



**הערכת התכנית "תומכי חינוך והוראה"
בשנת הלימודים תשע"ט
ממצאים ממחקר איכותני**

סיון תש"ף / יוני 2020

הובלת צוות ההערכה

ד"ר דוד רטנר מנהל תחום מחקר חינוכי יישומי, ראמ"ה

צוות ההערכה

יעקב ורצברגר חוקר איכותני ראשי
עדי רוזן חוקר איכותני
ד"ר דימיטרי סקולסקי חוקר איכותני

4רקע
5מטרות המחקר
6שיטת המחקר
7ממצאים
7היבטים ארגוניים וניהוליים של עבודת המתנדבים
7א. משאבים נדרשים לניהול ההתנדבות בבתי הספר
8ב. הרקע האישי של המתנדבים
9מתנדבים תומכי הוראה בבתי הספר: צירי פעולה מרכזיים
9א. בין בתי הספר ועמותות המתנדבים
10ב. בין עמותות המתנדבים למטה המשרד
11ג. בין העמותות למתנדבים
12ד. בין בתי הספר למתנדבים
13עידוד ההתנדבות
14היבטי הדרכה והכשרה
14א. הדרכת המתנדבים טרם כניסתם לבתי הספר
14ב. הדרכת המתנדבים במהלך שהותם בבתי הספר
16ג. הכשרת הצוות הבית ספרי
16המתנדבים בעשייה החינוכית-פדגוגית בבתי"ס
19עמדות כלפי עבודת המתנדבים ותרומתה
22המתנדבים כ"שגרירים" של מערכת החינוך בקהילה
23סיכום ומסקנות
25המלצות

מזה שנים פועלות במערכת החינוך יוזמות רבות המשלבות מתנדבים אזרחים במוסדות הלימוד של מערכת החינוך. החל משנה"ל תשע"ט משרד החינוך יצא במיזם לאומי שכותרתו היא "שותף חינוכי – תומכי חינוך והוראה"¹. חזון המיזם הוא להרחיב את מספר המתנדבים, תומכי חינוך והוראה, שיסייעו בחיזוק מערכת החינוך ועובדי ההוראה בקידום הוראה איכותית משמעותית ורלוונטית.

המתנדבים פועלים במסגרת כמה ארגונים ועמותות. להלן תיאור קצר של כמה גופי התנדבות:

- **עמותת עזרה**: הפעלת פעילויות באנגלית בתחומי החינוך והרווחה לאוכלוסיות תלמידים מוחלשות.
- **עמותת ידיד לחינוך**: הפעלת גמלאים במערכת החינוך.
- **עמותת פוש**: פערים בחינוך באמצעות קידום תלמידים מרקע כלכלי-חברתי מוחלש
- **עמותת נובל**: חיזוק לימודי המדעים במערכת החינוך.

ככלל, מטרת העמותות היא לתמוך בתלמידים ובבתי ספר הזקוקים לסיוע או תגבור. חלק מהעמותות מגייסות מתנדבים מבוגרים, ברובם גמלאים ואילו עמותות אחרות מתבססות בעיקר על אוכלוסייה צעירה. כיום, העמותות פעילות במגוון רחב של פעילויות, יוזמות ותכניות. המטרות שלשמן הוקמו העמותות עשויות להיות בעלות מאפיינים שונים. המכנה המשותף של העמותות הינו תרומה למערכת החינוך בהתבסס על התנדבות אזרחית.

מתוך נתונים שנאספו ע"י מובילי המיזם במשרד החינוך, עולה שרמת ההתנדבות במדינת ישראל, הינה מתחת לממוצע של מדינות ה-OECD². בקרב קברניטי מערכת החינוך קיים רצון לשנות תמונת מצב זו ולהגדיל את היקף ההתנדבות. אחת הדרכים שנבחנות לשם כך היא שילוב של מספר המתנדבים בבית הספר כמדד בתוך רשימת המדדים על פיהם נמדד בית הספר (למשל במסגרת "התמונה החינוכית"). הפרק על עידוד מתנדבים יתייחס לסוגיה זו.

בנוסף לארגוני המתנדבים, פועלים כיום גופים נוספים המשלבים תומכי חינוך והוראה בבתי הספר כגון השירות הלאומי/אזרחי שחלק מהמשרתים במסגרתו משמשים בתפקידים כאלו בבתי הספר ותוכניות כגון "אקדמיה כיתה" במסגרתן סטודנטים לחינוך משתלבים בבתי הספר כתומכי הוראה או כמורה נוסף בכיתה. בעת הפנייה לראמ"ה לשם ביצוע המחקר הכוונה הייתה לבחון את סוגיית שילוב של תומכי חינוך והוראה המגיעים גם דרך מסגרות אלו (אשר הוגדרו גם הן כמסגרות מתנדבים). אולם, בשלב החשיבה וההיערכות הוחלט כי בשלב זה המחקר יתמקד בארגונים העומדים בשני תנאים:

- א. מדובר בתומכי חינוך והוראה במסגרת הבית ספרית. מתוך כך, עמותות הפועלות בשעות אחר הצהריים, או במסגרות לימודיות שאינן בתחום בתי הספר, לא יהיו חלק מהמחקר.
- ב. מדובר במתנדבים שאינם מקבלים גמול בעבור פעילותם ואינם מחויבים לבצע את הפעילות כחלק מפעילות אחרת. בהתייחסותנו לגמול, הכוונה, לגמול ישיר (למשל: שכר)

¹ ראו באתר המיזם: <https://edu.gov.il/sites/Shaar/Institutes/frameworks/Pages/education-teaching.aspx>

² למידע נוסף ראו באתר המיזם (הפניה בהערה לעיל).

או עקיף (למשל: נקודות זכות אקדמיות; הכרה בשירות לאומי) הנובע מההצטרפות להתנדבות בבתי הספר.

לפיכך, ארגונים כגון משרתים בשרות לאומי ומסגרות של סטודנטים אינם חלק ממחקר זה. כאמור, מתנדבים פועלים במערכת החינוך מזה שנים רבות, בעיקר באמצעות עמותות. בכל אותה תקופה, משרד החינוך לא היווה חלק מרכזי בניהול, בארגון ו/או בבקרה על תחום זה במערכת, אלא הארגונים השונים פעלו ישירות מול רשויות או מול בתי ספר.

בשנה"ל תשע"ט משרד החינוך הקים מיזם לאיגוד וניהול תומכי חינוך והוראה במערכת החינוך שעקרונותיו הם³:

א. **מטרות ברמת התלמיד**: חניכה וליווי; העשרה; תגבור לימודי וחברתי; מענה דיפרנציאלי לתלמידים.

ב. **מטרות ברמת עובדי ההוראה**: מבוגר נוסף בכיתה; טיוב ודיוק ההוראה; הרחבת מערך הלמידה הפרטנית; התנסות במתודות פדגוגיות חדשות כגון הוראה בצמד.

ג. **מטרות ברמת החברה הישראלית**: העמקת ערך ההתנדבות והתרומה לקהילה; חיזוק הקשר בין הקהילה לביה"ס ומגויסות להצלחת התלמידים; יצירת מעגל חדש של פונים להוראה. כמו כן מתוך רוח הדברים עולה כי מעוניינים להגדיל את מספר המתנדבים בבתי הספר ובמערכת בכלל.

כדי לקדם מטרות אלו, מובילי המיזם במשרד החינוך פועלים כדי למסד ולהרחיב את תחום תומכי ההוראה ולהגדיר באופן מדויק יותר את המשתתפים; עובדים מול כלל העמותות המפעילות מתנדבים, מול מחלקות החינוך ברחבי הארץ ועם יחידות המשרד במטה ובמחוזות. בנוסף, מובילי המיזם פרסמו דגשים ומודלים לניהול תומכי הוראה במוסדות החינוך.⁴

מובילי המיזם פנו לראמ"ה בבקשה ללוות את המיזם במחקר הערכה. לאור היותו של המיזם בשלביו הראשונים, הוחלט בשלב זה, במהלך שנה"ל תשע"ט, על ביצוע מחקר מלווה-אקספלורטיבי אשר ינסה לבחון לעומק את סוגיית המתנדבים בבתי הספר וינסה לסייע למובילי המיזם בזיהוי סוגיות מפתח שיסייעו בקידום המיזם ובקידום ההתנדבות במערכת החינוך. להלן תיאור המטרות ולאחר מכן השיטה והממצאים.

מטרות המחקר

ההערכה מתוכננת להיערך במשך שנתיים. בשנת המחקר הראשונה, תשע"ט, מדובר באיסוף מידע אקספלורטיבי-איכותני אשר נועד להציף סוגיות משמעותיות בפני מובילי המיזם וכן לסייע בבניית כלי מדידה רחב היקף בשנה העוקבת. התמקדות המחקר הנוכחי היא במישורים הבאים:

א. **מאפיינים ניהוליים וארגוניים**: כיצד פועל כיום מערך ההתנדבות ומה נדרש לשם ניהולו וקידומו? מיהם המתנדבים בבתי"ס? מהו מודל הפעולה והממשקים המרכזיים בביצוע ההתנדבות?

³ מתוך מצגת תומכי חינוך והוראה, כנס חשיפה לרשויות מקומיות 31.5.18
⁴ ראו באתר המיזם (הפניה בהערה לעיל)

- ב. **עידוד ההתנדבות:** האם ועד כמה נדרשת פעילות לשם עידוד ההתנדבות ומה עשויות להיות ההשלכות של פעילות כזאת?
- ג. **היבטי הדרכה והכשרה:** באיזה אופן ועל ידי מי מבוצעת ההדרכה בטרם כניסת המתנדבים לבתי הספר ובמהלך ההתנדבות? האם וכיצד מודרכים סגלי בתי הספר?
- ד. **המתנדבים בעשיה הפדגוגית:** מהם מאפייני הפעולה הפדגוגית של המתנדבים? כיצד נבחרים התלמידים לפעילות עם מתנדבים?
- ה. **התרומה הנתפסת של ההתנדבות:** מהי התרומה הנתפסת של פעילות המתנדבים בעבור התלמידים, המתנדבים, המורים ובתי הספר?
- ו. **המתנדבים כשגרירים:** מהי מידת השפעת ההתנדבות בבתי הספר על הקהילה?

מתוך ממצאי המחקר שנערך בשנת תשע"ט הופקו תובנות, תוך כוונה לשלבם במחקר הכמותי שייערך בשנת הלימודים הבאה, תש"פ.

שיטת המחקר

מחקר איכותני אשר התבסס על ראיונות עומק חצי מובנים שנערכו עם מנהלים, מורים, רכזי מתנדבים בבתי הספר וקבוצות תלמידים (כוונה לביצוע תצפיות בכיתות לא התממשה עקב אופן הפעולה של המתנדבים שכמעט ולא כלל פעילות תוך כיתתית).

בבתי הספר שנבחרו למחקר פועלות עמותות על פי הגדרות המחקר (פעילות התנדבות בגבולות בבתי הספר והתנדבות שאין גמול בצידה). כמו כן, הוגדר על ידי צוות המחקר, שהמחקר ייערך בבתי ספר בהם לפחות 5 מתנדבים העונים על הגדרות הסף להשתתפות במחקר.

על פי עקרונות בחירת בתי הספר, נבחרו בתי ספר מעמותות שונות, אזורים גיאוגרפים שונים, שלבי גיל שונים ובתי ספר ממלכתיים וממ"ד. בסה"כ השתתפו במחקר 25 בתי ספר, מתוכם:

- 18 בתי ספר יסודיים ו-7 חט"ב וחט"ע, חלקם בתי ספר שש שנתיים.
- 19 בתי ספר ממלכתיים ו-6 בתי ספר ממ"ד.

לאחר פנייה ראשונית לבתי ספר, עלה שבחלק מהמקרים תמונת המצב בפועל שונה מהרשימות שהתקבלו בראמ"ה, ובמקרים כאלה בוצעה החלפה של בתי ספר.

ממצאי הראיונות נותחו בשיטת ניתוח תוכן תימטית, שמשמעותה זיהוי, איפיון וניתוח תימות מרכזיות שעלו במהלך איסוף הנתונים אל מול הנושאים העיקריים שהיו במוקד המחקר בעת שלבי ההיערכות.

ממצאי המחקר יוצגו על פי הפרקים הבאים:

1. היבטים ארגוניים וניהוליים של עבודת המתנדבים
2. מתנדבים תומכי הוראה בבתי הספר: צירי פעולה מרכזיים
3. עידוד ההתנדבות
4. היבטי הכשרה והדרכה
5. המתנדבים בעשייה החינוכית-פדגוגית בבתי"ס
6. עמדות כלפי עבודת המתנדבים ותרומתה
7. המתנדבים כ"שגרירים" של מערכת החינוך בקהילה

1. היבטים ארגוניים וניהוליים של עבודת המתנדבים

פרק זה מתמקד בהיבטים הארגוניים והניהוליים שנועדו לאפשר לפעולת ההתנדבות להתרחש במסגרת בתי הספר. להיבט זה משמעות מתוך כך שההתנדבות בבתי הספר לא נשענה עם הקמתה על מסגרות ארגונית ו/או תמיכה ניהולית פורמאלית לשם קיום מערך ההתנדבות בבתי הספר. הפרק ינותח על פי סעיפי המשנה הבאים:

- משאבים נדרשים לניהול ההתנדבות בבתי הספר
- הרקע האישי של המתנדבים
- מתנדבים תומכי הוראה בבתי הספר: צירי פעולה מרכזיים
- כיצד ועד כמה נכון לעודד את תופעת ההתנדבות?

א. משאבים נדרשים לניהול ההתנדבות בבתי הספר

במערכת החינוך אין הגדרה פורמאלית לבעל תפקיד האמור לטפל בקליטתם ובהשפעות שילובם של תומכי ההוראה בבתי הספר. בתי הספר מציינים שלצורך קליטה והובלה איכותית של מערך המתנדבים בבתי הספר קיים צורך בריכוז התכנית על ידי בעל תפקיד בבית הספר. במרבית בתי הספר מינו ממלא תפקיד לצורך זה, מתוך משאבי בית הספר. במרבית המקרים, התפקיד מוגדר "רכוז מתנדבים".

מרבית הפעילות של רכוז המתנדבים מתמקדת בפתיחת השנה, אולם קיים צורך בתקשורת שוטפת עם המתנדבים לצרכי עדכון, לדוגמה: ביטול ימי התנדבות עקב אילוצי בתי ספר, או ביטול ימי התנדבות עקב אילוצי מתנדבים ועוד. בנוסף לכך, במהלך השנה, הרכוז הבית ספריות מתמודדות עם שיבוץ המתנדבים לחדרים/פינות עבודה, החלפת תלמידים במידה ועולה צורך כזה וכן דואגות לטקסי הוקרה ותשורות סמליות.

מרבית המרואיינים מציינים כי מובילי התכנית מבצעים זאת מתוך מחויבותם לתחום ההתנדבות, מתוך כך שהם רואים בהתנדבות היבט ערכי. הקול המרכזי מקרב המשתתפים במחקר מצביע על כך שלא נדרשים משאבים חיצוניים לקיום ההתנדבות בבתי הספר וכי המשאבים בהם משתמשים בתי הספר לטובת קידום התכנית הינם במסגרת יכולותיהם של בתי הספר.

מנהלת: "אנחנו לא זקוקים למשאבים. נשמח לקלוט עוד מתנדבים"

מנהלת: "אני חושבת שבית הספר בעידן הניהול העצמי יכול להקצות משאבים לטובת זה"
מנהלת: "בעיני זו זכות. אני מקדישה 5000 ש"ח לחיזוק וטיפוח של המתנדבים. ארוחות, קשר וכו".

כאמור, נראה כי בתי הספר רואים בתהליך ההתנדבות היבט ערכי. בתי הספר, נענים בשמחה להצעה לשילוב מתנדבים במסגרת בתי הספר. בחלק מהמקרים, יותר מגוף אחד פעיל במסגרת בית הספר. במקרים אחרים, בתי הספר יוזמים קשר עם הגופים השונים למען שילוב מתנדבים בבית הספר. מכאן, בתי הספר הם אלו שבוחרים להסתייע על ידי מתנדבים, ועל כן מרביתם לא מתייחסים להיבט המשאבים כסוגיה בעלת משמעות הדורשת תמיכה חוץ בית ספרית. ועדיין, יש המתייחסים לתפקיד רכזת המתנדבים כתפקיד שנכון לתגמל. לטענת אותם דוברים, רכזת המתנדבים משקיעה זמן משמעותי בניהול הקשר עם מתנדבים, בדרך כלל בהתנדבות, ויש הסבורים שנכון לשנות זאת.

רכזת מתנדבים: "אני עושה המון, מתדרכת את המתנדבים, מכינה מערכת, נמצאת איתם בקשר יום יומי, מרכזת את צרכי ההדרכה ומעבירה מידע לארגון שבית הספר משתייך אליו. זו עבודה יומיומית. צריך לתת גמול על הריכוז".

מנהלת: "יש לקבל אפשרות לתגמל. תוספת של שכר. המשרד צריך להכיר את ההתנדבות ולתת לזה מענה".

בעוד שבכל הקשור להקצאת תקציב, האמירה הרווחת היא שניתן לפעול ללא משאבים חיצוניים לבתי הספר, הרי שלשם קיום מערך התנדבות רחב נדרשים גם משאבים פיזיים, כגון, חדרים או פינות ישיבה. בפועל, חסרים מרחבים פנויים מסוג זה לשיבוץ המתנדבים בבתי הספר והדבר מעמיד אתגר בפני בתי"ס. יש אף המציינים שבמידה והיו מרחבים פנויים, ניתן היה לגייס מתנדבים נוספים שיסייעו אף הם בעשייה הלימודית/חינוכית. חלק מבתי הספר מצאו פתרון באמצעות פיזור הגעת המתנדבים לבית הספר למספר ימי הוראה. לכך, כמובן, משמעות בהיבטים הלוגיסטיים ובאשר למורכבות תפקיד רכזת המתנדבים.

ב. הרקע האישי של המתנדבים

על אף שלא נעשה מיפוי דמוגרפי של המתנדבים, נדמה שמרבית המתנדבים בבתי הספר בהם ביקרנו הינם גמלאים. בחלק מבתי הספר השתלבו גם צעירים מתכניות אחרות שלא היו במוקד המחקר הנוכחי (כדוגמת המשרתים בשירות לאומי/אזרחי וסטודנטים לחינוך).

המתנדבים בהם פגשנו במהלך המחקר, הם ברובם אקדמאים ממעמד סוציו-אקונומי בינוני-גבוה ובעלי רקע מקצועי והשכלתי אקדמי מגוון. מרבית המתנדבים הם בעלי ידע מקצועי בתחומים בהם בחרו להתנדב, אך מרביתם בעלי ידע או ניסיון מצומצם בתחומי ההוראה וביצירת קשר עם תלמידים.

רכזת מתנדבים: "[המתנדבים הם] פנסיונרים. חלקם עסקו בתחום החינוך וחלקם מתחומים אחרים לגמרי, כל אחד מעולמו, אנשים מדהימים שבאים כמו שעון".

בתוך כך, אפשר לציין קבוצה של מורות בגמלאות שהחליטו לאחר יציאתן לגמלאות להמשיך ולפעול בתחום ההוראה כמתנדבות. במרבית המקרים, המורות לשעבר יודעות להתאים עצמן לסטאטוס החדש בו הן מצויות והן מתפקדות כמתנדבות, כתומכות הוראה ולא כמורות. מתברר שלכך חשיבות באשר לאיכות הקשר עם המורות בפועל ועם התלמידים. כפועל יוצא,

המורות אינן רואות במורות לשעבר איום, אלא כוח עזר תומך ומסייע. ואילו התלמידים רואים בתהליך הלמידה דגשי תקשורת בלתי פורמאלית וגישה פתוחה שבין מתנדב לתלמיד.

מתוך הראיונות עולה ששימור דפוס הפעילות של מתנדבות ששמשו בעברן כמורות, עלול להקשות על התלמידים מלחוות את היתרונות שבקשר עם מתנדבים. מתוך דיווחי בתי הספר, מורות מעטות בגמלאות, שימרו את דפוס עבודתן כמורות. במקרים אלו, התנדבותן בבית הספר לא צלחה.

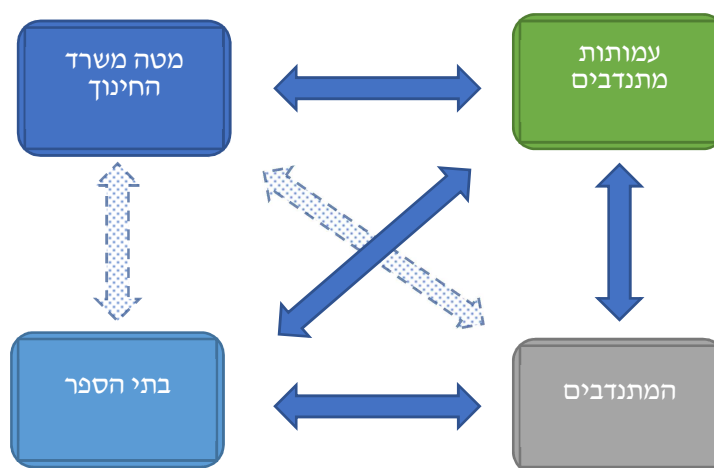
חלק ניכר מהמתנדבים הינם תושבים וותיקים מאותה העיר בה מבוצעת ההתנדבות. חלקם בעלי קשר אישי לבית הספר, קשר הנובע מכך שלפחות אחד מילדיהם למד במסגרת בית הספר בעבר. מקרב המתנדבים ישנם כאלו שזו התנדבותם היחידה ויש המתנדבים במסגרות נוספות.

המחקר מצביע על כך שאוכלוסיית המחקר הינה הומוגנית למדי. אנו סבורים שתמונת מצב זו עשויה לעלות את הצורך בבחינת אפשרות הרחבת מעגלי המתנדבים בבתי הספר.

2. מתנדבים תומכי הוראה בבתי הספר: צירי פעולה מרכזיים

את התקשורת בניהול מערך ההתנדבות, אפשר להמשיג כמתנהל בממשקים שבין ארבעה מוקדים: עמותות המתנדבים; המתנדבים עצמם; בתי הספר; מטה משרד החינוך (ראו תרשים 1). בפרק זה ינתחו מאפייני הממשקים שבין ארבעת המוקדים. בטרם נתאר וננתח את הממשקים השונים, כדאי לשים לב לכך שישנם שני ממשקים פוטנציאליים שלא מצאנו עדות לקיומם: הממשק שבין בתי הספר למשרד החינוך בסוגיית המתנדבים וממשק בין המתנדבים לבין מטה משרד החינוך. היעדרם של ממשקים אלו עשוי לשמש בסיס לדיון בקרב מובילי המיזם באשר לצורך בממשקים אלו ובאשר לתכולתם. להלן נדון בממשקים המרכזיים.

תרשים 1: ארבעת המוקדים של ההתנדבות בבתי הספר והממשקים ביניהם



א. בין בתי הספר ועמותות המתנדבים

הקשר בין בתי הספר לעמותות נעשה באמצעות רכז בית ספרי מקרב המתנדבים, בעיקר בבתי ספר בהם מתנדבים רבים יחסית, או בסיוע רכז יישובי המייצג את העמותה. במחקר זה לא נמצאו עדויות לקיומו של קשר ישיר בין בתי הספר לבין המטות של העמותות. הקשר, כך

נראה, מתקיים באמצעות נציגי העמותה היישוביים או הבית ספרים הפועלים מול מרכזת מתנדבים בית ספרית ו/או הנהלת בית הספר. בדרך כלל, נציגי העמותות הם אלו הפונים לבתי הספר ומציעים לבתי ספר להצטרף, או שמציעים צירוף מתנדבים נוספים לבתי ספר בהם כבר פועלים תומכי הוראה. לרוב, יוזמת צירוף מתנדבים אינה של בתי הספר, אך נראה כי בתי ספר שנענים לבקשה ומשתתפים בתכנית לאורך תקופה ארוכה, מאמצים בחום את התכנית ומאפייניה.

מנהלת: "באים מהעמותה. מישו אחראי שם יוצר קשר עם רכז המתנדבים בבית הספר. אומר שיש לי כך וכך בן אדם. ואז אותה הדמות יוצרת קשר ומגיעה. אנחנו לא מגייסים באופן ישיר אלא הארגון פונה אלינו".

מנהל עמותה: "המודל שלנו הוא רשותי ולא בית ספרי. כלומר, לא מתקשרים מול כל בית ספר אלא מתקשרים לרשות של היישוב".

רכז תחום חינוך בעמותה: "בתי ספר שיש בהם הרבה מתנדבים אנחנו ממנים מתנדב שממלא תפקיד של איש קשר-תיאום שוטף".

מנהלת: " הקשר הוא יותר מתנדבת מול פרסונה בבית הספר. הגוף קצת שקוף מבחינתי יש שיחת פתיחה עושים תאום ציפיות ולא מעבר לכך".

העמותות מבצעות את תהליכי הגיוס והמיון בעבור בתי הספר, כמו גם טיפול בנושאי הביטוח ותעודת יושר (הנושא האחרון - למתנדבים הגברים). מבחינת בתי הספר כל מי שמצטרף לבית הספר כמתנדב באמצעות העמותות כשיר לביצוע ההתנדבות.

במידה ומתנדבים פונים ישירות לבתי הספר הם מופנים לעמותות, באמצעות הרכזים הבית ספריים או היישוביים לצורך הטיפול במעטפת הפורמאלית של ההתנדבות (מיון כללי, ביטוח, תעודת יושר, וכו').

חלק מהמתנדבים מציינים שהגיעו להתנדבות באופן אקראי או באמצעות הפניית חברים. לטענתם, הם לא פגשו בתהליכי גיוס מוסדרים להתנדבות של העמותות, של בתי הספר או של מטה משרד החינוך.

ב. בין עמותות המתנדבים למטה המשרד

עד לאחרונה לא היה קשר פורמאלי בן משרד החינוך לעמותות, אף כי חלק מהעמותות יצרו קשר עם אגפים במשרד החינוך באופן בלתי פורמאלי לצורך שיתופי פעולה או קידום מטרות, הרלוונטיים לתחומי ההתמחות של העמותות.

לפני שנה הוקם גוף ארגוני במשרד החינוך אשר אמור לשמש כתובת לגופי המתנדבים. על פי אמירות מובילי העמותות, הקמת המסגרת הארגונית במשרד החינוך עונה על צורך. על פי הערכת מובילי העמותות, הקשר לאותו גוף ארגוני במשרד החינוך, עשוי להעצים את עשייתם לטובת מערכת החינוך.

כאמור, העמותות רואות בהקמת הגוף בעיקר יתרונות, כגון: תמיכה כספית, תמיכה אשר התקבלה כבר בשנת הלימודים תשע"ט וכן קשור לגורמי משרד החינוך (לדוגמה עמותת עזרא המתמקדת בהוראת האנגלית וקושרה למפמ"ר אנגלית). העמותות רואות בגוף הארגוני החדש מוקד ידע מקצועי וארגוני. ובכלל, כתובת בה ניתן להיעזר למען מינוף העשייה המובלת על ידי העמותות.

מנהלת עמותה: "הקשר הוא קריטי פחות בכסף יותר מהצד הפורמאלי כדי להרים את הפרויקט לליגה אחרת. כיום יש כתובת, אין מילים, משתפות פעולה, עושות עבודה מצוינת, אני מברכת על הקשר".

מאידך, יש החוששים מרגולציית יתר שתפגע בהתנהלות העמותות וביכולתן לתת מענה לבתי הספר.

מנהל עמותה: "יש מתח מובנה, שיחד עם התמיכה באים רגולציה, טפסים. הכי נוח לנו לקבל כסף ולהרחיב פעילות ללא כל הנ"ל. דורשים מאתנו בצדק שיהיה אישור לכל מתנדב זכר מהמשטרה. משרד החינוך יכול להשיג את האישורים בקלות. לנו זה מאד מסובך אבל משרד החינוך לא מסייע"

סוגיה נוספת שעלתה מעלה את מידת מעורבות משרד החינוך בהסדרת נושאים של ביטוח, תעודות יושר וכו'. כיום משרד החינוך אינו מעורב בכך באופן פורמאלי. העמותות בנו מנגנונים פרטיים הנותנים מענה לסוגיות אלו.

עד כה, העמותות טיפלו בנושאים הללו, ולפי מיטב ידיעתנו לא נרשמו אירועים חריגים. עם זאת, כדאי להביא בחשבון שבמידה ויתרחשו מקרים חריגים, האחראיות תהיה על משרד החינוך.

ג. בין העמותות למתנדבים

העמותות מהוות את הגורם הפורמאלי המאפשר את ההתנדבות בבתי הספר. כאמור, העמותות מבצעות בדרך כלל את תהליך הגיוס והמיון של המתנדבים, הכשרה, ולעיתים הכנת חומרי עזר בעבור המתנדבים. כמו גם עריכת הבדיקות הפורמאליות כגון קבלת תעודת יושר.

כל עמותה מבצעת תהליכים אלו על פי דרכה. לא נמצא מנגנון מאחד, אולם נדמה שישנה הישענות על ראיונות הנערכים על ידי רכזי יישוביים בדרך כלל או רכזים בית ספרים.

מנהלת עמותה: "המרכזות מראיינת באופן אישי או שמתאמת בן הרכז האזורי למתנדב, מקבלים אישור מהמשטרה, מקבלים הדרכה מקומית".

רכז בית ספרי: " אנחנו מארגנים יום חשיפה. מי שרוצה להתנדב יש לו פגישה איתי ואם הוא מתאים אני מצרף אותו לעמותה".

לאחר קבלת המתנדבים לאחת העמותות, העמותות משבצות את המתנדבים בבתי ספר, בדרך כלל לאחר הדרכה קצרה. בהמשך, במהלך שנת הלימודים, העמותות מבצעות תהליכי הדרכה ופעילות התמקצעות והעשרה מגוונים בעבור המתנדבים בנושאים כגון: כיצד לעבוד עם ילדים, כיצד לרתום תלמידים ללמידה, איך להגיב לאמירות תלמידים, איך להתמודד עם ילדים עם קשיים. על פי דיווחי המתנדבים, לפעמים היקף ההכשרה הוא נרחב יותר ממה שהמתנדבים רוצים או מסוגלים להכיל.

בעבור חלק מהמתנדבים, לאחר שבוצע תהליך גיוסם ואישורם הפורמאלי, הם אינם נמצאים בקשר של ממש עם העמותה. העמותות הן אלה שיוזמות קשר עם המתנדבים במהלך השנה ומציעות פעילויות שונות. אולם נדמה שלאחר שלב הגיוס, גוף הייחוס המשמעותי הינו בית הספר.

מתנדבת: "אין לזה משמעות שאני שייכת לעמותה. הרכז שולח לי כל מיני פעילויות שהם עושים אבל אני לא יכולה להצטרף".

מתנדב: "מבחינתי אני מקבל יותר מדי [הזמנות לפעילויות], מאוד מנסים לקבוע מפגשים, להעביר מידע".

מתנדבת: "באמצע שנה בא מישהו מהעמותה של המתנדבים ועשינו איזושהי הדרכה, סוג של רפלקסיה, לא זוכרת בדיוק מה. גם אין צורך לדעת ברפלקסיה".

מתוך המוצג בפרק זה, נראה שלעמותות תפקיד מרכזי בגיוס המתנדבים ובהכשרתם. אולם ככול שחולף הזמן מתהליך הגיוס ובמידה ובית הספר עונה על הציפיות של המתנדבים, הקשר העיקרי הינו הקשר של המתנדבים עם בית הספר ואילו הקשר עם העמותה הופך למשני, אם בכלל קיים קשר כזה.

ד. בין בתי הספר למתנדבים

בהגיעם של המתנדבים לבתי הספר, נעשית פעילות לקליטתם המיטבית. פעולות קליטה כגון: שיחת קליטה, התאמת תלמידים, הכוונה ובהמשך תגמול רגשי (תעודות, טקסים). חלק מבתי הספר הגדירו מנגנוני קליטה סדורים, על פיהם המתנדבים נקלטים בבתי הספר.

כנראה שתהליך הקליטה בבתי הספר משיג את מטרתו, מתוך כך שרמת היציבות של המתנדבים בבתי הספר גבוהה. באותם בתי ספר בהם ראינו, המתנדבים מגלים יציבות והתמדה. הם ממלאים את פרק ההתנדבות לאורך כל השנה ורובם אף במשך מספר שנים באותו בית ספר. נדמה שהדבר מצביע על שביעות רצון הדדית בין בתי הספר למתנדבים ועל תחושת תרומה הדדית.

מנהלת: "התכנית פועלת אצלנו 9 שנים והמתנדבים נשארים אצלנו, כמעט ואין תחלופה".

מנהלת: "המון שנים, אלו אותם מתנדבים שממשיכים, פנסיונרים שחלקם עסקו בתחום החינוך וחלקם מתחומים אחרים לגמרי, כל אחד מעולמו, אנשים מדהימים שבאים כמו שעון, עקביים".

כאמור, לשם קליטה מיטבית, שימור המתנדבים ושביעות הרצון ההדדית שבין המתנדב לבית הספר, בתי הספר פיתחו מודלים עצמאיים של קליטה. להלן עקרונות שכיחים מתוך מודלים אלו. עקרונות שאליהם נחשף צוות המחקר בראיונות שנערכו בבתי הספר:

1. **קיום שיחת פתיחה** עם מובילי תחום ההתנדבות בבית הספר וביצוע פגישה מונחית עם המורות הרלוונטיות בעבור המתנדב.
2. **יחס של מקום ושל כבוד** מצד בית הספר, **שילובם בחיי קהילת בית הספר**.
3. **מינוי איש קשר/רכז** שנמצא עבורם בכל נושא נדרש.
4. הקפדה על **עדכון לגבי ביטולים ושינויים** (מניעת הגעה לשווא).
5. **מיקום קבוע** ככל הניתן לביצוע ההתנדבות.
6. **תגמול רגשי** לעשייתם, כגון זימונם לטקסים בית ספרים, ציון עשייתם בטקסים, תעודות הוקרה, זימון משפחת המתנדב לבית הספר.
7. זימון המתנדבים למפגשים עתיים (למשל: חצי שנתיים) עם הנהלת בית ספר לשם **השמעת דעתם בהיבטי ההתנדבות בבית הספר**.

כאמור, חלק בבתי ספר פיתחו מודלים עצמאיים לקליטה מיטבית ושימור מתנדבים לאורך זמן במסגרת בתי הספר. נדמה שהרעיונות שהוצגו בפרק זה בעלי תרומה לבתי הספר והמתנדבים כאחד. מתוך הרושם שנוצר בקרב החוקרים, לעקרונות אלו תרומה רבה בהצלחתו של מודל העבודה עם המתנדבים בבתי הספר והוא פועל לטובת כלל הצדדים.

אנו סבורים כי איסוף כלל הרעיונות, הגדרת מודל מובנה והפצתו לכלל בתי הספר ייצר שפה משותפת בכלל מערכת החינוך ויקל על בתי ספר המתקשים בהפעלת המתנדבים ובעיקר על בתי ספר להם אין ניסיון בקליטת והפעלת מתנדבים.

3. עידוד ההתנדבות

לאחר שהוצגו הגורמים והזירות המעורבות בהיבטי ההתנדבות, עולה השאלה כיצד ועד כמה נכון לעודד את תופעת ההתנדבות? אחת הסוגיות שהוצבה בפני ראמ"ה בעת תחילת ההערכה היא האפשרות לשלב מדד של מספר מתנדבים בתמונה החינוכית של משרד החינוך.

מתוך הממצאים עולה, שההתנדבות מובלת על ידי גופי ההתנדבות ועל ידי בתי ספר להם מוטיבציה לקדם את ההתנדבות מתוך ראייה חברתית או מתוך הבנתם את התרומה האפשרית של המתנדבים לבית הספר, למורים ובעיקר למתנדבים. אין ספק שביצוע תהליך שיווקי בו משרד החינוך יפעל לשם הגברת ההתנדבות, עשוי לעודד את בתי הספר להגביר שילוב של מתנדבים. אולם נראה שצעד מסוג זה עלול לשנות את האופן בו מתנהלת כיום ההתנדבות. כיום, כאמור, שילוב המתנדבים בבתי הספר הינו על פי שיקול הדעת ובחירת בתי הספר, בעוד שעידוד בתי הספר לאימוץ ההתנדבות או הרחבתה תוך הגדרת מדד בית ספרי, עשוי לשלב אלמנט של השפעה חיצונית, כמו גם הפיכת תהליך ההתנדבות לעוד נושא בו בית הספר מחויב.

להערכתנו, אין בתהליך קידום ההתנדבות כל רע, כל עוד בתי הספר ייתפסו זאת כזכות ולא כהנחיה חיצונית.

מהתרשמותנו בבתי הספר בהם ביקרנו, מדובר כיום במהלך "בוטיקי", מהלך שיש לעשותו תוך חשיבה על כלל מרכיבי ההתנדבות, תוך תכנון (התאמה למורות ותלמידים, מקום עבור המתנדבים ועוד) ותוך יחס אישי מיטבי למתנדבים. זאת ועוד, נודעת חשיבות רבה לרמה האישית ולמטען שמביאים עמם המתנדבים. להערכתנו, כאשר בתי"ס יוכנסו ל"מירוץ" אחרי מתנדבים, הדבר עלול לגרום להפעלה לא איכותית של מודל תומכי ההוראה בבתי הספר ואולי לקליטת כוח אדם שלא תמיד יהיה ראוי או מתאים.

במידה וישנה כוונה להרחיב את הפעילות, להערכתנו יש לפעול בגישה שתשמר את יתרונות תפיסת ההתנדבות הנוכחית תוך כדי הרחבה מדודה מתוך התמקדות במניעים הבית ספריים לאימוץ או להרחבת ההתנדבות.

המלצתנו היא לא להכניס את בתי"ס ל"מירוץ" או ל"תחרות" אחרי מספרי מתנדבים משום שהנזק מכך עלול לעלות על התועלת.

4. היבטי הדרכה והכשרה

פרק זה מתמקד בתיאור תמונת ההכשרה של המתנדבים טרם כניסתם לבית הספר ובמהלך שהותם בבית הספר, לצד הכשרת בתי הספר לקליטה מיטבית של המתנדבים בבתי הספר לרווחת כלל המעורבים: בתי הספר, מורים, מתנדבים ותלמידים.

א. הדרכת המתנדבים טרם כניסתם לבתי הספר

טרם כניסת המתנדבים לתפקיד מבוצעת הדרכה על ידי העמותות שבעיקרה עוסקת במאפייני ההתנהלות מול בתי ספר ותלמידים. בחלק מהמקרים ישנה הדרכה מובנית על ידי העמותה ובחלק מהמקרים מבוצעת הדרכה מקוצרת על ידי מתנדב המשמש כרכז בית ספרי או יישובי.

מנכ"ל עמותה: "בתחילת הדרך, מסבירים למתנדב על מערכת החינוך, מי הדמויות, עשה ואל תעשה, אנחנו שמים דגש רב בשלב של תחילת ההתנדבות".

למרות האמור, חלק מהמתנדבים מצביעים על כך שלא התקבלה כל הדרכה בטרם כניסתם לבתי הספר. במקרים אלו הכוונה והדרכה ראשונית התקבלה בתהליכי הקליטה בבתי הספר.

מתוך הראיונות עולה שההדרכה אינה מתמקדת בתחומי הדעת בהם המתנדבים עתידים לעסוק. ההדרכה מתמקדת בנושאים כגון: איך לעבוד עם ילדים, איך להתמודד עם ילדים עם קשיים איך לעבוד בכיתה ואיך לעבוד באופן אישי. המתנדבים הבוחרים להגיע לבתי הספר, ברובם, בעלי רקע אישי נרחב (השכלה, ניסיון חיים, תפקידי עבר) התומך ביכולתם להעשיר את התלמידים.

מתוך כך, עולה הטענה על ידי העמותות, המתנדבים ובתי הספר, שהדרכה מקצועית בתחומי הדעת השונים נדרשת פחות ומה שנדרש יותר זו הכנת המתנדבים לפעילות במסגרת מערכת החינוך. על כן ההדרכה מתמקדת בהיבטי התקשורת עם התלמידים.

מנכ"לית עמותה: "יש לנו סשנים של איך לעבוד עם ילדים, המיקוד אינו בתחומים הפדגוגיים, יותר בהיבטי תקשורת עם תלמידים. אין לנו מה להכשיר אותם מקצועית, המיקוד הוא כיצד לרתום את התלמידים, כדי שיסכימו ליצור קשר עם מבוגר ואיך להגיב לאמירות של תלמידים".

נדמה שלא קיים דפוס אחיד של הדרכת המתנדבים טרום הגעתם לבתי הספר. ישנם מתנדבים המדווחים על הדרכה משמעותית טרם כניסה לבתי הספר ויש המדווחים על הדרכה מינורית, אם בכלל. בקרב המתנדבים ישנן דעות שונות באשר לחשיבות ההדרכה המקדימה.

להערכתנו, הדרכה מקדימה הינה בעלת חשיבות, אך יש להבנות תהליכי הדרכה התורמים לכניסה ראשונית לבתי הספר, תוך הבנת מאפייני הפעילות עם תלמידים. סוגיה זו בעלת חשיבות בעיקר למתנדבים להם אין רקע קודם שהכינים לפעילות במסגרת בתי ספר.

ב. הדרכת המתנדבים במהלך שהותם בבתי הספר

המתנדבים המגיעים לבתי הספר זוכים, בדרך כלל, להדרכה מבתי הספר ומהעמותות במקביל. בעוד שבבתי הספר ההדרכה מכוונת אותם בתחום הדעת, באמצעות המורה שבכיתתה המתנדבים פועלים, במסגרת העמותות ההדרכה עוסקת בעיקר בהיבטי תקשורת עם התלמידים (אם כי הדרכה זו אינה מסונכרנת עם האתגרים אותם חווים המתנדבים בעבודתם עם התלמידים).

בהגיע המתנדבים לבתי הספר, בדרך כלל, נערכת פגישה עם רכזת המתנדבים בבית הספר. לעיתים המתנדב מגיע באופן עצמאי ולעיתים בליווי רכז המתנדבים היישובי. בשלב זה נערכות שיחות תאום וסנכרון עם המתנדבים. שיחות הפתיחה מתמקדות בעיקר בנושאי היכרות, נהלים והתאמת תחומי הידע של המתנדבים לתלמידים. מאידך, לא מתקיימת הכשרה מקצועית למתנדבים מטעם בית הספר, אלא הכוונה ייעודית באשר לכיתות והתלמידים עימם יעבדו המתנדבים.

ההנחה היא שהמתנדבים מגיעים עם ידע מקצועי המתאים לבתי הספר. בתי הספר משבצים את המתנדבים בהתאם לידיע אותו צברו במהלך חייהם.

במהלך שנת הלימודים, נערכות שיחות הדרכה והכוונה בין המורות למתנדבים. שיחות ישירות או באמצעות כלים דיגיטאליים, בעיקר באשר לדגשי ההוראה. קשר זה נתפס כחשוב ביותר להצלחת פעילות המתנדבים בבית הספר.

מנהל: "בתחילת העבודה איתם, המתנדבים מגיעים למפגש עם האחראית הבית הספרית ואחראי על המתנדבים בעמותה. מגיעים למפגש להכיר את המורה, לדעת איפה ללמד, מה ללמד".

מתנדב: " אני בקשר בווטסאפ או בטלפון עם המורה למתמטיקה. היא שולחת לי חומר ודפי הכנה ואני נערך לשיעור".

רכזת: "הדבר היחידי זה הקשר החשוב בן המורה המקצועי למתנדב, שבדרך כלל מתקיים".

מתוך כך, נראה כי לא מתקיים בבתי הספר מערך הדרכה בית ספרי להעצמת המתנדבים בפעילותם. מערך התומך בשיפור כישורי העבודה עם תלמידים במסגרת בתי הספר. הכשרתם לביצוע ההתנדבות מתבססת על הקשר עם המורה הרלוונטית.

זאת ועוד, נראה כי בחלק קטן מהמקרים, לא מתקיים כלל קשר ישיר בין המורות למתנדבים, בעיקר במקרים בהם המתנדבים אינם מבצעים פעילות בנושא המקביל לנלמד בכיתה, אלא פעילותם מתמקדת במאמץ לקרב את התלמידים לרמת הכיתה.

כאמור, העמותות מציעות הדרכות והשתלמויות במהלך השנה למתנדבים בנושאים המתמקדים במהות מאפייני ההתנדבות (ולא בתחומי דעת) וגם בהיבטי העשרה כללית. מתוך הראיונות עולה שבתי הספר כמעט ואינם מכירים את ההכשרות הללו או אינם מודעים לקיומן או לתוכן.

מנהלת: "אני יודעת שהם עוברים הדרכות, אבל אני לא מכירה את התכנים".

מנהלת: "לגבי העמותה אני פחות בקיאה בסוג ההדרכה שמקבלים".

על פי המתנדבים שרואיינו במחקר, ההכשרות של העמותות נבנות על פי תכנית שנתית סדורה ואינן עוסקות במישרין בסוגיות עמן המתנדבים מתמודדים ביום יום. המתנדבים מציינים שבמידה ועולה דילמה בקשר שבן המתנדב לתלמיד, הרכז הבית ספרי (המתנדב) או היישובי מסייעים בכך.

מתנדבת: "אני משתתפת בהשתלמויות והרצאות. היו לנו לא מזמן ארבעה ימי השתלמות לכל האזור. היה מצוין, הביאו בעלי מקצוע ברמה גבוהה. שמענו הרצאה ממנהל מוסד חינוכי על "התלמידים השקופים" ועל השפעת האינטרנט. הרכזת העירונית גם כן מזמינה אותנו למפגשים למשל היה מפגש על זיכרון".

המתנדבים מכירים את היבטי ההדרכה המוצעים על ידי העמותות. מבין המתנדבים ישנם הבוחרים שלא להשתתף בהדרכות אלו משלל סיבות.

מתנדבת: "יש הדרכות מהעמותה לאורך הדרך. אני לא הולכת, אני לא מרגישה שחסרים לי דברים בשביל להצליח".

מתנדב: "יש הדרכות, אבל אני לא הולך, אני מאוד עסוק בהרבה דברים אחרים".

מתנדבת: "ההדרכות במרכז, זה רחוק לי, לכן אני לא נוסעת".

מתוך הראיונות עולה שהעמותות מציעות מגוון הדרכות למתנדבים. נראה שמדובר בהדרכות מגוונות ומעשירות העשויות להעשיר את עולמם של המתנדבים ובכך להוות מעין תגמול על השקעתם המרובה. חלק מהמתנדבים בוחר להשתתף במערך ההדרכות וחלקם לא מוצאים בכך עניין או שההדרכות אינן משתלבות עם מערך חייהם.

מתוך כך ניתן להבין שההדרכות הינן בגדר זכות ולא חובה וכפועל יוצא מכך, עולה האפשרות שמתנדבים לא ישתתפו כלל בתהליך הדרכה.

ג. הכשרת הצוות הבית ספרי

מתוך המידע שבידינו, נראה כי לא מתקיימת כל הכשרה לצוות בית הספר בנושא ההתנדבות או המתנדבים. רכזות ההתנדבות, ממונות לתפקיד על ידי מנהל בית הספר ולעיתים מבקשות את התפקיד לאור התעניינותן בתחום. תפקיד זה אינו מתוגמל ונשען על מחויבות הרכזת הבית ספרית להובלת פעילות ההתנדבות. בעת שמתחלפת מובילה/רכזת בית ספרית, מבוצעת חפיפה קצרה בין ממלאות התפקיד. חפיפה זו אינה רשמית ונשענת על הרצון הטוב של המובילות, הוותיקה והחדשה.

בתחילת שנת לימודים הצוות הבית ספרי בראשות, בדרך כלל מנהלת ורכזת התנדבות, פונות למורות בית הספר ומציעות שילוב מתנדבים במסגרת כיתותיהן. חלק מהמורות בוחרות להשתלב במערך ההתנדבות. אך השתלבותן, אינה מלווה בהכשרה לעבודה עם מתנדבים.

מתוך ההבנה שהמתנדבים, ברובם, פועלים בבתי הספר לאורך תקופה ארוכה, נדמה שחוסר ההכשרה של המורות אינו פוגע במוטיבציה של המתנדבים להמשיך בפעילות ההתנדבותית. מאידך, לא ניתן להעריך את מידת תרומתם לתלמידים והאם במידה ותבוצע הכשרה לצוות ההוראה, ההכשרה תסייע בשיפור מידת התרומה לתלמידים, לבית הספר ולמורות.

ניתן לשער, שלו הייתה מבוצעת הדרכה, מאפייני הפעילות הפדגוגית עשויים היו להשתנות לדוגמה, עבודה בצמד.

כאמור, מחקר זה אינו מחקר מבוקר, אין בידי מחקר זה להציג עמדה באשר למשמעות אי ביצוע הכשרה מובנית לצוות בית הספר לעבודה עם מתנדבים.

5. המתנדבים בעשייה החינוכית-פדגוגית בבתי"ס

פרק זה דן בעשייה הפדגוגית של המתנדבים, מתוך כוונה לתאר את דרכי העבודה הנהוגים על ידי המתנדבים בבתי הספר, מאפייני הפעולה הפדגוגיים ואופן בחירת התלמידים המשובצים ללמידה עם המתנדבים.

ככלל, המתנדבים משמשים ככוח עזר למורות. המודל השכיח הוא מפגש בין המתנדב לתלמיד יחיד או במסגרת קבוצה קטנה (3-1 תלמידים מאותה כיתה) בנושאים פדגוגיים שונים. על פי רוב, המפגש מתנהל מחוץ לכותלי הכיתה. במקרים ייחודים הקבוצה יכולה להגיע ל 5-6 תלמידים (לדוגמה: בתרגול אנגלית דבורה).

בדרך כלל, המתכונת היא של מפגש שבועי כאורך שיעור לאורך כול שנת הלימודים.

מתנדב: "אני מתנדב בחטיבת הביניים. אני מלמד מתמטיקה. אני מלמד בחדר נפרד במקביל לשיעור שמתקיים בכיתה. המורה מוציאה מספר תלמידים. מה שמעניין אותי זה שהתלמידים יהיו בעלי מוטיבציה ללמוד".
מנהלת: "ישבה עם ילד באחד על אחד, התלמיד מגיע למתנדב פעם אחת בשבוע, אני אישית מתפעלת מהתרומה של המתנדבים".
מנהל: "מוציאים החוצה את התלמידים, ממש לא בכיתה, מדובר בדרך כלל באחד על אחד. יש מתנדבת אחת לאנגלית שההוראה שלה קצת שונה. היא לוקחת קבוצה של חמישה בדיבור, זו תמיכה מדהימה".

כאמור, על פי רוב, המפגשים שבין המתנדבים לתלמידים הם קבועים לאורך שנת לימודים. לעיתים רחוקות הקשר בין מתנדב לכיתה ספציפית או תלמיד ספציפי נמשך למעלה משנת לימודים אחת.

מעבר למודל השכיח בו המתנדבים פועלים, ישנם מודלים נוספים כגון: פעילות ממוקדת עם תלמידים בכיתה הלימוד (אך לא כהוראה ב - CO), מפגש הפגתי שלא חלק מתכנית הלימודים (ספורט, יצירה, ספריה) ועוד, בהתאם למאפייני וצרכי המתנדבים ובתי הספר.

מתנדב: "הם מגיעים אלי פעם בשבוע לגינה הבית ספרית ואנחנו עובדים ביחד".
מתנדב: "ישנם תלמידים שזקוקים ליחס אחר, אני עושה להם שיעורי יצירה בקבוצות קטנות, זה עושה להם טוב".

מתוך כך, עולה שבמהלך המפגשים מושם דגש על החלק הרגשי והלימודי כאחד, תוך הישענות על האינטראקציה הנוצרת בין המתנדב לתלמידים. ישנם מפגשים בהם החלק הרגשי מצוי במוקד הפעילות בשעת ההתנדבות ובחלק אחר של המפגשים הדגש הוא על ההיבט הלימודי. האמירה הרווחת של המתנדבים היא, שבכדי להביא את התלמיד לידי למידה נדרש להבנות תשתית של תקשורת ואמון בין המתנדב לתלמיד.

מתנדב: "אני מקבל תלמידים שיש להם בעיות, לעזרה פרטנית. פחות חשובה הלמידה ויותר חשובה השיחה עם התלמידים. יש יותר מידי תלמידים שאין להם עם מי לדבר".
תלמיד: "בהתחלה צחוקים, בהתחלה הוא שואל מה שלומך? כשמתחילים שיעור, בהתחלה שואל שאלות מהשיעור הקודם ואז שאלות חדשות ואז עושים תרגילים, אם אני מסיים הכול הוא מרשה לי לצייר. אפשר גם להתייעץ אתו על דברים אישיים".

במידה והתלמיד המשובץ לפעילות עם מתנדב הינו ברמת הכיתה, אך מתקשה, השיעור מתמקד בפעילות הכיתה תוך תיאום עם המורה לגבי תכנית הלימודים. במידה ורמת התלמיד נמוכה משמעותית מרמת הכיתה, נעשה ניסיון לצמצם פערים ואז אין בהכרח סנכרון בין הנלמד בכיתה הנלמד במפגשים עם המתנדבים. במקרים אלו תכנית הלימודים הנלמדת בכיתה חשובה פחות. כתוצאה מכך, במקרים אלו, לא תמיד נערכים מפגשים רציפים או תהליכי עדכון שבין מורת הכיתה למתנדב.

אם כך, מי הם התלמידים הנבחרים להשתתף בפעילות עם המתנדבים? נדמה שעקרונות לבחירת תלמידים לפעילות עם מתנדבים מותאמים בכל בית ספר על פי מאפייניו כמו גם היבטי ההיצע של מתנדבים. היצע כגון: מספר המתנדבים בשנה נתונה, שעות ההתנדבות הנובעות מכך (ישנם מתנדבים המציעים שיעורים שבועיים ויש שיותר מכך) ותחומי הידע של המתנדבים. לאחר שנתונים אלו ידועים לבתי הספר נערך תהליך שיבוץ, ונראה שמוקדש לצורך זה מאמץ ניכר.

המודל המוביל בשיבוץ תלמידים הינו קיום ישיבת הכנה בתחילת שנה, ישיבה בה מחליטים על התלמידים שישוּבצו בהתאם למדיניות בית הספר, צרכי התלמידים ומאפייני המתנדבים. בבתי ספר בהם מתנהל תהליך מובנה, נראה שמושקע זמן רב בתהליך השיבוץ לשם ניהול משאבי תומכי ההוראה לתועלת התלמידים ובית הספר.

מנהלת: "מידת המאמץ הארגוני והמחשבתי שמופנה לבחירת תלמידים שיזכו בשיעורים עם המתנדבים: צוות פרט: פסיכולוג; רכזות השתלבות; מנהלת; יועצות. הישיבה של מתנדבים היא פעם בשנה. זהו צוות היגוי שצריך להעלות ילדים. המחנכת פונה ליועצת ואומרת: יש ילד כך וכך ואנחנו מרגישים שצריך לתת לה מענה מסוים. אז ו מעין צומת חשיבה. בתחילת השנה מעלים ישיבות פדגוגיות. בישיבה ראשונה מעלים שמות של ילדים שצריכים התייחסות מיוחדת. אז יש משאב של מתנדבים; חוג; שעות פרטניות. ואז מחלקים את המשאבים בהתאם לצרכיו של כל תלמיד כמו שאנחנו מבינים אותם".

במרבית בתי הספר, התלמידים הנבחרים לפעילות הינם תלמידים בעלי קשיים לימודיים או רגשים/חברתיים, עם עדיפות לתלמידים מרקע סוציאקונומי נמוך.

מנהלת: "רוב הילדים שמקבלים מתנדבים באים עם קושי רגשי מהבית, המפגש עם הילדים, זה בעיקר תשומת לב, למלא משהו רגשי מאוד גדול, החלק הלימודי הוא החלק השולי. כשהוא מקבל את זה, הוא פנוי ללמידה".

מנהל: "אנחנו משתמשים במשאבי ההתנדבות לתלמידים עם קשיים סוציאקונומיים, יש כאלו עם קשיים שלא יכולים להרשות לעצמם סיוע. קשר עם מבוגרים יכול לעזור. יש כאלו שיש פער בין רמת הכיתה לרמה שלהם, המטרה לצמצם כמה שניתן, לתת ביטחון ושיוכלו להשתלב".

קריטריון נוסף שהועלה על ידי בתי הספר והעמותות כאחד: על התלמידים להיות ללא בעיות משמעת ניכרות. בתי הספר מנסים לעיתים לשלב תלמידים שמוקד הפעולה מולם הינו רגשי, התנהגותי, אך כאלו שעל פי חוות דעתו של הצוות המשבץ אינם בעלי בעיות משמעת שיקשו מאוד על קיום המפגש. הכוונה של משבצי התלמידים והמתנדבים הינה שלמתנדב תהיה אפשרות התמודדות עם התלמיד הנבחר להשתתף בפעילות ההתנדבות.

מנהל עמותה: "כדי שהמתנדב יצליח, אנחנו דוגלים בכך שהמתנדב לא ישובץ עם ילד שיש לו בעיות התנהגותיות קשות, כי אין לו כלים להתמודד עם זה, למעט מורים שבאו מהחינוך המיוחד. אנחנו צריכים לדעת לעשות השמות נכונות וכך גם בתי הספר".

מנהל: "התלמידים המשובצים עם המתנדבים, הם בעלי צרכים רגשיים, בינוניים ומטה מבחינה לימודית אך ללא בעיות התנהגותיות".

בנוסף, עלו דוגמאות של פעילות עם תלמידים מצטיינים, אך פעילויות אלו אינן שכיחות. לפעילויות אלו, נבחרים תלמידים בעלי יכולת גבוהה, המעוניינים לשפר את הישגיהם. קבוצות מצטיינים נצפו בתחומי המתמטיקה והאנגלית.

6. עמדות כלפי עבודת המתנדבים ותרומתה

כפי שציינו, המתכונת לפיה מתנדבים פועלים כתומכי חינוך והוראה בבתי הספר קיימת מזה שנים רבות, בחלק מבתי הספר מדובר על למעלה מעשור. מתוך כך, עולה שאלת התרומה של המתנדבים לתלמידים, לבתי הספר, למורים ולמתנדבים עצמם.

אמנם אין בידינו אפשרות מחקרית לתת מענה ישיר לסוגיית התרומה/אפקט של פעילות המתנדבים, אך במסגרת הראיונות ביקשנו לשמוע את עמדותיהם של המרואיינים בנושא זה.

תרומה לתלמידים - ההערכה הכוללת של המנהלים, המתנדבים, התלמידים והמורים שרואיינו היא שהאינטראקציה בין המתנדבים לתלמידים מביאה להצלחה במישורים הרגשי ו/או הלימודי של התלמידים. הצלחה זו מתבטאת בשיפור בהישגים או בשילוב של תלמידים בתהליכי הלמידה הכיתתיים, בעוד שלפני כן נדמה היה שתלמידים אלו לא יצליחו להדביק את הפער מכיתתם. הצלחה מתבטאת גם בכך שבמרבית המקרים התלמידים משמרים את הקשר עם המתנדבים לאורך כל השנה, מתוך תחושה שהמפגש עם המתנדבים בעל ערך בעיני התלמידים ובעל השפעה חיובית עליהם.

מנהלת: "אנחנו מתמקדים בחיזוק רגשי. זה מאוד משמעותי. אנחנו רואים דור מלא חרדות, ילדים שמתקשים. את המתנדבים זה מנתב לכיוונים של תמיכה נפשית".

תלמיד: "אני נפגש עם המתנדבת כל יום שני. היא מסבירה לי דברים שאני לא מבין. שברים, גיאומטריה כל מיני כאלה. פעם לא כל כך הבנתי בחשבון ועכשיו מתחיל להבין יותר טוב כשאני אתה".

מורה: אני רואה איך הוא הולך בחדוה, אני גם רואה את ההישגים שלו. אני לא רואה שיפור מדהים, אבל יש שינוי חיובי".

מנהלת: "כמובן שהיא תורמת לתלמידים כי הם מקבלים סיוע אחד לאחד הייתי רוצה יותר אבל אין מספיק מתנדבים".

רכזת בית ספרית: " אין ספק שיש פה השפעה אדירה על התנהגות הילדים. אחרי שיעורים כאלו הם באים עם רמת קשב הרבה יותר גבוה, יש גם אלמנט שיוצאים משיעור אז כיף להם, יש חוויה וסיפוק משני הצדדים".

מתוך הראיונות עולה כי האפשרות לעבוד ברמה האישית, או בקבוצות קטנות היא בעלת תרומה מכרעת להצלחה. באופן זה, התלמידים זוכים לקשב אישי מלא בתחומי הלמידה ובנושאים הרגשיים/אישיים. עפ"י הראיונות (ובעיקר עפ"י תגובות התלמידים), הגישה של המתנדבים שונה מגישת המורות בכיתה. על פי טענת התלמידים, המתנדבים, פחות שיפוטיים ומאפשרים תקשורת בינאישית המאפשרת לתלמידים לשתף בנושאים המעסיקים את התלמידים מעבר להיבטי הלמידה. נדמה שהדבר מהווה תנאי מקדים למוכנות ללמידה.

תלמידה: "יותר טוב לי ללמוד עם המתנדבת. בכיתה אני מצביעה לפעמים והמורה לא שמה לב אלי".

תלמידה: "אני יכולה לשאול שאלות והיא עונה. הם גם עוזרים עם החברים. הייתי ברוגז עם חברה אז הם עשו שנהיה בשולם. בשיעור מחוץ לכיתה, נהיה יותר קל כי מסבירים טוב ולא מפריעים וצועקים".

מתנדבת: "אני לא בפוזה של לחץ. אני רוצה שיהיה קשר טוב ולא סמכותי. אני מרגישה שהם פעילים בשיעור שלי. קשה למדוד את העשייה. אני מרגישה שהם משתדלים. עם החלשים יש לי היום סיפוק אמיתי".

מתוך הראיונות עולה שמנהלים, מורים ותלמידים כאחד רואים בפעילות המתנדבים כתורמת לתלמידים. התרומה אינה נמדדת רק בהקשר הלימודי. לעיתים יצירת נכונות ללמידה או שינוי התנהגותי נמצאים בראש סדר העדיפויות.

למרות האמור, יש מקרים מועטים בהם מדווחת אי הצלחה. אי הצלחה הנובעת במקרים רבים מתקשורת לקויה הנוצרת בין המתנדב לתלמיד. יש התולים זאת במידת נכונותם של התלמידים לבצע שינוי. במידה ועולה הצורך להחליף תלמידים שאינם משתלבים בתהליך הלמידה עם מתנדבים, משובצים בשיעורי המתנדבים תלמידים אחרים המחליפים את התלמידים עימם הייתה אי הצלחה. כאמור, מדובר באירועים מעטים.

מתנדב: "יש תלמידים שעוזבים באמצע אבל זה נדיר רוב המתנדבים התגובות מאוד חיוביות ומכתבי התודה מאוד מרגשים".
מתנדבת: "עם תלמידה אחת נכשלתי לפני שנה. היא הפסיקה להגיע למפגשים שלנו".

תרומה למתנדבים - מתוך הראיונות עם המתנדבים עולה שהמתנדבים נתרמים אף הם מפעולת ההתנדבות. תיאור התרומה הוא במושגים רגשיים המבטאים תחושת סיפוק, הרגשה טובה, שביעות רצון, כמו גם תחושת השתייכות למסגרת ארגונית וחברתית. רגשות אלו מתקבעים בקרב המתנדבים בעקבות משוב ישיר של התלמידים כמו גם המשוב המועבר למתנדבים על ידי המורות והנהלות בתי הספר.

מתנדבת: "אין לי ספק שאני נתרמת. אני קמה בבוקר ובאה לכאן בכיף".
מתנדבת: "אני מאד נתרמת. לא אוותר על ההתנדבות. אני משנה את הלוי"ז שלי רק כדי להגיע לבית הספר".
מתנדב: "אני מרגיש טוב. אני מקבל תגובות חיוביות וזה נותן הרגשה טובה".
מתנדבת: אני מאוד מאוד נהנית. אני רק הגעתי הביתה וכבר הכנתי לה שיעורים לקראת פורים. יש לי עכשיו כל השבוע להתכונן. אני אוהבת ליצור. זה גורם לי השראה. אני יוצרת עבודות, יוצרת תרגילים".
מנהלת: " אחד המתנדבים אשתו נפטרה וההתנדבות היוותה משענת עבורו".

מדד אשר עשוי להמחיש את שביעות רצונם של המתנדבים הינו מידת היציבות שלהם לאורך זמן בבתי"ס. בבתי ספר בהם ביקרנו מצוי גרעין מתנדבים קבוע ואליו מצטרפים מעת לעת מתנדבים חדשים.

מנהלת: "אלו יחסי WIN WIN. הם מרגישים כאן בבית, הם מגיעים לטקסים, הם חלק מקהילת בית הספר".
מנהלת: "אני בטוחה שהם נתרמים. הם באים לכאן ומתמידים, שנה אחר שנה".
מנהלת: "אני חושבת שכן. הם מגיעים באופן סדיר וכאשר מחסירים הם רוצים להשלים".

תרומה לבית הספר - בתי הספר רואים את פעילות המתנדבים כאמצעי מתוך סל של משאבים ופעילויות (משאבים נוספים כגון שעות פרטניות, שילוב ועוד) שבית הספר נוקט בכדי להעלות את רמתו ו/או לשפר את האווירה בבית הספר. למרות זאת, נדמה שהערכת התרומה נמדדת ברמת הפרט. ברמת המורה, התלמיד או המתנדב ופחות מכך ברמת המערכת הבית ספרית הכוללת, אף כי יש אמירות בדבר תרומה לאווירה ולהישגים הבית-ספרים.

מנהל: "אי אפשר לבדוד ולהגיד מהי תרומת המתנדבים. זה מכלול שלם. אי אפשר למדוד בנפרד ולומר שלמתנדבים תרומה בתחום מסוים. הם חלק מהמאמץ הבית ספרי הכולל".

מנהלת: "זו עוד תוספת כוח לבית הספר".

מנהלת: "מבחינתנו הם חלק מהמערך הגדול של בית הספר, לא יודעת עם בהעלאת קרנו, מבחינתנו הם חלק מהצוות. אצלנו כל הטיפול בפרט הוא נושא משמעותי, ובמעריך הזה הם מאוד משמעותיים".

תרומה למורות - במרבית בתי הספר, מורות שבכיתתן תלמידים המשתתפים בפעילות עם מתנדבים, הינן מורות הבוחרות להצטרף לפעילות זו. מתוך כך המורות המשתתפות בפעילות רואות בהתנדבות אמצעי היכול לסייע להן או לתלמידיהם.

במיעוט מקרים, מתנדבים פועלים עם תלמידים ללא ליווי מורת הכיתה. מודל פעולה זה מתרחש כאשר התלמיד המשובץ לפעילות עם מתנדב מצוי בפער משמעותי מרמת הכיתה. נדמה שמודל זה אינו מיטבי בעבור כלל המעורבים. מודל זה מתבטא בכך שהמתנדבים אינם מקבלים הכוונה או משוב לפעילותם עם התלמיד, המורות אינן מקבלות דיווח לגבי התקדמות התלמיד והתלמיד הלומד בשני צירי למידה שאינם מסונכרנים.

המורות נעזרות במתנדבים באמצעות הפניית תלמידים הזקוקים למיקוד לימודי או רגשי. בדרך כלל הסיוע ניתן לתלמידים מחוץ לכיתה. מתוך כך המתנדבים אינם תורמים למורה בניהול השיעור, גם אם המתנדב מלמד קבוצת תלמידים באותה הכיתה. התמיכה הינה באמצעות הקלה על המורות בתהליך ההוראה. בדרך זו, הפדגוגיה בכיתה לא השתנתה, אלא מאפשרת לתלמידים ולמורות כאחד להגיע להישגים גבוהים יותר, באמצעות התמקדות בתלמידים להם צורך במיקוד אישי.

במסגרת מודל זה (שהוא השכיח ביותר), המורות נתרמות מכך שהתלמידים הזקוקים לקשב הוראתי (בהיבטים לימודיים או רגשיים) זוכים לכך, תוך מזעור הפגיעה בתהליך הוראת כלל הכיתה או שינוי בתפיסת ההוראה בכיתה. במידה והמורות עוקבות אחר התקדמות התלמידים, נדמה שלמודל פעילות זה יתרונות רבים. לעומת זאת, במידה והמורות אינן עוקבות אחר התקדמות התלמידים, ניתן לייחס זאת לצמצום אחריותם באשר לתלמידים אלו.

רכזת: "המורים משתפים פעולה. כשאנחנו בהנהלה קובעים מי יוצא למתנדבים ובאילו שעות, המורות שמחות אם הוצאנו את הילדים עם קשיי קשב וריכוז יש שקט בכיתה אבל הן גם רואות את הערך המוסף, את השיעור האחר בחוץ".

מנהלת: "התכנית תורמת למורים. זה עוד כוח עזר שמסייע להעברת החומר. מבחינה רגשית הם מכילים את התלמידים ותורמים להם להתפתחות האישית. זה עוד מבוגר משמעותי. הקשר משפר את תחושת המסוגלות. היו ילדים שהסתובבו בחוץ והיום בזכות המתנדבים הם יושבים בכיתה".

רכזת: "המורות משתפות פעולה. כשאנחנו בהנהלה קובעים מי יוצא למתנדבים ובאיזה שעות, המורות שמחות אם הוצאנו את הילדים עם קשיי קשב וריכוז יש שקט בכיתה אבל הן גם רואות את הערך המוסף, את השיעור האחר בחוץ".

לעיתים הקשר שבין המתנדבים למורות חוצה את גבולות הכיתה. נוצרים קשרים בינאישיים בהם המורות מתעקשות על כך שמתנדבים ספציפיים ימשיכו לתמוך בכיתתן לאורך זמן, יותר משנת לימודים אחת, או מורות התומכות בצרכיהם האישיים של המתנדבים, כל זאת מתוך הערכה לעשייתם והקשר הבינאישי הנוצר ביניהם.

מנהלת: "ההתנדבות תורמת למרבית המורות, עבורם זו עזרה ותמיכה משמעותית. יש כאלה שיצרו קשרים משמעותיים. אני רוצה לספר על קשר בין מורה ומתנדב, שכולל את זה שהמורה מלווה את המתנדב לטיפול רפואי שהוא מקבל".

מתוך האמור, נדמה שלמתנדבים תרומה בקידום יכולת המורות להתמודד עם אתגרי ההוראה בכיתה הטרטוגנית. תלמידים, שלעיתים נותרים מאחור ולא זוכים לקשב הוראתי העונה לצרכיהם, מקבלים זאת בסיוע ובהכוונת המורות את המתנדבים.

7. המתנדבים כ"שגרירים" של מערכת החינוך בקהילה

אחת ממטרות המחקר הייתה לבחון עד כמה המתנדבים הופכים ל"שגרירים של מערכת החינוך בקהילה" בעקבות התנדבותם.

הציפייה היא שהמתנדבים ישמשו כשגרירים חיוביים של מערכת החינוך בקהילה לאור ניסיונם החיובי בעשייה הבית-ספרית וכשגרירים חיוביים בשיח הציבורי בסוגיות רלוונטיות. בכדי שהמתנדבים ישמשו כשגרירים חיוביים בקהילה, נדרש שהמתנדבים יחוו חוויה חיובית וסיפוק בעשייתם.

מתוך הראיונות עם המתנדבים, נראה שלאור ההתנדבות בבתי הספר, עמדות המתנדבים כלפי בתי הספר, השתנו, בדרך כלל, לחיוב. נדמה שכיום המתנדבים רואים את העשייה של המורות באור חיובי יותר בהשוואה לראייתם את הנושא בעבר.

מתנדב: " היום מעורבות ההורים, לא הייתי אומר שזה בלתי נסבל, אבל קרוב לזה. ההורים לא יודעים מספיק לפרגן. כשאתה רואה את זה מבפנים איך הן עובדות ומשקיעות, אני מאוד מעריך את העבודה שלהן".
מתנדב: " אם השתנתה אז לטובה, אבל זה גם חלק מהאופי שלי. אני רואה את המורות, באיזה שהוא מקום אני מעריך אותן, זו עבודה קשה".
מתנדבת: " דעתי השתפרה, ילדים שלי למדו פה ולא הכרתי את ההשקעה שבית הספר משקיע, קודם כל כמה אכפת להם, באמת אכפת להם, הם רוצים שהילדים יצליחו וגם כל ההשקעה מסביב".

ככלל, המתנדבים רואים את ההתנדבות כנושא אישי שבין המתנדב לבית הספר ולא כחלק מהשתייכותם לקהילה רחבה. עדיין, מתנדבים משתפים את סביבתם הקרובה באשר לתחושותיהם הנובעות מההתנדבות. לעיתים, מתנדבים מנסים לשכנע את חבריהם להצטרף להתנדבות. מאידך, נדמה שההשפעה נותרת במסגרת מצומצמת ואין פעילות הסוחפת את הקהילה בתהליכי ההתנדבות.

מנהלת: "זה לא מול קהילה, עדיין יש אנשים שלא הכירו את בית הספר, אנשים לא הכירו לפני שהגיעו לבית הספר, המתנדבים פתחו לנו פתח החוצה".

מנהלת: "הם חלק מהקהילה, מעבר לכך, זו פעילות אישית ולא קהילתית".
מתנדב: "המשפחה והחברים שלי מכירים את ההתנדבות שלי. לא מעבר לזה".

על פי עדויות המתנדבים, אם חל שינוי בעמדותיהם, הוא חל לטובה. חלקם דיווחו גם שהם משתפים את האנשים הקרובים להם בחוויה החיובית ובשינוי העמדות שחוו. עם זאת, לא נראה שהשינוי הנ"ל בעמדות לכיוון החיובי זוכה להפצה או פרסום נרחבים במיוחד.

- א. **הערכה כוללת** - ככלל, פעילות תומכי ההוראה בבתי הספר זוכה להערכה רבה בקרב כלל המרואיינים, ניכר שמדובר בתופעה חיובית ורצויה, בבחינת win-win. ראוי להזכיר שכל המעורבים בתהליך ההתנדבות, כולל בתי הספר, המורות ותלמידים בוחרים להשתתף בתהליך. לעובדה שמדובר בבחירה של כלל המעורבים בתהליך ההתנדבות, נודעת השפעה מהותית על שביעות הרצון.
- ב. **משאבים לניהול התכנית** – מתוך הדיווחים עולה כי לצורך קיום פעילות זו נדרשים משאבים מועטים ברמת בית הספר. משאבים שכן נדרשים הם בעיקר כאלה של תשתיות (מרחבי ישיבה וכיו"ב) והענקת תשורות סמליות. העמדה הרווחת היא שמדובר בפעילות ערכית שבית הספר יוזם ועל כן על בתי הספר להקציב ממשאביהם לטובת הפעילות. לצד זה, עולה הצורך בתגמול רכזות ההתנדבות בבתי הספר. ישנם קולות המציינים שעל משרד החינוך לתקצב את פעילות רכזות המתנדבים לאור העובדה שמדובר בפעילות משמעותית לאורך כל השנה. העמותות, כך נראה, מקוות לתקציב שיסייע לפעילותן. נדמה שמרבית העמותות זקוקות לתקציב שלדעתם שמשרד החינוך יכול להקציב לטובת פעילותם. ייתכן שהמחסור בתקציב (למשל בהיבטים של פעילות הדרכה וניהול אדמיניסטרטיבי של העמותות) מהווה מבחינתן חסם להרחבת פעילותן.
- ג. **היכרות עם המסגרת הארגונית שהוקמה במשרד החינוך** - המסגרת הארגונית שהוקמה במשרד החינוך זוכה להערכה חיובית בקרב העמותות. העמותות רואות במסגרת זו אמצעי שיחבר בין העמותות לבין גופי משרד החינוך. מאידך, עולה חשש מיצירת בירוקרטיה/רגולציה שתפגע בעצמאות העמותות. לעומת העמותות, הרי שבעת עריכת המחקר, בתי הספר לא היו חשופים לקיום המסגרת הארגונית שהוקמה במשרד החינוך.
- ד. **ניתוח הממשקים** - בפרק ניתוח הממשקים, נדונו הממשקים שבין ארבעת המוקדים המעורבים בתהליך ההתנדבות. משרד החינוך, עמותות, בתי ספר ומתנדבים. נדמה, שהממשקים, להוציא משרד החינוך שמעורבותו החלה לאחרונה, מבוססים. כפי שמתבטא בהבנת תפקידי המעורבים בקידום ההתנדבות בבתי הספר. עדיין, ניתוח זה לא התייחס לשני ממשקים אפשריים: בתי הספר מול משרד החינוך ומתנדבים מול משרד החינוך, משום שנראה כי ממשקים אלו לא מתקיימים בפועל. נדמה שאחת ממטרות הגוף הארגוני שהוקם במשרד החינוך יהיה להבנות ממשק עם בתי הספר.
- ה. **הדרכה והכשרה** - לא נמצא מודל הדרכה המשקף את פעילות ההדרכה בכלל בתי הספר והעמותות בהם ראינו. למרות הנאמר, בשלב גיוס המתנדבים, מרבית המתנדבים זוכים להדרכה ראשונית, המתמקדת בהיכרות עם בתי הספר ונהליהם. במהלך שנת הלימודים, הכשרת המתנדבים מבוצעת על ידי העמותות על פי תכנית קבועה מראש. הדרכה זו אינה מתייחסת להיבטי התוכן הנלמד בבתי הספר. ההנחה שמתנדבים פועלים בהתאם לכישורים אותם רכשו לאור ניסיונם והכשרתם. ההדרכה מתמקדת בהכשרת המתנדבים לעבודה עם תלמידים במסגרת בתי הספר. הכשרה המוערכת כבעלת חשיבות, בעיקר, למתנדבים להם אין היכרות קודמת עם מערכת החינוך.

המתנדבים אינם מחויבים להגיע להדרכות, וייתכן שחלקם מבצעים את תהליך ההתנדבות ללא כל הדרכה.

במידה והמתנדבים מעלים צרכי ידע הנובעים מהקשר עם בתי ספר או התלמידים, המענה אינו ניתן על ידי המסגרת ההדרכתית המוצעת על ידי העמותות, אלא על ידי מתנדב המשמש כרכז בית ספרי או יישובי.

ו. **שביעות רצון מתנדבים** - מתנדבים מציינים את המשוב החיובי לו הם זוכים מתלמידים, מורים והנהלת בית הספר כאחד. מתוך כך עולה שרמת שביעות רצונם גבוהה. עוד עולה, שרמת היציבות של מתנדבים בבתי הספר הינה גבוהה, מה שמסקף שביעות רצון של המתנדבים ואיכות פעילות שימור המתנדבים של בתי הספר.

עדיין, ראוי להזכיר שמעת לעת מתנדבים בוחרים לעזוב את המסגרת ההתנדבותית. אף כי אין מדובר בתופעה סוחפת, לשם כך דרוש מערך מחקרי נפרד.

ז. **מיקוד פדגוגי** - הפעילות הפדגוגית נעשית ברובה במסגרת של מפגש מתנדב מול תלמיד או מול קבוצה (עד שלושה תלמידים, בד"כ) במקביל לשיעורים בכיתות. בדרך כלל, הפעילות רציפה לאורך שנת לימודים. מנהלים ומורים לא רואים בדרך כלל את המתנדבים כמסייעים בפעילות הפנים כיתתית, אלא רואים את הערך שבהוצאת תלמידים מהכיתה, פעילות המאפשרת למורות ללמד את ליבת הכיתה ומאפשרת לתלמידים לקבל מענה אישי.

מודל זה, מצד אחד משחרר את המורות לקידום מרבית הכיתה ומצד שני עלול לפגוע במחויבות המורות לחלק מתלמידיהם. סימנים לכך תוארו באשר למורות שלא נמצאות בכלל קשר עם המתנדבים.

מתוך כך, לא ברור באיזו מידה המורות מודעות לתהליכים שעוברים על התלמידים בעת עבודתם עם המתנדב/תומך ההוראה ובאיזו מידה הן בוחנות את תרומתו של התהליך לתלמידים.

ח. **מיקוד פעולה במהלך ההתנדבות** - במפגשים עם התלמידים ישנם שני מוקדי פעילות, המוקד הלימודי והמוקד הרגשי. נדמה שלעיתים המוקד הרגשי נתפס כחשוב מהמיקוד הלימודי. ההנחה היא שההיבט הרגשי מהווה חסם למידה. מתוך כך, ההנחה היא שמתן מענה למוקד הרגשי יאפשר לתלמידים להצטרף לתהליך הלמידה.

א. מומלץ לבחון את סוג המעורבות של המסגרת הארגונית שהוקמה במשרד החינוך תוך כדי יצירת תרומה לעמותות ובתי הספר כאחד. זאת תוך הצעת סיוע וקידום תהליכים ולא מתוך יצירת תחושת רגולציה מכבידה שעלולה לפגוע במוטיבציה להשתתף במערך ההתנדבויות. מתוך כך, קיים צורך ביצירתם איזון שבין רגולציה ופיקוח לבין סיוע וקידום נושא המתנדבים ותומכי ההוראה בבתי הספר ובעמותות.

ב. עוד כדאי, בהקשר זה, להביא בחשבון את אחריות המשרד למערך המתנדבים, **מומלץ שהקשר הישיר עם המתנדבים יוותר בידי בתי הספר והעמותות.**

מתוך כך, **מומלץ שמשרד החינוך יגדיר מערך דיווחים מהעמותות למשרד החינוך**, תוך הגדרת דרישות וכן מדדי דיווח והצלחה. דרישות ומדדים כגון:

1. ההשתתפות של המתנדבים בתהליכי הכנה לכניסה לבתי ספר.
2. השתתפות המתנדבים במערך ההדרכה לאורך תקופת ההתנדבות.
3. מעקב אחר מספרי מתנדבים פעילים וכאלו שהחליטו לנטוש את פרק ההתנדבות במערכת החינוך.
4. הגדרת יעדים לתלמידים אשר יוצאים לפעילות עם תומכי הוראה ומעקב אחר מידת העמידה ביעדים אלו.
5. הכוונה לגיוון הגישות הפדגוגיות בהם מתנדבים יפעלו בבתי הספר. כגון, פעילות בפורמט של אחד על אחד, פעילות עם קבוצות תלמידים והוראה בצמד.

ג. בתי הספר צברו ניסיון לאורך שנים רבות בהם פועלים מתנדבים בבתי הספר. בתי הספר פועלים בדרכים מגוונות לשימור והפעלת מתנדבים. **מומלץ, לבנות מודל גנרי עקרוני בו בתי הספר ישתמשו בתהליכי קליטה והפעלת מתנדבים.**

ד. כאמור, מערך המתנדבים פועל בבתי ספר מזה תקופה ארוכה. נדמה שקיים מודל הצלחה בבתי ספר, כזה המביא לידי שביעות רצון ותרומה נתפסת. **מומלץ לאמץ את מנגנוני ההצלחה בבתי הספר ולהפיצם בקרב בתי ספר ו/או אוכלוסיות שאינן נעזרות בעת הזו במתנדבים.**

ה. כיום בתי הספר אינם מודעים לאופן גיוס והדרכת מתנדבים. **מומלץ שהעמותות ישתפו את בתי הספר במידע באשר לגיוס מתנדבים ותכניות ההדרכה.** על בתי הספר להכיר את פעילות העמותות והתהליך הקודם להצבתם בבתי הספר. פעילות זו תקודם באמצעות הכוונת ובקרת משרד החינוך את העמותות.

ו. מרבית המתנדבים המשמשים כתומכי הוראה, עובדים עם התלמידים מחוץ לכיתה. **ייתכן ויש מקום לבחון אפשרות שילוב מודלי התנדבות אחרים**, כגון הוראה בצמד. הוראה היכולה לסייע בתהליכי ההוראה בכיתה וכזו היכולה להשפיע על נתח רחב יותר מתלמידי הכיתה.

ז. נכון להיום, אוכלוסיית המתנדבים נראית הומוגנית למדי. משרד החינוך הגדיר כמטרה להרחיב את המעגלים מהם מגיעים המתנדבים. לצורך זה, **מומלץ לשקול פנייה לאוכלוסיות מתנדבים חדשות.** כדי לעשות זאת ייתכן שיש מקום לשקול הקמת צוות היוועצות אשר יכלול את נציגי משרד החינוך, עמותות המתנדבים, נציגים של בתי ספר ומתנדבים. חשוב

לעודד את ההתנדבות כדי שבת"ס נוספים ייהנו ממשאב איכותי זה, מאידך, לא מומלץ להכניס את בתיה"ס ל"מירוץ בעקבות מתנדבים" משום התופעות השליליות שהדבר עלול ליצור. מכאן, **מומלץ, שכל בית ספר יבחר את השיטה המתאימה לו** לשילוב מתנדבים בבתי הספר, תוך התייחסות למודל המוצע.