

הערכה רב-משובית מודל הערכה לפרויקטים במדרשת אדם

מדרשת אדם עוסקת בחינוך לאורח חיים דמוקרטי. הפעילות מתקיימת בקרב אוכלוסיות מקבוצות תרבותיות, דתיות ולאומיות שונות. תכניות הלימוד והפרויקטים משלבים לימוד עיוני של העקרונות הדמוקרטיים עם פרקטיקה מעשית המאפשרת לבחון את המציאות הקיימת לאור הערכים שנלמדו ולהציע דרכים לשיפור.

מטרת המודל להערכה של המדרשה "הערכה רב-משובית" היא שיפור תהליך הלמידה והיישום. המודל נשען על הגישה שכל הקבוצות המעורבות בתהליך החינוכי צריכות להיות שותפות בתהליך והיא אמורה להיות מבוססת על אמון בין השותפים בו.

"הערכה רב-משובית" משלבת שני אינדיקטורים ראשיים:

1. הערכה היא חלק מתהליך הלמידה והיישום ומלווה אותה בכל שלביה. הערכה כזו מאפשרת למשתתפים לבחון את עצמם בתהליך ולא רק בסופו ומטרתה שיפור העבודה/הלמידה. לכן חשוב שהקריטריונים להערכה יהיו ברורים לכולם.

2. תהליך ההערכה נעשה על ידי כל השותפים - צוות, משתלמים ומעריכים בדיאלוג במסגרות שונות (ישיבות צוות, ישיבות כיתתיות, פגישות אישיות וכד'). מושם דגש על כך שהמעריכים אחראים לתוצאות הפרויקט, כפי שהמוערכים אחראים לו.

מודל הערכה זה של מדרשת אדם מבוסס על הדגם של פרופ' דוד נבו: "הערכה המביאה תועלת"¹. המודל מתייחס לשאלות היסוד של נבו ונותן תשובות הנגזרות ממטרותיה החינוכיות. הוא בודק גם מה מידת יכולתם של הלומדים (תלמידים/מורים וכד') ליישם את הידע, המיומנויות וההבנה שרכשו, בדומה לזה של "ההערכה החלופית" המקובלת היום בחינוך.

מודל ההערכה של מדרשת אדם נותן מענה לשאלות הבאות:

(1) מי צריך להעריך את הפרויקטים של המדרשה - מעריך חיצוני או מעריך פנימי?

דוד נבו מביע ספק בדבר אפשרותו של מעריך חיצוני להיות אובייקטיבי. הוא מודע לכך שהמעריך החיצוני מעוניין שיזמינו אותו שוב לבצע הערכה, ועליו לבצע את ההערכה בכפוף לאינטרס זה. עם זאת נכון שהוא יכול לראות דברים בצורה רחבה יותר ואינטרסנטית פחות מחלק מהמוערכים.

תהליך ההערכה של המדרשה מבוסס על ההנחה שכדי להבין את התהליכים המתקיימים בעשייה החינוכית, נדרשת ראייה סובייקטיבית של גורמים רבים ככל האפשר. רק כך, ניתן להתקרב לראיה אובייקטיבית. המעריכים צריכים להבין את השפה הפנימית הארגונית והחינוכית אותה הם מעריכים.

במדרשת אדם להזמנתו של מעריך חיצוני יש משמעויות נוספות על אלו שמציין דוד נבו. מאחר והנושאים הנידונים בהשתלמויות מצויים במחלוקת חברתית ולעיתים פוליטית, הערכה חיצונית יכולה לעורר חשדנות, שמא המעריך מקדם עמדה מסוימת בקונפליקט. יש לפיכך צורך למצוא דמות מוכרת למשתתפים בפרויקט ולצוות המדרשה, אשר איננה בעלת עניין מיידי בתיאור מוצלח של

¹. דוד נבו, "הערכה המביאה תועלת" - הערכת פרויקטים חינוכיים וחברתיים, אוניברסיטת תל אביב, הוצאת מודן, 1989.

הפרויקט, והיא בעלת ידע מקצועי בתחום התהליך החינוכי שלה. לפיכך, היא צריכה להיות פנימית וחיצונית לפרויקט המוערך.

כדי לתת מענה על צרכים אלו הוחלט במדרשה שלכל פרויקט יהיה מלווה על ידי איש שהוכשר בשפה הארגונית. המלווה הוא איש צוות מהמדרשה שאיננו מנחה את ההשתלמות ואיננו נמצא בתהליך הביצוע הרציף שלה. הוא האדם המכנס את משתתפי הפרויקט לשיחות סיכום והערכה במהלך הפרויקט.

מאחר והוא איננו חלק מביצוע הפרויקט הרציף הוא יכול להתפנות לראיה כוללת של הפרויקט. עם זאת הוא מהווה חלק אינטגרלי מצוות המדרשה והוא איש מקצוע בהנחיה ובריכוז פרויקטים שלה. המלווה מקבל אף הוא ליווי מרכזי ההדרכה של המדרשה וממנהלת המדרשה. בתום תהליכי הסיכום אותם נתאר בהמשך, המלווים מוזמנים להציג את הפרויקטים שלהם בישיבות מיוחדות, למשוב כולל על הפרויקט.

2) מה מטרת ההערכה? – שיפור העבודה, או דיווח על תוצאותיה?

בהשתלמות העוסקת בנושאים שנויים במחלוקת חינוכית, חברתית ופוליטית, דיווח ושיפוטיות מחזקות אי אמון. דיווח גם מעורר אסוציאציות שליליות של מעקב של הקבוצה הדומיננטית אחרי הקבוצה השניה. במערכת כזו יש לתת תחושה של שיתוף שוויוני של הצדדים בתהליך העבודה וההערכה. שיפור העבודה הוא לפיכך יעד מועדף בהערכה וכמוהו גם שיתוף בהערכה. אם בכל פעם המעריך בארגון הוא מישהו אחר (נציג של קבוצה אחרת) מידת האמון בתהליך תגדל.

3) מי הוא קהל היעד של ההערכה?

דור נבו מצביע על כך שההערכה גם מהסוג הראשון וגם מהסוג השני חייבת להתייחס לבעלי העניין השונים בפרויקט ובשום פנים לא ללקוח בודד ספציפי. הערכה שתתייחס רק לבעל עניין אחד – הלקוח – יכולה ללקות בחסרים רבים: א) בראיה מוגבלת של הפרויקט; ב) בביזבוז משאבי הערכה; ג) בניסיון של המעריך לרצות גורם ספציפי.

בתהליך ההערכה של הפרויקטים במדרשת אדם מתייחסים לכל המשתתפים בפרויקט, גם בגלל הסיבות הנ"ל שמנינו וגם בגלל המימד השוויוני הדמוקרטי של ההערכה אותו ציינו קודם לכן. התחושה של המשתתפים בתהליך ההערכה בו כולם מוערכים ומעריכים יוצרת אמון ומוטיבציה רבה יותר להשתתף בתהליך.

לגבי חלק מהשותפים במדרשה יש בחוויה זו של הערכה, התנסות חדשה במצב של שוויון. הם רגילים להיות מוערכים אך לא מעריכים. שינוי שתפקידים הקלאסיים תורם להשגת אחת ממטרות המדרשה – להעצים קבוצות חלשות.

4) האם ההערכה צריכה להיות כמותית או איכותית?

יש טוענים כי הערכה הכמותית מאפשרת דיוק אובייקטיביות ומהימנות. ההערכה האיכותית מאפשרת הבנה של הקשרים, דקויות ומשמעויות. כפי שצינו קודם לכן, במדרשת אדם שותפים בפרויקטים אנשים מתרבויות שונות. כדי להבין לעומק את משמעות הפעולות בפרויקט על ידי כל המשתתפים, מתחייבת הערכה איכותית. בהערכה מסוג זה ניתן ללמוד על ההקשרים התרבותיים של הפעולות

למשתתפים השונים ולהבין ביתר דיוק את דבריהם. מאחר והמטרות של המשתתפים בפרויקט הן לעיתים שונות, אין אפשרות לכמת אותן על סקלה אחת.

עם זאת קיימים נתונים מספריים שחשיבותן רבה - מספר משתתפים בפעילות, מספר בתי הספר המבקשים להמשיך בפעילות ואלו המבקשים להפסיקה ועוד.

בהערכה של הפרויקטים במדרשה נעשה ניסיון לאסוף את הנתונים המספריים שאינם פוגעים בתהליך העבודה ולבצע בעיקר הערכה איכותית.

תהליך ההערכה

תהליך ההערכה של מדרשת אדם מתבצע בעיקר על ידי מלווי הפרויקטים, שאינם נמנים על מבצעייהם. המלווים מכנסים את השותפים במהלך הפרויקט לשיחות שמטרתן לבחון את ההתקדמות בבצוע ואת הבעיות המיוחדות בהן הם נתקלים. המלווה מנסה לכנס את הבעיות העולות בתהליך העבודה, להפיק לקחים ולהמליץ על כיוונים לשיפור ולהתקדמות. בתום הפרויקט המלווה מקיים שיחות סיכום ומשוב עם המשתתפים כדי לבחון את תוצאות הפרויקט ואת משמעותו לבעלי העניין השונים.

המלווה אמור לבחון את התקדמות הפרויקט על פי הנקודות הבאות :

- א) ארגון ההשתלמות - האם ההשתלמות הוכנה כראוי, האם היו בעיות ארגוניות ואילו? האם תהליך ההתארגנות הלם את ערכי הארגון.
- ב) התמודדות עם התכנים בהשתלמות - אילו תכנים נלמדו ואילו בעיות מיוחדות היו בתהליך הלמידה. האם חומרי הלמידה התאימו לקהל היעד?
- ג) התמודדות עם התהליך החינוכי של מדרשת אדם בהשתלמויות - האם הדיונים והלמידה אפשרו התמודדות עם קונפליקטים בקבוצה, האם התפתחה חשיבה מורכבת בדיון, ועוד.
- ד) התמודדות עם הנחיית קבוצה - האם תלמידים רבים השתתפו או רק חלק. האם הקבוצה שתפה פעולה בדיון. מה היו התהליכים המעקבים את העבודה בקבוצה, ואילו תהליכים קידמו אותה?
- ה) האינטראקציה בין האחראים על שלבי הפרויקט - האם הייתה מוצלחת או לא.

הערכת הפרויקט מבוססת על הנתונים הבאים :

1. הסיכומים שהיו במהלך העבודה עם בית הספר.
2. הסיכומים שהיו במהלך העבודה עם צוות המדרשה שעבד בפרויקט.
3. ההערות של רכזי המדרשה לפרויקט המועברות בישיבה בה מוצגים פרויקטים מתחילתם ועד סופם.
4. הסיכומים שהתקיימו בין המלווה למנהלת החינוכית של המדרשה
5. הסיכומים המתקיימים בישיבות ארגון בהנחיית המנהלת הארגונית של המדרשה.
6. מסקנות התהליך מגובשות להמלצות והחלטות בפרויקטים הבאים של המדרשה.

כך למשל בפרויקט להוראת עקרונות הדמוקרטיה המתקיים בבית ספר, תתקיימנה במהלך הפרויקט שיחות ביניים למשוב עם קהלי הפרויקט השונים - התלמידים - המורים - ההנהלה של בית הספר - רכזי הפרויקט מטעם המדרשה.

בתחילת הפרויקט המנחה עושה בירור ציפיות עם המשתתפים ומנסה להציב אותן באופן ריאלי. לדוגמה: ציפיות מההשתלמות, ציפיות מההנחיה, הציפיות מהקבוצה, ציפיות מעצמי, ציפיות מהחומר הנלמד.

בשיחות הסיכום עם הקבוצה הוא יבחן את ההתקדמות ביחס לציפיות הריאליות שהציב בתחילת ההשתלמות וביחס לציפיות הקבוצה מהתהליך.

ריבוי ישיבות ההערכה, השיתוף של כלל המנחים המורים המנהלות ואחרים בתהליך, נותן תמונה רחבה ומורכבת של כל פרויקט ופרויקט. המוטיבציה של האנשים למסור מידע די גדולה ומידת האמון סבירה.

מדרשת אדם, יער ירושלים, ת.ד. 3536, ירושלים 91033

טל. 02-6448290 פקס: 02-6448293 ♦ info@adaminstitute.org.il