

מוטב יחדיו

המנוף הקהילתי

יניב קוממי | איריס סוקולובר-יעקבי

www.ashalim.org.il

כל הכתוב בחוברת זו בלשון זכר או בלשון נקבה מכון לשני המינים כאחד

כתיבה: יניב קוממי, איריס סוקולובר-יעקבי
עריכה לשונית: אלישבע מאי
סייע בכתיבה: יהונתן אלמוג
עריכה מקצועית: דניאל קרני
עיצוב והפקת דפוס: פנינה נחמיאס
מזכירות ותיאום הפקה: אושרית שבת, סימונה דוד
מנהל הוצאה לאור: טוביה מנדלסון

© כל הזכויות שמורות לאשלים, תשע"ג - 2013
Printed in Israel

תוכן העניינים

5דברי פתיחה
5ד"ר רמי סולמיני, מנכ"ל ג'וינט-אשלים
ברוך שוגרמן, מנהל השירות לעבודה קהילתית,
6משרד הרווחה והשירותים החברתיים
7שמואל ילמה, ראש תחום קהילה ובריאות, ג'וינט-אשלים
9 מבוא
9תקציר "מוטב יחדיו"
11תקציר מנהלים: המודל הקהילתי ב"מוטב יחדיו"
15סקירת ספרות
23לקראת הכרת המודל ויישומו
25 פיתוח קהילתי ב"מוטב יחדיו"
 שלב ראשון: "סוף מעשה בלמידה תחילה" - יצירת תשתית העבודה הראשונית
25 לקהילה למען ילדים ובני נוער במצבי סיכון
33 שלב שני: "צעדים ראשונים בבינוי קהילה" בתחום ילדים ובני נוער
38 שלב שלישי: "מפרויקטים לקהילה" - מעבר מראייה מיזמית לראייה כוללת
43 שלב רביעי: קהילה לאורך ימים" - מיסוד ושכלול של העשייה הקהילתית בשכונה
47 נספחים
47 נספח א' - סקר תושבים בתכנית "מוטב יחדיו"
66 נספח ב' - מדדי ההצלחה של מחקר ההערכה
69 נספח ג' - רשימת מקורות



פתיחה

עמותת אשלים הוקמה בשנת 1998 כשותפות אסטרטגית בין ג'וינט ישראל, ממשלת ישראל והפדרציה היהודית של ניו יורק, כדי להתמודד עם אתגרי הפיתוח ובניית מענים ושירותים למען אוכלוסיות ילדים ונוער במצבי סיכון ובני משפחותיהם.

שותפות זו מתבטאת לא רק בהקצאת משאבים משותפים לצורך הפעילות, אלא גם ובעיקר בהתוויית מדיניות וכן בתכנון, בפיתוח ובבנייה של שירותים ומענים נגישים ומותאמים לאוכלוסיות במצבי סיכון הנתונים להדרה בפריפריה החברתית והכלכלית של מדינת ישראל.

השליחות של אשלים היא לצמצם את היקף אוכלוסיית הילדים ובני הנוער הנמצאים במצבי סיכון וסכנה, ולקדם את איכות חייהם ואת השתייכותם לחברה. אשלים פועלת להרחבת מגוון האפשרויות הקיימות למיציא ההזדמנויות והיכולות של הילדים, של בני הנוער ושל משפחותיהם ברמה האישית, המשפחתית, הקהילתית והחברתית גם יחד.

התהליך המואץ של פיתוח והנגשה של מענים, יוזמות ושירותים במסגרת שכונות "מוטב יחדיו", ממצב את אשלים כגורם משמעותי המסייע לאנשי מקצוע, נציגי ממשלה, השלטון המקומי והתושבים ליישם את המדיניות בתחום השירותים החברתיים והקהילתיים ביישובי הפריפריה. אסטרטגיית הפעולה הגלומה בשותפות הדוקה וכנה עם הממשלה, השלטון המקומי והתושבים, מאפשרת לאשלים להתמודד עם האתגר הגדול של פיתוח, תכנון, ייזום, איגום משאבים והבטחת המשכיותן של תכניות לאורך זמן בתוך המערכות הקיימות.

ד"ר רמי סולימני,
מנכ"ל ג'וינט-אשלים

כעובד קהילתי ותיק וכמנהל השירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, המוביל שנים רבות את העשייה הקהילתית, אני שמח לפתוח במספר מילים את החוברת הקהילתית של תכנית "מוטב יחדיו". אני רואה בתכנית זו המשך של דרך ארוכה לחיזוק מקומה של העשייה הקהילתית ובמעורבותם של התושבים לשיפור איכות חייהם ואיכות חיי ילדיהם. תכנית "מוטב יחדיו" נשענת על ידע רב וניסיון מצטבר בארץ ובעולם (ובראשם תכנית קדימה), המצביע על כוחם של קהילה ותושביה, הידע הייחודי שלהם ועוצמתם בתהליכי שינוי.

הערך המוסף של "מוטב יחדיו" הוא עובדת היותה תכנית לפיתוח ובינוי תשתיות קהילתיות באזור גיאוגרפי נתון ובמיקוד בעשייה לטובתם של ילדים, נוער ומשפחות במצבי סיכון. עשייה זו נעשית תוך הדגשת הראייה הבין-תחומית, המשלבת בהצלחה חינוך, בריאות ורווחה.

הראייה הבין-תחומית, המשותפת לשירות לעבודה קהילתית ולתכנית "מוטב יחדיו", מאפשרת פלטפורמת עשייה רחבה המסוגלת לחולל, לנתב ולהכיל תהליכים קהילתיים רבים וליצור חיבורים ושיתופי פעולה משמעותיים ובמיוחד זו המחברת בין ידע תיאורטי לבין "חוכמת השדה". דוגמה אחת לכך היא התרומה שיש לתכנית בחיזוק חוסנם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון. החוברת שלפניכם היא פועל יוצא של למידה מתמשכת הנשענת על ניסיון מצטבר של העשייה בשטח ועל ההצלחות והאתגרים הייחודיים שבה.

אין ספק כי פיתוח קהילתי הוא עשייה קשה, מורכבת ורצופת עליות ומורדות. בחוברת זו מנסה "מוטב יחדיו" לצייר את הדרך לפיתוח קהילתי בין-תחומי הממוקד בילדים ונוער ובכך תורמת לא רק לשיח מקצועי אלא אף מייצרת אבני דרך אופרטיביות לעשייה משמעותית.

המסר המרכזי העולה מהעשייה ב"מוטב יחדיו", והוא מסר משותף לכל מי שעשייה קהילתית עומדת בבסיס העשייה החברתית שלו, הוא שהפעילות הקהילתית איננה פעילות רגעית. העשייה הקהילתית חייבת לעסוק בבניית תשתיות בראייה ארוכת טווח ומתמשכת. לכן ברור לי, כמי שעוסק בעשייה הקהילתית, כמו חבריי לדרך באשלים וביישובים, שאנו נדרשים להרבה אמונה, התמדה וסבלנות. השינויים המיוחלים אינם מתרחשים מיד אלא הם תוצאה של תהליכים משמעותיים וארוכי טווח.

לסיכום, אני מבקש לציין במיוחד את העובדים הסוציאליים הקהילתיים הפועלים ביישובי "מוטב יחדיו" ומהווים את הציר המרכזי לפעולה הקהילתית המתקיימת במסגרת התכנית. כתיבתה של חוברת זו נשענת במידה רבה על פועלם ומייצגת שוב את חשיבותם של אנשי המקצוע מכל התחומים הפועלים יחד עם התושבים לחולל שינוי משמעותי בחייהם של הילדים, בני הנוער והמשפחות בסיכון.

ברוך שוגרמן

מנהל השירות לעבודה קהילתית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים

חוברת זו היא אחת מסדרה של חוברות המהוות את התורה היישומית לחזון של תכנית "מוטב יחדיו". החוברת הראשונה עסקה בהכשרות לאנשי מקצוע ולתושבים פעילים. החוברות הבאות יעסקו במנוף המענים ובמנוף הארגוני של התכנית והן יופקו בעתיד הקרוב.

החוברת עוסקת במנוף הקהילתי ומטרתה לתת מידע, כלים ומצע לפיתוח שותפות אמת בין אנשי מקצוע, הורים ותושבים פעילים למען שיפור איכות חייהם של ילדים ובני נוער החיים במצבי סיכון בשכונות מאתגרות.

החוברת כוללת תיאור תמציתי של אשלים ותכנית "מוטב יחדיו", תמצית ייחודיות המודל הקהילתי, תיאור שלביו, סקירת ספרות ולקסיקון מושגים להבנת המודל.

פיתוח המודל וכתיבתו הם פרי עבודה משותפת של הצוות הניהולי של "מוטב יחדיו": איריס סוקולובר-יעקבי, יעל בן-נח ויהודה זוסמן בשיתוף עם צוות מנהלי ומנהלות "מוטב יחדיו" ביישובים. כל זאת בניהולה של ענת פנסו, ראש היחידה הבינתחומית בג'וינט-אשלים ובסיוע וליווי של מרכז ידע אשלים, ד"ר ענת פסטה-שוברט ודניאל קרני.

על תהליך חילוץ הידע וגיבוש המודל אחראי יניב קוממי ממכון דו-עת, את תקציר המנהלים כתבו ענת פנסו ושמואל ילמה מאשלים, את סקירת ספרות הכין יונתן אלמוג ממכון מאירס-ברוקדייל, וסקירת תושבים ומדדי הצלחה היא פרי עבודתן של סמדר סומך ואורית שחר ממאירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל.

תודה לברוך שוגרמן וצילה סטטמן מהשירות לעבודה קהילתית במשרד הרווחה והשירותים החברתיים, שקראו, העירו והאירו; לאייל קהלני, ראש המדור לעבודה קהילתית בעיריית רמלה וחגית בן רצון, מנהלת המחלקה לעבודה קהילתית בעיריית ראש העין, על שיתוף בידע ובראיה המקצועית שלהם במסגרת קבוצת החשיבה.

אני מקווה שהחוברת תסייע לכל העמיתים המניפים את דגל "מוטב יחדיו" וגם לאחרים שמעוניינים ועתידיים לאחוז בו, לממש את החזון המשותף לפיתוח קהילות חזקות והפיכת השכונות המאתגרות לשכונות של הזדמנויות למען עתיד טוב יותר עבור הילדים ובני הנוער.

שמואל ילמה

ראש תחום קהילה ובריאות, ג'וינט-אשלים

תקציר "מוטב יחדיו"

"מוטב יחדיו" היא תכנית ביוזמת עמותת אשלים הפועלת בשכונות שבהן יש מצוקה רבה. מטרת התכנית היא לחולל שינוי משמעותי בשכונה תוך התמקדות בילדים ובבני נוער הנמצאים במצבי סיכון. ההתערבות של התכנית בשכונה נעשית באמצעות התגייסות משותפת של אנשי הקהילה ונותני השירותים, תוך הישענות על הון אנושי וחברתי קיים, גיוס משאבים וראייה של מגוון הצרכים והמענים הנדרשים. ההתערבויות השונות מתוכננות ליצור רצף פעילות בכל שעות היום ורצף שירותים (חינוך, רווחה ובריאות), תוך יצירת סינרגיה ביניהם. אסטרטגיית ההתערבות של תכנית "מוטב יחדיו" משתייכת למשפחה של יוזמות קהילתיות כוללות. יוזמות אלו, המופעלות במקומות שונים בעולם, מתמקדות באזור גיאוגרפי מוגדר (יישוב/שכונה). התכנית משמשת בשכונות אלו פלטפורמה לפעילויות התערבות שונות הנקבעות בהתאם לצורכי השכונה. ההתערבויות נעשות במסגרת שלושה מנופים מרכזיים המובילים את השינוי בשכונה:

מנוף ארגוני - יצירת תשתית ארגונית רב-מערכתית ובין-תחומית המשלבת צוותים מקצועיים שונים למען קידום ילדים ובני נוער בשכונה. תשתית זו כוללת את עבודת המנהל היישובי, המתכלל והמוביל את עבודת התכנית בשכונה, הקמת מבנה ארגוני המבוסס על צוות מוביל יישובי (ראו מפתח מושגים) ועל צוותי משימה משותפים מתחומים שונים וקיום הכשרות אינטר-דיסציפלינריות לצוותים מקצועיים.

מנוף קהילתי - קיום פעילויות יישוג ובניית תשתית של תושבים פעילים ומתנדבים המקבלים אחריות פעילה למען ילדי השכונה. שילוב תושבים בעלי פוטנציאל הנהגה בתהליכי תכנון ויישום של התכנית בשכונה מכון לחזק את כוחה הפנימי של הקהילה ואת אמונה ביכולת לחולל שינוי בכוחות עצמה.

מנוף מענים לילדים, לבני נוער - פיתוח, ביסוס והרחבה של מגוון המענים לילדים ובני הנוער בשכונה, המותאמים לצורכיהם. מושם דגש על יצירת רצף של מענים לילדים מגיל לידה ועד גיל 18 במשך כל שעות היום¹.

כיום התכנית נותנת מענה לכ-20,000 ילדים, בני נוער וכ-5,000 הורים, תושבים, פעילים ואנשי מקצוע משתתפים בה. התכנית פועלת ב-20 יישובים מדימונה בדרום ועד קריית שמונה בצפון, בסך הכול ב-33 שכונות.

1 לאחרונה, תכנית "מוטב יחדיו" החלה לקדם יוזמות ופיתוח מענים מקומיים בשכונות גם עבור צעירים במצבי סיכון בגילאים שבין 18-25. עדיין, לב ליבה של הפעילות של "מוטב יחדיו" נשארת בתחום של ילדים ובני נוער המתגוררים בשכונה ובני משפחותיהם.

יחד עם עמותת אשלים מעורבים בהפעלת התכנית: משרד הרווחה והשירותים החברתיים - התכנית הלאומית לילדים ובני נוער בסיכון והשירות לעבודה קהילתית. כמו כן, הרשויות המקומיות הן שותפות מרכזיות ומשמעותיות בלקיחת אחריות על התכנית ולהפעילה בתום תקופת בנייה והתנסות בת שנים מספר. שותפים נוספים המשתתפים במימון התכנית הם: פדרציות ניו-יורק ומידלסקס, קרן דורותיאה גולד, קרן שטיינהארט בישראל, דון רובינסון, קרן פרש, קרן פריצקר, פדרציית דטרויט - גרצמן, פדרציית הרדפורט, פדרציית פינלאס ועוד. ולסיכום, גורמים מהמגזר השלישי והעסקי שמשותפים אתנו פעולה ובראשם חברת איתוראן, עמותת בינה, קרן שח"ף, עמותת דרור בתי חינוך, עמותת אפנים, עמותת "לב אוהב" ועוד.

תקציר מנהלים: המודל הקהילתי ב"מוטב יחדיו"

חוברת זו, המתמקדת במנוף הקהילתי ב"מוטב יחדיו", מבוססת על ידע תיאורטי ומחקרי מהעולם, על למידה של התנסויות דומות בארץ - בעיקר תכנית "קדימה" של משרד הרווחה והשירותים החברתיים ותכנית "שיקום שכונות" של משרד השיכון, ועל חילוץ והמשגה של הניסיון המקצועי המצטבר בפרקטיקות השונות של "מוטב יחדיו". הניסיון המצטבר בשכונות אלו - ביקור בהן, שיחה עם אנשי מקצוע ועם פעילים, ימי למידה לחילוץ הידע ומשובים קבועים של השותפים השונים בתכנית - מהווה בסיס לכתיבת המודל. תהליך הלמידה אפשר לנו, לצד בניית המודל, לזקק תובנות מרכזיות של מיטב הידע והניסיון בשטח מגבירות את אפקטיביות הפעולה ומאפשרות לה להגיע למיצוי.

בינוי קהילתי הוא גורם מפתח בהפיכתה של קהילה למקור עוצמה עבור תושביה, ולכן לידע ולפרקטיקה הנצברים בעשייה הקהילתית יש מקום מרכזי בתהליכי השינוי המורכבים והמקיפים ובבניית מנגנוני שימור לשינוי ארוך טווח. מתוך ההבנה שאימוץ פרקטיקות אלה הוא תנאי הכרחי להצלחה, הנחת העבודה העומדת בבסיס "מוטב יחדיו" היא כי הקהילה היא מנוף לשינוי, ולה תפקיד מכריע ביצירת שינוי משמעותי בשכונה בכלל ובקידומם של ילדים ובני נוער במצבי סיכון בפרט. פרק זה מציג בקצרה את מבנה המודל שעליו מבוססים העשייה, העקרונות המנחים העומדים בבסיס המודל של "מוטב יחדיו" והערך המוסף בתהליך פיתוח הידע והפרקטיקה הקהילתית.

המודל הקהילתי של "מוטב יחדיו" מבוסס על ארבעה מוקדי ליבה:

- **מיקוד בשכונה** - תהליך בינוי קהילה מבוסס שכונה מתוך הנחת עבודה שהשכונה, בשונה מהעיר, היא מסגרת חברתית מצומצמת יותר המתוחמת בגבולות מוגדרים ומובחנת משכונות אחרות. השכונה היא מקום "קטן" ויומיומי ועם זאת מרחב משמעותי שמתקיימים בו יחסים חברתיים קרובים ונצרכים חלק ניכר מהשירותים ומהמענים. זאת ועוד, השכונה היא מרחב שבו אפשר לפתח תחושות של שייכות, סולידריות ושותפות של תושבים/אזרחים שיובילו לשיתופי פעולה מפרים בינם לבין הגורמים המקצועיים.
- **מיקוד בילדים ובבני נוער** - תהליך בינוי קהילה נשען על דור העתיד - ילדים ובני נוער. בכל בית ולכל משפחה בקהילה יש ילדים, והם מהווים עוגן משותף לרתימת הורים ופעילים לפעילויות שונות בקהילה. הרצון של התושבים להשתתף בפעילויות, ועצם היותם של הילדים והנוער מכנה משותף, מקרבים ומחברים בין קבוצות אוכלוסייה שונות, שוברים זרורות ומאפשרים לחברי הקהילה להתמודד עם דעות קדומות ועם סטיגמות חברתיות.
- **כוללניות** (CCI – Comprehensive Community Initiatives) - למידה ממודלים הנהוגים בעולם מראה כי כדי לחולל שינוי משמעותי בשכונה יש להתייחס לטווח הצרכים של כלל תושביה ולא להצטרף לילדים ובני נוער במיוחד. המודלים נשענים כולם על תפיסה מכלילה הרואה חיבורים בין היבטים חינוכיים, חברתיים, רווחתיים,

כלכליים וסביבתיים ושואפת לייצר רצף ביניהם. כך, שינוי כולל במצבם של ילדים ובני נוער בשכונה מחייב בניית רצפים בכמה מעגלים בקהילה: רצף בין המשפחה, המוסדות הקהילתיים וכלל הקהילה; רצף היום - בין בית הספר לפעילויות בשעות אחר הצהריים והלילה; רצף גילאי - המשכיות מהגיל הרך לילדים לבני הנוער והצעירים; רצף שירותים: רווחה, חינוך, בריאות. זאת ועוד, ההסתכלות המכלילה מהווה פלטפורמה להיבטים כלל-שכונתיים הקשורים בשיפור סביבתי, בפיתוח כלכלי, בחיזוק החוסן והביטחון ועוד.

- **בינתחומיות** - בעשורים אחרונים מסתמנת מגמה המצביעה על המורכבות והרב-ממדיות של הסוגיה העומדת בבסיסו של תהליך בינוי הקהילה. במציאות כזו עולה חשיבותו של המושג בינתחומיות כשילוב בין הרכיבים המובחנים בין שתיים או יותר דיסציפלינות. מושג זה מחייב התייחסות על פני ארבעה שטחים שונים: ידע, מחקר, חינוך ותאוריה.²

מבנה המודל

מודל הפעולה מורכב מארבעה שלבים מרכזיים. המעבר בין השלבים הוא לינארי ובמהלכו מתקיים תהליך של איתור צרכים, פיתוח מענים, הערכה ומדידה, וכן פיתוח של מסגרות פעולה חדשות או שיפור מסגרות קיימות. פעולה לאור היגיון זה מאפשרת התפתחות וצמיחה מצד אחד, ותהליך עבודה שיטתי וסדור בכל שלב, מצד אחר. שלבי המודל והעקרונות המנחים המובאים בהמשך הם אלה שעל פי מיטב ידיעתנו וניסיונו, מחזקים תהליך בינוי קהילתי אפקטיבי וארוך טווח.

להלן שלבי המודל:

שלב ראשון: "סוף מעשה בלמידה תחילה" - יצירת תשתית עבודה ראשונית - תהליכי הכניסה לשכונה: "הכשרת לבבות" והעלאת מודעות לצורך ולחשיבות בעשייה קהילתית, יצירת מנגנונים ראשוניים לפעולה, ביצוע למידה מעמיקה של תמונת המצב הקהילתית העכשווית וגיבוש תכנית עבודה ראשונית.

שלב שני: "צעדים ראשונים בבינוי קהילה" - הפעלה ראשונית של תכנית העבודה, הכשרת אנשי המקצוע והפעילים והפעלה שוטפת של מנגנוני העבודה.

שלב שלישי: "מפרויקטים לקהילה" - מעבר מפיתוח פרויקטים קהילתיים לרישות קהילתי באמצעות הרחבת מעורבות התושבים בייזום והפעלת מענים, חיבור ורישות של העשייה הקהילתית בשכונה ובניית תחושת קהילתיות באמצעים מגוונים.

שלב רביעי: "קהילה לאורך ימים" - מיסוד תהליכים ומנגנונים של העשייה הקהילתית, תחזוק הפעולות הקהילתיות ושימורן, ומיסוד התשתיות הארגוניות והמקצועיות שיאפשרו עשייה קהילתית עצמאית לאורך זמן.

2 מרזים-קורושי, י'; כץ, ח'; כרמון, א'. 2009. פיתוח קהילתי בין-תחומי: מהות, עקרונות ודרכי פעולה. אשלים, הסוכנות היהודית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים - השירות לעבודה קהילתית והמרכז לחינוך קהילתי ע"ש ציפורי, תל אביב.

העקרונות המנחים של המודל

- **עקרון השותפות** - "מוטב יחדיו" עובדת מתוך ערך השותפות הבין-מגדרית - חיבור בין תושבים לאנשי מקצוע ולמקבלי ההחלטות ברשות המקומית, שתמיכתם ורתימתם מאפשרות תהליך בינוי קהילתי יעיל. לפיכך, במסגרת המודל מוצעות דרכים לקידום שותפויות בניהול התחום הקהילתי בכלל ובכל אחת ממסגרות הפעולה בפרט. יתרה מכך, עשייה קהילתית יעילה מחייבת כבר בשלבי העבודה הראשוניים **השקעת זמן משמעותי בתהליכי הכשרת לבבות ובניית אמון** בקרב אנשי הקהילה ואנשי המקצוע כאחד. מאחר שחוסר האמון בתהליכים אלה בקרב כל בעלי העניין, כל אחד מנקודת מבטו, הוא גדול ויש בו כדי לעכב עשייה פורייה משותפת, תהליכי הכשרה מעמיקים (של אנשי מקצוע ותושבים) מצד אחד, ויצירת פעולות בונות אמון, מצד אחר, מחזקים תהליכים קהילתיים אפקטיביים.
- **פיתוח ערוצים למעורבות ולהשפעה קהילתית** - הגברת מעורבות הציבור באמצעות פיתוח מגוון רחב של מסגרות ומרחבי פעולה (פרויקטים, ועדות, התנדבות, רשתות, אירועים וכדומה) מגדילה את מעורבותם ואת השתלבותם של התושבים בדרכים שונות, וזאת על פי רצונותיהם, מאפייניהם וצורכיהם. כך יוכל כל אחד למצוא את מקומו בקהילה ואת עולם התוכן המתאים לו בפעילות הקהילתית. מיקוד בתושבי השכונה, בניית מגוון פעילויות ומתן מענים על פי צרכים יבטיחו גידול משמעותי במספר התושבים המעורבים בפעילות קהילתית. הישגים משמעותיים ואפקטיביים לאורך זמן מתאפשרים בעיקר בזכות **תמיכה מקצועית מובנית** של אנשי מקצוע מיומנים ומגויסים לטובת קידומה של השכונה. הגורם המרכזי המוביל ברשות הוא המחלקה לשירותים חברתיים בכלל ותחום העבודה הקהילתית בפרט. שילוב עובדים קהילתיים ועובדים שכונתיים כאבן יסוד בתהליכי בינוי קהילה הוא בבחינת הכרח הן לתהליך בניית הקהילתיות והן להבטחת שימורה לאורך זמן. לכך יש להוסיף שני היבטים משמעותיים: האחד, **בניית תשתיות בקהילה**, מיסודן ושימורן לאורך זמן - בעיקר יצירת מסורות קהילתיות (כגון אירועי חגים קהילתיים) ובניית מוסדות קהילתיים (כגון בית מפגש, עיתון שכונתי, אתר אינטרנט). השני, **הקצאת משאבים ליישום מהלכים קהילתיים** המאפשרים יישום מענים ומהלכים הנבנים ומובלים על ידי התושבים. ליוזמות ולפעילות המגיעות מהשטח יש מקום וערך בעשייה בשכונה ויש ביכולתה של הקבוצה לשנות באופן ממשי התערבויות בשכונה ולהגדיל את מספר המשתתפים, היוזמים והעושים.
- **למידה והערכה קבועות ושיטתיות** - קידום התהליכים בשכונה, ולצדם תהליכים המתקיימים במדינה ו/או ברשות המקומית ככלל ומשפיעים על השכונה, יוצרים מרחב עשייה דינאמי ומשתנה. לפיכך, קיימת חשיבות רבה למיסוד תהליכי מיפוי, למידה והערכה מתמשכים שיבטיחו התפתחות דינמית מיטבית ומתאמת של העשייה הקהילתית לצרכים המשתנים של השכונה.

סקירת ספרות

הגדרת המושג "קהילה" והבנתו

הקהילה היא מוקד מרכזי להתייחסות ולעניין בשדה הפעולה ובשדה המחקר. סקירה קצרה של הספרות מעלה מגוון של גישות, תיאוריות ונקודות התייחסות למושג "קהילה". את עיקר הידע תרמו הדיסציפלינות המזוהות כ"חברתיות" - עבודה סוציאלית, סוציולוגיה, אנתרופולוגיה ופסיכולוגיה. נוסף על כך ניכרת תרומתם של תחומי הדעת המשיקים לתחום החברתי, ביניהם מדעי המדינה, פילוסופיה חברתית, היסטוריה חברתית, חינוך, כלכלה, לימודי הסביבה, בריאות הציבור ותכנון אורבני.³

הכרת התפיסות וההגדרות השונות של המושג קהילה חשובה להבנת הגישות וההדגשים של העשייה הקהילתית. כפי שטוענת סדן: "לתפיסה הערכית, למזג האישי ולסוכנות המעסיקה יש השפעה על עיצוב מודל ההתערבות" (סדן, 2009).

קהילה יכולה להיות **ישות מבוססת מקום** (place-based) שהיא בעלת זהות גיאוגרפית וגבולות מוחשיים ומוגדרים. לפי בהם (1997), קהילה גיאוגרפית היא קבוצת בני אדם המתגוררים באזור אחד, בדרגת ריכוז וקירבה גבוהה למדי, והמאופיינים ביסודות של חיים משותפים המתבטאים בהתנהגות, במסורת ובאופן דיבור. לפי ברואר (Brower, 2005), קהילה מבוססת מקום יכולה להיות כפר, שכונה, עיירה, עיר ואף אומה שלמה. תפיסה זו, המתייחסת באופן ממוקד לתיחום הפיזי של הקהילה, גובשה והותוותה על ידי החוקרים הראשונים שעסקו בתחום כבר בראשית המאה הקודמת.

קהילה יכולה להיות גם **ישות שאינה מבוססת מקום** (non place-based). לפי אנדרסון וקרטר (1974), בעוד שקהילה מבוססת מקום מתייחסת לאזור גיאוגרפי ספציפי אחד המוגדר על ידי גבולות פיזיים, קהילה שאינה מבוססת מקום מוגדרת על ידי המהות של שיתוף הפעולה והמחויבות של חבריה למטרות משותפות. בדרך כלל הצרכים והאינטרסים המשותפים, כמו גם הפעילויות המשותפות של קהילות אלו, הם צרים וממוקדים יותר מאלה של הקהילות מבוססות המקום.

קהילה שאינה מבוססת מקום יכולה להתבסס למשל על תחושת הזדהות ושותפות בין חבריה על בסיס ערכים משותפים, מאפיין משותף, אינטרסים משותפים או מטרה אינסטרומנטלית משותפת של חברי הקהילה. זאת כל עוד שהערכים או האינטרסים המשותפים אינם מבוססים על חיים בשטח גיאוגרפי משותף. עצם קיומה של הקהילה מתבסס על המוטיבציה והמסוגלות של חבריה לדאוג לקיומה (Dalton et al. 2007).

בהקשר זה חשוב לציין מרחב נוסף, שאינו גיאוגרפי, המהווה פלטפורמה ליצירה של קהילות - המרחב הווירטואלי. בשנים האחרונות התעצמה החשיבות של **הקהילה**

3 ברשימת המקורות ראו הפניות לטקסטים שמקורם בתחומי הלימוד הללו.

הווירטואלית בעקבות ההתפתחות הטכנולוגית המהירה. לפי ריינגולד (Rheingold, 1993), קהילות וירטואליות הן התקבצויות תרבותיות שמופיעות כשמשפיק אנשים ברשת נתקלים זה בזה לעתים קרובות. במרבית המקרים אלה אנשים שאינם נפגשים פנים אל פנים, שמתגוררים במקומות שונים ולעתים מרוחקים. התארגנותם במגוון הפלטפורמות שמציעה הרשת מאפשרת לחברי הקהילה הווירטואלית להעביר רעיונות, לקדם מהלכים משותפים, להשתתף בהתארגנויות פוליטיות, ליצור קבוצות אינטרס ולהשתתף בהן ולעסוק במגוון רחב של נושאים משותפים.

סדן (1996) מציעה את המושג "מאפיין קריטי משותף" כמושג כולל המתייחס למאפיינים השונים שסביבם מתארגנת קהילה, בין שמדובר במרחב גיאוגרפי, וירטואלי ובין שמדובר במאפיין אחר שאינו מבוסס מקום. המאפיין הקריטי הוא תכונה, סגנון חיים או מגבלה, שמבחינה את נושאייה כשונים באופן משמעותי משאר האנשים בסביבה שהם חיים בה. לפי סדן, קהילה היא "התארגנות דינאמית, משתנה ולא בהכרח יציבה, של אנשים הרואים במאפיין הקריטי המשותף שלהם בסיס לסולידריות. הם יוצרים קהילה משלהם ומתארגנים לשם שינוי המצב החברתי שהם נתונים בו". המאפיין הקריטי מזמן לכל אחד מאתנו אפשרות למצוא את "הצד הפתוח" של רעהו, לחבור למימוש המטרות ואינטרסים המשותפים לנו, ואף ליצור שינוי בעולם שסביבנו.

מעבר להגדרת הסוגים השונים של קהילות, חוקרים רבים עוסקים בסוגיות כמו מהו תפקידה של הקהילה, כיצד יש להבין ולנתח קהילות וכדומה.

תפיסה מרכזית היא תפיסת הקהילה כתרבות. פרספקטיבה זו מדגישה במיוחד את חשיבותה של התרבות בהבנת הקהילה. לתרבות הקהילתית השפעה על כל רובדי החיים, והיא משתקפת במגוון דרכים כמו שפה, ערכים, אתוסים, נורמות ותפיסות משותפות. כל אלה מהווים פרמטר חשוב בהבניית תחושת הזהות וההזדהות של בני הקהילה (Throsby, 2001; Tucker, 1999).

תפיסה אחרת מתמקדת בהבנת הקהילה כפונקציות. תפיסה זו נסמכת על התיאוריה התפקודית שהתמקדה בהבנת התפקידים של בני אדם ושל מוסדות חברתיים. בפרספקטיבה זו הקהילה נתפסת כמי שממלאת תפקידים חשובים עבור חבריה (Warren, 1979).

פרספקטיבה נוספת בוחנת את **הקהילה כהתארגנות קהילתית**. פרספקטיבה זו מכוונת לפעולה, ומדגישה את חשיבותה של העשייה המשותפת של חברי הקהילה. היא מדגישה את ההתארגנות כאמצעי מפתח ביצירתה של קהילה. באמצעות התארגנות קהילתית אנשי הקהילה לומדים כי המקור לבעייתם הוא חברתי וכך יהיה גם השינוי הרצוי (Rubin & Rubin, 1992).

אחרים מדגישים את הממד הפסיכולוגי של החיים בקהילה ורואים את **הקהילה כתחושת קהילתיות** (גונן ואחרים, 2010). תחושת הקהילתיות הומשגה ונחקרה בתחומי הפסיכולוגיה הקהילתית (Sarason, 1974) והדגישה את הרכיב המופשט ביותר של קהילה - חשיבותה הרגשית לחבריה. ללא הבנת החוויה הכרוכה בחיים בקהילה, קשה להבין את חשיבות

הקהילה ואת משמעותה לחבריה. חוקרים נוספים שעסקו בהיבט זה גילו כי הזדהות ושייכות מובילות לתחושת ביטחון (Sanders, 1975).

הגישה המערכתית רואה את **הקהילה כמערכת**. גישה זו עוסקת בחקר הסביבה, ובה המערכת החברתית מזוהה כיחידת ניתוח ומוגדרת כמקבץ של רכיבים (תת-מערכות) המקיימים ביניהם פעילות גומלין או יחסי תלות המכוננים במשותף את המערכת השלמה (שם).

גישה נוספת היא ניתוח **הקהילה כאינטראקציה בין פרטים**. תפיסה זו מתבססת על תיאוריית האינטראקציוניזם הסימבולי, שבמרכזה ניתוח הפרט וקשרי הגומלין בינו לבין פרטים אחרים. הרעיון המרכזי של הגישה הוא כי פעולה וקשרים אנושיים מובנים רק במושגים של תחלופת תקשורת או סמלים בין בני אדם (בלומר, 1986).

מתי נדע, אם כן, שלפנינו קהילה?

תכניות קהילתיות מתמקדות לרוב בקהילות מבוססות מקום. מוקד הפעולה הוא בדרך כלל בשטח גיאוגרפי של שכונה, רובע או עיר. ברואר (Brower, 2005) גילה שש תכונות שהופכות שכונות לקהילות:

1. יכולת משיכה של אנשים המוכנים מלכתחילה להסתדר זה עם זה
2. הבנה הדדית וסיכוי קטן לטעות בפירוש סימנים וכוונות
3. קיומם של ארגונים קהילתיים המסייעים בהידברות ומספקים הזדמנויות מפגש לא מחייבות
4. קיומו של ארגון קהילתי המאפשר לתושבים עבודה משותפת ותכליתית
5. מבנה פיזי המעודד מפגש אנושי (מדרכות רחבות, מרחבים ללא תנועת כלי רכב)
6. גבולות פיזיים ברורים.

כל אלה מבססים את הקשר הרגשי אל השכונה, כך שנוצר ערך מוסף שהופך אותה לקהילה. ערך זה מחזק את ההבנה של האינטרס המשותף לשמור על היקף השירותים והמענים בקהילה ועל איכותם.

תכניות קהילתיות מורכבות (CCI – Comprehensive Community Initiatives)

עקרון הכוללניות (comprehensiveness) הוא עיקרון מרכזי במשפחה חדשה יחסית של תכניות להתערבות קהילתית מבוססות מקום - תכניות קהילתיות מורכבות.

הגישה העומדת בבסיס תכניות אלה היא כי הבעיות הרבות בקהילה כרוכות זו בזו ולכן המענה לבעיות צריך להיות הוליסטי ומערכתי ולהתייחס למכלול הבעיות והצרכים של הקהילה ולאקלים השכונתי. הנחת העבודה היא שפעילות בו-זמנית ומתואמת במגוון תחומים ושל מגוון ארגונים ומגזרים המתבססת על ראייה כוללת של הבעיות, תניב

תוצאות משמעותיות יותר מאשר פעילויות נפרדות והשפעה מבודדת (כורזים-קורושי ואחרים, 2009).

“If poverty is a disease that infects an entire community in the form of unemployment and violence; Failing schools and broken homes, then we can't just treat those symptoms in isolation. We have to heal that entire community and we have to focus on what actually works” (Barack Obama, July 18, 2007).

רכיב נוסף בתפיסה זו הוא ההבנה שלשם התמודדות עם בעיות חברתיות מורכבות יש לרתום את כלל השחקנים המשמעותיים בקהילה ומחוצה לה לתהליך ולמטרות המשותפות. “שחקן” מרכזי בהקשר זה הוא הקהילה עצמה.

לכן, תכניות קהילתיות מורכבות שמות דגש רב על היבטים של בניית הקהילה וחיזוק יכולתה להתמודד עם האתגרים העומדים בפניה. היבטים אלה כוללים למשל קידום של תהליכי מעורבות תושבים, פיתוח מנהיגות, פיתוח משאבים קהילתיים, חיזוק מוסדות הקהילה ובניית רשתות חברתיות. כל אלה מאפשרים לקהילה להשתתף כשחקן מרכזי במאמצים להגדיר את הקשיים ולתת עליהם מענה, תוך שהם מאפשרים לקהילה להתמודד טוב יותר בעצמה עם הסוגיות השונות לאורך זמן (Kubisch et al., 2010).

העצמת קהילות והנעתן לפעולה

במסגרת תכנית הפיתוח המקצועי של המנהלים היישוביים ב“מוטב יחדיו”, נערך מדי חודש מפגש למידת עמיתים - “מוטב בחברותא”. בכל מפגש הציג זוג מנהלים מאמר, דוח או פרסום אחר העוסק באחד מההיבטים של תכניות קהילתיות מורכבות. המפגשים עסקו, בין היתר, בנושא בניית קהילה ושיתוף תושבים וחלק זה מתבסס על סקירות אלו.

שיתוף אמיתי של אזרחים בתהליכי קבלת ההחלטות ועיצוב המדיניות אין פירושו דמוקרטיה ישירה או חתירה תחת המוסדות הייצוגיים, אלא להפך. זהו צעד חשוב בדרך לביסוס הלגיטימציה של המוסדות הנבחרים ויש בו תרומה של ממש לחיזוק ממד ההיענות של המערכת הפוליטית.

רוזנפלד (1993) מדגיש את **תפקידו של איש המקצוע** בהתוויית יחסי שותפות מבחינת יעדים, ארגון, חקיקה, נורמות ואווירה. הוא מציג את פרדיגמת השותפות בהקשר הכוללני של עזרה מקצועית לאוכלוסיות מובסות, ורואה בה מיומנות מקצועית המייחדת את העבודה הסוציאלית. ליבת השותפות היא יצירת דרכי עזרה עם אלה הזקוקים לה, מתוך אמון בהם ולא מתוך שליטה עליהם. כיוון שהתהליך נגזר מציפיותיו ומהתנסויותיו הייחודיות של המשתתף, לא ידועה מראש מהות העזרה המקצועית, אלא היא מתגבשת בהדרגה תוך כדי הפעלתה.

וקסמן ובלאנדר (2002) טוענים כי בישראל יש ערך מוסף לשיתוף אזרחים בתהליכי קבלת החלטות ועיצוב מדיניות, בפרט ברמה המקומית. המסורת הניהולית הריכוזית המאפיינת

את ישראל נתונה במשבר ועומדת בניגוד למגמות של ביזור העצמה והדמוקרטיזציה בעולם. נוסף על כך, ההטרואגניות של החברה הישראלית מחייבת את קיומו של פלורליזם גם בתהליך קבלת ההחלטות ועיצוב המדיניות.

העצמה קהילתית (Empowerment)

העצמה קהילתית היא תהליך ההיחלצות של אנשים בעלי מאפיין קריטי משותף ממצב של חוסר אונים למצב של יכולת רבה יותר לשלוט בסביבה ולקבל החלטות באשר לעתיד. בתהליך זה חברי הקהילה מתארגנים לשינוי המצב החברתי שבו הם נתונים. ההעצמה הקהילתית מאפשרת למעשה להגביר את השליטה של אנשים, כקולקטיב, על תוצאות חשובות בחייהם. בניגוד לתהליך של העצמה אישית הממוקד בשינוי אישי, תהליך ההעצמה הקהילתית ממוקד בהשתתפות פעילה בתהליכי שינוי קולקטיביים של קבוצות וארגונים (סדן, 1993; סדן, 1996).

אפשר לומר, כי העצמה פרטנית יוצרת מאגר של פוטנציאל להעצמה קהילתית. למעשה, העצמה קהילתית שואבת את משאביה העיקריים משני מקורות שהימצאותם יחד במקום, בעיתוי ובמינון הדרוש היא מהותית לתהליך (סדן, 1996):

1. פרטים שהגיעו בהעצמה האישית שלהם לשלב שבו הם מודעים ויכולים לפעול, לצד הגשמת מטרותיהם האישיות, גם למען מטרות חברתיות ולא רק כיחידים.
2. אנשי מקצוע או סוכני שינוי אחרים המחויבים לתהליך שינוי חברתי, ושיש ביכולתם לתרום לתהליך שינוי חברתי ולהעניק לו משמעות, ידע, משאבים חומריים ולגיטימציה.

אנשי מקצוע הם חלק מתהליך ההעצמה מכיוון שהם חלק מהמבנים החברתיים המאפשרים ידע, פיתוח יכולות ומשאבים. במרבית המקרים תהליך ההעצמה הקהילתית נוצר בעקבות התערבות חיצונית מתוכננת, או בשעה שאורבת סכנה להישרדות הקהילה. הפרקטיקה המקצועית המעצימה מתחזקת בעצמה תוך כדי התקדמות בתהליך, משום שאנשי המקצוע מקבלים מהתהליך חיזוקים לאפקטיביות שלהם, ובמקרים מוצלחים במיוחד אף לגיטימציה מערכתית (שם).

ברמת הפעילות אנשי המקצוע צוברים ניסיון, ביטחון מקצועי וידע חדש. אולם כמו בכל אינטראקציה בין מבנה חברתי לפעילות אנושית, תהליך ההעצמה גם מגביל את הפרקטיקה המעצימה, כי בשיאו של התהליך מתבטל הצורך בה, נחלשת התלות של הקהילה המועצמת בסוכני שינוי חיצוניים, כולל המעצימים, והם נעשים פחות חיוניים (שם).

יש שבעה שלבים "טיפוסיים" בתהליך העצמה הקהילתית:

1. אנשים מגלים שאינם בודדים במצבם, בצורכיהם ובתחושותיהם.
2. אנשים מתחילים להתייחס לזולת הנושא מאפיין קריטי דומה בדרכים חדשות. ניכור ועוינות הופכים לתמיכה ולידידות.
3. אנשים מגלים כי ביכולתם לייצג את עצמם, ומתחילים לעסוק בסגור עצמי - הם מתארגנים ומתחילים לפעול כקהילה.
4. הקהילה מגבשת תפיסה לגבי האופן שבו יש לנהל את ענייניה.
5. הקהילה מציגה חלופה מאורגנת למצב הקיים או להצעה שהוצעה לה, ונאבקת על יישומה.
6. הקהילה מפעילה השפעה ומתארגנת לקבלה או לשינוי של חוקים, מדיניות, שירותים, גישות או ערכים החשובים לה.
7. תהליך ההעצמה מגיע לשיאו, כאשר אנשים, הפעם מתוך עמדה של שליטה ויכולת, מגלים מחדש את מגבלות עוצמתם. ההכרה במגבלות מניעה את הקהילה לשתף פעולה עם אנשי מקצוע ועם מומחים שונים (שם).

הנעת קהילות למעורבות פעילה (Engagement)

העצמה קהילתית היא חלק מתהליך ההנעה של קהילות למעורבות פעילה וגם תוצאה של תהליך זה (CTSA, 2011). פעמים רבות תהליך ההנעה כולל בנייה של קואליציות קהילתיות. קואליציות אלו הן קבוצות של אנשים ו/או ארגונים הפועלים יחדיו כדי להביא לשינוי בתחום מסוים. הקואליציות מאפשרות למקסם את ההשפעה ואת היכולות של החברים השונים, ליצור משאבים משותפים חדשים שלא היה ניתן להשיג בנפרד ולהפחית את הכפילויות בהשקעת משאבים ומאמצים (CTSA, 2011).

כדי לבנות קואליציה קהילתית יש להכיר ולהבין באופן אינטימי את התרבות, הנורמות, הערכים, הרשתות החברתיות, המבנים הפוליטיים ויחסי הכוח, התנאים הכלכליים, המגמות הדמוגרפיות, ההיסטוריה החברתית והניסיון המצטבר של הקהילה עם מעורבות חברתית. על בסיס היכרות והבנה זו יש לבנות מערכת יחסים ואמון עם אנשי המפתח הרלוונטיים, לעבוד עם המנהיגות הפורמלית והבלתי-פורמלית ולבנות את המחויבות של הארגונים הקהילתיים ושל המנהיגים לתהליך של הנעת הקהילה לפעולה (שם).

לפי זקוקס ואחרים (Zakocs at el., 2006), האפקטיביות של הקואליציות קשורה לכמה מאפיינים: פורמליזציה של כללים ונהלים; סגנון המנהיגות; מידת השתתפות החברים; מידת השונות והמגוון בקרב החברים; מידת שיתוף הפעולה; מידת הלכידות.

לפי אם ואחרים (Imm, 2006), מעורבות פעילה של תושבים תלויה מאוד במאפיינים האישיים של התושבים (כמו מידת הדאגה לנושא מסוים), במאפיינים הקהילתיים (כמו אקלים קהילתי וזמינות של משאבים קהילתיים) ובאינטראקציה ביניהם (למשל, תחושת

קהילתיות). דלתון ואחרים (Dalton, 2001) גילו כי המנבאים הטובים ביותר למעורבות פעילה של תושבים הם:

1. תחושה חזקה של שייכות לקהילה ושל אחריות אזרחית
2. מעורבות בפעילויות קהילתיות
3. חוסר שביעות רצון מבעיות בשכונה
4. שביעות רצון מאיכות החיים בשכונה.

לכאורה סעיפים 3 ו-4 ברשימה זו סותרים זה את זה, אך למעשה שביעות רצון כללית מהחיים בשכונה והרצון להמשיך לחיות בה הם רכיבים חשובים בתמריץ המביא למעורבות פעילה לשם פתרון הבעיות המעיבות על החיים בשכונה.

עם זאת, מעורבות פעילה מתמשכת ובת קיימא כרוכה גם בחישוב עלות-תועלת שהפעיל עורך בקביעות. נכונותו לפעול תאריך ימים אם הוא יתפוס את **התועלות** הסובייקטיביות הנובעות מפעילותו כגדולות מה**עלויות** הכרוכות בה. התועלות מהפעילות יכולות לכלול למשל למידה של מיומנויות חדשות, מעורבות בנושא מעניין, פיתוח קשרים בינאישיים, קבלת הכרה מהסביבה והרגשה של השפעה על נושא הנתפס כחשוב. עלויות הפעילות כוללות בדרך כלל: זמן, הוצאות נלוות על טיפול בילדים, עלויות תחבורה, חוויות שליליות (כמו פגישות לא מועילות וקונפליקטים) וכדומה (Dalton et al., 2001).

סיכום

טעימה קלה זו מן הספרות המקצועית בנושא קהילה מצביעה על המגוון העשיר של גישות, תיאוריות ונקודות התייחסות למושג קהילה ולאפשרויות העבודה עם הקהילה.

קהילה יכולה להיות ישות מבוססת מקום או להיות מוגדרת על ידי המהות של שיתוף הפעולה והמחויבות של חבריה למטרות משותפות (כמו ערכים משותפים ואינטרסים משותפים). את הקהילה אפשר לראות ולנתח כתרבות, כפונקציה, כהתארגנות, כמערכת, כתחושה ובדרכים רבות נוספות.

תכניות קהילתיות מורכבות פועלות בקהילות מבוססות מקום תוך שהן מציעות מענה הוליסטי ומערכתי למכלול הבעיות והצרכים של הקהילה. רכיב מרכזי בתכניות אלו הוא שיתוף התושבים, והן שמות דגש רב על היבטים של בניית הקהילה ועל חיזוק יכולתה להתמודד עם האתגרים העומדים בפניה.

לצורך שיתוף אמיתי ויעיל של התושבים מושקע מאמץ רב להעצמה של קהילות ולהנעתן לפעולה. אסטרטגיה מרכזית שתוארה היא בניית קואליציות קהילתיות המאפשרות למקסם את ההשפעה ואת היכולות של החברים השונים, ליצור משאבים משותפים חדשים שלא היה אפשר להשיג בנפרד ולהפחית את הכפילויות בהשקעת משאבים ומאמצים.

מעבר לאסטרטגיה זו, חשוב לציין שעולם המושגים המקצועי שנועד לתאר ולהבנות את השיטות ואת הדרכים לעודד מעורבות פעילה של התושבים וקבלת אחריות על ידי הקהילה, הוא עשיר מאוד וכולל מושגים כמו בניית קהילה, עבודה קהילתית, העצמה קהילתית, פיתוח קהילתי וארגון קהילתי.

לקראת הכרת המודל ויישומו

על אף מורכבותה של העשייה הקהילתית ניסינו להציג מודל פעולה פשוט, נוח וידידותי למשתמש/ת. ברור שהמודל הוא סכמתי ועל כן מלאכותי בעיקרו וכי תהליכי העבודה ה"אמיתיים" מרובי עליות, מורדות, מכשולים, אתגרים והצלחות, שאינם בהכרח "מסתדרים" עם המודל הכתוב. כמו כן אפשר להניח שבשכונות שבהן פעילה המחלקה לעבודה קהילתית, רמת הפיתוח הקהילתי תהיה גבוהה לעומת שכונות שבהן אין פעילות כזו. לפיכך, את יישום המודל בפועל יש להתאים למאפיינים הספציפיים של השכונה ולמצבה הקונקרטי בתחום הקהילתי. מכאן, כי גמישות ויכולת תמרון של כל העושים במלאכה הכרחיות להפעלה של המודל ולהתאמתו המיטבית לשכונה.

כדי להקל על קריאת המודל בנינו **מבנה אחיד לכל שלב**, המאפשר פיתוח שפה ארגונית אחידה. כל אחד מארבעת השלבים מוצג באמצעות התייחסות לארבעה סעיפים מרכזיים:

1. רקע כללי - תוך הצגת הדגשים הרלוונטיים לתהליך היישום והביצוע.
2. מטרות ותוצרים מצופים - מיקוד במטרות המרכזיות של השלב המוצג והצגת התוצאות המצופות במהלך ביצוע השלב המוצג או בסופו.
3. תהליך העבודה ושלבי הביצוע - פירוט הפעולות המרכזיות לביצוע.
4. תובנות מקדמות הצלחה - נושאים, תהליכים ואתגרים מרכזיים שעשויים להניב תועלת בעבודה קהילתית בשכונה.

מפתח מושגים

מושגים מרכזיים בתפיסת העבודה של "מוטב יחדיו":

שכונה - מסגרת גיאוגרפית ותרבותית בגבולותיה מתגוררת קהילה.

ועדת קהילה - הוועדה המרכזת, מתפקדת כוועדת ההיגוי בתחום הקהילתי ומהווה את מסגרת העל לכל המאמצים הקהילתיים בשכונה.

מסגרת פעולה - מיזם או מסגרת אחרת שבה מתרחשת עשייה קהילתית ממוסדת או אקראית.

מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה - מסגרות שונות המאפשרות מגוון רחב של אפיקי מעורבות המובחנות ביניהן באופי המעורבות, בהיקפיה ובמידת המחויבות הנדרשת.

פעילה/ה - תושב/ת המעורב/ת בנעשה בפעילות בשכונה ומשתתפ/ת באופן פעיל באחת מהוועדות או בהנהגת מיזם או יוזמה קהילתיים.

מתנדב/ת - תושב/ת המעורב/ת בפעילות הקהילתית למען האחר בשכונה.

קבוצת עניין - מסגרת פעולה המאגדת כמה גורמים בעלי עניין בתחום משותף שבוחרים להתאגד ולפעול יחד לקידומו של נושא.

מנהל מוטב יחדיו (מנהל יישובי) - המתכלל/ת והמוביל/ה את עבודת התכנית בשכונה.

צוות מוביל - מתעדכן על צרכים שעולים מן השטח. בהתאם לצרכים אלה, קובע צוות מוביל את סדרי עדיפויות בשכונה, ובסמכותו לטפל בבעיות של מבנים, של כ"א ושל תקציבים.

יו"ר ועדת קהילה - גורם עירוני בכיר, בעל זיקה לתחום הקהילתי, שעומד בראש ועדת הקהילה ויחד עם מנהל "מוטב יחדיו" והגורמים הנוספים אחראי לקידום הנושא הקהילתי בשכונה.

מנהל התחום הקהילתי ביישוב - הגורם האחראי ברשות על פיתוח התחום הקהילתי שבמסגרתו מנוהלים המיזמים הקהילתיים.

רכז מתנדבים - הגורם האחראי ברשות על הקמה ופיתוח של מסגרות למתנדבים.

גורמי רשות בכירים (קובעי מדיניות) - ראש הרשות, מנכ"ל הרשות ומנהלי האגפים בעלי הסמכות העירונית לקדם נושאים קהילתיים בשכונה.

גורמים מעורבים - תושבים, גורמי רשות, נציגי ממשלה, ארגונים חברתיים, חברות עסקיות וגורמים נוספים הפועלים במסגרת השכונה והם בעלי תפקיד (או עשויים להיות כאלה) במסגרת המאמצים הקהילתיים בה.

פיתוח קהילתי ב"מוטב יחדיו"

שלב ראשון: "סוף מעשה בלמידה תחילה" יצירת תשתית עבודה ראשונית לקהילה למען ילדים ובני נוער במצבי סיכון

1. רקע כללי

מטרתו של שלב זה היא להבטיח פיתוח מיטבי של הנושא הקהילתי ולרתום את כל הגורמים השותפים לפעולה תוך יצירת לגיטימציה לנושא ומחויבות עמוקה שלהם להצלחתו. זאת במקביל לביצוע תהליכי למידה ומיפוי עמוקים של הקהילה, שיאפשרו פיתוח תכנית עבודה המבוססת על העקרונות ועל הידע של "מוטב יחדיו" אך גם מותאמת למאפייני השכונה, לאתגריה ולצרכיה.

לאור מורכבותה של העשייה העירונית וריבוי הכוחות והגורמים הפועלים במסגרתה, אנו מעניקים משקל רב לתהליכי התכנון ורואים בהם את אבני הבניין שיבטיחו את המשכו המיטבי של התהליך. הנחת העבודה שניצבת לנגד עינינו היא שקיימת חשיבות רבה ללמידה המטרימה בטרם תופעל התכנית במלואה. בעיקר נכון הדבר בתחום הקהילתי, שבו כדי להבטיח הצלחה יש לפעול תוך שיתוף פעולה (תושבים, נבחרי ציבור ואנשי מקצוע), דבר המחייב הבניה של פלטפורמות משתפות והשקעת זמן בתהליכי לימוד הדדיים.

בשלב זה של העבודה יש לבצע תהליך של "הכשרת הלבבות" בקרב כל הגורמים המעורבים. המטרה היא לרתום את כל הגורמים הללו לתהליך הקהילתי באמצעות חשיפה ושיווק של הנושא. במסגרת תהליך זה יש להדגיש את חשיבותה של הקהילה ואת הפוטנציאל הרב הטמון בה כאמצעי לקידום השכונה. תהליך זה יש לשזור בכל אחת מהפעולות המבוצעות בשלב הנוכחי.

הדגש בשלב זה יושם על:

- א. רתימת התושבים ואנשי המקצוע ויצירת מסגרת לפעולה - ועדת קהילה.
- ב. למידה ומיפוי של השכונה מפרספקטיבה קהילתית.
- ג. גיבוש תכנית עבודה ראשונית ביחס לששת מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה.

2. מטרות ותוצרים מצופים

- א. ארגון התשתית לפיתוח התהליך הקהילתי וגיבוש מתווה העבודה הראשוני
- גיוס שותפים מקרב אנשי המקצוע, התאמת מתווה העבודה (שיוצג בהמשך) למאפייני השכונה והגדרת לוחות זמנים וסדר הביצוע שלהם. בתוך כך יושם הדגש על:
- חשיפה ושיווק של התכנית בכלל והנושא הקהילתי בפרט בקרב כל הגורמים הרלוונטיים

הבהרה והדגשה של חשיבות הנושא הקהילתי כאמצעי מפתח בקידום ושיפור מציאות החיים בשכונה בקרב מכלול השותפים לתכנית.

- **הקמת ועדת קהילה המחויבת לתהליך העבודה** - בחירת גורמי הרשות, התושבים ושאר השותפים הרלוונטיים שיהוו את צוות הפיתוח והטמעה הראשוניים של הנושא הקהילתי במסגרת השכונה.
- **כתיבת תכנית עבודה לפיתוח התחום הקהילתי בנושא ילדים ונוער.**

ב. גיבוש והגדרה של תהליך הלמידה השכונתי

רתימת כל הגורמים המשתתפים, איסוף כל הנתונים הקיימים אודות השכונה ממגוון מקורות המידע האפשריים, איתור מקורות מידע נוספים, הגדרת כוח האדם הנדרש לתהליך.

3. תהליך העבודה ואופן הביצוע

א. היערכות ארגונית ומקצועית והקמת ועדת קהילה

בחלק זה מתמקדת העבודה בפעולות שיש לבצע בדרך להקמתה של ועדת קהילה שתוביל בהמשך את כל הפעילות בתחום זה. השלבים שיוצגו מתארים את אופן ההתארגנות ואת הקמת התשתית להנעת התהליך הקהילתי במסגרת השכונה.

א-1. פיתוח התחום הקהילתי במסגרת הצוות המוביל של התכנית

תחילת העבודה לפיתוח התחום הקהילתי במסגרת השכונה מתבצעת בצוות מוביל של התכנית. הצוות המוביל מגדיר את שלבי הפעולה הראשונים ועוקב אחר שלבי הביצוע בפועל.

במסגרת הצוות המוביל תוצג התפיסה הקהילתית הכוללת של "מוטב יחדיו" ותודגש חשיבותו בחיזוק תחום הילדים, הנוער והצעירים בשכונה. את הדיון יובילו יו"ר הצוות המוביל ונציגי העבודה הקהילתית.

הצוות המוביל:

1. **ממנה יו"ר** לוועדת קהילה (ראו מפתח מושגים)
2. **מגבש תמונת מצב** קהילתית ראשונית של השכונה מתוך הנתונים הידועים, ומתוך כך המלצה על חברי ועדת קהילה
3. **פועל להכשרת לבבות** בנושא הקהילתי בקרב גורמים משפיעים ומובילים ביישוב, כפי שזוהו בצוות המוביל. בשלב זה מומלץ לערוך פגישות עבודה עם דמויות מפתח ביישוב שמטרתן הדגשת החשיבות של הפעולה במישור הקהילתי (כגון ראש הרשות, מנכ"ל העירייה, מנהלי התחומים החברתיים).
4. **מסמיך את יו"ר הוועדה** ואת מנהל "מוטב יחדיו" להוביל את תהליך הקמת הוועדה

והפעלתה. יו"ר הוועדה ומנהל התכנית מדווחים לצוות מוביל בתדירות שתיקבע מראש.

א-2. פעולות ראשונות להקמת ועדה

העמקת ההיכרות עם השותפים הפוטנציאליים בתחום הקהילתי ורתימתם:

5. **מקרב אנשי המקצוע**, נבחרו ציבור, ארגוני המגזר השלישי, המגזר העסקי והארגונים הנוספים הפועלים בנושא ילדים ובני נוער.
6. **מקרב התושבים**: פעילים ומתנדבים שמשותפים במסגרות פורמליות ולא-פורמליות כאחד. נוסף על כך איתור פעילים חדשים באמצעות סקר התושבים שנערך ופרסום בשכונה.

הארה חשובה: חשוב לציין שלקבוצות התושבים הפעילות תפקיד מרכזי במסגרת התהליך הקהילתי, בכל שלביו, והן מהוות בסיס לפיתוחו. קבוצות אלה, הנתועות כבר בחיי השכונה עשויות לסייע רבות ברתימה של תושבים נוספים ובחיזוק העשייה הקהילתית בשכונה. ועדת קהילה וצוות מוביל (כמו גם שאר הוועדות הפועלות במסגרת "מוטב יחדיו") מהווים במה להשפעה משמעותית של פעילים קיימים וחדשים על תהליכי השינוי המתרחשים בשכונה. יש לוודא ולעודד השתתפות פעילה של תושבים כבר בשלב היציאה לדרך.

א-3. ועדת הקהילה יצאה לדרכה...

הוועדה אחראית להוביל את תהליך הפיתוח הקהילתי במסגרת השכונה, לנהלו בפועל ולעבוד בתיאום ותחת סמכותו של הצוות המוביל. למעשה, הוועדה היא הגורם המרכזי שתפקידו לארגן ולתכלל את כל העשייה הקהילתית במסגרת השכונה. בשלב הנוכחי תתמקד עבודת הוועדה בשני הנושאים הבאים:

ההיבט הארגוני - הגדרת תהליכי העבודה של הוועדה (ישיבות, העברת מידע, דף קשר וכו').

ההיבט התוכני:

7. העמקת המיפוי הקהילתי הקיים של השכונה וניהולו בפועל (ארגון הידע הקיים ביישוב כבסיס ראשוני של תהליך העבודה ותכנון המשך).
8. גיבוש תכנית העבודה הקהילתית לשנת הפעילות הראשונה וניהולה בפועל.

ב. למידה ומיפוי התחום הקהילתי במסגרת השכונה

במסגרת עבודת הוועדה מתבצע תהליך הלמידה והמיפוי הקהילתיים של השכונה. מטרת העל של הלמידה והמיפוי היא להציג ניתוח מצב עדכני ומעמיק של מאפייני הקהילתיים של השכונה ושל דרכי הפעולה היעילות לביצוע תהליך הפיתוח הקהילתי. הלמידה והמיפוי מתבססים על השלוב בין:

9. הידע שנצבר בקרב אנשי המקצוע, נבחרי הציבור והארגונים הפעילים בשכונה, נתונים מנהליים.

10. ידע שנמצא בקרב תושבי השכונה ומבוסס על "חוכמת הרחוב".

הארה חשובה: תהליך המיפוי מאפשר מפגש עם תושבי השכונה (לעתים זה המפגש הראשוני של נציגי התכנית עמם). זוהי הזדמנות לחשוף בפניהם את התכנית, לרתום אותם ולהזמין לקחת חלק פעיל בעשייה הקהילתית בשכונה. **ללמידה נוספת ולהרחבה בנושא מומלץ לעיין במדריך למיפוי ואבחון קהילתי "יש לנו קהילה"**, פרי כתיבה משותפת של תכנית קדימה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים במשרד הרווחה ואשלים-ג'וינט (2006).

ב-1. נושאי הלמידה והשאלות המרכזיות

בטבלה מפורטים ששת נושאי הלמידה של תהליך המיפוי. ביחס לכל נושא מופיעות השאלות המרכזיות:⁴

נושא הלמידה	שאלות מרכזיות
נתונים חברתיים ודמוגרפיים של השכונה	<ul style="list-style-type: none"> • נתונים על מספר התושבים לפי פילוח גילאי, ארצות מוצא, מעמד כלכלי, השכלה, מגדר, מבנה משפחתי של התושבים. • נתונים על מצבם של ילדים ובני נוער בהיבט הלימודי, החינוכי והחברתי והסקת מסקנות ברמה הקהילתית.
מאפיינים קהילתיים לא-פורמליים	<ul style="list-style-type: none"> • מהי מערכת (או מערכות) הערכים המשותפת לתושבי השכונה? • מהם הקודים התרבותיים ונורמות ההתנהגות המקובלים בשכונה? • מהי המשמעות התרבותית של הקהילה והקהילתיות בקרב תושבי השכונה? • מהן עמדות התושבים כלפי הנושא הקהילתי?
מאפיינים קהילתיים פורמליים	<ul style="list-style-type: none"> • בירור הגורמים הקהילתיים הדומיננטיים הפועלים בשכונה ברמה הפורמלית. • איתור מסגרות, תכניות ומיזמים קהילתיים שבמסגרתם משולבים תושבים. • הבנת תפקידים הקהילתי של מכלול הגורמים ובירור עמדותיהם ביחס לאופי הפיתוח הקהילתי הדרוש (לדוגמה, מחלקה לעבודה קהילתית או ועד תושבים). • איתור נקודות הממשק בין הגורמים השונים ואפשרויות לשיתוף פעולה.

4 חלק זה מבוסס על החומרים המופיעים בתדריך להכרת קהילה של משרד הרווחה והשירותים החברתיים. לקריאה נוספת מומלץ לעיין ב: סדן, א'; פרי, א'. 1988. קובץ תדריכים בעבודה קהילתית, משרד העבודה והרווחה. כמו כן, ראו את המדריך למיפוי ואבחון קהילתי, יש לנו קהילה, מאת דפנה קליינמן ושוש קמינסקי, שהתפרסם במסגרת תכנית קדימה בשנת 2006.

שאלות מרכזיות	נושא הלמידה
<ul style="list-style-type: none"> • איתור שיטתי של נכסים ומשאבים הקיימים בקהילה לפי: נכסים פיזיים, משאבים כלכליים, ידע שכונתי ייחודי, רשתות חברתיות, ארגונים ותושבים פעילים, שירותים קהילתיים ושכונתיים. • ניתוח ובירור אפשרויות מקסום השימוש במשאבים הקיימים עבור התחום הקהילתי. 	נכסים וחוזקות קהילתיים של השכונה
<ul style="list-style-type: none"> • מהן הבעיות והאתגרים המרכזיים של הקהילה, מנקודת המבט של התושבים ואנשי מקצוע? • מהי הקהילה האידיאלית שהיו רוצים לחיות בה מבחינת החזון לטווח ארוך והציפיות המיידיות? • מה דרוש כדי להגדיל את היקף מעורבותם של התושבים בפעילות קהילתית? 	צרכים קהילתיים
<ul style="list-style-type: none"> • מהן המסגרות וההתארגנויות החברתיות הפורמליות והלא-פורמליות של תושבים מבוגרים, ובני נוער שקיימות בשכונה (מספר משתתפי הקבוצות ומאפייניהם, מנהיגות, אירועים וחגיגות, ועדים שונים וכו')? • מהו דפוס פעילותן של הקבוצות האלו ומה משמר אותן? 	מעורבות תושבים

ב-2. ארגז כלים לביצוע תהליך המיפוי והלמידה

להלן כמה דוגמאות לשיטות עבודה שעשויות להיות מתאימות לאופיים של נושאי הלמידה ושל אוכלוסיית היעד:

סקר תושבים - מתבסס על הסקר שמתבצע בשלב כניסה התכנית לשכונה, ובמסגרתו נשאלות שאלות בנושא הקהילתי. (ראה נספח א').

איסוף נתונים קיימים - נתונים הקיימים במסגרת המערכות הפורמליות, כגון עירייה, נתונים פורמליים, ארגונים חברתיים, תכניות ומיזמים הפועלים בקהילה, הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה.

דיאלוג ושיתוף תושבים ואנשי מקצוע - מפגשים פורמליים ולא-פורמליים עם תושבי הקהילה ואנשי המקצוע במסגרת פרטנית או קבוצתית במטרה להכיר, לברר עמדות, לזהות חוזקות וצרכים וללמוד את הקהילה בדרך אותנטית.

קבוצות מיקוד - עריכת מפגשים עם קבוצות הטרוגניות או הומוגניות וקיום דיון סביב נושאים מוגדרים שבהם מעוניינים להעמיק את תהליכי הלמידה.

ג. גיבוש תכנית העבודה הראשונית לפיתוח הנושא הקהילתי בשכונה

התוצר הסופי של שלב זה הוא תכנית העבודה הראשונית לפיתוח התחום הקהילתי בשכונה עבור ילדים ונוער. תכנית העבודה הראשונית שתגובש תשקף את כל התובנות שעלו עד כה בתהליך המיפוי.

שלושה דגשים מרכזיים של תכנית העבודה הקהילתית של השכונה:

1. **יצירה של מגוון זירות ומרחבי פעולה למעורבות של תושבים** לפי מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה שהוגדרו.
2. **הכשרת אנשי מקצוע** - תכנית ההכשרה מאפשרת לאנשי מקצוע לפגוש את הנושא הקהילתי ברמה ערכית ומקצועית. מדובר בתהליך מתפתח ומתמשך שעשוי לבוא לידי ביטוי באופנים שונים: הכשרה מתמשכת/הכשרות חד-פעמיות, הכשרות סקטוריאליות/רב-מקצועיות. עם התקדמות התהליך מומלץ לבצע הכשרות משותפות לאנשי המקצוע ולתושבים. הכשרות אלה יתמקדו בשיפור תהליכי העבודה המשותפים, בחיזוק מערכות הקשרים הערכיות והמקצועיות, כל זאת במטרה לחזק את יצירת השפה המשותפת בתחום הקהילתי לקידום הילדים ובני הנוער בשכונה (ראו סוגי ההכשרות בחוברת ההכשרות של "מוטב יחדיו").
3. **שיווק והחצנה מתמידים של הנושא הקהילתי** - במגוון דרכים ובהתאם למאפיינים ייחודיים של כל שכונה ושכונה.

הארה חשובה: תכנית העבודה הראשונית -

- תתבסס ישירות על ממצאי תהליך הלמידה והמיפוי ותיתן ביטוי למגוון הקולות והגורמים.
- תקדם אפיקי פעולה בעלי פוטנציאל יישומי וסיכויי הצלחה גבוהים.
- תכלול גורמים רבים ככל האפשר הן בתכנון והן בביצוע.

4. תובנות מקדמות הצלחה

א. הטמעת התפיסה והפרקטיקה הקהילתית

אמנם המושג "קהילה" זוכה לעדנה מחודשת ורבים הקולות והגורמים המכירים ומוקירים אותו, אך יש מקומות שבהם הידע המעשי וההבנה המעמיקה על התפיסה הקהילתית אינם מפותחים דיים. הקהילה מהווה, בסופו של דבר, עולם תוכן חדש עבור מרבית בעלי העניין בעיר ובשכונה. **כדי להתמודד עם אתגר זה** יש לבצע תהליך שיטתי ומתגבר של חשיפה לתחום הקהילה עבור כל בעלי העניין ובמסגרות קיימות וייעודיות, תוך הדגשת חשיבותה וכוחה של הקהילה בקידום מציאות החיים בשכונה (בין היתר במסגרת תהליכי "הכשרת הלבבות"). בהקשר הזה צריכים מנהלי התכנית לראות עצמם כמי שמקדמים תפיסה חדשה ולהכיר בתפקיד זה ובמשמעויותיו.

ב. מחסום האמון והאמונה

חשיבותם של שיתופי פעולה בין אנשי מקצוע לבין התושבים כאמצעי מכריע להצלחה ידועה ומקובלת, אך תרגומם בשטח נתקל לעתים בקשיים. ייתכן מצב שבו אנשי המקצוע אינם מורגלים לעבוד לפי העיקרון הקהילתי המשתף, לא מכירים במשמעות הערכית שלו ומכאן, נוטים שלא לתת לו מקום מספק בתהליכי העבודה. לעומתם, התושבים

נוטים להפחית ברצינות כוונותיהם של אנשי המקצוע ועלולים שלא לראות בתהליך ניסיון להידברות אמיתית. **כדי להתמודד עם אתגר זה** יש להיות מודעים אליו ולהקצות תשומת לב לתהליכי "הכשרת הלבבות" ולהידברות אמיתית בין אנשי המקצוע/נבחרי הציבור לתושבים. יש לאפשר לגורמים השונים להעלות את חששותיהם ואת תפיסותיהם ביחס לאחר, ללבנם ולהפיגם. כמו כן, מוצע לנוע מהר ככל האפשר לשלב הפעולות כך שיתפתח ניסיון חיובי של עבודה משותפת. על מנהל/ת התכנית להכיר במצב מקדמי זה ולראות עצמו/ה כמי שאחראי/ת על התיווך ועל התרגום ההדדי שיאפשרו פיתוח של שפה ועבודה משותפת.

ג. איתור התושבים בשלב מוקדם של התהליך

בשלב מקדמי זה עדיין לא נמצאים בידי מנהל "מוטב יחדיו" (ראו מפתח מושגים) הידע והמידע הדרושים כדי לאתר תושבים שעשויים להתאים להובלת תהליך העבודה. מכאן עלול להיווצר מצב של הסתמכות על התושבים שבדרך כלל מתפקדים על תקן נציגי תושבים ובכך למנוע את כניסתם של תושבים חדשים למעגל העשייה. **כדי להתמודד עם אתגר זה** יש לאמץ פרקטיקה של "כדור שלג" שמטרתה הגעה לתושבים באמצעות תושבים אחרים שעמם יש קשר. נוסף על כך, יש לפעול לפי עיקרון של "עשייה רותמת" המטמיעה בכל אחד מהתהליכים המבוצעים בשכונה גם את תהליכי הרתימה והאיתור (לדוגמה, בתהליך המיפוי שבמסגרתו פוגשים את התושבים אפשר להציע להם להשתלב בעשייה, באירוע הקהילתי אפשר לעודד אנשים למעורבות).

ד. יצירת מחויבות עירונית כוללת לתכנית ולתהליך הקהילתי

יצירת המחויבות מתבססת בראש ובראשונה על הצהרתו של ראש הרשות בדבר הנכונות לפעול במישור הקהילתי. לכן, כתנאי מקדים לכל פעולה במסגרת העיר יש לוודא שראש הרשות מעוניין באופן אמיתי להיכנס לתהליך ומשווק עמדה זו לכל הגורמים המשתתפים בתהליך. ברמה המעשית יש לשאוף לכך שראש הרשות ינחה באופן פורמלי את כל הנוגעים בדבר לקחת חלק פעיל ומשתף בתהליך הקהילתי.

ה. חבירה לכוחות קהילתיים פורמליים ביישוב

מומלץ למסד תהליכי עבודה עם גורמים קהילתיים פורמליים ביישוב כגון: עבודה קהילתית ומרכז קהילתי.

ו. רתימת הגורמים השותפים

הנושא הקהילתי אינו שגור וידוע תמיד בקרב כל הגורמים, לכן קיימת חשיבות רבה לביצוע תהליך של "הכשרת לבבות" שיתבסס על ההיבט המקצועי והערכי.

ז. מעורבות ראשונית גבוהה של מנהלי התכנית

בשלב כניסת התכנית ליישוב, ובראשית תהליך העבודה בפועל, נדרש מנהל "מוטב יחדיו" למקורות לגיטימציה וגיבוי מצד מובילי העיר. גורמים אלה יאפשרו את ביצוע התהליך באופן מיטבי.

ח. יו"ר ועדת קהילה כדמות מפתח להצלחת התהליך

על יו"ר הוועדה להיות בעל ידע וניסיון בנושא הקהילתי, וכן בעל סמכות ויכולת לרתום ולהניע את יתר הגורמים לפעולה. היו"ר צריך לאפשר את עבודתו התקינה של מנהל "מוטב יחדיו" ושל הוועדה ו"לפתוח דלתות" עבורם בקרב כל אנשי המפתח ברשות. כמו כן, חשוב שתיבחר דמות שמכירה בחשיבותה של הקהילה ומקובלת על חבריה והיא בעלת כישורים רלוונטיים להובלת תהליכים במסגרתה. במקומות שבהם קיימת עבודה קהילתית, מומלץ שהיו"ר יהיה ראש התחום (גורמים רלוונטיים נוספים לתפקיד היו"ר הם מנהל המרכז הקהילתי).

ט. הגדרה מוסדרת של תהליך העבודה בוועדת קהילה

כבר בשלבי העבודה הראשונים יש להגדיר את תהליכי העבודה ואת הציפיות מכל אחד מהגורמים. חשוב להקדיש זמן לבניית הוועדה כקבוצה מגובשת ומכוונת משימה. בתוך כך רצוי לאפשר תהליך היכרות בין הגורמים, הגדרת יעדים אישיים וקבוצתיים, פיתוח שפת עבודה משותפת ויצירת אווירה חיובית ונעימה.

שלב שני: "צעדים ראשונים בבינוי קהילה" בתחום ילדים ובני נוער במצבי סיכון

1. רקע כללי

תכליתו של השלב הנוכחי היא הפעלה ראשונית של תכניות העבודה הקהילתיות במסגרת השכונה. בשלב זה מתחילה להתבצע בפועל העבודה בשכונה שעיקרה התנעת התהליך הקהילתי בהתאם לתכנית העבודה. הנחת העבודה המרכזית היא שיש לפתח את היכולות ואת התשתיות, בהתבסס על המצב הרצוי ועל הכוחות הפעילים הקיימים, כדי להפעיל בהמשך (בשלב הבא) את התכנית הקהילתית המלאה.

לצד יישום תכנית העבודה שנקבעה, יש חשיבות לחיזוק ועדת הקהילה כצוות שעוסק בלמידה מתמדת של הצרכים הקהילתיים, מזהה ומקדם מענים מבוססי שיתופי פעולה והרחבת מעגל השותפים.

אנו מניחים כי כדי להגיע להפעלה מלאה של התחום הקהילתי בשכונה קיימת חשיבות רבה לבנות את הכוח ואת היכולות של כל הגורמים השותפים ולהבנות אווירה אוהדת לתהליך כולו. ללא קיומן של תשתיות אלה - תושבים פעילים, אנשי מקצוע בעלי ידע, נכונות עירונית וכדומה, לא יתאפשר לממש באופן אפקטיבי את הפוטנציאל הקהילתי.

2. מטרות ותוצרים מצופים

- **הפעלה ראשונית של התכנית הקהילתית בשכונה תוך יצירת חוויית הצלחה לכל הנוגעים בדבר** - הצלחה תבוא לידי ביטוי בעלייה במספר התושבים המעורבים.
- **פיתוח יכולות קהילתיות בקרב תושבים, אנשי מקצוע ונבחרי ציבור** - הטמעה של ידע וכלי עבודה מרכזיים בנושא הקהילה בקרב בעלי העניין המרכזיים (בשלב ראשוני זה של התהליך).
- **ניהול תהליך עבודה משלב ומשתף בין כל בעלי העניין** - הגדרת מנגנוני הניהול של התחום הקהילתי בשכונה, התוויה ויישום שיטתיים שלהם לאורך כל זמן הפעילות (ועדת קהילה פועלת באופן שוטף כאחראית ליישום התכנית הקהילתית ולאיתור הצרכים והאתגרים החדשים).
- **חיזוק רגשות קהילתיים** - עידוד תחושות סולידריות וערבות הדדית בקרב מכלול המעורבים בפיתוח הפעלת התכנית הקהילתית בשכונה.

3. תהליך העבודה ואופן הביצוע

בשלב זה מתקיימים כמה תהליכי עבודה במקביל, בהתאם ליעדים שהוצבו בשכונה. חשוב לזכור שמה שמאפיין שלב זה הוא בניית תשתיות להמשך והעובדה שהעבודה

מתבצעת במקביל בכמה זירות ועל פני הרצף. ככל שמתקדם הזמן, מתפתחת הפעילות כך שבסופו של השלב קיימים הידע והיכולות להמשיך לשלב הבא, שבמסגרתו גדל היקף הפעילות הקהילתית בשכונה.

3א. יישום תכנית העבודה של השנה

בהתאם למסלולי הפעולה ותהליכי הכשרות (כפי שמפורט בהמשך).

3ב. עבודת הוועדה

ועדת קהילה מהווה ועדת רוחב לוועדות הגיל שפועלות בשכונה. מלבד יישום תכנית העבודה הקהילתית שנבנתה בתוך הוועדה, עליה לייצר ממשקים עם הוועדות האחרות הפועלות בשכונה, ולהבטיח התייחסות להיבט הקהילתי בתוכן (מעורבות תושבים בוועדה או במענים המתפתחים, חיזוק שיתופי פעולה בין אנשי מקצוע ובינם לבין התושבים וכו').

3ג. יישום של מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה

אופן היישום של מסלולי הפעולה הוגדר בתכנית העבודה ובשלב זה יש לגשת לביצוע בפועל. הטבלה הבאה מונה את מסלולי הפעולה ונותנת דוגמאות אפשריות ליישום.

מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה	רציונל ודוגמאות
שילוב פעילים בוועדות בקהילה	איתור פעילים המעוניינים להיות שותפים לתהליכי קבלת החלטות בשכונה. הפעילים ישתתפו בקורס שמקנה כלים וידע רחב בנושאים הקשורים לישיבה בוועדות, בצוותי עבודה, היכרות עם המערכת השכונתית/עירונית וכלים להשפעה ויצירת שינוי. הפעילים ישתלבו בוועדות תחום של התכנית, צוות מוביל של התכנית, ועדות בתי ספר ובכך יממשו את יכולתם להשפיע על תהליכי השינוי בשכונה. לביצוע המיטבי של תהליך זה יש להקדיש תשומת לב לתהליכי ליווי המותאמים לצורכי הפעילים שהשתלבו בוועדות: הדרכה, חשיפה למידע חדש וכדומה וכן התאמת עבודתן של הוועדות לשילוב הפעילים (שעות קיום הוועדה, העברת מידע בין החברים בוועדה וכו').
יוזמות תושבים	יוזמות תושבים הן פעולות שבאות לבטא את קול הקהילה והן מתבססות על איתור צרכים החשובים לתושבים, קביעת סדרי עדיפויות, זיהוי כוחות והמשאבים המקומיים, תכנון וביצוע. חשוב להדגיש שכל פעילות בתחום זה מתבצעת בהובלה של התושבים, כאשר השאיפה היא שתושבים רבים ככל האפשר ישתתפו בה. דוגמאות ליוזמות תושבים: סיירת הורים, הקמת משחקייה, גינון קהילתי, פרופיל פייסבוק שכונתי וכו'.

<p>חגיגות וארועים קהילתיים הם דרך לחזק ולבטא את הגאווה השכונתית ואת המפגש בין תושבי השכונה, מהוות הזדמנות לחשוף תהליכים ומידע על הנעשה ולרתום תושבים נוספים לעשייה. נושאים אפשריים:</p> <ul style="list-style-type: none"> • חגי ישראל • חשיפה של שירותים (חינוך, השכלה, תכניות קהילתיות קיימות) • ביטוי למאפיינים ייחודיים של תושבי השכונה • טקסים לציוני דרך בחיי התכנית בשכונה (אירוע פתיחת שנה להנגשת התכניות, הפינג סוף שנה וכו') 	<p>חגיגות ואירועים</p>
<p>התנדבות מאפשרת בסיס ליצירת תשתית למעורבות תושבים באופן קבוע. מומלץ לפעול בשתי רמות - מערכתית וממוקדת.</p> <ul style="list-style-type: none"> • מערכתית: הקמת תשתית להתנדבות תושבים שתקשר בין כאלה המעוניינים להתנדב לבין תכניות בשכונה (לדוגמה הקמה וניהול של "בנק זמן" שכונתי). • ממוקדת: קורס מתנדבים לקבוצה מוגדרת בשכונה במטרה לקדם התנדבות בתחום ספציפי. 	<p>התנדבות</p>
<p>התייחסות לקבוצת בני הנוער כאל תושבים צעירים בעלי יכולת השפעה על חיי השכונה. אפשר להגביר מעורבות בקרב בני הנוער באמצעות:</p> <ul style="list-style-type: none"> • הקמת קבוצה ליזמות חברתית • עידוד התנדבות נוער בתחום ספציפי • הקמת מועצת נוער שכונתית 	<p>מעורבות נוער</p>
<p>הורים לילדים עם צרכים מיוחדים הם בעלי עצמה אישית וקבוצתית. "מוטב יחדיו" משמשת פלטפורמה ומהווה הזדמנות לחולל תהליך התערבות ייחודי ברמה העירונית. חשוב לקדם נושא זה באמצעות הכשרת הורים להיות מנהיגים קהילתיים, שילובם בוועדת צמי"ד והובלת יוזמות בתחום. רמת מעורבות גבוהה של ההורים תעגן את נושא הצמי"ד בסדר היום העירוני. תכנית הפעולה של התשתית הקהילתית של צמ"ד תנוהל במסגרת ועדת צמי"ד ותפעל בתיאום עם ועדת קהילה.</p>	<p>צמי"ד</p>

3.3. הכשרת אנשי מקצוע

כחלק מבניית התשתית הקהילתית הכוללת, ובמקביל לעבודה עם התושבים, חשוב לפעול ליצירת השפה והאקלים המקדמים את הנושא הקהילתי בקרב אנשי מקצוע ונבחרי הציבור.

בשלב זה של התכנית, המטרה היא לרתום את אנשי המקצוע לנושא ולפתח יכולות יישומיות ראשוניות לעבודה עם התושבים.

בקרב אלה שפועלים עם התושבים באופן ישיר ושותפים בהובלת התכנית - יו"רים של הוועדות ובעלי תפקידי מפתח נוספים. עבור כל אלה תיבנה תכנית הדרכה נקודתית על פי הצורך שתכלול כלים להובלת התהליכים.

עבור כלל אנשי המקצוע ונבחרי הציבור המעורבים בתכנית - מומלץ שתהליכי ההכשרה שיבוצעו בשלב זה יהיו קצרים וממוקדים במתכונת של ימי עיון/מפגשים בני כמה שעות. התכנים המרכזיים למפגשים אלה: כוחה של קהילה בקידום שינוי, קהילה בהקשר של ילדים ובני נוער, אידיאולוגיה של שיתוף הציבור וכדומה.

הארה חשובה:

איך מתקבלות ההחלטות? בעת קבלת ההחלטה לגבי בחירת התכנית הראשונית ליישום, מומלץ לוועדת קהילה להביא בחשבון את הדברים האלה: מענים לצרכים אמיתיים בשכונה (כפי שעלה בסקר תושבים), תשתיות קהילתיות קיימות, וכמובן פוטנציאל ישימות וחווית הצלחה לכל השותפים.

להפעלה המלאה של מסלולי הפעולה עד לסיום השלב, אפשר להגיע בשתי דרכים: לפעול במקביל מול כל אחד מיישום המסלולים או לגייס קבוצת פעילים מרכזית ולאחר תהליך הכשרה משותף לפצלה על פי המסלולים המוצעים. הדבר נכון בעיקר לגבי שלושת המסלולים הראשונים שצוינו בטבלה.

- **להיות חלק ממשוה גדול יותר** - מומלץ במהלך שלב זה לייצר זירת מפגש משותפת לכלל הפעילים כמה פעמים בשנה. זאת, במטרה לאפשר ולטפח את תחושת ההשתייכות ואת השותפות בתהליך השכונתי הרחב.
- **הוועדה כמתכללת** - בתוך כך, משימת העל של ועדת קהילה היא לתכלל את התהליכים שקורים במקביל וליצור נקודות ממשק נוספות במידת הצורך והאפשר. הוועדה תהווה "שער כניסה" לשכונה עבור תכניות קהילתיות ושותפים חדשים, ותבחן את כניסתם בעין הכוללת את נקודת המבט המגוונות של התושבים ושל אנשי המקצוע.

4. תובנות מקדמות הצלחה

א. גיוס של התושבים

בבסיסו דורש הפיתוח הקהילתי בתחום ילדים ונוער מעורבות תושבים גבוהה שאמורה להתבטא במגוון דרכים. מעורבות זו הכרחית בתהליך הפיתוח הקהילתי ומהווה אחד מאבני הבניין המרכזיים שלו. כידוע, תהליכי הנעת תושבים פעילים ועידוד למעורבות אינם אירועים חד-פעמיים הכרוכים בהשמה בלבד במסגרות מוגדרות. תפיסתם ככאלה עלולה להוביל למצב של נשירה תמידית וחוסר יכולת לייצר תהליכים ארוכי טווח ומשמעותיים בכל הקשור למעורבותם של התושבים. **כדי להתמודד עם אתגר זה יש לפעול בכמה מישורים:**

- **הגעה למספר משמעותי של תושבים פעילים** - דורשת תהליכי גיוס מתמשכים בדרכים יצירתיות, תוך זיהוי וניצול כל הזדמנות לצרף תושבים נוספים. הוועדה תחליט על תהליכי הגיוס המתאימים לשכונה.
- **בניית הכשרה משמעותית כמהלך מגייס** - שיכלול מתן כלים וגיבוש בקרב הפעילים, מבטיחה יצירת מחויבות של תושבי השכונה הפעילים לתהליך מתמשך.
- **זיהוי מניעים לפעולה** - ידוע כי אחד המניעים המרכזיים לפעילות הוא תחושת

המשמעות וההשפעה שיש לתושב הפעיל על שיפור המציאות. שיבוץ הפעילים בזירות מגוונות ומעניינות לפעילות שבהן יהיה להם תפקיד משמעותי ובעל ערך עבורם, יבטיח את מחויבותם לנושא.

ב. נראות של העשייה הקהילתית בשכונה

אחד המפתחות להצלחת הפעילות נעוצה במיתוג נכון של הפעילות ובהחצנתה בקרב היקף גבוה של תושבי הקהילה. לחשיפה שיטתית, איכותית ומתמשכת של הפעילות חשיבות רבה בהשרשת הפעילות בשכונה ובהנעת תושבים נוספים להצטרף אליה. לכן יש לאמץ פרקטיקות שיווקיות, שמטרתן להבטיח חשיפה נכונה של הפעילויות והישגיהן בקרב כלל תושבי השכונה וקובעי מדיניות (ובמקרים מסוימים גם בעיר כולה). יצירת הפומביות והחשיפה מתאפשרת במגוון דרכים, ביניהן: הצגת העשייה בימי הקהילה, עריכת טקסי סיום/התחלה לתכניות השונות והזמנת הציבור, שילוט חוצות המזמין למעורבות, תקשורת מקומית, חשיפה במסגרת אירועים בבתי הספר או במסגרות אחרות.

ג. "דיבור קהילתי"

תפיסה ניהולית שמקדמת פעולה משותפת לכלל בעלי העניין, שהם לעתים בעלי עמדות שונות. רצוי לפעול במגוון דרכים ליישום ולהטמעה של תהליכי שיתוף ציבור שיעודדו שיח אמיתי, פתוח ומתמשך בין אנשי מקצוע ותושבים. כדי להבטיח שיח משמעותי ואותנטי, מומלץ שכל השותפים יגיעו אליו פתוחים וכנים עם הכרה בכוחותיהם ובמגבלותיהם, שיח שיימשך לאורך זמן ולא יהיה אפיזודה חד-פעמית, חשוב לקיימו בזירות טבעיות שבהן התושבים נמצאים, כולל בבתי תושבים במתכונת של חוגי בית, יצירת פלטפורמות להבעת עמדות (באירועים הקהילתיים, בקורסי היזמות במסגרות ההתנדבות). לבסוף, להשלמת התהליך, חשוב מאוד לתרגם את הדיבור למדיניות בפועל ולחשוף את התושבים לתוצרי מעורבותם. יש לצייד את אנשי המקצוע בכלים מתאימים לחיזוק התהליך המתואר.

ד. הכרה בחשיבות ההכשרה בקרב אנשי מקצוע והוקרתה

תנאי נוסף להצלחה בשלב הזה הוא לגיטימציה מצד הנהלת העיר ומובילי התכנית לתהליכי הכשרה לאנשי מקצוע ולנבחרי ציבור כפי שפורטו לעיל. מאמץ זה כרוך בפינוי זמן בסדר היום של השותפים ובמודעות לחשיבות הטמונה בתהליכי ההכשרה במעגלים רחבים ככל האפשר.

שלב שלישי: "מפרויקטים לקהילה" מעבר מראייה פרויקטאלית לראייה כוללת

1. רקע כללי

שלב זה מסמן את המעבר מעיסוק בתכניות ובפרויקטים בקהילה לפיתוח וליישום של עשייה ברמה הקהילתית, המערכתית והבינתחומית של השכונה. זוהי נקודת ציון חשובה ביותר במעבר מתפיסה של פרויקטים בקהילה לקהילה (תושבים ואנשי מקצוע) המפעילה פרויקטים. תהליך זה מתבטא בפיתוח של כלל התשתיות הקהילתיות בשכונה בתחום ילדים ונוער.

אחד הפרמטרים לבחינת קהילה תוססת ודינמית מתבטא בעלייה בהיקף התושבים המעורבים באופן פעיל, ביצירת שיתופי פעולה בין תכניות וקבוצות בקהילה ובפעולה במישור הקהילתי הכללי. המשימות המרכזיות בשלב זה הן מצד אחד לשמר את שפותח בשלב הקודם (תהליכים, התארגנויות וכו'), לפתח כל הזמן זירות חדשות וחדשניות. אלה יאפשרו לכל תושב למצוא את המקום שמתאים לו בקהילה, ובנוסף, לראות את השכונה ממבט-על המעודד התקשרות בין החברים ובין הקבוצות השונות.

2. מטרות ותוצרים מצופים

א2. הפעלה מלאה של תכנית הפעילות הקהילתית בשכונה - הפעלת התכנית שגובשה תוך התמקדות בהרחבת מעורבות תושבים בתחום ילדים ונוער, ביצירת שיתופי פעולה בין הפרויקטים השונים ובהפעלת מיזמים ברמה הקהילתית הכוללת.

ב2. ניהול ארגוני של התחום הקהילתי בשכונה - הפעלת מערכת ניהולית משלבת תושבים ואנשי מקצוע - ועדת קהילה. מערכת המארגנת את מכלול הפעילויות הקהילתיות בשכונה, מתאמת ביניהן ומהווה פלטפורמה לשיתופי פעולה. הוועדה תשים דגשים מיוחדים בנושאים הבאים:

- **הערכה ומדידה** - חשוב לבצע מדידה המתמקדת בשינויים ברמת הקהילה והערכה בפועל. הוועדה תגדיר את המדדים להערכת איכות השינויים בנושא הקהילתי בשכונה.

- **שימור ושיפור של תכנית העבודה להמשך ויצירת תנאים להטמעת תכנית העבודה הקהילתית ולמיסודה** - גיבוש תכנית עבודה להמשך, שתתמקד במיסוד הפעילות הקהילתית בתחום ילדים ונוער בשכונה.

ג2. חשיפה של העשייה וההישגים הקהילתיים - בקרב קהלים רחבים בשכונה, הדגשת ערכים קהילתיים, סולידריות וערבות הדדית בקרב כלל המעורבים בפיתוח התכנית הקהילתית בשכונה ובהפעלתה.

3. תהליך העבודה ואופן הביצוע

הרחבה של התארגנויות ומעורבות תושבים

התיאום ויצירת הקשר בין הפרויקטים השונים שמופעלים הם המפתח למעבר להתנהלות קהילתית כוללת, שתוצריה גדולים מסך כל הפעילויות שמתקיימות בה. זהו אחד הביטויים המובהקים של המעבר מ"פרויקטים לקהילה", כחלק מהתפיסה שתוארה בתחילת השלב, המעודדת יצירת זירות רבות ומגוונות ככל האפשר המקיימות ביניהן יחסי גומלין. מימוש המעבר "מפרויקטים לקהילה" מתבטא ב:

א. הפעלה מלאה ככל האפשר של מסלולי הפעילות למעורבות בקהילה שתוארו בשלב הקודם

יש לתת את הדעת על שימור קבוצות הפעילים הקיימות, לצד זיהוי האתגרים החדשים. מענים לאתגרים החדשים יהוו הזדמנות ליצירת מרחבי פעולה מגוונים, באמצעות הרחבת שותפויות והכנסת שחקנים ובעלי עניין נוספים לפעולה. כל אלה יאפשרו שימור הפעילים הקיימים, גיוס תושבים בעלי עניין חדשים ובכך הגברת מעורבות התושבים.

שלב הזה מאופיין במעבר מייזום והפעלה של מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה, ליצירת קשרים וחיבורים בין קבוצות הפעילים השונות (המסלולים השונים), המיזמים, ויצירת תחושה ומודעות בקרב כל התושבים ואנשי מקצוע בדבר השתייכותם לקהילה. כל אלה הם בסיס פורה לפיתוח וליישום של תכניות שנשענות על היגיון ומבנה של רשת.

ב. יצירת מרחב קהילתי משותף ומשתף בשני אפיקי פעולה במקביל:

• עבור כלל הפעילים

יצירת מסגרת המאגדת את כל הפעילים במישור הקהילתי בשכונה. זוהי מסגרת חברתית המאפשרת מפגשים פורמליים ולא-פורמליים בין כלל הגורמים הפעילים, העברה של ידע ומידע בנושאים השונים וחישיפת המיזמים והפעילויות בשכונה. מדובר במפגשים המתקיימים בשכונה, של כלל התושבים הפעילים, אנשי מקצוע, נבחרי ציבור, ארגונים חברתיים וגורמים רלוונטיים נוספים. במפגשים אלה מציגים את הפעילות הקהילתית בשכונה, מפגשים אקטיבית בין הגורמים הפעילים, ומאפשרים שיח ודיבור פתוחים בנושאים המעניינים את הקהילה. מטרת מפגשים אלה היא לאפשר לכלל השותפים הבנה וראייה של תהליכים המתרחשים בשכונה, לתת במה למסירותם ולאחריותם של הפעילים הקהילתיים, להבליט את תחושת השייכות לקהילה אקטיבית ופעילה ולעודד יצירת חיבורים וממשקים. יצירת המסגרת המשותפת לפעילים היא באחריותה של ועדת קהילה. הוועדה תיזום מספר מפגשים בשנה כחלק מתכניות העבודה שלה. כדי לאפשר זרימת מידע באופן שוטף ויצירת חיבורים בין פעולות רלוונטיות, תדון הוועדה בדרכים היעילות ביותר ליצירת חיבורים אלה. הוועדה אחראית לזהות נקודות לחיבור בין תכניות ומיזמים ותשלב בתכנית העבודה שלה את תהליכי החיבור.

• עבור כלל הקהילה

יצירת מרחב עבור כלל הקהילה כוללת ארבעה היבטים מרכזיים:

- **פרסום הנגשת ידע ומידע לכלל הקהילה לצורך עלייה בצריכת השירותים** - הוועדה תדון בדרכים האפקטיביות ביותר להגיע למספר תושבים רב ככל שאפשר, כולל התייחסות לאוכלוסיות ייחודיות (עולים, צמי"ד וכדומה).
- **יצירת פלטפורמה ל"מפגש הקהילתי" ברמה היומיומית של הקהילה** - אפשר לייצר מרחב זה באמצעים טכנולוגיים כגון: אתרי אינטרנט, פורומים פעילים, מדיה חברתית (דף פייסבוק) או בפיתוח תכניות ושירותים שמקדמים מפגשים פורמליים ובלתי-פורמליים כגון גינה קהילתית, ספרייה שכונתית, הייד פארק על בסיס קבוע, עיתון שכונתי וטלוויזיה קהילתית.
- **אירועים וחגיגות כמסגרות למפגש תושבי השכונה** - יצירת הזדמנויות לפעולה במישור השכונתי הכולל היא חלק מכריע בבניית הקהילה. הוועדה תיזום ציון אירועים קהילתיים בשכונה במהלך השנה. אירועים אלה יכולים להתקיים סביב חגים, ציון תאריכים ייחודיים בחיי העיר או השכונה, אירועים ממוקדים סביב נושא מסוים. מעבר לחגיגה עצמה, האירועים הם הזדמנות מצוינת להעברת ידע, לגיוס פעילים חדשים, להצגת תוצרים וכו'. מומלץ לעגן אירועים אלה לכדי מסורת שתחזק את תחושת הגאווה של הפעילים ושל השכונה השלמה.
- **תכניות המבוססות על מבנה של רשת קהילתית** - תכניות אלו, הן שלב בשל ומתקדם של העשייה הקהילתית המחברת בין קבוצות תושבים שונות עם או בלי תיווך של אנשי המקצוע. קיומן של תכניות הללו מבוסס על רמת היכרות וסולידריות גבוהה. בהנחה ששילבי העבודה הקודמים בוצעו בהצלחה מרבית, יימצאו התנאים המתאימים לפיתוח תכניות מהסוג הזה (לדוגמה: בנק הזמן).

ג. "שכונה לומדת"

אחד העקרונות המובילים ב"מוטב יחדיו" הוא העיקרון של למידה משותפת, עם דגש על יצירת קבוצות למידה בינתחומיות והטרוגניות. הקבוצות פועלות נקודתית או לאורך זמן בכלל הנושאים שבהם עוסקים אנשי מקצוע ותושבי השכונה. בתוך כך, כחלק מתכנית העבודה נמצא מערך הכשרות כמענה לצורכי השכונה (ראו חוברת הכשרות במגוון תחומים).

מכלול תהליכי ההכשרה השונים יוצרים "שכונה לומדת". מדובר בקבוצות שונות העוסקות בו-זמנית בלמידה בתחומי מיקוד שונים ומגוונים. תהליכי הלמידה מאפשרים מפגשים שבהם מתקיימות הפריה הדדית, יצירת שפה משותפת, הסתכלות מערכתית ויכולת לחבר בין השותפים השונים. חשוב לציין שתיאור זה מאפיין את כלל תהליכי הלמידה בשכונה.

כשאנו מתבוננים בתהליכי הלמידה הקהילתיים, המונח "מעבר מפרויקטים לקהילה" בא לידי ביטוי גם במעבר מתכניות נפרדות לאנשי המקצוע ולתושבים, לבניית תכניות

הכשרה משותפת בין קבוצות שונות של פעילים (בין לבין עצמן) ובין פעילים לאנשי מקצוע.

הארה חשובה:

מומלץ בשלב זה -

- **לבחון** את מידת היישום של כל אחד ממסלולי הפעילות, ובהתאם לכך לבנות הכשרות נוספות לצורך תחזוקה וגיוס תושבים מעורבים חדשים. רצוי להתאים את תוכני ההכשרות לאוכלוסיות יעד שונות.
- **לפתח** הכשרות משותפות לאנשי מקצוע ולתושבים בנושאים קהילתיים, אחרי שצברו ניסיון במהלך העשייה בשלב הקודם. חוויית הלמידה המשותפת תגביר את הסיכוי להתנעת שיח פתוח, לחיזוק האמון וליישום יעיל של תהליכי הלמידה בעשייה בשטח.
- **לנצל** את מפגשי המרחב הקהילתי להעשרה ולהכשרה נקודתית לכלל קבוצות התושבים הפועלות בשכונה בנושאים שיאפשרו חיזוק השפה המשותפת בין הפעילים, תחושת הגאווה וההשתייכות לשכונה ועוד.
- **לזהות** אנשי מקצוע ושותפים נוספים המתאימים לקבלת כלים בנושא הקהילתי לצורך חיזוק השותפות איתם ובניית תכנית מתאימה.

4. תובנות מקדמות הצלחה

א. המשכיות הפעילות, העמקתה וביסוסה במישור הארגוני

בשלב השלישי של מודל הפעולה מתקיימות במקביל מספר לא מבוטל של מסגרות פעולה. חלקן היו קיימות בעבר ואחרות הוקמו בשלבים שונים של התהליך. לצד גדילה משמעותית בהיקף הפעילות נדרשת כעת גם ראייה ארגונית רחבה שתאפשר פיתוח ויישום של מסגרות משותפות ותשתיות ברמה הקהילתית הכוללת. ברמה הארגונית, האתגר בא לידי ביטוי בשלושה מישורים:

- שימור מעורבותם של התושבים והגברתה - יש להמשיך לפתח את מסגרות הפעילים השונות (על פי מסלולי הפעולה והמסגרות המשותפות לכולם), כך שיאתגרו ויעוררו עניין וגיוון בקרב מספר גדול של תושבים.
- קיום מרחבים משתפים - במעבר מ"פרויקטים לקהילה" יש לאפשר את קיום המרחבים המשתפים שתפעולם המוצלח מחייב רמת תיאום גבוהה בין כמה מסגרות ותכניות.
- המשך טיפוח של תהליכים בין-מגזריים - רבות מהפעולות בשלב זה משלבות בין תושבים, אנשי מקצוע ושותפים נוספים. זהו מצב מבורך שיש להבטיח את המשך קיומו באמצעות פיתוח רמת מיומנות גבוהה של שיתוף פעולה. חיזוק כוחן של מסגרות העבודה המשותפות יושג באמצעות המשך ההשקעה במשאב האנושי (תושבים ואנשי מקצוע), בהדגשת חשיבותן של מסגרות אלה, בשכלול תמידי של דרכי התנהלותן ובפיתוח דרכי עבודה שיאפשרו פעולה משותפת אפקטיבית.

מכאן, האתגר המרכזי של הוועדה הוא במעבר מראייה ארגונית מקטעית וחלקית, המתמקדת ברמת התכניות והמיזמים, לפעילות ברמה הקהילתית הכוללת הרואה תמונה רחבה של השכונה בהקשר הקהילתי. הוועדה תמקד את פעילותה בניהול שותפויות וקשרי עבודה בין התחומים השונים, בייזום מהלכים כלל-קהילתיים בשכונה (לדוגמה, הקמת המרחבים המשתפים) וכן בהשקעה בהכשרת ההון האנושי המגוון ובגיבושו. כל זאת, תוך שאיפה מתמדת לשמור על רלוונטיות ועל חדשנות ובהתאם לכך צירוף שותפים חדשים, למידה והתאמה של מודלים קיימים לצורכי השכונה וכו'.

ב. תרגום העשייה ליצירת תחושת הקהילתיות בשכונה

היכולת לקדם תהליכי שינוי חיוביים שנשמרים לאורך זמן, מתבססת על יצירת "אקלים" ו"אווירה" קהילתיים המתאפיינים בתחושת שייכות ובתחושת גאווה שכונתית, בקשרים חברתיים ובתפיסה של אחריות הדדית. הביטוי לכך, ברמה היומיומית, אמור להשתקף בשינוי חיובי בעמדות עקרוניות ביחס לקהילה ובעלייה בפועל בהיקף ובאיכות מעורבות התושבים בשכונה. למעשה, קיומה של תחושת הקהילתיות הוא אחד מהביטויים המרכזיים לעליית מדרגה בתפקוד הקהילתי של השכונה ובמעבר מהתנהלות קהילתית פרויקטאלית ונקודתית, המתבססת על יוזמות חיצוניות, להתנהלות שמקורותיה המוטיבציוניים נשענים על תושבי הקהילה. התפתחות לקויה של תחושת הקהילתיות וחוסר היכולת לתרגם את מכלול הפעולות ליצירת אקלים שכונתי מקדם עשייה, עלולים לעכב משמעותית את היכולת של השכונה (ושל תושביה) לפתח מערכת קהילתית איתנה. כדי להתמודד עם אתגר זה יש לפעול בשני מישורים:

- יש להקפיד ליצור תהודה ופומביות להיקף העשייה ולהצלחות בשכונה תוך הדגשת תפקידם המכריע והחשוב של התושבים וחיזוק האמונה ביכולתם להמשיך ולקדם את השכונה.
- יש להכיר בחשיבותן של מערכות היחסים שבין התושבים, ולהקצות זמן ומשאבים לעידוד מפגשים לא-פורמליים ולהבניית מסגרות פיזיות בשכונה שיאפשרו זאת (דוגמת המרחבים המשתפים).

שלב רביעי: "קהילה לאורך ימים" מיסוד ושכלול של העשייה הקהילתית בשכונה

1. רקע כללי

בשלב זה מופעלת תכנית העבודה במלואה ועיקר העיסוק בפיתוח מנגנוני שימור וחדוש שיטתיים של הפעילויות השונות. במילים אחרות, עיקר העבודה תתמקד בהבטחת המשך קיום הפעילות הקהילתית ובמיסודה לאורך זמן במסגרת השכונה.

עקרון המפתח בשלב זה הוא יצירת עוגני פעילות המבוססים על המשך פיתוח תשתיות קהילתיות ברמת השכונה, שיבטיחו את המשך ההתפתחות הקהילתית של השכונה ואת שימור הפעולות הקבועות הנטועות ושזורות באופן טבעי בשכונה.

מיסוד מנגנונים אלה אמור להבטיח את המשך הפעילויות ברמת אפקטיביות גבוהה, לפתח פעילויות נוספות עבור מאפיינים וצרכים שעד כה לא עלו או לא קיבלו מענה, ולשפר (או להפסיק) פעילויות שתוצאותיהן אינן משביעות רצון.

2. מטרות ותוצרים מצופים

א. גיבוש החזון השכונתי הקהילתי בתחום ילדים ונוער

המטרה היא לגבש חזון שכונתי כבסיס לתכנון ארוך טווח של תחום הקהילה בשכונה. ערכי החזון ייכתבו בתהליך שכונתי כולל, המשלב בין כל בעלי העניין הפועלים במרחבי הקהילה.

ב. עיגון מנגנוני הפעולה הארגוניים והקהילתיים - כחלק מתהליכי הטמעה ומיסוד

הארה חשובה: ללמידה נוספת ולהרחבה בנושא גיבוש חזון שכונתי-קהילתי, מומלץ להיעזר בחוברת **מחזון של יחידים לחזון קהילתי "יש לנו חלום"**, פרי כתיבה משותפת של תכנית קדימה, האגף לשירותים חברתיים ואישיים במשרד הרווחה והשירותים חברתיים ואשלים-ג'וינט. (2005)

3. תהליך העבודה ואופן הביצוע

א. גיבוש חזון ותכנית אב לפיתוח קהילתי של השכונה בתחום ילדים ונוער

הפעילות הקהילתית שנערכה בשלבים הקודמים בוצעה לפי היעדים שהציבה הוועדה, בטווחי זמן קצרים יחסית (תכנית עבודה שנתית או דו-שנתית). בהנחה שהשלבים המוקדמים בוצעו בהצלחה, הקהילה בשלה כעת להתבוננות ארוכת טווח והצבת חזון קהילתי, תוך שותפות של גורמים רבים ככל האפשר. ועדת קהילה תוביל תהליך זה של גיבוש החזון. מתוך החזון תיגזר תכנית אב קהילתית אסטרטגית שתגדיר את המשך הפיתוח

הקהילתי על ציר הזמן, תאפשר את מיסודו ותבטיח את הרלוונטיות שלו לשכונה.

ב. עיגון מנגנון הפעולה הארגוני של התהליך הקהילתי בשכונה

תהליך זה כולל מיסוד ושימור של:

- **עבודתה של ועדת קהילה כמתכללת ומהווה "שער כניסה" לשכונה** - לתכניות ולשותפויות שונות. הוועדה תעסוק בסוגיות אלו ותתאים את דרכי העבודה שלה כדי להבטיח את המשך קיומה כבמה לתהליכים מיטביים של הנעת העשייה הקהילתית בשכונה. בהתבוננות בקהילה לאורך ימים, עומד בפני כל השותפים אתגר מרכזי של שימור ועדת קהילה כוועדה פעילה, תוססת, מתחדשת ומתאימה את עצמה לצרכים המתעוררים ובכך שומרת על הרלוונטיות שלה. אחריות על התפיסה הקהילתית השכונתית בתוך מבנה הוועדה יבטיח מקסום של כל משאבי הידע, כוח אדם, נגישות לאוכלוסיות ותקציבים, ויאפשר יצירת פעולות ובניית מענים לאורך ימים.
- **ועדת קהילה תוביל את התהליך** תוך ביצוע מאמץ לשיתוף מספר רב של תושבים פעילים, אנשי מקצוע, נבחרים ציבור, ארגונים חברתיים ועסקים הפועלים בשכונה וכל גורם אחר שיימצא מתאים.
- **הבטחת תקציבי פעולה** לטובת פעילות קהילתית.

ג. עיגון הפעולות הקהילתיות והמרחבים הקהילתיים שפותחו

המשך השקעה בבינוי הקהילה תוך התייחסות לששת מסלולי הפעולה למעורבות בקהילה ולמרחבים המשתפים לפעילים ולכלל הקהילה. האתגר הוא מעבר להשקעה באיכות והעמקת השירותים הניתנים תוך חידוש ושמירה על היקפי השתתפות חברי הקהילה - פעילים ומשתתפים בפעילויות השונות. שילוב תהליכי ההכשרה מהווה הזדמנות להמשך הנעת העשייה הקהילתית בשכונה, חיזוק המוטיבציה וחשיפת המשתתפים לידע חדשני, מגוון ויצירתי שמתורגם לעשייה בשטח. כפי שהומלץ בפרק הקודם יש לתת עדיפות להכשרות משותפת של קבוצות השונות של הפעילים ואנשי מקצוע.

הארה חשובה: תהליכי המיסוד שצוינו לעיל דורשים השקעה של משאבי כסף ושווי כסף. כדי להגיע לשלב המיסוד בצורה מיטבית יש לקיים דיונים מעמיקים ביישום ההטמעה, תוך ראייה ארוכת טווח בכל הרמות הנדרשות ביישוב מבעוד מועד. ועדת קהילה תוביל את הדיונים על הטמעת הנושא הקהילתי בשיתוף ובתיאום עם צוות מוביל של "מוטב יחדיו". האתגר המרכזי של ועדת קהילה הוא לרתום את מקבלי החלטות לראות במשאבים הנדרשים מפתח לשימור הצלחת התהליך הקהילתי. רתימה מוצלחת תימשך לאורך זמן ותכלול חשיפה מתמדת של מקבלי החלטות להצלחת התהליך הקהילתי במגוון דרכים - סיורים בתכניות השונות, מפגש עם הפעילים, פרסום תוצרים של התערבויות שנעשו ועוד.

קיום מרחבים פיזיים מכבדים ומזמינים שחלקם התפתחו באמצעות עבודת הפעילים בשכונה, מהווים מצע למפגשים קהילתיים על בסיס קבוע, ומספקים מראה לתהליכי התפתחות חיוביים בשכונה. להלן דוגמאות למרחבים אלה:

- בית "מוטב יחדיו" בשכונה - יצירת כתובת קהילתית בשכונה המהווה מיסוד של "המרחב הקהילתי המשתף" ומזוהה עם מבנה מוכר ומרכזי. בית זה יהווה את הפלטפורמה לפעילות הקהילתית, שבו ייערכו מרבית הפעילויות הקהילתית בשכונה. במקום יתקיימו המפגשים בין כל הגורמים הפעילים והמעורבים, כולל הקורסים וההכשרות. מקום זה יהווה "בית", במובן הרגשי והפיזי, לכל התושבים ואנשי המקצוע הפועלים בתחום הקהילתי. בחירת המקום תתבסס ותחזק את המשאבים הקיימים בשכונה, כגון המרכז הקהילתי ובית הספר השכונתי.
- אתרי פעילות פנאי - יצירת מרחבים פיזיים אטרקטיביים ובטוחים (שימור ותחזוקה של מרחבים קיימים והקמת חדשים) עבור ילדים ובני נוער בשכונה, בדגש על פארקים וגני משחקים, מגרשי ספורט, שבילי הליכה, פינות ישיבה ועוד.

4. תובנות מקדמות הצלחה

שימור העשייה והמתח הקהילתי לאורך זמן

פיתוח התחום הקהילתי בשכונה מתבצע בהדרגה אך באינטנסיביות ודורש משאבים רבים ומגוונים ממכלול המעורבים. תושבי השכונה מגדילים את מעורבותם, משנים דפוסי התנהגות ופועלים באופן אקטיבי. באופן דומה, גם אנשי המקצוע נדרשים ללמידה של ידע חדש ולביצוע שינויים מהותיים באופן התנהלותם בשכונה. אלה וגם אלה עברו כברת דרך שדרשה מאמצים גדולים ומורכבים. בשלב זה, בהחלט ייתכן מצב של רמות שונות של עייפות החומר ותחושה של הגעה ליעד הנכסף. מצב כזה עשוי להחליש את העשייה בכללותה ולפגוע בעשייה הקהילתית בשכונה, שאמנם נסמכת על מה שנעשה בעבר אך אינה יכולה להתקיים בלי כוחות קיימים בהווה. **כדי להתמודד עם אתגר זה יש לפעול להבטחת שימור ושיפור תשתיות היסוד המרכזיות שהתפתחו ונבנו בשלבים הקודמים: עבודת ועדת הקהילה, וקיום מסלולי פעולה למעורבות תושבים.** תהליכים שצריכים לשמור על מתח פעולה וחיוניות לאורך זמן, מוטב שיהיו מונעים בו-זמנית בשני כיווני העשייה - מלמטה למעלה (bottom up) ומלמעלה למטה (top down). בהנחה שבשלבם הקודמים תהליך העשייה הקהילתית מוצה בהצלחה על כל היבטיו, נפגוש מציאות שכונתית שבה פועלות מגוון קבוצות תושבים לקידום נושאים שונים, אנשי מקצוע והנהלת עיר מחויבת לתהליכים, יוזמת אותם ושותפה להם. כל אלה מקבלים יחדיו ביטוי באמצעות ועדת קהילה פרו-אקטיבית, תוססת ורלוונטית.

אתגר משמעותי זה מבטא את ההבנה שהמלאכה לא תמה, ושקהילה חזקה יוצרת השפעה חיובית, מהותית ומתמשכת על כלל תושביה, ועל ילדים ונוער במצבי סיכון ובני משפחותיהם בפרט. את העוסקים במלאכה תלווה רוח המשפט "לא עליך המלאכה לגמור, ולא אתה בן חורין להיבטל ממנה..." (מתוך מסכת אבות).

נספחים

נספח א:

סקר תושבים בתכנית "מוטב יחדיו"

הנחיות כלליות

1. הסוקר צריך להכיר את הסקר ולהתנסות בהעברתו (סימולציה) לפני כניסתו לבית משפחה.
2. רצוי שהסוקר יהיה דמות מוכרת בשכונה או דמות שעתידה לפעול בה בעתיד הקרוב. כמו כן מומלץ שהמנהל היישובי יערוך חלק מהסקרים בעצמו.
3. הסוקר צריך להיות מנומס ורגיש למצב שבו המשפחה נמצאת, האם נוח לה לדבר כעת או שהגיע בזמן לא נוח. עם זאת, עליו להיות אסרטיבי ואדיב אם המשפחה תרצה לשתף אתו פעולה.
4. כדאי ליידע את הקהילה או את המשפחה בביצוע הסקר. בחלק מהיישובים נתלו שלטים ובחלקם התקשרו טלפונית למשפחות שעמן היו מעוניינים לשוחח לצורך קביעת מועד.
5. פתיח אפשרי יכול להיות:
6. שלום, שמי _____, ואני נציג של תכנית "מוטב יחדיו". התכנית תפעל אצלכם בשכונה במטרה לסייע בעיקר לילדים ולבני נוער ולפעול למען שיפור החיים בשכונה. הייתי שמח לשמוע את דעתכם על נושאים שקשורים לשכונה.
7. יש לציין שהתכנית מופעלת על ידי ג'וינט ישראל בשיתוף פעולה עם גופים שפועלים בעיר כמו: המתנ"ס, העירייה, הלשכה לשירותים חברתיים ומרכז צעירים. חשוב להבהיר למשפחה בתחילת השיחה שהם עונים רק על מה שנוח להם והם לא מחויבים לענות על כל השאלות. עם זאת, אתם יכולים להבטיח להם שסודיות המידע שיימסר מובטחת ושהוא ישמש רק לאפיון השכונה.
8. רצוי שהסקר ייערך כשיחה חופשית עם המשפחה על נושאים שונים. רצוי להימנע מהקראת השאלות בזו אחר זו. עם זאת, היכולת לעשות זאת תתפתח ככל שתהיו מנוסים יותר בהעברת הסקר. במידת הצורך אפשר להקריא חלקים מסוימים (כמו החלק על הילדים) ולאפשר למשפחה למלאם.
9. לפני העברת הסקר יש ליידע את המשפחה לגבי מטרתו ולהסביר איזה שימוש ייעשה במידע שיימסר. לגבי כל שאלה שהמשפחה לא מעוניינת לענות, יש להסביר לה את נחיצותה אך לא ללחוץ עליה. בהמשך מופיע פירוט המטרות של כל חלק בסקר.
10. כדי לקבל את מרב תשומת הלב מהמשפחה תוכלו לשאת עמכם דפי צביעה או צבעים ליצירה, ולתת לילדים לצייר בזמן שאתם מנהלים שיחה עם ההורים.

כיצד יש למלא את הסקר?

1. יש להקיף בעיגול את התשובה הנכונה או למלא במקום המתאים בכתב יד ברור.
2. יש להקפיד לא לדלג על שאלות. בתום המפגש עם משפחה הישארו עוד רגע כדי לעבור על הסקר ולבדוק שכל השאלות נענו.
3. במקרה שבו המשפחה אינה מעוניינת לענות על שאלה, דלגו עליה והמשיכו בסקר. אם אתם חשים שאפשר לחזור אל השאלה בסוף המפגש עם המשפחה, עשו זאת.
4. בכל מקרה אין ללחוץ על המשפחה לענות על שאלה שאין היא מעוניינת לענות עליה.

הנחיות ספציפיות למילוי הסקר

חלק א': פרטים אישיים של המשיב מטעם המשפחה

בחלק זה חשוב להזכיר שלא ייעשה שימוש במידע שיימסר על ידי המשפחה ושחסירת הפרטים מטרתה לאפשר שמירה על קשר לאחר מכן ועדכון הפעילויות התכנית בשכונה.

חלק ב': פרטים על המשפחה

מטרת חלק זה היא הכרת מאפייני תושבי השכונה והצרכים הייחודיים להם. אפשר לשוחח עם המשפחה ולהתעניין כמה זמן הם גרים בשכונה, אם הם עולים חדשים, מאין הגיעו, אילו שפות מדוברות בבית ומשם להמשיך לשאלות הנוספות בנושא השכלה ותעסוקה. יש לשים לב כי בחלק זה יש שאלות שבהן המשיב מתבקש לציין פרטים לגבי בן הזוג או בת הזוג. אם יש התנגדות לענות על שאלה כלשהי, אפשר לשוב ולהזכיר כי תישמר פרטיותם וכי בכך שהם עונים הם מסייעים לצוות התכנית לדעת מהם צורכי התושבים. אם הם מבקשים לא לענות, יש לדלג על השאלה ואם יש מקום לכך יש לחזור אליה בסוף המפגש.

חלק ג': פרטים על הילדים במשפחה

לפני הטבלה מופיעות שאלות כלליות לגבי מספר הילדים במשפחה ומספר הילדים הגרים בבית - חשוב לענות עליהן במלואן. את הטבלה יש למלא על ילדים עד גיל 18. המידע בטבלה מפורט לגבי מסגרות לימוד פורמליות ומסגרות אחר הצהריים הבלתי-פורמליות. אפשר להסביר למשפחה שכך אפשר לדעת מה הילדים מקבלים כיום בבית הספר ואחר הצהריים וכי בהמשך נוכל לדעת ולהסיק מכך מה חסר לדעתם לילדים.

חלק ד': פרטים על ילדים עם צרכים מיוחדים

בתחילת חלק זה שאלה מסוננת: האם יש לכם ילד בעל צרכים מיוחדים? אם התשובה היא לא, יש לדלג לחלק הבא בסקר (חלק ה'). אם כן, יש להמשיך ולשאול את השאלות בחלק זה. לגבי שאלות 4 ו-7 אפשר להקריא את האפשרויות השונות.

חלק ה': שכונת המגורים

חלק זה נועד לתת מידע למפעילי התכנית על עמדות התושבים כלפי שכונתם, ממה הם מרוצים וממה הם מרוצים פחות בשכונה. את השאלות בחלק זה אפשר להקריא. בחלק מהשאלות יש גם מקום להתרשמות כללית או לפירוט של התושבים ורצוי לתת להם להתבטא בנושא.

חלק ו': מידת מעורבותם של ההורים בלימודים של הילדים

בחלק זה נשאלים ההורים על מעורבותם בלימודי ילדיהם. חשוב מאוד לא להיות שיפוטי או ביקורתי כלפי ההורים ולהתעניין בתפיסתם את הקשר שלהם עם בית הספר.

חלק ז': מעורבות בקהילה

חלק זה מספק מידע על הפעילות הקהילתית בבניין המגורים ובשכונה כולה. יש לשאול את השאלה על המנהלת, רק אם ידוע שקיימת מנהלת בשכונה. השאלות בחלק זה מעידות גם על מידת הקשרים החברתיים שהמשפחה מנהלת עם תושבי השכונה וכן מידע על נושאים ופעילויות שבהן הייתה מעוניינת להשתתף. בעתיד ייעשה במידע זה שימוש לצורך איתור פעילים שכונתיים בנושאים שונים והפעלתם.

חלק ח': אורח חיים בריא

מטרת השאלות בחלק זה היא לספק מידע על הרגלי חיים של התושבים בשכונה. יכול להיות שחלק מפעילות התכנית יהיה להפעיל תכניות בתחומים אלה.

חלק ט': תחבורה ציבורית

חלק זה יספק מידע על מידת הנגישות של השכונה לעיר ועל טיב התחבורה הציבורית בתוך השכונה.

שאלות לסיכום: חשוב לשאול האם יש משהו שלא התייחסנו אליו ושהמשפחה מעוניינת לשוחח עליו. כך נוכל ללמוד על נושא ספציפי שמטריד את התושבים או על נושאים נוספים שלא חשבנו עליהם.

שאלון לנערה

השאלות בשאלון הנער נוגעות לתפיסתו את השכונה, לגבי בילוי בזמן החופשי, תפיסות לגבי אורח חיים ורצון לשינוי בשכונה.

השאלון מיועד לילדים בגילאי 10-18. אם הנערה נמצאים בבית, עדיף שאחד מהם יענה על השאלון בעצמו. אם נמצאים יותר מנערה/אחד בבית, אפשר לתת יותר משאלון אחד למילוי בבית(?).

אם הנערה/אינם בבית - אחד ההורים יענה במקום ילד אחד או יותר.

התרשמות כללית של הסוקר

בסוף השאלון הסוקר מתבקש לכתוב התרשמות כללית מהסקר ומהפגישה עם המשפחה. חשוב לפרט לגבי נושאים נוספים שעלו בשיחה, התרשמות כללית מהמשפחה וכן אירועים חריגים.

שם הסוקר ותפקידו: _____ תאריך מילוי הסקר: _____
שם היישוב: _____ שם השכונה: _____

תכנית "מוטב יחדיו" - סקר צרכים שכונתי

מטרת הסקר היא לאפשר לתושבי השכונה להביע את רצונותיהם ואת עמדותיהם בנושאים הקשורים בשכונה ולחברם למטרות תכנית "מוטב יחדיו" שתחל לפעול בשכונתם. במסגרת סקר הצרכים תישאלנה שאלות הקשורות ביחסים בין התושבים, בשירותים הניתנים ביישוב, ברווחת המשפחות והילדים בשכונה ובאורח חיים בריא. ההוראות בסקר מנוסחות בלשון זכר מטעמי נוחות, אך מכוון לסוקרים ולסוקרות כאחד. **עליכם לקרוא את התדריך לסוקרים לפני תחילת הסקר.**

הקף בעיגול או כתוב את התשובה במקום המתאים:

א. פרטים אישיים של המשיב מטעם המשפחה:
שם משפחה: _____ שם פרטי: _____
תפקיד במשפחה: 1. אימא; 2. אבא; 3. סבא; 4. סבתא
שנת הלידה של המשיב: _____
שנת הלידה של בן הזוג: _____
רחוב: _____ מס': _____ מס' כניסה: _____ מס' דירה: _____
טלפון בבית: _____ נייד: _____ - דוא"ל: _____
_____@_____

ב. פרטים על המשפחה

1. המצב המשפחתי של ההורים:

- א. זוג הורים נשואים
- ב. משפחה חד-הורית בראשות אם (הקף: גרושה, אלמנה, אחר)
- ג. משפחה חד-הורית בראשות אב (הקף: גרוש, אלמן, אחר)
- ד. אחר: _____

2. ארץ המוצא של ההורים:

- א. שני ההורים ילידי הארץ
- ב. שני ההורים עולים יוצאי אתיופיה
- ג. שני ההורים עולים יוצאי חבר העמים
- ד. אחד ההורים עולה מ: _____
- ה. אחר: _____

3. אם עולים, ציין את שנת העלייה: האם: _____; האב: _____

4. אם עולים, ציין את מידת השליטה בעברית:

של האב	של האם
א. טובה	א. טובה
ב. בינונית	ב. בינונית
ג. לא טובה	ג. לא טובה

5. שפות מדוברות בבית (אפשר לסמן כמה):

- א. עברית
- ב. אמהרית
- ג. רוסית
- ד. ערבית
- ה. אחרת: _____

6. כמה שנים גרים ביישוב: _____

7. כמה שנים גרים בשכונה: _____

8. דירת המגורים:

- א. הדירה בבעלות המשפחה
- ב. המשפחה גרה בשכירות
- ג. הדירה בבעלות עמידר / עמיגור / דיור ציבורי
- ד. אחר: _____

9. דת:

- א. יהודי
- ב. מוסלמי
- ג. נוצרי
- ד. אחר: _____

10. זיקה לדת:

א. חילונים

ב. מסורתיים

ג. דתיים

ד. חרדים

ה. אחר: _____

11. מספר שנות לימוד של המשיב: _____

12. מספר שנות לימוד של בן הזוג: _____

13. תעודה אחרונה:

א. סיום בית ספר יסודי

ב. סיום 8 שנות לימוד

ג. סיום 12 שנות לימוד

ד. בגרות חלקית

ה. בגרות מלאה

ו. תעודה על סיום קורס מקצועי

ז. תואר ראשון

ח. תואר שני

ט. אחר: _____

14. תעסוקת ההורים:

א. שני ההורים עובדים

ב. רק האב עובד

ג. רק האם עובדת

ד. שני ההורים אינם עובדים

15. אם ההורה לא עובד/ת, כמה זמן לא עובד/ת?

1. האב: _____ 2. האם: _____

16. מדוע האם אינה עובדת:

א. פוטרה

ב. מטפלת בילדים קטנים

ג. פנסיונרית

ד. בעיות בריאות

ה. אחר: _____

17. מדוע האב אינו עובד:

- א. פוטר
- ב. מטפל בילדים קטנים
- ג. פנסיונר
- ד. בעיות בריאות
- ה. אחר: _____

18. ממה מתקיימת המשפחה (אפשר לסמן כמה אפשרויות):

- א. שכר מעבודה
- ב. הבטחת הכנסה
- ג. קצבת נכות להורה
- ד. קצבת נכות לילד
- ה. קצבת שארים
- ו. מזונות
- ז. אחר: _____

19. פרטים על הילדים במשפחה

- מספר הילדים במשפחה: _____
- מספר הילדים עד גיל 18: _____
- מספר הילדים הגרים בבית: _____

מידע על מערכת החינוך הפורמלית והבלתי-פורמלית - גני ילדים ובית ספר. מלא את הטבלה הבאה על ילדים עד גיל 18:

שם פרטי של הילד	שנת לידה	מין הילד 1. זכר 2. נקבה	שם ביה"ס או הגן	כיתה	סוג הכיתה	תגבור לימודי בביה"ס	מסגרת שהייה קבועה אחה"צ	פנאי והעשרה שלא במסגרת ביה"ס
		1. זכר 2. נקבה			1. רגילה 2. חינוך מיוחד	1. לא מקבל 2. קבוצתי 3. פרטני 4. לא יודע	1. בבית 2. צהרון 3. מועדונית רווחה 4. אחר:	1. לא משתתף 2. חוג 3. תנועת נוער 4. תגבור לימודי 5. אחר:
		1. זכר 2. נקבה			1. רגילה 2. חינוך מיוחד	1. לא מקבל 2. קבוצתי 3. פרטני 4. לא יודע	1. בבית 2. צהרון 3. מועדונית רווחה 4. אחר:	1. לא משתתף 2. חוג 3. תנועת נוער 4. תגבור לימודי 5. אחר:

שם פרטי של הילד	שנת לידה	מין הילד 1. זכר 2. נקבה	שם ביה"ס או הגן	כיתה	סוג הכיתה	תגבור לימודי בביה"ס	מסגרת שהייה קבועה אחה"צ	פנאי והעשרה שלא במסגרת ביה"ס
		1. זכר 2. נקבה			1. רגילה 2. חינוך מיוחד	1. לא מקבל 2. קבוצתי 3. פרטני 4. לא יודע	1. בבית 2. צהרון 3. מועדונית רווחה 4. אחר:	1. לא משתתף 2. חוג 3. תנועת נוער 4. תגבור לימודי 5. אחר:
		1. זכר 2. נקבה			1. רגילה 2. חינוך מיוחד	1. לא מקבל 2. קבוצתי 3. פרטני 4. לא יודע	1. בבית 2. צהרון 3. מועדונית רווחה 4. אחר:	1. לא משתתף 2. חוג 3. תנועת נוער 4. תגבור לימודי 5. אחר:

ג. פרטים על ילדים עם צרכים מיוחדים

1. האם אחד מילדיך הוא ילד/ה עם צרכים מיוחדים? 1. כן 2. לא.
אם אין לך ילד/ה עם צרכים מיוחדים במשפחה - עבור לחלק ה' בסקר.

2. לידה הילד/ה: _____

3. מין הילד/ה: 1. זכר 2. נקבה

4. אילו מהלקויות הבאות אותרו אצל הילד/ה? (הקף בעיגול, אפשר יותר מלקות אחת):

- א. אוטיזם / PDD / אספרגר
- ב. הפרעות רגשיות / נפשיות
- ג. ליקויי למידה, הפרעות קשב ADHD
- ד. ליקויי ראייה
- ה. ליקויי שמיעה
- ו. נכות פיזית
- ז. עיכוב התפתחותי
- ח. פיגור שכלי
- ט. תסמונות
- י. אחר: _____

5. האם יש מישהו שתוכל לפנות אליו בשאלות הנוגעות לגידול הילד/ה? אם כן, למי?

6. עם אילו שירותים אתה נמצא בקשר או מקבל מהם סיוע לילד עם הצרכים המיוחדים?

7. להלן רשימת נושאים הקשורים לגידול של ילד/ה עם צרכים מיוחדים. אנא ציין את הנושאים שבהם היית רוצה לקבל מידע / ייעוץ / עזרה:

- א. פיתוח עצמאות של הילד/ה
- ב. פיתוח כישורים חברתיים של הילד/ה
- ג. חינוך חברתי או מיני
- ד. תנאים פיזיים ובטיחות
- ה. בעיות וקשיים במסגרת החינוכית
- ו. בעיות התנהגות
- ז. עיסוק לשעות פנאי
- ח. התייחסות לילדים הבריאים בבית
- ט. בירור זכאויות
- י. טיפול משפחתי
- יא. ייעוץ זוגי
- יב. אחר: _____

ד. שכונת המגורים

1. מ-1 עד 10, עד כמה אתה מרוצה מהשכונה שבה אתה גר? _____

2. מ-1 עד 10, עד כמה השכונה היא מקום שטוב לגור בו? _____

3. באילו שירותים אתה או ילדיך משתמשים או נמצאים איתם בקשר (למשל, מתנ"ס, מוקד קליטה, טיפת חלב, מתי"א, הלשכה לשירותים חברתיים)? _____

4. אילו שירותים או מענים חסרים לדעתך לילדים בשכונה? (אפשר לסמן יותר מאחד)

- א. העשרה (למשל, חוגים לילדים)
- ב. מענים טיפוליים
- ג. תגבור לימודי
- ד. מסגרות שהייה בבוקר (מעון, גני ילדים)

- ה. מסגרות שהייה אחה"צ (צהרנית או מועדוניות)
- ו. מסגרות פנאי בערב (למשל, מועדון נוער)
- ז. פעילות בחופשות ובחגים
- ח. גני שעשועים ציבוריים
- ט. שטחים ירוקים
- י. ספרייה
- יא. אחר: _____

5. מה חסר לך כהורה וכמבוגר בשכונה? (אפשר לסמן יותר מאפשרות אחת)
- א. ליווי והדרכה הורית
 - ב. פעילות פנאי משותפת להורים ולילדים
 - ג. בנק
 - ד. סופרמרקט/מכולת
 - ה. מקומות בילוי ומפגש בשכונה (בתי קפה וכד')
 - ו. בית כנסת
 - ז. שירותי בריאות
 - ח. אחר: _____

6. האם יש שירותים נוספים שחסרים לך בשכונה? פרט: _____

7. איך לדעתך אפשר לשפר את מגוון השירותים הקיימים בשכונה?
- א. להוסיף שירותים
 - ב. להרחיב את מספר המשתתפים במחזור פעילות
 - ג. להוזיל את עלות השירותים הקיימים
 - ד. לשפר את איכות השירות
 - ה. אחר: _____

8. עד כמה אתה מרגיש בטוח להסתובב בלילה בשכונת מגוריך?
- א. מרגיש בטוח
 - ב. לא מרגיש בטוח כל כך
 - ג. לא מרגיש בטוח כלל

9. עד כמה אתה מעריך שהשכונה שאתה גר בה בטיחותית (למשל, יש מדרכות, מעברי חצייה, גני שעשועים בטיחותיים)?
 השכונה שלנו בטיחותית
 השכונה שלנו לא בטיחותית מספיק

השכונה שלנו לא בטיחותית

פרט:

ה. מידת מעורבותם של ההורים בלימודים של הילדים

1. מהי מידת מעורבותך בפעילות ביה"ס או הגן של אחד הילדים לפחות:

א. מעורב מאוד

ב. לא מעורב כל כך

ג. לא מעורב כלל

2. שביעות רצון מהקשר עם ביה"ס (עד כמה מיידעים אותך על הפעילויות בביה"ס ועל מצב הילדים):

א. הייתי רוצה שהקשר יהיה הדוק יותר

ב. אני מרוצה מהקשר כמו שהוא

ג. הייתי רוצה שהקשר יהיה הדוק פחות

ד. לא רלוונטי

3. האם אתה מעורב בפעילויות הבאות הקשורות בלימודים של הילדים (אפשר לסמן יותר מתשובה אחת):

א. מגיע לאסיפות הורים

ב. בודק שהילד מכין שיעורי בית או מתכונן למבחנים

ג. דואג שהילד מגיע עם הציוד המתאים לבית הספר

ד. יוזם קשר עם המורה

ה. אחר: _____

ו. לא רלוונטי

4. האם אתה מעוניין להיות פעיל בקידום הקשר שלך עם ביה"ס:

א. כן

ב. לא

ג. לא רלוונטי

ו. מעורבות בקהילה

1. האם קיים ועד בית בבניין?

א. כן

ב. לא

ג. לא רלוונטי

2. אם כן, האם אתה חבר בוועד הבית? א. כן ב. לא
אם לא, האם היית מעוניין בוועד בית? א. כן ב. לא

3. מהו אופי היחסים בין השכנים בבניין?

א. כולם מכירים את כולם ויש עזרה הדדית

ב. כולם מכירים את כולם

ג. אני מכיר חלק מהשכנים

ד. אני לא מכיר את השכנים כלל

ה. אחר: _____

61. לא רלוונטי

4. האם יש לך מספיק שכנים או חברים בשכונה שאתה יכול לפנות אליהם לעזרה בשעת הצורך?

א. כן, במידה מספקת

ב. כן, אך לא במידה מספקת

ג. כמעט ולא

ד. בכלל לא

5. האם אתה מכיר את מנהלת התושבים של השכונה?

א. מעורב בפעילות המנהלת

ב. מכיר את פעילות המנהלת

ג. יודע שקיימת

ד. לא מכיר כלל

ה. אין מנהלת תושבים בשכונתי

6. האם אתה מעורב בפעילות בקהילה?

א. אני פעיל קבוע בוועד השכונה או בקבוצת פעילים אחרת

ב. אני פעיל באירועים שכונתיים באופן חד-פעמי

ג. אני לא פעיל כלל

ד. אחר: _____

7. האם בעתיד הייתם רוצים לקחת חלק בפעילות השכונתית הקהילתית ובקידומה:

א. כן

ב. לא

8. מה מבין הנושאים הבאים הייתם מעוניינים לשנות ולקדם בשכונה? (אפשר לסמן כמה):

- א. ניקיון ושיפור פני השכונה
- ב. ביטחון אישי בשכונה
- ג. פיתוח והרחבת שירותים לילדים ולנוער
- ד. הרחבת מקומות בילוי ופנאי
- ה. נגישות למידע על שירותים בשכונה
- ו. מעורבות הורית בבית הספר
- ז. תחבורה ציבורית אחר/נוסף:

9. באיזו דרך את/ה יכול/ה או רוצה לתרום לשיפור השכונה?

10. האם יש מנהג/ מסורת שכונתית של אירועים בחגים ובמועדים?

- א. כן
- ב. לא

11. אם כן, תנ'י דוגמא לאירוע בולט: _____

12. מי מארגן את האירוע? _____

13. כמה אנשים משתתפים באירוע בדרך כלל? _____

14. האם היית מעוניין/ת שיהיו יותר ארועים כאלו? _____

ז. אורח חיים בריא

לסוקר- הקדם והסבר למשיב/ה על השאלות שבפרק הבא: אני עומד/ת לשאול אותך כמה שאלות על הרגלי האכילה והפעילות שלך. אלו שאלות שעוסקות בפעילות גופנית, דפוסי אכילה, שתיית אלכוהול ודפוסי עישון, ואת/ה לא חייב/ת לענות עליהן.

1. מה מצב הבריאות שלך באופן כללי?

- א. טוב מאד
- ב. טוב
- ג. לא כל כך טוב
- ד. לא טוב בכלל

2. האם בשנה האחרונה את/ה עוסק/ת בפעילות גופנית בשעות הפנאי, פעילות הנמשכת לפחות 20 דקות ברציפות וגורמת לנשימה מואצת ולהזעה?

- א. כן
- ב. לא

3. אם כן, באיזו תדירות את/ה מבצע/ת פעילות זו?

- א. 4 פעמים או יותר בשבוע
- ב. 3 פעמים בשבוע
- ג. 1-2 פעמים בשבוע
- ד. 2-3 פעמים בחודש
- ה. פעם בחודש או פחות

4. האם את/ה מעשן/ת כיום?

- א. כן
- ב. לא כיום, אבל עישנתי בעבר
- ג. לא, אף פעם לא עישנתי

5. אם מעשן/ת, כמה סיגריות את/ה מעשן/ת כיום/עישנת בעבר? _____ ביום

6. אם לא מעשן/ת, לפני כמה זמן הפסקת לעשן? _____ שנים/חודשים

7. כמה פעמים בחודש את/ה אוכל/ת מזון מהיר (המבורגר, נקניקיות, שווארמה, פלאפל, פיצה) בבית או מחוץ לבית? _____ פעמים

8. כמה פעמים בשבוע את/ה אוכל/ת את הארוחה העיקרית (שהיא ארוחה חמה ומבושלת) בחברת בני המשפחה? _____ פעמים

9. כמה פעמים בשבוע את/ה שותה משקאות אלכוהוליים?

- א. לא יודע
- ב. פחות מפעם בחודש
- ג. בין פעם אחת לשלוש פעמים בחודש
- ד. בין פעם אחת לשלוש פעמים בשבוע
- ה. בין ארבע לשבע פעמים בשבוע

10. האם היית מעוניין להשתתף בסדנאות בתחומי בריאות?

- א. כן
- ב. לא

11. אם כן, באילו נושאים (אפשר לבחור יותר מאחד)?

- א. תזונה ופעילות גופנית
- ב. בריאות השן
- ג. חינוך מיני
- ד. נזקי אלכוהול וסמים
- ה. בריאות האישה

ו. אחר: _____

ח. תחבורה ציבורית

1. האם יש למשפחה רכב?

- א. כן
- ב. לא

2. האם את/ה נוהג/ת להשתמש ברכב המשפחתי?

- א. כן
- ב. לא, למרות שיש לי רישיון נהיגה
- ג. לא, אין לי רישיון נהיגה

3. האם את/ה נוהג/ת להשתמש בתחבורה ציבורית בעיר?

- א. כן
- ב. לא

4. האם את/ה מרוצה מהתחבורה הציבורית אל ומחוץ לשכונה?

- א. מרוצה מאד
- ב. מרוצה
- ג. לא מרוצה

5. האם את/ה מרוצה מהתחבורה הציבורית בתוך השכונה?

- א. מרוצה מאד
- ב. מרוצה
- ג. לא מרוצה
- ד. פרט את הסיבות

פרט את הסיבות לתשובתך:

שאלות לסיכום:

1. לסיים, במה את/ה חושב/ת שהתכנית יכולה לסייע לך לפעול לשיפור השכונה ואיכות חיך?

2. האם יש משהו שלא שאלנו והיית רוצה להתייחס אליו?

3. האם היית רוצה להשתתף בקבוצת מיקוד? 1. כן; 2. לא

לסוקר: במידת הצורך, אנא הסבר מהי קבוצת מיקוד - פגישה של מספר תושבים שמדברים על הדרך שבה הם רוצים לשפר את פני השכונה.

התרשמות כללית של הסוקר מהמפגש עם המשפחה (האם הייתה היענות מצד משפחה, האם היו שאלות שעליהן לא היו מעוניינים לענות, התרשמות כללית מהמשפחה, אירועים חריגים ועוד)

א. שאלות לנער/ה
מופנה לנער/ה עד גיל 18. אם הנער/ה נמצא/ת בבית, הפנו אליו/ה את השאלות הבאות.
אם הנער/ה לא נמצא/ת או לא מעוניין/ת להשיב, בקשו מהמשיב על השאלון שיענה על
השאלות הבאות (השאלות מנוסחות בלשון זכר מטעמי נוחות אך הכוונה כמובן לשני
המינים):

1. שם המשיב:

א. הנער עצמו

ב. ההורה של הנער

2. שם מלא של הנער: _____

3. גיל: _____

4. מין:

א.. זכר

ב.. נקבה

5. מסגרת לימוד: _____

6. האם עובד? _____

7. אם כן, היכן? _____

8. האם אתה משתתף בפעילות אחר הצהריים? (הקף בעיגול או פרט באחר):

א. חוגים

ב. תנועת נוער (צופים, עזרא, בני עקיבא, אחר)

ג. פעילות בבית הספר

ד. פעילות במתנ"ס

ה. אחר: _____

9. מה התחביבים שלך? _____

10. האם אתה מבלה את זמנך החופשי בשכונה או מחוץ לה? פרט: _____

11. מהם מקומות המפגש / הבילוי המועדפים עליך בתוך השכונה? פרט: _____

12. מהם מקומות המפגש / הבילוי המועדפים עליך מחוץ השכונה? פרט: _____

13. מ-1 עד 10, עד כמה אתה מרוצה מהשכונה שבה אתה גר? _____

14. האם היית רוצה בעתיד להשתתף בפעילות השכונתית הקהילתית ובקידומה:

- א. כן
- ב. לא

14. מה היית רוצה לשנות בשכונה שלך? _____

15. מה אתה יכול או רוצה לעשות כדי להשפיע על שיפור השכונה? _____

ב. אורח חיים בריא של הנער

1. מה מצב הבריאות שלך באופן כללי?

- א. טוב מאוד
- ב. טוב
- ג. לא טוב כל כך
- ד. לא טוב כלל

2. האם בשנה האחרונה אתה עוסק בפעילות גופנית בשעות הפנאי, פעילות הנמשכת לפחות 20 דקות ברציפות וגורמת לנשימה מואצת ולהזעה?

- א. כן
- ב. לא

3. אם כן, באיזו תדירות אתה מבצע פעילות זו?

א. 4 פעמים או יותר בשבוע

ב. 3 פעמים בשבוע

ג. 1-2 פעמים בשבוע

ד. 2-3 פעמים בחודש

ה. פעם בחודש או פחות

4. האם אתה מעשן כיום?

א. כן

ב. לא כיום, אבל עישנתי בעבר

ג. לא, אף פעם לא עישנתי

5. אם אתה מעשן, כמה סיגריות אתה מעשן כיום/עישנת בעבר? _____ ביום

6. אם לא, לפני כמה זמן הפסקת לעשן? _____ שנים/חודשים

7. כמה פעמים בחודש אתה אוכל מזון מהיר (המבורגר, נקניקיות, שווארמה, פלאפל, פיצה) בבית או מחוץ לבית? _____ פעמים

8. כמה פעמים בשבוע אתה אוכל את הארוחה העיקרית (שהיא ארוחה חמה ומבושלת) בחברת בני המשפחה? _____ פעמים

9. כמה פעמים בשבוע אתה שותה משקאות אלכוהוליים?

א. לא יודע

ב. פחות מפעם בחודש

ג. בין פעם אחת לשלוש פעמים בחודש

ד. בין פעם אחת לשלוש פעמים בשבוע

ה. בין ארבע לשבע פעמים בשבוע

נספח ב: מדדי ההצלחה של מחקר ההערכה

במסמך זה מובאת הצעה למדד למנוף הקהילתי בהערכה של "מוטב יחדיו", כחלק משלים לשני המנופים הנוספים: המנוף הארגוני ומנוף המענים. המדדים נבנו על ידי צוות המחקר של מכון מאירס-ברוקדייל והם נבחרו על בסיס בחינת הספרות, שיחות עם אנשי התכנית ובשיתופים.

מקור מידע	מדד	תוצאה מצופה	מטרה של מוטב יחדיו
מע' מידע מנהלית ראיונות עומק עם מנהלים יישוביים סקר הורים סקר בני נוער	הגדלת מס' התושבים ובני הנוער הפעילים למען ילדי השכונה עלייה במס' התושבים ובני הנוער המתנדבים	בניית תשתית של תושבים פעילים ומתנדבים הלוקחים אחריות פעילה למען ילדי השכונה	העצמה קהילתית של התושבים ובני נוער
מע' מידע מנהלית ראיונות עומק עם מנהלים יישוביים	עלייה במס' יוזמות של תושבים והמשכיות שלהן תושבים יהיו חברים קבועים בוועדות הגוי בשכונה	שילוב תושבים ובני נוער בעלי פוטנציאל הנהגה בתהליכי תכנון ויישום של התכנית בשכונה	
סקר הורים סקר בני נוער	עלייה בתחושת המסוגלות והערכה עצמית של תושבים (בעיקר בתחום של יכולת ההשפעה שלהם על חייהם בשכונה)	עלייה בתחושת המסוגלות של התושבים באופן כללי ובמיוחד לגבי יכולת ההשפעה שלהם על חייהם בשכונה	
סקר הורים סקר בני נוער	עלייה בתחושת הרווחה האישית של התושבים ובני הנוער (Subjective Well-being)	עלייה בתחושת הרווחה האישית של התושבים ובני הנוער	

מטרה של מוטב יחדיו	תוצאה מצופה	מדד	מקור מידע
שיפור באקלים שכונתי	שיפור בתחושת הקהילתיות והלכידות חברתית בקרב התושבים	תושבים מדווחים על עלייה בתחושה של לכידות חברתית תושבים מדווחים על ירידה בתחושת הניכור בשכונה תושבים מדווחים על יצירה/הרחבה של רשתות חברתיות בשכונה	סקר הורים סקר בני נוער
	שיפור בעמדות תושבים ובני נוער כלפי השכונה	עלייה בעמדות חיוביות של תושבים ובני נוער כלפי השכונה	סקר הורים סקר בני נוער
	התאמת השירותים ומערך השירותים ופעילויות הפנאי לצורכי התושבים בשכונה	עלייה בתפיסת התושבים ובני נוער את זמינות השירותים ופעילויות פנאי בשכונה עלייה בשימוש ובשביעות רצון של תושבים ובני נוער משירותים ופעילויות פנאי	מערכת מידע מנהלית סקר הורים סקר בני נוער
	שיפור בתחושת הביטחון בשכונה	עלייה בתחושה סובייקטיבית של תושבים ובני נוער לגבי מידת הביטחון בשכונה ירידה בדיווחים של תושבים ובני נוער על חשיפה לארועי עבריינות בשכונה	סקר הורים סקר בני נוער
	שיפור מימד הפיזי של השכונה	שיפור במדדים פיזיים (המדדים ייקבעו בהמשך ע"י צוות מוטב יחדיו)	תצפית על מימד הפיזי בשכונות החדשות

מטרה של מוטב יחדיו	תוצאה מצופה	מדד	מקור מידע
שיפור תפקוד ההורי	שיפור במעורבות הורים בחינוך הילדים	עלייה במס' ההורים המדווחים על מעורבות בחינוך הילדים, למשל: השתתפות באסיפת הורים בדיקת שיעורי בית הקפדה על כך שהילד מגיע עם ציוד ולבוש מתאים לבי"ס הקפדה על נוכחות בבי"ס	סקר הורים
	עלייה בפעילויות משותפות הורה-ילד	עלייה במס' ההורים המדווחים על פעילות הורים-ילדים משותפת	סקר הורים

נספח ג: רשימת מקורות

גונן, א' ואחרים. 2010. **לשם שינוי ביחד: בניו קהילה-פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות מתחדשת**. שדמות, המרכז למנהיגות בקהילה ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים - השירות לעבודה קהילתית, תל אביב.

וקסמן, א'; בלאנדר, ד'. 2002. **דגמים של שיתוף אזרחים**. נייר עמדה מספר 26. המכון הישראלי לדמוקרטיה, ירושלים.

כורזים-קורושי, י'; כץ, ח'; כרמון, א'. 2009. **פיתוח קהילתי בין-תחומי: מהות, עקרונות ודרכי פעולה**. אשלים, הסוכנות היהודית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים - השירות לעבודה קהילתית והמרכז לחינוך קהילתי ע"ש ציפורי, תל אביב.

סדן, א'. 1993. **העצמה בהקשר של תכנון קהילתי: פיתוח תיאורטי**. עבודת דוקטור. הטכניון, חיפה.

סדן, א'. 1996. "העצמה ועבודה קהילתית". **חברה ורווחה** טז (2): 143-162.

סדן, א'. 2009. **עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי**. הקיבוץ המאוחד, תל אביב.
רוזנפלד, י'. 1993. "שותפות-קווים לפיתוח פרקטיקה עם ולמען אוכלוסיות מובסות". **חברה ורווחה** יג (3), 225-236.

CTSA (Clinical and Translational Science Awards) Consortium. 2011. **Principles of Community Engagement, Second Edition**. Department of Health and Human Services, Washington.

Dalton, J. H.; Elias, M. J.; Wandersman, A. 2001. **Community Psychology: Linking Individuals and Communities**. Wadsworth Publishing, Stamford.

Imm, P.; Kehres, R.; Wandersman, A.; Chinman, M. 2006. "Mobilizing communities for positive youth development: Lessons learned from neighborhood groups and community coalitions". In: **Mobilizing Adults for Positive Youth development: Strategies for Closing the Gap Between Beliefs and Behaviors**. Clary E. G; Rhodes, J. E. (eds.). Springer, pp. 137-157, New York.

Kubisch, A. C.; Auspos, P.; Brown, P.; Dewar, T. 2010. **Voices from the field III: Lessons and challenges from two decades of community change efforts**. The Aspen Institute, Washington, DC.

Zakocs, R. C.; Edwards, E. M. 2006. "What explains community coalition effective-ness? A review of the literature". **American Journal of Preventive Medicine** 30(4): 351-361.