורך חשיבה שיטתית ושוטפת. למעשה מתחילת הפרוייקט צוות מעין זה לא היה קיים.

באשר למערכת הקשרים עם בתי-הספר, קשר מסוים היה קיים מעצם הזיקה הפיסית, כלומר מקומה של הספרייה הפעילה במתקני בתי-הספר. הרכזת הארגונית, ציינה את החשיבות של מסוד מערכת הקשרים ע"י יצירת מבנה ארגוני משותף וע"י כך יכולת שימוש בצידוד בית-הספר (וכך למשל הגדלת ציוד המחשבים אשר נמנע בפרוייקט עקב מגבלות תקציביות) ומניעת כפילויות בפעילויות. ברם, הרעיון לא תורגם לתוכנית אופרטיבית.

חיבת אחר של זיקת הגומלין בין הפרוייקט ובית-הספר, נגע למעקב אחר הילדים בתחום הלימודי. בנושא זה המלצנו להשתמש בכרטיס התלמיד שהוכן לצורך זה. סוכם עם הרכזת הארגונית, שהמעקב יבוצע באמצעות כלי זה ואמצעים נוספים שבידיה. גם כאן הסיכום לא התממש לכדי מעקב בפועל ומשוב שיטתי המספק נתונים אודות התקדמות הילדים בתחום הלימודי. נתונים מסוג זה לא התקבלו לאורך כל תקופת הפיילוט.

אמנם בסוף שנה"ל תשנ"ט דווחה הרכזת הארגונית על קשרי גומלין נאותים בין הספריות הפעילות ובין בית ספר נחלים (ממלכת-דתי, חטיבה יסודית); המורים נהגו להפנות תלמידים הזדקקו לתגבור לימודי וכן מערכת היחסים הטובה אפשרה משוב הדדי, בין הרכזות, המורים וההורים (באורח בלתי פורמלי בלבד!). לעומת זאת, הקשר עם בית ספר התיכון היה רעוע. מנהל מחלקת החינוך אמנם התערב וניסה לפתור את הבעיה, אולם מאמציו לא נשאו פרי. בעיות במערכת היחסים בין הפרוייקט ובין בית-הספר התיכון ללא ספק פגמו ביכולת המיצוי של המרכיב הלימודי במפעל המיוחד.

• זיקת הפרוייקט לפעילויות אחרות באזור

פרוייקט הספריות הפעילות פעל באזור בו מוצעת פעילות שעות הפנאי ענפה במסגרת המתנ"ס. בנוסף, מתקיימות פעילויות חברתיות באמצעות גרעיני עודד. מצב זה יצר קושי לפרוייקט, חייבו לאתר צרכים שאינם נענים באזור ולגבש פעילויות ייחודיות בהתאם. חלופה נוספת הייתה ניסיון להשתלב בפעילויות הקיימות של שני הגופים – המתנ"ס וגרעיני עודד -- או לשתף עימם פעולה. יש לציין שאמנם נעשו ניסיונות לשתף פעולה (חלק מהפעילויות ניתנו באמצעות

המתנ"ס וגרעיני עודד פעלו בספריות הפעילות ובפרט בגילת), אך הדבר אינו פותר לגמרי את בעיית החפיפה בין הפרוייקט והגופים האחרים, אשר פועלים באזור. הקושי נובע מהבדלים במהות הפעילויות של שני גופים אלה לעומת פרויקט הספריות הפעילות. המתנ"ס פועל במתכונת אזורית ומתמקד בחינוך לא פורמלי ופעילות שעות הפנאי. לעומת זאת, גרעיני עודד פועלים על בסיס לוקלי במטרה לחזק כל יישוב בפני עצמו. פרויקט הספריות הפעילות נועד לפעול ברמה האזורית, ולחזק את ההיבט הלימודי אך גם לספק העשרה חברתית ותרבותית. בפועל, אופי פעילות הפרוייקט היה בעיקר מקומי, אך דגשיו נסבים על הפן הלימודי.

מעורבות הקהילה בפרוייקט

• קשר עם הורי המשתתפים

ע"פ התכנון, הקשר עם הורי הילדים אמור היה להתבצע באמצעות פגישות תקופתיות עם ההורים בישובים. אפשרות נוספת הייתה לחזק את הזיקה באמצעות פעילויות משותפות בתחום החינוך החברתי (הצגת פרויקט להורים) והתרבותי. הרכזת הארגונית היציגה בפנינו הצעות בתחום זה, אשר חלקן יושמו בחופשת החנוכה, אך לא יושמו כמעט במהלך שגרת הפעילות במהלך שנת הלימודים.

בתחילת 1999, במבועים ובמרחבים דווחו הרכזים על קשר טוב עם ההורים, אשר נהגו לדבריהן להתעניין לגבי אופיין של הפעילויות וכן לגבי הישגי ילדיהם במסגרת התגבור הלימודי בספריה הפעילה. בגילת, דווח על קשרים רופפים עם הורי הילדים. נראה, שחליקויים בקשר עם ההורים קשורים לבעיות לזכות בשיתוף-הפעולה עם הקהילה בנוגע לפרוייקט בכללותו וזאת לנוכח המתיחות בין המושבים השונים ושאיפתם לחקים ספריות-פעילות מקומיות ולא אזוריות. לטענת הרכזת הארגונית, בנוסף ליריבויות בין המושבים קיימים גם מתחים בין-עדתיים, אשר הקשו עוד יותר על תאום ושתוף-הפעולה בפרוייקט אזורי.

בסוף שנה"ל תשנ"ט הועלה הרעיון לגייס את הקהילה לפרוייקט באמצעות פעילות משותפת הורים-ילדים, כגון הרצאות בנושאים כמו קריירה, קשר בין הורים וילדים וכד'. כמו-כן, נערך ניסיון לגייס הורים לפעילויות השיווק של הפרוייקט וגיוס ילדים נוספים.

הוחלט על הקמת ועדת הקשר עם הקהילה שחבריו הם מנהל מחלקת החינוך, נציגי הרווחה והמתנ"ס, רכזת הנוער שתי רכזות קהילה מהמתנ"ס, רכזת הספריות ונציגת העו"סים. התקיימה פגישה אחת לפני חופשת הקיץ. הועדה אמורה הייתה להמשיך לפעול ולהתכנס זמן קצר לאחר-מכן, אך התכנסות מעין זו לא נערכה. גיוס הקהילה לפרוייקט עשוי היה לעלות באורח משמעותי את הצלחתו, כאשר שהספריות הפעילות יכלו לשמש כמועדון חברתי גם לאוכלוסיית המבוגרים – בילוי שעות הפנאי, באופן חלקי במסגרת פעילויות משותפות עם

ילדיהם. לצורך זה, חיוני, לדעתו של מנהל מחלקת החינוך וכן לדעת צוות המחקר, לאתר ולחזק מנהיגות אוטנטית שתוכל לרתום את התושבים לפרוייקט.

לאור העדר המיצוי של הפרוייקט, מעורבות הקהילה היא כלי מרכזי לחיזוקו. אולם, למרות הסכמת מפעילי הפרוייקט באשר לטענות אלו, לא גובשו תוכניות אופרטיביות של ממש בנושא זה.

לסיכום הערכתנו לגבי תחליכי הביצוע של המפעל המיוחד באזור מרחבים, נראה שהתגבשה הסכמה בקרב הצוות המפעיל וכן בקרב נציגי המועצה האזורית וחברת המתנ"סים, שיעודן המרכזי של הפרוייקט נעוץ במרכזי למידה. זוהי תגובה לצורך חיוני באזור, אשר לא זוכה לטענתם למענה בדרכים אחרות. יחד עם זאת, אין בכך ביטול של המרכיב החברתי, אלא צמצום משקלו בפרוייקט. הפן החברתי זוכה למימוש בעיקר בחופשות וכולל נתח משמעותי של פעילויות מחוץ לאזור, כפי שקרה בקיץ האחרון של תקופת הפיילוט (תשנ"ט). מטרת הפעילות החברתית היא לגרום לקרוב בין צעירים משובים שונים באמצעות מפגש רב-תרבותי, שאופיו פעילויות בעלות עניין משותף לכל המשתתפים.

ברור מעל כל ספק, שגיוס הקהילה לפרוייקט הוא חיוני למיצוי המרכיב הלימודי וכן לקידום המרכיב החברתי-תרבותי. נערכו ניסיונות ראשוניים להאיץ את הטיפול בסוגייה זו באמצעות הועדה לקשר עם הקהילה, ברם עד לתום תקופת הפיילוט, הרעיון לא מומש מעבר לפגישה אחת ראשונית. חשוב לשלב בועדה מעין זו את תושבי הקהילה, כולל נציגי ההורים והנוער. בדרך זו ניתן לפתח מנהיגות מקומית המחויבת לפרוייקט ולהתאים את הפעילויות לצרכים אמיתיים בשטח.

חיוני, לחזק את שיתוף הפעולה בין הגורמים השונים במועצה האזורית וכאלה הפועלים באזור. ואמנם, הופיעו ניצני שיתוף פעולה בין הרכזת הארגונית ורכזת תנועת הנוער במטרה לארגן קבוצות עניין במסגרת הפרוייקט, אם-כי גם בתחום זה לא נרקמו תוכניות אופרטיביות של ממש, מעבר לאיתור הנושאים לקבוצות עניין. הפעילות בתחום זה אמורה הייתה להיות אזורית.

חשוב לציין לחיוב את צוות הפרוייקט, אשר בסופו של דבר ולאחר תקופה ארוכה יחסית של איתור וגיבוש צוות קבוע) פעל כיחידה מגובשת ועל בסיס שיתוף פעולה וסיוע הדדי, כולל שילוב של ספרנים כדרך למיצוי מרבי של משאבי כוח האדם. יחד עם זאת, ברור שמורכבות הפרוייקט דרשה גיבוי לאנשי הצוות האורגני בשני אופנים:

1. הקמת צוות חשיבה, המורכב מהרכזת הארגונית של הפרוייקט ושני אנשים נוספים (מטעם המועצה האזורית, אשר יופקדו על תכנון אסטרטגי של הפרוייקט.

2. **פתוח צוות הפרוייקט** – באמצעות תוכנית הכשרה מעמיקה בתחום ההתפתחותי (בפרט גיל ההתבגרות) ובתחום פיתוח קהילתי לרכזות, ונהול צוות, ו- supervision בעיקר לרכזות הארגונית.

באשר לדגש המרכזי של הפרוייקט על מרכזי הלמידה, שיפור שתוף הפעולה עם בית ספר התיכון הוא חיוני מנת למצות באורח מרבי נדבך זה. כמו-כן, כדי להתגבר על הקושי בגיוס מורים פרטים, רצוי היה להתקשר עם ארגון, אשר מסוגל לספק שירותים מסוג זה (כגון, מכללת טומשין).

לבסוף, במהלך כל תקופת הפיילוט לא ניתן פתרון של ממש לבעיית התשתית הפיזית של הפרוייקט. התשתיות לא הותאמו למימוש הפרוייקט על בסיס מטרותו הכפולה – תגבור לימודי והעשרה חברתית תרבותית. בנוסף, למן תום תקופת ההרצה הניסיונית, המפעל המיוחד התנסה בקשיי תחזוקת הציוד והמבנים.

בהקשר זה, חשוב לציין ששיעורי ההשתתפות בתקופות הגאות של מפעל המיוחד אכן הגיעו עד למקסימום בהתחשב במגבלות התשתיות (כשלושים ילדים).

בחינת תפוקות הפרוייקט

כאמור בפרק השיטה ובפרק אודות תהליכי הביצוע, לא עלה בידנו לקבל כל נתונים אובייקטיביים ושיטתיים בנוגע לשינויים בהישגי הילדים כתוצאה מהשתתפותם בפעילות הלימודית, חרף כלים שהכינונו לצורך זה והפצרתנו החוזרות ונשנות. ברם, כאן חשוב לציין שמספר הילדים, אשר השתתפו באופן עקבי ולאורך זמן בתגבור הלימודי מטעם הפרוייקט היה מצומצם למדי (גם לגבי מספרם המדויק אין לנו נתונים). סביר להניח שהשתתפות מזדמנת אינה יכולה לחולל שינוי משמעותי בהישגים הלימודיים של הילדים. בכל מקרה, היה קושי למשוך לפעילות לימודית דווקא את התלמידים החלשים הזקוקים לכך במיוחד. אלה שהשתתפו היו ברמה בינונית לכל הפחות ועל-כן המרחב לשיפור הישגיהם היה צר יותר ממילא. יחד עם זאת, דווחנו בפרק על תהליכי בצוע, הערכות סובייקטיביות חיוביות למדי של הילדים עצמם וכן של צוות הפרוייקט בנוגע להשפעה המיטיבה של המרכיב הלימודי על ההישגים הלימודיים.

בפרק זה נתמקד, אפוא, על התפוקות הכוללות של הפרוייקט, ע"פ הממצאים מיום העיון שנערך לצוותי הפרוייקט ולועדות ההיגוי האזוריות וכן על סמך ראיונות מסכמים שערכנו עם בעלי תפקידים במועצה האזורית, יו"ר ועד אחד הישובים ומנהלי בתי ספר אחדים.

בתאריך ה- 14/3/99 (כ-שמונה חודשים לפני תום תקופת הפיילוט) נערך יום עיון משותף לכל מפעילי הפרוייקט מועדוניות-ספריות באזורים: מרחבים, חבל עדולם במטה -יהודה ורהט. מתוך הדברים שעלו במהלך יום העיון ומתוך השאלונים שהופצו בסופו, עלה קושי משמעותי בתרגום המודל המושגי, כפי שהוצג בהצעה המקורית, לתוכניות האופרטיביות. המשתתפים (מפעילי הפרוייקט) הכירו היטב את המודל המושגי, דבר שבא לידי ביטוי בהצגה מאורגנת להפליא, ביום העיון. ברם, כאשר נשאלו לגבי ההתאמה בין המודל לבין התוכניות האופרטיביות בלטו סימני השאלה. העדר ההלימה בין המודל לבין הפעילויות בשטח, ללא ספק הוריד את הציפיות באשר לתפוקות, לפחות לגבי אותם המרכיבים שלא תורגמו הלכה למעשה.

מפעילי המפעל המיוחד ציינו במפורש, שבמהלך כל תקופת הפיילוט ועד ליום העיון, לא קבלו תמיכה מספקת בכל הקשור לצמצום הפערים בין המודל לתוכניות אופרטיביות. גם יום-העיון לא תרם באופן מירבי לפתרון הבעיות בתחום זה. תרגום נאות של המטרות לתוכניות אופרטיביות, הוא תנאי מוקדם להשגת התפוקות הרצויות. יישום התוכניות שנבנו במסגרת הפרוייקט, אף הוא נתקל במכשולים רבים, כמו קשיי תאום בין הגורמים השונים באזור ובפרט בתי-הספר, קושי לרתום את הקהילה לפרוייקט וכן קשיים כלכליים אובייקטיביים של אזור מרחבים וחבל עדולם. במילים אחרות, מתוך הדברים שעלו ביום-העיון, הפרוייקט היה עדיין בשלבי התארגנות, ניסוי וטעייה לגבי תוכניות שונות, תוך כדי מאמץ להגיע למירב ההתאמה למודל המושגי. בהסתמך על תפיסות אלו, מוקדם עדיין לבחון תפוקות ממשיות של הפרוייקט.

תפיסות בעלי תפקידים שונים לגבי הפרוייקט

מטה יהודה - חבל עדולם

דיברי מנהלי בתי-הספר שרואינו וראש ועד הישוב באדרת, הצביעו באופן ברור על סטייה משמעותית של תוכנית הביצוע בהשוואה לתכנון. הפער מתייחס למשקל יתר שניתן למרכיב הלימודי לעומת החברתי-תרבותי וכן לסטייה משמעותית מהדגש האזורי של הפרוייקט; תחת זאת הוא מופעל למעשה במתכונת מקומית. הטענה המרכזית היא שהמועדוניות-ספריות נוטות לשרת את הישובים בהם הן ממוקמות פיזית. ילדי הישובים האחרים מתקשים להגיע בשל העדר הסעות (בישובים היותר מבוססים) או זמן הממושך שנדרש לנסיעה וזאת לאחר הסעות מבתי-הספר שאף הן אורכות זמן רב.

מתוך הראיונות שנערכו עם שלושה מנהלי בתי-הספר באזור, מסתמנת תמימות דעין באשר לצורך לתגבור לימודי, אולם קיימים ספקות באשר לדרך הטיפול של פרוייקט בבעיה ובפרט לגבי מידת הצלחתו. לדעתם, המרכיב הלימודי אינו מגיע לידי מיצוי בשל קשיים לגייס תלמידים חלשים, אשר עבורם התוכנית מהווה צורך חיוני.

תפיסתו של מנהל מחלקת החינוך - יו"ר ועדת ההיגוי והוגה התוכנית - לגבי המפעל המיוחד מועדונית-ספרייה

לגרסתו, תבעיה המרכזית של האזור היא הישגים לימודיים נמוכים בהשוואה למקומות אחרים בארץ. אמנם מנהל מחלקת החינוך מציין אף בעיה חברתית; דהיינו, היותם של חלק לא מבוטל של בני הנוער על סף עבריינות. בשל עובדה זו גובשה הצעת פרויקט, אשר כללה שני מרכיבים, לימודי וחברתי-תרבותי, הוגשה לבטוח לאומי, אם-כי מראש היו ספקות שניתן לממשה במלואה. למרות מרכזיותו של המרכיב הלימודי הבקשה לא הופנתה למשרד החינוך, משום שאינו נוטה לממן פרויקטים חדשים אלא המשכיים בלבד. יתרה מזו, מנהל מחלקת החינוך סבר שאין לדעת בודאות איזו תוכנית תצליח ואיזו תיכשל ולפיכך הטיפול בבעיות הוא נקודתי ולא מערכתי, כפי שהתבטא "אנו יורים באפלה ומקווים לטוב."

ע"פ תפיסתו של מנהל מחלקת החינוך הפרוייקט נחל הצלחה, חרף סטייתו מהתוכנית המקורית. התוכנית אכן מהווה מענה להיבט הלימודי, זאת במיוחד בשל הריחוק הגיאוגרפי של יישובי הפריפריה, המקשה על פנייה למורים פרטיים ורמת השכלה נמוכה של אוכלוסיית האזור. התוכנית, לדבריו, יצרה מסגרת ממוסדת של שיעורים פרטיים.

בכל זאת, גם ההיבט הלימודי של התוכנית לא היגיע לידי מיצוי מרבי וזאת משום שהתוכנית לא השכילה לשתף את שכבת הילדים ובני-נוער החלשה, אשר זקוקים במיוחד לתגבור לימודי.

המרכיב החברתי-תרבותי של הפרוייקט, להערכתו של מנהל מחלקת החינוך, הוא חלש למדי. לטענתו, אחת הסיבות לכך היא היותו של הפרוייקט אזורי. על מנת ליצור מסגרות חברתיות יש להפעיל את התוכנית ברמה המקומית. ברם, ניסיונות של גורמים אחרים בתחום זה, אף הם לא ממש צלחו (כגון, גרעיני עודד). אין למנהל מחלקת החינוך הסבר ברור למכשולים בגיבוש מסגרת חברתית, יתכן שהם נעוצים ב"הצנחת" גורמים חיצוניים להפעלת תוכניות אלו במקום "להצמיח" ולהעצים גורמים מתוך היישובים על מנת ליצור מנחיגות מקומית.

תפיסות מנהל בית-הספר התיכון במרחבים לגבי המפעל המיוחד מועדונית ספרייה

מתוך הראיון עם מנהל בית-הספר התיכון, מצטיירת תפיסה חמורה על התנגדותו הנחרצת לפרוייקט מועדונית-ספריות, במתכונתו הנוכחית. לטענתו מוקד הפרוייקט הוסט מההיבט החברתי, כאשר הפעלתו הייתה אמורה להיות בחסות מחלקת הרווחה (בהתאם למקור המימון), לפאן לימודי בחסות מחלקת החינוך. שינוי זה יצר מעין מסגרת של חינוך אפור ל"חזקים", נטולת סטנדרטים ברורים, אשר מתחרה במסגרת הפורמלית. יתר-על-כן, גרס המנהל, שהפעלת תוכניות לימודיות מטעם מחלקת הרווחה מנוגד למדיניות משרד החינוך ומשום כך אינו יכול לתת לה יד, בפרט כאשר מתבקש להעביר נתונים אודות הילדים (זוהי הפרת עקרון הסודיות).

לכך מתווספת בעיית השימוש במתקני בית-הספר על-ידי מסגרת החינוך ה"אפור", בזמן שמתקיימות בהם פעילויות לימודית השייכות למסגרת הפורמלית. על רקע זה אפשר להבין את רתיעתו של המנהל משיתוף פעולה עם הפרוייקט. כתוצאה מכך התהוו מכשולים בשילוב ילדים חלשים במפעל המיוחד ונמנע מעקב שוטף ושיטתי אחר הישגי התלמידים שנעזרים בשירותי המועדונית-ספרייה. חרף התנגדותו של מנהל בית הספר התיכון לפרוייקט, הוא מכיר בחשיבותה של מערכת מסייעת, אם-כי זו חייבת להיות מופעלת בחסות מערכת החינוך ותוך זיקה הדוקה עם החינוך הפורמלי כבר בשלבי תכנון הפרוייקט.

מתוך הראיונות עם בעלי התפקידים השונים וכן הממצאים שעלו מיום העיון עבור צוותי המפעל המיוחד, עולה שהתפוקות של הפרוייקט בשני האזורים הנן ראשוניות וחלקיות בתום שלוש שנות ההרצה הניסיונית. המרכיב הלימודי הוא המוצלח יותר, ע"פ הערכות סובייקטיביות של משתתפי התוכנית וע"פ חברי הצוותים, אם-כי גם כאן אין עדיין מיצוי אופטימלי. הפאן הלימודי של התוכנית נתפס על-ידי חלק ממנהלי בתי-הספר כמתחרה במערכת הפורמלית, דבר המונע שיתוף פעולה שכה חיוני להצלחת מרכיב זה.

נראה שהפרוייקט אינו ממלא תפקיד אזורי אלא בעיקר מקומי.

סיכום ודיון

מטה יהודה – חבל עדולם

פרוייקט מועדוני-ספריה הוצע כתגובה לשתי בעיות מרכזיות של בני-נוער באזור חבל עדולם: הישגים לימודיים נמוכים בהשוואה למקומות אחרים בארץ והעדר מסגרות חברתיות וריחוק ממרכזי תרבות. המטרה הייתה לטפל בשתי הבעיות במתכונת אזורית, אם-כי התוכנית המקורית נתנה העדפה ברורה לדגם מקומי (הקמת מועדוני-ספרייה בכל ישוב). בפועל אושר הדגם האזורי – הקמת שלוש מועדוני-ספריות, אשר אמורות היו לשרת את כל איזור חבל עדולם.

הסיכום מוצג בהתייחס לסוגיות הבאות: יעוד הפרוייקט, מתכונת הפרוייקט, צוות הפרוייקט, שיתוף פעולה בין ארגוני ומעורבות הקהילה. בכל אחד מהסעיפים נציג את תמונת המצב הקיימת (המצוי) ונציע מה כדאי לעשות על מנת לשפר את תהליכי הפעלת הפרוייקט ואת תפוקותיו (הרצוי).

יעוד הפרוייקט

במשך מרבית תקופת הפיילוט, התוכנית פעלה בעיקר בדגש לימודי, כלומר מתן שיעורי עזר באמצעות מכללת טומשין במהלך שנת הלימודים וכן באמצעות קורס קיץ אינטנסיבי (בקיץ תשנ"ט). ברם, גם בתחום זה הפרוייקט לא היגיע לידי מיצוי מלא. התלמידים החלשים ובפרט מחטיבת הביניים והתיכון לא הרבו להגיע לתגבור לימודי במועדוני-ספריות. מספר התלמידים שהשתתפו בפעילות הלימודית לא תמיד היה גבוה. לא התבצע מעקב אוביקטיבי ושיטתי אחר הישגי התלמידים, אשר השתתפו בפעילות הלימודית, בשל העדר אפשרות לקבל נתונים מסודרים מבתי הספר.

חוסר המיצוי של התוכנית הלימודית נבע בעיקר מאי-שיתופם של בתי-הספר בפרוייקט החל משלבי תכנונו, ולפיכך חוסר מחויבות ותמיכה בתוכנית. פועל יוצא מכך הוא העדר שיתוף פעולה ותאום בין הפרוייקט, מכללת טומשין ובתי-הספר בכל הקשור למתן מידע ומשוב אודות התלמידים.

אם קיים קונצנזוס בקרב יוזמי התוכנית ותושבי האזור שהמרכיב הלימודי צריך להיות דומיננטי והוא המפתח לקדום הדור הצעיר, אזי נדרש תאום עם מסגרת החינוך הפורמלית כבר בשלבי התכנון הראשוניים. אפשרות אחת הייתה לשתף את נציגי המערכת הפורמלית בתכנון הפרוייקט. בעיית העדר המעורבות של המערכת הפורמלית בשלבי התכנון העיבה על הפרוייקט במהלך כל תקופת הפיילוט. התוכנית נתפסה כמתחרה במערכת הפורמלית ועל-כן לא סופק הסיוע החיוני בדמות הפניית התלמידים ומתן משוב באשר להישגיהם הלימודיים. בלעדי תמיכה זו הצלחת המרכיב הלימודי הייתה חלקית בלבד.

אם התוכנית תמשיך לפעול בתום שנה"ל תש"ס, על מנהלי הפרוייקט לבנות מערכת קשרים הדוקה עם מערכת החינוך הפורמלית, כולל שילוב נציגיה בועדת ההיגוי של הפרוייקט.

באשר להיבט ההעשרה החברתית-תרבותית, התוכנית התחילה לפעול בכוון זה יחסית מאוחר, ועודנה טעונה שיפור רב. רצוי להמשיך ולחזק את הפעילויות היחודיות בכל אחת מהמועדוניות מחד, ומאידך להדגיש את ההיבט הקהילתי של הפעילויות במועדוניות.

מתכונת הפרוייקט

המתכונת שהוצעה הייתה מקומית ואילו מה שאושר ע"י הגורם המממן היא המתכונת האזורית. בפועל היה קושי רב לממשה ככזו בעיקר בשל התנגדויות ועדי הישובים בהם לא הוקמו מועדוניות. התפיסה הרווחת היא שהמועדונית משרתת בעיקר את ילדי אותם הישובים בהם היא מצויה פיזית. ילדים מישובים אחרים כמעט אינם מגיעים בשל בעיות המרחק – הסעות שאורכות זמן רב או העדר הסעות בישובים מבוססים יותר. מלבד בעיות טכניות, העדר ההשתתפות של ילדים מישובים אחרים נובעת מהעדר שיתוף הפעולה מצד הקהילה וקושי בשיתוף-הפעולה בין עובדי קהילה ונוער ורכזות המועדוניות. מעורבות הישובים הנה חיונית, לא רק למען העלאת היקף המשתתפים בו, אלא גם כדי להבטיח תחזוקתו בצורה ראויה וחלוקת צודקת של הנטל בתחום זה. קשר לקוי בין הישובים והמועצה פוגם אף הוא ביכולת התאום ובמיצוי נאות של משאבי הפרוייקט; הילדים שזקוקים באמת לתגבור הלימודי ולמסגרת החברתית לאו דווקא נוטלים בו חלק.

הואיל ובאזור אינם קיימים מתנ"סים, כדאי לשקול הקמת מרכז קהילתי אזורי, אשר ייתן מענה למגוון פעילויות חברתיות ותרבותיות לתושבי חבל עדולם. ברם אימוץ רעיון זה ידרוש חיפוש של תשתיות מתאימות. אף לא אחת מהמועדוניות הקיימות יכולה לספק מענה הולם למרכז קהילתי אזורי.

אלטרנטיבה אחרת היא לחזור אל התוכנית המקורית ולקיים פעילות במישור המקומי במהלך רוב שנת הלימודים, כאשר הדגש האזורי יינתן אך ורק במסגרת החופשות (קיץ, סוכות ופסח).

צוות הפרוייקט

הדמות המרכזית בצוות הפרוייקט היא הרכזת ארגונית, אשר תחומי אחריותה רבים כמו בניית התוכנית האופרטיבית, פיקוח על תפעול התוכנית, תאום בין הפרוייקט והמועצה האזורית, בתי-הספר והקהילה, הכשרת והדרכת חברי הצוות האחרים, שווק הפרוייקט וכיו"ב. הרכזת הארגונית השקיעה מאמצים בלתי נלאים בפרוייקט בכל המישורים שצוינו לעיל לנוכח לחצים והתנגדויות אשר הגיחו מכל כוון אפשרי. חשוב לציין שחרף הקשיים, הרכזת הארגונית הצליחה

לתפעל את הפרוייקט ואפילו להחדירו באופן חלקי למודעות התושבים באזור. ניסיונה בתחום הקהילתי, ללא ספק הווה יתרון בהפעלת תוכנית מורכבת זו באזור רווחי מתחים ועל-כן לחצים שהופנו כלפיה מכוונים שונים. יחד עם זאת, רכזת הפרוייקט לא זכתה בגיבוי מספק בכל הקשור לגיבוש מדיניות אסטרטגית ביחס לפרוייקט. ניתן היה לפתור בעיה זו ע"י הקמת צוות חשיבה, אשר נפגש אחת לחודש לערך ודן בסוגיות הקשורות למודל המושגי ותרגומו לתוכניות פעולה, פיתוח תוכניות קיימות והצעת תוכניות חדשות, ליבון קשיים במימוש התוכנית וחיפוש פתרונות. אין ספק שצוות מעין זה יכול היה לתרום להצלחת התוכנית. לבסוף, כל הצוות צריך היה לקבל הדרכה שוטפת, דבר שלא התממש בצורה מספקת במהלך תקופת הפיילוט.

שיתוף פעולה בין ארגוני ומעורבות הקהילה

הואיל והתוכנית אושרה כאזורית ובדגש כפול – תגבור לימודי והעשרה חברתית-תרבותית, שיתוף פעולה בין-ארגוני ומעורבות הקהילה היו חיוניים כבר משלבי התכנון הראשוניים. היריבויות בין הישובים, כתוצאה מאישור התוכנית במתכונת אזורית ולא מקומית, גרמה להתנגדויות רבות בישובים בהם לא הוקמו המועדוניות וזאת בנוסף לבעיית הפיזור הגיאוגרפי של ילדי האזור בבתי ספר שונים, חלקם מרוחקים ממקום מגוריהם. חרף נתונים אלה, לא שולבו נציגי הקהילות בתכנון הפרוייקט ולא נערכה בדיקת צרכים שיטתית כדי להגביר את רמת ההלימה בין ציפיות בעלי העניין השונים והתוכנית המוצעת. אמנם בהמשך נעשו מספר ניסיונות לשתף את הורי הילדים בתוכנית, להקים ועדות מקומיות בתוך הישובים, אך כל אלה לא נחלו הצלחה לאורך זמן. עיתוי ניסיונות השיתוף היה מאוחר מדי.

במישור שיתוף הפעולה הבין ארגוני, המצב לא היה שפיר במיוחד. בעיות בקשר עם בתי-הספר צוינו קודם לכן. שיתוף-הפעולה והתאום בין המועצה האזורית, שיקום שכונות, הענקיים אף לא היו מובנות די הצורך בזמן תכנון הפרוייקט. אמנם חלק מניסיונות ההדברות ושיתוף-הפעולה בין הפרוייקט וגורמים אלה בזמן הפעלת התוכנית הניבו פיירות מסוימים, אך אלה לא יצרו מתכונת עבודה שיטתית. חשוב במיוחד לערב את ראש המועצה בפרוייקט וזאת על מנת לחזק את מחוייבותו לפרוייקט ולהאציל מתחושתו זו על מנהלי המחלקות השונות במועצה האזורית.

לנוכח תמונת מצב שתוארה בסעיפים הקודמים, פרויקט מועדוני-ספרייה זקוק לשיפוץ ושכלול בטרם ניתן יהיה להציעו כתוכנית מופת, אשר ראוי לשחזרה במקומות אחרים. חלקת המרכזי מהפרוייקט מתייחס לשלבי התכנון, אשר לא התבצעו כהלכה. נקודות התורפה מתמקדות בסוגיות הבאות:

- העדר בדיקת צרכים שיטתית, הכוללת איתור מנחיגות מקומית בלתי פורמלית, מגוון נציגים של בעלי עניין (בעיקר תלמידים, הורים וועדי הישובים) בקהילה לפני אישור הפרוייקט. בעיה נוספת שבדיקת צרכים טרומית יכלה לפתור היא יצירת מחויבות של

הקהילה לפרוייקט. מומלץ, אם-כן, לערוך בדיקת צרכים שיטתית בטרם יוחלט על המשך הפרוייקט.

- העדר שיתוף הקהילה בתכנון הפרוייקט בדמות מועצה ציבורית, המורכבת מבעלי עניין, מנהיגיה ונציגים אוטנטיים של הקהילה (כולל בני נוער). אמנם הייתה לפרוייקט ועדת היגוי, אך חבריה כללו רק נציגי המממנים, צוות מחקר ההערכה, ומנהלי המחלקות השונות במועצה האזורית, ללא נציגי התושבים. למעשה לא נערכו פעולות של בניית קונצנזוס בקהילה לקראת הקמת הפרוייקט. כל הניסיונות לערב ולשתף את התושבים נערכו מאוחר מדי, לאחר שגובשה התוכנית לפרוייקט. בלעדי תהליך גיבוש ההסכמה סיכויי פרוייקטים חברתיים מוטלים בספק. לעומת זאת, אם מתקיים תהליך בניית קונצנזוס, עולים הסיכויים שהקהילה נרתמת, חשה אחריות ומחוייבות ועל-ידי כך פועלת לקידום סיכויי הצלחתו.

תהליך בניית קונצנזוס ובדיקת צרכים טרומית, עשויים אף לקדם את מאמצי השיוק של התוכנית לאחר מכן.

חשוב לציין שחיוק מעורבות הקהילה בפרוייקט תואם את הקונספציה של הרכזת הארגונית. לגרסתה, המועדונית-ספרייה אמורה לשמש כאתר פעילות גם למבוגרים וכך לממש שני יעדים: מיצוי אופטימלי של המקום ע"י הרחבת המעגל של האוכלוסייה המשתתפת וכן קרוב הקהילה לפרוייקט. ניצני רעיון זה כבר נזרעו, על כן חשוב להמשיך ולטפחם.

מועצה אזורית – מרחבים

בדומה לחבל עדולם, התוכנית מועדונית-ספרייה הוצעה על מנת לטפל בשתי בעיות מרכזיות של ילדים בני-נוער באזור מרחבים: הישגים לימודיים נמוכים בהשוואה למקומות אחרים בארץ, הידרדרות במישור החברתי, כולל נטייה לפריצת המסגרות הנורמטיביות. המטרה הייתה לספק מענה לשתי הסוגיות, אם-כי דגש מרכזי ניתן לפאן הלימודי, במישור המקומי – הקמת מועדונית-ספרייה בכל ישוב, אך התוכנית אושרה במתכונת אזורית – הקמת שלוש מועדוניות-ספרייה, אשר אמורות היו לשרת את כל אזור מרחבים. הסיכוס מוצג בהתייחס לנושאים הבאים: יעוד הפרוייקט, מתכונת הפרוייקט, צוות הפרוייקט, שיתוף פעולה בין ארגוני ומעורבות הקהילה. בכל אחד מהסעיפים נציג את תמונת המצב הקיימת (המצוי) ונציע מה כדאי לעשות על מנת לשפר את תהליכי הפעלת הפרוייקט ואת תפוקותיו (הרצוי).

התוכנית פעלה בעיקר בדגש לימודי, דהיינו נעשה מאמץ לספק מסגרת לשיעורים פרטיים באמצעות מורים שגייסו באופן פרטני במשך שנת הלימודים וקורסים אינטנסיביים במהלך חופשות הקיץ. ברם, גם בתחום זה הפרוייקט לא היגיע לידי מיצוי. התלמידים החלשים לא הרבו להגיע לתגבור לימודי במועדוניות-ספריות. שיעור ההשתתפות של התלמידים בפעילות הלימודית לא היו עקביים, בדרך כלל בתחילת שנת הלימודים היו נמוכים ורק במשך הזמן נטו לעלות, כאשר לקראת סוף שנת הלימודים הם נטו לרדת שוב. לא התבצע מעקב מסודר אחר הישגי התלמידים, אשר השתתפו בפעילות הלימודית. בנוסף, תחלופת המורים הייתה גבוהה. העדר המיצוי של התוכנית הלימודית נבע משתי סיבות, כאשר הראשונה היא המרכזיות:

א. העדר תמיכה בפרוייקט מצד הנהלת בית-הספר התיכון ולפיכך העדר שיתוף פעולה ותאום לגבי מתן מידע ומשוב אודות התלמידים.

ב. גיוס פרטני של מורים במקום התקשרות עם ארגון, אשר יספק מורים, פעילויות נלוות ויהיה אחראי על התאום עם הנהלת הפרוייקט.

אם אכן התפיסה של הדמויות המובילות את הפרוייקט היא שההיבט הלימודי הוא העיקרי, כבר בשלבי התכנון הראשוניים נדרשה מעורבות ותאום עם מסגרת החינוך הפורמלית ובמיוחד עם בית-הספר התיכון, בו לומדת אוכלוסיית היעד העיקרית של הפרוייקט. בעיית העדר שיתוף של המערכת הפורמלית במטרות הפרוייקט ומהותו והעדר תאום שתוכנן מראש, העיבו על הפרוייקט במהלך כל תקופת הפיילוט. הפרוייקט נתפס כמתחרה במערכת הפורמלית ועל-כן לא סופק לו הסיוע החיוני בדמות הפניית התלמידים ומתן משוב באשר להישגיהם הלימודיים. בלעדי תמיכה זו הצלחת המרכיב הלימודי הייתה חלקית בלבד.

אם התוכנית תמשיך לפעול בתום שנה"ל תש"ס, על מנהלי הפרוייקט לגבש את הזיקה עם המערכת הפורמלית, גם אם המימון להמשכו יגיע ממשרד החינוך (ולא ממוסדות בתחום הרווחה). כמו-כן, מומלץ להפעיל את המרכיב הלימודי באמצעות ארגון, אשר מתמחה במתן שירותים מסוג זה (כגון, מכללת טומשין).

באשר להיבט ההעשרה החברתית-תרבותית, התוכנית ממשה את יעדיה במידה מועטה ביותר; ההצלחות בתחום זה מוגבלות בעיקר לחופשות הקיץ והחגים. קשיים בהשגת מטרות אלו נובעים בראש וראשונה מפערים בין ההצהרות בהצעת התוכנית ובין הכוונות של הוגי התוכנית. מעבר למגבלה זו, קיימים באזור קשיים בניהול פרויקטים אזוריים בשל יריבויות בין הישובים.

המתכונת שהוצעה הייתה מקומית ואילו מה שאושר ע"י הגורם המממן היא המתכונת האזורית. בפועל היה קושי רב לממשה ככזו בעיקר בשל המתחים הבין-ישוביים וכן חוסר המעורבות של הקהילה. בסוגיה זו נרחיב כאשר נדון בנושא מעורבות הקהילה.

יחד עם זאת, יתכן שכדאי לשקול הפעלת התוכנית ע"פ מתכונת מקומית במשך שנת הלימודים, לעומת זאת מיצוי הדגש האזורי במסגרת החופשות (קיץ, סוכות ופסח).

צוות הפרוייקט

הדמות המרכזית בצוות הפרוייקט היא הרכזת ארגונית, אשר תחומי אחריותה רבים כמו בניית התוכנית האופרטיבית, פיקוח על תפעול התוכנית, תאום בין הפרוייקט והמועצה האזורית, בתי-הספר והקהילה, הכשרת והדרכת חברי הצוות האחרים, גיוס המורים, שווק הפרוייקט וכיו"ב. הרכזת הארגונית השקיעה מאמצים בלתי פוסקים בפרוייקט בכל המישורים שצוינו לעיל למרות הלחצים והתנגדויות אשר הגיחו מכל כוון אפשרי. חשוב לציין שחרף הקשיים, הרכזת הארגונית הצליחה לגבש צוות (רכזות המועדוניות) בעל מחויבות לפרוייקט, אשר פעל בשיתוף פעולה נאות (לרבות אחד הספרנים). יחד עם זאת, סביר שניתן היה להפחית חלק מהקשיים, אם הרכזת הארגונית הייתה בעלת ניסיון בתחום עבודה קהילתית ובפרט בקרב קהילות מקוטבות, אשר מחייבות עמידה איתנה בלחצים מצד בעלי עניין שונים.

בנוסף, כל הצוות צריך היה לקבל הכשרה בתחום ההתפתחותי ובפרט לגבי תקופת ההתבגרות, וכן בנושא פיתוח קהילתי, סוגיות אשר עלו תכופות מן השטח במהלך הפעלת הפרוייקט. לבסוף, רכזת הפרוייקט לא זכתה בגיבוי מספק בכל הקשור לגיבוש מדיניות אסטרטגית ביחס לפרוייקט. מספר פעמים הוזכר הצורך להקים צוות חשיבה, אך הצעה זו לא הגיעה לידי מימוש במהלך תקופת הפיילוט של הפרוייקט. אין ספק שצוות מעין זה יכול היה לתרום להצלחת התוכנית. נשוב לסוגיה זו כאשר נתייחס לאופן תכנון הפרוייקט.

שיתוף פעולה בין ארגוני ומעורבות הקהילה

הואיל והתוכנית אושרה כאזורית ובדגש כפול – תגבור לימודי והעשרה חברתית-תרבותית, שיתוף פעולה בין-ארגוני ומעורבות הקהילה היו חיוניים כבר משלבי התכנון הראשוניים. בעיות הקיטוב בין הישובים היו ידועות להוגי התוכנית ולפיכך ניתן היה לצפות את התנגדותם לפרוייקט אזורי שנכפה עליהם. חרף נתונים אלה, לא שולבו נציגי הקהילות בתכנון הפרוייקט ולא נערכה בדיקת צרכים שיטתית כדי להגביר את רמת ההלימה בין ציפיות בעלי העניין השונים והתוכנית המוצעת. אמנם בהמשך נעשו מספר ניסיונות לשתף את הורי הילדים בתוכנית,

להקים ועדות ביצוע מקומיות בתוך הישובים, אך כל אלה לא נחלו הצלחה לאורך זמן. עיתוי ניסיונות השיתוף היה מאוחר מדי.

גם שיתוף הפעולה הבין ארגוני לא צלח במיוחד. בעיות בקשר עם בית-הספר התיכון צוינה קודם לכן. שיתוף-הפעולה והתאום בין המתנ"ס, תנועות הנוער (גרעיני עווד) ומחלקות התרבות והרווחה, אף לא היו מובנות די הצורך בזמן תכנון הפרוייקט. אמנם חלק מניסיונות ההדברות ושיתוף-הפעולה בין הפרוייקט וגורמים אלה בזמן הפעלת התוכנית הניבו פיירות מסוימים, אך אלה לא יצרו מתכונת עבודה שיטתית.

לנוכח תמונת מצב זו, לא ניתן להציג את המועדונית-ספרייה כתוכנית, אשר ראוי לשחזרה במקומות אחרים, במתכונתה הנוכחית. הלקח המרכזי מהפרוייקט הוא כשל בתכנונו, אשר משתקף בסוגיות הבאות:

- העדר בדיקת צרכים שיטתית, הכוללת איתור מנהיגות מקומית בלתי פורמלית, מגוון נציגים של בעלי עניין (בעיקר תלמידים, הורים וועדי הישובים) בקהילה לפני אישור הפרוייקט, דבר המהווה בעיה מרכזית. התוכנית לאו דווקא הולמת את צורכי השטח. בעיה נוספת שבדיקת צרכים טרומית יכלה לפתור היא יצירת מחויבות של הקהילה לפרוייקט. מומלץ, אם-כן, לערוך בדיקת צרכים שיטתית לפני שמחליטים על המשך פעולתה.

- העדר שיתוף הקהילה בתכנון הפרוייקט בדמות מועצה ציבורית, המורכבת מבעלי עניין, מנהיגיה ונציגים אוטנטיים של הקהילה (כולל בני נוער). אמנם הייתה לפרוייקט ועדת היגוי, אך חבריה כללו רק נציגי המממנים, צוות מחקר ההערכה, ומנהלי המחלקות השונות במועצה האזורית, ללא נציגי התושבים. למעשה לא נערכו פעולות של בניית קונצנזוס בקהילה לקראת הקמת הפרוייקט. כל הניסיונות לערב ולשתף את התושבים נערכו מאוחר מדי, לאחר שגובשה התוכנית לפרוייקט. בלעדי תהליך גיבוש ההסכמה סיכויי פרוייקטים חברתיים מוטלים בספק. לעומת זאת, אם מתקיים תהליך בניית קונצנזוס, עולים הסיכויים שהקהילה נרתמת, חשה אחריות ומחויבות ועל-ידי כך פועלת לקידום סיכויי הצלחתו.

תהליך בניית קונצנזוס ובדיקת צרכים טרומית, עשויים אף לקדם את מאמצי השיווק של התוכנית לאחר מכן.

- צורך בהתאמת התשתית של הפרוייקט למטרותיה – אם מטרת הפרוייקט הנה כפולה – תגבור לימודי והעשרה חברתית תרבותית, אזי יש להבטיח תשתית מתאימה לכך. גם בתחום זה, מעורבות הקהילה בפרוייקט מראשיתו הייתה יכולה לסייע ביצירת מחויבותה ותרומתה הממשית לתחזוקת התשתיות של הפרוייקט.

נספחים

(חלק א')

נספח 1

כרטיס תלמיד

לשימוש כללי של רכזת המועדונית

שם התלמיד/ה: _____ גיל: _____ נ / ז

כתובת: _____

כתה: _____

בית ספר: _____

סוגי הפעילות השבועית של התלמיד/ה _____

הערות: _____

ימי הנוכחות של התלמיד/ה

30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	ספטמבר
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	אוקטובר
30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	נובמבר
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	דצמבר
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	ינואר
28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	פברואר
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	מרץ
30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	אפריל
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	מאי
30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	יוני
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	יולי
31 30 29 28 27 26 25 24 23 22 21 20 19 18 17 16 15 14 13 12 11 10 9 8 7 6 5 4 3 2 1	אוגוסט

כרטיס תלמיד

לשיטות כללי של המורים/מחנכים

נ / ז

גיל:

שם התלמיד/ה:

כתוב:

בית ספר:

הקבצה בחשבון:

הקבצה באנגלית:

מצוין	טוב מאוד	טוב	כ.טוב	מספיק	בלתי מספיק	רמת הישגים בחשבון/מתימטיקה:
מצוין	טוב מאוד	טוב	כ.טוב	מספיק	בלתי מספיק	רמת הישגים באנגלית:
מצוין	טוב מאוד	טוב	כ.טוב	מספיק	בלתי מספיק	רמת הישגים בהבנת הנקרא:

שאלות מנחות לראיון ראשון עם ילדי המועדוניות-ספריות
(עם פתיחת המועדונית-ספריה)

1. איך שמעת על המועדונית-ספריה? (בבית-הספר, חברים, הורים, שכנים, פרסום בעתונות המקונית, שלטי חוצות וכו')

2. מדוע הגעת? האם ההורים בקשו או רצית לבוא בעצמך?

3. האם היה לך קל להגיע לכאן?

4. באילו פעילויות השתתפת עד עכשיו?

5. האם נחמד לך להיות כאן? למה כן/לא?

שאלות מנחות לראיון תקופתי עם ילדי המועדוניות'

1. האם קל לך להגיע לכאן?

2. כשאת/ה בא/ה לכאן, מה את/ה עושה?

3. האם נחמד לך להיות כאן? למה כן/לא?

מה יוצא לך מזה שאת/ה מגיע/ה?

4. האם היית ממליץ לחבר/ה שלך להגיע?

שאלות מנחות לראיון עם רכזת המועדונים*

1. האם את יכולה לתאר לי כיצד נראה יום טיפוסי במועדונים?
מהי חלוקת הזמן שלך - למה את מקדישה הכי הרבה זמן?

2. במה את רואה את נקודות החוזק של המועדונים הזאת?

3. באיזה הקשיים את נתקלת במועדונים?

4. תארי לי את מערכת הקשרים שלך עם בתי-הספר? (כגון - שתוף-פעולה, הענות לפניות לקבלת מידע וכו').

5. תארי לי את מערכת הקשרים שלך עם הורי התלמידים? (כגון - שתוף-פעולה, מעורבות בפרוייקט).

6. תארי לי את מערכת הקשרים שלך עם המועצה? (כגון - הקצאת משאבים, סיוע סכני וציוד, שתוף פעולה באופן כללי).

7. האם יש לך הערות כלליות או משהו אחר לספר לנו על עבודתך במועדונים? (כולל הערות מיוחדות לגבי הילדים).

1. כמה ילדים הגיעו למועדונית (סווג לפי מין וגיל)?

2. כמה זמן הילדים נוכחים במועדונית?

3. מהם עושים?

4. מהו סגנון האינטראקציה בין רכזת המועדונית לבין הילדים?
(תשומת-לב והיענות לבקשות הילדים, הערכה כוללת של הרכזת)

5. מהו סגנון האינטראקציה בין הילדים עצמם? שתוף-פעולה וסובלנות לעומת אלימות מילולית ופיזית, פעילות אישית לעומת קבוצתית, דפוסי מנהיגות של ילדים).

6. מה מתקיים במועדונית מול מה שאמור להתקיים ע"פי התוכנית?

7. האם הורי הילדים נשארים, ומהם מידת ואופי מעורבותם?

נספח 2

ראיון טלפוני עם ילדי תבל עדולם

שמי ורד אנקרי, אני נמנית על צוות המחקר במסגרת הפרוייקט מועדונית-ספריה. ברצוני לשאול אותך מספר שאלות בנוגע לקורס הקיץ בו השתתפת במסגרת הפרוייקט.

1. מה היו שני הדברים החיוביים ביותר בקורס הקיץ בו השתתפת?
2. מה היו שני הדברים השליליים ביותר בקורס הקיץ בו השתתפת?
3. בסת"כ, באיזו מידה היית מרוצה מהקורס?

1	2	3	4	5
שביעות רצון נמוכה מאוד				שביעות רצון גבוהה מאוד

4. כיצד היית רוצה לראות את המרכיב הלימודי של הפרוייקט מועדונית-ספריה בשנת הלימודים הקרובה?

תודה על שיתוף הפעולה!

נספח 3

פרוייקט מועדוניות-ספריות
יום-עיון משותף לצוותי הפרוייקט במרחבים, חבל עדולם ורהט
מלון הילטון, באר-שבע
14/3/99

על מנת שנוכל להפיק לקחים מיום-העיון שזה עתה עומד להסתיים, ולהיערך לקראת פעילויות עתידיות, הינך מתבקש/ת לחשיב על השאלות הבאות:

תודה על שיתוף הפעולה!
ד"ר הלנה סינה דה-סביליה וצוות המחקר

I. באיזו מידה ציפית לדברים הבאים ביום העיון?

• ללמוד ממפעילי הפרוייקט במקומות האחרים כיצד הוא עובד אצלם

	1	2	3	4	5
כלל לא					במידה רבה מאוד

• לעבוד יחד עם הצוותים האחרים על פתרון הבעיות בפרוייקט

	1	2	3	4	5
כלל לא					במידה רבה מאוד

• לבנות רשת תמיכה בין-אזורית שתסייע בהתמודדות עם בעיות עתידיות

	1	2	3	4	5
כלל לא					במידה רבה מאוד

• ציפיות אחרות, פרטי:

	1	2	3	4	5
כלל לא					במידה רבה מאוד

II. הערכתך לגבי יום העיון:

• ציפיי שני דברים ביום העיון שתראו את התרומה המרבית מבחינתך:

• ציפיי שני דברים שהפריעו במיוחד או היו מיותרים לחלוטין ביום העיון:

א. הסוגיות שנידונו ביום העיון

• באיזו מידה הסוגיות שנידונו ביום העיון רלוונטיות לבעיות שהנכם חווים בשטח?

1 2 3 4 5
כלל לא במידה רבה מאוד

_____ הסברי את תשובתך :

• האם, לדעתך, היו נושאים או סוגיות נוספים שהיה צריך לכלול ביום העיון?
לא,
כן, איזה?

ב. ארגון יום-העיון. עד כמה היית מרוצה מההיבטים הבאים של יום העיון?

1 2 3 4 5
לא מרוצה כלל מרוצה מאוד

_____ הסברי את תשובתך :

1 2 3 4 5
לא מרוצה כלל מרוצה מאוד

_____ הסברי את תשובתך :

1 2 3 4 5
לא מרוצה כלל מרוצה מאוד

_____ הסברי את תשובתך :

1 2 3 4 5
לא מרוצה כלל מרוצה מאוד

_____ הסברי את תשובתך :

ג. עד כמה התממשו ציפיותך לגבי יום-העיון?

• למידה לגבי יישום הפרוייקט במקומות האחרים

1 2 3 4 5
כלל לא במידה רבה מאוד

Abstract

The Club-Library project was designed as a response to two major problems of children and youth in the Merhavim and Adolam (in Mateh Yehuda) regions: low scholastic achievements in comparison to other areas in Israel and lack of social frameworks, including a tendency towards violation of social norms.

The regional councils of Mateh-Yehuda and Merhavim initiated and prepared a proposal for establishment of an educational and socio-cultural project – Club-Library – for school age children and youth in each of the settlements within the regions. The Club-Library constitutes an experimental project, geared at breaking the cycle of backwardness and distress by means of providing cultural stimuli, an educational framework to promote scholastic achievements, and improvement of social and interpersonal skills.

The Fund for Demonstration Projects of the National Insurance Institute supported six regional club-libraries – three in each of the two regional councils. In contrast with the original proposal, which focused on local club-libraries in each settlement, six were actually implemented.

The Procedure of the Project

The project was approved as a pilot for the course of three years. Within this time frame, the first six months were defined as a preparation period, including laying the physical infrastructure, recruitment and training of staff, definition of the ground rules and team-work procedures, building cooperative relationships with relevant parties within the communities and designing operational plans of activities. The remaining two and a half years were defined as the actual experimental phase of the project. The project was inaugurated in January 1997 and formally ended in January 2000; however, in both regions the project remained operational until the end of the school term (June 30, 2000).

Research Methodology

The evaluation research constituted a long-term follow-up of the evaluation object – six club-libraries – in two regions: Adolam and Merhavim. A variety of research instruments were employed for data collection, including the protocols of the steering committee, individual interviews with the staff and project participants and observations in the club-libraries.

The study was designed to accomplish three goals:

1. Follow-up of the preparation period;
2. Follow-up of the processes of the project implementation;
3. Exploration of the project outcomes.

Due to the exploratory nature of the project and the complexity of its operation, the major emphasis was directed at the formative function of the evaluation, namely, follow-up of the implementation and operation processes.

Major Findings

The major results are reported in accordance with the three research goals:

Follow-up of the preparation phase, follow-up of implementation and exploration of outcomes.

The preparation phase

1. In the **Adolam** region, there was a considerable delay in virtually every aspect of the preparation processes: laying out the physical infrastructure, design of activities, recruitment of staff, definition of work processes and procedures and marketing of the project.
2. The reasons underlying the delays were lack of clarity with regard to the project goals, incompatible perceptions of different parties as to the essence of the project and flawed work processes.
3. The preparation phase was significantly boosted as the organizational coordinator of the project was hired and assumed her responsibilities.
4. The problems revealed in the course of the preparation phase reflected rudimentary barriers in establishment of the project in the region and were precursors of further problems to be anticipated in subsequent phases.
5. In **Merhavim**, the preparation phase proceeded in slow motion. In the course of the first six months, none of the tasks were completed: the physical infrastructure,

operational plans for activities, recruitment of staff, work procedures and marketing strategies.

6. The slow pace of preparations stemmed from unclear goals and blurred perceptions regarding areas of responsibilities. In addition, the community, notably the youth and their parents, were hardly involved in the planning and preparation stages of the project.
7. The problems encountered in the course of the preparation phase were precursors of subsequent obstacles in the implementation phase.

The implementation and operation phase

8. In **Adolam**, the project gradually gained a positive reputation, but has not yet penetrated into the awareness of the entire community.
9. The project operated by and large at the local level, which constitutes a significant departure from what was approved by the funding institution.
10. The activities focused on the educational component of the program, addressing the socio-cultural element to a much lesser extent. This state of affairs constitutes another manifestation of gaps between the original conceptual model and its implementation.
11. Participation rates in the program were not exceedingly high; however, taking into account the limitations of the physical infrastructure in the course of the school year, they were rather acceptable.
12. Recruiting participants from junior high schools and those with particularly low scholastic achievements was especially difficult. This hampered optimization of the educational component of the program – the stronger element of the project.
13. No on-going training and development or structured support for the project staff was designed and implemented in the course of the entire pilot period.
14. Problems of coordination and cooperation among different parties within the regional council and the project were experienced during all the pilot stages of the project.
15. Flawed relationships of the program with the formal school system impeded the implementation of the project, notably its relatively strong educational component.
16. The community involvement – children, youth and parents – was scarce, which hampered its assimilation within the community.

17. In **Merhavim**, there appeared to be a growing consensus among the staff and representatives of the regional council, concerning the central mission of the program, namely, **Learning Centers**. They felt it was the necessary response to the needs of the community, unattended otherwise. Notwithstanding the major function, the socio-cultural function was not abolished but rather significantly diminished.
18. The learning centers indeed constituted the core component of the program, however, their mission was not fulfilled at the utmost capacity due to two problems: lack of cooperation between the project and the regional high-school and implementation of the educational component through recruitment of individual teachers rather than hiring services of organizations specializing in supplementary education programs.
19. The socio-cultural component has been implemented primarily during vacations, focusing on activities outside the region and attempting to improve contacts among youth from different settlements within the region by means of programs of mutual interests.
20. The community involvement was marginal during the entire experimental phase, limiting significantly the fulfillment of the two-fold program goal: educational and socio-cultural.
21. The coordination and cooperation among the different parties in the regional council and project has been faulty in the course of the three-year pilot period.
22. The program staff has become a notable strength of the program, in spite of relatively long period of building and stabilizing the project personnel. The staff members revealed high commitment to the project and worked in full cooperation. Nevertheless, they needed additional support and on-going training in two forms:
 - a. Establishment of a strategic planning team to support the project director;
 - b. Continuing education and training in the area of community building and developmental theories and practice, notably adolescence.
23. In the course of the pilot implementation phase, no permanent solutions were found to the continuous problems of the physical infrastructure.

Initial Outcomes

24. The findings point out that the project outcomes are incipient and partial at the end of the three-year pilot implementation phase. On the basis of subjective

ratings by staff and participants, the educational component appears stronger, although it has not been optimal. Several of the school principals perceive the program as a rival to the formal education program, hence preventing so vitally needed cooperation between the school system and the program.

Conclusions

At the end of the pilot period, the original conceptual model of the project needs to be revisited and reflected upon, subsequently re-designing operational plans accordingly. The implementation of the program in both regions – Adolam and Merhavim – reveals clear gaps between the original conceptual model and its realizations. The project has been operating primarily on a local rather than regional level, and it has overly emphasized the educational component instead of balancing its dual function: educational and socio-cultural.

Several important lessons can be drawn from the evaluation research, consequently leading to possible project improvement:

- Improvement of the planning process by means of systematic needs assessment of various stakeholders within each of the two communities;
- enhancing community involvement, notably youth and parents, by means of founding a public council for the project, represented by youth, parents and other stakeholders;
- deepening the ties with formal education system, thus gaining cooperation and allowing systematic follow-up of the participants' scholastic achievements;
- building a framework for continuing staff development and support;
- adapting the physical infrastructure to the project goals.

חלק ב'

העיר רהט

מאת:

נביל חטאב

ניצה רסקין

תקציר

רקע כללי

חמפעל המיוחד "ספרייה" הנו פרויקט חברתי-חינוכי אשר הוצע במטרה לתת מענה לצרכים הרבים של תלמידי מערכת החינוך ברהט, בעיקר לאחר שעות הלימודים הפורמליות. הפרוייקט אמור לטפל במגוון תחומים פורמליים כמו עזרה לתלמידים המתקשים בהכנת שעורי בית וכן בתחומים בלתי-פורמליים, כגון: פיתוח חשיבה, חינוך חברתי, שיפור הדימוי העצמי, טיפוח ערכים ופעילות הפגתית אחרת. ההנחה היא, כי הפרוייקט יסייע ליישוב בהעלאת רמת ההישגים הלימודיים והפחתת הנשירה מבתי-הספר.

הפרוייקט אושר על-ידי המוסד לביטוח לאומי כפרוייקט ניסיוני לשלוש שנים, שבמהלכן תקצב המוסד תקציבים מיוחדים להפעלתן של שלוש ספריות-ספריות ביישוב רהט. הפרוייקט יצא לדרך באמצע חודש מרץ 1997, עם התכנסות ועדת ההיגוי והחתימה על החוזה בין המוסד לביטוח לאומי לבין הרשות והחוקרים. התקופה הניסיונית הייתה אמורה להסתיים בתחילת שנת 2000, אך בפועל, עקב אישור הארכה על-ידי המוסד לביטוח לאומי, התקופה הניסיונית נמשכה עד סוף שנת הלימודים 1999-2000.

ממצאים עיקריים

תהליכי התארגנות והקמה: הממצא הבולט בתחום התארגנות המערכת לקראת הקמת הפרוייקט והפעלתו, הוא בפער הגדול בין השאיפה של הרשות להקים את הפרוייקט בתוך תקופה קצרה של 2-3 חודשים, לבין המציאות והתהליכים שהתרחשו בפועל עד להפעלתו של הפרוייקט כ-14 חודשים לאחר החתימה על החוזה. הקמת הפרוייקט נתקלה בקשיים תפקודיים, מבניים-בירוקרטיים וחומריים (העדר משאבים ותשתיות), שגרמו לאיחור די משמעותי בלוח הזמנים של הפרוייקט. משימת איתור המבנים, שיפוצם והכנתם לקליטת הספריות-ספריות הייתה הקשה ביותר מבין המשימות והבעיות שניצבו בדרכו של הפרוייקט בשלבי הקמתו. התוצאה כאמור הייתה התארכות שלב ההתארגנות וההקמה הרבה מעבר לצפוי.

כניסת הרכז הארגוני, ואחריו גיוס רכזי הספריות בשלב ההקמה, לא הביאה לזירוז תהליך איתור המבנים והכשרתם, והסיבה לכך הייתה קשורה בשני גורמים עיקריים: מערכת הקשרים המורכבת והמסועפת בתוך הרשות, מה שיצר לפעמים סחבת בירוקרטית שיצרה עיכובים משמעותיים. הגורם השני היה העדר שיוך ארגוני חד-משמעי וברור של הפרוייקט.

תהליכי הביצוע: מאז שנפתחו שלוש הספריות, הדגש של הפעילות היה על ההיבט הלימודי, ופחות על היבטים אחרים כגון החברתי והתרבותי. בהקשר זה נוצר כאן פער בין המודל המקורי לבין הביצוע בפועל. לכך זיהינו שלושה גורמים: ראשית, הצורך המידי של התלמידים שנתפס

בעיני הצוות המפעיל היה הצורך הלימודי, ושנית, לחלק מחברי הצוות המפעיל היו חסרות מיומנויות מתאימות (במקומות שבהם לרכז הספרייה הייתה המיומנות הנדרשת, כן זוהתה פעילות חברתית ותרבותית), ושלישית העדר משאבים מתאימים לעיבוי הפעילויות. למרות זאת, זוהו ניסיונות בקרב הצוות המפעיל להכניס פעילויות חברתיות, הפגתיות ופעילויות העשרה, אך הדבר נעשה בצורה ספורדית וספונטנית בעיקר ולא כחלק מתכנון ברור ומדויק המושתת על "אני מאמין" ורציונל ברורים. במשך כל תקופת ההפעלה הניסיונית, היה הפרוייקט בחיפוש מתמיד אחר "זהות", אך לא נעשה ניסיון רציני שניתן להצביע עליו כדי לגבש אוריינטציה תכנית, מלבד המסמכים הפורמליים שגובשו בשלבים הראשוניים לאישור הפרוייקט, וביחס אליהם ישנה מידה רבה של סטייה בהפעלת הפרוייקט כפי שנאמר לעיל וכפי שמפורט בהמשך הדו"ח.

שלב הביצוע, נתגלו קשיים מספר, אשר ללא ספק השפיעו על ההפעלה, כגון: תנאים פיזיים לא מתאימים בחלק מהמבנים שנבחרו תחילה, והדבר חייב העברה של הספרייה למקום אחר. כמו-כן, גניבה של ציוד (מחשבים וטלפונים), חוסר התאמה בין חומרה לבין תוכנה במחשבים שנרכשו תחילה, קשר רופף בין הפרוייקט לבין בתי-הספר ועוד.

תפוקות הפרוייקט: תפוקות הפרוייקט נמדדו ביחס למטרותיו וביחס לתוצאות נוספות שלא נצפו מראש. בהקשר של המטרות, אם נתייחס למכלול המטרות של הפרוייקט (ראה פירוט בהמשך) התפוקות היו חלקיות וראשוניות. למשל, נוצרה כאן מסגרת לימודית ואף חברתית במידה מסוימת לחלק קטן מן התלמידים, אך עדיין לא נמצאו סימנים להפיכתה למסגרת חברתית-תרבותית בהתאם למודל המקורי, לא כל שכן לכל התלמידים ביישוב, ובמיוחד אלו שמתגוררים בפריפריה. מבחינת אנשי הרשות והצוות המפעיל, ישנה מידה לא מבוטלת של הצלחה משום שעצם העובדה, שהצליחו להקים את הפרוייקט חרף מצבה הקשה של רהט, להמשיך להפעילו במשך התקופה הניסיונית ואף לאמצו על-ידי הרשות כפרוייקט יישובי, מהווה הצלחה בעינינו, מבחינה פורמלית ארגונית יתכן שהפרוייקט הצליח משום שהוא שרד. אך על-מנת לקבוע בצורה חד משמעית כי הפרוייקט הצליח, יידרש זמן נוסף כדי לבחון את תפוקותיו לאור המודל המקורי או צרכי המקום. נראה כי בתום תקופה ניסיונית זו, התפוקות הן חלקיות.

המלצות

1. ביסוס הספריות כמקום מפגש לא פורמלי לאוכלוסיות יעד מגוונות; אנו רואים חשיבות רבה בהפיכת הספריות כמרכז לפעילויות קהילתיות המשמש אוכלוסיות יעד מגוונות בנושאים כגון: מניעת סמים, עידוד התנדבות, פעילויות לאמהות וכד'...
2. אחזקה ושיפור הקיים: אנו ממליצים להוסיף שעות פעילות לספרייה, לרכוש מכונת צילום שתוצב בספריות, להגדיל את מאגר הספרים הקיים, כולל רכישת ספרות מקצועית, ולרכוש עמדות מחשב נוספות.

הפיכת הספריות לספריות השאלה: אנו מציעים לבחון את האפשרות לשאול ספרים מהספרייה. ספריית השאלה תאפשר לתלמידים להשתמש בספרים אלו בבתים גם כאשר הספרייה לא פתוחה (אולי תמורת סכום סימלי).

3. הוספת כוח אדם בהתאם לצורך, ובעיקר אם חלק מהמלצות דו"ח זה יאומצו.
4. חשוב לפנות לקרנות וגופים ציבוריים על מנת למצוא מקורות כספיים נוספים, לצד המימון של הרשות.
5. מומלץ לפעול כדי להגיע למינון אופטימלי בין פעילות פורמלית המיועדת לתלמידי בית הספר לבין פעילות לא פורמלית המיועדת לאוכלוסיות מגוונות.
6. נמצא כי מפגשי צוות לצורך למידה ו/או חשיבה משותפת אינם דפוס קבוע בעבודת הספריות. אנו ממליצים למסד מפגשים קבועים סביב למידה, חשיבה משותפת, יצירה של יוזמות חדשות ושיתוף פעולה בין הספריות.
7. חשוב מאוד להשקיע בכוח האדם של הפרוייקט מבחינת ההון האנושי המתבטא בפיתוח מקצועי והקניית כלים ומיומנויות בתחום המחשב והפעלת תלמידים.
8. מומלץ מאוד לחזק את הקשר בין הפרוייקט לבין מערכות וגופים אחרים ביישוב כגון בתי הספר, מחלקות העירייה, התושבים ועוד, כמו ליזום קשרים עם גופים חיצוניים כגון: משרד החינוך על אגפיו השונים, הרשות לפיתוח היישובים הבדויים בדרום, קרנות וגופים אחרים. להערכתנו קשרים כאלה עשויים להביא לנגישות רבה יותר למשאבים שהפרוייקט כה צריך אותם.
9. לדעתנו יש לפתח ולחדד את תפיסת התפקיד של הרכז הארגוני ורכזי הספריות תוך שימת דגש על ראייה רחבה שאינה מצומצמת ל"עבודת ספרנות" אלא למקמם כסוכני שינוי ויזמים, אשר מקדמים ויוזמים מגוון פעילויות תרבות וחברה, כגון: חוגים, מפגשי סופרים, קריאה מודרכת, חוגי הורים ועוד... כמו כן חיבור בין המסגרת הפורמלית והתכנית הנלמדים בה לבין הספרייה כמרכז המספק פעילויות משלימות או נוספות, בזיקה לצרכים של מורים, תלמידים והורים. לשם כך, מומלץ ליצור קשר עם מנהלי בתי-הספר והצוותים החינוכיים כדי לבחון שיתוף פעולה, ובשלב הראשון בספריות הממוקמות בבתי ספר.

מבוא

דו"ח הערכה זה הנו הרביעי והסופי בסדרה של דוחות הערכה אשר נכתבו בשלוש השנים האחרונות במטרה להעריך את הפעלת פרויקט הספריות המודרנות בעיר רהט. המחקר המוצג כאן הינו מחקר הערכה אשר מבוסס על גישה הוליסטית (מבחינת היקף ועיתוי) המשלבת עקרונות של הערכה מעצבת, הערכה מסכמת והערכה ארגונית-ניהולית.

לפרוייקט הספריות שפועל ברהט קרוב לשלוש שנים, פוטנציאל חינוכי וחברתי משמעותי ביותר. לפי מטרות הפרוייקט, ולפי הרציונל החינוכי שלו, היה מקום לצפות כי הפעלתו תתרום באופן משמעותי ליישוב, וכן תיתן מענה, לצרכים הרבים של האוכלוסייה ברהט. בפרוייקט יש פוטנציאל צמיחה משמעותי לא רק במובן הלימודי או ברמה של תלמידים ובני נוער, אלא במובן החברתי כמנוף לשינוי חברתי מובנה ומבוקר וכן עזרה ותמיכה בחסתגלות האוכלוסייה לשינוי תרבותי, חברתי וכלכלי מסיבי ומואץ. הפרוייקט אמור לטפל במגוון תחומים פורמליים כמו עזרה לתלמידים מתקשים בהכנת שעורי בית וכן בתחומים בלתי-פורמליים כגון: פיתוח חשיבה, חינוך חברתי, שיפור הדימוי העצמי, טיפוח ערכים ופעילות הפגתית אחרת.²

שלוש הספריות שבפרוייקט פועלות במבנים של שלושה בתי ספר בעיר, שני חטיבות ביניים ובי"ס תיכון. הן מפוזרות גאוגרפית כך שיהוו מענה למספר שכונות בעיר:

ספריית "אבן חלדון" בסמוך לשכונות: 37, 7 ו-41.

ספריית "אל נור" בסמוך לשכונות: 25 ו-26.

ספריית "אל סלאם" בסמוך לשכונות: 17 ו-18.

רהט היא עיר ערבית בדרום הארץ, כ-12 ק"מ צפונית לבאר שבע. רהט היא היישוב הגדול ביותר בשבעת היישובים הערביים שהוכרז עליהם ע"י הממשלה לאכלוס הבדווים בנגב. אוכלוסיית רהט מונה היום כ-31,000 נפש עם הפריפריה והיא מצויה בתהליך התגבשות. 45.6 אחוז מהאוכלוסייה היגרה לעיר בשנים 1985 עד 1996. בשנים האחרונות קיימת מגמה של גידול במספר הנכנסים לעיר; בעוד שבשנת 1992 נכנסו רק 393 איש, בשנת 1995 נכנסו 632 איש.

מבחינות רבות ניתן להתייחס לעיר רהט כאל עיר במצוקה (ראה נתונים בנספח 1). השינוי מאורח חיים מסורתי לעירוני, הותיר חברה שלמה במשבר כלכלי, חברתי ותרבותי עמוק. כביטוי לכך, ברהט רבים הפונים למחלקת שירותי הרווחה בעירייה על מנת לחפש פתרונות לבעיות החסתגלות שהם נתקלים בהן. ההערכה רשמית בעירייה היא שהפניות הולכות ומתרבות עם

²ראיון עם מנהלת המחלקה למפעלים מיוחדים במוסד לביטוח לאומי - 12.5.1998.

חזמן, במיוחד כאשר חסרים מטפלים מקצועיים שיטפלו ב"נגיפה" זו כפי שאמר פקיד בכיר בעירייה.³

זאת ועוד: בשנת 1995 דורגה רהט במקום האחרון מבחינת הרמה החברתית-כלכלית בהשוואה ליתר היישובים הערביים והיהודיים.⁴ כך למשל, השכר הממוצע לחודש או ההכנסה הממוצעת לנפש מעבודה הם נמוכים יותר מהממוצע בחברה הערבית, שלא לדבר על החברה היהודית. מבחינה דמוגרפית, אוכלוסיית העיר היא אוכלוסייה צעירה וזאת כתוצאה מרמת פריון גבוהה במיוחד, מכאן 46 אחוז מאוכלוסיית העיר הנם צעירים בגילאים 5-19.

במערכת החינוך לומדים כ- 10,000 תלמידים בכל מוסדות החינוך כולל גני ילדים,⁵ כלומר כשליש מאוכלוסיית היישוב הם תלמידים הנמצאים במערכת החינוך. מבחינת רמת החשכלה, ברהט כמו גם ביישובים ערביים ובדוויים אחרים תופעת הנשירה מבת-הספר נפוצה באופן מיוחד, ולפי נתוני הלמ"ס, הנשירה עד כיתה י"ב מגיעה ל 50 אחוז (ראה נספח 1), ואחוז הזכאים לתעודת בגרות אינו עולה על 9 אחוז מסך שכבת הגיל הרלוונטית.

בעיר רהט, מלבד בתי-הספר, כמעט לא פועלת שום מסגרת חינוכית-חברתית פורמלית או בלתי-פורמלית אשר משרתת את בני הנוער אחרי שעות הלימודים.⁶ כמו כן, אין אף ספריה עירונית כנהוג ביישובים יהודיים אחרים בארץ.⁷ לאור עובדה זו, ולאור המצב החברתי-כלכלי הקשה הפוקד את רהט, הכנסת פרויקט "ספריות" או "ספריה מודרכת" הנו כגשם על אדמה צמאה. כלומר, זהו צורך אמיתי שהפעלתו עשויה לתרום רבות ליישוב בכלל ולבני הנוער בפרט.

מטרות הפרויקט

למפעל הספריות המודרכות ברהט מספר מטרות עיקריות כפי שעולה ממסמכי העירייה:

1. יצירת מרכז תרבותי, חינוכי וחברתי לילדים ולנוער בכל העיר והפריפריה.
2. בילוי שעות הפנאי בסביבה חינוכית תומכת המזמנת גירויים תרבותיים, וברמת זמינות גבוהה.
3. טיפוח ערכים בקרב התלמיד: יוזמה, לקיחת אחריות, מוטיבציה להצלחה, מעורבות ועזרה הדדית בקרב ילדי הישוב והפריפריה בכל הגילים, תוך חיזוק הדימוי העצמי.
4. יצירת מסגרת בלתי פורמלית לשיפור ההישגים הלימודיים ולצמצום הפערים.

³ ראה תיאור לבעיה רצינית זו ובמיוחד לחוסר במספר העובדים המקצועיים בעירייה, ב חוברת שחוכנה על ידי די"ר עאמר אל חווייל, פרופיל עיר מס, 1: דמוגרפיה חברה וכלכלה ברהט - עיריית רהט, היחידה לתכנון אסטרטגי ומדע, אוגוסט 1996 עמוד, 13

⁴ עמותת סיכוי, 1995. (נייר רקע לעיון ולתגובה).

⁵ מסמך פנימי של העירייה: תלמידים במערכת החינוך בתשנ"ח.

⁶ טלאל אלקרנאוי - ישיבת ועדת היגוי 9.3.1997

יש לציין כי מטרות אלו אינן ספציפיות לרהט, כי אם משותפות לשלושת האזורים בהם הוחלט להפעיל את הפרוייקט. קרי, עיצוב המטרות אינו תולדה של מיפוי כלל הצרכים של רהט, אלא בעיקר מושתת על המטרות שהובאו ביוזמה של המועצה הציבורית. עם זאת, יש להדגיש, שעיון במטרות לעיל, מראה כי מדובר במטרות חשובות אשר נוגעות במגוון תחומים רלוונטיים שמימושם עשוי להביא לתרומה משמעותית ביותר לכל היישוב ובעיקר לאוכלוסיית היעד של הפרוייקט. יתירה מזאת, לאור מצבה החברתי-כלכלי הקשה של רהט ובהתחשב במצב מערכת החינוך וההישגים ההשכלתיים הנמוכים שלה, נראה כי מטרות הפרוייקט תואמות מאוד את הצרכים של היישוב.

כמו כן, יש לציין שהמטרות משקפות תפיסה רחבה והוליסטית אשר ממקדת את הפוקוס על מגוון רחב של תחומים ונושאים. תפיסה זו מנסה לתת מענה לאוכלוסיות שונות של תלמידים, וכן לבעיות וצרכים שונים אצל כל תלמיד.

פרוייקט ה"ספריות" החל לפעול בעיר רהט ביוני 1998, לאחר תהליך הקמה ארוך ומרובה קשיים. הקשיים נבעו מהתארגנות איטית ומורכבת של המערכת המוניציפלית לבחירת מבנים והכשרתם לפרוייקט וכן מהתארגנות הצוות הנבחר לעבודה בפרוייקט מול הרשות מחד וכצוות אחד מאידך. בדצמבר 1998, החלו לפעול שלוש הספריות עם צוות קבוע בדרך כלל והחלו להוות מוקד משיכה לתלמידים רבים הפוקדים את המקום מידי יום.

מתודולוגיה

מטרות המחקר

- א. לבדוק את חשיבות הפרוייקט וחיוניותו, בהתאם להיקף הצרכים בשטח.
- ב. לבדוק האם התכנית המוצעת ניתנת לביצוע, בהתאם לתנאים בשטח.
- ג. לבחון את שלבי הביצוע של הפרוייקט תוך כדי זיהוי ואיתור קשיים ובעיות, וכן תוך השוואה עם התכנית המוצעת.
- ד. לעמוד על מידת השגת המטרות ועל אופן מימושו (יעילות ביצועית ואפקטיביות ארגונית).
- ה. לספק מידע ולהגיש המלצות באופן שוטף לכל הגורמים המעורבים בפרוייקט לצורך שיפור ביצוע הפרוייקט וניהולו.
- ו. לברר את מודעותם, עמדותיהם ותפיסותיהם של הגורמים השונים ביישוב, כגון: הורים, תלמידים, מורים וכד' ביחס לפרוייקט.

מערך המחקר

המחקר התמקד בארבעת התחומים הבאים:

1. מטרות הפרוייקט והרציונל שלו.
2. תכניות הפעולה של ביצוע הפרוייקט והפעלתו.
3. הפעלת הפרוייקט וביצוע התכניות.
4. תפוקות הפרוייקט – תוצרים והשפעות.

מקורות המידע

תלמידים – נבחר מדגם מייצג של אוכלוסיית התלמידים המשתמשים וחלא משתמשים בשירותי הפרוייקט. עם תחילת ההפעלה הועבר שאלון תקופתי בקרב תלמידים המשתמשים בשירותי הספרייה וגם בקרב אלו שאינם משתמשים בו (נושרים או כאלה שלא השתמשו בו בכלל).

מורים – נבחר מדגם מייצג של מורים מבתי-הספר ביישוב. הפניה למורים היתה באמצע השנה השניה להפעלת הפרוייקט.

מנהלים – מנהלי בתי-הספר היסודיים והעל-יסודיים. המנהלים רואינו בתחילת התהליך ולקראת סופו.

אנשי הרשות – בעיקר אלה המעורבים בביצוע והפעלת הפרוייקט.

העובדים בפרוייקט – כל הפונקציות המגויסות לשם הפעלת הפרוייקט. נערכו מספר ראיונות במהלך תקופת המחקר.

מסמכים פנימיים – מסמכים של הרשות, סיכומי ישיבות ועדת ההיגוי, טופס דיווח שוטף שנמסר למפעילי הספריות וכד'.
.

ממצאים

מטרות הפרוייקט - בין הצהרה למימוש

מהממצאים עולה שקיים פער בתפיסת מטרות הפרוייקט ע"י השותפים השונים להפעלתו. הפער הינו בין הרמה ההצהרתית-תיאורטית לבין הרמה ההתנהגותית-ביצועית. במלים אחרות, הפעולות שננקטו על-ידי פקידים וחברי ועדת היגוי לצורך קידום הפרוייקט לא תמיד משקפות את תפיסת המטרות כפי שהיא מוצגת במסמכים הרשמיים של העירייה.

רוב חברי ועדת ההיגוי מטעם העירייה אינם שותפים לחשיבה על הפעילות המתרחשת בספריות ואף לא לליווי הפעילות בצורה כלשהיא, למעט ההשתתפות בישיבות ועדות ההיגוי. רכו הספריות הוא הדמות העיקרית שמהווה את הקשר בין יוזמי הפרוייקט, קרי הרשות, לבין הפרוייקט בפועל ורק בתיווכו וביוזמתו נוצר הקשר בין הפרוייקט לשותפים ברשות. זאת ועוד, נראה כי פקידים המעורבים בביצוע הפרוייקט בצורה ישירה או עקיפה, לא עשו אבחנה מספקת בין מטרות לבין אופרציות. דהיינו, לתפיסתם חלק מהפעילויות שאמורות להתבצע כביטוי של המטרות הן מטרות בעצמן כדברי אחד הפקידים: "מקום למפגשים עם סופרים ואומנים".⁸ ערבוב זה בין מטרות לבין אופרציות משקף פער בין מה שכתוב לבין מה שנתפס.

מטרות: היבטים יישומיים

מבחינת מידת הישימות של המטרות, ניתן לחלק את המטרות לשני חלקים לפי ממד הישימות: חלק ראשון מתייחס למטרות שהשגתן קצרת טווח או אפילו מיידית, כגון: יצירת מרכז תרבותי, חינוכי, וחברתי לילדים ולנערים בעיר ובפריפריה, ובכלל זה יצירת מסגרת בלתי-פורמלית תומכת למידה. לפי המעקב שהתבצע אחר הפרוייקט במהלך שלוש השנים האחרונות, ניתן לומר במידה רבה של בטחון כי מטרות אלו הושגו ברובן.

חלק שני של המטרות מתייחס לתכנים, לאופני הפעילות, לאופי המקום והאווירה הנוצרת בו, לכוח האדם, ליזמות וכד', מכאן, שמדובר כאן במטרות ארוכות טווח שהשגתן מחייבת ראייה כוללת ותהליכית. למעשה, יישום מטרות אלו דורש אוריינטציה ברורה ומשאבים הן במישור האנושי, כלומר כוח אדם מתאים ומיומן, והן במישור החומרי, כלומר תקציבים, ציוד, תשתיות ומבנים מתאימים (ראה דיון בהמשך).

המרואינים נשאלו לגבי מידת מימוש המטרות בשלוש השנים האחרונות. רוב המרואינים ביטאו שביעות רצון לא מבוטלת ממידת מימוש המטרות עד כה. חלק מהמרואינים הדגישו את הממד התהליכי בביצוע הפרוייקט כפי שעולה מדברי אחד מהם:

⁸ראיון עם פקיד בכיר בעירייה.

יזוהו פרזוייקט חדש וככל שעובר זמן ישנו יישום נוסף של מטרות. אנו צועדים בכיוון הנכון אך לא הגענו עד סוף הדרך"

מרואיין אחר בעל תפקיד מוביל בפרזוייקט אמר:

"אני שבע רצון ממה שהשגנו עד היום, אך עדיין יש הרבה מה לעשות, למשל הילדים המוסעים שאינם מתגוררים ביישוב עצמו והם כן חלק מאוכלוסיית היעד של הפרזוייקט אינם מבקרים בספריות משום שאין תקציבים להסעה".

לצד המטרות המוצהרות של הפרזוייקט, עבודה עם אוכלוסיות יעד נוספות, בעיקר אמהות ומורים, הנה מטרה נוספת שהשתרשה בקרב מפעילי הפרזוייקט, במהלך ההפעלה. הסיבות לכך הן:

1. הפרזוייקט מופעל במסגרת המתלקה לשרותים חברתיים

2. הספריות ממוקמות בבתי הספר אך בבוקר הן ריקות וסגורות והפעילות ממוקדת בשעות אחר הצהריים.

הרצון לעבוד עם אוכלוסיות אלה טומן בחובו הזדמנות לממש את הפיכת המקום למרכז תרבותי כמו גם לימודי לאוכלוסיות אלה תוך יצירת קשר משמעותי ולא פורמלי בין הילד לסביבתו החינוכית והמשפחתית.

מורים שיעשו שימוש בספריה לצורכיהם המקצועיים ופעילויות העשרה להורים סביב קריאה, וספרים. מטרות אלה לא מומשו בשלב זה מכמה סיבות:

אוכלוסיית המורים ברהט מורכבת ממורים צעירים הלומדים במכללות או אוניברסיטאות ויש להם נגישות גבוהה לספריות מקצועיות. הספריות ברהט, לא מהוות מענה עבורם. בנוסף לכך, הספרייה לא מופעלת בשעות שבהם המורים נמצאים בבית הספר.

אוכלוסיית ההורים ברהט מאופיינת במצב כלכלי קשה, לכן קיים קושי לגייס אותם מאחר והם לא פנויים לפעילויות העשרה.

מצד צוות ההפעלה של הספריות, מוקד העבודה עד כה הנו ביצירת מרחבי למידה, בעיקר עבור התלמידים הן בתכנים והן במסגרת הפעילות קרי, חלוקת השעות בספריה בין התלמידים ועבורם בלבד. כמו כן, דרושות מיומנויות נוספות, מצד הצוות, להפעלה של אוכלוסיות אלה ואלה עדיין לא בנמצא.

לאחר שאושר הפרוייקט במתכונת ניסיונית לשלוש שנים, ולאחר שנחתם החוזה בין הרשות המקומית לבין המוסד לביטוח לאומי באמצע חודש מרץ 1997, החלו הפעולות להקמת הפרוייקט. הפעולות היו אמורות להתבצע בסדר הבא: הקמת ועדת היגוי שתלווה את הפרוייקט, איתור מבנים מתאימים פיזית ומרחבית והכשרתם לאופי הפרוייקט, גיוס רכז ארגוני לפרוייקט וגיבוש צוות עובדים מתאים, הצטיידות בספרים ובעזרים הדרושים ופתיחת הספריות. תחילה נקבע ברשות כי עד תחילת חודש מאי 1997, על הספריות להתחיל לפעול⁹. בפועל הפרוייקט התחיל לפעול 14 חודשים לאחר החתימה על החוזה בין הרשות למוסד לביטוח לאומי, כלומר בחודש מאי 1998. הפער בין השאיפה של הרשות לבין התהליך שהתבצע בפועל היה תולדה של מספר גדול של קשיים אשר יצרו עיכובים מאוד משמעותיים בפתיחת הספריות. ניתן להצביע על שני סוגים עיקריים של גורמים:

1. גורמים חומריים: בגין מצבה הקשה של העיר רהט מבחינה תקציבית, והמחסור החמור במבני ציבור ותשתיות מתאימות, התארך עד מאוד תהליך איתור המבנים, שיפוצם והכשרתם לצורכי הפרוייקט. התהליך נמשך הרבה מעבר לצפוי, ובמהלכו נבחרו ונפסלו מספר מבנים. בכל פעם שהוצע מבנה, היה מתבצע תהליך של בדיקה על-ידי מהנדס העיר, אנשי הפרוייקט, המחקר המלווה ואף הביטוח הלאומי. מבנה שנמצא לא מתאים מבחינה פיזית, מרחבית (משום שאינו ממוקם טוב) או משום שעלויות שיפוצו מעבר ליכולות של העיריה, היה נפסל ומתחיל תהליך החיפוש מחדש.
2. גורמים בירוקרטיים: גורם נוסף שהביא לעיכוב בפתיחת הספריות, היה המורכבות הבירוקרטית במקום, והצורך בתיאומים בין מספר גדול של בעלי תפקידים, שלעיתים אופיינה בתקשורת לקויה בניהם, וכך נגרם איחור רב בפתיחת הספריות. עבודת ההערכה איתרה מספר קשיים גם בהפעלת הפרוייקט לאחר מכן שמקורם במשאבים האנושיים אשר היוו גורמים מעכבים בתהליך.

אוכלוסיית היעד

לפי הצעת הפרוייקט ולפי מסמכים רשמיים של עיריית רהט, הפרוייקט נועד לשרת את כל ילדי היישוב והפריפריה בגיל בית-הספר בכיתות א'-י"ב¹⁰. חברים שונים בוועדת ההיגוי ציינו אוכלוסיות יעד שונות כגון: כיתות ד'-י"ב, תלמידים מתקשים ברהט וכד'. בראיון עם הרכז הארגוני מיום 16.11.97 נאמר כי הפרוייקט ישרת תלמידים בעלי קשיים לימודיים מכיתות ג'-י"ב. לבסוף, הגדרת אוכלוסיית היעד נשארה רחבה ופתוחה שכללה את כל התלמידים בשכבות הגיל הרלוונטיות. אוכלוסיית היעד גם כללה תלמידים הלומדים ביישוב, אך מתגוררים מחוצה

⁹ פרוטוקול ישיבת ועדת ההיגוי בעיריית רהט – 9.3.97

¹⁰ מסמך של העירייה "בקשת תמיכה לפרוייקט 5.8.1996 - ..."

לו ומגיעים בהסעות מאורגנות כל בוקר. בפועל, קבוצה זו לא זכתה לנגישות שווה למשאבי הפרוייקט.

חקיקת חוק יום חינוך ארוך (יוח"א) והפעלתו בעיר רהט בבתי-הספר היסודיים הוותה שינוי בלתי-צפוי, אך השינוי לא הביא להיערכות שונה, וכן שינויים מסוימים מבחינת אוכלוסיית היעד. במצב החדש שנוצר, ברור היה כי תלמידים בבתי-הספר היסודיים שלומדים עד שעה מאוחרת

(15:00 או 16:00) לא יוכלו ליהנות מהפרוייקט, אם כי עם הזמן (ובשינוי מסויים מבחינת שעות הפתיחה והסגירה של הספריות) הגיעו תלמידים מבתי ספר אלו שהיו כנראה בעלי עניין מיוחד בפרוייקט.

תכנית פעולה

עיון במסמכים שנאספו לצורך ביצוע המחקר, מראה כי מלכתחילה היתה קיימת תכנית פעולה ברורה ומפורטת אשר נכללה בבקשת התמיכה המוגשת למוסד לביטוח לאומי. תכנית זו כללה בין היתר: פירוט של מטרות המפעל, הגדרות אופרטיביות של המפעל, תיאור של אוכלוסיית היעד, תיאומים עם הגורמים הרלוונטיים, שיטות עבודה ושלבי ביצוע, לוח זמנים והמשאבים הדרושים לשם ביצוע המפעל.

ברמת הביצוע, היה פער משמעותי בין התכנית לבין מה שבוצע ממנה עד כה. הפער היה כמעט בכל אחד מהתחומים אליהם התייחסה תכנית הפעולה. כך למשל, היה פער בתפיסת המטרות כפי שצויין לעיל, הייתה אי-בהירות לגבי תפיסת אוכלוסיית היעד, היה עיכוב רציני מאוד באיתור המבנים ובשיפוצם, אי-עמידה בלוח הזמנים, חוסר תיאום עם בתי-הספר, העדר תיאום אפקטיבי בין הגורמים השונים בתוך העירייה, הרכב צוות ההיגוי של הפרוייקט ועוד.

אופן הפעלת הפרוייקט

להלן תיאור הספריות:

ספריית "אבן חלדון"

ספרייה זו שוכנת באחד מביה"ס התיכון בעיר, בסמוך לשכונות 7, 37 ו-41 והנה הספרייה הגדולה והמרווחת ביותר מבין שלוש הספריות המופעלות. בספרייה מוצבים ספרים, טלביזיה, וידאו וכשלוש עמדות מחשב. המחשבים לא היו בשימוש, אלא כחצי שנה לאחר פתיחת הספרייה, מאחר ולא הותקנו בהן לומדות ולא ניתן היה להתחבר לאינטרנט. בספרייה זו היתה קיימת חלוקת שעות ברורה בין תלמידי בתי ספר יסודיים המגיעים בין 15:30 ל-17:30 לבין תלמידי תיכון המגיעים בין 17:30 ל-20:00. לאחר זמן מה, בעיקר עם החלת יום לימודים ארוך פסקה חלוקה זו ופעילות הספרייה מסתיימת מוקדם יותר. נראה כי לספרייה מגיעים כ-40 תלמידים בממוצע ביום. רוב התלמידים עוסקים בהכנת שיעורי בית ו/או בקריאת ספרים.

בספרייה זו היו נסיונות, מצד רכז הספרייה, ליצור קשר עם המורים המלמדים בתיכון ואף לאפשר לתלמידים לבקר בספרייה בהפסקות או במהלך שעות הלימודים, עם המורים. מנהל התיכון רואה בספרייה פעולה ברוכה לעיר ולבית ספרו עם זאת, נראה כי לדעתו המקום לא מנוצל דיו במהלך שעות הלימודים.

ספריית "אל נור":

ספרייה זו ממוקמת בחטיבת ביניים הצמודה לבי"ס תיכון חדש שנפתח בשנתיים האחרונות. היא נמצאת בסמוך לשכונות 25 ו-26. גם בספרייה זו השימוש במחשבים החל כחצי שנה לאחר תחילת הפעילות, בשל החסר בלומדות ובחיבור לאינטרנט. תלמידים המגיעים לספרייה נכנסים דרך הכניסה האחורית של ביה"ס התיכון מאחר וארעו מספר מעשי קונדס והשחתה במבנה ביה"ס כאשר הכניסה הראשית היתה פעילה.

בספרייה זו, בדומה לספריית אבן חלדון, מבקרים בממוצע 40 תלמידים ביום. רובם לומדים בחטיבה ומיעוטם בתיכון. עיקר הפעילות בספרייה הנה הכנת שיעורי בית ועבודות וקריאת ספרים.

לדברי רכז הספרייה קיים קשר עם מספר מורים, בעיקר מהתיכון, סביב מטלות הניתנות לתלמידים. לדבריו, מספר מורים באים עם תלמידיהם לספרייה כדי לעבוד בצוותא על המטלות הניתנות.

ספריית "אל סלאם":

ספרייה זו, בשונה מהספריות האחרות, מוקמה בעבר בקומה תחתונה של בית מגורים וצוידה בכל הציוד הדרוש להפעלה. בנוסף, ניתן היה לגלוש באינטרנט עם תחילת הפעילות, מאחר ורכז הספרייה הביא מודם פרטי וניתן היה להתחבר באמצעות חשבון הפרטי לאינטרנט. במהלך חודש נובמבר 1998 ארעה פריצה למקום ונגנבו מכשירי הטלביזיה, הוידאו והטלפון. המחשבים הועברו לספרייה אחרת, כדי למנוע את גניבתם והספרייה החלה, לאחר זמן מה, לפעול בחטיבת ביניים הסמוכה למבנה זה. לספרייה זו מגיעים תלמידים בעיקר מבת"ס יסודיים וניכר כי חלק מהפעילות בה הנה בדגש על הכרות עם סופרים ומשוררים ואף עידוד התלמידים לכתובה יוצרת.

צוות הספריות:

צוות הספריות מורכב מרכז הפרוייקט, שלושה רכזי ספריות, וכשישה מדריכים. המקצוע העיקרי הנלמד בספריות הנו ערבית: שלושה מדריכים מלמדים ערבית, שני מדריכים מלמדים אנגלית ומדריך אחד מלמד מתמטיקה. בנוסף, לאורך שנות ההפעלה הצטרפו מדריכים נוספים, לא קבועים, לתחומים כגון: תקשורת בינאישית ואיסלאם.

צוות הספריות רואה עצמו כבעל תרומה גבוהה לפעילות הספריות בעיקר ביחס לשני מימדים: חיזוק מיומנויות יסוד וחשיפת התלמידים למגוון ספרים.

ישיבות צוות הנן כלי ניהולי חשוב שקיים בכל ארגון או פרויקט. לישיבות הצוות יש חשיבות במספר היבטים:

1. שמירה על קשר רצוף וקבוע בין חברי הארגון או חברי צוות הפרוייקט.
2. לימוד עמיתים והעשרה הדדית בין חברי הצוות.
3. עדכון שוטף, העברת אינפורמציה וזרימת ידע תקינה בתוך הארגון.
4. עבודת צוות, חשיבה קבוצתית וטיפול קולקטיבי בבעיות.
5. שיתוף הצוות בקבלת החלטות, מה שמגביר את המחוייבות שלו.

מתומר הראיונות עולה כי ישיבות הצוות הנן אחת החוליות החלשות בפרוייקט. דברי המרואיינים לא היו עקביים והתגלו לא מעט סתירות בין המרואיינים לגבי מספר הפגישות שהיו, נושאי הדיון ומספר המשתתפים. המסקנה העולה ממצאים אלו היא שעד היום ישיבות הצוות היו אקראיות, אינן קבועות, אינן שיטתיות ונערכו באופן ספונטאני. היה קושי ניכר בקרב המרואיינים להצביע על מודל ברור של ישיבות צוות. למשל, חלק מהמרואיינים לא זכרו ולא היה רשום להם באילו תאריכים נערכו הישיבות. למשל אין תיעוד בכתב של הישיבות האלו, או לפחות לא הגיעו לידי החוקרים.

מכאן, יש מקום להמליץ על מיסוד ישיבות הצוות כדבר קבוע וככלי ניהולי חשוב. יש לקבוע מודל מתאים ומחייב. קיימים מספר מודלים חלופיים בתחום זה, ולהערכתנו, ישיבת צוות של אחת לחודש כאשר קודמת לה הכנה מתאימה ובמהלכה מתבצע תיעוד עשוי להיות מודל מתאים.

נוכחות תלמידים (ביקור בספריות)

נושא נוכחות התלמידים נבדק באופן עקבי מאז תחילת הפעלת הפרוייקט. בתחילת הפרוייקט ובמהלך שנת הלימודים הראשונה לפתיחת הפרוייקט באופן כללי ישנם לא מעט תלמידים אשר ביקרו בספריות בתדירות זו או אחרת או בנקודת זמן זו או אחרת. עם פתיחת הספרייה היה מספר הילדים שביקשו לבקר בספריות גדול יחסית¹¹. במקרים מסוימים המספר הגיע לכ - 60 תלמידים ואף יותר. במהלך חופשת הקיץ חלה ירידה משמעותית במספר הילדים המבקרים

¹¹ הנתונים מתייחסים לספרייה אבן ח'ולדון ואל-נור. מספרייה אל-סלאם לא נתקבלו הנתונים הדרושים. אך לפי מקורות מידם אחרים, התחליף שם לא היה שונה מביתר המקומות.

בספריות, ורק לאחר פתיחת שנת הלימודים החדשה 1998-1999 התרחשה עליה במספר התלמידים שמבקרים מידי יום בספריות.

דפוס הביקור הדומיננטי בספריות במהלך השנה הראשונה היה כזה ש יותר מ- 50% ביקרו יותר מ- 5 פעמים במהלך החודש בו נאספו הנתונים. רובם ביקרו יותר מ- 3 פעמים בשבוע במשך יותר משעה כל ביקור (במקרים רבים גם יותר משעתיים). לדפוס זה יש יתרון בכך שאפשר לצוות המפעיל לעבוד עם קבוצת ילדים יציבה (קבועה יחסית) לאורך זמן¹², מה שהגביר את אפשרויות ניצול הפוטנציאל שגלום במסגרת זו מחד גיסא. אך מאידך גיסא תלמידים רבים אחרים שאולי נזקקו למסגרת כזו לא הגיעו ולא נעשה מאמץ רציני לעודדם להגיע¹³.

במהלך השנה השניה לפרוייקט הייתה נוכחות רצופה של תלמידים בספריות. בכל ספריה ביקרו בין 25-35 תלמידים כל יום.. כמו כן נמצא כי בקרב אוכלוסיית התלמידים המגיעים לספריות קיימת תחלופה רבה מאוד, ומעט מאוד תלמידים מתמידים בביקורים שלהם בספריה. יש לציין כי תמונה זו השתנתה לקראת סוף השנה השניה להפעלת הפרוייקט, ורק תלמידים בודדים (מעט מאוד) המשיכו להגיע לספריה גם בתחילת החופש (בחודש אוגוסט הספריות יצאו לחופשה של חודש אחד).

ביקשנו לדעת מה מידת מודעות התלמידים לעצם קיומם של הספריות והאם ביקרו באחת או יותר מהספריות. התלמידים נשאלו האם ידוע להם על הפעלתו של פרוייקט הספריה המודרכת בעיר רהט, מתוך 65 משיבים 63% ענו שידוע להם על הספריות ו 37% ענו שלא. אחוז התלמידים שדיווחו שלא ידוע להם על הפרוייקט הנו גבוה יחסית (למעלה משליש), מה שמלמד על הצורך לנקוט בפעולות הסברה ופרסום נוספים על מנת להביא את הדבר לידיעתם של כל התלמידים.

לפי הנתונים שהצטברו אצלנו, סמוך להפעלת הפרוייקט ולאחר מכן ניתן לומר שבאופן כללי ישנם לא מעט תלמידים אשר ביקרו בספריות בתדירות זו או אחרת או בנקודת זמן זו או אחרת. עם פתיחת הספריה היה מספר הילדים שביקשו לבקר בספריות גדול יחסית. במקרים מסוימים המספר הגיע לכ - 60 תלמידים ואף יותר. בשלב השני, חלה ירידה מסויימת והתייצבות במספר התלמידים המבקרים בספריה, ומהתצפיות שנערכו בכל אחת מחספריות המודרכות עדיין היה אפשר להצביע על נוכחות רצופה של תלמידים בספריות. בכל ספריה ביקרו בין 25-35 תלמידים כל יום. כמו כן נמצא כי בקרב אוכלוסיית התלמידים המגיעים לספריות קיימת תחלופה רבה מאוד, ומעט מאוד תלמידים מתמידים בביקורים שלהם בספריה. בחודשים האחרונים, לפי התצפיות, וכן לפי חומר הראיונות, מספר התלמידים שביקרו בספריות הלך והתמעט בהתמדה.

¹² בהנחה שמתקיימת הפעילות הנדרשת.

¹³ מלבד יוזמה אישית של אחד מדכזי הספריות שניסח חוזר המיועד למורים ואשר מבקש מהם שיעודדו תלמידיהם לבקר ולהשתמש בשירותי הספריות, ובעיקר תלמידי תיכון.

הרכזים מצידם דיווחו על נוכחות יציבה לאורך זמן, וכן חשיפה של מספר הולך וגדל של תלמידים למגוון הפעילויות המגמנות בספריות. לאחר הפעלת המחשבים עם התוכנות והלומדות החדשות, והאפשרות של החיבור לאינטרנט, הספרייה הופכת יותר ויותר למרכז משאבים המאפשרת נגישות רבה יותר לתלמידים בעיר רהט.

על סמך המעקב לאורך כל התקופה, ניתן לזהות שלושה שלבים שהתרחשו לפחות פעמיים, במחזוריות, פעם ראשונה, עם פתיחת הספריות ופעם שניה עם חיבור המחשבים:

שלב ראשון: שלב ההקמה: הספריות מהוות מקור משיכה משמעותי שנובע בעיקר מסקרנות רבה למראה משאב שהנו צורך אמיתי שלא היה בנמצא עד כה. כמות המבקרים הנה רבה אך מאופיינת בשהות קצרה.

שלב שני: התייצבות: תלמידים המזהים את הספריות כמשאב לימודי או הפגתי פוקדים את הספרייה מספר פעמים בשבוע, מתחילה להוצר קבוצה קבועה של מבקרים ומעטים החדשים.

שלב שלישי: שגרה: הפעילות בספרייה שגרתית וכוללת בעיקר הכנת שעורי בית ועיון חופשי בספרים הקיימים. מספר המבקרים הנו קבוע, אך במספרים קטנים, יחסית. כאמור, לאחר חיבורם של המחשבים שלבים אלה חזרו על עצמם. מאפיינים אלה נובעים הן מאופן פעולת הספריות והן מאופי הקשרים של בעלי התפקידים בספריות עם גורמים שונים פורמליים ולא פורמליים ברהט.

כדי לשנות את דפוס הביקורים הקיים ולייצר סקרנות ועניין בנעשה בספרייה מומלץ:

1. לחזק את הקשר עם בתי-הספר וליצור דיאלוג עם מנהלים ומורים;
2. להרחיב ולהעמיק את הפעילויות המוצעות על-ידי הספרייה, לעודד יוזמות, לגוון את הפעילויות תוך מציאת המינון הנכון בין שגרה להתחדשות;
3. להשקיע בשיווק הפרוייקט בקרב כלל האוכלוסייה, כולל אמהות ואוכלוסייה מבוגרת. יצירת רשתות וקשרים עם גופים ופרוייקטים אחרים הפועלים ביישוב לצורך איגום משאבים וניצולם בצורה טובה יותר.

פעילויות הספרייה – שגרה אל מול יוזמות

במהלך שלוש שנות הליווי המחקרי, ביקשנו להבהיר מה יחס התלמידים המבקרים בספריות לפעילויות פנאי, האם הפעילות בספרייה מהווה מענה להעדפותיהם וכיצד הם תופשים את הפעילות בספריות. על סמך הנתונים שהצטברו התברר לנו כי שלוש הפעילויות העיקריות שתלמידים אוהבים לעסוק בהם הם: קריאה, משחק במחשב ומשחק עם חברים (ממצא זה חזר על עצמו במספר בדיקות שנערכו לאורך התקופה). יתכן שהתוצאות המאוד חיוביות, במיוחד

לגבי קריאה, הנו ביטוי לרציה חברתית, שכן החברה והסובבים אותו מצפים ממך לאהוב את הקריאה. על כל פנים, יהיו הסיבות לעניין הרב שהביעו התלמידים לגבי קריאה אשר יהיו, פרויקט "הספריות" אפשר מסגרת ראשונית סבירה למתן מענה לנושא הקריאה.

הפעילות העיקרית השניה שילדים ציינו שהם אוהבים לעסוק בה, קרי לשחק עם מחשב, למעשה עד אמצע השנה השניה לא קיבלה מענה כמעט, אך החל מהשנה השלישית רוב עמדות המחשב בשלוש הספריות היו פעילות ומצויידות בתוכנות מתאימות. בשנה האחרונה, התלמידים ציינו את השימוש במחשב לצורך עיבוד תמלילים, הפעלת משחקים וחיבור לאינטרנט כפעילויות שכיחות ועיקריות.

עוד עולה מהמצאים כי "משחק עם חברים" הנה פעילות פחות שכיחה בספריות. ואכן, בשלוש הספריות אין משחקים או ציוד המשמש לפעילות הפגתית ולפעילויות הנאה וכיף.

מבחינת הפעילויות שנערכו בשנה האחרונה חלה התקדמות ניכרת לטענת רכזי הספריות והרכז הארגוני. בשנה האחרונה יזמו הרכזים פעילויות רבות בנושאים שונים כגון:

1. צפיה מודרכת בוידאו.
2. הדרכה בזהירות בדרכים.
3. תערוכה בנושא המיחזור.
4. הפעלת חוג אנגלית.
5. סדנא בנושא הגיינה לבנות.

נראה כי, יש יוזמות להכנסת פעילויות שונות ומגוונות לספריה, אך בעיקר מתוך ספונטאניות ובלי תכנון מוקדם הכולל מטרות ותכנית פעולה ברורה וכתובה. להערכתנו יש רצון אמיתי וכן מצד הצוות לגוון את הפעילויות, להרחיב ולהעמיק את ההיצע, אך אנו מתרשמים כי חסרים לאנשי הצוות המשאבים החומריים והמיומנויות המעשיות לצורך ביצוע משימה זו. לפיכך, יש מקום לשקול אספקת משאבים חומריים למטרה זו וכן השקעה בפיתוח הצוות מבחינה מקצועית. לפי הנתונים שבידינו מאז תחילת הפרוייקט היתה השתלמות מקצועית אחת בלבד. אחד הרכזים ציין כי "בשנה האחרונה לא היתה אף השתלמות". העדר פיתוח מקצועי מתאים של הצוות יוצר קושי הן בתפישת את עצמם כצוות עמיתים המייצר ומחליף רעיונות והן בהנעת הצוות לפיתוח יוזמות.

לסיכום האופן בו הופעל הפרוייקט, ניתן להתייחס לשלוש רמות: קיים, טעון שיפור ומומלץ. להלן פירוט הדברים:

קיים:

1. הספריות מאורגנות טוב
2. יש מסגרת הפעלה קבועה בתנאים טובים
3. יש כתובת להפעלת פעילויות לא פורמליות

4. יותר ויותר ילדים משתלבים בפעולות הספרייה
5. קיימת מודעות לקיומה של ספרייה וניתן לקרוא ספרים מבחירה.

קיים אך טעון שיפור:

1. מתקיימות ישיבות של צוותי הספריות אך לא ככלי ניהולי קבוע.
2. מעט מאוד מורים מבקרים בספריות.
3. היצע הספרים דל ולא מתחדש /או מתעדכן.
4. הספריות פתוחות רק בשעות אחה"צ
5. לא מגיעים הרבה תלמידים ביחס לרצוי "ציפיתי שהאוכלוסייה תשתף פעולה במסות יותר גדולות".
6. הספריות לא מזוהות כמשאב חברתי תרבותי בעיר "לא הצלחנו להחדיר את הצורך בספריות".
7. קיים שיתוף פעולה חלקי מצד הרשות "לא היה שיתוף פעולה מצופה מההנהגה"
8. אין הדרכה מובנית של העובדים בספריות לאור ההטרונגניות רבה ביניהם.

מומלץ:

1. לפתוח את הספריות ליותר שעות.
2. להעסיק רכז ספרייה שזו משרתו ללא עיסוקים נוספים.
3. לגוון את כוח אדם הקיים באנשים בעלי כישורים נוספים, בתחום הלא פורמלי. וכן להכניס כוח אדם נשי (כלומר מדריכות) בשל הצרכים המיוחדים של בנות כפי שעלה במהלך הליווי המחקרי.

תוצרים ותפוקות

המרואיינים השונים הצביעו על מספר תוצרים המיוחסים בעיקר לתלמידים המבקרים באופן קבוע בספריות. התוצרים המיוחסים לפעילות הספרייה נוגעים לשלושה היבטים עיקריים:

1. הספרייה כמשאב עזר לדרישות בית הספר
"הספרייה מהווה מאגר ידע עבור תלמידים שצריכים להכין עבודת בית."
 2. הספרייה כמקום מפגש חינוכי תרבותי אחר הצהריים
"הספרייה מהווה פתרון לאחר הצהריים. במקום לפגוש אוכלוסייה לא טובה ילדים מוצאים מסגרת טובה בספרים".
 3. קירוב תלמידים לחויית הקריאה ולכשרונות כתיבה חבויים
"יש ילדים שנהיו מכורים לספריות".
"הספרייה סייעה לגלות כשרונות של תלמידים".
"הספריות נתנו כלי ביטוי לתלמידים להוציא ולממש את הפוטנציאל שלהם כגון התלמידה כפאח אשר הוציאה את ספר השירה הראשון שלה בעזרת הספרייה והדרכת

עפ"י רכזי הספריות, מבחינה לימודית, ישנם תלמידים שמפיקים תועלת רבה מהספריות לצרכיהם הלימודיים וזה משפיע על הישגיהם הלימודיים. לטענת אחד הרכזים: "אני מאמין כי תלמיד שהשתמש בספריה יהיו לו הישגים גבוהים יותר... אני יודע על כמה תלמידים מהמגמה לביולוגיה שהשתמשו בספריה לצורך הכנת העבודות שלהם קיבלו ציונים גבוהים יותר". אחד המרואיינים ציין בצורה חד משמעית כי "אצל תלמידים שהשתמשו בספריה חלה עליה בהישגים, שינוי במיומנויות הלמידה והנגישות למשאבים כגון ספרים, הדפסות ומקום מושלם לשבת וללמוד".

קשיים בחפעלת הפרוייקט

ניתן להצביע על מספר קשיים לאורך הפעלתו של הפרוייקט:

1. בעיית ההצטיידות - הגוף המממן לא לקח בחשבון את הצורך בהצטיידות מתמשכת עקב שחיקת ציוד, שינויים טכנולוגיים ואחרים ושינויים במערך הצרכים בשטח. לפיכך, קיימות מגבלות בנושא ההצטיידות, מה שמפריע לתפקוד השוטף של הפרוייקט. התחומים העיקריים בנושא זה הם ספרים ומחשבים (חומרה ותוכנה).
2. העדר משאבים לרכישת משחקים לפעילויות הפגה.
3. העדר פיתוח מקצועי של צוות הפרוייקט.
4. התמעטות מספר התלמידים המבקרים בספריות.
5. קשר רופף מאוד בין מורי בתי-הספר לבין הספריות.
6. בעיות בתפקוד חלק מהמדריכים.

כיווני פעולה בשנה הקרובה

לקראת שנת ההפעלה האחרונה של הספריות, מטעם הביטוח הלאומי, נשאלו חברי ועדת החינוך ומדגם המנהלים על כיווני הפעולה הרצויים שיאפשרו המשך הפעלת הספריות.

רוב המשיבים הצביעו על כיווני פעולה שכוללים אוכלוסיות יעד משניות שחשוב לחבר לספריות על מנת להפוך אותן לחלק מתרבות הצריכה בעיר:

- מנהלי בתי"ס: "המנהלים ברהט אדישים לנוכחות הספרייה. מספר התלמידים יוכפל אם מנהלים ישתפו פעולה".

- הרכזים החברתיים של בתי הספר: "חשוב לחבר את הרכזים החברתיים של בתי"ס לספריות כדי להתמקד בחלק הלא פורמלי, באמצעותם".

הפעלה יומית-עוד שעות לרכז ולמדריכים

- מורים: "אם יבקר כל יום מורה אחד (יש 400) נעשה את מחזור השנה".

- אמהות: "להביא לפה קבוצות של אמהות שמעולם לא היה להם מפגש עם הילד שלהם סביב ספר".

בנוסף לכך, רוב המשיבים התייחסו בשנית להוספת שעות פעילות כדי לקדם את הפוטנציאל הטמון בספריות, לאוכלוסיות היעד המוזכרות לעיל.

סוגיות בהפעלה בפרספקטיבה לעתיד

מתוך הממצאים עולות שתי סוגיות עיקריות שמומלץ לתת עליהן את הדעת בעיקר כהכנה ליציאת הביטוח הלאומי.

של מי הפרוייקט!

מבחינה פורמלית וכפי שמתברר ממסמכים שונים ומהצהרות שונות של פקידים בעירייה, הפרוייקט הנו באחריות המחלקה לשרותים חברתיים, והמחלקה אף הקצתה לכך כוח אדם שילווה את הפרוייקט ויהיה אחראי עליו. בפועל האחריות הפורמלית על הפרוייקט הנה של מנהל מחלקת הרווחה. מאחר והאחראי המיועד עזב את המחלקה, האחריות הישירה להפעלת הפרוייקט הנה של רכז הספריות. בטיוטה לחברי ועדת ההיגוי ניתנות שתי סיבות למיקום האחריות בידי המחלקה לשרותים חברתיים:

1. מטבע הדברים המחלקה קרובה לאוכלוסיית העיר ומודעת היטב למוקדי הבעיות הן החינוכיות והן הסוציאל-קומוניות.
2. המחלקה לשרותים חברתיים בעלת נסיון בפיתוח והפעלת פרויקטים שונים ביישוב.

לאחריות זו שתי משמעויות נלוות:

האחת הנה, מתן קרדיט למחלקה לשרותים חברתיים על הפעלת פרויקט חדשני שהנו חינוכי במהותו והשניה, ניהול פרויקט הכרוך בהעסקת עובדים, ניהול כספים וקביעת תכנים משמעותו צבירת כוח פוליטי.

משמעויות אלה קיבלו ביטוי בראיונות עם בעלי תפקידים בוועדה. מהראיונות עלה כי מחלקת הרווחה רואה עצמה מגישה הפרוייקט ואת מערכת החינוך כצרכנית אך גם כאחראית על החלק החינוכי והתכנים¹³. לעומת זאת מחלקת החינוך רואה בפרוייקט "עסק חינוכי" המנוהל ע"י בעלי תפקידים שלא רואים את הצד החינוכי בפרוייקט ולא עובדים עפ"י פסקי זמן של חינוך: שנת לימודים, אלא ברבעונים¹⁴.

¹³ ראיון עם מנהל המחלקה לשרותים חברתיים 22.4.1998

¹⁴ ראיון עם מנהל מחלקת החינוך 22.4.98

נראה כי ה"בעלות" על הפרוייקט מורכבת ולא פשוטה. בעלי התפקידים משתי מחלקות אלה מפגינים רמה גבוהה של אכפתיות ורצון להצלחת הפרוייקט אך לא מרגישים שהפרוייקט הוא שלהם על כל המשתמע מכך.

אם כך, הספריות מהוות מחד פרוייקט חינוכי ומאידך מופעלות תחת חסותה של מחלקת הרווחה. סוגיה זו נדונה בעבר, הן בוועדות ההיגוי והן בדוחות המחקר המלווה, אך נראה כי כעת יש לה משנה תוקף מכמה סיבות:

1. תום תקופת ההפעלה מטעם הביטוח הלאומי קרב – שאלת התקציב למימון הפרוייקט מטרידה.
2. הספריות ממוקמות פיסית בתוך בתי הספר אך ללא סמכות או קשר מובהק לפעילות הבית ספרית.
3. כיוון ההפעלה הדומיננטי והמקובל על הרוב הנו לימודי ולצדו רצון לפעילות לא פורמלית, אך ללא התנסות ממשית בכך.
4. מנהלי בתי הספר רואים את הספריות כמשאב עתידי שלהם, וזהו אחד המניעים הסמויים שלהם לאפשר את הפעלת הספריות בתחום בית ספרם למרות שאין להם נגישות חופשית למשאב זה כרגע.
5. מחלקת החינוך נתפשת כמחלקה בעלת תקציבים ביחס למחלקת הרווחה, סוגיה זו הועלתה ברוב הראיונות בצורה ישירה או עקיפה. נראה שלסוגיה זו היבטים ענייניים אך גם פוליטיים. לכן מומלץ לתת עליה את הדעת מבעוד מועד כדי לאפשר לגורמים השונים להגיע להסכמה שתשרת את הצלחת הפרוייקט בעתיד.

בדברי המשיבים ניתן לזהות שני כיוונים אפשריים להכרעה:

הספריות יופעלו במתכונת משולבת: חינוך ורווחה. בבוקר בתי הספר יעשו שימוש בספריה לצורכיהם ואחר הצהריים יתקיימו בספרייה פעילויות העשרה לא פורמליות מטעם הרווחה. או לחילופין חלוקת זמן אחרת שתהיה מקובלת על כולם.

הספריות יועברו לרשות מחלקת התרבות בעריה והיא תיצור את המינון הנכון בין חינוך לרווחה לתרבות. למחלקה זו יש מקורות תקציביים מגוונים.

חשוב לציין כי עד כה, מבחינה ארגונית, שיתוף הגורמים השונים המעורבים בהפעלת הפרוייקט התבטא בעיקר בוועדות ההיגוי שהתקיימו אחת לשלושה חדשים בקירוב. בכל הכרעה שתתקבל, שיתוף פעולה מחייב יותר ורצוף של הגורמים השונים המעורבים בהפעלת הפרוייקט תיצור "קבוצת אינטרס" המחויבת לפרוייקט ומהווה מפתח חשוב להצלחתו וחטמעתו בישוב.

ספריות השאלה או ספריות העשרת?

קיימת מחלוקת בקרב המרואיינים באשר לאפשרות שהספריות תהיינה ספריות השאלה. המצדדים טוענים כי אם קיים רצון לחולל שינוי תרבותי ולעורר את הצורך ב"תרבות הספר", הרי שהספרים חייבים לצאת את הגבול הפיסי של הספרייה למרחבים נוספים. בנוסף, רק השאלת ספרים, תוך תשלום סמלי של המנויים יאפשר הגדלה וגיוון של מלאי הספרים הקיים. מנגד, טוענים המתנגדים, לא יהיה המשך לספריות מאחר ואין תרבות צריכה ואחריות לספרים ותוך זמן קצר לא ישארו ספרים. נראה שסוגיה זו נוגעת לאופן בו מנחילים תרבות חדשה והיא טעונה ליבון מעמיק, אף בסיוע מומחים לדבר.

סיכום והמלצות

פרוייקט הספריות, הנו פרוייקט חינוכי, חדשני הטומן בחובו פוטנציאל חינוכי וחברתי משמעותי בעיר רחט בכלל ובבתי הספר ביישוב בפרט.

הספריות מהוות מוקד משיכה לעשרות תלמידים המגיעים מידי יום לעיין ולקרוא בספרים, לפגוש חברים, להכין שיעורי בית ועוד.

מספר רב של גורמים שותפים להפעלת הפרוייקט: המוסד לביטוח לאומי, מחלקות הרווחה, החינוך, ההנדסה והגזבר מצד הרשות המקומית, הרכז הארגוני של הספריות, רכו לכל ספרייה, ומדריכים, המפעילים ישירות את הפרוייקט. רוב השותפים לפרוייקט חושבים כי לספריות ערך רב לקידום התלמידים ביישוב, שעוד לא נוצל עד תום. כולם מעוניינים מאוד בהצלחת הפרוייקט ובהמשך הפעלתו בעתיד. המסקנה הכללית היא כי הפרוייקט משפיע באופן חיובי על גאווה היישוב ועל הדימוי העצמי של תושביו.

להלן הממצאים העיקריים והמלצות בצידן:

1. התלמידים המבקרים בספריות מעוניינים בעיקר בפעילויות הפגתיות כגון: משחקים, מחשב וספורט, תחומי פעילות בעלי אופי שונה מזה של בתי-הספר. בפועל, רק מעטים מבין התלמידים זכו לסוג כזה של פעילויות (בעיקר משחקי מחשב וכד') ואילו היתר משתתפים בפעילויות פורמליות שאינם בסדר עדיפות ראשון כגון: קריאת ספרים, הכנת שיעורי בית ופעילות לימודית שוטפת.

2. רוב הפעילות בספריות מתרכזת סביב היבטים לימודיים פורמליים. להערכתנו, יש חשיבות רבה לכך שהספריות יהוו מוקד לפעילות בלתי שיגרתית (הפגתית ובלתי-פורמאלית). יש לאפשר איזון בין ההדגשים הלימודיים לבין הצרכים האחרים של התלמידים.

3. נמצא כי מפגשי צוות לצורך למידה ו/או חשיבה משותפת אינם דפוס קבוע בעבודת הספריות. אנו ממליצים למסד מפגשים קבועים סביב למידה, חשיבה משותפת, יצירה של יוזמות חדשות ושיתוף פעולה בין הספריות.

4. חשוב מאוד להשקיע בכוח האדם של הפרוייקט, בפיתוח מקצועי והקניית כלים ומיומנויות בתחום המחשב ובהפעלת תלמידים ואוכלוסיות יעד נוספות בפעילויות חינוכיות בלתי פורמליות.

5. מומלץ מאוד לחזק את הקשר בין הפרוייקט לבין מערכות וגופים אחרים ביישוב כגון בתי הספר, מחלקות העיריה, התושבים ועוד. כמו כן, יש ליזום קשרים עם גופים

תיצוניים כגון: משרד החינוך על אגפיו השונים, הרשות לפיתוח היישובים הבדווים בדרום, קרנות וגופים אחרים. להערכתנו סוג זה של קשר עשוי להביא לנגישות רבה יותר למשאבים שהפרוייקט כה צריך אותם.

נספחים

(חלק ב')

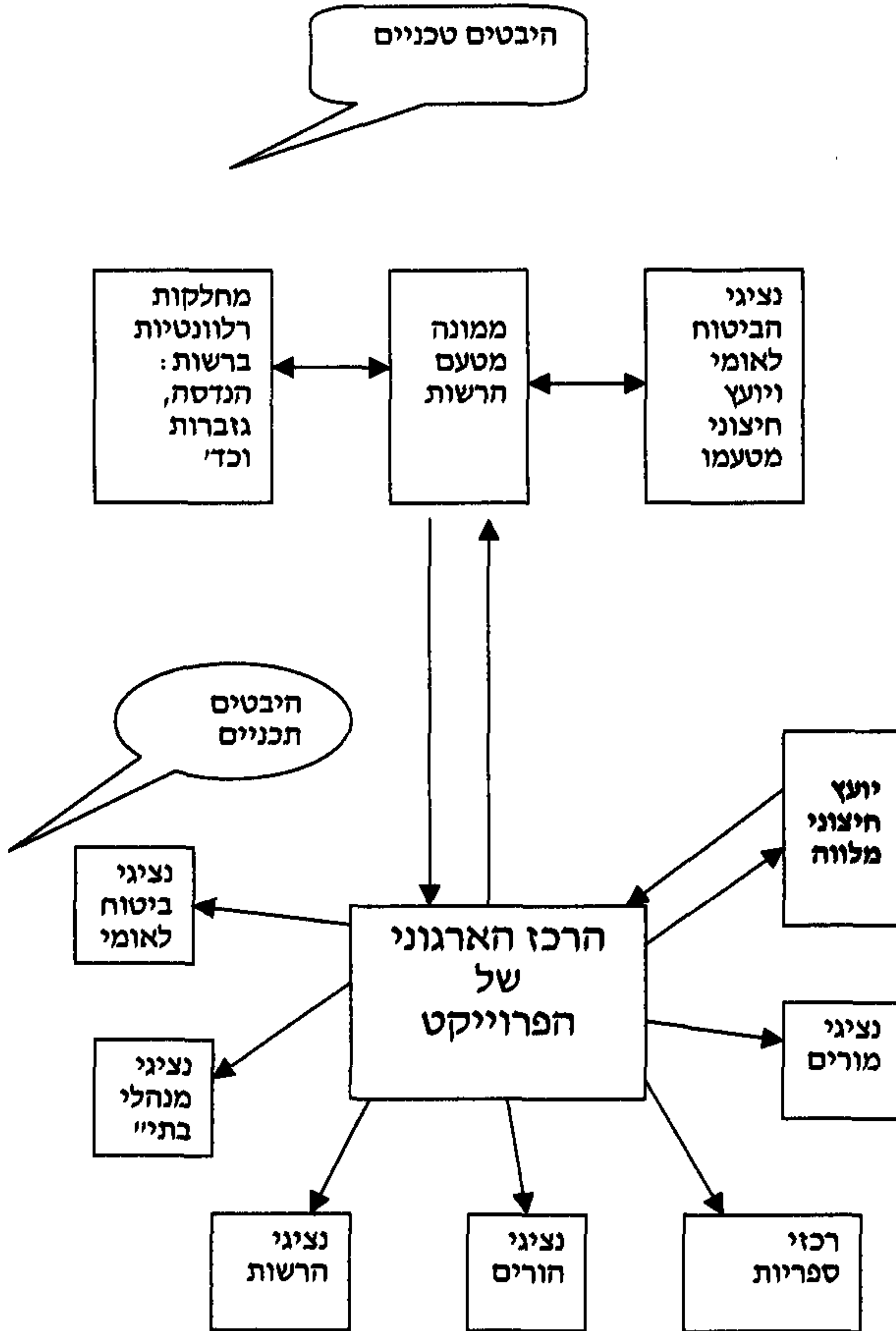
נספח 1: לוחות

**לוח 1 : השוואה בין רהט ויתר היישובים הערביים בארץ לפי מדדים סוציו-כלכליים
נבחרים**

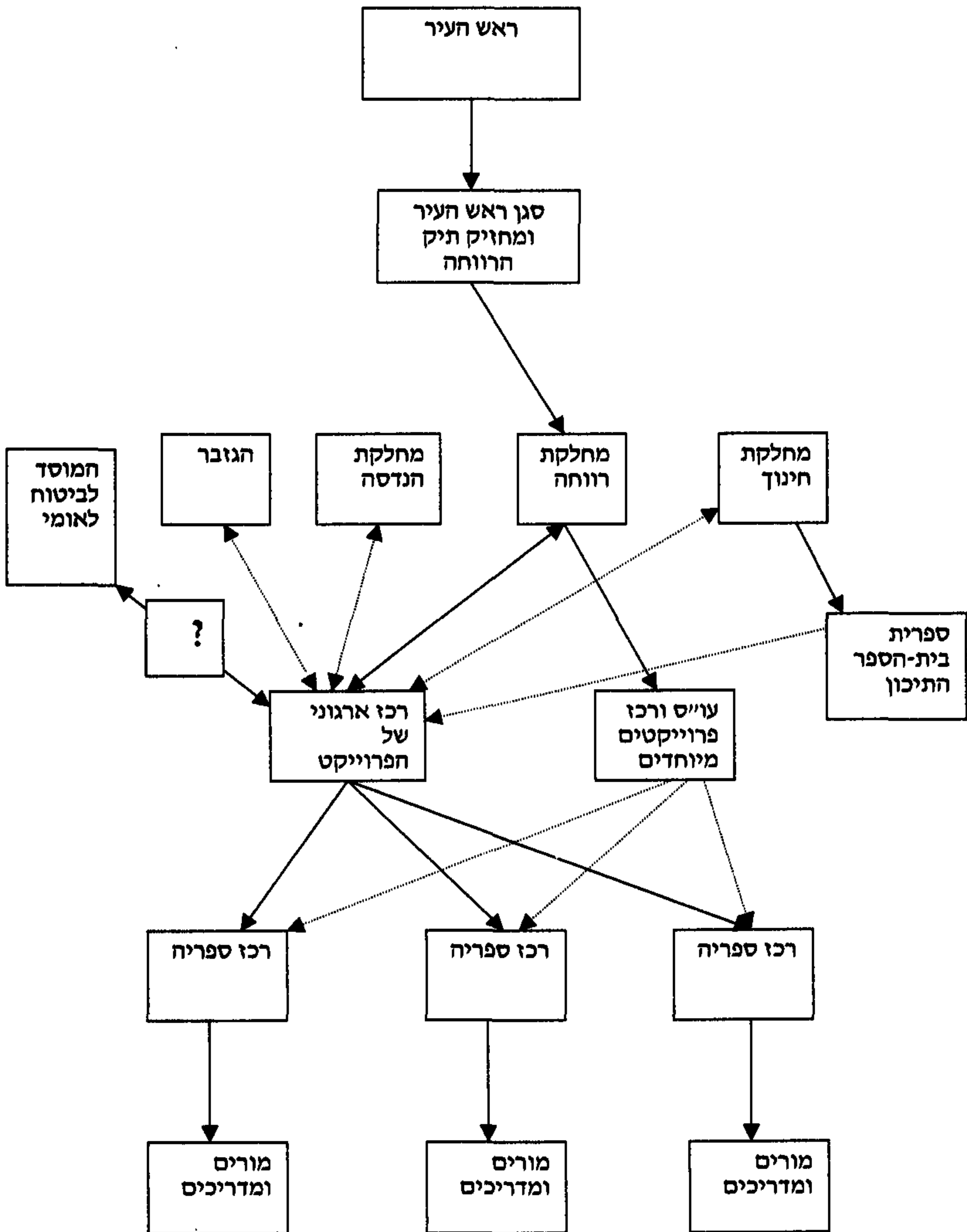
היבטי ההשוואה	רהט	שאר היישובים הערביים
הכנסה ממוצעת מעבודה	2873.46	2992.211
גודל אוכלוסייה ביישוב	31000	12897.04
נשירה	47.2	15.57407
אחוז בעלי השכלה על-תיכונית ופחות מאוניברסיטה	4.8	5.242222
אחוז בעלי תואר ראשון	3.56	3.067037
אחוז בעלי תואר שני ומעלה	2.37	1.025926
אחוז נשים בכוח העבודה	7	24.03704
אחוז המועסקים במקצועות אקדמיים ופרופסיונלים	8	12.25926
מדד סוציו-כלכלי	-2.362	-0.63119

לוח 2 : כלי המחקר ושיטות ניתוח הנתונים

שיטת הניתוח	הכלי
ניתוח כמותי סטטיסטי ניתוח כמותי סטטיסטי ניתוח איכותני (תוכן) ניתוח איכותני (תוכן) ניתוח איכותני (תוכן) ניתוח איכותני (תוכן)	שאלון תלמידים – היקף שימוש ושיעור רצון שאלון מורים – עמדות ראיון מנהלים ראיון עובדים ובעלי תפקידים אחרים ניתוח תוכן של מסמכים – פרוטוקולים תצפיות



תרשים 2: הצעה למצב ארגוני



NATIONAL INSURANCE INSTITUTE

Research & Planning Administration

Divison for Service Development

The Library Program for Children and Youth

by

**Dr. Helena Syna Desivilya
Nabil Ha'atab
Nitza Raskin**

Jerusalem, July 2001

Abstract

The unique "library-club" program is a social-educational project proposed to respond to the many needs of the students belonging to the educational system of the town of Rahat, especially following official school hours. The project's aim is to treat a wide variety of formal fields such as assistance to pupils who are finding difficulty in understanding homework and also in non-formal fields such as developing analytical skills, social education, self-image enhancement, fostering values, and other formats of social activities. The assumption upheld is that the project will assist the town in improving scholastic achievements and cut down the number of school drop-outs.

The project was approved by the National Insurance Institute (NII) as a 3-year experimental project. During this period the NII will allot special funds to facilitate three "library-clubs" in Rahat. The project commenced in March 1997, with the assembly of a steering committee and signing of contracts between the NII and the municipality and researchers. The experimental period was planned to terminate at the beginning of 2000, but was lengthened to the end of the 1999-2000 scholastic year.

Major Findings

Foundation and Organization Processes: The striking finding in the field of system organization towards the foundation and operation of the project is the large gap between the municipality's ambition to establish the project in a short stint of 2-3 months, and the processes and facts that occurred preceding the project's operation, some 14 months after signing the contracts. Project establishment faced functional, structural-bureaucratic and materialistic (lack of resources and infrastructure) difficulties, which created a significant delay in the projects' timetable. The task of locating suitable structures, renovating them and preparing them to absorb the library-club were significant obstacles during the initial stages of the project. This lengthened the organizational and establishment stage beyond expected.

The introduction of the organizational coordinator, followed by recruitment of library coordinators at the beginning, did not catalyze the process of structure location and preparation due to two main factors:

1. The complex network of relationships within the municipality, sometimes inducing bureaucratic "red tape" resulting in significant delays;
2. A lack of a distinct sense of organizational belonging of the project; it was not clear enough to what division the project belongs to. This caused distribution of responsibilities.

Processes of Execution: Following the establishment of three library clubs, an emphasis was put on the educational aspect and less on social-cultural ones. This created a gap between the original model and actual execution. We identified three factors:

1. An immediate need of the students, which was perceived by the staff as a learning need;
2. Lack of suitable qualities on the part of some of the staff;
3. A lack of suitable resources for enlarging activity volume.

Despite these constraints, staff members tried to introduce additional activities (social, enrichment, relaxation), but these were applied non-formally and not according to a set plan based on a clear rationale.

Throughout the experimental period, the project was in an everlasting quest for identity, though no serious attempt was made to form an orientation of content, besides formal documents formulated at primary stages in order to attain formal project approval. The operation of the project strayed substantially from the content of these original documents.

During the operation of the project, several difficulties surfaced. These included non-suitable physical conditions, generating a transfer of the library, theft of computers and telephones, non-suitability of computer hardware to software in the first batch of computers and a loose connection between the project and schools.

Project Yield: Project yield was measured in relation to its goals and in relation to additional unpredicted results. Regarding the goals, and in relation to the whole scheme of the project's goals, project yield was partial and primary. For example, a learning framework was formulated and was partially social to some of the students, but revealed no indicators of

becoming a social-cultural entity for the local and peripheral students, as set by the original model. Regarding the staff and municipality personal, a sufficient degree of success is perceived pertaining to the foundation, operation and adoption of the project (as a town project) by Rahat, despite the many difficulties affecting the Bedouin town. Success is relative, though, as in this case survival can be observed as success. Nevertheless, in order to clearly define project success, additional time is demanded to assess project yield in relation to the goals of the original model.

Recommendations

1. Libraries as a non-formal meeting location targeted towards a diverse population; we stress the importance of transforming the site into a social interaction core: engaging in subjects such as narcotic consequences, book-activities for mothers, community involvement, the library as a focus of communal activity, etc.
2. Maintenance and Improvement: we suggest an addition of library activity hours, purchase of a photocopying machine for the library, enlargement of the book reservoir, acquisition of professional literature, and additional computer stations. Transforming the library to a loaning library: We suggest checking the possibility of allowing book loaning from the library (possibly for a small sum), which will allow pupils to use books beyond official hours.
3. Addition of manpower according to need, especially if the findings of this report are applied.
4. Its important to approach funds and public bodies in order to locate new financial resources, in addition to municipal funding.
5. Staff meetings aimed at joint thinking and learning were not held on a regular basis. We suggest formalizing a schedule for these kinds of meetings which can benefit by inducing creative new initiatives and joint inter-library cooperation.
6. Investment in manpower is crucial, regarding professional development and acquisition of tools and skills in the computer and instructional realms.
7. We highly suggest strengthening the connection between the project and other institutions and programs in the town, such as schools and municipality functions, and the general population. Initiating cooperation with organizations beyond Rahat, such as the Education Administration, the Dept. for Development of the Bedouin Settlements in the South, funds and others. It is our opinion that the outcome of these forms of connections may allow smoother access to needed resources.

8. Development and sharpening perceivment of the position of organizational coordinator and library coordinator, with an emphasis on a wide outlook far beyond routine library administration, and as agents of initiative and change that facilitate diverse social-cultural activities such as: author gatherings, reading instruction, parent activity, activities for youth and many more... In addition, a tie between the formal educational system and its curriculums to the library as a focus for extra-curricular and enrichment education in link to the needs of teachers, educators, parents and pupils. In order to do so, we suggest working to build a relationship with school principles and educational teams in order to create a framework for cooperation, in the first stage, in the clubs located in the schools.

ניתן להזמין פרסום זה במוסד לביטוח לאומי, מינהל המחקר והתכנון,
שד' ויצמן 13, ירושלים 91909, טל. (02)6709579