

לשירות
לעבודה
קהילתית

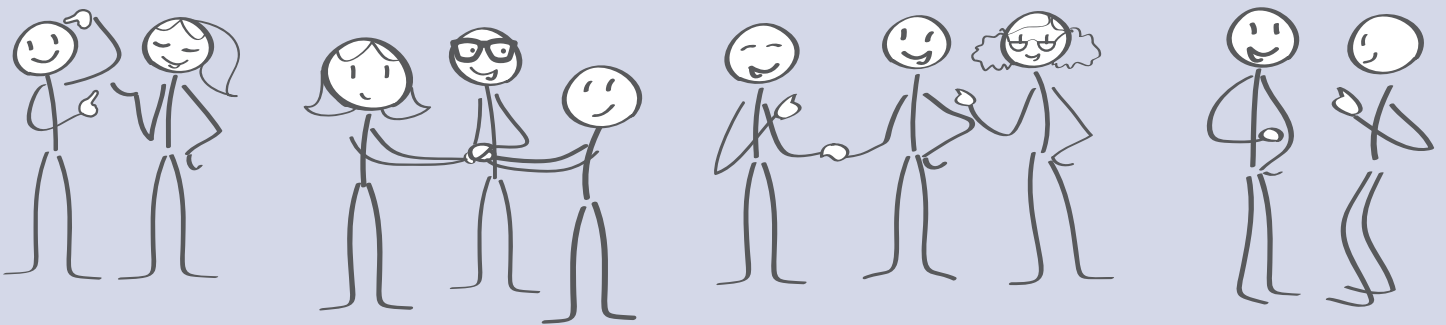


תכנית גישורים
התוכנית הארצית לקידום הדיאלוג ויישוב הסכסוכים בקהילה
מיסודם של משרדי ממשלה ובינינו ישראל
בניהול מוזאיקה - המרכז ליישוב סכסוכים
בהסכמה והמרכז הבין-תרבותי לירושלים

משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל



מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה



ייזום והקמה

מדריך

אורית יולזרי, סיון אפלבוים
עריכה: מירנה קציר



משרד העבודה הרווחה
והשירותים החברתיים
חוסן חברתי לישראל



מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

ייזום והקמה

מדרך

אורית יולזרי, סיון אפלבוים

עריכה: מירנה קציר

הוצאה לאור: השירות לעבודה קהילתית

עריכה לשונית: חיה וטנשטיין

הפקה: לשכת הפרסום הממשלתית

מסת"ב 6-7-91487-965-978

© כל הזכויות שמורות למשרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ולעמותת מוזאיקה



תוכן העניינים

4 מבוא: שלבים בתהליך ההקמה

6 חלק א: ייזום של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה

20 חלק ב: הקמה של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה

48 רשימת מקורות



מבוא: שלבים בתהליך ההקמה*

תהליך ההקמה של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה מורכב מרצף של פעולות השזורות זו בזו. הניסיון בשטח מלמד כי לרוב נדרש פרק זמן שנע בין שנה לשלוש שנים להשלמת התהליך, להטמעת הגישה ולביסוס מעמדו של המרכז ברשות ובקהילה.

תהליך ההקמה מתרחש בדרך כלל בשני שלבים: בשלב הראשון, **שלב הייזום**, מתהווה הרעיון, מתגבש צוות מוביל ומתקיימות למידה ובדיקת היתכנות. שלב זה מכונן בסופו של דבר לקבלת משאבים ומנדט מהרשות לצאת לדרך. החלק הראשון, שלב א, של מדריך זה עוסק בשלב הייזום.

רק לאחר קבלה של ברכת הדרך והמנדט מראש הרשות מומלץ לעבור לשלב הבא - **שלב ההקמה**, שבו יעסוק החלק השני של המדריך, שלב ב. בשלב זה יש לגבש את התשתית הארגונית, לגייס מגשרים ופעילים ולהכשירם ולייצר שיתופי פעולה עם גורמים שונים ברשות ובקהילה. החלק השני של המדריך עוסק, כאמור, בשלב ההקמה.

השלבים במדריך מופיעים בסדר כרונולוגי, אם כי בפועל התהליך הוא ספיראלי ומתאפיין במידה רבה בפעולות הנעשות במקביל ובסדר שונה בהתאם להזדמנויות בשטח.

חשוב להדגיש כי מניסיוננו לא רצוי לעבור לשלב ההקמה בטרם מקבלים את ברכת הדרך מהרשות ובטרם יש ברשותכם המשאבים הנדרשים. תוכנית "גישורים" מלווה יוזמות להקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מטעם הרשות המקומית בהובלת המחלקה לשירותים חברתיים ויוזמות שמתוקצבות מבחינת כוח אדם ופעילות¹. מניסיוננו תנאים אלה חיוניים להקמה של מרכז גישור ודיאלוג בר-קיימא בקהילה.

אנו ממליצות להתייחס למדריך זה כאל תשתית של ידע מכונן לפעולה, שאינו בחזקת "עשה ואל תעשה", אלא מצע והצעה להנעת התהליך ולהובלתו באופן המותאם לאופי הקהילה, הרשות והצוות המוביל. בפועל אופיו ומהותו של כל מרכז מושפעים, בין היתר, מתהליכים מקומיים וארציים הנוגעים למדיניות חברתית ומשפטית, לגישות קהילתיות, לפוליטיקה מקומית וכיוצא באלה. על כן יש לראות במודל המוצע נקודת מוצא והזמנה לביצוע ההתאמות הנדרשות לשטח ולרוח התקופה.

1 לתכנית גישורים יש מנדט לעבוד עם יוזמות ציבוריות הכפופות לרשות המקומית ולמחלקה לשירותים חברתיים.



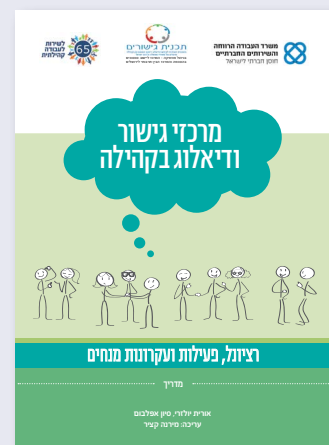
מדריך זה הוא השני בסדרת מדריכים בערכת ההפעלה למרכזי גישור ודיאלוג בקהילה הכוללת שלושה מדריכים:



מדריך שלישי:
מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - ארגז הכלים להקמה, ניהול והפעלה



מדריך שני:
מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - ייזום והקמה



מדריך ראשון:
מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה - רצינות, פעילות ועקרונות מנחים

* כל האמור בלשון זכר במדריך זה מכון גם ללשון נקבה.

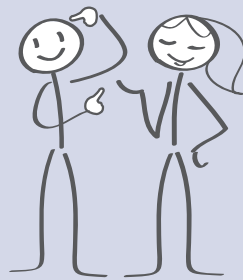
מדריך זה מיועד לכם - אנשי המקצוע המובילים את התהליך וחברי צוות ההקמה, והוא ילווה אתכם צעד צעד במהלך הייזום וההקמה.

בברכת קריאה מהנה ומועילה,

אורית יולזרי וסיון אפלבוים

פרק א'

ייזום של מרכז
גישור ודיאלוג
בקהילה





הייזום הוא השלב שבמהלכו מתחילים "לגלגל את הרעיון" - לגייס לו תומכים ומתעניינים, לקדם אותו ולבדוק את היתכנותו. לרוב העבודה בשלב זה היא בלתי פורמלית מכיוון שטרם התקבלה החלטה רשמית ברשות על הקמת המרכז. למרות זאת השלב הזה חשוב מאין כמוהו. עבודה נכונה בשלב זה תביא למחויבות הרשות והגופים השונים להקים את המרכז, להתאים את אופיו ופעילותו של המרכז לצורכי הקהילה ולבנות צוות הקמה שיהפוך את הרעיון למציאות.

שלב **הייזום כולל חמישה צעדים**, שמטרתם להתחיל את תהליך ההקמה, כשיש מחויבות ובשלות אמיתית של הרשות והקהילה לתהליך, הן ברמה ההצהרתית והן ברמת המשאבים המופנים לטובת הנושא.

חמישה צעדי הייזום

<p>צעד 1 < הרעיון</p>	
<p>צעד 2 < גיבוש צוות הקמה</p>	
<p>צעד 3 < למידה</p>	
<p>צעד 4 < כתיבת הצעה</p>	
<p>צעד 5 < קבלת מנדט</p>	

בחלק זה של המדריך נפרט את חמשת הצעדים בשלב הייזום, צעד אחר צעד.



צעד 1 < הרעיון



הרעיון להקים מרכז גישור ודיאלוג בקהילה יכול לעלות ברשות המקומית אצל ראש העיר, מנכ"ל העירייה, במתנ"ס או במחלקה לשירותים חברתיים, בעמותה מקומית שהנושא מתחבר לסדר היום שלה או אצל תושב, פעיל חברתי מגשר "משוגע לדבר".

מיהו מוביל היוזמה?

מוביל היוזמה (עובד הרשות הנבחר או היזם-הפעיל החברתי) הוא בדרך כלל הרוח החיה ומקור ההשראה באשר לתהליך ההקמה ולגיבוש אופיו של המרכז שעתיד לקום. הוא מוביל את התהליך, מייצר חיבורים ושיתופי פעולה ומהווה מקור להשפעה ולקידום הנושא.

כדי להצליח להקים מרכז גישור ודיאלוג פעיל ואפקטיבי נדרשים מאמצים לא מעטים: השקעה של זמן (אם מדובר בפעיל חברתי המוביל את היוזמה בשלביה הראשוניים, הדבר נעשה ללא תמורה כספית), יצירת קשרים ושיתופי פעולה, גיוס אנשים ממגוון זהויות, הובלה של צוות ונחישות ומעשיות רבות כדי להוציא את הפרויקט לפועל.

חשוב שמוביל היוזמה ידע לקראת מה הוא הולך ולאן הוא רוצה להוביל? בירור ראשוני של המטרות, התמונה העתידית, המשאבים הנדרשים אל מול העומדים לרשותו, הידע הנדרש והמוכנות שלו להשקיע עשויים לחסוך מפח נפש בהמשך.

לשם כך כדאי ליזם לברר לעצמו את הנקודות האלה:

- מה המטרה שלי בפרויקט הזה?
- איך נראית בעיני רוחי התמונה העתידית של מרכז כזה?
- מה יהיה חלקי או תפקידי במרכז?
- מה אני צריך עוד ללמוד או לדעת כדי להקים מרכז כזה?
- אילו משאבים עומדים לרשותי לשם כך? (זמן, כסף, קשרים ועוד)
- מי יכול לעזור לי להגיע למטרה?

2 כדאי להביא בחשבון שמוביל היוזמה - בין שהוא עובד הרשות שהוטל עליו התפקיד ובין שהואפעיל בהתנדבות - לא תמיד מוגדר גם כמי שינהל את המרכז לכשיוקם. לרוב נדרש מרכז לתפקיד.

**רשמים מהשטח**

לפני כמה שנים פנה אלינו יזם מאחת המועצות האזוריות והביע רצון להקים מרכז גישור במועצה שלו. היזם רצה קודם כול להוכיח שהקים שירות, ורק לאחר שיהיו גישורים, התכוון לפנות לראש המועצה. הוא פנה למתנ"ס העירוני וקיבל חדר לגישורים. לאחר מכן החל להציע את השירות לגורמים שונים במועצה, אך לא זכה לשיתוף הפעולה המקווה. בעבודה איתו ניסינו לברר מה החזון שלו. התברר שהוא מעוניין בשירות גישור ולא במרכז גישור ודיאלוג בקהילה; שהוא מעוניין בכתובת לתושבים שיש להם סכסוך ולא דווקא לנהל את המרכז. קישרנו אותו למחלקה לעבודה קהילתית שזיהתה את הפוטנציאל והצורך במרכז כזה במועצה, והוא הצטרף לצוות הייזום. הרעיון שלו בעצם היה בסיס למרכז שהוקם, וכיום הוא עוסק במגוון רחב של פעולות בתחום המניעה, הדיאלוג ויישוב סכסוכים במועצה.

צעד 2 < גיבוש צוות הקמה

עם קבלת ההחלטה לקדם את הרעיון של הקמת המרכז הגורם המוביל ברשות (או היזם מוביל היוזמה) מתחיל לבחון את הרעיון יחד עם אנשים נוספים. לשם כך כבר בשלב ראשוני מומלץ לגבש צוות חשיבה מצומצם (עד חמישה איש ולכל הפחות שותף אחד לדרך) המוכנים להשקיע זמן על מנת לקדם את הנושא. השותפים לצוות מהווים מקור תמיכה ולגיטימציה ראשונית ליוזמה, ויחד הצוות מתווה ומעצב את תהליך ההקמה ואת אופי המרכז שיקום. צוות זה מהווה בסיס לוועדת ההיגוי שתוקם בהמשך התהליך.

מדוע צוות?

תפקידו של מוביל היוזמה הוא חשוב, אך כדי שתצא לפועל, הוא צריך לצידו שותפים לדרך. כך ניתן יהיה ליהנות ממגוון רחב של תחומי ידע, קשרים, ניסיון חיים וכישורים שעשויים להשלים אלה את אלה. עבודה בצוות תאפשר מגוון נקודות מבט ותעודד דיאלוג, סיעור מוחות ואתגור החשיבה. יש ביכולתה גם ליצור מחויבות של קבוצה ואחריות משותפת להצלחת התהליך וכן לאפשר חלוקה במטלות הרבות הכרוכות בהקמה על מנת לחסוך זמן ולייעל את התהליך.

כיצד נבחר את השותפים לצוות ההקמה?

בחירת השותפים לצוות ההקמה תיעשה באופן מושכל ומתוך למידה של השטח. בחירת השותפים תתבסס על גיוס מקרב תושבים בעלי עניין, בעלי השפעה ואנשי מקצוע רלוונטיים מהיישוב. להלן כמה דוגמאות:

- **אנשי מפתח בקהילה.** בעלי השפעה על ראש הרשות ודמויות מרכזיות בקהילה (כמו למשל חבר מועצה מחזיק תיק חינוך או רווחה), אנשים שיודעים כיצד רשות מקומית מתנהלת ושסדר היום של הארגון שלהם משתלב ברעיון שהמרכז ישאף לקדם.



- **אנשי מקצוע ברשות.** למשל, המחלקה לשירותים חברתיים. אם המחלקה איננה יוזמת את התהליך, יש לגייס לצוות המוביל את מנהל האגף לשירותים חברתיים ואת המחלקה לעבודה סוציאלית קהילתית באגף אשר לה ידע רב על הקהילה ועל צרכיה. חשוב לבחון איתם את הרעיון, ללמוד מהם על הצרכים הקהילתיים, המשאבים, התוכניות הקיימות, ההיתכנות למהלך, היכולת להקצות רפרנט מטעמם ועוד.
- **תושבים.** חשוב שהשיתוף והחיבור לקהילה יעשו כבר משלב הייזום, שכן לנציגי הקהילה יש תפקיד חשוב בעיצוב התהליך הן כפותחי השער אל הקהילה והן בהבאת הקולות וההוויה התרבותית, הערכית והחברתית. ניתן לפנות לבעלי תפקידים ופעילים מוכרים בקהילה, כגון יו"ר ועדי שכונות, מנהיגים דתיים, יו"ר ועדי הורים וכדומה.

תפקיד מוביל היוזמה בשלב זה

בראש צוות ההקמה עומד מוביל היוזמה ("המוביל"). במקומות שבהם יש תקן ייעודי לנושא, מדובר בעובד הרשות (בדרך כלל עובד סוציאלי קהילתי במחלקה לשירותים חברתיים) שמוגדר כרכז היוזמה. תפקידו לקדם את הקמת המרכז כדי להשיג קבלת מנדט. בין היתר, עליו להוביל את צוות ההקמה בהיבטים האלה:

- **תיאום ציפיות.** לכל אחד מהשותפים בצוות ההקמה מניעים משלו להיות שותף בתהליך - רגשי, אידיאולוגי, תועלתני או כולם יחד. עם תחילתה של עבודת הצוות חשוב שמוביל היוזמה יזהה עם כל אחד ואחד מהשותפים, מה המניע שלו בשותפות להקמת המרכז. מה הוא מצפה שיקרה? מה הוא מוכן לעשות לקידום הרעיון? עד כמה הוא פנוי לקידום היוזמה? מה הוא מצפה ממוביל היוזמה וכיצד הוא רואה את שיתוף הפעולה עם השותפים הנוספים? תיאום ציפיות בתחילת הדרך יסייע לגבש שפה גישורית, להשרות אווירה נעימה, להבטיח שקיפות ותיאום התנאים החיוניים לעבודה יעילה.
- **ניהול עבודתו של צוות ההקמה.** רצוי לזמן מפגשי עבודה אחת לשבוע-שבועיים. בכל מפגש חשוב להגדיר רשימת מטלות שיש למלא עד המפגש הבא ולבצע חלוקה ברורה של המטלות בין הנוכחים. חשוב לעבוד עם לוחות זמנים מוגדרים, לערוך סיכומים של הישיבות ולהפיץ אותם למשתתפים. כך ניתן לנהל תהליך משתף, בהיר ומאורגן ולבסס את אמונם של השותפים ביכולת של מוביל היוזמה להביא את הצוות להצלחה.
- **תיעוד.** תיעוד התהליך יכול להיעשות במגוון כלים, החל מסיכומי פגישות, עדכונים שבועיים, תמונות, הקלטות וכדומה. התיעוד ירכז את ההחלטות שהתקבלו ויאפשר למידה מתמשכת, פיתוח הידע והפצתו בהמשך.

גיוס שותפים נוספים

פרט לצוות ההקמה רצוי לגייס בהדרגה רשת של תומכים ברעיון, אנשים בעלי השפעה בקהילה או מי שעשויים "לפתוח דלתות" ולקדם את הגשמת הרעיון יחד איתכם. אין צורך שכל האנשים הללו ייקחו חלק פעיל בצוות החשיבה, שהרי ישנן רמות שונות של שותפות ומעורבות. יהיו מי שיסייעו בחשיבה, אחרים שיסייעו בכתיבה, מי שיסייעו בגיוס משאבים ומי שיסייעו בחיבור לבעלי השפעה.

מאחר שמדובר ביוזמה קהילתית, חשוב בראש ובראשונה שאנשים מהקהילה יהיו מעורבים בה. על כן בכל צומת ובכל שלב יש לעצור ולבדוק עם אנשי הקהילה: את מי עוד ניתן לשתף וכיצד? כך תהיה הפעילות שתבוצע "של הקהילה" להבדיל מפעילות "של העירייה או של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה" בלבד או של יוזם הרעיון בלבד.



מפגש הנעה

עם גיוס השותפים בצוות ההקמה יש לקיים מפגש להנעת העבודה המשותפת. מטרת המפגש היא לייצר צוות מגובש בעל מטרות משותפות, שיודע לעבוד יחד.

מה מומלץ לעשות במפגש?

- היכרות: מומלץ שכל אחד יציג את עצמו ואת העניין שלו ביוזמה. אם אפשר, רצוי להעמיק את ההיכרות גם לנושאים אישיים (משפחה, עיסוק, תחביבים).
- הצגה כללית על ידי מוביל היוזמה: מה נעשה עד כה, מי עוד מעורב ומה צפוי בהמשך.
- תיאום ציפיות: כדאי לתאם ציפיות הן בנוגע לעבודה המשותפת והן בנוגע לתהליך הצפוי. למה אנשים מצפים מהמעורבות שלהם בתהליך, מה מסגרת הזמן שכל אחד יכול להקדיש, מה היכולות ותחומי העניין שכל אחד יכול לתרום לעבודה המשותפת, כיצד רואים את העבודה המשותפת עם חברי הצוות האחרים וכן הלאה.
- קביעה של מסגרת עבודה ראשונית: בעיקר תדירות מפגשים ודרכי תקשורת.
- יציאה לביצוע המשימה הראשונה של הצוות: **הלמידה**. רצוי לחלק את משימות הלמידה בין חברי הצוות.

צעד 3 < למידה

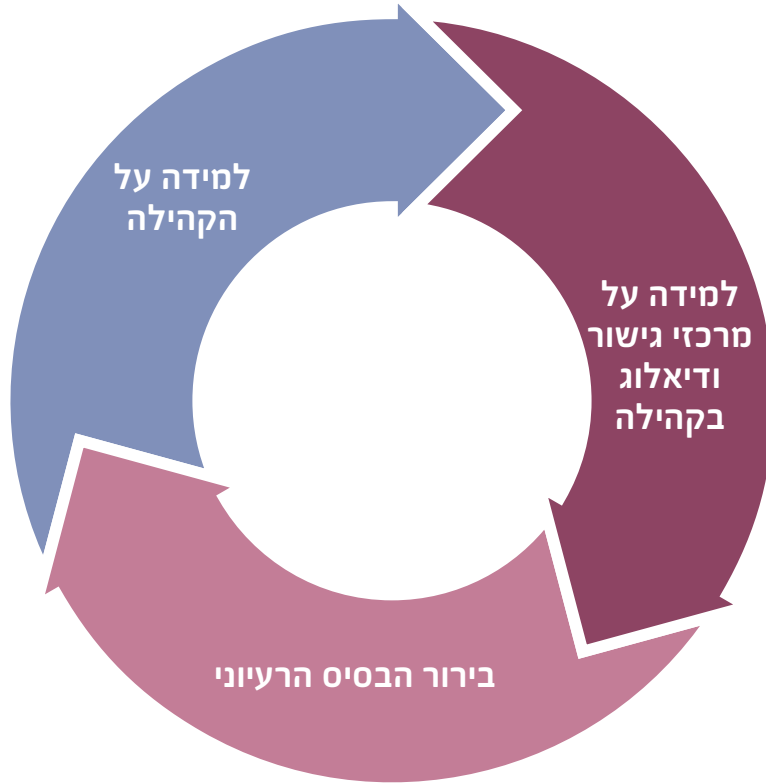


הלמידה חיונית בשלב הייזום, שכן בעזרתה תוכלו לנסח את המטרות, להחליט על דרכי פעולה, לברר מהם הערכים המנחים אתכם בעבודה ומיהם השותפים הפוטנציאליים שסייעו בידיכם להצליח בתהליך. **עם סיום שלב זה של הלמידה תוכלו להגדיר מהו הצורך שבשבילו יש להקים מרכז גישור ודיאלוג ומה תהיה הזהות שלו.**

שלב זה דורש משאבי זמן - ככל שתשקיעו בזיהוי הצרכים, בהעמקת ההיכרות ובלמידת הנושא, יהיו בידיכם ידע ונתונים שיאפשרו לכם לקבל יחד עם השותפים החלטות מושכלות יותר לגבי המשך התהליך ואופיו. לשם כך אנו מציעות להתמקד בשלושה תחומים: למידה על מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה, למידה על הקהילה שלכם ובירור הבסיס הרעיוני של המרכז. מומלץ לחלק את משימות הלמידה בין חברי הצוות השונים, הן כדי לוודא מעורבות של כולם והן על מנת לאפשר היקף למידה רחב.



שלושה תחומים ללמידה



למידה על מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה

מוביל התהליך נדרש להיכרות מעמיקה עם תחומים מגוונים של מיומנויות וידע. השותפים לדרך יצפו ממוביל התהליך להיות בעל ידע בשלבי ההקמה וההפעלה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה. רכישת ידע בנושא תעניק למוביל התהליך ביטחון, תסייע לקבל את אמון השותפים ולתכנן את המהלכים קדימה. להלן פירוט של תחומי תוכן רלוונטיים ללמידה בשלב זה ומקורות מידע מומלצים ללמידה.

מיומנויות ותחומי תוכן חיוניים לשלב זה³:

- **ניסיון וידע בפיתוח שירותים בקהילה:** גיוס שותפים, תכנון אסטרטגי, כתיבה של תוכנית עבודה, גיבוש נייר עמדה, עריכת פרוטוקול, גיוס משאבים, עבודה עם מתנדבים ופעילים.
- **היכרות עם מגוון שיטות ליישוב סכסוכים בקהילה:** גישור, בניית הסכמות, אימון ליישוב סכסוכים, יישוב סכסוכים בגישה נרטיבית ועוד. חשוב להדגיש שמיומנויות אלו יירכשו במשך השנים, ובשלב זה רצוי רק להכיר שיש מגוון הליכים ליישוב סכסוכים מלבד גישור.
- **היכרות עם שיטות לפיתוח קהילתי:** היכרות עם תהליכים לבינוי קהילתי, לקידום סובלנות, דיאלוג קהילתי, קבוצות שיח, כשירות תרבותית ועוד.

³ מוביל היוזמה לא צריך להיות "מומחה" בכל התחומים המוזכרים. חלק מהידע וההנחיה ניתן לקבל מיועצים חיצוניים, מבעלי ידע וניסיון בקרב עובדי הרשות או משותפים וכן גם מתוכנית "גישורים" ומנהלים של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה.



מקורות למידה אפשריים

- תוכנית "גישורים":
- ליווי וייעוץ: במסגרת התוכנית קיים מגוון פורומים ללמידה. בשלב זה הפורום המשמעותי הוא פורום יוזמות להקמה של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה ופורום למרכזי גישור ודיאלוג במרחב הכפרי. נוסף על הפורומים השונים תוכנית "גישורים" מעניקה ליווי וייעוץ מקומי.
- **מדריך מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה - רציונל ועקרונות מנחים ומדריך ארגז הכלים להקמה, ניהול והפעלה של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה.** ניתנים להורדה ולהדפסה מאתר "[גישורים](#)".
- **מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: חדשנות חברתית ביזמות קהילתית**⁴ וגם - **כשעשייה, למידה וידע נפגשים - אסופת מאמרים על חוכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.** [חלק א'](#) ו[חלק ב'](#)⁵.
- עובדים סוציאליים קהילתיים ומפקחים בשירות לעבודה קהילתית שאיתם ניתן ליצור קשר דרך המחלקה לשירותים חברתיים.
- מגוון קהילות ידע באתרי האינטרנט וברשתות החברתיות - קהילות ידע של עבודה קהילתית וקבוצות בפייסבוק, פורטל מגשרים מייעצים.
- מנהלי מרכזים מנוסים. לשיחתכם עם מנהלי מרכזים כדאי להגיע מצוידים ברשימת שאלות מוכנה וממוקדת לשלב שבו אתם נמצאים:
- **בקשו מהם לספר על התהליך ההקמה של המרכז שלהם.** במה הצליחו, אך גם במה הצליחו פחות ומה התובנות שלהם. בררו איתם מיהם בעלי העניין שכדאי לכם לבסס שיתופי פעולה עימם ועם מי עוד כדאי לכם להיפגש.
- **צרו קשר עם יזמים נוספים ברחבי הארץ המבקשים להיפגש עם מנהלי מרכזים.** כדאי לתאם מראש מפגשים משותפים. התיאום יאפשר למנהלי המרכזים יותר פניות אליכם ויאפשר לכם ליהנות מסיעור מוחות משותף בין כל הנוכחים במפגש.

למידה על הקהילה

השלב של הכרת הקהילה קריטי לבדיקת הצרכים ולהערכה של פוטנציאל ההיתכנות להקמת המרכז. שלב זה מאפשר ללמוד את מאפייני הקהילה, להכיר תהליכים מקומיים שיש להם פוטנציאל השפעה על מרקם היחסים בקהילה, להתוודע לצורכי הקהילה ולכוחותיה ולגבש את הבסיס הרעיוני ואת הרציונל להקמת המרכז. הלמידה יכולה להתבצע בשילוב של מגוון שיטות - מפגשים אישיים עם אנשים בקהילה, הפצת שאלונים, קבוצות מיקוד ועיון בחומרים. באתר "[גישורים](#)" ניתן למצוא כלי למידה על הקהילה.

העובד הסוציאלי הקהילתי הינו מקור ידע מרכזי. הוא איש מקצוע בתחום הקהילה, ולשותפות עימו יש ערך רב מראשית הדרך כחלק מצוות ההקמה. כדאי להסתייע בכלים ובהיכרות הקרובה שיש לו או

4 שמר, א' (עורכת) שני, א', יולזרי, א' (ליווי כתיבה) (2013). מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: חדשנות חברתית ביזמות קהילתית. תל-אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, תכנית גישורים וג'וינט ישראל.

5 שמר, א' (עורכת) (2014, 2016). **כשעשייה, למידה וידע נפגשים - אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה.** חלק א' וחלק ב'. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ותכנית גישורים.



למחלקה עם קבוצות בקהילה, עם פרויקטים קהילתיים ובכל מידע רלוונטי שיסייע לכם להכיר טוב יותר את הקהילה על צרכיה וכוחותיה.

למידה - לא רק מידע. לתהליך הלמידה יש ערך רב נוסף על המידע שנאסף. כפועל יוצא התהליך מסייע גם לייצר לגיטימציה בקרב גופים ובעלי תפקידים בקהילה, ואף להניח את היסודות למרכז הגישור והדיאלוג ולגיוס שותפים לדרך. באמצעות מפגשים אישיים עם אנשי הקהילה ניתן להכיר, להקשיב וליצור קשרים אישיים, לבנות אמון ואף להתחיל להפיץ את הרעיון של הקמת המרכז.

הלמידה על הקהילה אינה מסתיימת עם הקמת המרכז. הלמידה היא תהליך מתמשך. תהליכים קהילתיים שונים מצריכים לא פעם חידוש של תהליך הלמידה תוך מיקוד בתהליך ההתערבות. לכן פעמים רבות יש צורך להמשיך וללמוד על הקהילה גם אחרי שהמרכז מוקם ופועל.

להרחבה ראו לדוגמה⁶:

[הערכת קונפליקטים בין קבוצות בקהילה כתשתית לבחירת נוהלי התערבות לפתרון סכסוכים](#), כנרת תמיר, המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה, עמק חפר (עמודים 66-49, 2016).

[מודל העשייה: התחדשות עירונית באמצעות כלים גישוריים](#), עידו קלינברגר ורותם נגר, מוזאיקה - המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה (עמודים 88-67, 2016).

נושאים מומלצים ללמידה בשלב הייזום

- המאפיינים הסוציו-דמוגרפיים של הקהילה
- היכרות עם מגוון האוכלוסיות השונות
- קונפליקטים מובנים הקיימים בקהילה ומשפיעים על איכות החיים המשותפים
- מנגנונים קיימים ליישוב סכסוכים (מסורתיים / ארגוניים / מוסדיים)
- זיהוי תפיסות לגבי סכסוכים והמנגנונים שנתפסים כרצויים ויעילים על ידי התושבים והרשות המקומית
- מוסדות, שירותים, מבנים ארגוניים ובעלי תפקידים
- זיהוי הכוחות ובעלי העניין שיכולים לסייע בהנעת התהליך וזיהוי אתגרים וחסמים
- איתור משאבי מימון אפשריים (בכסף ובשווה כסף)

התייחסות נוספת ללמידת הקהילה ראו בפרק המתאים במדריך השלישי - ["מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה - ארגז הכלים להקמה, ניהול והפעלה"](#).

6 שמו, א' (עורכת) (2016). כשעשייה, למידה וידע נפגשים - אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חלק ב'. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ותכנית גישורים.



בירור הבסיס הרעיוני

צוות ההקמה יבחן לעומק מהו הצורך ומהו החזון המניעים אותו לפעול להקמת המרכז. למידה זו מבוססת במידה רבה על נושאים שעולים בלמידה על הקהילה. למעשה, את ממצאי הלמידה על הקהילה יש לתרגם כעת ל'שרטוט' תמונה עתידית של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה. זו ההזדמנות לברר מה המצב החברתי (בהקשר של מערכות יחסים, מתחים וקונפליקטים) בפועל (המצב המצוי) ומה המצב החברתי שאליו אנו שואפים להגיע (המצב הרצוי). כמו כן כדאי לחשוב על מאפייני הקהילה: כיצד יכתיבו את האופי של מרכז גישור קהילתי? חשוב גם לתת את הדעת למוטיבציות האישיות של השותפים בצוות ההקמה - מה החלום שלהם, כיצד הם רואים את התמונה העתידית של המרכז ומה חשוב להם במיוחד במרכז.

כיצד יש לבצע את הבירור?

הבירור הראשוני ייעשה יחד עם צוות ההקמה ואנשי הקהילה. כדאי לאפשר לכל אחד מהשותפים להציג את תוצרי הלמידה שלו על מנת לחשוף את כולם אליהם. לאחר מכן בעזרת חשיבה משותפת כדאי לגבש יחד תמונה עתידית של המרכז. ניתן להיעזר בחלק מהשאלות האלה:

בירור רעיוני: שאלות לדוגמה

- תארו את המצב המצוי של הקהילה ואת המצב הרצוי שלה, לאחר שיקום מרכז גישור ודיאלוג בעוד כשלוש עד חמש שנים (אפשר באמצעות דימוי או ציור).
- מהם המאפיינים העיקריים של הקהילה, ואיך הם צריכים לבוא לידי ביטוי במרכז שיקום? ניתן להתייחס להיבטים מגוונים, כגון שירותים, מבנה, זהות הפעילים, חלוקה גיאוגרפית, שיתופי פעולה וכדומה.
- מהם הצרכים שחשוב ביותר לתת להם מענה במרכז? מהם המענים הטובים ביותר לכך?
- מה החלום שלך בנוגע למרכז הגישור? איך הוא ייראה, במה יעסוק, היכן ימוקם ועוד? (גם כאן אפשר להיעזר באיור שכל אחד יכין ויציג).
- במה צריך לשים דגש מיוחד במרכז כדי לוודא שיתאים לקהילה שלנו? ממה כדאי להיזהר?

תוצרי שלב זה יהוו בסיס לכתיבת ההצעה שתוגש לרשות בצעד הבא.



צעד 4 < כתיבת הצעה



כדי לגייס את תמיכת הרשות יש צורך בהצעה

כדי לפעול בצורה שיטתית ומתוכננת וכדי לגייס את תמיכת הרשות - הרעיונית והפיננסית - על הצוות המוביל להכין הצעה ברורה. בשלב זה אין מדובר בתוכנית עבודה מגובשת ומפורטת (תוכנית כזו תיכתב בהמשך עם קבלת האישור הפורמלי לתהליך), אלא במסמך תמציתי הכולל מטרות ותוכנית עבודה כללית. תפקידו של המסמך לסייע למקד את צעדי הפעולה על מנת לחשוף את היוזמה בצורה מקצועית לצורך גיוס שותפים ומשאבים.

כדאי לכלול בהצעה רקע קצר המסביר מהו מרכז גישור ודיאלוג בקהילה וכן לציין שקיימת היום רשת של 40 מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה. כמו כן יש להסביר את הרציונל להקמת המרכז ביישוב ומטרותיו ולציין מיהם קהלי היעד שלו ורשימת מענים ושירותים שניתן לקבל בו. חשוב גם לפרט מהן אבני הדרך בתהליך ההקמה ולכלול לוחות זמנים לביצוע ופירוט המשאבים הנדרשים.

מה צריך לכלול מסמך ההצעה?

1. רקע קצר מהו מרכז גישור ודיאלוג בקהילה
2. הרציונל להקמת המרכז ביישוב
3. מטרות המרכז
4. קהלי היעד
5. רשימת מענים או שירותים אפשריים שהמרכז יציע
6. אבני דרך מתוכננות בתהליך ההקמה
7. הערכה כללית של לוח הזמנים
8. פירוט המשאבים הנדרשים. רצוי לכלול עלות כוח אדם, הוצאות משרד, הכשרות לפעילים ולעובדים, עלות פעילויות בקהילה והוצאות שיווק.

ההצעה צריכה לכלול תכנון משאבים

ההצעה תהווה בהמשך בסיס להחלטת הרשות אם לאשר את המהלך, ובהתאם לכך יש להוביל את תהליך ההקמה. על כן חשוב להקפיד על תכנון משאבים מדויק ככל האפשר.

להלן רשימת משאבים מינימלית שחשוב לכלול בהצעה, ואין לצאת לדרך ללא מימון עבורה:

- **מימון בחצי משרה** (לפחות) לאדם שירכז את תהליך ההקמה ובהמשך ינהל את המרכז. התפיסה של "גישורים" היא שנדרש מנהל בשכר (בתקן). הניסיון מלמד שמרכזים שמוקמים על בסיס ניהול בהתנדבות, לא מצליחים להפוך לשירותים בני-קיימא ומתקשים לקבל בהמשך משרת ניהול בשכר.



- מבנה למרכז

- תקציב להצטיידות ראשונית (הרשימה מופיעה בעמוד 31)

- **תקציב שוטף לפעילות המרכז ולתפעולו.** התקציב יכלול מימון הכשרות מקצועיות של המגשרים הפעילים (למשל, קורסי גישור, פרקטיקום, פיתוח מיומנויות להובלת תהליכים קהילתיים), תקציב לפרסום, תקציב להכשרות בקהילה וכדומה. תקציב זה יגדל, ככל שתתרחב פעילות המרכז.

- **מינוי רפרנט בכיר** (ראש עירייה, גזבר, מנכ"ל) מתוך הרשות המקומית למרכז אם היוזמה לתהליך מגיעה מהקהילה. חשוב שימונה לצוות ההקמה איש קשר מתוך הרשות המקומית, שעימו אפשר להיות בקשר מתמשך. מלבד העובד הסוציאלי הקהילתי ראוי שתהיה גם דמות שנמצאת בעמדה בכירה, בעלת ראייה רחבה ויכולת השפעה.

רשמים מהשטח

לפני כשנתיים נסגר מרכז ותיק שפעל למעלה מעשור לאחר עזיבתה של המנהלת שמילאה את תפקידה בהתנדבות. למרכז לא היה תקציב או תקן למנהל בשכר, לא נמצא לה מחליף שהסכים לבצע את התפקיד בהתנדבות, ופעילות של עשר שנים ירדה לטמיון.

חשוב לפרט בהצעה את פעילויות המרכז

גם במסמך התמציתי הציגו את רצף הפעילויות שבהן יעסוק מרכז גישור ודיאלוג בקהילה: שירות ליישוב סכסוכים בהסכמה, פעולות מניעה, דיאלוג, ייזום התערבויות בקהילה באמצעות כלים של גישור ויישוב סכסוכים, הפצה והטמעת הגישור כערך ושפה בקהילה, יצירת יחסי גומלין ושותפויות עם גורמים בקהילה וכיוצא באלה. הימנעו מהגדרת עיקר הפעילות כגישורים פרטניים או מטיפוח ציפייה לכמות גישורים ו/או הסכמים. כדאי לסגל כבר בשלב זה ראייה קהילתית רחבה הנוגעת להסכמות שיושגו, גם אם לא עוגנו בהסכם משפטי, למספר ההתערבויות בקהילה, למספר שיתופי פעולה שייעשו עם גורמים בקהילה, למספר פעולות מניעה ודיאלוג, לפיתוח כשירות תרבותית ועוד.



צעד 5 < קבלת מנדט



משיבתם צוות, השלמתם את תהליך הלמידה, ויש בידיכם מסמך תמציתי ובו הרעיון להקמת מרכז גישור ודיאלוג ביישוב שלכם, הגיעה העת להציג את ההצעה בפני ראש הרשות ולקבל את ברכתו.

חשוב להדגיש - יש רשויות שבהן זה יהיה הצעד הראשון בשלב הייזום, ויש מקומות שבהם ימצאו לנכון לפנות לראש הרשות רק לאחר שנעשתה עבודת הכנה. גם בנושא זה אין כלל "עשה ואל תעשה". המלצתנו היא לפעול לפי היכרותכם וההזדמנויות שיש לכם ברשות שלכם.

קבלת תמיכה של ראש הרשות המקומית היא תנאי הכרחי להמשך

היעדר תמיכה של ראש הרשות המקומית (בין שלא האמין ברעיון ובין שאינו יכול להעמיד את המשאבים הנדרשים) עלול להשאירכם ללא משאבים ועם קושי רב לגבש שיתופי פעולה מערכתיים. תמיכתו ותמיכתה של הנהגת היישוב / המועצה הן בראש ובראשונה מסר ואמירה של הרשות שהיא מקדמת אורח חיים בדרכי שלום. תמיכתו של ראש הרשות תאפשר לעובדי הרשות להתגייס לתהליך, להקצות מזמנם, לחלוק מהידע שלהם ולשתף ברשת המקצועית והפוליטית שלהם לטובת הקמת המרכז. היא תהווה גם עבור התושבים אות להכרה בחשיבות המרכז ופועלו. תמיכת הרשות צריכה להתבטא גם בהקצאת משאבים.

הפגישה עם ראש הרשות חיונית לקבלת מנדט וליציאה לדרך

על כן חשוב להיערך אליה כראוי. להלן כמה טיפים שריכזנו עבורכם לקראת הפגישה:

- **אספו מידע** מעובדי הרשות המקומית וממקורבים לראש הרשות בדבר הדרך הנכונה ביותר לפנות אליו. בררו, למשל, אם עדיף לפנות אליו באופן ישיר או באמצעות איש קשר ברשות המקומית או מחוצה לו, אם ראש העיר מעדיף תוכניות שכוללות שותף אסטרטגי נוסף המציע השקעה כספית שוות ערך להשקעת הרשות בפרויקט ("שקל מול שקל") וכן הלאה.
- **העבירו את ההצעה מראש**. טרם הפגישה כדאי להעביר לראש הרשות המקומית את ההצעה שהכנתם בליווי תקציר.
- **הכינו את עצמכם לפגישה**. הגדירו את מטרות הפגישה (ומה ההישג המינימלי שעימו אתם מקווים לצאת מהפגישה) ונסחו באופן ברור מה אתם מבקשים מראש הרשות לרבות משאבים נדרשים. דעו להסביר מקצועית כל בקשה שלכם.
- **היו מוכנים לענות על שאלות**. בעיקר, מה הניסיון שנרכש ברשויות אחרות? מה נדרש מבחינת היקף כוח אדם? מהן העלויות המינימליות? כיצד יתרום המרכז ליישוב שלנו?
- **התחברו למטרותיו של ראש הרשות**. בררו מה החזון של ראש הרשות והתחברו לערכים שהוא מקדם.



- **למדו אילו תהליכים ואתגרים נמצאים על סדר היום של הרשות והתחברו אליהם.** למשל, נתונים על סכסוכי שכנים שאספתם מהמשטרה ומהמוקד העירוני. כמו כן האם העיר עומדת בפני תהליך של התחדשות עירונית?
- **חתרו לצאת מהפגישה עם נכונות לתמיכה.** מטרתכם היא לקבל תמיכה רעיונית ותקציבית מראש הרשות. תמיכה רעיונית תתבטא בנכונותו לצאת לדרך משותפת ולפעול לחיבור היוזמה לגופים העירוניים המתאימים. תמיכה תקציבית תתבטא בהסכמה למימון המינימום הנדרש בהתאם להצעה שהגשתם (אם יש כבר תקן, למשל, של עו"סק במחלקה לשירותים חברתיים, תשאפו לקבל השלמת תקציב לטובת ההקמה וההפעלה בהמשך). ואולם יש להביא בחשבון שבדרך כלל אין די בפגישה אחת. ראש הרשות בוודאי ירצה לבדוק את הנושא קצת יותר לעומק בטרם יתחייב. על כן יהיה עליכם להמשיך ולהיפגש עימו או להקדיש מאמץ בעבודת כתיבה או למידה עד שתתקבל התמיכה בסופו של דבר.
- ללא תמיכה רעיונית ותקציבית אנו ממליצים לא להתקדם לשלב ההקמה, אלא להמשיך ולפעול בערוצים הנדרשים עד לגיוס התמיכה והמשאבים הנחוצים.

כיצד נדע שהצלחנו בשלב הייזום?

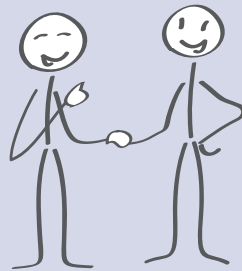
עם קבלת המנדט ניתן להבין ששלב הייזום הסתיים, ואפשר לעבור להקמת המרכז הלכה למעשה. עם זאת המלצתנו היא לוודא **שהושגו לפחות הישגים המפורטים להלן.**

סיום שלב הייזום – Checklist

- ✓ הצהרת הרשות על תמיכתה במיזם
- ✓ מינוי מנהל בשכר, לפחות בחצי משרה
- ✓ מעורבות של שותפים מגוונים מתוך הקהילה - תושבים, ארגונים ובעלי תפקידים ברשות
- ✓ הקצאת מבנה למרכז (אם כי לעיתים ניתן להתחיל לפעול גם ללא מבנה, אך עם התחייבות להקמתו בהמשך)
- ✓ תקציב להצטיידות ראשונית (רשימת הצטיידות [בעמוד 31](#))
- ✓ תקציב שוטף לפעילות המרכז ותפעולו ([דוגמה לתקציב](#))
- ✓ מינוי רפרנט בכיר (ראש עירייה, גזבר, מנכ"ל) למרכז מתוך הרשות המקומית



הקמה של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה

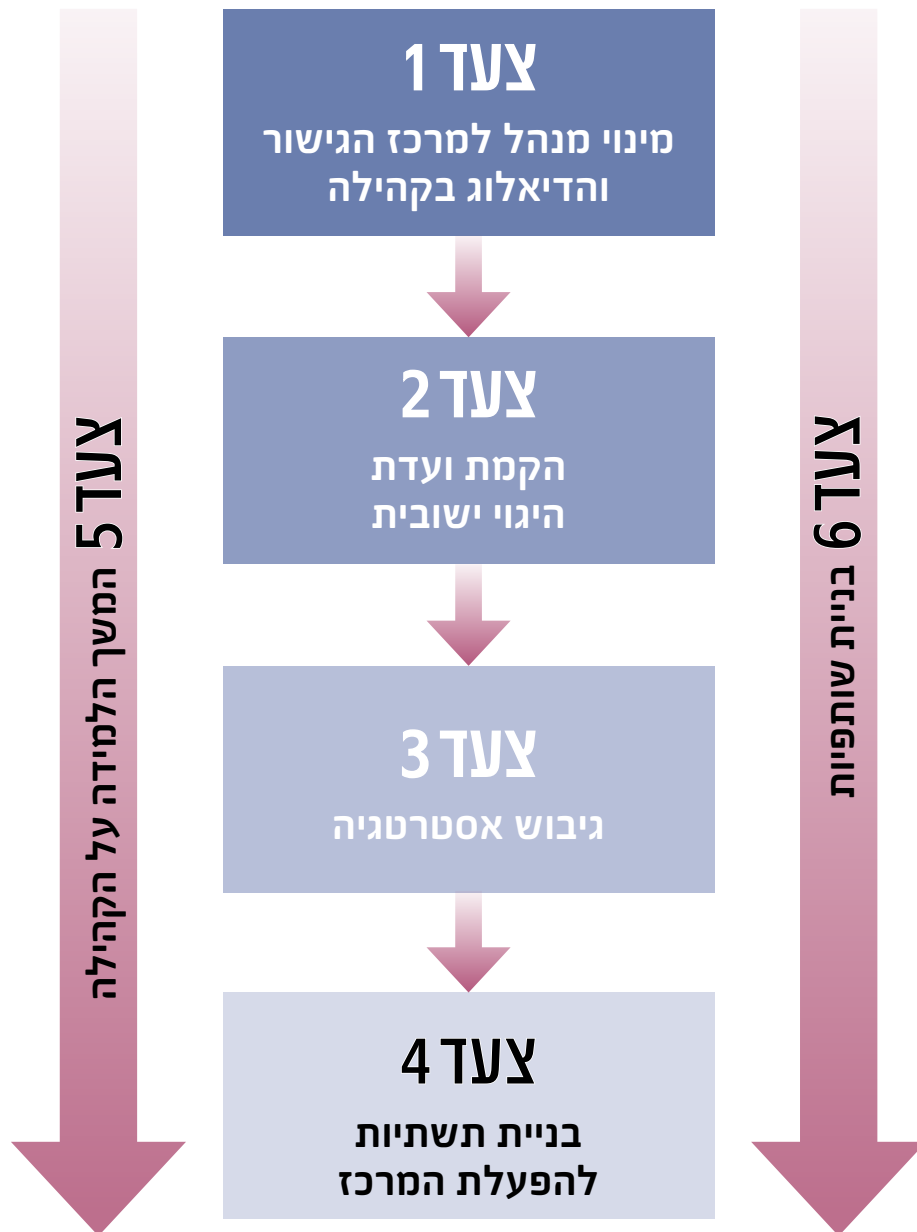




שלב ההקמה הוא השלב שבו הופכים את הרעיון למציאות. עכשיו, כשהתקבל המנדט, ניתן לצאת לדרך ולהוציא לפועל את התוכנית. גם בשלב זה, בדומה לשלב הייזום, חיוני להמשיך לגבש ולבסס שותפויות ולחבר למהלך אנשים וגופים מרכזיים בקהילה.

שישה צעדים להקמת המרכז. קיבצנו את הפעולות השונות שיש לבצע על מנת להקים את המרכז לשישה צעדים, כפי שניתן לראות בתרשים הבא. ארבעה הצעדים המרכזיים - מינוי מנהל, הקמה של ועדת היגוי, גיבוש אסטרטגיה ובניית תשתיות - הם עוקבים; כלומר באים זה אחר זה. לצידם יש שניים נוספים - יש להמשיך ולקיים למידה ולבסס תשתית של שותפויות לכל אורך הדרך.

שישה צעדים להקמת המרכז





צעד 1 < מינוי מנהל



מינוי מנהל בשכר. עם גיוס התמיכה של ראש הרשות בהקמה של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה והשגת המשאבים הנדרשים ליציאה לדרך, יש צורך במינוי מנהל בשכר שיוביל את תהליך ההקמה ובהמשך ינהל את המרכז. בשלב זה המנהל אחראי לתהליך ההקמה, ולכן משימותיו רבות ומגוונות ודורשות השקעה של שעות עבודה רבות בתכנון ובריכוז התהליך. מנהל מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה הוא שמוביל במידה רבה את פיתוח התפיסה הרעיונית-ערכית של המרכז, את מידת מקצועיותו - ולמעשה את הצלחתו!

משימותיו העיקריות של המנהל

- למידה על הקהילה ואבחון מצבים חברתיים
- בניית תשתית ארגונית ליישוב סכסוכים ולקבלת פניות וטיפול בהן
- בנייה וניהול מערך שותפויות עם בעלי עניין מגוונים בקהילה
- גיוס, הנחיה וניהול מתנדבים ופעילים קהילתיים
- ייצוג המרכז בוועדות מקומיות וארציות ובפני ארגונים, מוסדות ושירותים
- השתתפות פעילה בתוכניות הכשרה ארציות בתחום
- פיתוח והובלה של תוכניות קהילתיות בתחום הגישור והדיאלוג בשיתוף עם תושבים, שירותים וארגונים בקהילה
- מתן ליווי וייעוץ בתחום יישוב סכסוכים בקהילה לבעלי תפקידים ועובדי ושירותים ברשות
- מיצוב של שירותי מרכז הגישור והדיאלוג על סדר היום העירוני
- גיוס ופיתוח משאבים

להרחבה על תהליך המינוי: רשימת דרישות התפקיד לצורך גיוס מסודר או הגדרת מרכז לתפקיד ועל תפקיד המנהל במדריך [ראו מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה: ארגז הכלים להקמה, ניהול והפעלה](#).



צעד 2 < הקמת ועדת היגוי יישובית



ועדת ההיגוי עומדת בראש המבנה הארגוני של המרכז ומתכנסת בתמיכת ראש הרשות. כינוס ועדת ההיגוי נעשה מתוך רצון לגייס תמיכה בהקמת המרכז ולפעול בצורה משתפת עם קבוצות וארגונים מהקהילה. מקומה של הוועדה וראיית המאקרו שיש לה על המרכז והרשות המקומית כולה מאפשרים לה להיות גורם משמעותי מרכזי התומך ומסייע בצורה אופרטיבית בהקמה ובהפעלה של המרכז. ועדת ההיגוי פועלת באופן מתמשך לקידום האינטרסים של המרכז ומסייעת לשלב אותו בתוך מערכת השירותים היישובית.

- ### ארבעה תפקידים לוועדת ההיגוי
1. התוויית החזון והדרך של המרכז ותפקידו ביישוב; מעורבות בגיבוש החזון בשלב ההקמה.
 2. זיהוי צרכים וקביעה של סדרי עדיפויות; בהתאם לצורך קבלת החלטות בצומתי החלטה חשובים בהתפתחות המרכז.
 3. סיוע בגיוס תמיכה ומשאבים; סיוע בגיוס ובאיגום משאבים לתחומים ייעודיים ושוטפים.
 4. מנגנון בקרה ושקיפות; מנהל המרכז מכנס את הוועדה פעמיים בשנה ומציג לחבריה את תוכנית העבודה השנתית, סיכום פעילות ודו"ח ביצוע תקציבי.

הוועדה מתכנסת באופן רציף ומסודר לאורך השנה. כינוס הוועדה ועבודה רציפה עימה לאורך השנה יסייעו בהמשך לקבל הפניות של מקרים למרכז, לזהות תחומי התערבות של מרכז הגישור והדיאלוג, להגביר את המחויבות של הארגונים וחברי הקהילה לתהליך, לקיים עבודה מערכתית ולהגדיל את עוגת המשאבים שתשמש להפעלת מרכז הגישור והדיאלוג. בשלב ההקמה מומלץ לכנס את הוועדה כמה פעמים בשנה. בהמשך היא תתכנס למפגשים פעמיים בשנה (בתחילת שנה ובסוף שנה).

כיצד בוחרים חברי ועדה?

ועדת היגוי טובה אמורה לכלול ייצוג הולם של מגוון שירותים וקבוצות בקהילה. לכן כדאי לזהות בעלי עניין ומובילי תהליך מתחומים, כגון בכירים ברשות, גורמים מקצועיים, גורמים סטטוטוריים, מתנדבים, קבוצות אינטרסים, פעילים בקהילה, נציגי ציבור ונציגי קבוצות תרבותיות שונות. בעלי העניין הם מי שיכולים להשפיע על התהליך או מי שאמורים להיות מושפעים ממנו. מספר חברי הוועדה האופטימלי הוא בין עשרה לחמישה עשר חברים. רצוי לשאוף למספר שיאפשר גיוון אך גם עבודה אפקטיבית.

לשם זיהוי חברי ועדה פוטנציאליים כדאי לשאול את השאלות האלה:

- מי האנשים שיש להם זיקה לנושא יישוב סכסוכים בקהילה?
- מי יכול לסייע (מקצועית / תקציבית / פוליטית) להוביל תהליך של הקמת המרכז?



- מי בעל יכולת ופניות להשקיע בכך את הזמן הנדרש?
- מי בעל אינטרס או רצון לקחת חלק בתהליך? מי אמור ליהנות ולהרוויח מפעולותיו של מרכז הגישור והדיאלוג?
- מיהם האנשים או הארגונים שהשתתפותם חיונית? מיהם הגורמים ששיתופם עלול לעורר התנגדויות מצד שותפים אחרים? מי עלול להתנגד לרעיון ואף לחסום אותו?

כיצד מגייסים את חברי הוועדה?

פגישות אישיות עם בעלי עניין. בשלב זה חשוב שמוביל התהליך (המנהל, אם כבר מונה) ו/או איש צוות ההקמה יקיים פגישות אישיות עם אנשים שהוא רוצה לגייס על מנת ליצור קשר בין-אישי ולבנות רשת קשרים אשר תסייע בצמתים עתידיים.

המהלך גוזל זמן רב, אך הוא חיוני. מומלץ להכין רשימה מסודרת של בעלי העניין שזיהיתם, לתעד את הפגישות האישיות ולנהל טבלת מעקב המסכמת את הפגישות וההתקדמות בבניית הקשר עם בעלי העניין (רשמו את שם האיש, הארגון שאליו הוא משתייך, צרכים וחוזקות שאותרו, תחומי עניין, דרכים ליצירת קשר והערות כלליות). המלצתנו החמה היא לא לנסות לעשות קיצורי דרך. עבודה שיטתית והתמדה תאפשרנה גיבוש ועדת היגוי טובה שתהיה שותפה בהקמה ובהפעלה של המרכז.

מהלך מומלץ לפגישת גיוס עם מועמד לחברות בוועדת ההיגוי

1. **היכרות והצגה אישית.** הציגו את עצמכם. ספרו שקיבלתם את ברכת הדרך מראש הרשות המקומית. ספרו על היוזמה ועל האני מאמין שלכם. השתמשו בדוגמאות של מרכזים אחרים ופעילויות ייחודיות בתחום ברשויות דומות לשלכם.
2. **ציינו מה מטרתכם.** ספרו מדוע הגעתם אליו וכיצד. למשל, "קיבלתי המלצה ממנכ"ל העירייה להזמין אותך ל...".
3. **שאלו אותו על העניין שלו במהלך.** הקשיבו לסיפור שלו. למדו ממנו על הארגון שלו, על החזון שלו, על תפקידו, על הצלחותיו ועל האתגרים שאיתם הוא מתמודד. זהו את צרכיו וראו היכן המרכז יכול לתת לו מענה. זהו גם את היתרונות שלו עבור המרכז ובררו אילו חוזקות יש לו שעשויות לסייע בהקמת המרכז והפעלתו. שקפו לו את תרומתו האפשרית.
4. **הציגו את תהליך ההקמה.** ספרו לו גם על ועדת ההיגוי, תפקידה והציפייה מחבריה.
5. **בררו מה מידת העניין שלו.** עד כמה הוא מאמין ומתחבר לרעיון, מזהה דרכים לעבודה משותפת או זמין ומוכן להתחייב לשותפות.
6. **סכמו את הפגישה ודברו על המשך.** הודו לו על הזמן שהקדיש, סכמו את הנושאים המרכזיים שעלו ותנו לו מידע כיצד תתקדמו הלאה (גם אם ההחלטה היא שלא יצטרף לוועדת ההיגוי). בררו באיזו מידה הוא מעוניין להתעדכן או להיות מעורב בדרך אחרת.



יציאה לדרך: כינוס ראשון של ועדת ההיגוי

הכינוס הראשון של ועדת ההיגוי מסמן את השקת תהליך ההקמה של המרכז. ההתרחשות במפגש זה תשפיע על המשך עבודתה של הוועדה לאורך הדרך, ולכן מומלץ להשקיע משנה חשיבה והכנה לקראתו. [באתר 'גישורים' ניתן למצוא כלי לביצוע מפגש שכזה.](#)

מטרת המפגש העיקרית היא יצירת קבוצה מחויבת של אנשים המעוניינת לפעול במשותף להקמת המרכז. כמובן רצוי שכל צוות מוביל יגדיר לעצמו מטרה מדויקת למפגש בהתאם לצרכים ולאתגרים הספציפיים בקהילה שלהם. עם זאת רצוי שהמפגש יניב כמה תוצרים:

- היכרות בין חברי הוועדה והתחלה של יצירת אמון ביניהם
- הבנת הציפיות ההדדיות: הבהרה של מה מצופה מחברי הוועדה ולמה הם מצפים ממנה
- מחויבות, התלהבות ורצון לשתף פעולה
- היכרות בסיסית של יתרונות הגישור הקהילתי ומרכזי גישור ודיאלוג בקהילה
- הכרת תוכנית ההקמה ולוחות הזמנים
- סימון של מה כל אחד יכול לתרום למען הצלחת המרכז
- התחלה של התוויית דרך: קבלת מידע מהחברים לגבי החזון - כיצד הם רואים את המרכז בעתיד. המידע הזה ישמש בסיס למשימה הבאה של הצוות המוביל - גיבוש חזון ואסטרטגיה.

צעד 3 < גיבוש חזון ואסטרטגיה



בשלב זה יש בדיכם מידע רב. מידע זה נאסף מהפגישה של ועדת ההיגוי הראשונה, והוא כולל את תוצרי הלמידה והמפוי ואת תוכנית ההקמה הראשונית שבניתם בשלב הייזום (לרבות הרציונל, המטרות ודרכי הפעולה). זה הזמן להתכנס עם הצוות המוביל ולגבש את החזון ואת דרך הפעולה, כלומר אסטרטגיה ותוכנית עבודה.

תוכנית עבודה

אסטרטגיה

חזון

החזון הוא התמונה העתידית של המרכז שאליה אתם שואפים. אחרי שהגדרתם אותה, תוכלו להגדיר כיצד אפשר לממש אותה, כלומר - לבחור דרכי פעולה או אסטרטגיה. על בסיס האסטרטגיה תוכלו להגדיר תוכנית עבודה מעשית.



א. הגדרת חזון

החזון הינו תיאור של התמונה העתידית של מרכז הגישור והדיאלוג שאליו אנו שואפים. החזון מתאר בכמה משפטים קצרים ופשוטים את הרציונל להקמת המרכז ואת הערכים ואופן הפעולה למימוש הייעוד שלו.

לשם מה נדרש חזון משותף? חזון משותף מהווה נקודת יעד שכל השותפים מכוונים אליה. מתברר שאם משתפים אנשים בהגדרת החזון, הם הופכים למחויבים יותר להגשמתו בהמשך. יתרון נוסף בגיבוש החזון נוגע להמשך הדרך, כי אפשר לגזור ממנו החלטות אסטרטגיות.

נסחו את החזון בצורה משתפת. ברוח הדיאלוג נשאף שהחזון ייתן מענה לצרכים השונים של בעלי העניין. הדבר מסייע למובילי היוזמה וגם לקהילה להבהיר לאן פניהם מועדות ולגייס פעילים וגופים להיות שותפים להקמה. אנו מציעים לקיים את תהליך התכנון האסטרטגי יחד עם נציגים מוועדת ההיגוי ועם תושבים תוך שימוש במתודות משתפות המתאימות לתהליכי תכנון אסטרטגי, כגון קפה עולמי, שולחנות עגולים ומרחב פתוח.

מצאו שם שישקף את החזון. את השם כדאי לבחור בשיתוף עם הקהילה באמצעות פתיחת הנושא לקבלת רעיונות מחברי הקהילה ברשת או דרך מוסדות וגופים מקומיים. ניתן גם לקיים תחרות או הצבעה על השם הנבחר.

ב. גיבוש אסטרטגיה

האסטרטגיה היא הדרך שבה בוחרים לפעול כדי לממש את החזון. על כן חשוב שיהיה חזון שעל בסיסו תיבנה האסטרטגיה. לדוגמה, מרכז שהחזון שלו כולל ביטוי של רב-תרבותיות ביישוב, עשוי לגזור מכך אסטרטגיה שכוללת, בין היתר, הפעלת מגשרים מכל העדות והלאומים ביישוב, הכשרות בכמה שפות ופרויקטים קהילתיים בין-מגזריים.

מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מתבססים בדרך כלל על שלוש אסטרטגיות פעולה: פיתוח קהילתי, יישוב סכסוכים והכשרה והקניית כלים.

פיתוח קהילתי כולל פעולות יזומות שמטרתן לחזק את הקהילה, להגביר את החוסן שלה ואת יכולתה להשפיע על עתידה ועל החיים בתוכה.

יישוב סכסוכים כולל את פעולות הגישור השונות במקרים של סכסוך.

הכשרה והקניית כלים הן פעולות שמטרתן להקנות לחברי הקהילה ולמוסדותיה כלים לתקשורת ודיאלוג, להבנה בין-תרבותית ולפתרון קונפליקטים - הן כדרך חיים והן ככלי מקצועי.



להלן דוגמאות אחדות לשימוש באסטרטגיות הפעולה השונות:

פיתוח קהילתי	יישוב סכסוכים	הכשרה והקניית כלים
<ul style="list-style-type: none"> • שיתוף ציבור בסוגיות קהילתיות • בניית הסכמות בבתים משותפים • דיאלוג קהילתי ובין-תרבותי • הובלה של תהליכי כשירות תרבותית ברשות • התערבות מוקדמת במוקדי סכסוך • פיתוח מנהיגות • אקטיביזם לסובלנות 	<ul style="list-style-type: none"> • מערך אינטייק לאיתור, קליטה וטיפול בפניות • גישורים פרטניים • גישורים רב-צדדיים • אימון ליישוב סכסוכים • בניית הסכמות 	<ul style="list-style-type: none"> • קורסים והכשרות בנושא יישוב סכסוכים • פיתוח מיומנויות תקשורת והקניית כלים גישוריים לנותני שירות • הפקת חומרים מקצועיים • פרויקטים חינוכיים כגון לימוד גישור בבתי ספר • הכשרת מתנדבים ופעילים לפעולות הגישור השונות

מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה פועלים תמיד על בסיס שלוש האסטרטגיות הללו, אולם הפרופורציות ביניהן משתנות בהתאם לחזון של המרכז, צרכי הקהילות השונות, ההזדמנויות והמשאבים העומדים לרשותו. יהיו, למשל, מרכזים שישימו דגש מרכזי בחינוך והכשרה, ויהיו אחרים שישקיעו את מרב האנרגיות והמשאבים בפיתוח קהילתי. התבססות על שלוש אסטרטגיות הפעולה מבטיחה שהתפיסה, המיומנויות והשפה הגישורית יחלחלו עמוק לכל רובדי הקהילה. כמו כן היא תורמת להעלאת המודעות לפעילות המרכז בקרב הקהילה ועקב כך גם להגדלה של מספר הפניות למרכז.

ג. בנייה של תוכנית עבודה

תוכנית עבודה היא כלי ניהולי שמאפשר לתכנן את מימוש האסטרטגיה. ככל שתהיה מפורטת יותר, היא תסייע ביצירת סדר וארגון, וניתן יהיה לבחון בעזרתה התקדמות ולהעריך הצלחות. בשלב זה חשוב לבנות תוכנית עבודה ארוכת טווח (לשלוש שנים) שתתאר הן את תהליך ההקמה והן את תחילת העבודה במרכז.



מרכיבים חיוניים בתוכנית העבודה

- **הגדרה של קהלי היעד של המרכז:** בשלב זה נזהה את הקבוצות השונות, את הזהויות שנשאף לעבוד עימן. נגדיר את קהל הלקוחות של מרכז הגישור והדיאלוג הצפוי לצרוך את שירותיו. בדרך כלל מדובר בתושבי היישוב עצמו או בתושבי המועצה האזורית שבה פועל המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה, בקבוצות פונקציונליות בקהילה (אנשים עם מוגבלות, קשישים, עולים, תושבים בשכונות המיועדות לפינוי-בינוי וכדומה) וכן בארגונים ובגופים הפועלים בקהילה.
- **המטרות:** תיאור של תוצאות שנרצה להשיג במסגרת פעילות המרכז על מנת לממש את החזון.
- **היעדים:** אבני דרך קונקרטיים בהגשמת המטרות. היעדים כוללים לוחות זמנים, הגדרה של סוגי שירותים, קהלי יעד, מדדים כמותיים ואיכותיים של פעילויות שיבוצעו כדי לממש את המטרות.
- **דרכי פעולה:** תיאור של כל הפעולות שתנקטו כדי להשיג את היעדים.
- **לוח זמנים:** צרו GANT המתאר את תוכנית העבודה שלכם במהלך השנה.
- **מדדים להצלחה / תוצאות רצויות:** חשוב להגדיר את מדדי ההצלחה הכמותיים והאיכותיים שייסיעו לכם לדעת אם השגתם את היעדים והמטרות שהגדרתם.
- **תקציב נדרש:** בנו תקציב שנתי שישקף את תוכנית העבודה שלכם, את המשאבים העומדים לרשותכם ואת המשאבים שנדרש לגייס.

באתר "גישורים" תוכלו למצוא דוגמא לפורמט לכתיבת תוכנית עבודה.

ד. תכנון תקציבי

התקציב הוא הבסיס לפעילות המרכז. הוא חלק בלתי נפרד מתוכנית העבודה. בניית תקציב משקפת את המטרות, היעדים ודרכי הפעולה שהוגדרו בתוכנית העבודה. החלטות אסטרטגיות מרכזיות יתקבלו בהתאם לאפשרויות התקציביות, ולא ניתן להתקדם בתהליך ההקמה מבלי להגדיר את המשאבים העומדים לרשותנו.

ועדת ההיגוי תאשר את התקציב. כחלק מהשקיפות והעבודה עם השותפים התקציב יוצג לוועדת ההיגוי בשאיפה לקבל את אישורה ולמצוא יחד את הדרכים לתת מענה לסעיפי התקציב השונים. בסופו של דבר התקציב יהווה שיקול מרכזי בתעדוף של מטרות ויעדים של המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה.



סעיפי תקציב הכרחיים בתהליך ההקמה

- **כוח אדם:** עלות שכר למנהל (לפחות חצי משרה שתגדל בהתאם לגודל היישוב ומאפייניו), רכז אינטייק (לפחות רבע משרה על פי אותו עיקרון).
- **מבנה ותשתית פיזית למרכז:** יש להביא בחשבון עלויות ראשוניות להצטיידות, כגון ציוד משרדי, ריהוט, תשתית טלפון ואינטרנט ומחשבים.
- **הכשרות:** קורסי הכשרה למתנדבים ופעילים, הדרכת עובדים ועוד.
- **פרויקטים בקהילה:** תמחור פרויקטים מתוכננים, כגון כניסה לבתים משותפים או הכשרה בבתי ספר (יש לתכנן פעילויות שמתאימות לשלב שבו אתם נמצאים ואשר עונות על המטרות והיעדים שהגדרתם לתקופת התקציב).
- **שיווק ופרסום:** אתר אינטרנט, דפי מידע, כרטיסי ביקור, שילוט וכדומה.

באתר "גישורים" ניתן למצוא דוגמה לתקציב של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה.

מקורות המימון

בניית התקציב תכלול גם הגדרה של מקורות תקציביים שיכולים להגיע מהשותפים, מקרנות, ומהכנסות עצמיות בעבור שירותי המרכז. המשאבים יכולים להיות כספיים אך גם שווי כסף, כגון שעות התנדבות, ציוד משרדי שיתרם על ידי אחד השותפים, הכשרה שניתן על ידי ארגון מסוים, בנייה של מערכת מחשוב לניהול ידע על ידי יחידת המחשוב בעירייה, הקצאת מקום להכשרות וכדומה.

לרוב חלק הארי בתקציב של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה מגיע מהרשות המקומית. נוסף על כך ישנם תקציבי פעילות שניתנים על ידי השותפים השונים, בהם: משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים - השירות לעבודה קהילתית, פרויקט שיקום שכונות, פרויקט עיר ללא אלימות, מחלקת החינוך העירונית וכדומה. יש מרכזים שמגייסים כסף ומענקים מגופים עסקיים, מקרנות, ממשרדי ממשלה ומהכנסות בעבור השירותים שהמרכז מספק.

חלק מתפקידו של מנהל מרכז הגישור והדיאלוג הוא פיתוח וגיוס משאבים. המנהל צריך לשאוף לכך שלפחות 30% מזמנו יוקדש לפיתוח המשאבים שיאפשרו למרכז לצמוח ולפעול בצורה מיטבית ובת-קיימא.



צעד 4 < בניית תשתיות להפעלת המרכז



התשתית הארגונית היא בסיס שעליו יכול להתנהל מרכז גישור בקהילה. באופן אידיאלי היא תכלול את כל המרכיבים הארגוניים הנחוצים - החל במבנה, דרך אנשים, תהליכי עבודה, אדמיניסטרציה וכלה בקשרים עם שותפים לדרך. ואולם בעת ההקמה ברור לנו שאי-אפשר להיערך מראש בצורה מיטבית, ויש ליצור איזון בין בנייה יסודית של התשתית הארגונית לבין הצורך לצאת לדרך, לעבוד ולשנות במשך הזמן. מתוך הדילמה הזו מיקדנו ארבעה תחומים שיפורטו להלן, שכדאי להסדיר רגע לפני שהמרכז מתחיל לפעול.

התשתית שתבנו בצעד הזה, תתבסס על החזון והדרך שגיבשתם בצעד הקודם. האופי של המרכז שראיתם בעיני רוחכם, יתחיל ללבוש צורה ממשית בשלב הזה, כשתחליטו על מקום הפעילות, המבנה, דמותם של הפעילים, תהליכי העבודה ומעל הכול - הפעילות שתתחילו להניח עבורה תשתיות. במהלך ההקמה ייתכן שתעמדו בפני דילמות והתלבטויות. בחלק מהמקרים תוכלו לחזור לחזון ולאסטרטגיה שגיבשתם ולראות אם התשובה יכולה להיגזר מהם.

רשמים מהשטח

מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה בלוד כמרכז גישור ודיאלוג בעיר מעורבת שם לו למטרה לקדם את הדיאלוג ושיתוף הפעולה בין קבוצות הזהות השונות בעיר. לכן אסטרטגיות הפעולה הראשונות שלו כללו:

1. הקמת פורום רב-תרבותי ללוד המורכב מתושבים בעלי זהויות שונות ועובדי רשות ממגוון שירותים. הפורום התכנס אחת לחודשיים ועסק בסוגיות הנוגעות לחיים משותפים בעיר מעורבת (כגון נגישות לשירותים, ביטחון אישי ועוד). הפורום פעל בחמש השנים הראשונות להפעלת המרכז.

2. הכשרת מגשרים מכלל הזהויות בקהילה - קורס הגישור והפרקטיקום הראשון שפתח המרכז, כלל משתתפים ממגוון הזהויות (יהודים, ערבים, עולים, דוברי שפות). תפיסה זו ממשיכה להוות עיקרון מנחה עד היום.

ארבעת התחומים שמצאנו כחיוניים הם תשתית פיזית, תשתית אנושית, תשתית לפעילות ושיווק ופרסום. בפרק זה נפרט כל אחד מתחומי התשתית הללו.



1. תשתית פיזית

להפעלה של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה נדרש מבנה קבע ייעודי הממוקם במקום מרכזי, נגיש מבחינת תחבורה ציבורית, מונגש לאנשים עם מוגבלויות, בעל מקומות חנייה באזור מואר ונעים. המרכז יהיה ממוזג ויכלול שירותים, מטבחון, משרד, חדר קבלה והמתנה, חדר גישור וחדר הכשרה. להלן פירוט של רשימת הצטיידות של התשתית הפיזית הנדרשת.

רשימת הצטיידות בסיסית

חדר הכשרות	חדר המתנה	חדר גישור	משרד
<ul style="list-style-type: none"> • לוח מחיק • כיסאות • שולחן 	<ul style="list-style-type: none"> • עמדת קפה • פינת המתנה (כיסאות, ספה ושולחן) • לוח מודעות 	<ul style="list-style-type: none"> • לוח מחיק • שולחן עגול / אובלי / שולחן נמוך • כיסאות • אביזרים שיתרמו לאווירה נעימה ואינטימית: תמונות (מחיי הקהילה), עציצים, וילונות, שטיח 	<ul style="list-style-type: none"> • ריהוט בסיסי: שולחן מחשב, מגירות משרדיות, ארון ננעל לאחסון תיקים וקלסרים, ספרייה, מחשב/ים, מדפסת לפחות שני קווי טלפון לרבות שירות תא קולי, פקס, מכונת צילום • ציוד משרדי: דפים, קלסרים, כלי כתיבה וכדומה • מקרר • מקרן (ברקו) • מצלמה

נוסף על תכולת המשרד יש לקבוע בכניסה שלט ובו שם המרכז עם לוגו, לוגואים של הרשות ולוגואים רלוונטיים נוספים בהתאם לכפיפות הארגונית. עוד על השם והלוגו בסעיף הרביעי של צעד זה - שיווק ופרסום.

2. תשתית אנושית

פעילותו של מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה נסמכת על פעילים מתוך הקהילה אשר עושים את עבודתם בהתנדבות. עיקרון זה מהווה נדבך מרכזי במהות העשייה של המרכז בתוקף היותו שירות קהילתי הפועל למען הקהילה ובאמצעותה. לצוות המגשרים הפעילים יש תפקיד מרכזי ביצירת שינוי חברתי בקהילה שלהם וביישוב כולו. למרכז הגישור יש אחריות ותפקיד מרכזי בטיפוח המנהיגות והמקצועיות של צוות המגשרים, וזו אחת ממטרותיו המרכזיות של המרכז.

בחלק מהמרכזים יש הבחנה בין מגשרים לפעילים. במרכזים אלה צוות המגשרים עוסק רק או בעיקר בהנחיה של הליכי גישור ויישוב סכסוכים בקהילה, ואילו הפעילים עוסקים בקידום סובלנות, בחשיפה



למרכז הגישור, בלימוד גישור בבתי ספר, כלומר במגוון פעולות המקדמות שכנות טובה וחיים בדרכי שלום. לעיתים יש פעילים שהם גם מגשרים וגם עוסקים במישור המניעה והחשיפה.

המגשרים בקהילה

המגשרים בקהילה מנחים את תהליכי הגישור ויישוב סכסוכים במרכז. עליהם להיות בוגרי קורס בסיסי בגישור וקורס פרקטיקום בגישור. תהליכי הגישור השונים מתנהלים תמיד בעבודה בצמד (CO). חלק מתהליכי הגישור עשויים להתנהל גם על ידי מגשרים אשר אינם בוגרי פרקטיקום, אך בעלי תפקיד בקהילה, ניסיון חיים וכלים גישוריים. מגשרים אלה יגשרו יחד עם בוגר פרקטיקום מנוסה.

המגשרים שותפים ומחויבים רעיונית וערכית למרכז. עליהם להכיר ולקבל את הרעיונות והתפיסה הערכית העומדת בבסיס מרכז הגישור והדיאלוג. כמו כן עליהם להיות מחויבים למקצועיות, לאמות מידה ולכללי אתיקה שאליהם המרכז מחויב ונכונים לקבל פיקוח ובקרה על פעילותם.

החיבור התרבותי של המגשרים לקהילה שבה הם פועלים הוא חיוני. המגשר מגיע מתוך הקהילה, מכיר אותה, פעיל בה ובעל קשרים טובים בתוכה. נחתור לכך שהצוות ישקף את מגוון הזהויות בקהילה כחלק מתפיסה של מתן שירות נגיש מבחינה לשונית ותרבותית כאחד ומתוך רצון לעודד אנשים מתוך הקהילה להיות סוכני שינוי הפועלים למען אחרים. יש מקום לאתר מגשרים ומיישבי סכסוכים הפועלים זה כבר בקהילה (כגון רבנים, שמגלוץ, סולחאים ועוד) ולחשוב יחדיו כיצד ניתן לחבר את העשייה שלהם לפעילות המרכז.

יש הטוענים שתפיסת הקונפליקט והטיפול בו מושפעים מההקשר התרבותי, מהנורמות ומהערכים של הקבוצות והמגשרים השונים בקהילה. שילוב מגשרים מתוך הקהילה חשוב בהנחה שידע ומודעות להקשרים התרבותיים ישמשו בסיס איתן לסיום הסכסוך לשיעור רצון כל הצדדים.

יש גם יוצאי דופן. לעיתים יתברר כי אין מגשרים מקבוצה תרבותית מסוימת, וצריך לאתר מועמדים מתאימים ולהכשירם על מנת לשלבם בפעילויות המרכז. במקרים אחרים יתברר שיש דווקא צורך בסיועם של מגשרים מבחוץ, אשר אינם מכירים את הצדדים ואת הקהלים שלהם. במקרים אלו נהוג להסתייע במגשרים של מרכזי גישור ודיאלוג מיישובים סמוכים.

השאפה היא שהמגשרים במרכז יעסקו בהיבטים שונים של עשייה בקהילה הנוגעים למניעה, ניהול ויישוב סכסוכים. הניסיון מלמד כי מגשרים בעלי תפיסת תפקיד רחבה הרואים את תפקידם כמפיצים של אורח חיים גישורי ודיאלוגי, ישתלבו בתחומי עשייה מגוונים, כגון הנחיה בבתי ספר, הרצאות חשיפה, הובלה של תהליכי דיאלוג בבתיים משותפים, בניית שותפויות חדשות בקהילה, בניית עמוד פייסבוק למרכז ועוד. לכן חשוב להשקיע זמן בשלב הראשוני של בניית הצוות והכשרתו בפיתוח של תפיסת התפקיד הן בקרב הנהלת המרכז והן ברמה האישית של כל אחד ואחד מהמתנדבים.

גיוס צוות המגשרים והפעילים

בשלב הראשון יש לקיים ישיבה יחד עם צוות ההקמה במטרה לאפיין את תפקידי המגשרים והפעילים הקהילתיים. לשם כך מומלץ להיעזר בשאלות האלה:

- תפיסת התפקיד של המגשר והפעיל הקהילתי: מהן המשימות והתפקידים של המתנדבים והפעילים



במרכז ובקהילה? מהם הערכים המנחים בעבודה? מהם מסלולי ההתנדבות והפעילות שנציע למתנדבים ולפעילים? מה מייחד את עבודת המגשרים שמנחים הליכי גישור? מה נצפה מהפעילים הקהילתיים?

- **פרופיל המגשר והפעיל הקהילתי במרכז:** ניסיון מקצועי, רקע תרבותי, רקע חברתי, מעורבות חברתית וכדומה.
- **צוות המגשרים והפעילים הקהילתיים:** כיצד ייראה צוות המגשרים והפעילים הקהילתיים מבחינת גודל (בהתאם ליכולת לתחזק אותו מקצועית ומעשית), הרכב מקצועי, תמהיל תרבותי וחברתי, מגורים ביישוב / במועצה וכדומה?
- **מסלול התמקצעות והכשרות:** אילו הכשרות נדרשות לפיתוח המיומנויות המקצועיות לעבודה במרכז? איך תסייע ההכשרה להצמיח פעילים בהתאם למשימות שהגדרתם?

תהליך המיון

לאחר שאפיינתם את תפקידי המגשרים והפעילים, תוכלו להתחיל בתהליך המיון של הצוות. התהליך המומלץ מורכב משמונה שלבי פעולה:

1.	פרסום הזמנה המרכז מפרסם הזמנה להצעת מועמדות, לרבות תיאור התפקיד ודרישותיו
2.	שאלון אישי המועמד ממלא שאלון אישי
3.	המרכז מקיים ראיונות אישיים או מרכז הערכה למיון המועמדים סדנה לבחינת מאפיינים אישיים ומקצועיים של מועמדים
4.	ריאיון אישי היכרות אישית עם המועמדים
5.	תיאום ציפיות והתחייבות המועמד להתנדבות במרכז המועמד מתחייב להתנדבות במרכז בהתאם לצורכי המרכז ולתקופה מוגדרת.
6.	חתימת המתנדב על טופס שמירת סודיות כחלק מרשימת הכלים באתר
7.	קליטה לתקופת ניסיון במהלך תקופת הניסיון נבחנת התאמתו של המתנדב לפעילות במרכז.
8.	התקשרות פורמלית התקשרות בכתב להתנדבות בהיקף שעות חודשי מוגדר ולהשתתפות בפעילויות המרכז לרבות הסדרת ביטוח



תיאום ציפיות חשוב לא רק בשלב תחילת ההתקשרות, אלא גם בהמשך. במסגרת תיאום ציפיות מבהירים מה מצופה מהמועמד במסגרת התפקיד ומגלים פערים שאולי קיימים בין הציפיות ההדדיות. רענון של תיאום ציפיות גם במסגרת ההכשרה וגם במהלך ההתנדבות בהמשך מאפשר לחדד ולדייק את ההתנהלות של הצדדים ולהתאים את הפעילות שלהם לצרכים המשתנים של הקהילה.

להלן כמה היבטים שלגביהם מומלץ לקיים תיאום ציפיות:

- **היקף ההתנדבות** - כדאי להעריך מסגרת זמן חודשית (ולא שבועית) של התנדבות בהתאמה ליכולות המתנדב ולצורכי מרכז הגישור.
- **תחומי פעילות** - המטרה היא לייצר התאמה בין תחומי העניין וכישוריו של המגשר לבין צורכי המרכז. חשוב לדרוש שהמגשר יהיה נוכח בהכשרות השוטפות שמתקיימות במרכז הגישור. הניסיון מלמד כי מרכזי גישור אשר דרשו את מעורבותם של המגשרים בגישורים בלבד, התקשו מאוד בהמשך הדרך לרתום אותם לפעילויות המגוונות האחרות המתקיימות במרכז. יש להעביר את המסר כי ייחודו של המגשר בקהילה הוא בהיותו גם פעיל קהילתי ולא רק מגשר בחדר הגישור.
- **התפיסה המקצועית והחברתית** שהמרכז מוביל בתהליכים הגישוריים ובפרויקטים הקהילתיים השונים במסגרתו - לדוגמה, יציאה אל הקהילה; עבודה מחוץ לחדר הגישור וכן מוכנות להערכה ומשוב של עבודת המגשר במרכז.
- **עבודה בצמד** - תהליכים של יישוב הסכסוכים במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה נערכים בצמדים (CO), כלומר שני מגשרים מנחים יחדיו את ההליך. היתרונות: המגשרים באים מתחומים שונים ומביאים סגנונות שונים של ידע ושל קשר לתהליך. העבודה המשותפת תורמת ליכולתם לשים לב ליחסי הגומלין אשר מתפתחים בין המגשרים ולתכנים שעולים במפגשים. הדינמיקה ביניהם אף משמשת מודלינג של שיתוף פעולה. נוכחותם של שני מגשרים בתהליך מאפשרת להם לתמוך זה בזה מבחינה רגשית, טכנית ומקצועית ומאפשרת התמקצעות של מגשרים צעירים (הפועלים יחד בגישור עם מגשר מנוסה מהם) באמצעות למידה, בקרה ומשוב לתהליך הגישור.
- **היבטים אדמיניסטרטיביים** - כדאי לציין מהן הציפיות מהפעיל באשר לפעילות האדמיניסטרטיבית שהוא נדרש לעשות, כגון דיווח על שעות, תיעוד, שימוש בטפסים, שימוש במתקני המשרד, החזרי הוצאות וכדומה.

ביטוח מתנדבים

ישנם שני סוגים עיקריים של ביטוח מתנדבים בנוגע להפעלת מרכז גישור ודיאלוג בקהילה:

1. **ביטוח פיזי:** למקרה של פגיעה גופנית. נעשה ללא עלות באמצעות היחידה להתנדבות במחלקה לשירותים חברתיים (באמצעות המועצה / העירייה). יש למלא טופס ייעודי של היחידה להתנדבות טרם תחילת פעילותו של המתנדב.
2. **ביטוח אחריות מקצועית:** ביטוח שנועד להגן על העוסקים במקצועות חופשיים מפני תביעה במקרה

8 במרכזים שבחרו לעסוק בגישור לגירושין, מתחדד הצורך בביטוח מקצועי הואיל ומדובר במחלוקות כספיות משמעותיות ובהסכם שצפוי להיות בתוקף שנים רבות.



שהפרו חובה מקצועית בתום לב. ניתן למזער את הסיכון לתביעה על ידי הכשרת המגשרים ודאגה למקצועיותם וכן על ידי הפניית הצדדים לניסוח ההסכמים (המורכבים שבהם) על ידי עורכי דין שאינם חלק ממרכז הגישור. עם זאת לא ניתן למנוע לגמרי את הסיכוי לתביעה, כאשר הסיכון עולה, ככל שהיבטים הכספיים בסכסוך משמעותיים יותר.

ההחלטה אם לרכוש ביטוח אחריות מקצועית צריכה להיקבע על ידי ההנהלה, ורצוי שתיעשה לאחר קבלת המלצה של יועץ ביטוחי של הרשות המקומית ובירור העלויות הצפויות ברכישת פוליסה זו. סוכני ביטוח רבים אינם בקיאים בנושא זה. תוכלו לברר פרטים בהתאחדות של מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. רוב המרכזים אינם רוכשים פוליסה שנתית בעיקר מסיבה תקציבית והערכה נמוכה של הסיכוי לתביעה. בשנה האחרונה מסתמן פתרון במסגרת הכיסוי הביטוחי של הרשות המקומית. ישנם מרכזים שפתרו את עניין הביטוח על ידי הוספת העיסוק גישור לכיסוי הביטוחי שיש לרשות המקומית תחת הסעיף המבטח עובדים סוציאליים ווטרינרים⁸.

הכשרת הצוות

לאחר גיוס המגשרים יש לקיים עבורם הכשרה מקצועית שתעסוק בלמידת התפיסה הקהילתית והפרקטיקה המשמשת אותה. המגשרים והפעילים הם ה"פנים" של המרכז, ולכן נצפה מהם לגלות נכונות ללמוד ולהתחייב למתן שירות ברמה מקצועית גבוהה. באחריות המרכז לתת למתנדבים את הכלים, הידע והליווי הנדרש. יש להביא בחשבון כי תהליכים אלה דורשים השקעת משאבים (זמן, כוח אדם ותקציבי פעולה) ומהווים חלק ניכר מעבודת המרכז.

נושאי הגישור, הדיאלוג ויישוב סכסוכים בקהילה בדרך כלל אינם נלמדים לעומק בקורסי הגישור הקיימים בארץ. על ההכשרה לכלול תכנים העוסקים במושגים, כמו קהילה, קהילתיות, מאפיינים של מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, סכסוכים בקהילה, פעיל חברתי, חזון לשינוי חברתי וכדומה.

מוצע לחשוב על מסלולי התמחות, שכן לא כולם מתאימים או מעוניינים להתנדב במגוון התפקידים והמשימות הקיימים. בין המסלולים האפשריים ניתן למצוא הנחיה של תהליכי גישור, הובלה של תהליכי דיאלוג ובניית הסכמות בבית המשותף, חינוך והסברה בקהילה, אינטייק ועוד.

ההכשרה תותאם למוטיבציה ולרקע המקצועי של הפעיל ולתפקיד שבו הוא מיועד להשתלב במרכז.

מפגשי ההכשרה יכולים לכלול הנחיה חיצונית של איש מקצוע בנושא נבחר מסוים ולמידת עמיתים - קרי, ניתוח וסיעור מוחות של מקרים שהגיעו למרכז הגישור, דילמות אתיות, סימולציות, רפלקציה (בדרך כלל ניתן להנחות מפגש כזה בעזרת כוחות פנימיים, כמו מנהל מרכז הגישור או מגשר בעל ותק מקצועי).

מוצע לעודד תהליכי למידה ופיתוח ידע במרכזים, ולכן נשאף לשלב בתוכנית ההכשרה הקבועה מפגשים של למידת עמיתים שיעסקו, לדוגמה, בלמידה מהצלחות, היוועצות, בניתוח מקרים ובהסקת מסקנות בנוגע לנוהלי עבודה.

להלן מגוון תפקידים אפשריים והמלצות למסלולי הכשרה.



תחום פעילות	תיאור תפקיד	ידע / כישורים נדרשים	הכשרות נדרשות ייחודיות
מגשר	מנחה תהליכי גישור המופנים מהקהילה, מהמשטרה, מבתי המשפט וכדומה	עמידה בקריטריונים שהוגדרו על ידי התקנות לרישום מגשרים של הנהלת בתי המשפט (במקרה של גישורים המופנים מבית המשפט)	קורס גישור בסיסי, קורס פרקטיקום, כתיבה של הסכמי גישור, קוד אתי למגשר, עבודה בצמד (CO) בחדר הגישור, היכרות בסיסית עם חוקים רלוונטיים לסכסוכים המגיעים למרכז, כגון חוק הבתים המשותפים, יחסי עבודה וכדומה; צפייה בשני תהליכי גישור (לפחות), גישור בצמד (CO) שלוש פעמים לפחות עם מגשר ותיק וקבלת משוב ממנהל המרכז או מאחראי הדרכה, קבלת משוב לאחר שלושה חודשי עבודה ראשונים במרכז
הנחיית תהליכים של בניית הסכמות בבית משותף	מנחה תהליכים של בניית הסכמות בבתים משותפים, כניסה לבניינים וסיוע ביצירת הסכמות בנושאים הנוגעים לחיים המשותפים בבניין, כגון בחירת ועד בית והגדרת תפקידיו, שימוש בשטחים הציבוריים וכדומה	נכונות להוביל תהליכים מורכבים וממושכים בשטח והשקעה של משאבי זמן רבים, יכולות הנחיה	קורס גישור בסיסי, הכשרה לבניית הסכמות בבית המשותף לרבות היכרות עם מיומנויות בסיסיות בריאיון ועריכת מיפוי
דיאלוג קהילתי	הנחיה של תהליכי דיאלוג בקהילה, כגון אסיפות תושבים, בניית חזון, שיתוף הציבור, בניית הסכמות וכדומה	ניסיון בהנחיה (רצוי בעבודה עם קבוצות)	קורס גישור בסיסי, קורס דיאלוג קהילתי יישומי
הדרכה למגשרים חדשים	מתנדב ותיק בעל ניסיון של שנתיים לפחות במרכז ילווה מתנדבים חדשים בכניסתם לתפקיד בתחומי העשייה השונים - גישור / אינטייק / בניית הסכמות / הנחיה של מפגשי חשיפה ועוד	בהתאם לתחום שבו הם מלווים: אם מדובר בחדר גישור - ייעשה על ידי בוגר פרקטיקום ותיק עם ניסיון של למעלה מ-20 גישורים במרכז.	הדרכה בנושא סופרוויז'ן ומתן משוב



תחום פעילות	תיאור תפקיד	ידע / כישורים נדרשים	הכשרות נדרשות ייחודיות
הנחיה של מפגשי חשיפה	הנחיה של מפגשי חשיפה לפעילות המרכז - סדנאות קצרות (כלים מעולם הגישור וכדומה) לקבוצות וקהלים שונים בקהילה	יכולת הנחיה, עמידה מול קהל	קורס גישור בסיסי
אימון ליישוב סכסוכים	אימון צד בקונפליקט להתמודדות עם הסכסוך	נסיון בגישור, יכולת עבודה פרטנית	קורס גישור בסיסי, פרקטיקום בגישור והכשרה לאימון צד ליישוב סכסוכים
נאמני גישור / שגרירי גישור	פעילים בקהילה המקדמים פרויקטים קהילתיים שמטרתם העלאת המודעות לפעילות המרכז, קידום סובלנות ודיאלוג בין קבוצות	פעילים חברתיים ביישוב, בעלי קשרים, מודעות חברתית גבוהה ומזדהים עם רעיון הגישור וההידברות	קורס גישור בסיסי / קורס מיומנויות גישור ודיאלוג, הכשרת פעילים וליווי מתמשך שלהם כקבוצת עבודה

תוך כדי ההכשרה המקצועית חשוב לבנות את הצוות גם מבחינת השייכות למרכז ויחסי האנוש בין חברי הצוות. מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה הוא כתובת לאנשי הקהילה ו"בית" עבור צוות הפעילים והמגשרים. כדי לחזק את השייכות והמחויבות ל"בית" זה נפעל לייצר בין המתנדבים בצוות תחושה של משפחה. נשאף ליצור מרכז שיש בין אנשיו חיבור חברתי מעבר לחיבור המקצועי והרעיוני. חשוב לתת יחס אישי ככל האפשר בדרכים שונות, כמו למשל ציון ימי הולדת, היכרות אישית מעבר לפן המקצועי ומתן הזדמנות לשיח ושיתוף בין הפעילים, ערבי גיבוש, תעודות הוקרה או קיום שיחה אחרי גישורים כדי לשמוע חוויות אישיות. לעיתים כדאי 'להתעכב' מעט על בניית יחסים בין-אישיים במהלך ההכשרה. דבר זה אומנם עלול לבוא על חשבון נושא לימודי כזה או אחר, אך הרווח של יצירת קרבה ומחויבות בין-אישית הוא חשוב לא פחות.

3. תשתית לפעילות

פעילות הליבה⁹ במרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מבוססת על תפיסה הוליסטית ונעה על הרצף שבין חינוך, מניעה, דיאלוג ויישוב סכסוכים. פעילות המרכזים כוללת יישוב סכסוכים בהסכמה לצד תוכניות ותהליכים לפיתוח קהילה הנוגעים גם למישור המניעתי והחינוכי. כל פעולות הליבה נעשות מתוך שותפות עם גורמים מגוונים ברשות ובקהילה.

את המגוון של פעילויות הליבה של המרכזים ניתן לחלק לשלוש אסטרטגיות פעולה: יישוב סכסוכים בקהילה, פיתוח קהילתי והכשרה והקניית כלים.

9 פעילות הליבה היא הפעילות המרכזית של המרכז, שתכליתה ליצור שינוי ולהשפיע בקהילה. לצד פעילות הליבה נעשית פעילות נלווית שמטרתה לתחזק את המרכז, לשווק אותו ולנהל את המערך כולו בכל הנוגע לכוח אדם, כספים ועוד. בסעיף זה נתייחס רק לפעילות הליבה, ואילו את הפעילות הנלווית נסקור במדריך הפעלה וניהול של מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה.



יישוב סכסוכים בקהילה - פעולות הגישור השונות במקרים של סכסוך.

פיתוח קהילתי - פעולות יזומות שמטרתן פעולות יוזמות שמטרתן לחזק את הקהילה, לפתח את ההון החברתי שלה, להגביר את החוסן שלה ואת יכולתה להשפיע על עתידה ועל החיים בתוכה.

הכשרה והקניית כלים - פעולות שמטרתן להקנות לחברי הקהילה ולמוסדותיה כלים לתקשורת ולדיאלוג, להבנה בין-תרבותית ולפתרון קונפליקטים הן כדרך חיים והן ככלי מקצועי.

א. תשתית ליישוב סכסוכים בקהילה

פעילות המרכז בתחום יישוב סכסוכים דורשת תחילה בניית תשתית ארגונית ומקצועית. כדי לקבל פניות לגישור צריך לגבש נהלי עבודה, לעצב טפסים מתאימים, ליצור שותפויות עם גורמים מפנים, לדאוג לפרסום שוטף בקהילה ופעולות נוספות שיפורטו להלן. העבודה אינה מסתיימת עם תחילת הפעילות אלא מהווה חלק בלתי נפרד מעשיית המרכז, ראו [מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: ארגז הכלים להקמה, ניהול והפעלה](#).

בניית מערך לטיפול בסכסוכים - האינטייק

האינטייק (Intake) הינו במידה רבה "שער הכניסה" למרכז הגישור והדיאלוג. האינטייק הוא שלב ראשוני בטיפול מטעם המרכז ומהווה חלק בלתי נפרד מהליך הגישור, ולכן אותן אמות מידה חלות גם עליו. האינטייק הוא הגורם הראשוני שעומו הלקוח נפגש. תהליך אינטייק מקצועי מבטיח כי המגשרים והמגשרים יגיעו מוכנים לשיבת הגישור. שלב האינטייק הוא שלב האבחון ובחינת ההתאמה של המקרה או בשלות הצדדים להגיע לגישור.

עבודת האינטייק דורשת התמחות, ולכן יש צורך בהכשרה, הדרכה, פיקוח ומשוב עליה. המרכז צריך לעצב את התפיסה שלו בנוגע לאינטייק, לקבוע את הנהלים והקווים המנחים לביצועו ובכלל זה מי מוסמך לבצעו. יש להכשיר את צוות המגשרים בנושא אינטייק כדי לאפשר להם לסייע בתקופת עומס, אף אם זו אינה המדיניות הקבועה של המרכז, וכן כדי להכיר להם את השלבים השונים שהצדדים לסכסוך עוברים במסגרת המרכז. יש גם לבנות טבלת מעקב ממוחשבת שבה ירוכזו כל נתוני האינטייק ויבוצע מעקב אחר הטיפול. הטבלה תאפשר גם לאסוף נתונים ולהפיק דוחות עבודה תקופתיים.

מהלך האינטייק משתנה בין מרכז גישור אחד לאחר בהתאם לתפיסה המקצועית של המרכז וליכולותיו התקציביות. במרכזים מסוימים מנהל המרכז גם אחראי לניהול האינטייק, בעוד באחרים המגשרים עושים זאת מתוך תפיסת האינטייק כחלק בלתי נפרד מתהליך הגישור. ישנם מרכזים שמייחדים תפקיד זה לאיש מקצוע שזו עיקר פעילותו (רכז / עובד אינטייק) בעיקר כדי לשמור על הנראות הניטרלית של המגשרים, וישנם מרכזים שבהם הפנייה הראשונית מטופלת על ידי **רכז אינטייק** בעוד גיוס שאר הצדדים לתהליך נעשה על ידי המגשרים. לגישתנו, רצוי שעבודת האינטייק תיעשה על ידי בוגרי קורס פרקטיקום בעלי ניסיון בהובלה של תהליכי גישור ויישוב סכסוכים. בתוכנית "גישורים" אנו מקיימים פורום של רכזי אינטייק, שנפגש ללמידה משותפת, ואף הוקמה קבוצת פייסבוק סגורה להתייעצות ושיתוף ידע בתחום זה.



רצף הפעולות בשלב האינטייק

1. קבלת ההפניה לגישור (ישירות על ידי אחד הצדדים, על ידי גורמים שותפים מפנים או על ידי איתור מוקדם של מרכז הגישור והדיאלוג).
2. מתן הסבר לפונה מהו הליך הגישור ומענה לשאלות, לחששות ולציפיות אצל הפונה.
3. קבלת מידע כללי על הסכסוך לצורך ביצוע הערכה בדבר מידת התאמתו לגישור.
4. איסוף מידע הדרוש לעיצוב של תהליך התערבות יעיל ונגיש: זיהוי כל הצדדים הרלוונטיים לגישור, בחינת הצורך במלווים לצד כלשהו, קבלת מידע על הנגשה הנדרשת לקיום הליך הוגן ומאוזן מבחינת שפה, מקום, תרבות, לוח זמנים, כשירות הצדדים להשתתף בגישור וכשירות המגשרים למקרה הספציפי וקביעת האסטרטגיה המתאימה לתהליך (למשל, התחלה בפגישות נפרדות או בפגישה משותפת).
5. ארגון המידע בטופס מעקב ופתיחת תיק נפרד לכל הפניה (גם באופן ממוחשב).
6. החלטה על ההליך המתאים: גישור, בניית הסכמות, אימון צד ליישוב סכסוכים וכדומה.
7. בחירת מגשרים מתאימים ותיאום הפגישות.
8. מעקב אחר תוצאות הפגישות, תיאום פגישות נוספות לפי הצורך וסגירת התיק.

מערך טפסים ליישוב סכסוכים

טפסים יוצרים סדר ואחידות בארגון ומאפשרים תיעוד, בקרה ופיקוח. השימוש בהם הוא גם הזדמנות לדון ולקבל החלטות בנוגע לנוהלי העבודה בסוגיות שבהן עוסקים. כל מרכז בונה לעצמו את מערך הטפסים הנדרש לו למשימות ולפעילויות השונות שהוא מקיים. הטפסים הם כלי עבודה שיטתי המסייע לפעול בהתאם לנוהלי העבודה שהוגדרו. [הפנייה למאגר טפסי אינטק](#)

גורמים מפנים ושיתופי פעולה

הגורמים המפנים הם הגופים או בעלי התפקידים שמפנים את המעורבים בסכסוך לתהליך גישור. קיימים כמה מקורות עיקריים להפניה - גורמים ברשות כמו מחלקת הרווחה, המוקד העירוני ושי"ל (שירות ייעוץ לאזרח), האגודה לתרבות הדיור, המשטרה, בתי המשפט והקהילה עצמה.

קבלת תיקי גישור מבית המשפט לתביעות קטנות: בשנת 2011 פרסמה הנהלת בתי המשפט קול קורא להקמת מאגר של מרכזי גישור למתן שירותי גישור ללא תשלום בתיקי בתי משפט לתביעות קטנות וכן להקמת מאגר של גופי הכשרה בגישור ומדריכי תוכנית להתנסות מודרכת בגישור (פרקטיקום) למתן שירותי גישור ללא תשלום בתיקי בתי משפט לתביעות קטנות.

משמעות הדבר:

- על מנת לקבל הפניות לגישור מבית המשפט לתביעות קטנות יש לקבל אישור מהנהלת בתי המשפט



כי מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה עומד בקריטריונים הנדרשים. כ-15 מרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מקבלים כיום באופן שוטף תיקים מבתי משפט לתביעות קטנות.

- עמידה בתנאי הקול קורא וקבלת אישור מהנהלת בתי המשפט לקבל תיקי תביעות קטנות מחזקות את המוניטין של המרכז כגוף מקצועי. על המרכז להיות ערוך לקבלת תיקי תביעות קטנות הן מבחינה מקצועית (הכשרות קבועות, צוות מגשרים פעילים קבוע ומחייב) והן מבחינת תשתית אינטייק (רכז אינטייק קבוע שיטפל בתיקים ובקשר השוטף עם הנהלת בתי המשפט). כמו כן יש להביא בחשבון שעבודה מול בית המשפט דורשת השקעה של משאבי זמן, וייתכן שבתחילת הדרך משאבים אלה ינוצלו על חשבון הטמעה של שירותי מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה שבה הוא פועל.

פניות מהקהילה

נשאף לכך שככל שמרכז הגישור יתבסס בקהילה, מספר גדול יותר של הפניות אליו יגיעו מהתושבים עצמם. הסתכלות על התפלגות הפניות הממוצעת במרכזים מראה שכ-65% מהן מגיעות מגורמים מפנים והיתר מהקהילה עצמה. העבודה של המרכז על פי כל אחת משלוש אסטרטגיות הפעולה (יישוב סכסוכים, פיתוח קהילתי והכשרה) תורמת להגברת המודעות של הקהילה וגורמים שונים בה לאופציה של גישור ויישוב סכסוכים בהסכמה.

מנהל המרכז משקיע חלק ניכר מעבודתו השוטפת בביסוס שותפויות עם גורמים שסכסוכים מגיעים לפתחם (ראו רשימת גורמים [בעמוד 47](#)), בהם משטרה, עובדים סוציאליים, יו"ר ועדי בתים, גבאים בבתי כנסת, מזכירי יישובים, מנהלים בבתי ספר, יו"ר ועדי הורים ועוד.

המידע על דרכי הפנייה למרכז צריך להיות נגיש, ברור וזמין לכלל התושבים בעיר ולכל אחד ואחת מעובדי הרשות.

ב. תשתית לפיתוח קהילתי

הפיתוח הקהילתי כולל בניית מנגנונים ונקיטת פעולות יזומות שמטרתן להגביר את ההשתתפות הפעילה והמעורבות של מגוון אנשי רחב מהקהילה ביצירת שינוי ובהתמודדות עם סוגיות מרכזיות שעל סדר יומה. פעילויות ליישוב סכסוכים ברמת מאקרו, כמו דיאלוג קהילתי ופיתוח שיתופי פעולה בין-ארגוניים, מבססות גישה קהילתית שיתופית ודיאלוגית המשלימה ומחזקת את התהליכים הפרטניים. היכולת של המרכזים להתמחות ברצף התערבויות ממיקרו עד מאקרו המבוסס ברובו על ידי פעילות מתנדבים מתוך הקהילה מחזק את פיתוח הקהילה.

מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה מקדם את הפיתוח הקהילתי בכמה דרכים:

1. **מסייע בהתארגנות של פרטים וקבוצות המבקשות לפעול לשיפור איכות החיים:** עיקר העבודה של המרכזים ממוקדת בסיוע לקהילה לזהות את הצרכים, להגדיר מטרות ותוצאות מצופות, להעניק כלים והכשרה, לחבר שותפים ולתת ליווי מקצועי. דוגמאות לתהליכי שינוי שהמרכזים מעורבים בהם: התחדשות עירונית, הרחבות במרחב הכפרי ותהליכים של קבלת החלטות הנוגעים למרחב הציבורי המשותף (אופי תפילות בחגים, הקמה של גינה ציבורית בשכונה).

2. **פועל ליצירת "קהילת מגשרים מקומית" - רשת חברתית של פעילים ומתנדבים המקדמים חיים**



בדרכי שלום: ההון האנושי הוא מרכיב מרכזי בפיתוח הקהילה. פיתוח של רשת מתנדבים ופעילים חברתיים בתחום הגישור, הדיאלוג והאקטיביזם לסובלנות מהווה תשתית חשובה לפיתוח מנהיגות ופיתוח הקהילה. לרשת החברתית ערך חשוב בייזום פרויקטים חדשים, שותפויות, פיתוח משאבים ויצירה של ערוצי תקשורת ויחסי אמון בין אנשים וקהילות המשמשים גם כלי עבודה בעיתות משבר. עוד בנושא ניתן לקרוא במאמר ["מנהיגים כסנסורים ווסתים קהילתיים - מרגישים, יוזמים ומשפיעים בשותפות רב-תרבותית ברמלה"](#)¹⁰.

3. מפתח מענים חדשים בתחום יישוב סכסוכים בשיתוף עם הקהילה וארגונים בקהילה: פיתוח קהילתי מאפשר לקהילה להתמודד בדרך דמוקרטית עם סכסוכים ומחלוקות. מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה מופעל על ידי הקהילה ומפתח מענים לבעיות המעסיקות את הקהילה. התמודדות מיטיבה עם בעיות חברתיות מורכבות משלבת תחומי ידע ומקצועות מגוונים. לכן מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה עוסקים בפיתוח קהילתי בין-תחומי¹¹. לדוגמה, תכנון בנוגע לגיל הזקנה ויישוב סכסוכים בהסכמה בגיל השלישי נעשה עם המחלקה לקשיש באגף לשירותים חברתיים, עם מעונות יום לקשיש, עם יד ריבה (מיצוי זכויות לקשישים) ועם תוכנית פעמונים (תכנון כלכלי).

ג. תשתית לחינוך - הכשרה והקניית כלים

מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה עוסקים בפיתוח תוכניות חינוך ומתן הכשרות בתחום הגישור, מיומנויות תקשורת, משא ומתן, ניהול שיחות קשות, כשירות תרבותית, דיאלוג קהילתי ועוד. לצד ההכשרות ישנן תוכניות ארוכות טווח להנחלת השפה הגישורית בארגונים ובמערכת החינוך. ההכשרות ניתנות למגוון רחב של קהלים בשאיפה להגיע לכל אחד ואחת מחברי הקהילה ואנשי המקצוע הפועלים בקהילה.

בין קהלי היעד ניתן למצוא ילדים מגיל הגן עד גיל תיכון (במסגרות החינוך הפורמליות והלא-פורמליות), עובדים סוציאליים, מורים וגננות, נותני שירותים באגפי העירייה השונים, מנהלי קהילות ומזכירי יישובים במועצות האזוריות, יו"ר ועדים (ועד בית, ועד שכונה / יישוב, ועדי הורים, ועדי עובדים), שוטרים, עובדים בלשכת התעסוקה, בעלי עסקים, מתנדבים ופעילים חברתיים בעיר (סיירת הורים, מתנדבים של משמר אזרחי ועוד), משתתפים בתוכנית בתי המשפט הקהילתיים ועוד.

ההכשרות יכולות להתפתח ביוזמת המרכז, כמענה לצורך שעולה מהקהילה או לבקשת ארגונים בקהילה. מערך ההכשרות של המרכזים כולל קורסים, השתלמויות, ימי עיון, מפגשי חשיפה ועוד. חלק מההכשרות נעשות על ידי המרכז ואנשיו, וחלקן נרכשות מגופים פרטיים תוך התאמתם לאופי ולצרכי המקום.

ניתן למצוא דוגמאות להכשרות שניתנות במרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה במאמרים האלה:

בבית ספר: ["כל שינוי חייב להתחיל בחינוך - תלמידי הראשון בגישור"](#), מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, ראשון לציון (2013).

10 שמר, א' (2018). "מנהיגים כסנסורים ווסתים קהילתיים - מרגישים, יוזמים ומשפיעים בשותפות רב-תרבותית ברמלה". משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, גוינט ישראל ומוזאיקה - המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה.

11 פיתוח קהילתי בין-תחומי מיועד לסייע בהתמודדות עם בעיות חברתיות, כלכליות וסביבתיות מורכבות ברמה הקהילתית, המחייבת פעולה יישומית על ידי שילוב בין תחומי ידע שונים (פיתוח קהילתי בין-תחומי, כורזים, כץ וכרמון, 2009).



בבית ספר: "תבחרו בגישור זו הדרך לחיבור - חשיפה לתרבות הגישור וליישומה בבית הספר הקהילתי", המרכז הקהילתי לגישור ויישוב סכסוכים, זכרון יעקב (2013).

לגיל הרך: "גישור משחק ילדים - סיפורה של תכנית ללימוד מיומנויות גישור לגיל הרך", מרכז גישור ודיאלוג בקהילה, רמת השרון (2014).

פיתוח תוכנית גישור לקהילה החרדית: "רחובות של סובלנות תרבותית", מרכז גישור ודיאלוג עירוני רחובות (2013).

4. שיווק ופרסום

שיווק ופרסום הינם חלק בלתי נפרד מעבודת המרכז, ומטרתם להביא לידיעת הציבור הרחב מידע על השירותים הניתנים במרכז. אם אין במרכז ידע וניסיון בתחום, ניתן לגבש צוות שיווק ופרסום מקרב המתנדבים שיש להם ניסיון או לקבל יעוץ והכוונה מגורם חיצוני. במסגרת גישורים אנו מקיימים מדי שנה הכשרות יומי עיון בנושא.

בשלב ההקמה חשוב להכין תוכנית עבודה גם לנושא זה:

- **בחרו שם מתאים למרכז, שיסייע למתג אותו כפי שתמצו שייתפס בעיני הקהילה.** השמות הניתנים למרכזי גישור ודיאלוג בקהילה מגוונים. רצוי שבחירת השם תשקף את מגוון הפעילויות שאתם מייעדים למרכז. שימו לב, בחירת שם צר ומצומצם עלולה להשליך על הדרך שבה ייתפס המרכז. לדוגמה, יש הבדל בין פעילות של "מרכז לגישור עירוני" לעומת פעילות של "מרכז לגישור, יישוב סכסוכים ודיאלוג בקהילה". בערד, למשל, בחרו לקרוא למרכז "מרכז שיח בקהילה - מרכז גישור ודיאלוג בקהילה".

- **כחלק ממיצוב המרכז מומלץ לעצב לוגו ייחודי אשר יופיע בטפסים ובכל דפי המידע והפרסומים של המרכז.** ניתן לחסוך בעלויות המעצב הגרפי ולהשתמש בכוחות קיימים בקהילה. פעילים קהילתיים בעלי רקע מקצועי בתחום יכולים לסייע. יש מרכזים, כמו ברחובות, שהוציאו קול קורא לקבל הצעות לעיצוב לוגו למרכז וקיבלו שלל רעיונות, שמתוכם בחרו את הלוגו המתאים והכריזו על הזוכה בטקס עירוני. כך יצרו אירוע קהילתי המשתף את הקהילה וגם מאפשר חשיפה למרכז הגישור והדיאלוג בקהילה.

- בניית עמוד אינטרנט פרסומי למרכז באתר הרשות, ואם אפשרי גם כעמוד בפני עצמו

- הקמת עמוד פייסבוק

- שלטי חוצות המפרסמים את המרכז - כרזות, שלטי הכוונה עירוניים וכדומה

- יצירת קשר ובניית תוכנית עבודה לפרסום המרכז ופעולותיו עם דובר העירייה

- עיצוב חומרי פרסום: חולצות למגשרים שיוצאים לשטח, גלויות עם טיפים לשכנות טובה, מגנטים, בלונים ממותגים לאירועים קהילתיים ועוד. לדוגמאות.



מדיניות שלום בעבור שירותים

נוסף על הקמת התשתית לפעילות בשלוש אסטרטגיות הפעולה, יש לתת את הדעת למודל הכלכלי של המרכז. אחד ממרכיבי המודל הכלכלי הוא הכנסות בעבור שירותים שהמרכז יספק, כגון ניהול של תהליכי גישור, קורסי גישור ופרקטיקום, סדנאות בבתי ספר ועוד. מרבית המרכזים גובים תשלום בעבור השירותים שלהם, ואנו מאמינים כי חשוב לחזק תפיסה זו. מדיניות התמחור של המרכז כשירות ציבורי צריכה להיות ברורה ושקופה לכול.

ההחלטה על תמחור של שירותי המרכז נוגעת למדיניות, והיא צריכה להתקבל בוועדת ההיגוי / בהנהלה הציבורית של המרכז. בהחלטה על תמחור השירות ניתן לחשוב על השיקולים האלה:

- שירות חינוך עלול להיתפס כשירות לא מקצועי. גביית תשלום תתרום למיצוב המקצועי של המרכז וכן של הצוות המתנדב.
- גביית תשלום מהצדדים / ממקבלי השירות מבטאת את מחויבותם לתהליך ומגבירה את הסיכוי להצלחתו.
- על עלות התמחור להיות מותאמת למצב הסוציו-אקונומי של קהל היעד ולתמחור שירותים אחרים הניתנים במסגרת הציבורית.
- חוסר יכולת של הצדדים לעמוד בתשלום לא ימנע מהם לקבל שירות.

עלות השירותים במרכזים ואופן תמחורם משתנים ממקום למקום בהתאם לשיקולים שהוזכרו לעיל. למשל, חלק מהמרכזים גובים בעבור שעת גישור סכום הנע מ-50 ש"ח לשעה ומעלה, ויש הגובים בעבור ישיבת גישור סכומים הנעים בין 50 ל-150 ש"ח מכל צד.

ישנם מרכזים שמגדירים את השנה הראשונה כשנת "הרצה", ובשנה זו אינם גובים תשלום.



המשך הלמידה על הקהילה



הקהילה היא דינמית, ולכן תהליך הלמידה הוא תהליך מתמשך. מרכז הגישור והדיאלוג בקהילה מעוניין להיות רלוונטי ולתת מענה מיידי ואף מונע. לכן חלק מהיכולת שלו להגיב מבוססת על למידה מתמדת, יצירת קשרים ונוכחות בקהילה.

הלמידה על הקהילה היא תהליך ספיראלי המתקיים בד בבד עם שלבים אחרים בתהליך הייזום וההקמה. שלב זה הוא המשכו של שלב הלמידה שתואר בשלב הייזום (ראו [עמוד 11](#)). בשלב זה נרצה להעמיק בלמידה כדי להשיג כמה מטרות:

- לזהות כוחות, הזדמנויות ונכסים שיש בקהילה, כגון מנהיגות, יכולות ומיומנויות של אנשים, התארגנויות וגופים משמעותיים שהם חלק מהקהילה.
- להכיר את הצרכים והאתגרים שעומדים בפניהם, קהילות, ארגונים וממסד מתמודדים. למשל, צרכים הנוגעים להנגשה פיזית, כשירות תרבותית (כמו הנגשה שפתית של תהליך).
- לזהות ערכים והנחות יסוד לגבי סכסוכים ודרכים אפקטיביות ליישוב סכסוכים בקהילה. ננסה לאסוף מידע על מוקדי סכסוכים ו/או על קונפליקטים מובנים בקהילה (למשל, בין תושבים חדשים לוותיקים).
- להבין את מבנה הקהילה - האנשים, הקבוצות, הרשתות החברתיות, התארגנויות אזרחיות ונותני שירותים בקהילה ואופי הקשרים ביניהם.
- לאתר את המנגנונים הקיימים כיום ליישוב סכסוכים, קידום דיאלוג, שיתוף ציבור וכדומה, וכיצד הם נתפסים על ידי הקהילה. נרצה להבין מהי מידת שביעות הרצון של אנשי הקהילה בנוגע לדרכים הקיימות ליישוב סכסוכים בקהילתם.
- להשתלב בקהילה, להיות מוכרים ולהכיר את התושבים, האנשים מהקבוצות והזהויות השונות, להקשיב, לשוחח ולהיות מעורים במתרחש ביום-יום.

הלמידה היא הזדמנות ל"הפצת הבשורה" בקהילה. מלבד הידע הרב שנאסף בעת הלמידה, המפגש הבלתי אמצעי של צוות ההקמה עם אנשים מהקהילה ועם נותני השירותים השונים מהווה הזדמנות לבחון ולהציג באופן ישיר את החזון ותפיסת העולם של מובילי היוזמה להקמת המרכז לגישור ודיאלוג בקהילה ולתת מענה להתנגדויות וחששות בנוגע להקמת השירות. שיח זה יסייע לבנות את הקשר האישי, האמון והלגיטימציה של המרכז בעיני גופים ובעלי תפקידים בקהילה ולהניח את היסודות לשיתופי פעולה עתידיים. לפיכך חשוב לא לוותר על המפגשים הבין-אישיים הללו, שכן התהליך של איסוף המידע מהווה גם שלב של הפצת הבשורה והזדמנות לגיוס שותפים לדרך.



בניית שותפויות



עבודה מערכתית מקדמת שינוי

התפיסה הקהילתית מניחה כי על מנת לקדם תהליכי שינוי והשפעה עלינו לעודד שיתופי פעולה בין מגוון שחקנים בזירה הקהילתית. מניסיונו, ככל שמערך השותפויות של המרכז יהיה רחב, מגוון ואיכותי יותר, יותר גורמים בקהילה יקבלו על עצמם אחריות לקידום של מטרות המרכז. עקב כך התשתית להפעלת המרכז תהיה רחבה ויציבה יותר ותאפשר ליזום פעילויות במישור המניעתי ולא רק תגובה לבעיות וסכסוכים.

- **בנייה של שיתופי פעולה דורשת בניית אמון, בסיס ערכי משותף, גיבוש שפה משותפת ומנגנוני עבודה מותאמים לכל אחד מהארגונים הרלוונטיים בקהילה.** את התהליך של בניית השותפות עם ארגון מסוים כדאי להתחיל בפגישה ראשונית להיכרות הדדית ואיתור צרכים ואינטרסים משותפים. המפגשים שייקבעו לאחר מכן, יוקדשו לגיבוש תוכנית עבודה משותפת, נוהלי עבודה, בניית טפסים משותפים (אם מדובר בהפניות לגישור, למשל) והגדרת תוצאות ברורות ומדידות לשיתוף הפעולה.
- **בפגישות נסו להבין מה הערך המוסף של שיתוף הפעולה לכל אחד מהשותפים.** למשל, כיצד המרכז יכול לתת מענה במקומות שבהם ארגון מסוים מנוע מלהתערב בסכסוך מסוים בשל מניעה חוקית או בשל היעדר הכלים הנדרשים לביצוע ההתערבות. שיתוף הפעולה עם המרכז יאפשר לארגון לשפר את השירות שהוא נותן לקהילה, ובמקרים ש בהם הוא מנוע מלהתערב, הוא לא ישיב את הפונים ריקם אלא יפנה אותם לגורם מקצועי שיכול לסייע לו - למרכז לגישור ודיאלוג.
- **בפגישות נסו להבין כיצד המרכז יכול להיעזר במשאבים הקיימים בארגונים בקהילה.** לדוגמה, שירות ייעוץ לאזרח מעניק ייעוץ משפטי ללא עלות. אם נזהה צורך להפנות את הצדדים הפונים למרכז הגישור לקבלת ייעוץ משפטי טרם הליך הגישור, נפנה אותם לשירות ייעוץ לאזרח.
- **שווקו את ארגז הכלים שלכם לשותפים.** מומלץ לקיים סדנת הכשרה בהובלת מרכז הגישור והדיאלוג בקרב שותפים פוטנציאליים. ההכשרה נועדה לחזק את ההיכרות עם הכלים הקיימים במרכז, להסביר מהו מרכז גישור ודיאלוג ואילו סוגי הפניות מתאים להעביר אליו וכן לקיים חשיבה כיצד העבודה המשותפת תתבצע בפועל. הסדנה גם מאפשרת שיח והידברות ויכולה לסייע בתהליכי דיאלוג קהילתי. יש להתאים את הסדנה לקהל היעד, לדעת מראש כמה נוכחים יהיו ומה תחום הידע שלהם. כדאי לאסוף מראש דוגמאות של קונפליקטים הרלוונטיים לקבוצה ולבנות סימולציות במהלך הסדנה המתאימות לה. כדאי להעביר למשתתפי הסדנה משוב קצר בכתב בתום הסדנה לצורך הפקת לקחים ולמידה.



- **שמרו על שיתופי הפעולה באופן מתמשך.** לאחר שסיכמתם עם גורם בקהילה על שיתוף פעולה, חשוב לשמר עימו את הקשר. סכמו על פגישות עבודה קבועות לעדכונים, לחשיבה ולהערכה משותפת בדבר עמידה ביעדים שנקבעו. שלחו עדכונים תקופתיים לשותפים בדוא"ל או באמצעות ניוזלטר או כל אמצעי אחר שעומד לרשותכם.
- **התחילו לפעול בהיקף מצומצם.** בחרו להשקיע את משאבי הזמן המוגבלים שלכם במספר מצומצם של גורמים אשר יש סיכוי גבוה יותר לקבל מהם הפניות למרכז גישור ודיאלוג. אם זיהיתם גורמים / גופים אשר אינם מעוניינים בשיתוף פעולה עימכם, עדיף להניח להם ולהשקיע את המשאבים שלכם במקומות אחרים התומכים בדרככם. ייתכן שהבשלות של גורמים אלה תתפתח בהמשך, לאחר שהמרכז יוכיח את עצמו.
- **בנו קשר אישי.** השקיעו בפגישות האישיות שאתם עורכים לגיוס בעלי עניין ושמרו איתם על קשר מתמשך באופן אישי. בסופו של דבר הכול אישי.
- **השתמשו במיומנויות הגישוריות שלכם.** היו אמפתיים לכל השותפים, נסו להכיל את הצרכים והמצוקות של כל אחד מהם ולגשר בין שותפים "שאינם מסתדרים" זה עם זה. ייתכן שזה יהיה הגישור המשמעותי ביותר שתעשו במסגרת המרכז.
- **הבחינו בין עיקר ובין טפל.** זה נכון לגבי התהליך של פיתוח השותפויות למרכז הגישור וגם לגבי הניהול הכללי של המרכז. אל תתעכבו על דברים שאינם חיוניים, אך הילחמו (ממש כך!) על מה שחשוב באמת. השותפים שלכם יעריכו אתכם, אם תדעו להרפות כשצריך ו"לדפוק על השולחן" כשצריך, ולהבחין בין שני המצבים...
- **הוקירו את השותפים שלכם ותנו לכך ביטוי פומבי.** לדוגמה, תמיד יש לשאוף לומר "אנחנו עשינו" ולא "אני עשיתי".



רשימת בעלי עניין אפשריים מהקהילה

פירוט	נושא
מוקד 106 פניות הציבור מחלקת הנדסה ורישוי המחלקה לאיכות הסביבה / שיפור פני העיר המחלקה המשפטית אגף לתכנון ובנייה פרויקט עיר ללא אלימות דוברות הרשות המח מחלקה וטרינרית	עירייה / מועצה
מחלקת הרווחה - מנהל המחלקה עובדות סוציאליות קהילתיות עובדות סוציאליות רכזת מתנדבים מוקד קליטה - רכזי תחום עולים מנהלת המחלקה לקשישם	מחלקה לשירותים חברתיים
מנהל מחלקת חינוך מנהלת מחלקת הגנים מנהלים בבתי ספר יסודיים, חטיבת הביניים ותיכון יועצות בבתי ספר ועד ההורים המוסדי ועדי ההורים בבתי הספר השונים מועצות התלמידים קבס"ים (קציני ביקור סדיר) יחידת הנוער	תחום החינוך
מפקד התחנה, מחלקת חקירות, השיטור הקהילתי	משטרה
שירות ייעוץ לאזרח (שי"ל) סגור קהילתי ויצ"ו נעמ"ת מועצת הנשים ארגוני נכים ארגוני קשישים ארגוני עסקים	תחנות ייעוץ וארגונים שונים
	פרויקט שיקום שכונות
מחזיק תיק הנוער ברשות תנועות נוער	נוער
מתנס"ים	מרכזים קהילתיים



פירוט	נושא
יו"ר ועדי בתים של השכונות השונות והבניינים השונים האגודה לתרבות הדיור המפקחת על הבתים המשותפים מגזר כפרי - מנהלי קהילה, מזכירי יישובים, יו"ר ועדים	איכות חיים
יו"ר המועצה הדתית רבני העיר, רבניות העיר, בלניות, קייסים, גבאים בבתי כנסת אנשי דת מהדתות השונות - אימאם, קאדי, ראש כנסייה וכדומה	תחום הדת
מרכזי קניות גורמים פרטיים (עורכי דין, רואי חשבון וכדומה) מספרות, סלוני יופי וטרינרים	בתי עסק, מרכזי עסקים ועוד
חברי מועצה - מכל הסיעות חברים בסיעות השונות מנהיגים פורמליים ובלתי פורמליים יושבי ראש ועדים	נבחר ציבור
בתי משפט לתביעות קטנות	בית משפט
מרצים וסטודנטים במכללות, בשלוחות של אוניברסיטאות וכדומה	מרכזים אקדמיים

רשימת מקורות

- כורזים-קורשי, י', כץ, ח', כרמון, א' (2009). פיתוח קהילתי בין-תחומי: מהות, עקרונות וכיווני פעולה. תל-אביב: הפורום הבין-תחומי לפיתוח קהילתי, אשלים, הסוכנות היהודית, משרד הרווחה והשירותים החברתיים והמרכז חינוך קהילתי ע"ש ציפורי.
- אגמון-שניר, ח', שמר, א' (2016). כשירות תרבותית בעבודה קהילתית. משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים.
- לי-און, לי (2003). תכניות לגישור וליישוב סכסוכים בקהילה - מקצועיות ואמות מידה. המרכז הארצי לגישור וליישוב סכסוכים, משרד המשפטים.
- שמר, א' (עורכת) שני, א', יולזרי, א' (ליווי כתיבה) (2013). מרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה: חדשנות חברתית ביזמות קהילתית. תל-אביב: משרד הרווחה והשירותים החברתיים, תכנית גישורים וג'וינט ישראל.
- שמר, א' (עורכת), יולזרי, א' (ליווי כתיבה) (2014, 2016). כשעשייה, למידה וידע נפגשים - אסופת מאמרי חכמת העשייה ממרכזי הגישור והדיאלוג בקהילה. חלק א' וחלק ב'. משרד הרווחה והשירותים החברתיים ותכנית גישורים.
- שמר, א' (2018). "מנהיגים כסנסורים ווסתים קהילתיים - מרגישים, יוזמים ומשפיעים בשותפות רב-תרבותית ברמלה". משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים, ג'וינט ישראל ומוזאיקה - המרכז ליישוב סכסוכים בהסכמה.