

קרן החינוך למען בתי ספר תל"י

עמותה רשומה (ע"ר) 580404812

דוח מס' 29 | תשרי התש"ע | ספטמבר 2009

דוח אנליזה

מידות שיקוף ודירוג מלכ"רים
חברה לתועלת הציבור

תוכן העניינים

Index

1. תמצית האנליזה
2. שיקוף
3. דירוג
4. רקע
5. ניתוח הסביבה
6. נספחים

קרון החינוך למען בתי ספר תל"י

עמותה רשומה (ע"ר) 580404812

חינוך יהודי פלורליסטי ברוח ערכי סובלנות ופתיחות

תחום ראשי: חינוך

תחומים משניים: רוח ומורשת | התחדשות יהודית | חינוך בגיל הרך

גודל: S M L XL

מידות לחיזוק

עד לאחרונה, היעדר ועד מנהל פעיל ומעורב בפעילות הארגון

היעדר מדידה של תוצאות והשפעה חברתית באופן תדיר

הידע המקצועי אינו מתועד במידה מספקת והשיתוף בידע אינו מלא

עלויות הנהלה וכלליות גבוהות

מידות חוזקה

חזון בהיר ומאתגר המגבש סביבו את עובדי הארגון

מנכ"ל בעל ראייה לטווח רחוק ויכולת הנעת תהליכים

תהליכי הכשרה מקצועיים והעשרות למנחות הפדגוגיות

יתרות כספיות שמקנות לארגון יציבות פיננסית

מוניטין מקצועיים חיוביים בזכות מודל עבודה ייחודי



אתיקה



כספים



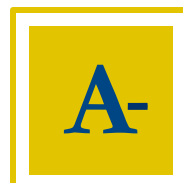
מערכות



אנשים



אופק



מדד מידות

הארגון: קרן החינוך למען בתי ספר תל"י

קהלי היעד: חילוניים, הגיל הרך, ילדים, נוער

ייעוד: לפתח, לקדם ולהעשיר את החינוך היהודי במערכת החינוך הממלכתית בישראל ברוח העקרונות המדגישים ערכי סובלנות ופתיחות, ובכך לחזק את אופיה היהודי והדמוקרטי של מדינת ישראל.

- מטרות:**
1. הרחבת חינוך תל"י כך שיהווה חלופה נגישה לרוב המשפחות היהודיות בישראל.
 2. בניית תשתיות פדגוגיות שיאפשרו עצמאות לבתי הספר הבוחרים בחינוך תל"י.
 3. אימוץ רעיוני ותקציבי של תוכנית תל"י על ידי משרד החינוך.
 4. השפעה על החינוך היהודי בקהילות ישראל ברחבי העולם.

אישורים: 46א: ✓

- ✓ הסדר לתרומות מחו"ל:
- ✓ אישור ניהול תקין:

- פרויקטים מרכזיים:
- ליווי פדגוגי והנחייה של צוותי בתי ספר ברוח תל"י.
- פיתוח תוכניות לימודים והטמעתן במסגרות חינוך.
- מנהיגות חינוכית – תוכנית לימודים אקדמית דו-שנתית לפיתוח ההון האנושי.
- העצמת הורי תל"י והפיכתם לשותפים בחינוך ילדיהם.
- זהות ודיאלוג – מפגשים בין תלמידי תל"י ובין תלמידים ערבים נוצרים.

איזור פעילות: כל הארץ

התנדבות: ההסתמכות על מתנדבים - נמוכה

מוטבים: מוטבים ישירים בשנת 2008: 40,000

מספר מצטבר של מוטבים ישירים: 250,000

גודל הארגון	XL	L	M	S
גודל תקציב	XL	L	M	S
ותק	XL	L	M	S
פריסה גיאוגרפית	XL	L	M	S
משרות ומתנדבים	XL	L	M	S
מוכרות ציבורית	XL	L	M	S

יו"ר: רם שמואלי | שנת מינוי: 2009

מס' חברי ועד מנהל: 5

מנכ"ל: איתן שיקלי | שנת מינוי: 1994

סה"כ עובדים 52

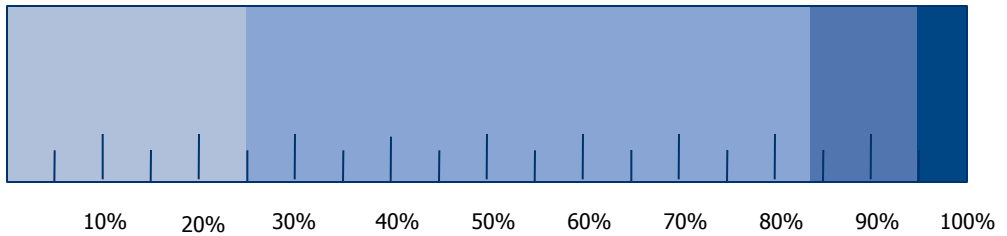
עובדים במשרה חלקית 45

עובדים במשרה מלאה 7

סה"כ משרות 25

סה"כ מתנדבים 0

הכנסות (באחוזים) 2008

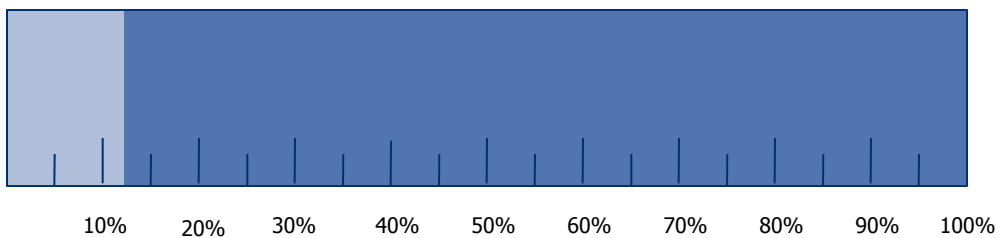


- 25% פילנתרופיה פרטית
- 58% פילנתרופיה מוסדית
- 12% פילנתרופיה עסקית
- 5% הכנסות עצמיות
- 0% ממשלה ורשויות ציבוריות

פילנתרופים עיקריים (2008):

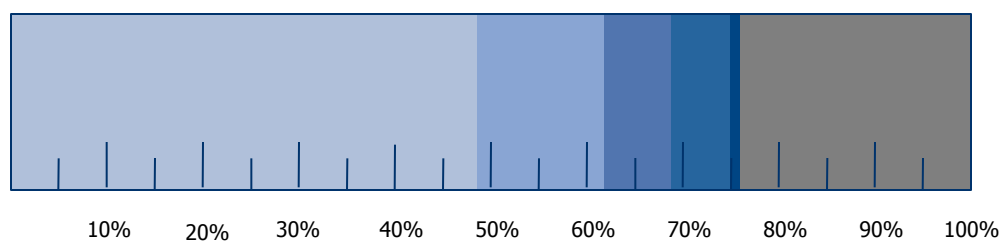
הסוכנות היהודית, קרן מורשה (לגאסי), פועלים בקהילה, שכטר אינק. (ארה"ב), הפדרציה של יהודי ניו יורק

מקור התרומות (באחוזים, הערכה) 2008



- 12% מהארץ
- 88% מחו"ל

הוצאות עיקריות (2008, באחוזים, הערכה)

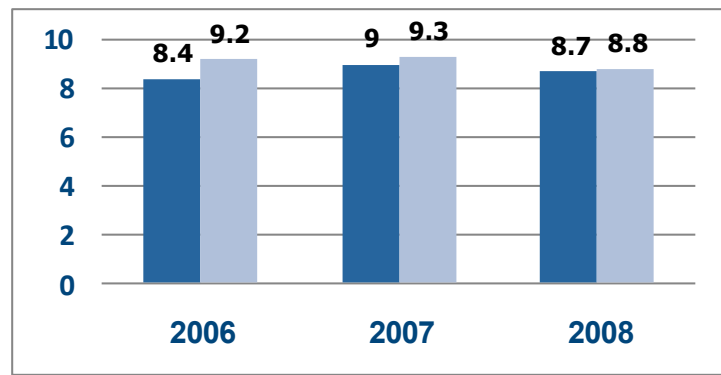


48% ליווי פדגוגי והנחייה
 14% כתיבת תוכניות לימודים
 7% זהות ודיאלוג
 6% מנהיגות חינוכית
 1% אחרים
 24% הנהלה וכלליות

שלוש המשכורות הגבוהות ביותר (2008, אומדן חודשי ברוטו ממוצע, טווח):

1. 27,000 - 24,000 ₪
2. 18,000 - 15,000 ₪
3. 15,000 - 12,000 ₪

הכנסות והוצאות שנתיות במיליוני ₪ (הכנסות ■ הוצאות):



מידות ארגוניות

אופק

A-

לארגון חזון המציב תמונה עתידית בהירה ומאתגרת, ויוצר הזדהות בקרב חבריו. רוב רובן של הפעילויות תואמות את ייעוד הארגון ואת מטרותיו ומופעלות למימושם. תוכניות עבודה מנחות רבים מן העובדים כדבר שבשגרה, אם כי רבים מהיעדים המוגדרים בהן אינם מדידים, ועל כן נוצר קושי בהשוואת הביצוע אל מול התכנון. נערכת בדיקה של שביעות רצון המורים וההורים, אך לא של התלמידים, שהם המוטבים הישירים של הארגון. בארגון מקפידים למדוד תפוקות ואת צרכי המוטבים, ואף להשתמש במידע שנאסף. לעומת זאת, חסרה השקעה בהערכה מתמדת של השפעת הארגון על מוטביו ותוצאות התערבותו, ולמעט שתי הערכות חיצוניות, לא נבדקה הטמעת עקרונות חינוך תל"י ושינוי עמדות והתנהגות בקרב המוטבים.

אנשים

A

במשך שנים הונהג הארגון בידי האסיפה הכללית, גוף גדול יחסית, אשר גם אם הרכבו מגוון ולאנשיו ערך מוסף לארגון, תרומתו בפועל קטנה. לאחרונה נבחר ועד מנהל מצומצם ויו"ר חדש והשפעתם ניכרת בתכנון של תהליכים אסטרטגיים. המנכ"ל, הממלא את תפקידו 15 שנה, הוא בעל ידע, כישורים וניסיון רב המהווים נכס לארגון. קיימות עדויות ליכולתו המוכחת להניע תהליכים משמעותיים, הן בארגון פנימה והן מול גורמים חיצוניים, כמו גם ליכולתו להניע את העובדים. המנחות הפדגוגיות המדריכות את צוותי בית הספר זוכות לתהליכי קליטה והכשרה מקצועיים, שאף שופרו לאחרונה. שיעורי התחלופה נמוכים ביותר ועובדים רבים הם בעלי ותק רב. הארגון כמעט שאינו נעזר במתנדבים להשגת יעדיו.

מערכות

A-

כמו בתחומים ניהוליים אחרים, גם בתחום התפעול הארגון נשען על שירותיו של מכון שכטר בתשלום. המענה הלוגיסטי עונה על הצרכים בדרך כלל, אם כי לעתים זמינותו אינה תואמת את סדרי העדיפויות של קרן תל"י. התפעול מספק את דרישות העובדים ותומך בפעילות במידה טובה. הידע התפעולי מתועד היטב, אך לעומתו תיעוד הידע המקצועי לוקה בחסר וניכר היעדרה של מערכת ניהול ידע מרכזית, המתאימה להיקף הפעילות של הארגון, ומאפשרת שיתוף בידע בין עובדי השטח. בארגון מתקיימים תהליכי הפקת לקחים, אך לא באופן מובנה. אנשיו מכירים את סביבתם המקצועית ומקיימים שיתופי פעולה אחדים עם ארגונים אחרים.

כספים

A-

מקורות ההכנסה של קרן תל"י נשענים בעיקר על קרנות ופדרציות מצפון אמריקה, ואינם מעידים על גיוון. הארגון התקשה עד כה לפתח מקורות הכנסה עצמאיים וציבוריים וחסר לו תכנון פיננסי אסטרטגי מקיף. עם זאת, הארגון מתכנן פיתוח מקורות הכנסה חדשים, וזאת מבלי להפריז בהוצאות על גיוס המשאבים. קרן תל"י הוא ארגון בעל איתנות פיננסית הנהנה מיכולת עמידה טובה בהתחייבויותיו; ברשותו יתרות כספיות סבירות המיועדות למימון פעילות שוטפת ואין הוא נזקק להלוואות או למסגרת אשראי. את התמיכה הלוגיסטית בארגון מבצע מכון שכטר, מבלי שנבדקה חלופה אחרת, תמורת דמי ניהול, שהועלו באחרונה. העלות הכוללת של הנהלה וכלליות גבוהה יחסית, ויעילותו של קרן תל"י נפגעת. מצבו הפיננסי של הארגון מדווח לגורמים מפקחים בשקיפות.

אתיקה

A

ארגון קרן תל"י נהנה מאמון התורמים ופועל בשקיפות גבוהה כלפיהם. עד לאחרונה היו שלושה מבכירי מכון שכטר חברים בוועד המנהל של קרן תל"י, בעוד הארגון נהנה משירותי המכון ומשלם לו דמי ניהול תמורתם. קרן תל"י טיפל בסוגיה, וכדי למנוע ניגוד עניינים התפטרו נציגי מכון שכטר מהוועד, אך הם נוכחים בישיבותיו בלא זכות הצבעה. הארגון הקפיד על גילוי נאות כלפי מידות בסוגיה זו. לא נמצאו עדויות להשפעה חריגה של אנשי מכון שכטר על קבלת החלטות הנוגעות לעניינו, אך ארגון קרן תל"י גם לא יצר מנגנוני בקרה למניעת אפשרות כזו בעתיד. אין באתר הארגון מסמכים המאפשרים ללמוד על התנהלותו הפיננסית והכללית, והשקיפות לציבור נמוכה.

מידות חברתיות

מועילות

במחקר הערכה נמצא ששיעור שביעות הרצון של הורים לתלמידי תל"י מהחינוך ליהדות המוקנה לילדיהם גבוה מזה של הורים אחרים. שיעור הגידול בביקוש לשירותי קרן תל"י מתבטא בתוספת ממוצעת של 5 בתי ספר המצטרפים לרשת מדי שנה. במחקר הערכה נוסף דיווחו בוגרי התוכנית למנהיגות חינוכית על תרומתה הרבה של התוכנית להיבטים רבים בעבודתם החינוכית, ועל כך שהליווי הפדגוגי נתפס כמשמעותי עבורם וכרלוונטי לעבודתם במידה רבה. בעבודת מיפוי שערך ארגון "פנים" נמצא שקרן תל"י תופסת נתח שוק של 39% משדה הפעולה בו מוצעות מגוון של תוכניות מערכתיות ללימוד יהדות במסגרות חינוך פורמליות.

מובילות

תוכנית תל"י זכתה להכרה רשמית, מוכרת ומתוקצבת, של משרד החינוך ובכך הוענק לה מעמד ייחודי. ארגון קרן תל"י היה בין הראשונים שנאבקו בפומבי על הקצאת מקום לערכים ליברליים בחינוך היהודי בישראל. כיום פועלת תוכנית תל"י ב-10% מבתי הספר היסודיים ממלכתיים בישראל. ייחודיותו של הארגון היא במודל המבקש להטמיע את עקרונותיו לא כהתערבות חיצונית או חלקית, אלא כתוכנית מקיפה ומערכתית, שרותמת מסגרת חינוכית שלמה ומשפיעה על סביבתה. המענה שמציע הארגון מאפשר למסגרת החינוכית לקבל ליווי והנחייה בתהליך מובנה בן חמש שנים, עד הפיכתה לעצמאית. קרן תל"י נהנה ממוניטין טובים בקרב אנשי מקצוע. מחקר הערכה מצא שגורמים מקצועיים אוששו את נוסחת ההצלחה של תל"י, והביעו רצון שתוכנית תל"י תפעל בבתי ספר רבים יותר בארץ.

קרן תל"י (תגבור לימודי יהדות) משמש ארגון פיתוח תוכן ותמיכה פדגוגית ברשת של מסגרות חינוך פורמליות, אשר בחרו לקיים חינוך יהודי פלורליסטי ברוח ערכי פתיחות וסובלנות. ראשיתו של הארגון ב-1976, ביוזמה של עולים חדשים מצפון אמריקה, אשר חיפשו ולא מצאו בישראל מענה לצורך ילדיהם בחינוך יהודי פורמלי שאינו אורתודוקסי. במקביל להקמת בתי ספר וגני תל"י, אשר שמרו על זיקה רעיונית לחינוך תל"י, פותחה תוכנית לימודים שזכתה להכרת משרד החינוך ומופעלת בפיקוחו בבתי ספר ממלכתיים ברחבי הארץ. יוזמת ההורים התמסדה והפכה לאגף בתוך מכון שכטר, ארגון אקדמי אשר כמו קרן תל"י, גם הוא בעל זיקה לתנועה המסורתית. לאחר שקיבל המכון הכרה אקדמית בישראל נפרד קרן תל"י ממנו ובשנת 2003 הפך לעמותה עצמאית בשם קרן החינוך למען בתי ספר תל"י, המעסיקה 52 אנשי צוות, ומשרתת 35,000 תלמידים, 2,000 מוריהם ועשרות אלפי הוריהם ב-81 בתי ספר יסודיים, 8 בתי ספר תיכוניים ו-60 גני ילדים בכל הארץ. משרדי הארגון ממוקמים בקמפוס מכון שכטר בירושלים ועובדיו פרוסים בכל הארץ.

הסוגיה החברתית

בישראל חיים כ-5.6 מיליון יהודים, מתוכם כ-45% לכל הפחות, או 83% לכל היותר אינם מגדירים עצמם כדתיים¹, או בוחרים לא לשלוח את ילדיהם לחינוך העצמאי (החרדי) או הממלכתי-דתי. רבים מהם, עם זאת, מבקשים להקנות לילדיהם ערכי תרבות וידע שמקורם במסורת היהודית ואין למצוא אותם בחינוך הממלכתי. כיום ניתן למצוא לכך פתרונות מקובלים בדמות בתי ספר פרטיים הפועלים במסגרת "מוכר שאינו רשמי", אך בשנות ה-70 של המאה העשרים הוכרחו הורים לבחור בין שלושת הזרמים המוכרים הרשמיים. הבחירה בין "כן, כזה והרבה" ובין "כמעט ולא" לא הותירה ברירה לרבים המבקשים דרך אל היהדות הפלורליסטית, המאפשרת לטעום מן ההיצע שיש למסורת, מבלי לפסול אורחות חיים אחרים. יעודה של קרן תל"י הוא לפתח, לקדם ולהעשיר את החינוך היהודי במערכת החינוך הממלכתית בישראל ברוח העקרונות המדגישים ערכי סובלנות ופתיחות, ובכך לחזק את אופיה היהודי והדמוקרטי של מדינת ישראל. קרן תל"י פועלת להפוך את חינוך תל"י לזרם המוביל בחינוך הממלכתי בישראל.

¹ הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, השנתון הסטטיסטי לישראל 2007, מספר 58 פרק 7, מספר לוח 4.

שחקנים מרכזיים

ארגון קרן תל"י פועל בסביבה חינוכית שמתאפיינת בבלעדיות של משרד החינוך בקביעת תקצוב, מבנה ותוכן, מצד אחד, ובתחרות רבה על לבם של תלמידים והוריהם בין עשרות גופים פרטיים וציבוריים המבקשים להשלים את החינוך הפורמלי או להטמיע בו ערכים מגוונים וסדר יום, מצד שני.

גורמים אחרים שפועלים בשכנות לקרן תל"י או במודל פעולה דומה הם:

- מיתרים – מסגרת מאגדת לחינוך יהודי דמוקרטי התומכת בשמונה בתי ספר, שבהם מקבלים תלמידים בעלי זהויות יהודיות שונות חינוך יהודי המבוסס על המורשת בגישה המאפשרת ריבוי פרשנויות וביטויים למורשת היהודית.

- בתי הספר קשת – שמונה קהילות חינוכיות המקיימות חינוך שוויוני משותף לתלמידים חילוניים ודתיים, מתוך פתיחות רעיונית המאפשרת השקפות ואורחות חיים מגוונים זה לצד זה.

- תוכנית "בארי" של מכון שלום הרטמן – תוכנית חינוכית המופעלת בקרב 20 בתי ספר ברחבי הארץ, ומטרתה לסכל את הניכור שחשים חילוניים בישראל כלפי היהדות. התוכנית מבקשת להעמיד את לימודי היהדות במרכז העשייה בבית הספר, באמצעות העצמת המורים, ובכך להשפיע על חיזוק הזהות היהודית בקרב תלמידים והוריהם.

- תוכנית "מארג" של קרן אבי חי – פועלת ב-28 בתי ספר במטרה לעודד מצוינות בלימודי יהדות, ציונות ואזרחות במערכת החינוך הממלכתית, וזאת על-ידי רתימת צוות בית הספר לתוכנית כוללת בעלת השפעה על תכני לימוד ייעודיים, כמו גם על כלל הפעילות בבית הספר.

- תוכנית "מורשה" של קרן אבי חי – מבקשת לטפח בתי ספר ממלכתיים וממלכתיים-דתיים המאמצים את לימודי היהדות ומקדמים את ערכי השונות והאחריות החברתית. בתכנית "מורשה" פועלים היום 41 בתי-ספר יסודיים וחיטבות ביניים.

- תוכנית יהלום של קרן אבי חי - מטרתה לקדם לימוד בצוותא של הורים וילדים בנושאים בעלי זיקה למקורות יהודיים, במסגרת בתי-הספר היסודיים וחיטבות הביניים של החינוך הממלכתי. התוכנית פועלת ב-25 בתי ספר.

מגמות, סיכונים, אתגרים

ארגון קרן תל"י אינו מבקש להיבדל ממערכת החינוך הפורמלית, ובחזונו תוכנית תל"י אף הופכת לחלופה המובילה עבור בתי הספר הממלכתיים. כיוון שכך, הארגון מושפע מאד ממגמות ושינויים שמקורם במערכת הפוליטית ובהנהגה המתחלפת תדיר במשרד החינוך. קרן תל"י השכיל עד כה להתמודד עם שני מהלכים משמעותיים שנולדו במערכת הפוליטית ולשרוד: הקמת המטה לקידום החינוך לאזרחות וליהדות (מטה שנהר-קרמניצר) והחוק ליצירת זרם החינוך המשלב, שניהם לא פגעו בארגון, אך גם לא הועילו למעמדו.

בחברה הישראלית ניכרות שתי מגמות סותרות, לכאורה: מצד אחד, בולט מאד הניכור שחשים רבים כלפי היהדות הממסדית, וכתוצאה מכך מעדיפים להרחיק את ילדיהם מלימוד יהדות כלשהו. מנגד, ניכרת התעוררות בקרב קהילות רבות המעודדות התחדשות יהודית בדרכים ייחודיות ומגוונות מחוץ למסגרת הפורמלית. קרן תל"י עשוי ליהנות מהזדמנות פז ולהפוך את תוכניתו מושכת בעיני אלה גם אלה ובכך להגשים את חזונו. ארגון קרן תל"י בהגדרתו נותן מקום לביטויים שונים של זהות יהודית ואינו רואה עצמו מזוהה עם אף זרם. עם זאת, לציבור נטייה לזהות את קרן תל"י עם הזרם המסורתי, דבר העלול להקשות על הפצת עקרונותיו ותוכניותיו בקרב קהל רחב. קרן תל"י מתחרה בעשרות ארגונים המציעים גם הם תוכניות העשרה ביהדות עבור בתי הספר. בניגוד למודל של תל"י, תוכניות אלה אינן דורשות מכל בית הספר להירתם לתוכנית או לאמץ את ערכיה, אלא הן מסתפקות בהקניית יד בלבד, או בהתערבות חלקית לכל היותר. אילוצים תקציביים או סדר יום אחר עשויים להשפיע על מנהלי בתי ספר להעדיף תוכניות אלה על פני המודל של תל"י.

ארגון קרן תל"י הוא ארגון ישראלי המבקש לטעת שורש בלבם של ישראלים. עם זאת, רק ב-2008 קיבל הארגון לראשונה תרומה משמעותית מגורם ישראלי. היעדר הגיוון בתמהיל מקורות ההכנסה של הארגון עלול לסכן בטווח הארוך את מימוש ייעודו.

תהליך האנליזה בארגון

תהליך האנליזה בקרן החינוך למען בתי ספר תל"י בוצע בחודשים יולי - ספטמבר 2009. בשלב איסוף המידע נאספו מסמכים שונים מהארגון - דו"חות פיננסיים, תכניות עבודה, בקשות מענקים ועוד. כמו כן נאסף מידע על הארגון ממקורות אינטרנטיים ואחרים. במקביל נערכו ראיונות ושיחות עם גורמים שונים בארגון ומחוצה לו:

- תא"ל (מיל.) רם שמואלי - יו"ר
- פרופ' עודד שרמר - חבר האסיפה הכללית
- הרב ד"ר איתן שיקלי - מנכ"ל
- שרה שי - מנהלת מרחב צפון
- אבי לבסקי - מנהל מרחב דרום
- אינה שיינצביט-שבתאי - רכזת מרחב דרום
- חנה בנדיק - מנחה פדגוגית
- ליאת סיטרון - מנכ"לית מכון שכטר למדעי היהדות וחברת עמותת קרן החינוך למען בתי ספר תל"י
- חנה צויטר - יועצת חינוכית, קרן מורשת (לגאסי)
- מאיר יפה - מנכ"ל ארגון "פנים להתחדשות יהודית בישראל"

כחלק מאיסוף המידע נערך יום פעילות מרוכז במשרדי הארגון, בו נכחו יו"ר הוועד המנהל, חברת ועד נוספת, שתי חברות האסיפה הכללית, מנכ"ל הארגון, ו-7 מעובדי הארגון.

כלי נוסף עליו הסתמכנו הוא שאלון שהועבר בקרב העובדים, עליו ענו 13 עובדים.

מפתח הדירוגים

מדד מידות = סיכויי הצלחת הארגון לממש את ייעודו

מידות ארגוניות

A = ארגון עם מידות ארגוניות **טובות מאוד**

B = ארגון עם מידות ארגוניות **טובות**

C = ארגון עם מידות ארגוניות **סבירות**

D = ארגון עם מידות ארגוניות **נמוכות**

F = ארגון עם מידות ארגוניות **חלשות ביותר**

+ = טווח עליון של הציון

- = טווח תחתון של הציון

גודל

הערות	טווחים				היקפים
	XL	L	M	S	
שקלול מרכיבי המשנה.					
במיליוני ש.	50-100	25-50	10-25	0-10	גודל תקציב
בשנים.	15 ומעלה	10-15	5-10	1-5	ותק
לא רלוונטי לארגוני סגור. מתייחס לפעילות קצה בלבד.	ארצי	רב מוקדי	אזורי	מקומי	פריסה גיאוגרפית
	למעלה מ-50	11-50	3-10	0-2	משרות ומתנדבים
	שקלול הערכות הארגון והערכות מידות וכלי מדידה אינטרנטיים.				מוכרות ציבורית