

קרן שח"ף – מודל ייחודי ורב תחומי להטמעת

תהליכי מדידה והערכה במגזר השלישי

דר' חיה ג'משי (קרן שח"ף)

קרן דביר (מכון סאלד)

במסמך זה אנו מעוניינים להציג מודל עבודה להטמעת מערך מדידה והערכה לגופי מגזר שלישי. המודל מתייחס לגופי מגזר שלישי המממנים גופים הפועלים בשטח וברצונם להעריך פעולתם של גופים אלו ואת פעולתו של הארגון כולו. מערך מדידה והערכה במקרים אלו הינו מורכב ודורש מודל עבודה משותף בין הגוף המממן, ארגוני השטח וגופי מחקר והערכה.

בניגוד לארגונים בעלי כוונת רווח לארגוני מגזר שלישי אין בדרך כלל תמונה ברורה של הנתונים שיש לאסוף בכדי לבקר והעריך את פעולתם. מדוח שחובר על ידי הועדה המייעצת הבינלאומית ל"יד הנדיב" עולה כי אחת הבעיות בקרב ארגוני המגזר השלישי הינה נדירותה של המדידה המעשית או השימושית, דהיינו כזו המתוכננת מתוך מחשבה על עשייה או קבלת החלטות. חלק ניכר מתוך ארגוני המגזר השלישי קמים ופועלים בשנותיהם הראשונות ללא תהליך איסוף נתונים מסודר ושיטתי, חלקם האחר משתמשים במערכות מידע שאינן מותאמות לצרכים הייחודיים שלהם.

קרן שח"ף הוקמה בשנת 2010 כשותפות פילנתרופית ייחודית של 20 תורמים וקרנות. 50% מחו"ל ו-50% תורמים ישראליים. כל זאת במטרה לקדם תנועה ארצית של קהילות צעירים משימתיות שיפעלו ויביאו לשינוי בפריפריה בישראל.

קהילות משימתיות הינן קבוצות של צעירים חדורי מוטיבציה אשר בחרו לחיות חיים של עשייה חברתית ביישובים ובשכונות בפריפריה הגאו-חברתית בישראל. כיום פועלות מעל 200 קהילות הפזורות ב-80 יישובים עירוניים. הקהילות שונות באופיין ומייצגות את כל קשת החברה הישראלית: בוגרי תנועות נוער חלוציות, צעירים מהציונות הדתית, עולים מאתיופיה וממדינות חבר העמים, ערבים, דרוזים, בדואים. קהילות הצעירים המשימתיות משלבות חיי קהילה פעילים הכוללים לימוד ואורחות חיים משותפים עם עשייה חברתית ביישובים ובשכונות בפריפריה הגאו-חברתית בישראל. הקהילות מפעילות פרויקטים בתחומי חינוך, רווחה, קיימות, מעורבות אזרחית ועוד, כגון: מועדוני נוער, מרכזי למידה, מרכזים לקיימות שכונתית, מיזמים עסקיים-חברתיים, תכנית לפיתוח מנהיגות מקומית, תכניות התנדבות ובתי מדרש חברתיים. כל זאת, מתוך מטרה לקדם את היישוב והשכונה בה הן חיות, בשיתוף פעולה עם התושבים והרשויות המקומיות.

קרן שח"ף מובילה אסטרטגיה ארוכת טווח לתמיכה בהתפתחות תנועת הקהילות באמצעות חלוקת מענקים, מתן ליווי והדרכה, רתימת שותפים מהשלטון המקומי וממשרדי הממשלה, מדידה והערכה וכן העלאת המודעות לתנועה בקרב קהלי יעד שונים.

בתחום המדידה והערכה השכילה קרן שח"ף לאורך השנים לייצר מודל עבודה ייחודי שניתן להגדיר את רכיביו בצורה הבאה:

1. עידוד הקהילות לתהליכי מדידה והערכה פנימיים.
2. יצירת מערך איסוף נתונים שיטתי מהקהילות בצורה הדרגתית המייצר הרגלי עבודה וממזער עומס.
3. פיתוח מחקרים בנושאים ייחודיים.
4. שילוב כלי הערכה כלכליים.
5. הטמעת ממצאי איסוף הנתונים כחלק מתהליך קבלת ההחלטות בקרן.

חשוב לציין כי רכיבי המודל קשורים זה בזה ומופעלים במקביל בראיה אינטגרטיבית כוללת, בכדי להבין פעולת כל אחד מהרכיבים להלן פרוט הרכיבים כפי שבאים לידי ביטוי בתהליכי ההערכה שפותחו בקרן שח"ף.

1. עידוד הקהילות לתהליכי מדידה והערכה פנימיים

בראשית תהליכי ההערכה של הקרן נוצר מערך פעולה נסיוני שהתמקד בפרויקטים שהוגדרו עבור נוער וילדים בסיכון, והורכב מכמה תהליכים:

- אנשי הקרן מיפו את הפרויקטים שהקרן תמכה בהם והגדירו 3 אשכולות עשייה: מועדוניות, מרכזי למידה ותוכניות העצמה, מנהיגות והתנדבות.
- לכל אחד מהאשכולות הוגדרו מדדי תוצאה אפשריים, כך שנוצר מערך סטנדרטי של מדדי תוצאה. (לדוגמה באשכול המועדוניות הוגדר מדד ההתמדה ואילו עבור מרכזי הלמידה הוגדר מדד שיפור הישגים)
- כל קהילה נתבקשה לבחור לפחות שני מדדים רלוונטיים ולהראות את תוצאותיהם, כאשר לכל קהילה ניתנה אפשרות לקבל שעות ייעוץ ללא עלות לבניית מערכי הערכה פנימיים לפרויקטים.
- הוגדרו ונערכו תהליכי ליווי ובקרה באמצעות אנשי הערכה חיצוניים כאשר במהלך התהליך נבחנו מידת ההיכרות וההטמעה של תהליכי הערכה ובחינת יכולת הקהילות לבנות מערך הערכה לתוכניות השונות.

התובנות שעלו מערך נסיוני זה היו כי הקהילות מתקשות בהטמעת מערכי הערכה פנימיים וכי על הקרן להמשיך ולהשתמש במערכי הערכה חיצוניים לקהילות.

2. יצירת מערך איסוף נתונים שיטתי מהקהילות

בתהליך זה נוצר שילוב מצטבר של נתוני מחקרים שמטרתו יצירת מערך אינדיקטורים להערכת מאפייני הקהילות, עבודתן ומידת השפעתן החברתית. המודל מורכב מהשלבים הבאים:

- בחינת עומק של תופעת הקהילות – מקרה בוחן של 5 קהילות
- הקמת והטמעת מערכי איסוף נתונים ראשוניים בקרב הקהילות
- בניית מודל תיאורטי ויצירת טיפולוגיה של קהילות ובחינתם ברמה יישומית

- יצירת מערך אינדיקטורים לבחינת מאפייני הקהילות, עבודתן והשפעתן

בסוף התהליך נוצר מערך אינדיקטורים מצומצם, שביכולתו לתאר את הקהילות, לבחון את עבודתן (הפרויקטים שהן מפעילות) ואת צורת ומידת השפעתן על הקהילה הסובבת אותן. בכל שנה יאספו הנתונים לבחינת המערך האינדיקטורים וניתן יהיה בעתיד לבחון גם מגמות שינוי.

בחינת עומק של תופעת הקהילות – מקרה בוחן של 5 קהילות:

תופעת קהילות הצעירים מורכבת מארגונים ומבנים חברתיים שונים, מורכבים וייחודיים שקשה במבט ראשון למצוא את הדפוסים המשותפים ביניהם. עקב מורכבות זו החל מודל תהליך הערכה בחקר מקרי בוחן (Case Studies). מקרה בוחן הינו סיפור אודות המאפיינים והתהליכים בבסיס ארגון חברתי מסוים, חשיבות רבה טמונה בתהליך בחירת אותם ארגונים או מבנים חברתיים המהווים את מערך מקרי הבוחן.

מטרת המחקר הייתה לבדוק באיזו מידה הקהילה אכן מחוללת שינויים מהותיים ברמה החברתית והחינוכית במקום בה היא פועלת. ולהעריך האם הקהילות מממשות את יעדיהן בצורה אפקטיבית ולבחון את הממשק שבין הקרנות ובין הקהילות בהקשר זה. לצורך מענה על שאלות אלו בוצעה דגימה של חמש קהילות בהן בוצעה ההערכה.

חמש הקהילות שנבחרו למדגם היו בעלי רקע אידיאולוגי שונה: דתיים לעומת חילוניים, וותק קהילה שונה, מיקום גיאוגרפי- פריפריה גיאוגרפית לעומת חברתית, ואורחות חיים שונים: כאלה החיים בשותפות כלכלית - קיבוץ עירוני לעומת ערבות הדדית ושיתוף בתהליכי קבלת החלטות.

הממצאים הצביעו על הרבה מהמשותף בין הקהילות: כל אחת מקהילות עברה תהליך התפתחות ולמידה ארגונית. לכל הקהילות השפעות חיוביות ורב ממדיות על אוכלוסיות היעד הישירות מולן הן עובדות, והשפעה רחבה על אוכלוסיות אחרות בשכונה: ההשפעות בכיוון של הגברת ההתנדבות של תושבי השכונה, חשיפה לרעיונות חדשים, חיזוק תחושת קהילתיות, נתינת מענים לבעיות חברתיות בשכונה והתפתחות של אנשי מקצוע מולם עובדים. ברוב הקהילות מסתמן כי יחסי השכנות מטשטשים את המושגים 'גרעין/קיבוץ' ו'שכונה' ויוצרים אפשרות לדיאלוג פחות היררכי. מתוך כך מתחיל להיווצר אמון וקשרי פעולה. כמו כן, נמצא כי הקהילות מגייסות מתנדבים וחברי הקהילות עצמן מתנדבים.

עם זאת נמצא כי קיימת שונות בין הקהילות: ברמת הקשר עם הרשות המקומית, רמת שילוב הקהילה בשכונה: במקרה אחד חוסר השילוב נובע מחוסר מעורבות בחיי השכונה ועיסוק פנימי במוסדות הקהילה ובמקרה השני בגלל הבדלים תרבותיים שעדיין לא נמצאה הדרך לגשר עליהם.

כמו כן נמצא כי בעבודה מול הקרן עולות דילמות כגון: עד כמה המחויבות הארגונית ניהולית שמציב המפגש עם קרן שחף המובנית יחסית, הלימה עם תהליכי ההתפתחות והפעולה הטבעיים של הקהילה ועד כמה ההבדל בין מטרות הקרן ובין הקהילה מפריע להתפתחות הקהילה ומשנה את אופייה מן היסוד, עד כמה חברי הגרעין רוצים להתפתח בעבודה כלפי פנים ועד כמה הגרעין מעוניין להתפתח בעבודה אל מול הקהילות עמן עובדים, מיהם

לקוחות היעד של הקהילות: האם הילדים /קבוצות הנוער והקבוצות מולן עובדים באופן ישיר, או שמא אלו התושבים בשכונה, אנשי המקצוע או אחרים ביישוב.

ממצאי המחקר הביאו למסקנות כי הקרן צריכה להשקיע מאמץ בהקניית מיומנויות של עבודה מול גופים מקצועיים, יצירת שותפויות ומערכי פעולה. כן חשוב להציב בפני הקהילות יעדי פעולה ברורים בתחומים הללו. בחלק מן הקהילות נמצא כי יש לסייע לקהילות בפעילויות פנים קהילתיות כמו: פיתוח חזון, התארגנות ניהולית ומקצועית וכד'. כמו כן יש לפתח את נושא העבודה על פרויקטים, אם באמצעות יצירת "סל פרויקטים" ותיוכם של רעיונות לפרויקטים ואם באמצעות שילוב חברי הגרעין בפרויקטים קיימים באזור. אם באמצעות חיבור שלהם כגרעין לפרויקטים הללו ואם באמצעות עבודה עצמאית של חברי גרעין שונים בהם. הממצאים השונים מלמדים שיש מקום להמשיך ולהעמיק בהגדרה של תפקיד הקרנות ומיקומן אל מול הקהילות. מומלץ כי תהליך מימון של קהילות חדשות יתבצע באמצעות תהליך של דיאלוג ומודעות הדדית לציפיות, לדרישות ולדרכי העבודה המוצעים על ידי הקרנות לקהילה הצעירה. ולבסוף נמצא כי יש מקום לבניית מדדים לקהילות ולקרנות לצורך בדיקת עמידה ביעדים, הובלת תהליכי למידה ארגונית ושימוש בהערכה בתוך הקהילות. הקהילות שהתקדמו יותר בתהליך הראו עניין ורצון לבצע פעולות הערכה משלהן כמו הגדרת מדדים, חיבור שאלוני הערכה, הפקת לקחים. ניתן וחשוב לעזור בתחומים אלו.

בחינת תופעת קהילות הצעירים המשימתיות באמצעות 5 מקרי בוחן אפשרה כיוונו מעמיק גם אם לא רחב, של מידע לגבי השונות במאפייני הקהילות השונות, בדרכי פעולתן, באתגרים ובקשיים בהם הן נתקלות ובמהות הצלחתן. מתוך זה גם נלמדו התהליכים המשותפים לכלל הקהילות ונבנתה האסטרטגיה הראשונית של הקרן בתמיכה בקהילות.

הקמת והטמעת מערכי איסוף נתונים ראשוניים בקרב הקהילות

לאחר למידת הממצאים מהמחקר הראשוני של מקרי הבוחן, פנתה קרן שח"ף להקמת מערך מחקרי רחב יותר. שמטרותיו הערכת מיפוי צרכים בקרב קהילות הנתמכות על-ידי הקרן, בחינת התנהלות של הקהילות והשוואתה אל מול יעדי הקרן, והערכת צרכי הקהילות להתפתחות אישית וקהילתית. מערך תהליך הערכה זה נועד לסייע לקרן בקבלת החלטות אסטרטגיות לגבי המשך פעילותה אל מול הקהילות, להתאים את התמיכה בתופעה, ולמקד את היקפי התמיכה בהתאם לצרכים.

לצורך ההערכה חוברו שני שאלונים: האחד לרכז קהילות- שיועד בעיקר לאיסוף נתונים על פעילות ועל תקציבים של הקהילה, ושאלון לחברי קהילה - שיועד בעיקר לאיסוף מידע על עמדות ותפישות החברים כלפי תחומים שונים כגון התנדבות תפישת הייחודיות, וכן מידע על הצרכים לתמיכה בקהילה ובהתפתחותה.

בדוח המסכם נמצא כי הקהילות נבדלות זו מזו בותק שלהן, בשייכות האידיאולוגית, אך **מרביתן הן קהילות חיים ולא תופעה חולפת** – אחוז גבוה מבין החברים נשואים ויש אחוז גבוה של ילדים, המתחנכים ברובם במערכות החינוך בישוב. **מרבית הקהילות** במדגם זה **הגדירו מטרות משותפות** והן רובן מכוונות לשילוב בחיי היומיום בישוב, מתן מענה לצרכים מקומיים תוך הקשבה ועבודה משותפת, חיזוק מערכות החינוך הפורמאליות והבלתי

פורמאליות בישוב, והעלאת הערבות ההדדית בישוב. הקהילות גם ציינו את אורח חייהן השיתופי כמטרה בפני עצמה. **הממצאים מצביעים על צמיחה במספר חברי הקהילות** - בקרב 60% מהקהילות במדגם חלה עליה החל מהשנה השנייה של הקהילה - של לפחות 10% במספר חברי הקהילה. לצד זאת, ניכרת תנועה גדולה יחסית בתוך הקהילות – כאשר יותר חברים הצטרפו מאשר עזבו בשלוש השנים האחרונות. **חברי הקהילות ברובם מועסקים דרך קבע בישוב**, ובקהילות בנות ותק של 7 שנים ויותר 30% מהמשפחות גרות בבית שבבעלותן. ממצאים אלו מחזקים את התמונה של קהילות ברות קיימא והממצאים עומדים בהלימה ליעדי הקרן. עוד נמצא כי **הקהילות מפעילות מגוון רב של פרויקטים, חלק ניכר מהם בתחומי החינוך**, החברה והרווחה. פרויקטים אלו פונים למגוון רחב של אוכלוסיות-יעד, כשהעיקריות בהן הן ילדים ונוער, וכן ילדים ונוער בסיכון. ניכרת **שנות גבוהה בתקציבי הפעילות** של הקהילות, עם זאת נמצא כי יש עליה בקרב מרבית הקהילות בתקציבי הפעילויות בין השנים 2008-2009 ובין השנים 2009-2010. יש **תרומה גבוהה של מתנדבים בהיקפי הפעילות** – דבר זה בא לידי ביטוי הן במספר הגבוה של שעות ההתנדבות ובמספרם הרב של מתנדבים בפעילויות הקהילה. בנוסף על כך, ניכר כי יש **תרומה גבוהה של התנדבות שוות ערך לפעילויות**, כאשר שעות המתנדבים תורמים בממוצע פי שניים שווה ערך לתקציב הפעילות. **הגורמים המרכזיים במימון קהילות הן קרנות ותורמים פרטיים. בקרב 35% מהקהילות בלבד קיים פורום קהילה-רשות** ובו משתתפים נציגי הקהילות ונציגים שונים מהנהלת רשות העיר ומהאגפים השונים. ממצא זה אינו עומד בהלימה עם היעד שהציבה הקרן ל-50% מהקהילות בעלות פורום קהילה-רשות. **בקרב 65% מהקהילות יש השתתפות של לפחות נציג אחד בפורום מקצועי** ברמה שכונתית/בית-ספרית/יישובית, ממצא זה הינו בפער מהמדד של 80% שהציבה הקרן. הקהילות יותר פעילות בוועדות היגוי ופורומים שונים בישוב ומקיימות קשרים בעלי אופי שונה עם גורמים שונים ברשות כגון- שותפות כלכלית, שותפות מקצועית, שותפות סביב פרויקטים ויזמות, וגם קשר שוטף.

רכזי הקהילות מדווחים על השתלבות מלאה בחיי הישוב והשפעתן על מוסדות החינוך הפורמאליים והבלתי-פורמאליים של הישוב, במתן מענה לצרכים מקומיים. הקהילות מדווחות על השפעתם על הרחבת מעגלי העשייה המקומית ומעגלי ההתנדבות המקומיים. הקהילות חותרות לשינוי חברתי ופועלות לחולל שינוי חברתי בעצם הווייתם בישוב כמקור תמיכה, כמקור להעלאת המודעות לחיי מעורבות ונתינה והן בעצם פעילותם הענפה.

ארבע צרכים מרכזיים עלו בהם הקרן יכולה לתמוך בקהילות – תמיכה כספית בפעילות, סיוע ביצירת שותפויות בעיקר עם גורמים ברשות המקומית וכן חיבור לקרנות נוספות, ליווי והכשרה מקצועיים בתחום הארגוני, ולבסוף תמיכה בפיתוח וגיבוש הקהילה.

ממצאי מחקר אלה הביאו לכך שהקרן החלה לעבוד מול גורמים בכנסת ובממשלה בכדי להגדיל את היקף המשאבים של משרדי הממשלה בקהילות, בנוסף הקרן שמה לה כיעד את נושא ההתנדבות ופיתוח חברה אזרחית פעילה. הממצאים גם חזקו את המשך התמיכה של הקרן בתהליכי גיבוש ולימוד של קהילות חדשות והרחבת התמיכה בביסוס ארגוני ומקצועי של הקהילות וארגוני הקהילות.

לאחר סקר הקהילות הראשוני, הוחלט בקרן שח"ף על הרחבת היריעה למחקר רחב היקף שמטרתו הערכה ותיאור נרחב של הקהילות המקושרות לקרן.

למחקר הוצבו כמה מטרות:

- בחינת תופעת קהילות הצעירים המשימתיות כתופעה ייחודית בהשוואה לקהילות בעולם.
- יצירת מודל מחקרי לבחינת מאפייני קהילות צעירים משימתיות
- בחינת סוגי קהילות הצעירים המשימתיות השונות (יצירת טיפולוגיה).
- בחינת פעילות הקהילות ותוצאותיהן לגבי החברה הסובבת.

ראשיתו של המחקר רחב ההיקף בבניית מודל תיאורטי יעיל לתיאור ובחינת תופעת הקהילות המשימתיות בישראל ויצירת מערך טיפולוגי המבחין בין סוגי הקהילות השונות בישראל.

בניית מודל תיאורטי ויצירת טיפולוגיה של קהילות

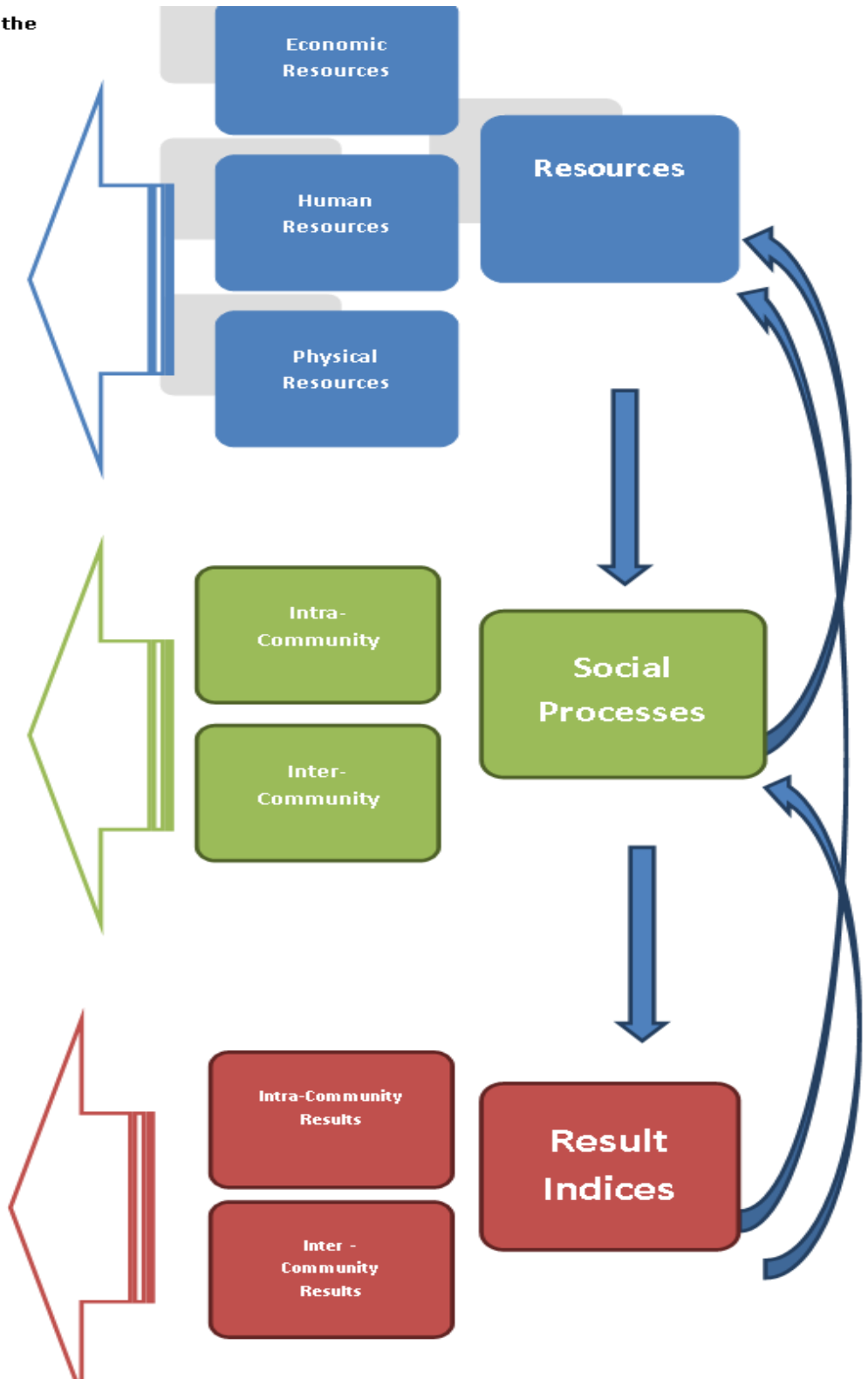
תהליך בניית המודל התיאורטי כלל השקעה מרובה בסקירת הספרות המחקרית הרלוונטית בארץ ובעולם. סקירת הספרות הנרחבת אפשרה עמידה ברורה יותר על המבחין בין תופעת הקהילות בישראל לתופעה העולמית וכן אפשרה התאמת מודל כללי יותר המתאר מאפייני פעולת קהילות לתופעה הישראלית הייחודית.

Chart A: A Theoretical Model for the Research Design

Economic Resources Will be examined by means of cost-benefit analysis (in a separate economic study)
Human Resources Will be presented by demographic characteristics such as age, education, ethnic origin and gender and the manner of their distribution in the community
Physical Resources will be presented by means of an examination of characteristics of community size such as manner of settlement, age of community (years) and by means of characteristics of surrounding locality (social-economic clustering, type of locality and population size)

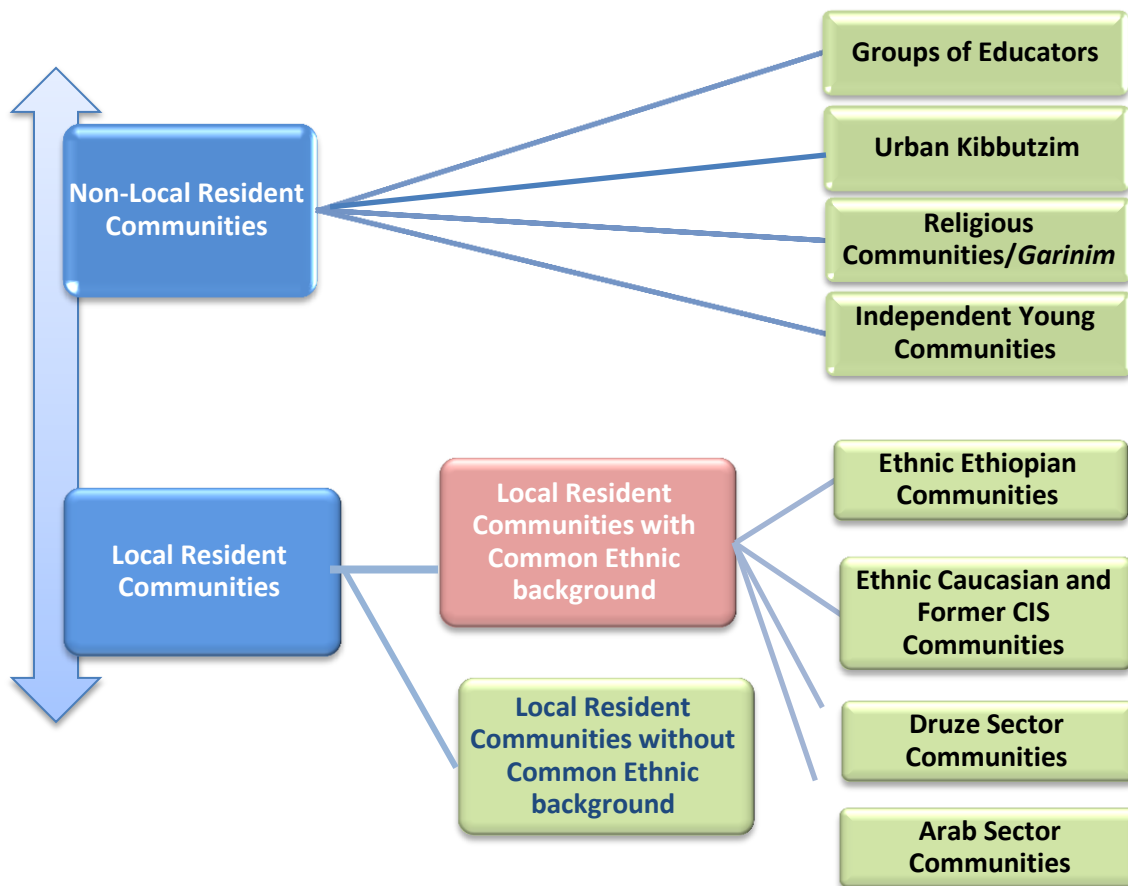
Intra-Community Processes will be presented by means of an examination of the processes surrounding the community's foundation, community's social atmosphere etc.
 In addition, the strategies adopted by the communities to preserve the community, social activity etc. will be examined.
Inter-Community Processes will be presented by means of an examination of the community's connections with surrounding population such as local authorities, other communities and naturally the surrounding population (in the neighborhood/locality)

Intra-Community Results Indices will be presented by means of an examination of community sustainability (demographic balance of arrival and leaving), sustainability of projects run by the community, personal contribution to community members etc.
Inter-Community Results Indices will, among others, be presented by an examination of the degree of influence of projects operated by the community on target populations toward whom it turns.



שימוש בממצאי המחקרים הקודמים בשילוב מחקר גישוש איכותי במספר מצומצם של קהילות אפשרה בניית מערך טיפולוגי המבחין ומאפיין את סוגי הקהילות השונות הפועלות בישראל (תרשים ב'). הגדרת הטיפולוגיה הובילה את אנשי הקרן לתבונה כי יש לעבוד אל מול ארגוני הרשת של הקהילות יותר מאשר אל מול הקהילות הבודדות.

CHART 'B': TYPOLOGY OF SAMPLE COMMUNITIES



בחינת המודל התיאורטי והטיפולוגיה בשטח

לאחר מחקר הגישוש, נערכה עבודת השדה. אשר כללה את הכלים והמהלכים הבאים:

- מחקר עומק איכותי - עבודת שדה בקרב עשר קהילות אשר נדגמו למחקר ובהן נערכו ראיונות אישיים רבים עם גורמים מתוך ומחוץ לקהילות ואיסוף חומרים רלוונטיים לקהילות, בממצאי המחקר הזה בשילוב ממצאי המחקרים הקודמים נעשה שימוש לבניית השאלונים.
- העברת שאלונים כמותיים בקרב כ-100 רכזי הקהילות ומנהלי העמותות.

ממצאי המחקר המרכזיים נגזר מערך קבלת החלטות אופרטיבי של הקרן:

- ממצאי המחקר עלה כי 'ציבותן וקיימות הקהילות תלויה במידת המשימתיות שלהן ולפיכך מעודדת כיום קרן שח"ף את הקהילות כבר בתקופת ההקמה לאמץ משימה או מטרה חוץ קהילתית.
- מימד התנדבות של חברי הקהילה במיזמים של הקהילה נמצאו משמעותיים מאד ולכן התמקד המחקר הכלכלי בהיבט של העשייה הקהילתית.
- ממצאי המחקר עלתה התמקדות בשני תחומי עשייה חינוך ושיפור פני השכונה, כתוצאה מתובנה זו בחרה הקרן להתמקד בנושאים אלו ולהפנות משאבים למחקרי בוחן מעמיקים בהם תבחן תרומת הקהילות לשינוי ושיפור החינוך הפורמלי (דהיינו בתוך בתי הספר) ותרומתן לתהליכי ההתחדשות העירונית.

יצירת מערך אינדיקטורים לבחינת מאפייני הקהילות, עבודתן והשפעתן

כדי ליצור מערך אינדיקטורים יישומי, נבנה בהתחלה מערך מדדי מפתח רחב ביותר, וזאת בהתאם לשילוב בין מודלים תיאורטיים לבין הממצאים שעלו במחקרי הקרן שבחנו את פעילות קהילות צעירים משימתיות. בשלב השני הוצג אותו מערך מדדים בפני נציגי הקרן, נציגי הקהילות, נציגי העמותות ונציגי הגופים היזמים, עם כל השחקנים המעורבים נערכו קבוצות דיון שעסקו בעיקר בישימות איסוף נתונים הנדרשים לבחינת כל המדדים המוצעים. מערך המדדים הסופי כולל רק מדדים שאיסוף הנתונים עבורם הוגדר כבעל ישימות גבוהה.

Model Stage	Reference Element	Data/Criteria	Data Attainment Method
Inputs	External environment	Social-economic cluster of localities where the communities operate	Central Bureau of Statistics Website
		Criteria/indices for the fostering of schools where the communities operate	The schools; the virtual research room of the Ministry of Education
	Internal environment	Community types	Administrative data from the Foundation

Suggested Set of Key Criteria for Evaluating the Performance of Mission-Oriented Communities				
Model Stage	Criterion/Index	Data	Data Attainment Method	Criterion/Index Creation Method
Inputs	Expansion of the Mission-Oriented Community Phenomenon	Number of localities where communities operate	Administrative data from the Foundation	Calculation of variation percentage between years
		Number of communities		
		Number of Entrepreneurial Organizations		
		Number of Associations		
		Budget Scope		
Inputs - Resources	"Quality Group" quality of the human resources	Community member characteristics (education, occupation, etc.)	On-line form – annual data collection	
Internal Community Activities		Number of projects associated primarily with community members	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
External Community Activities		Number of projects segmented according to fields of activity (separate reference to projects that provide solutions to unique needs)	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
		Number of activities/hours in community projects		
	Municipal/national involvement	Number of projects in cooperation with a local/national authority	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
		Number of community members who occupy positions within the authority (including committee membership)		
	Community cooperation	Number of projects in cooperation with other communities	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
Internal Community Yields		Number of participants in internal projects	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
External Community Yields		Number of beneficiaries in various projects	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
		Number of activities/hours received by a project beneficiary (community average)		
		Number of volunteers (other than community members)		

Suggested Set of Key Criteria for Evaluating the Performance of Mission-Oriented Communities				
Model Stage	Criterion/Index	Data	Data Attainment Method	Criterion/Index Creation Method
Internal Community Results	Community member involvement	Number of community members active in community projects	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
	Community orientation criteria/indices	Examination of sense of identity, belonging, support & security among community members	Community orientation criteria/indices questionnaire distributed among community members	
	Encouragement of local residents to remain at the locality/neighborhood	Number of local residents among the members of the community or report evaluating the number of local residents who remained owing to the community	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
External Community Results	Municipal/national involvement	Number of projects in cooperation with a local/national authority	On-line form – annual data collection	Calculation of variation percentage between years
		Number of community members who occupy positions within the authority (including committee membership)		
		Number of new educational activities established or expanded pursuant to community activity		
	Resident involvement	Number of residents other than community members involved in community activity		
	Improvement of learning achievements among community beneficiaries	Learning achievement data collected over the course of one curricular year minimum	Data collected by the communities	Difference between averages throughout one curricular year minimum
	Increase in the number of draftees (into military service) among community beneficiaries	Data for draftees among community beneficiaries	Data collected by the communities	Calculation of variation percentage between years
	Making higher education more accessible to community beneficiaries	Number of candidates/bachelor's degree students among community beneficiaries	Data collected by the communities	Calculation of variation percentage between years
Broad Impact/Effect at the Locality Level	Positive immigration to locality	Number of locality residents	Locality Data – Central Bureau of Statistics	Calculation of variation percentage

Suggested Set of Key Criteria for Evaluating the Performance of Mission-Oriented Communities				
Model Stage	Criterion/Index	Data	Data Attainment Method	Criterion/Index Creation Method
	Improvement in local resident education (relevant to communities that focus on education improvement)	Achievements of local schools in MEITZAV (School Effectiveness & Growth Indices) examinations (single school level acceptable)	Ministry of Education Website – data as of the year 2009	Comparison of averages over a few years
		Examination of school climate criteria/indices (MEITZAV – School Effectiveness & Growth Indices)	Ministry of Education Website – data as of the year 2009	
		Number of individuals entitled to matriculation certificates	Ministry of Education Website – data as of the year 2010	Calculation of variation percentage between years
		Number/percentage of bachelor's degree students	Freely available data in annual report by the Adva Center	
	Changes in locality image and physical visibility	Questionnaire to residents	On-line questionnaire through Internet panel	Changes between years for those localities

3. פיתוח מחקרים בנושאים ייחודיים – במטרה לבנות מודלי פעולה הניתנים להפצה רחבה יותר

כפי שהוזכר, ממצאי המחקרים הרחבים הובילו לתובנות כי תחומי מהעשייה העיקריים של הקהילות הינם חינוך והתחדשות עירונית ולפיכך הוחלט לבחון את העשייה הזאת לעומק באמצעות מקרי בוחן באמצעותם ניתן לבנות מודלי פעולה של הקהילות ולבחון את התהליכים באמצעותם משפיעות הקהילות בתחומים אלו.

התחדשות עירונית הדר – מקרה בוחן

במחקר זה נבחנו התנאים המיוחדים שאפשרו מהלך של התחדשות עירונית בשכונה והוגדרו מדדים להתחדשות עירונית. חלק מרכזי במחקר הוקדש להבנת חלקן של הקהילות המשימתיות בתהליך השינוי וכתוצאה מכך פותח מודל להערכת צמיחה/התחדשות עירונית המכיל את התרומה הייחודית של הקהילות המשימתיות בנוסף על הגורמים האחרים: הרשות המקומית ותושבי השכונה. המדדים שפותחו במודל היו: בטחון אישי, סולידריות חברתית, צמיחה כלכלית וכמות ואיכות השירותים בשכונה.

תרומת פעילות הקהילות לאקלים בית הספר – מקרה בוחן

במחקר זה נבחנו 3 בתי ספר יסודיים בפריפריה הגאוגרפית, בהם נמצא שיפור במדדי האקלים החברתי והפדגוגי, בשנים בהן ידוע על פעילות קהילות בבתי ספר אלו. נערכו ראיונות עם מנהלי בתי הספר, אנשי הצוות החינוכי

ואנשי הקהילות וזאת במטרה להבין מהם התהליכים והמנגנונים באמצעותם יכולים חברי קהילה לתרום לשיפור האקלים החברתי והפדגוגי בבתי ספר יסודיים.

4. שילוב כלי הערכה כלכליים

במהלך השנים 2011-2013 נערך ניסיון מחקרי ראשון לבחון את ההיבט הכלכלי של פעילות הקהילות. מטרת המחקר הייתה פיתוח כלי הערכה (מדדים) ישימים ומקובלים שיאפשרו: איסוף נתונים שיטתי לצורך הערכת פעילות הקהילות וקבלת החלטות, מעקב על פני זמן על הישגי הקהילות, הצגה מקובלת של פעילות הקהילות בפני גורמים מחוץ לקרן (משרדי ממשלה, תורמים ואחרים). על מנת להתאים כלי מדידה לפעילות הקהילות בפועל נערך מחקר ולימוד מקדים כולל ניתוח תיאורטי וסקירת ספרות בנושא מדדים להערכת פעילות פילנתרופית. נמצא כי המשותף לכל הקהילות הוא שחברי הקהילה גרים בפועל באזור פריפריה חברתית כלכלית והקהילה מקיימת פעילויות לקידום האוכלוסייה בתוכה היא פועלת (בעיקר בתחום החינוך והרווחה). מכאן נוסחה השאלה המרכזית בהערכה הכלכלית: האם תמיכה בקהילות צעירים משימתיות היא דרך יעילה לקידום קבוצות אוכלוסייה חלשות בפריפריה החברתית כלכלית?

המונח "יעיל כלכלית" בהקשר הזה משמעו האם התמיכה בדרך זו מניבה ערך עודף ביחס לפעילויות חברתיות אלטרנטיביות. מכיוון שחברי הקהילה גרים בפועל בתוך האוכלוסייה בפריפריה החברתית כלכלית יש להם הכרות טובה עם האתגרים באזור, קשר אישי רציף ולאורך שנים עם האוכלוסייה במקום, מוטיבציה לוקאלית מיוחדת ותמיכה של הקהילה עצמה בפעילות החברתית. תכונות אלו מעלות את ההשערה כי פעילות חברתית באמצעות קהילות צעירים משימתיות עשויה להיות יעילה וייחודית.

בהתאם לטיפולוגיה של הקהילות שהוגדרה במחקר ההערכה הכללי, בוצעה הבחנה בין קהילות בני מקום – קהילה שמרבית חבריה שייכים לאוכלוסיית המקום, לבין קהילות שאינן בני מקום – שבהן מירב החברים הגיעו מחוץ לאוכלוסיית המקום. נערך ניתוח מסגרת רעיוני לפיו בחלק מהתחומים עשוי להיות יתרון לקהילות בני מקום (הכרות אישית וישירה, מוטיבציה, דוגמה אישית ועוד) ואילו בתחומים אחרים תורמים התכונות של קהילות של אינם בני המקום (ממוצע השכלה גבוהה ביחס לאוכלוסייה המקומית, יכולת ליצור קשרים עם גורמים מחוץ לאוכלוסייה המקומית ועוד). בשני המקרים, ועל סמך המחקר המקדים, הועלתה ההשערה כי הקהילות מצטיינות במיוחד ביכולת לגייס מתנדבים לפעילות חברתית (מהקהילה עצמה ומהסביבה) וביכולת לגייס משאבים באמצעות שיתופי פעולה עם גורמים מקומיים ואחרים (בפרט שימוש במבנים שבבעלות הרשויות המקומיות).

בחלקו האמפירי של המחקר פותח כלי הערכה כלכלית ישים. השיטה לאיסוף הנתונים התבססה על שאלון שפותחו ונתונים שהועברו מקרן שח"ף. השאלון הועבר כשאלון אינטרנטי למנהלי העמותות בחמש קהילות שנבחרו והסכימו מראש להשתתף במחקר (זהות הקהילות אינה נחשפת בדוח). מתוך השאלון נגזרו פרמטרים לחישוב אומדנים כלכליים:

תשומות – הוצאות כספיות, שעות מתנדבים, מבנים ועוד (מתורגם לערכים כספיים).
מקורות כספיים – קרן שח"ף, תורמים אחרים, משרדי ממשלה, ועוד (מהשאלונים ונתוני הקרן).
תמורה/תועלות – תמורה במונחי שעות פעילות למשתתף (על פי גישת עלות אפקטיבית).
הפרויקטים של הקהילות סווגו לפרויקטים שמופנים לאוכלוסיית הסביבה ופרויקטים שמופנים לקהילה פנימה. הודגמה יכולת איסוף הנתונים לשמש להערכת פרויקט בודד, הערכת פעילות של קהילה והשוואה בין קהילות. השאלון מאפשר גם זיהוי מאפיינים רבים כגון – סיווג הקהילה, סיווג הפרויקטים, מאפייני רקע על הקהילה והישוב ועוד.

עיקרי הממצאים:

- מינוף וגיוס משאבים לא כספיים – כל הקהילות שנבדקו הצליחו לגייס מתנדבים מחברי הקהילה ושאינם חברי קהילה. בנוסף כל הקהילות הצליחו ליצור שיתוף פעולה עם הרשות המקומית בעיקר בצורה של שימוש במבנים של הרשות (ללא תמורה כספית).
- רמת המינוף – נמצא כי בין 11% ל-35% מהמשאבים של הקהילות שנבדקו מקורם בגיוס משאבים לא כספיים (מתנדבים ומבנים).
- קיימות (יציבות) – שתי הקהילות הוותיקות שנבדקו הצליחו לגייס מקורות כספיים משמעותיים מלבד תרומות. הקהילה החדשה ביותר שבדקנו היא קהילה קטנה יחסית שתלויה כמעט לחלוטין בתמיכה מבחוץ.

5. הטמעת ממצאי איסוף הנתונים כחלק מתהליך קבלת ההחלטות בקרן

- יעדי קרן שח"ף נקבעים בהתאם לתכנית אסטרטגית שנבנית על פי ראייה והבנה של התפתחות תנועת הקהילות לטווח הארוך, וזאת תוך כדי דיאלוג עם השותפים בקרן ובעלי העניין השונים. תמונת המצב לפיה נבנית התכנית האסטרטגית מבוססת על מסד הנתונים השנתי, מחקרי עומק שמבצעת הקרן, השקעה של משרדי ממשלה וקשר רצוף עם השטח.
- התכנית האסטרטגית למרות שנבנית כתכנית חומש מותאמת לדינאמיות ולמורכבות תופעת הקהילות, כאשר אנשי הקרן מקפידים לעמוד על ההתרחשויות באמצעות ניתוחי נתונים שנתיים וביצוע מחקרים ייחודיים. החשיבות במחקרים הייחודיים טמונה בשימוש יצירתי בכלי מחקר מקובלים וכך הגדלת מגוון התחומים הנחקרים.
- איסוף הנתונים השיטתי מאפשר בחינת עמידת הקרן ביעדיה ובחינת מידת האפקטיביות של השקעות הקרן, וזאת באמצעות הגדרת מערך מדדי ביצוע, תוצאה והצלחה.
- באמצעות תהליכי הערכה מקצועיים יצרה לה הקרן מוניטין כגוף ידע מקצועי שביכולתו להציע מודלים לבחינת אפקטיביות הפעילות בהתאם לתחומי ההתערבות השונים של הקהילות, לדוגמה מודל יזמות קהילות שפותח כחלק מתהליך העבודה של הקרן מול ארגוני הקהילות והיום מהווה בסיס לפיתוח גופים יזמיים חדשים.