



## מבוא

### מהי הערכה?

ניתן להגדיר הערכה כ"איסוף שוטף של מידע המשרת את תהליכי קבלת ההחלטות בארגון". במילים אחרות, תהליך ההערכה כולל:

1. הצגת שאלות טובות.
2. איסוף מידע וניתוחו.
3. שיתוף במידע, במטרה לשפר תהליכי קבלת החלטות (Gray, 1998)!

תהליך ההערכה יכול לסייע לכם ללמוד מניסיונכם, להיות קשובים לקהילתכם ולוודא שאתם ממלאים את המשימה הארגונית שלכם.

### מדוע אנו זקוקים להערכה?

האם כדאי לארגון לבצע הערכה? תהליך ההערכה, המקדם למעשה דיאלוג ביניכם לבין הקהילה שלכם, מבטיח קבלת משוב על העבודה שאתם עושים. להלן כמה דוגמאות לתועלת שתצמח לארגונכם מביצוע הערכה: (ראו Mattessich, 2003):

"כדי שארגון יהווה יותר מסך כל תוכניותיו, עליו להיות בעל היכולת לשאול, להקשיב, לשקף ולהסתגל!"  
(Letts, Ryan and Grossman, 1999)

### למידה על הצלחות... הערכה תסייע לכם:

- גנלות אילו היבטים של תוכנית העבודה פועלים באופן אפקטיבי.
- לקבל משוב על העשייה שלכם מקהל היעד ומשותפים בקהילה.
- להשפיע על מידת המוטיבציה של חברי הצוות בכך שתאפשרו להם לראות כיצד הם תורמים להגשמת המשימה הארגונית.

© 2007  
מאן 'יוון הולן'

### שיתוף קהלי היעד העיקריים שלכם במידע... הערכה תסייע לכם:

- לנצל את ההזדמנות על מנת לספר את ה"סיפור" שלכם ולשתף ארגונים דומים במידע.
- להגביר ואת התמיכה במאמצים לגיוס כספים על ידי הצגת הישגים שלכם, והוכחה שניצלם את הכספים בצורה אחראית.
- לזכות בהכרה ציבורית להישגים של תוכניתכם.

### שיפור הפעילות ותוכנית העבודה... ההערכה תסייע לכם:

- לעקוב אחר יישום תוכנית העבודה כדי לבדוק אם יש צורך בשינויים.
- לגלות תוצאות או גורמים בלתי צפויים שמשפיעים על תוכניתכם.
- לאתר שינויים בצרכים של אוכלוסיית היעד שלכם.

### האם אנחנו יכולים לעשות הערכה בעצמינו?

בדרך כלל, כשאנחנו חושבים על "הערכות", אנחנו מיד חושבים על מבחנים ותעודות. אבל הערכה יכולה להיות מעבר ל"חלוקת ציונים" לעבודה ולפעילות, או "מדידת" הישגים. הגישה שאנו מציעים בחוברת זו לנושא ההערכה מבוססת על העקרונות הבאים (ראו Patton, 1998):

- ההערכה הארגונית הינה **תהליך מוטמע ומתמשך** המשולב בפעילויות היומיומיות של הארגון.
- תפיסת ההערכה ארגונית **כתהליך למידה** המסייע בזיהוי השינויים הנחוצים בארגון במקום סיכום ההצלחות או הכשלונות של הארגון.
- הערכה ארגונית היא **תהליך פנימי** אשר אינו מונע על ידי דרישות חיצוניות למתן דין-וחשבון בלבד, אלא בעיקר מתוך תחושת אחריות עצמית.
- תהליך ההערכה **כתהליך שיתופי** המעודד את מעורבותם של בעלי העניין בארגון בתכנון ויישום ההערכה הארגונית.
- הערכה **כאמצעי להעצמה**, המלמד את הצוות להבין ולהעריך את מידת ההשפעה של עבודתו.

אנו מודעים לכך שארגונים רבים מתמודדים עם אתגרים מורכבים אשר קשה להתגבר עליהם בפרק זמן קצר או למדוד במדויק את ההתקדמות לקראת פתרונם. בנוסף לכך, ישנם גם אילוצי זמן ומשאבים מוגבלים המקשים על מדידת תוצאותה של פעילות המכוונת לשינוי חברתי. לפיכך, שמנו דגש מיוחד על גישה משתפת ומעשית להערכה, אשר תאפשר לכם ללמוד מעבודתכם ולזהות דרכים לשיפור תוכנית העבודה שלכם.

## סקירה כללית של החוברת

פרק 1 עוסק במרכיבים הבסיסיים של התשתית עליה נבנה תהליך ההערכה, והם:

- תיעוד מידע חיוני לתהליך ההערכה
- הגדרת "תיאורית העבודה" הארגונית (מטרות מוגדרות ותוצאות רצויות)
- המוכנות והפתיחות של הארגון לקראת תהליך ההערכה

פרק 2 מציע רעיונות לתכנון אסטרטגית הערכה. פרק 3 סוקר אסטרטגיות איסוף נתונים ופרק 4 עוסק בשיטות לניתוח הממצאים, דיווח עליהם ויישום המסקנות במסגרת העבודה הארגונית. פרק 5 מתאר בקצרה את מהלכן של פעילויות אשר יוכלו לסייע לכם לבצע פרקטיקות של הערכה פנים ארגונית. בפרק הנספחים תמצאו מקרה מבחן היפותטי של תהליך הערכה, כולל דוגמאות לשיטות איסוף מידע וניתוחו וכן דו"ח הערכה מסכם לדוגמא.

להלן טבלה המציגה את תוכן החוברת לפי פרקים:

פרק 1: תשתית תהליך ההערכה	פרק 2: תכנון תוכנית ההערכה	פרק 3: אסטרטגיות איסוף נתונים	פרק 4: פירוש, דיווח ויישום התוצאות	פרק 5: פעילויות מונחות באירגון
<ul style="list-style-type: none"> <li>• תיעוד סוגי המידע הדרושים להערכה ארגונית</li> <li>• ניסוח תיאורית תוכנית</li> <li>• הבטחת "המוכנות" הארגונית לתהליך ההערכה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניסוח שאלות הערכה</li> <li>• קביעת אופן איסוף המידע הדרוש</li> <li>• תכנון תוכנית ההערכה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• סקירת אסטרטגיות איסוף נתונים:</li> <li>• ניתוח מסמכים</li> <li>• איסוף משוברים בכתב.</li> <li>• תצפיות</li> <li>• שיחות עם אנשים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניתוח נתונים</li> <li>• דיווח התוצאות</li> <li>• יישום הממצאים</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• הצעות לפעילויות להטמעת תהליך ההערכה בארגון</li> </ul>

חוברת זו מתבססת על מגוון מקורות מקצועיים המצוטטים לאורכה. מקורות אלה יכולים לסייע לכם להרחיב את הידע וההבנה שלכם בנושא ההערכה. השתדלנו להשתמש במקורות הזמינים באמצעות האינטרנט. רוב החומרים הם מארה"ב או מאירופה, ולכן הם מופיעים באנגלית.

## שאלות מפתח שכדאי לשקול בפיתוח אסטרטגית הערכה

ברצוננו להעלות כמה סוגיות שראוי לתת עליהן את הדעת בעת תכנון אסטרטגית הערכה.

1. מי צריך להיות מעורב בתהליך ההערכה ובאיזה אופן?  
חשוב לערב את אותם גורמים המשפיעים על התהליך והמושפעים ממנו ומתוצאותיו כבר מראשית תהליך ההערכה.
2. מה הכי חשוב לנו ללמוד?  
בזמן שאתם מתכננים את תהליך ההערכה יש להתייחס לשאלות כגון: איזה מידע דרוש לנו? מדוע המידע הזה חשוב? מה ניתן ללמוד ממנו?
3. מהם המשאבים העומדים לרשותנו לתכנון תוכנית הערכה ויישומה?  
כאשר אתם מתחילים לתכנן את אסטרטגית ההערכה שלכם, חשוב להיות מציאותיים ולהתחשב ביכולות הביצועיות של הארגון.
4. האם אנו מתכננים תהליך הערכה יציב שניתן יהיה לקיימו לאורך זמן? כיצד ניתן יהיה להפיק תועלת מהתהליך וממצאיו?  
בידיכם ההזדמנות לתכנן תהליך הערכה מתמשך שיסייע בהגברת האפקטיביות הארגונית לאורך זמן

## תוכן עיניינים

1	פרק 1   תשתית תהליך הערכה ארגוני
	חלק 1: תיעוד העבודה
4	חלק 2: ניסוח תיאורית התוכנית
12	חלק 3: מוכנות ארגונית ליישום תהליך הערכה
15	פרק 2   תכנון תוכנית הערכה
16	מיקוד השאלות המעריכות
21	קביעת מדדי שינוי
27	פרק 3   אסטרטגיות איסוף נתונים
28	1. סקירת מסמכים
29	2. איסוף משובים כתובים
35	3. תצפיות
37	4. שיחות עם אנשים
41	בזמן שאתם שוקלים את אסטרטגיית איסוף הנתונים שלכם
44	פרק 4   ניתוח ופירוש ממצאי הערכה, דיווח ויישום
44	מהו ניתוח נתונים?
48	על תהליך ניתוח הנתונים וניסוח ההמלצות
49	העברת הממצאים
51	ניצול ממצאי הערכה
53	פרק 5   פעילויות ארגוניות מונחות
54	פעילות 1: שאלות חשובות שכדאי לשאול כשמפתחים אסטרטגיית הערכה
56	פעילות 2: האם הארגון שלנו מוכן לביצוע הערכה?
59	פעילות 3: תיעוד העבודה
62	פעילות 4: מיפוי העבודה
64	פעילות 5: תכנון תוכנית הערכה
66	פעילות 6: מה נעשה עם המידע הזה?
68	פעילות 7: איך אנחנו מתקדמים?
70	נספחים
70	1 נספח
85	2 נספח
91	3 נספח
94	הערות