

עבודת קרן אבי חי בתחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית

סיכום רפלקטיבי

רונן גופר

אוקטובר 2019

תוכן העניינים

תקציר המחקר	5
הקדמה	11
פרק א: התפתחות תחום קהילתיות בקרן אבי חי	12
פרק ב: שיטות וכלים	15
פרק ג: מהי קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית? תיאור הנעשה בשטח	16
1. התשתית	16
2. התוכן	17
פרק ד: ממצאים	19
1. הגדרה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית	19
א. מגמה המגשרת בין זרמים	19
ב. עיסוק בחיי יחיד, משפחה וקהילה	20
ג. השתייכות מחודשת (reclaiming) ועדכנית ליהדות כמסורת וכתרבות	20
2. מדדים לבחינת קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית מצליחה	22
א. מעמד התכנית ביישוב	22
ב. מידת היווצרותה של 'מסורת' יישובית	23
ג. היקף השתתפות בפעילויות	23
ד. מידת התגייסות מתנדבים	24
ה. מידת ההשפעה החברתית והקהילתית, לרוחב ולאורך	24
ו. מידת הנוכחות החיובית בשיח ובמרחב הציבוריים	24
ז. מידת תחושת 'בני בית' בתרבות היהודית-ישראלית בקרב מובילי התכניות	24
ח. מידת ההשפעה על מערכת החינוך הפורמלית	24
ט. מידת הדמיון בפרקטיקה של תכניות יישוביות שונות	25
3. האסטרטגיות העיקריות להצלחה של הפרקטיקה (best practice)	25
אסטרטגיה ראשונה: יצירת שותפויות	26
אסטרטגיה שנייה: עידוד ריבוי הגוונים והגישות ביהדות-ישראלית	26
אסטרטגיה שלישית: הקשבה לקהילה ומכוונות לרצונות ולצרכים מהשטח	31
אסטרטגיה רביעית: השקעה בתשתיות מקומיות, במשאבים ובחזוקות	32
אסטרטגיה חמישית: עידוד התנדבות ומעורבות חברתית	32
אסטרטגיה שישית: עידוד תהליכי חיפוש זהות ויצירת שייכות אישית, קהילתית ומקומית	33
אסטרטגיה שביעית: ניהול השפעת גורמים חיצוניים	33
א. פרואקטיביות של גורמים המקדמים תרבות יהודית-ישראלית	33
ב. ניצול חלון הזדמנויות, חיובי או שלילי	33
ג. חוסר מעורבות המדינה כמאפשר את מעורבות הרשויות המקומיות	34

4. האתגרים בתחום הקהילתיות 35
- א. השאיפה לאיזון ושוויון בין קבוצות בעלות גישות שונות ליהדות-ישראלית 35
- ב. רתימת הדור הצעיר למעורבות והובלה 35
- ג. הכרה ותמיכה ממשלתית בחשיבות תחום הקהילתיות 36
- ד. הקמת רשת ארצית ומנהיגות לתמיכה מקצועית לעוסקים בתחום 36
- ה. הגברת פעולה בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי 37
- ו. הצטרפות למגמת ההתחדשות הקהילתית בחברה הישראלית 37
- ז. הגדלת מספר הרשויות המקומיות העוסקות בזהות יהודית-ישראלית 38
- פרק ה: דיון והמלצות לעתיד 39
- המשגה מחקרית 39
1. בין זהויות של קהילתיות לקהילת זהות 40
- קהילתיות 40
- זהות 40
- קהילת זהות 41
- מסקנות והמלצות לעתיד 43
2. הימנעות מקונפליקט והתמודדות עם סוגיית הזרמים ביהדות 43
- מסקנות והמלצות לעתיד 44
3. מהוון אנושי להוון חברתי 45
- מסקנות והמלצות לעתיד 46
4. יצירת שותפויות, הכשרת מנהיגות והתבססות על כוחות פנימיים 47
- מסקנות והמלצות לעתיד 48
5. שיח פנים אל פנים 48
- מסקנות והמלצות לעתיד 48
6. קהילת-מעשה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית 49
- מסקנות והמלצות לעתיד 51
- תמונת עתיד 52
- סיכום 53
- נספחים 55
- נספח מס' 1: מדריך מקוצר להקמת תכניות והפעלתן 56
- נספח מס' 2: פרטים על כינוס אבי חי 59
- נספח מס' 3: ניתוח משובים בעקבות כינוס אבי חי 60
- נספח מס' 4: רשימת המרואיינים וקבוצות מיקוד 62
- נספח מס' 5: חזון ומטרות קרן אבי חי בתחום קהילות 63
- ביבליוגרפיה 64

עבודת קרן אבי חי בתחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית

– סיכום רפלקטיבי –

רון גופר

תקציר המחקר

קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית היא תחום חדש יחסית בעולם היהדות הישראלית, ועל אף עול-ימיה היא הפכה, בתוך זמן קצר יחסית למשך תמיכת קרן אבי חי בה, לתחום עשייה משמעותי בכל מקום בו היא פועלת. העשייה הענפה של תחום הקהילתיות והישגיו מבוססים על פיתוח והעצמה של מנהיגות מקומית ועל ערכים, עקרונות פעולה, כלים ושיטות עבודה שפותחו על פי תפיסת העולם השיתופית והמצמיחה של קרן אבי חי.

כחלק מתהליך סיום עבודתה, החליטה קרן אבי חי להעריך ולסכם באופן רפלקטיבי את פעילותה בתחומי עיסוקה השונים. את סקירת תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית (להלן: 'תחום קהילתיות') החליטה הקרן לערוך באופן שיתופי, כלומר, תוך שיתוף מובילי התכניות המקומיות שנתמכו על ידי הקרן: התכניות החברות ברשת 'ניצנים', תכנית בי"ת, גווי ירושלים של החברה למתנ"סים, תכנית 'שריגים' בתנועת המושבים ותכנית 'כזה ראה וחדש' בתנועה הקיבוצית.

מטרת התהליך היא לחולל חשיבה רפלקטיבית על הישגים ואתגרים בתחום, ולזהות פרקטיקות מובילות הפועלות בשטח. במסגרת זו, ביקשנו לתאר את העשייה בשטח של תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, לאמוד את הצלחותיו וחידושו, לעמוד על אתגריו ולנסח עבורו המלצות לעתיד. מהלך זה בוצע תוך התייחסות למטרות הקרן בתחום זה, וכן למטרות התכניות. בכך, מבקשת קרן אבי חי להשאיר אחרי סגירתה תשתית פעולה וחשיבה למובילי התכניות בהווה, לבעלי עניין, תורמים וכדומה בעתיד.

המהלך והשיטה של הסיכום הרפלקטיבי הורכבו מכמה חלקים, אשר לכל אחד מהם מטרה משלו ויחדיו הם משלימים תמונה רחבה של מקורות מידע, ניתוח והסקת מסקנות. השלב המקדים כלל מיפוי, סקירת דוחות הערכה ומסמכים והקמת ועדת היגוי; שיא התהליך היה הכינוס 'מדברים קהילתיות' בו השתתפו קרוב ל-100 ממובילי התכניות היישוביות מכל הארץ; בסיום נערכו ראיונות עם ראשי רשויות מקומיות ואזוריות וקובעי מדיניות בתחום, וכן התכנסו שתי קבוצות מיקוד של מנהלי מתנ"סים השותפים לתכנית בי"ת ומנהלי תחום החינוך ברשות אחת, וסדנה לצוות קרן אבי חי. סך הכול רואיינו בתהליך זה 31 אנשים (לא כולל המשתתפים בכינוס).

אופן התפתחותו של תחום הקהילתיות בקרן אבי חי מייצג מאמץ של הקרן למנף יכולות והישגים

שלה מזירות פעולה אחרות, ולנתבם אל הזירה הקהילתית-מקומית. מטרת העל של הקרן בתחום זה היא לטפח קהילות דינמיות המספקות לחבריהן מגוון עשיר של הזדמנויות לחיים בעלי עוגן יהודי-ישראלי. במסגרת זו פועלות תכניות המקדמות מחויבות הדדית גבוהה של חבריהן ואיכויות קהילתיות נוספות.

תחום קהילתיות התפתח בקרן אבי חי באופן דינמי ולאורך כמה שנים, תוך ניצול הזדמנויות לשינופי פעולה. עם מיצובו כ'תחום', נעשתה גם פנייה ישירה אל הקרן להצטרף למהלך. בכל מהלכי ההצטרפות של יישובים, מועצות אזוריות וארגוני גג קהילתיים (החברה למתנ"סים, תנועת המושבים, תנועת הקיבוצים), דאגה הקרן ליישם ואף להתנות את תמיכתה בקיום תפיסתה להקמת תכניות בנות-קיימא, באמצעות יצירת שותפות מלאה עם המנהיגות המקומית, כולל בתקצוב התכנית; בהקמת ועדת היגוי מקומית שמטרתה להוביל את השותפות המקומית; בעמידה על הצורך בתכניות עבודה מבוססות יעדי תוצאה ומיפוי מקדים של הצרכים בשטח; ובביסוס התכניות על סוכני שינוי, פעילים ומתנדבים שיוכשרו לכך.

התכנית הראשונה שהקרן תמכה בהקמתה היא תכנית 'עולמות' שפעלה בנצרת עילית החל בשנת 2004. בהמשך, התפתחו שתי תכניות יישוביות נוספות ביוזמה מקומית: זי"ת במועצה האזורית עמק חפר וזיק"ה במועצה המקומית גן יבנה. לימים הצטרפו תכניות אלה כתכניות יישוביות במודל 'ניצנים'. במקביל, התגבשה תכנית בי"ת - בתי יוצר יהודיים קהילתיים, בשותפות עם החברה למתנ"סים, שהופעלה בחמישה מתנ"סים והורחבה לשמונה נוספים. מתוך תכנית בי"ת צמחה תכנית 'גווי ירושלים' הפועלת כיום בשמונה מינהלים קהילתיים בירושלים. לאורך השנים נוסדו תכניות יישוביות נוספות שהצטרפו לרשת 'ניצנים' - תכנית 'חיבורים' בחולון, תכנית עיינות' ברמת הגולן וכן תכניות באבן יהודה, בבנימינה-גבעת עדה, במועצה אזורית חוף הכרמל, במעלה יוסף, בעמק המעיינות ובחוף השרון. עמותת 'ניצנים' הוקמה ב-2013 על מנת לתמוך מקצועית בעבודתן של התכניות היישוביות ולעודד את הקמתן של תכניות נוספות, וכיום היא מאגדת אחת-עשרה רשויות. בהמשך הוקמה תכנית 'כזה ראה וחדש' של התנועה הקיבוצית (2014) ותכנית 'שריגים' של תנועת המושבים (2015), ומטרתן לקדם קהילתיות יהודית-ישראלית במושבים ובקיבוצים.

קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית בנויה על קידום העשייה בשתי רמות: פיתוח תשתיות ויצירת תכנים. ברמת התשתית, פועלת ועדת היגוי בה חברים נציגים מהקרן, מהגוף המאגד ומוביל את התכניות, מתושבים ומבעלי תפקיד מהיישוב, ובראשה עומד בדרך כלל ראש/ת הרשות או סגנו. לכל תכנית יישובית קיים צוות מקצועי מצומצם הפועל יחד עם מתנדבים רבים.

ברמת התוכן, קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית כוללת כמה מרחבי תוכן המשלבים תכנים יהודיים-ישראליים וצורות פעולה ומתודולוגיות: לוח השנה העברי (חגים ומועדים); מעגל החיים (תחנות בחיים - גיל מצווה וכדומה); המרחב הציבורי המשותף (כגון קבלות שבת); לימוד משותף (כגון בתי מדרש); תרבות מקומית (למשל 'מקורוק'); מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית (הכשרת מורים, הכשרת רכזי נוער); מעורבות חברתית ברוח ערכי היהדות (כגון 'סיירת אור'); דיאלוגים בין קבוצות בעלות תפיסות יהדות שונות (קבוצות שיח של חילונים ודתיים); הכול יהדות-ישראלית (שילוב התכנים בפעילויות של ארגונים, ומיזמים אחרים ביישוב) וכן הכשרת פעילים, מתנדבים ובעלי תפקידים.

עיקרי הממצאים

התוצרים שהניב מהלך הסיכום הרפלקטיבי נותחו ואורגנו בקטגוריות: הגדרת התחום, חידוד ייחודיותו, זיהוי האסטרטגיות להצלחתו וכן הצבעה על האתגרים העומדים בפניו. קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית היא מגמה ועשייה מתמשכת של יחידים, משפחות וקהילות, החותרות לניהול חייהם על פי ערכים יהודיים-ישראליים ומייצרות תחושת גאווה מקומית והשתייכות מחודשת ומעודכנת ליהדות כמסורת ותרבות השייכות לכולם. מאפייני מגמה זו הם:

1. הישענות על שני בסיסי ידע ועשייה: בינוי קהילתי ותוכן יהודי-ישראלי
2. מתן כבוד ומקום לפרשנויות ולקבוצות שונות בחברה
3. התחברות לרצונות ולכמיהות קהילתיות כפי שהן עלולות מן השטח
4. מתן אפשרות ליחיד לעסוק בחיפוש אחר זהותו
5. יצירת 'יחד' קהילתי המעוגן בתרבות יהודית-ישראלית, הכולל חוויה, שיח ולימוד
6. חיבור למעגל החיים ולמעגל השנה היהודי-ישראלי

הגדרת 'קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית'

העשייה הקהילתית היהודית-ישראלית המקומית נבדלת מכל עשייה בעולם היהדות הישראלית או בתחום הקהילתי בכמה אלמנטים: היא מעודדת עיסוק בזהות אישית, משפחתית וקהילתית; עיסוק המתרחש תוך חוויה של reclaiming - 'דבר שהיה שלנו' ועתה אנו פועלים כדי להשתייך אליו מחדש, תוך פרשנות מחודשת על יהודיות-ישראלית. החוויה של 'בעלות מחדש' מתבססת על לימוד וטקסט, כמו רבים לפנינו, תוך פרשנות חדשה והעשרה עם טקסטים עבריים וישראליים, וחיבור ללוח השנה ולמעגל החיים האישי. ולבסוף, כלי השיח והדיאלוג שהתפתחו במסגרת העשייה בתחום הם בעלי פוטנציאל טבעי לחיבור בין קבוצות וקהילות מגוונות בחברה הישראלית.

ההצלחות בתחום

הסיכום הרפלקטיבי הצביע על כמה מדדים לבחינת ההצלחות בתחום. ראשית, מעמד התכנית ביישוב, ביחס לפעולות אחרות בו וביחס לתחום הקהילתי וכן ביחס לשותפות המועצה/עיר/יישוב במימון התכנית. מדד נוסף הוא היווצרותן של 'מסורות' יישוביות המעניקות ייחודיות וגאווה מקום; היקף השתתפות התושבים בפעילויות הוא מדד נוסף - יש תכניות שבהן מגיעים לאלפי משתתפים. מידת הפעלת מתנדבים בפעילויות גם היא מעידה על הצלחה ותחושת השתייכות, ויש כמה מאות מתנדבים כאלה, המופעלים על ידי הצוות המקצועי המצומצם של התכנית. מדד נוסף הוא ההשפעה החברתית והקהילתית על תחומים אחרים הפועלים ביישוב, וכן מידת הנוכחות החיובית בשיח ובמרחב הציבוריים. השותפים לעשייה הענפה מנסחים את מטרותם ותוצאת פעולתם כרצון להיות בנייבית בתרבות היהודית-ישראלית, ונוסח זה משקף יעדים ברמה קהילתית, משפחתית ואישית, הניתנים לתרגום למדדי הצלחה. חלק מן התכניות היישוביות פועלות גם במערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית ביישובם. מדד אחרון להצלחה, הוא הדמיון בין התכניות היישוביות בפרקטיקה דומה, דבר שבא לידי ביטוי בכינוס אבי חי ובניתוח כלל חומרי הסיכום הרפלקטיבי. יש לייחס עובדה זו לעבודתה השיטתית של קרן אבי חי בבואה להקים ולפתח תכניות יישוביות.

אסטרטגיות להצלחה (best practice)

זיהוי האסטרטגיות העיקריות להצלחתה של הפרקטיקה, הוא אחת המטרות והתוצאות העיקריות של מהלך הסיכום הרפלקטיבי. האסטרטגיה הראשונה שזוהתה כחשובה ביותר בעיני השותפים לעשייה בתחום היא מתן מקום מרכזי ליצירת שותפויות בכל רמות העשייה והפעולה (בעלי תפקיד ברשות מקומית, בעלי עניין ברמת המקומית, "משוגעים לדבר", פעילים ומתנדבים). כמו כן, נראות בשיח הציבורי כאסטרטגיה של שותפות, בין התכניות לבין הרשות.

האסטרטגיה השנייה זוהתה כהכרה ועידוד של ריבוי הגוונים והגישות ליהדות ישראלית. ההכרה ברב-גונית היא נשמת אפן של התכניות היישוביות של קרן אבי חי. הן ביחס ליהדות ישראלית, והן כתפיסה קהילתית של ריבוי הגוונים, וגם כדרך להגיע לקהלים חדשים ולעקוף את הסוגיה הנפיצה של הזרמים ביהדות.

אסטרטגיה שלישית להצלחה היא המכוונות וההקשבה לקהילה ולרצונות והצרכים העולים מן השטח. עבודת התכניות היישוביות מבוססת על מיפוי רצונות וצרכים רלוונטיים המתורגמים לפעולה התואמת את אופי המקום, בהתאם לתפיסת השותפות של אבי חי. אסטרטגיה מצליחה זו התבססה במידה רבה על הכשרת מובילי התכניות בתחילת דרכם על ידי הקרן, ועל דרישותיה לגבש תכניות עבודה מבוססת-מיפוי.

אסטרטגיה רביעית להצלחה היא הסתמכות על חוזקות, משאבים וכוחות מקומיים, כמפתח להמשך קיום התכנית היישובית והתפתחותה. ה'מוצר' של יהדות ישראלית אינו מוצר מדף שניתן לצרוך מגורמי חוץ, אלא איכותו תלויה במידת האותנטיות שלו בקהילה ספציפית. כל התכניות החלו את דרכן בסיוע כוחות חיצוניים אך עם התפתחותן והתבססותן הן החלו להישען יותר ויותר על כוחות מקומיים שאותם הן מכשירות לצורך כך, כמפתח לקיימות שלהן בעתיד.

אסטרטגיה נוספת היא עידוד תהליכי חיפוש זהות ויצירת שייכות אישית, קהילתית ומקומית, והיא מתחברת לצורך עכשווי של אנשים לברר את זהותם באופן קהילתי בפרט.

בנוסף לאסטרטגיות המצליחות לעיל, זוהו גורמים חיצוניים המשפיעים על הצלחת התכניות: פרואקטיביות של גורמים המקדמים קהילתיות יהודית-ישראלית, ובמיוחד לאחר פניית קרן אבי חי אליהם, וכן אופי המעורבות השיטתית והמעצימה שהקרן העניקה להם. הגורם השני הוא חלון הזדמנויות קהילתי-חברתי, כמו למשל, הגירה שלילית של תושבים מן העיר אשר האיצה תהליכים של זהות ושייכות ובכך העצימה את הצורך בתכנית. גורם חיצוני שלישי שזוהה כמשפיע הנו חוסר המעורבות של המדינה בנושא הזהות כמאפשר את מעורבות הרשויות המקומיות.

האתגרים

בד בבד עם ההצלחות, זוהו גם האתגרים בתחום. האתגר הראשון הוא השאיפה לאיזון ושוויון בין קבוצות וגישות שונות ליהדות-ישראלית. היבט זה כרוך ברצון בהכרה ובתמיכה של המדינה בקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית וחלוקה שוויונית של תקציבים ממשלתיים. צעד נוסף שיכול לדחוף את התחום הוא הקמת רשת מנהיגות ארצית לתמיכה מקצועית לעוסקים בתחום. רצון זה כרוך בהקמתה של 'קהילת מעשה' (community of practice) - קהילת אנשי מקצוע החולקים ביניהם ידע ותובנות לשיפור העשייה, וכן בגיבושה של הנהגה ארצית. חלק מן התכניות שואפות להגביר את כניסתן לזירת החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי. אתגר נוסף הקשור לחינוך הוא רתימת הדור הצעיר למעורבות והובלה. בהסתמך על המרכיב הקהילתי שבבסיס התכניות היישוביות, ניתן לציין אתגר של הצטרפות למגמת ההתחדשות הקהילתית בחברה הישראלית, ללא ויתור על החתירה לעיצוב

זהות יהודית-ישראלית מקומית. לסיום, זוהי אתגר הגדלת מספר היישובים העוסקים בזהות יהודית-ישראלית.

סוגיות לדיון והמלצות לעתיד

הסוגיה הראשונה עוסקת בהבחנה בין זהויות של קהילתיות לבין קהילת זהות - בין המושג 'קהילה', המייצג קבוצה אחת, קהילה אחת מניירות, לבין המושג 'קהילתיות' המייצג תופעה רחבה של כלל התכניות היישוביות מטעם קרן אבי חי, השוקדות על פיתוח מודלים מגוונים של קהילתיות יהודית-ישראלית. הגיוון הוא סוד כוחו וייחודו של התחום אך הוא גם הסיבה לקצב ההתפתחות האטי והפרישה הארצית המצומצמת. כדי לאפשר את החופש לכל תכנית לעצב לעצמה זהות ייחודית ויחד עם זה להישאר חלק מתנועה גדולה, יש צורך להקים מסגרת ארצית שתאגד את כלל התכניות לתנועה אחת, ותהווה "בית זהותי". במובן זה, החלטת קרן אבי חי להקים את עמותת 'ניצנים' הייתה צעד נכון בכיוון זה, והמשך קיומה של העמותה הכרחי.

סוגיה שנייה עוסקת בהתמודדות עם קונפליקטים ועם סוגיית הזרמים ביהדות. בתכניות התפתחו במשך השנים כלי שיח ודיאלוג, אשר יכולים להיות מנוצלים להרחבה ולטיפול בנושאים נוספים. על כן, מוצע כי כלי השיח הללו ישמשו את התכניות בניהול שיח על סוגיות חברתיות, ובפרט על עיצובו של המרחב הציבורי המשותף בהקשרי דת ומדינה, אשר ברמה המקומית, בניגוד לרמה הארצית, יכול למצוא פתרונות. במובן זה, לתכניות עשוי להיות תפקיד משמעותי וחיוני בעיצוב המרחב הציבורי המשותף בחברה הישראלית.

סוגיה שלישית עוסקת באתגר הקהילתיות ומעבר מהון אנושי להון חברתי. רשתות חברתיות הן רכיב משמעותי בהגדרה ובפעולה של הון חברתי. בהתאם, מוצע כי המושג 'הון חברתי' יכנס באופן מפורש לתכניות העבודה ביישובים ובעמותת 'ניצנים', והפעילויות השונות ייבחנו לאור יכולתן לקדם אותן, ואף מוצע לייצר מדד מקומי הבוחן זאת.

סוגיה רביעית עוסקת ביצירת שותפויות, בהכשרת מנהיגות והתבססות על כוחות פנימיים. אנו ממליצים על העמקת השימוש באסטרטגיות מצליחות אלה בשני אופנים. האחד, על ידי בחינה מעמיקה של השותפויות הקיימות והשקעה במצליחות מביניהן וכן פיתוח שותפויות חדשות. השני, על ידי הגדלה משמעותית של דרך הפעולה הביזורית והמעצימה שבה פועלת התכנית, עד כדי יצירת 'תאי מתנדבים' כמעט עצמאיים בשטח. שיטות אלה עשויות להבטיח את המשך קיומן של התכניות היישוביות גם לאחר סגירתה של קרן אבי חי.

סוגיה חמישית עוסקת בצורך להגדיל את היקפם של תהליכי שיח פנים אל פנים. אלה יכולו להתממש יותר עם הרחבת נושאי השיח מעבר לתוכן היהודי-ישראלי, תוך שימוש בתשתית הקהילתית שנוצרה עבור מטרות קהילתיות נוספות, ותוך הבאה של ערך מוסף יהודי-ישראלי.

סוגיה שישית ואחרונה עוסקת בקהילת מעשה ארצית של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, והיא נבדלת מסוגיית הקמתה של מנהיגות ארצית המזוכרת בסוגיה הראשונה. חלק ניכר מן הפרקטיקות הידועות של קהילות מעשה מתרחשות במסגרת הקשרים המקצועיים המאורגנים על ידי קרן אבי חי ועמותת 'ניצנים'. למרות העשייה הקיימת, נראה כי מלאכה זו טרם הסתיימה. ל'ניצנים' עשוי וצריך להיות תפקיד מרכזי בהתארגנות מקצועית ארצית בסגנון של קהילת מעשה הפועלת כרשת מקצועית מבוזרת בתחום. בנוסף, ייתכן כי דווקא הקמתה ותחזוקתה של קהילת המעשה הארצית, יכולה לשמש פתח להשקעה מחודשת של קרנות פילנתרופיות נוספות בתחום, לאחר סגירתה של קרן אבי חי.

לסיכום, ניתוח המטרות שנוסחו לתחום הקהילתיות ואושרו על ידי חבר הנאמנים של קרן אבי חי,

מצביע על הישגי התחום כסיבה לגאווה. המטרה לפתח מגוון מודלים של חיים יהודיים-קהילתיים הושגה במלואה, מכיוון שהמודלים השונים שפותחו בתחום הקהילתיים מכסים את כל צורות ההתיישבות בישראל, במרכז ובפריפריה. ובכל מקום שהן פועלות הן משמעותיות, בעלות היקף רחב והפכו לחלק בלתי נפרד מחיי היישוב. המטרה להשפיע על התרבות ועל החינוך, הפורמלי והבלתי פורמלי, הושגה באופן כמעט מלא - התכניות היישוביות משפיעות על החינוך הלא-פורמלי ובחלקן אף משפיעות על החינוך הפורמלי, ועסוקות בדיון בשאלה מה הערך המוסף שלהן לזירה זו. מטרות קרן אבי חי העוסקות ברשת הקשרים הארצית בין התכניות היישוביות ומוביליו לא הושגו. למרות זאת, ניכר הרצון לכך ונוסח על ידי העוסקים בתחום, ואף הבשילו התנאים והתשתיות להקמתה של התארגנות ומנהיגות ארצית לתחום, בין היתר על ידי התשתית שהונחה על ידי עמותת 'ניצנים'. כמו כן לא הושגה המטרה של פיתוח שותפים אסטרטגיים, מתוך מוסדות המדינה ומחוצה לה, לצורך הכרה ותקצוב התחום. מהלך ארצי זה, על כל מטרותיו, יצטרך להתרחש ללא עזרתה ומעורבותה של קרן אבי חי, וכך גם הגדלת מספר היישובים המצטרפים לקהילתיים יהודית-ישראלית מקומית. בתוך זמן קצר בלבד הניחה קרן אבי חי תשתית איתנה להקמת 'תחום קהילתיים' ופעולתו. במובנים של קיימות התחום, ייתכן שזה זמן טוב "לעזוב את היד ולתת לילד ללכת לבד". התשתיות שהוקמו ופועלות הן גדולות ומעמיקות וימים יגידו מה תהיה תרומתן ברמת היישובים וברמה הארצית.

הקדמה

כחלק מתהליכי סיום עבודתה בסוף שנת 2019, החליטה קרן אבי חי להעריך ולסכם באופן רפלקטיבי את תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית (להלן: 'תחום קהילתיות') בו השקיעה בשנות פעולתה באמצעות תכניות יישוביות שיוזכרו בהמשך.

אפתח בתיאור התפתחות תחום הקהילתיות בקרן אבי חי, התפתחות שבאה מן השטח והתעצבה לכדי 'תחום' במהלך שכיוונו 'מלמטה למעלה'. לאחר מכן אתאר, בפרק 'שיטות וכלים', את רכיבי הסיכום הרפלקטיבי, הכוללים מגוון של תהליכים לאיסוף מידע, ביניהם ראיונות וקבוצות מיקוד, ובמרכזם כינוס רחב היקף שהתקיים ב-23 במאי 2018, ואפשר למובילי התכניות היישוביות מכל הארץ לבחון את הפרקטיקה לקידום התחום ולתכנן את אתגריה ושאיופיה לעתיד. בהקשר זה, גם המסמך הזה נכתב 'מלמטה-למעלה' - סדר היום העיקרי שלו והרעיונות בתוכו מתבססים על ניתוח תוצרים שיוצרו על ידי אנשי השטח ותועדו. מסמך זה הוא מעין 'תורת עבודה', ומספר את ה'סיפור' של העשייה הקהילתית היהודית-ישראלית מקומית. במובנים רבים, אין זה מקרי שתהליך הסיכום הרפלקטיבי נערך באופן שיתופי, שכן הוא תואם את האופן השיתופי שבו עיצבה הקרן את מיזמיה בתחום קהילתיות.

התכניות היישוביות המקדמות קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית הן חלק ממגמה כללית של חזרה לקהילתיות מחד, וממגמת העיסוק בזהות היהודית בחברה בישראל, מאידך. לקרן אבי חי יש חלק נכבד ביותר בעיצוב מגמות אלה ובעיצוב הקמתן של התכניות היישוביות, אשר נבנו באורח מקיים המתבסס על כוחות מקומיים, ועל כן הן בעלות פוטנציאל להישאר גם לאחר סגירת הקרן. כאן המקום לציין כי לתכניות הקהילתיות השונות של קרן אבי חי יש ותק משתנה וחלקן צעירות יחסית. על כן, מן הסתם, יובאו דוגמאות ואזכורים רבים יותר מהתכניות הוותיקות (רשת 'ניצנים', 'בי"ת' ו'גווי ירושלים' של החברה למתנ"סים) ופחות מהתכניות הצעירות ('שריגים' של תנועת המושבים ו'כזה ראה וחדש' של תנועת הקיבוצים).

מסמך זה מהווה את תרומתה האחרונה של קרן אבי חי להמשך קיומו והתפתחותו של תחום קהילתיות בישראל. המסמך נועד לשמש אנשי המקצוע ובעלי תפקידים בתחום, יזמים ואנשי קהילה המעוניינים להקים קהילות ביישובים נוספים על סמך הניסיון שהצטבר, וקרנות פילנתרופיות המבקשות לכוון את השפעתן בתחום זה.

פרק א: התפתחות תחום קהילתיות בקרן אבי חי

אופן התפתחותו של תחום הקהילתיות בקרן אבי חי מייצג מאמץ של הקרן למנף יכולות והישגים שלה מזירות פעולה אחרות, ולנתבם אל המרחב הקהילתי-המקומי. מטרת העל של הקרן בתחום זה היא לטפח קהילות דינמיות, המספקות לחבריהן מגוון עשיר של הזדמנויות לחיים בעלי עוגן יהודי-ישראלי. מטרת-על זו תורגמה לכמה מטרות אופרטיביות, החותרות לפיתוח מודלים קהילתיים מגוונים של יהדות-ישראלית; להתרכזות בקידום חינוך ותרבות בקהילות; להעצמת המנהיגות המקומית ביישום בר-קיימא של התכניות היישוביות ליהדות-ישראלית; לטיפוח שיתוף פעולה ארצי בין תכניות וארגונים לקידום התחום, ליצירת סינרגיה וחילופי ידע; וכן לעידוד גופים ממשלתיים ופילנתרופיים לתמוך בשגשוג התחום.

תחום קהילתיות התפתח בקרן אבי חי באופן דינמי ולאורך כמה שנים, תוך ניצול הזדמנויות לשיתופי פעולה. עם מיצובו כ'תחום', נעשתה גם פנייה ישירה אל הקרן להצטרפות למהלך. בכל מהלכי ההצטרפות של יישובים, מועצות אזוריות וארגוני גג קהילתיים (החברה למתנ"סים, תנועת המושבים, תנועת הקיבוצים), דאגה הקרן ליישם ואף להתנות את תמיכתה בקיום תפיסתה להקמת תכניות בנות-קיימא, באמצעות יצירת שותפות מלאה עם המנהיגות המקומית, כולל בתקצוב התכנית; בהקמת ועדת היגוי מקומית שמטרתה להגדיל ולהוביל את השותפות המקומית; בעמידה על הצורך בתכניות עבודה מבוססות יעדי-תוצאה ומיפוי מקדים של הצרכים בשטח; כמו גם בנכונות ובמסוגלות של הרשות המקומית ללמידה ולעבודה מערכתית; ובביסוס הפעלת התכניות על כוחות של פעילים ומתנדבים והכשרתם. עד כמה שניתן, בחרה קרן אבי חי לפעול בזירות מקומיות הטרוגניות.

התכניות היישוביות השונות שנתמכו על ידי הקרן מוזכרות לאורך כל המסמך. אנו מוצאים לנכון להקדים ולמנות תחילה את כל התכניות אשר נתמכו לאורך השנים על ידי הקרן, כולל אלה שלא הבשילו להצלחה, ולעשות זאת באופן כרונולוגי על מנת לשרטט אותן כתחום שלם.

התכנית הראשונה לקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית שבה תמכה קרן אבי חי, היא תכנית 'עולמות' שפעלה בנצרת עילית ('נוף הגליל' בשמה החדש) החל משנת 2004.

במקורה, התכנית החלה במתנ"ס העירוני במטרה ליצור קשרים ולחזק חיבורים בין עולים (בעיקר ממדינות ברית המועצות לשעבר) וותיקים, באמצעות פיתוח פעילויות משותפות שיהדות-ישראלית במרכזן. תכנית ראשונה זו נולדה כשילוב בין ניצני החשיבה הקהילתית במטה קרן אבי חי, התרשמות מיכולות המתנ"ס המקומי ורצון להיענות לאתגרים החברתיים-זהותיים של קהילת העולים בעיר. שנה לאחר מכן (2005) ועל בסיס ניסיון זה, החלה עבודת מטה עם החברה למתנ"סים ועם נציגי המחלקה להתחדשות יהודית, לתכנון שלב הפיילוט של תכנית בי"ת - בתי יוצר יהודים קהילתיים. העובדה שתכנית 'עולמות' המצליחה הייתה מעוגנת במתנ"ס המקומי, הובילה את החשיבה המערכתית לממש את שליחות אבי חי דרך מתנ"סים נוספים. תכנית בי"ת מסייעת למרכז הקהילתי לקדם תהליכים קהילתיים מעמיקים של שיח ועשייה בין קהלים שונים כשותפים פעילים, בבירור זהותם היהודית-ישראלית.

שלב הפיילוט החל בחמישה מתנ"סים: ליאו-בק חיפה, רמת הגולן, רמת השרון, רשת קהילה ופנאי בחולון ומינהל קהילתי 'גינות העיר' בירושלים. מחזור זה כלל בראשיתו גם את מתנ"ס נווה יוסף בחיפה, אשר לא צלח את הפיילוט. בפועל, העבודה עם המתנ"סים החלה בשנת 2008. קודם לכן, בשנת 2006, פנה יזם מקומי לקרן אבי חי בבקשה לעסוק בזהות יהודית ביישוב בת-חפר. מיוזמה זו נולדה לימים תכנית זי"ת - זהות יהודית תרבותית במועצה האזורית עמק חפר, אשר החלה לפעול בשנת 2007. זמן לא רב אחר כך, בשנת 2009, ובמקביל לתחילת יישום שלב הפיילוט של תכנית בי"ת, החלה בדיקת

ההיתכנות להקמת תכנית במועצה מקומית גן יבנה, בעקבות מפגש עם יזמת מקומית נוספת, וממנה התגבשה תכנית זיק"ה - זהות יהודית ישראלית קהילתית.

התכנית גובשה על בסיס למידה מתכניות זיק"ה ו'עולמות'. בשנת 2009 החלו מנהלות תכניות יישוביות להיפגש באופן קבוע (פורום M) ללמידה והפריה הדדית בהשתתפות נציג פדרציית ניו-יורק, אשר תמכה גם היא בתכניות זיק"ה. לאורך פגישות אלה התגלו עקרונות עבודה משותפים אשר תרמו בהמשך להקמת תכנית 'ניצנים' בשנת 2010 כתכנית של קרן אבי חי, אשר הפכה בשנת 2013 לעמותה עצמאית. 'ניצנים' נועדה לתמוך בתכניות היישוביות הקיימות, לקיים רשת מקצועית של תכניות יישוביות ולקדם את הקמתן של חדשות. כיום היא פועלת באחד-עשר יישובים או מועצות: חוף השרון, גן יבנה, חולון, אבן יהודה, עמק חפר, בנימינה-גבעת עדה, חוף הכרמל, נצרת עלית, מעלה יוסף, עמק המעיינות, רמת הגולן.

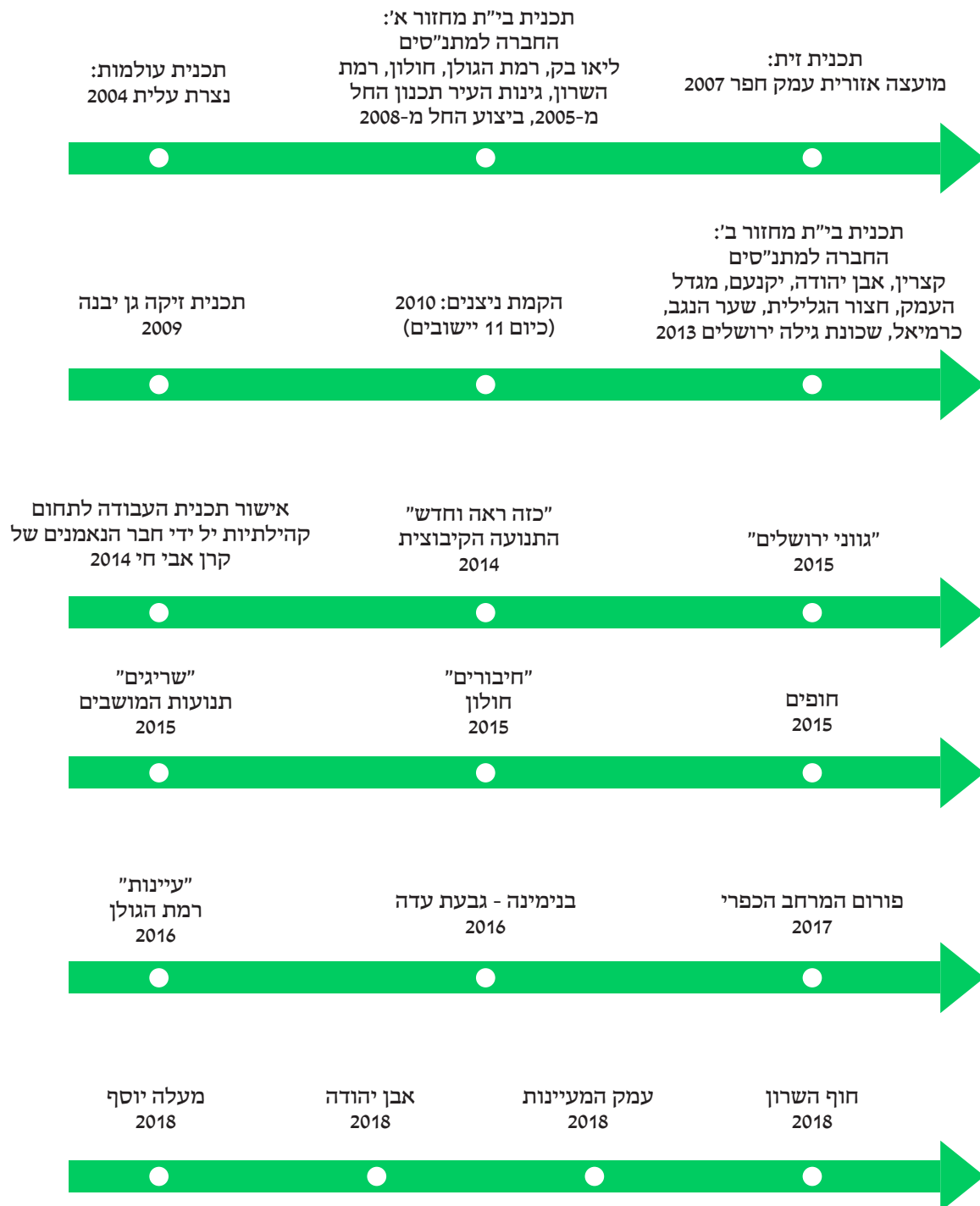
בשנים 2013-2015 הצטרפה גם העיר מודיעין לניצנים, אולם לאחר שנתיים פרשה ממנה מסיבות של אי-התאמה לדרכי העבודה של הקרן. בשנת 2013 החל מחזור ב' של תכנית בי"ת, אשר כלל מתנ"סים בקצרין, אבן יהודה, יקנעם, מגדל העמק, חצור הגלילית, שער הנגב, כרמיאל ומינהל קהילתי גילה בירושלים. במקביל לכך, בוגרי מחזורי תכנית בית החלו להצטרף כיישובים לרשת 'ניצנים': חולון (תכנית 'חיבורים', אשר החלה לפעול ב-2014), רמת הגולן (תכנית 'עיינות', אשר החלה לפעול ב-2016), בנימינה-גבעת עדה (2016), חופים (2015), מעלה יוסף (2018), אבן יהודה (2018), עמק המעיינות (2018), חוף השרון (2018). בשנת 2011 נערך ניסיון לצרף את העיר ירושלים כולה אך הוא לא צלח. בהמשך לכך, הוקמה על ידי מנהל מינהל קהילתי 'גינות העיר', בוגר תכנית בי"ת, תכנית 'גווי ירושלים' הכוללת כיום שמונה שכונות ומינהלים קהילתיים בעיר. בשנת 2015 הוקמה תכנית 'קשת' במועצה האזורית מרחבים, אשר הופסקה לאחר כשנתיים מסיבות תקציביות של המועצה. גם בעיר ירוחם החלה בשנת 2016 תכנית, אך היא נפסקה לאחר כשנתיים מסיבות של מחסור בכוח-אדם ניהולי יציב לקיום התכנית.

יש לציין שחלק מן התכניות אשר לא צלחו בשלמותן, כגון במודיעין, בירוחם ובמועצה אזורית מרחבים, ממשיכות לפעול גם כיום באופן חלקי. אם ננסה לסכם את הסיבות לאי-הצלחתן, נדמה שמדובר באי-עמידה בתנאי הקרן להצלחתן, בחוסר גיבוי של המנהיגות המקומית, או בחוסר נכונות או יכולת לאפשר, לשתף ולהצמיח מנהיגות אזרחית מתנדבת.

עם אישור התכנית האסטרטגית לתחום קהילתיות בקרן אבי חי בשנת 2014, ובמקביל לפעילות הקרן בתחום שנת השירות (ש"ש), פנו תנועות ההתיישבות לקרן בבקשה להקים תכניות קהילתיות יהודית-ישראלית בתחומן. בשנת 2014 הוקמה תכנית 'כזה ראה וחדש' בתנועה הקיבוצית, אשר פועלת באמצעות רכזי החינוך בקיבוצים. בשנת 2015 הוקמה תכנית 'שריגים' בתנועת המושבים, אשר פועלת על ידי מתנדבים, ולצורך כך הוקמו 'חממות' להכשרת מנהיגות מתנדבת. על מנת לתאם את הפעילות של הארגונים הללו במרחב הכפרי, הוקם ב-2017 'פורום המרחב הכפרי', הכולל, מעבר לתנועות ההתיישבותיות, גם את החברה למתנ"סים ואת עמותת 'ניצנים'.

מבט נוסף על ציר הזמן של התפתחות התחום מראה כי מגמת גדילתו והתפתחותו גוברת מאוד בשנים האחרונות, וכך גם מתעצמים תהליכי שיח מקצועי בין התכניות (פעולות שונות של עמותות 'ניצנים' לפיתוח מקצועי, פורום המרחב הכפרי של קרן אבי חי). ניתן לייחס את אלה גם להתבססותו ובשלותו של התחום במרחב המקומי-קהילתי בישראל.

התפתחות תחום קהילתיות בקרן אבי חי על ציר הזמן:



פרק ב: שיטות וכלים

המהלך והשיטה שהנחו אותי בכתיבת הסיכום הרפלקטיבי של תחום קהילתיות בקרן אבי חי, הורכבו מכמה חלקים, לכל אחד מהם מטרה משל עצמו ויחדיו הם משלימים תמונה רחבה של מקורות מידע, ניתוח והסקת מסקנות.

- בשלב הראשון של התהליך נערך מיפוי, אשר כלל סקירה של מסמכי הערכת תכניות ומסמכים אחרים, כמו גם מפגש עם צוות הקרן ומנהלי התכניות המרכזיות הנתמכות, בעבר ובהווה, על ידי הקרן. תוצרי שלב זה שימשו את ועדת ההיגוי שקמה לתכנון כנס רב-משתתפים, אשר קיבל תפקיד מרכזי וייחודי בתהליך הסיכום הרפלקטיבי של תחום קהילתיות. שלב הכנה זה היה מרכזי בשל התשומות הרבות שהושקעו בארגון הכינוס, וכן בשל היקף המשתתפים בו ותוקף והיקף תוצריו. כינוס אבי חי נבנה באופן שמאפשר שיתוף של מירב נקודות המבט של אנשי הפרקטיקה ברוב הרמות וכן התדיינות רפלקטיבית בינם לבין עצמם. שלב המיפוי וההכנות לכינוס נערך בחודשים ינואר-מאי 2018.

- 'כינוס אבי חי לתרבות יהודית-ישראלית-מקומית: מדברים קהילתיות' התקיים ב-23 במאי 2018, ט' בסיוון תשע"ח (ראו נספח מס' 2). בכינוס השתתפו, מלבד עשרים ושניים עובדי הקרן, מנחים ומתעדים, עוד שמונים ושמונה מובילי יוזמות קהילתיות מן התכניות והיישובים השונים הנתמכים על ידי הקרן, רובם בעלי ותק וניסיון של שלוש שנים לפחות. בפרישה גיאוגרפית הגיעו משתתפים מגן יבנה, חולון, נצרת-עלית, מועצה אזורית חוף כרמל, ירושלים, אבן יהודה, מועצה אזורית עמק המעיינות, בנימינה-גבעת עדה, ירוחם, מועצה אזורית עמק חפר ומודיעין. בפרישה תפקודית הגיעו בעלי התפקידים הבאים: כ-30% תושבים פעילים, כ-10% מנהלי מתנ"סים, כ-40% בעלי תפקידים בתכניות היישובים (מנהלים, רכזים, מנחים-מלווים, יו"רים) וכ-20% בעלי תפקידים במטות התכניות הכוללות (חברה למתנ"סים, בי"ת, ניצנים, התנועה הקיבוצית, תנועת המושבים). הכינוס נערך בשיטת 'שולחנות עגולים' בהנחיית מנחי קבוצות מקצועיים, סביב כל שולחן ישבו עד עשרה משתתפים וכן מתעדים. חומרי התייעוד שנאספו מהשולחנות שימשו אותנו בנייתוח התכנים, והיו בסיס ראשוני לגיבוש התמונת המרכזיות של הסיכום הרפלקטיבי המוגש כאן. בשולחנות נערכו שלושה סבבי דיונים שדנו בשאלות הבאות:

א. מאין באנו? מהי קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית? מהם ביטוייה וכיצד היא מיושמת?

ב. לאן אנו הולכים? זיהוי תמונות העתיד.

ג. מה עושים עכשיו? זיהוי אתגרי ההווה.

- ניתוח תוכני הכינוס נעשה באופן נרטיבי, תוך דליית התמונת שעלו מדיוני הקבוצות בסבבים השונים. מובן כי עצם ארגון החומרים בקטגוריות מסוימות, כפי שיובאו להלן במסמך, יש בו אמירה פרשנית, כמו גם עצם ניסוח הקטגוריות והפריטים השונים בתוכן. יחד עם זאת, לתוצרי השיח המונחה בהשתתפות שמונים ושמונה איש ואישה, יש תוקף מיוחד הן מכוח הכמות והן מעצם הדיון המשקף רמה מסוימת של הסכמה. תוצרי כינוס אבי חי תוקפו על ידי חברי ועדת ההיגוי של הכינוס ועברו שינוי בהתאם להערותיהם.

- רכיב נוסף של התהליך כלל אחד-עשר ראיונות עם קובעי מדיניות וקבוצות מיקוד, שנערכו בין החודשים יוני-ספטמבר 2018 (נספח מס' 4). הראיונות התקיימו עם ראשי רשויות, סגניהם, מנהלי אגפי חינוך ועוד, לצורך השלמת התמונה המלאה של המציאות בה פועלות התכניות וכן של מידת הצלחתן מנקודת מבט של קובעי מדיניות. כמו כן התכנסו שתי קבוצות מיקוד, אחת עם מובילות התכנית בעבר ובהווה ועם נציגת הרשות המקומית של העיר נצרת עלית (4 משתתפות),

והאחרת עם מנהלי מתנ"סים בעבר ובהווה, אשר השתתפו בתכנית בי"ת (6 משתתפים). בסיום חלק זה התקיימה סדנה עם ששת חברי הצוות של קרן אבי חי, אשר עסקה בדיון בממצאים וכן בהשוואתם למטרות הקרן.

תוצרי ארבעת השלבים לעיל אורגנו לתוך פרק הממצאים במסמך זה (פרק ד). לצורך פירוש הממצאים נערכה סקירת ספרות בתחומי קהילה, בינוי קהילתי, קהילות-מעשה ושיח דיוני (פרק ה). בדרך זו התאפשר לצקת את ממצאי המהלך הרפלקטיבי לתוך מבנים ומושגים רלוונטיים מן המחקר. ציטוטים מתוך דיוני כינוס אבי חי, הראיונות וקבוצות המיקוד הובלטו בגופן שונה.

בתיאור המתודולוגיה של המהלך ראוי גם לציין את מגבלותיה. מעבר למגבלות סטנדרטיות הכרוכות בקיום ראיונות נרטיביים וקבוצות מיקוד, יש מגבלות מתודולוגיות בשאלת תוקף שיח מרובה-משתתפים כפי שהיה בכינוס אבי חי, בשל ריבוי המנחים והשוני הטבעי ביניהם. אתגר מתודולוגי זה נצפה מראש והדרך להתמודדות אתו הייתה בהדרכה מעמיקה ומפורטת למנחים.

פרק ג: מהי קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית? תיאור הנעשה בשטח

כמענה לשאלה 'מהי קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית בעבורי?' התקבלו בכנס אבי חי התשובות הבאות:

זהות יהודית ישראלית מגוונת; עשייה סביב חגים; יצירה וחוויה משותפת של ערכים יהודיים וישראליים; חיבורים ומענים לצרכים בקהילה; חיפוש משמעות אישית וקהילתית רוחנית עכשווית מתוך המסורת היהודית; לימוד משותף; שותפויות במקום לקוחות; לעשות 'נס' ביחד; תשוקה, הקשבה, הכלה, מגוון ואותנטיות; הסיבה שמשאירה אותי ואת ילדי בארץ הזו; קירוב לבבות; שייך לנו; אכפתיות, הזדהות, מחויבות ונכונות לקבלת האחר; מנוע לחברה איכותית וערכית; גילוי והתחדשות; משמעות ליחיד, למשפחה ולחברה; יציאה מן הבית והתכנסות אנשי קהילה שאכפת להם מהאחר, שבוער להם להפוך את החיים ביישוב לחיים של משמעות; קהילתיות במיטבה; תכנית יישובית שמובלת ע"י תושבים מתנדבים ומייצרת תרבות יהודית ישראלית מקומית המחברת בין אוכלוסיות שונות; בניית עמוד שדרה ערכי ישראלי בחברה.

במילים אלה תיארו העוסקים בקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית את העשייה שלהם ואת היקף התופעה ברמות שונות. כצעד ראשון, עוד לפני תיאור ההצלחות, האתגרים וההמלצות בתחום, נתאר את הנעשה בשטח באופן ישיר ולא פרשני, תוך התייחסות לשתי רמות עשייה: ברמת התשתית, תיאור המבנים והמסגרות שבהן פועל התחום; וברמת התוכן, תיאור סוג הפעולות המבוססות על תכנים יהודיים-ישראליים. בכל מקום במסמך זה בו יוזכר 'התוכן היהודי-ישראלי', הכוונה בפועל לסוג פעולות אלה.

1. התשתית

התכניות הקהילתיות של קרן אבי חי פועלות במסגרות יישוביות שונות: בערים, במועצות מקומיות, במועצות אזוריות, במושבים ובקיבוצים. בכלן הן מבוססות על תשתית דומה במבנה הפונקציונלי שלה: בערים ובמועצות המקומיות או האזוריות פועל מטה, ועדת היגוי, הכוללת בעלי תפקידים

ברשות, תושבים בעלי עניין ונציגי קרן אבי חי. בראש הוועדה עומד בדרך כלל ראש הרשות או בעל תפקיד בכיר אחר בה. התכנית מוקמת על בסיס הסכמות בין קרן אבי חי לבין הרשות, המסדירות את הפעולות והמשאבים המוקצים לצורך פעולת התכנית המדוברת. במושבים ובקיבוצים המטה מורכב מוועדה כלל-תנועתית של המושבים או הקיבוצים וצוותים יישוביים שאותם מלווים המטות. בתכניות ברשויות המקומיות והאזוריות פועל צוות מקצועי בשכר, שכולל מנהל/ת ולפעמים גם מספר מצומצם של רכזים ועובדים. כך למשל, במועצה מקומית גן יבנה, הצוות המקצועי של תכנית זיק"ה פועל מתוך המרכז הקהילתי המקומי, וכך גם בתכנית ז"ת שבמועצה האזורית עמק חפר. את הצוות המקצועי של התכנית היישובית מקיפים מעגלי פעילים בהיקפי השקעה שונים: המעגל הראשון והפנימי מונה כמה עשרות פעילים, המשקיעים מאות שעות שנתיות בתכנית ובפעולתה; במעגל השני יש עשרות פעילים נוספים התורמים עשרות שעות עבודה שנתיות; ובמעגל השלישי עוד מאות מתנדבים, התורמים עד עשר שעות עבודה שנתיות, לרוב לצורך מימוש פעילות ספציפית. המעגל האחרון הוא מעגל המשתתפים באופן קבוע או מזדמן בפעילויות, ומונה מאות ואלפי משתתפים בהתאם לגודל היישוב, לאופי הפעילות ולמידת הצלחת התכנית בו. במושבים ובקיבוצים הפעילות נערכת על ידי ועד היישוב או פעילים מתנדבים מתוכו (רכז חינוך בקיבוצים וראש ועדת תרבות או צוות מתנדב במושבים). מטות כלל התכניות הללו אחראיים על הכשרה וליווי של פעילים ומתנדבים, וביחד עם הנהלות התכניות, על הוצאתן לפועל של פעילויות ספציפיות. פעילותן של כל התכניות הללו מבוססת כאמור על עבודתם של מתנדבים רבים, היוזמים ומוציאים לפועל פעילויות בהיקפים שונים.

2. התוכן

תוכני הפעילות הקהילתית יהודית-ישראלית מקומית מגוונים ומותאמים לכל תכנית מקומית. במונח 'תוכן' אנו מתכוונים לתכנים הדיסציפלינריים (כגון טקסטים מן המקרא או שירה עברית) כמו גם לדרכי הפעולה (כגון בית מדרש או התכנסות ציבורית) - אשר יחד מהווים את הפדגוגיה והדידקטיקה של התחום, ומכונים כאן 'מרחבי תוכן ופעולה'.

להלן נשרטט כמה מרחבי תוכן ופעולה המשותפים לכל התכניות, אשר סביבם מתרחשת פעילות. לעתים הם חופפים זה לזה ופעילות ספציפית כוללת לרוב יותר ממרחב תוכן אחד.

- **לוח השנה העברי** - סביב מרחב תוכן זה נערכות פעילויות בחגים יהודיים-ישראליים: קבלות שבת, ראש השנה, סוכות, פסח, יום הזיכרון ויום העצמאות, יום הזיכרון לרצח יצחק רבין, ראש חודש ועוד. לדוגמה, בחג חנוכה מתקיימת במסגרת תכניות רבות פעילות 'בתים מדליקים', שבמרכזה הדלקת נרות משותפת בבתי מתנדבים המשולבת בלימוד מקורות. או למשל, בחג השבועות, מתקיימת בתנועה הקיבוצית פעילות 'טקס קציר העומר', המחדשת טקס קיבוצי מסורתי בתוספת תכנים יהודיים. גם יום הכיפורים מנוצל בחלק מן הקיבוצים, גם כאלה שלא נהגו בעבר לציין אותו, לעריכת חשבון נפש ברמה האישית, הקהילתית והלאומית, לאו דווקא בדרך דתית.
- **מעגל החיים** - סביב מרחב תוכן זה נערכות פעילויות המתייחסות למעגל החיים כגון: בני/בנות מצווה ('פיתוח שנת מצוות' בתנועה הקיבוצית), הולדת תינוק/תינוקת ('צעד ראשון בקהילה' בגן יבנה, טקסי קבלת תינוקות חדשים לקהילה ברשת קהילה ופנאי בחולון), נישואין וטקסי אבלות, טקס קבלה לכיתה א', קבלת תעודת זהות, אירוע הוקרה ליוצאים לשנת שירות ומכינות קד"צ ועוד.
- **המרחב הציבורי המשותף** - הפעילויות סביב מרחב תוכן זה מתאפיינות בהוצאתן לפועל במרחב הציבורי וכוללות לרוב השתתפות רחבה של תושבים. כך למשל, בגן יבנה מתקיים מדי שנה

בחג השבועות 'חג היישוב', בהשתתפות אלפי תושבים, כגילום הרעיון של 'כל היישוב במקום וזמן אחד' כמטרה קהילתית-יהודית (שחזור מודרני של העלייה לבית המקדש בשלושת הרגלים והבאת מנחות, כיום ביכורים חברתיים וקהילתיים). אירוע זה משלב את רעיון ההתכנסות יחד עם עיסוק בתכנים יהודים-ישראליים של חג השבועות. באופן דומה, מתקיימים במועצה מקומית בנימינה-גבעת עדה אירועי 'קבלת שבת' בגנים ציבוריים או אירוע תשעה באב בשרידי בית כנסת עתיק בגולן.

- **לימוד משותף** - סביב מרחב תוכן זה נערכות פעילויות המתרכזות בלימוד מקורות. אף כי בכל מרחבי התוכן מתרחש לימוד ברמה זו או אחרת של תכנים יהודיים-ישראליים, על פי ההעדפות ושיקולים של מובילי התרבות המקומית - מרחב תוכן זה מציין פעילויות אשר במהותן הן לימודיות-משותפות ואף מעמיקות, לא רק לצורך השתלבות בסוגי פעילות אחרים. כך הם למשל בתי המדרש וקבוצות לימוד סביב פרשת השבוע או ראש חודש: 'שביל ליהדות ישראלית'; מפגשים לפורומים מועצתיים של מנהלים, מד"בים ומדריכים, של התנועה הקיבוצית.
- **תרבות מקומית** - מרחב תוכן זה משלב פעילויות בעלות ממד תרבותי עם ממד יהודי-ישראלי. כך היא למשל 'מקורוק' - מבית היוצר של תכנית זית, הפועלת במספר תכניות יישוביות, ומחברת בין מוזיקת רוק למקורות יהודים-ישראליים.
- **מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית** - מרחב תוכן המתרגם את תפיסת העולם של התכניות הקהילתיות לפעולה בתוך מערכות החינוך היישוביות. התכניות היישוביות נבדלות מאוד זו מזו בהיקף ובסוג התערבותן במערכת החינוך, ויש בהן הכוללות פעילות בגני ילדים, בבתי ספר יסודיים, בחדרי מורים ובהשתלמויות מורים בית ספריות ואף בעידוד תלמידי תיכון בתגבור לימודי יהדות. בנוסף, כולל מרחב תוכן זה פעילות במערך החינוך הבלתי פורמלי כגון: הכשרת רכזי נוער במסגרת תכנית 'שריגים' בתנועת המושבים, פורום רכזי הדרכה במועצות אזוריות וכן הכשרות ופעילות למפעלי הנוער של 'שבילים', במסגרת תכנית 'כזה ראה וחדש' של התנועה הקיבוצית.
- **מעורבות חברתית ברוח ערכי היהדות** - מרחב תוכן המעגן מעורבות וסולידריות קהילתית בכלל ולמען קבוצות מודרות בפרט, על בסיס ערכים יהודיים. כך היא למשל, 'סיירת אור', מטעם תכנית 'חיבורים' בחולון, הדואגת לאימוץ קשישים בודדים וחגיגת חגים משותפת איתם.
- **דיאלוגים בין קבוצות בעלות תפיסות יהדות שונות** - מרחב תוכן הכולל בתוכו בעיקר תנועה לעבר בניית מרחבים משותפים של שיח. במסגרת זו פועלות למשל קבוצות לימוד של חילונים ודתיים בתכניות רמת הגולן ועמק חפר. מעבר לכך, פעילותן של קבוצות הפעילים בתכניות השונות, מגלמות בעצם ההטרוגניות שלהן שיח ולימוד בין נציגים של קבוצות שונות בקהילה.
- **הכול יהודיות-ישראלית** - מרחב תוכן זה אינו מציע סוג פעולה נפרד אלא מציין את הטמעתן של התכניות ביחזמות קהילתיות/תרבותיות/חינוכיות אחרות ביישוב. סוג פעולה זה מציין את היציאה מתוך ה'גטו' של התכנים הטבעיים לתחום, אל עבר תרומות ייעודיות של תכנים יהודיים-ישראליים לפעילויות שאינן מתרכזות בהם. כך למשל, פרויקט 'שירים מבית אבא', שהיה כרוך במפגש עם אנשים מבוגרים והיזכרות בשירי הילדות שלהם, תיעודם ואף ביצועם, אינו יוזמה של תכנית זי"ת במועצה אזורית עמק חפר, אך נעשה בשיתוף עמה ותוך שילוב אנשיה בפיתוח התוכן של התכנית.
- **תשעת מרחבי התוכן שפורטו לעיל מהווים פירוט והרחבה לארבעה שצוינו בדוחות ההערכה של קרן אבי חי (בדיקת הבשלות להערכה של תכנית ניצנים, דוח מסכם, 2012).**
- **הכשרת פעילים, מתנדבים ובעלי תפקידים** - מרחב תוכן זה מגלם את צורת הפעולה המרכזית

של התכניות היישוביות להכשרת פעילים, מתנדבים ובעלי תפקידים לתכנית, ובמידה רבה הוא 'הלב הפועם' של התכניות היישוביות. כך למשל הן החממות במסגרת תכנית 'שריגים' של תנועת המושבים ותכניות 'ניצנים' המכשירות פעילים ומתנדבים להובלת התכניות במושבים וביישובים.

תכניות קהילתיות שונות משתמשות במרחבי תוכן שונים במינונים מגוונים, בתכנים "יהודיים" ותכנים "ישראליים". כך למשל, מועצות מקומיות בעלות גוון היסטורי-חילוני, ישימו דגש על תכנים ישראליים-עבריים ועדכניים, יותר מיישובים אחרים וכדומה. סך הצירופים המקומיים של סוג האוכלוסיות, ההיסטוריה המקומית, אופייה של המנהיגות המקומית ונסיבות נוספות, מעצבים יחדיו את הפאזל היהודי-ישראלי, אשר התכנית המקומית הספציפית מקיימת ומקדמת. יחדיו מתקיימים מודלים רבים של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית.

פרק ד: ממצאים

בפרק זה נביא את ממצאי התהליך הרפלקטיבי והניתוח הראשוני שלהם, תוך הרחבתם, ארגונם בתמות מרכזיות והבאת ציטוטים מתוך תוצרי התהליך הרפלקטיבי שרכיביו תוארו לעיל, בפרק 'שיטות וכלים'. פרק זה ופרק הדיון הבא לאחריו, מהווים יחד מצע לחשיבה על 'תורת העבודה' של תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית בקרן אבי חי. במונח 'תורת עבודה' איננו מתכוונים לכך שפיצחנו במהלך זה את כל התיאוריה ותרגמנו אותה לפרקטיקה של התחום, אלא לכך שהמשגנו את הגדרת התחום, הצלחותיו, אתגריו והמלצותיו לעתיד. למרות שממצאים אלה ודיון זה נכתבו רק על סמך הניסיון והפעילות בזירה היהודית-ישראלית מקומית בתכניות שנתמכו על ידי קרן אבי חי, ייתכן שהם יוכלו לשמש מצע לחשיבה גם לאחרים בתחום.

מתוך התוצרים הגולמיים שנאספו בשלבי הסיכום הרפלקטיבי דלינו קטגוריות, אשר גם אם חלקן לא דוברו במפורש בעת התרחשותן, הן משתמעות מהם באופן ישיר. נפתח את פרק הממצאים בפירוט הקטגוריות ובראשן ההגדרה לקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית וייחודה.

1. הגדרה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית

ניתוח תוצרי כינוס אבי חי, יחד עם תוצרים נוספים, זיקק את הגדרת תחום 'קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית' לניסוח הבא:

מטבען של הגדרות, שהן קצרות ומתומצות. בדברים הבאים נבאר ונרחיב ברכיבים מרכזיים בתוכה.

א. מגמה המגשרת בין זרמים

'קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית' מוגדרת לעיל כמגמה. את המושג 'מגמה' ניתן היה להחליף גם במושגים 'זירה', 'תופעה' או 'מרחב פעולה', ויש לו שתי משמעויות עיקריות: האחת, עשייה פרואקטיבית של יחידים וקהילות, אשר מתרחשת במרחב הקהילתי בישראל מתוך עשייה מכוונת ומודעת לעצמה. השנייה, הדגשת היותה סוג של פרקטיקה בחברה ובקהילה הישראלית ולא זרם חדש במנעד הזרמים ביהדות: אורתודוקסים, קונסרבטיביים, רפורמים, מסורתיים, חרד"לים, ציונים דתיים ועוד. מכך עולה כי העוסקים בתחום תופסים עצמם כמגשרים בין גישות שונות לתרבות ולמסורת

היהודית; כיוצרים מכנה משותף ביניהן מבלי לנקוט עמדה לטובת גישה זו או אחרת ("המשותף זו ההבנה שכל אחד חלק בפאזל וכל חלק חשוב באותה מידה, חלק ככה וחלק ככה וביחד הם מתחברים לתמונה אחת שלמה", שולחן 2). לדברי העוסקים בתחום, הניסיון לנקוט עמדה בוויכוח בין זרמי היהדות הוא "מסוכן", מכיוון שהוא יכול להביא לשסעים, וגם עומד בסתירה לרצון ליצור מרחב משותף (" [הפרקטיקה] לא מצליחה כשאתה נכנס לשדה המוקשים של זרמים ביהדות... לעזוב את המילה פלורליזם... ", שולחן 4). תובנה זו של העוסקים בתחום, נתמכת כמעט ללא סייג גם על ידי ראשי הרשויות ("אנו עוקפים את סוגיית הזרמים ולא משתמשים במילים פלורליזם או חדשנות יהודית", סגן ראש מועצה אזורית). למרות כל הנאמר והמצוטט לעיל, יש לציין כי השימוש במושג 'מגמה' לא נועד לציין כיוון תוכן יחיד לכל הגישות ליהודיות-ישראלית מקומית, אלא נהפוך הוא, המגמה הקהילתית-מקומית מהווה תשתית למגוון פרשנויות של יהודיות-ישראלית ועשייה פרואקטיבית ליצירת מרחב משותף הניזון משונות ומגוון.

ב. עיסוק בחיי יחיד, משפחה וקהילה

פעולתו הפרקטית של התחום נוגעת לעיצוב ולגיבוש שלושה רובדי זהות יהודית-ישראלית: הרובד האישי (חיי הפרט); הרובד המשפחתי; והרובד היישובי-קהילתי.¹ הרצון לפעול בכל שלוש הרמות הללו אינו מובן מאליו וגם אינו אופייני לכל סוגי הפעולות הקהילתיות לסוגיהן ולפעולות האחרות בזירת היהדות-הישראלית. הכולנה זו היא חלק מייחודו של התחום המאפשר לשלב למשל את מעגל החיים האישי ולוח השנה העברי ("המסקנה שהגענו אליה לאחר שנת חשיבה, היא שהיינו רוצים ליצור במרחב הלא-ביתי, כלומר המרחב הציבורי של העיר, תחושה שלעיר יש מה להגיד לי כשלי קורים דברים בחיי הפרטיים. איך העיר יודעת שנולד לי ילד? בעבר באו לבית המקדש. כנ"ל בשאר הטקסים", שולחן 4; "התכנית עשתה טוב ברמה האישית להרבה מאוד אנשים", ראש מועצה מקומית). המושגים המאגדים והמאפשרים את העיסוק בחיי היחיד, המשפחה והקהילה הם מושגי זהות והשתייכות ואנו נעסוק בהם רבות בפרק הדיון. העיסוק בתחום הזהות האישית ("אם אתה נוגע בנקודות / שאלות זהות שהם נמצאים - זה רלוונטי", שולחן 4), נתפס הן כמהלך פרקטי של חיבור למקום שבו אנשים נמצאים, והן כפועל יוצא של ההיסטוריה הישראלית בשבעים השנים האחרונות, כאשר יהודים, בעיקר חילונים, ביקשו או נדרשו לעצב את הזיקה המגוונת שלהם מהתרבות היהודית, מי רחוק ומי קרוב יותר. העיסוק בזהות הקולקטיבית הוא נגזרת של שיח הזהות הישראלי ושל היותו שייך לקבוצה או לקהילה מקומית של האדם. אלמנט זה עולה באופן ברור וישיר מתיאור הפרקטיקה הבסיסית של התחום והוא גם חלק מייחודו.

ג. השתייכות מחודשת (reclaiming) ועדכנית ליהדות כמסורת וכתרבות

רבים מן העוסקים בתחום מציינים את הזכות המוקנית להם להשתייך לתרבות רבת שנים של העם היהודי, להשתמש בה כפי הבנתם, לפרש אותה על פי רצונם ולעצב את קהילתם ומשפחתם בהתאם לכך ("אני חושב שהקהילה כבר קיימת... ואנחנו מכוונים להשתמש בתרבות היהודית כדי לתת את הערכים, יש יגידו שלהחזיר את הערכים לאותה קהילה שכבר קיימת", שולחן 8). בתיאור תנועת ההשתייכות המחודשת לתרבות היהודית-ישראלית מסתתר בדרך כלל רגש של reclaiming - תרבות שהייתה בעבר 'שלי' ושל אבות אבותיי ועתה היא עומדת לרשותי, לרשות משפחתי ולרשות קהילתי,

1. המושג 'קהילה' בהקשר זה מייצג את הפעולה הן ברמת קבוצה בתוך יישוב/עיר והן ברמה הכלל יישובית.

כפי הבנתנו. תנועת ההשתייכות המחודשת לתרבות היהודית-ישראלית היא בדרך כלל פוזיטיבית ונובעת מהכרה במהלך ההיסטוריה הישראלית החדשה, אשר אפשרה או גרמה לקהילות רבות לזנוח את רכיבי הזהות היהודית שלהן. לעתים יש בה גם ממד לעומתי, אל מול הזרמים והקהילות הדתיות הטוענות לפרשנות יחידה ובלעדית של המסורת היהודית ("יש קבוצה שהשתלטה על המסורת היהודית...אנו צריכים להראות שגם לנו יש מה לומר, אחרת יהיו פה שני עמים", ראש מועצה אזורית). מהלך זה של חידוש ועדכון התכנים היהודיים מן העבר, מהווה גם בסיס ייחודי אל מול התארגנויות קהילתיות מסוג אחר.

ד. תרבות של מטרות בתחום בינוי קהילה ושל עיסוק בתוכן יהודי-ישראלי

אחד האתגרים המשמעותיים ביותר העולים מן השיח בתחום הוא המתח שבין המטרות הקהילתיות לבין העיסוק בתוכני תרבות יהודית-ישראלית ("האם התרבות היהודית ישראלית היא הבסיס לקהילתיות או מה האמצעי ומה המטרה", שולחן 3). זהו מתח ערני, תוסס וחי בקרב העוסקים בתחום, אשר ברובם מצהירים כי המטרות העוסקות בבינוי קהילות קודמות לתוכן היהודי-ישראלי ("אנשים שלוקחים אחריות על זהותם על אופי הקהילה שלהם, זה עולם התוכן. השפה עצמה הקהילתית לא משתנה. אין קהילתיות לאיכות הסביבה. קהילתיות היא קהילתיות", שולחן 4; "מבחינתנו הזהות היהודית ישראלית, זה בפירוש אמצעי לבניית קהילה...אם זה שמירת המסורת, אנחנו לא מעדיפים שום צד, בשבילנו זה חלק מבין הכלים שיש למעורבות קהילתית", שולחן 6). העדפה זו נתמכת בממצאים רבים: מניתוח דיוני הקבוצות בכינוס, כאמור לעיל; ממערך הצבעות² שנערך בתחילת כינוס אבי חי במליאה; בצורה עקיפה מהמשובים הסלולריים שהתבצעו לאחר הכינוס³; וגם מהאופן שבו תופסים ראשי רשויות את המתח הזה ("ניצנים/בנימינה-גבעת עדה" היא מנוע קהילתי ולא דווקא עיסוק ביהדות", ראש מועצה מקומית). יחד עם זאת, מדובר בהעדפה מורכבת, ועל כן הגדרת התחום המובאת לעיל אינה מכריעה בחשיבותם היחסית של שני הבסיסים הללו, גם מכיוון שאין צורך בכך. לעוסקים בתחום ברור כי מדובר בשני בסיסים התומכים זה בזה. במידה רבה, העיסוק בזהות ובתוכן יהודי-ישראלי הוא ה'דבק' המאפשר את בינוי הקהילה, ושניהם יחד מייצרים תרבות של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית. בחינה מעמיקה יותר של מערך ההצבעות בעת הכינוס משקף מורכבות זו (פריט שלישי בהערה 8), וכך גם עולה מבחינה מעמיקה יותר של המשובים הסלולריים שנערכו לאחר הכינוס (פריטים 2-3 בהערה 9).

יתרה מכך, אם בוחנים את הפעילויות הספציפיות אותן מבצעות התכניות הישוביות בתחום זה, הרי שלא ניתן כמעט למצוא פעילויות העומדות על בסיס קהילתי גרידא; בכל אחת מהן ניתן לזהות בנקל את קיומם של שני הבסיסים הללו. התבססות התחום על שני עמודי תווך היא ייחודית

2. מעבר לרוב הזמן שהוקדש לדינוים, כלל כינוס אבי חי מערך הצבעות בנושאים שונים בין משתתפיו. על האמירה ש"זהות יהודית-ישראלית-מקומית היא המרכז, וסביבו נבנית קהילה" הסכימו רק 23%, בעוד שעל האמירה ש"תרבות יהודית-ישראלית היא סוג של תוכן שנועד לשרת בינוי של קהילה" הסכימו 74%. יחד עם זאת, על הצורך להגדיר את ה"תרבות היהודית-ישראלית-מקומית" 42% הסכימו כי מדובר ב"עשייה ולקחת אחריות על היהדות-ישראלית שלנו" (מענה ממוצע על מערך הצבעות בעת הכינוס: 75% מתוך 88 משתתפים).

3. לאחר כינוס אבי חי נתבקשו המשתתפים, בין היתר, לדרג תמונות עתיד עיקריות שעלו בכינוס. תמונות העתיד המשרטטות שוויון בין קבוצות ופרקטיקה של שונות הופיעו במקום ראשון (54%) ושני (52%) בהתאמה. תמונת העתיד "שפה קהילתית יהודית-ישראלית משותפת התומכת ברב-גונית", הופיע במקום שלישי (40%) מתוך 12 היגדי עתיד ו"תרבות יהודית-ישראלית היא חלק מן החינוך הפורמאלי" הופיעה במקום חמישי (22%). ראו להלן נספח 4.

לו בעולם ההתחדשות היהודית-ישראלית. כך למשל, אם נשווה אותו לתחום בתי המדרש (קולות, עלמא וכו') - שם קיימת לדעתי הכרעה ברורה לטובת תחום התוכן היהודי-ישראלי, הן ברמת המטרות והן ברמת הפרקטיקה. בתי המדרש מציעים תוכן להעשרת יחידים ואולם, לצורך הקמתה והפעלתה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, נדרשת לקיחת אחריות ואקטיביות של תושבים ושל הנהגה מקומית למען בניויה של קהילה, על כל המשתמע מכך, ועל כן, במידה רבה, מציעות התכניות הללו לקהל משתתפיהן בסיס משולב: "קהילה שעוסקת בתרבות יהודית-ישראלית".

יש לציין כי העדפה זו של בניית קהילה על פני התוכן היהודי-ישראלי, אינה עומדת בהלימה מושלמת לעמדתם של אנשי צוות קרן אבי חי, הנותנים קדימות לתוכן היהודי-ישראלי דווקא, כפי שזו באה לידי ביטוי בעת סדנת הצוות. ייתכן שעמדה זו של צוות הקרן מושפעת מפעילויות אחרות שלה, בהן קדימותו של התוכן היהודי-ישראלי ברורה. יחד עם זאת, אם מביאים בחשבון את השקעתה הרבה של הקרן ודגשיה על הקמת תשתיות קהילתיות בתכניות המקומיות, ניתן לומר שגם היא מכירה בפועל ואף מקבלת את הצורך להישענות זהה על שני בסיסים אלה. יותר מכך, במסמך המכונן של תחום קהילתיות בקרן אבי חי משנת 2014,⁴ עוסקות שבע מטרות התחום בשני בסיסים אלה באופן שווה, ואפילו מדגישות יותר את הבסיס הקהילתי.

פערים אלה, בין עמדת צוות הקרן לבין מסמכיה ופעולותיה להקמת תשתיות קהילתיות; וכן בין עמדת העוסקים בתחום בשטח לבין הפרקטיקה שלהם בפועל, המבוססת על שני הבסיסים - מוסברים על ידי הקביעה המגולמת בהגדרת התחום לעיל, העוסקת בתרכובת מטרות המשרתות זו את זו ומייצגות את ממצאי הסיכום הרפלקטיבי, וכן גם את ממצאי דוחות הערכה של התכניות באשר ליחסי גומלין בין תחומי התוכן והקהילתיות כגורמי העל להישגי התכניות (למשל: הערכת שלב ב' של תכנית ב"ת, 2012).

2. מדדים לבחינת קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית מצליחה

מסמך זה מנסה להבין מהי 'הפרקטיקה המצליחה' ולהמשיג אותה, ובהתאם גם לשרטט את תמונת המראה שלה: פרקטיקה שאינה מצליחה או כושלת. מטבעם של תהליכים רפלקטיביים מעין אלה, שעיקר המאמץ המושקע בהם הוא הבנת "מה שעובד", ואכן, הנוכחות של כישלונות ואי-הצלחה היא מועטה במסמך זה, ובכל זאת, היא רחבה יותר ממה שנדמה. התכניות היישוביות שלא צלחו צוינו בפרק א, בתיאור התפתחות התחום, כמו גם הסיבות לכך. בנוסף, סעיף 4 להלן יוקדש לתיאור האתגרים של התחום, אשר חלקם מהווים כשלים שתורגמו לאתגרים שיש להתמודד אתם. במובן זה, ממצאי התהליך גם מגלמים בתוכם ידע על אי-הצלחה או כישלון. שלישית, אחוז התכניות או המהלכים שלא הצליחו הוא קטן יחסית לאלו שעברו בהצלחה את השלבים הראשונים ופועלים עד היום. אגב הניסיון להבין את הפרקטיקה המצליחה, הצטבר גוף ידע באשר להישגיה. פרק זה נועד לתאר הישגים אלה, אשר נוסחו בסעיפים הבאים כמדדים לבחינת הצלחה או כישלון של התכניות:

א. מעמד התכנית ביישוב

כתכנית הפועלת בעיר, במועצה מקומית, אזורית או ביישוב, היא מתחרה מן הסתם על תשומת לבם של התושבים, של בעלי התפקידים ביישוב ושל ראש הרשות. לתחרות זו על תשומת הלב יש מספר היבטים, אשר יחדיו משרטטים את מעמדה, והיעדרם מסביר במקרים מסוימים את אי-הצלחתה.

- **מעמד התכנית ביחס לפעולות יישוביות אחרות:** ברוב היישובים מדווחים העוסקים בתחום על מעמדה הגבוה של התכנית ביחס לתכניות אחרות ("עצם זה שהתכנית היא חלק מפעילות שוטפת של המועצה וצרוכה במערכת, זה הישג", ראש מועצה אזורית; "...אנו מוציאים כיום על התכנית פי שניים ממה שאנו מוציאים על מועדון ספורט מפואר שלנו, שיצאו ממנו מנצחים אולימפיים והרבה מאוד אנשים עוברים דרכו", ראש מועצה אזורית). המעמד הגבוה של התכניות בפעילות המועצות והרשויות נתמך גם על ידי דוחות הערכה של התכניות וכך לדוגמה, חזון תכנית זי"ת השתלב בחזון של המועצה האזורית עמק חפר, מעבר לתמיכה הארגונית והתקציבית של הרשות בתכנית (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013).
- **מעמד התכנית ביחס לתחום הקהילתי ביישוב:** בחלק מן היישובים התכנית היא עמוד התווך של העיסוק הקהילתי, ולא פעם היא נתפסת כתזכורת עבור המוסדות הקהילתיים ביישוב (מתנ"ס/ מרכז קהילתי) לשליחותם המקורית בתחום הקהילתי, ובכך היא משתלבת ומעצימה את המנגנונים הקיימים ("התכנית מהווה את התשתית לכל התכניות הקהילתיות בעיר ומנהלת התכנית היא גם מנהלת תחום בינוי קהילה בעיר", ראש מחלקה בעיר; "המתנ"ס שלנו תמיד היה קהילתי. בכל זאת, החיבור לניצנים הזכיר לנו את הנושא הקהילתי ומאוד הגביר אותו", ראש מועצה מקומית; "ועדות התרבות במושבים מאמצות את הכיוון היהודי-ישראלי", ראש מועצה אזורית). תזכורת זו לשליחות הקהילתית המקורית של המוסדות הקהילתיים ובראשם מתנ"סים, נתמכת גם על ידי דוחות הערכה של תכנית בי"ת העוסקים בשינויים בתפיסות התפקיד, האחריות והיעוד של מתנ"סים המשתתפים בתכנית (הערכת שלב ב' של תכנית בי"ת, 2012). עבור תנועות הקיבוצים והמושבים, משמעות מעמד התכנית ביחס לעשייה קהילתית אחרת וביחס לפעולות אחרות, הוא אתגר מסוג אחר וכוך במעמד התכניות במטות התנועות. מן השיח עם ראשי התכניות וראשי התנועות נראה כי לתכניות 'שריגים' ו'כזה ראה וחדש' ישנו מעמד משמעותי והוא משתלב עם השליחות הקהילתית המתחדשת בשתי התנועות.
- **שותפות המועצה / העיר במימון התכנית:** שותפות היישוב במימון התכנית היא תנאי להשתתפותה של קרן אבי חי ועל כן, כל התכניות שנבחנו במסמך פועלות תחת הסכם של שותפות במימון. ולמרות זאת, השותפות במימון התכניות לאורך שנים אינה מובנת מאליה ומעידה על החשיבות של התכניות בעיני הרשויות/הערים בתחילת דרכן, ובמשך השנים.

ב. מידת היווצרותה של 'מסורת' יישובית

היווצרותה של מסורת יישובית החוזרת מדי שנה, היא מדד להצלחת התכנית. בכל היישובים שבהם פועלות התכניות שנבחנו, דווח על קיומן של מסורות יישוביות בעלות אופי יהודי-ישראלי. מסורות יישוביות אלה הן אדפטציה של 'מעגל השנה' היהודי, והתאמתו לרעיונות קהילתיים ולתכנים נוספים, למשל ישראליים. כך למשל, מדי שנה נערך במועצה האזורית עמק חפר 'סדר ט"ו בשבט' על ידי תכנית זי"ת; בירושלים מתקיימת כבר עשר שנים 'קבלת שבת' מוזיקלית, במתחם התחנה הראשונה, בארגון מינהל קהילתי בוגר תכנית בי"ת; ועוד.

ג. היקף השתתפות בפעילויות

מדד שלישי להצלחת התכניות הוא היקף המשתתפים בהן. למרות המתח שצוין לעיל, בין הרצון לפעילות מעמיקה ותהליכית בהשתתפות אינטימית יותר, לבין פעילות חווייתית הדורשת 'הפקה גדולה' אך היא פחות מעמיקה - מזכירים כולם את מספר המשתתפים בפעילויות כמדד להישגי

התכנית ("בחג הישוב האחרון הגיעו 7,000 אנשים מתוך 26,000 תושבים", ראש מועצה מקומית; אחרי יותר מ-10 שנים אין ספק שלתכנית יש אימפקט משמעותי, אנו נוגעים ב-3000 אנשים בשנה", ראש מועצה אזורית). רוב התכניות מתגאות בהיקפי השתתפות גבוהים, ונתון זה נתמך גם על ידי סקר תושבים שנערך בין 2013-2015 בשלוש התכניות הגדולות והוותיקות ברשת ניצנים (נצרת עלית, עמק חפר, גן יבנה), אשר הצביעו על מגמת עלייה בשנים אלה במידת ההיכרות של תושבים עם התכניות והשתתפותם בהן. סביר להניח כי מגמה זו נמשכת.

ד. מידת התגייסות מתנדבים

כל התכניות הקהילתיות מדווחות על נפח פעילות גדול שמובל ומעוצב על ידי עשרות או מאות מתנדבים ("ביישוב של 15,000 אנשים יש לנו 800 מתנדבים מעורבים ומתנדבים, וזה הרבה מאוד", ראש מועצה מקומית) - ממצא המלמד על הזדהות והתגייסות ממניע פנימי ולא חיצוני. מדד זה ניכר על דרך השלילה, בקושי להניע פעילים ומנהיגות מתנדבת, בחלק מן היישובים שבהם התכנית לא צלחה.

ה. מידת ההשפעה החברתית והקהילתית, לרוחב ולאורך

כל התכניות הקהילתיות מדווחות על כך שהתוכן היהודי-ישראלי אינו סגור במרחב ובזמן של תכנים ופעילויות המיועדים רק לו, אלא הוא הפך מציר אורך לציר רוחב, המשפיע על שלל תחומי עשייה, תוכן ומתודולוגיות בעבודה הקהילתית, בבניית השותפויות והתשתיות בשדות ובאגפים אחרים של הרשות ("אנשי התכנית משתלבים בהרבה פעילויות חברתיות וקהילתיות במועצה, גם אם הן לא מוגדרות כפעילות שלהם. כשהתכנית מעורבת באירוע יישובי, הוא משודרג באיכות ובמשמעות שלו", ראש מועצה אזורית). התוכן של יהדות-ישראלית נתפס אם כן כמעניק זהות, משמעות ותוכן לתחומים אחרים, בדרכים של לימוד ושיח. ממצא זה של מעבר להשפעה רוחבית נתמך גם על ידי דוחות הערכה של התכניות (למשל: הערכת שלב הפיילוט של תכנית ב"ת, 2011).

ו. מידת הנוכחות החיובית בשיח ובמרחב הציבוריים

אנשי הפרקטיקה וגם ראשי רשויות מדווחים על נוכחות חיובית ואקטיבית של התכניות בשיח הציבורי ("מדברים על התכנית כל הזמן", ראש רשות מקומית; "יצרנו שיח ציבורי למרות הקושי ליצור קהילתיות בעיר גדולה", ראש מחלקה ברשות מקומית). מעבר לדיווח סובייקטיבי זה, ממצא זה נתמך באופן עקיף גם על ידי סקרי התושבים שהוזכרו לעיל.

ז. מידת תחושת 'בני בית' בתרבות היהודית-ישראלית בקרב מובילי התכניות

המשפט 'להיות בני בית בתרבות היהודית' יכול לשמש כניסוח אחת המטרות המרכזיות של התכניות הקהילתיות, הן על פי מובילי התחום ביישוב והן על פי ראשי רשויות וקובעי מדיניות. הפעילים המרכזיים של התכניות מדווחים על השגת תחושה זו, כפי שמסמך זה מדווח על כך לכל אורכו.

ח. מידת ההשפעה על מערכת החינוך הפורמלית

רוב התכניות מדווחות על השפעה מוגבלת על החינוך הפורמלי בהשוואה להשפעתן על הקהילה ("האם צריך פעילות בבתי ספר יסודיים אחרי הכנסת לימודי מורשת של משרד החינוך?"; ראש מחלקה ברשות מקומית; "חינוך פורמאלי, זה השלב הבא שלנו...", ראש מחלקה ברשות מקומית; "...אני כן יכול לספר על קושי של התכנית להיכנס לבתי הספר, יחד עם זאת הקושי הזה נמצא בירידה", ראש מועצה אזורית). הסיבות למוגבלות ההשפעה על החינוך הפורמלי הן מגוונות: קושי ספציפי-מקומי

לפעול בתוך מערכת החינוך, השקעה עיקרית בערוץ הקהילתי, חוסר בהירות בנוגע לערך המוסף של התכניות לתחום החינוך. למרות זאת, ישנן תכניות, כגון זיק"ה בגן יבנה, 'עולמות' בנצרת-עלית ו'עיינות' ברמת הגולן, אשר משקיעות ופועלות באופן אינטנסיבי בתחום החינוך הפורמלי ופעולותיהן בזירת החינוך נתמכות גם על ידי ממצאים של דוחות הערכה (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013). לפעולה ולהשפעה בחינוך יש מספר היבטים וערוצים:

- התרכזות בערך המוסף הייחודי לחינוך הפורמלי, מעבר לתכניות משרד החינוך (למשל: "פעילות התכנית מביאה גם צורה ודרך טובים יותר מן הלימודים הפרונטליים הרגילים של משרד החינוך", ראש מועצה אזורית).
- התרכזות בהשפעה על הכשרת מורים ומנהלים.
- קירוב של תושבים על ידי פעולה עם הורים וועדי הורים ("הורים פעילים זה גם פעילים קהילתיים", קבוצת מיקוד נצרת-עלית).
- השפעה ישירה מסוימת על תלמידים ("כיום יש בגרות או התמחות של מחשבת ישראל ויש תלמידים שעושים זאת. זה לא מובן מאליו ועד לפני שבע שנים זה לא היה. הלימוד שלנו נתן זאת", קבוצת מיקוד נצרת עלית).
- השפעה על החזון וניהול החינוך ביישוב ("יש לנו תפקיד של תכלול של תכנים וגופים שעוסקים בזהות ושייכות. כעיקרון ביי"ס לא אמור להכניס תכנית שלא דרך התכנית", קבוצת מיקוד נצרת-עלית).

ט. מידת הדמיון בפרקטיקה של תכניות יישוביות שונות

רכיבי התהליך הרפלקטיבי וכן דוחות ההערכה מעלים דמיון בין הפרקטיקות והפעילויות בתכניות היישוביות השונות, בשינויים מקומיים - מה שמעיד על הצלחתן. ההסבר המרכזי לדמיון זה הוא העבודה השיטתית של קרן אבי חי, המקימה והמפעילה את התכניות, כחלק מקידום תחום שלם בקרן. מעבר לכך, התכניות התפתחו לאורך שנים, תוך למידה מהצלחות וכישלונות, ושיתוף מידע בין מובילי התכניות דרך הקרן. הצלחה זו מלמדת הן על השיטתיות בעבודת הקרן, והן על כך שמצבור התכניות הקהילתיות של הקרן מצטרפות לכדי זירה בעלת מאפיינים משותפים, אשר יחד מגדירים תחום ומגמה.

3. האסטרטגיות העיקריות להצלחה של הפרקטיקה (best practice)

בסעיף הקודם פורטו מדדי הצלחה של התכניות הקהילתיות, ובסעיף זה ישורטטו הסיבות להצלחה וינוסחו כאסטרטגיות מצליחות. ניתוח ממצאי הסיכום הרפלקטיבי אפשר לזהות אסטרטגיות מרכזיות בהצלחתה של הפרקטיקה (best practice). במונח 'אסטרטגיה' אנו מתכוונים לזיקה בין פעולה, אשר תחילתו בניסוח חזון או תמונת עתיד וסופו בזירת פעולה מוגדרת המתורגמת לפרויקטים ולתכניות ספציפיות. כל ארגון או מערכת זקוקים לרוב ליותר מאסטרטגיה אחת על מנת לממש במלואו את חזונו. ההגדרה שהובאה לעיל (בסעיף 1) של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, מולידה את כל האסטרטגיות שיפורטו להלן. מובן כי התאמה זו נבנתה מראש כדי ליצור קוהרנטיות בין ההגדרה של התחום לבין האסטרטגיות הדרושות להצלחתה. להלן נדון באסטרטגיות הללו, המובאות בסדר יורד של עוצמת אזכורן בחומרי הגלם.

אסטרטגיה ראשונה: יצירת שותפויות

יצירת שותפויות נתפסת על ידי העוסקים בתחום כאסטרטגיה החשובה ביותר להצלחתה של

הפרקטיקה לעיצוב סדר יום קהילתי יהודי-ישראלי מקומי. אסטרטגיה זו נוגעת לכל הרמות ולכל השלבים, מניסוח החזון, דרך התכנון והיישום ועד שלב ההערכה. להלן נפרט רכיבי שותפויות אלה.

א. שותפות עם הרשות המקומית או עם ועד היישוב

בעיני העוסקים בתחום, השותפות עם הרשות המקומית או האזורית על אגפיה הרלוונטיים (או ועד היישוב במקרה של קיבוץ או מושב), היא תנאי קריטי להצלחה, ועומדת מעל כל השותפויות האחרות ("...תראה שזה יותר גדול ממך. תגייס את הממסד... צריך לייצב את עצמך בתוך המערכת. המערכת צריכה להרגיש שזה חלק ממנה... חשוב באופן יצירתי על אופן רתימת המערכת. העירייה, השלטון המקומי, המועצה המקומית, הפוך את המהלך לחלק מהפתרון. מהלך שמזוהה עם הצלחת היישוב", שולחן 4). קרן אבי חי מתנה מראש את תמיכתה בגיבוש שותפות כזו כבר מהשלב הראשון של התכנית, אבל יחד עם זאת, העובדה שגם מובילי התחום בכל הרמות ובכל התכניות תופסים עיקרון זה כאסטרטגיה החשובה ביותר מבחינתם - אינה מובנת מאליה. גם ראשי הרשויות מציינים, מצדם, שותפות זו כמרכזית וחיונית להצלחה ("פעילות התכנית היא אחת מ-5 המובילות במועצה האזורית... גם אם יגיע ראש רשות עם אג'נדה חדשה, לא נראה לי שאפשר להפסיק אותה", ראש מועצה אזורית). משמעות שותפות זו היא כמובן תרגומה לשטח והיותה בסדר היום היישובי בסעיפי הארגון, התקציב והערכים המרכזיים של הרשות ("אחת ל-3 חודשים יש ישיבה של התכנית אצלי בהשתתפות מנכ"ל הרשות", ראש רשות מקומית); "ראש העיר הביא אג'נדה של זהות ושייכות", ראש מחלקה ברשות מקומית; "העיסוק ביהדות-ישראלית תואם את הערכים המובילים של החברה למתנ"סים", איש מקצוע בכיר).

ב. שותפות פרסונלית עם בכירים בשלטון המקומי

מעבר לשותפות עם הרשות המקומית או עם מזכירות היישוב, דרושה גם שותפות ברמה האישית עם בכיר ברשות - ראש הרשות או המועצה, סגנו, מנהל/ת אגף חינוך ברשות או בתנועות ההתיישבותיות וכדומה. לבכירים אלה עשויות להיות מוטיבציות מגוונות לתמיכה וגיבוי בגישה ובתכנית, ורובן לקוחות מתחום עולמם הפנימי והערכי ("נדרש משוגע לדבר שהוא בדרגה גבוהה במערכת", ראש מועצה אזורית; "זה התלבש על תפיסת העולם האישית שלי, אני חילוני ויהדות עבורי היא תרבות של עם", ראש מועצה אזורית; "ראש העיר הנוכחי לא מאוהב בנו לעומת הקודם שכן", קבוצת מיקוד; "התכנית היתה מגש הכסף כדי להביא את האני מאמין שלי כמובילה וכאדם", ראש מחלקה ברשות מקומית). רוב הבכירים המובילים תכניות אלה ביישובים, מצוידים בדרך כלל בניסיון ובחוויה אישיים המעצבים את השפעת התכנית עליהם או על מערכות באחריותם ("כשנכנסתי לתפקיד כבר היה לי ניסיון כמנהלת בי"ס עם התכנית", ראש מחלקה ברשות מקומית; "בעבר הזמינו אותי לשולחנות עגולים של התכנית ומאז אני פה", ראש רשות מקומית).

יש לציין כי התכניות הקהילתיות בתחום היהודי-ישראלי מתאפיינות בדרך כלל בעבודת שטח, המתבססת על התנדבות ויזמות. רק מנהיגות מאפשרת ומשתפת יכולה לתת גיבוי לצמיחתן של תכניות קהילתיות כאלה ("אני מעורב ולא מתערב", ראש מועצה מקומית; "יש בתכנית אפשרות להוביל משהו תוך כדי קשב לחכמת ההמונים", ראש מחלקה במועצה מקומית). ראשי רשויות שאינם מורגלים בתפיסה המאפשרת לשטח לפעול בעצמו, עשויים לחוש מאוימים מכך. כדוגמה, בתכנית זיק"ה בגן יבנה עוצבה מערכת יחסים שקופה והוגנת, המאפשרת

לקבוצות פעילים ביישוב להציע כיווני פעולה, אך גם מעניקה לראש הרשות המקומית זכות וטו לגיטימית לדחות אותן (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013).

ג. שותפות עם התשתית הקהילתית הקיימת

כאשר קיימת תשתית קהילתית טובה או תנאים להיווצרותה של עשייה קהילתית, נפתח הפתח לשיתופי פעולה מועילים. במונח 'תשתית קהילתית' הכוונה לקיומה של תפיסה ערכית וארגונית של מרכזים קהילתיים הפועלים מתוך ערכים דומים ("התנועה היישובית שלנו היתה תמיד תנועה ערכית וזה השתלב היטב בערכי כבוד הדדי, חברות וכו'", ראש מועצה אזורית).

ד. שותפות עם בעלי עניין

גם שותפות עם בעלי עניין מקומיים נתפסת כחשובה ביותר. בין בעלי העניין הללו ניתן למנות גופים פורמליים של הרשות המקומית, אשר יש להשקיע מאמצים מיוחדים ביצירת שותפות עמם (רב היישוב/העיר, מערכת החינוך הפורמלית והבלתי פורמלית, רווחה, בעלי תפקידים רלוונטיים ממשרדי ממשלה כגון מפקחים מקומיים של מערכת החינוך וכו'). וכן גופים הפועלים במרחב המקומי: עמותות, ועדות יישוביות במושבים וקיבוצים, ארגוני מתנדבים כגון 'רוטרי', קבוצות אמנים, הנהגות הורים, קהילות כגון גרעינים תורניים ותכניות פעילות אחרות (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013). כך תיאר ראש מועצה אזורית את שותפותו עם רב המועצה: "רב המועצה אמר לי שאני יכול לעשות דברים שהוא לא יכול ועודד אותי בכך", ובכך התכוון לשותפות שנוצרה עמו לקידום מהלכים אשר בתפקידו הרשמי כרב הוא אינו יכול לתת להם תמיכה רשמית. דרגה גבוהה של שותפות תוארה במערכת היחסים בין תכנית 'עולמות' בנצרת עילית לאגף החינוך בעיר, כדרך להשפעה על הראייה המערכתית היישובית ("בתי ספר לא אמורים להכניס אף תכנית זהות שלא דרך עולמות", קבוצת מיקוד נצרת עילית). עדות זו מלמדת על האמון הרב שרוחש אגף החינוך בעיר לתכנית.

ה. שותפות עם פעילים ותושבים

שיתוף הפעילים והתושבים הוא מרכזי ומובן מאליו, ובהמשך יפורטו שתי אסטרטגיות הקשורות בו: מכוונות להקשבה לצורכי הקהילה; הסתמכות על משאבים וכוחות פנימיים.

ו. דגש על נראות ונוכחות כביטוי לשותפות

לנראות הפעולות בשטח ובשיח המקומי יש חשיבות מכרעת למידת הצלחתן. לראשי הרשויות, נבחרו ציבור המבקשים את אמון הציבור, יש אינטרס להדגיש את הנראות ולהראות את עשייתם, וגם למובילי התכניות יש אינטרס להיות נוכחים בתודעה הציבורית. לעתים יש לכך מחיר כאשר נוצרת העדפה של פעילויות בעלות נראות גבוהה על חשבון פעילויות עומק בנראות נמוכה יותר. תפיסת הנראות מגובה על ידי ממצאי הסיכום הרפלקטיבי ואף עולה מדוחות הערכה (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות 2012-2013).

אסטרטגיה שנייה: עידוד ריבוי הגוונים והגישות ביהדות-ישראלית

האסטרטגיה השנייה בחשיבותה בעיני מובילי התחום ביישובים להצלחת הפרקטיקה, היא ההכרה ברב גוניות של הגישות ביהדות-ישראלית.

א. ריבוי הגוונים ביחס ליהדות-ישראלית

ההכרה בריבוי הגוונים בתכנים יהודים-ישראליים (מינון של 'יהודיות' מול 'ישראליות', הדגשת טקסי חיים/לוח שנה אלה או אחרים, ועוד), נתפסת כאחת מאבני היסוד בתחום, ומוזכרת גם בהגדרתו לעיל ("פלורליזם זה להכיל תפיסות שונות באופן מכובד. לדוגמה, לאפשר לחב"ד לקיים פעילות במתנ"ס מתוך היותם מיעוט. אסור לשכוח שיש עוד תפיסות. יש מקום לכל דעה. יחד עם זאת, יש גבול לפלורליזם. לא לאפשר מה שאין לו מקום בקבוצה. כדי לשמר את הקהילה", שולחן 5; "...רוב השיח מתבסס על המקף - לאנשים עוד לא ברור מה המקף ומה משני עבריו, במיוחד בקהילה שלי שמונה 50% יוצאי רוסיה", שולחן 2⁵). ההכרה בריבוי הגוונים תקפה הן בתכניות ניצנים ובי"ת השונות והן בתכניות הפועלות בתנועות ההתיישבותיות, אשר זו הקיבוצית אף בחרה לציין את הריבוי בשמה של התכנית: כזה ראה וחדש.

ב. ריבוי הגוונים כתפיסה קהילתית

התפיסה הקהילתית שבתוכה פועלות התכניות מדגישה את המודעות והרגישות לצרכים המגוונים של קבוצות שונות בקהילה ואת הרצון לשמוע כל קול בלי להדירו ("התפיסה הקהילתית שאנחנו מובילים היא שלכל אחד יש משמעות ותפקיד. אין תורה אחת ואם יש 270 קיבוצים, יש 270 דרכים בהתאמה", שולחן 6; "יש לנו אתגר בעבודה עם שכונות מוחלשות, עם קשישים ועם נוער", ראש מחלקה ברשות מקומית).

ג. ריבוי הגוונים כדרך להגיע לקהלים חדשים

התפיסה הרואה בחיוב את ריבוי הגוונים מסייעת להיפתח לקבוצות חדשות בקהילה, שבדרך כלל אינן שותפות במעגל השיח היישובי, או לתת תשומת לב לקהילות מודרות, שקופות או מושתקות ("אחד החששות הגדולים שלי הוא שאנחנו מסתובבים סביב עצמנו, זאת אומרת שבסוף האוכלוסיות הם בעלי גוון אחד ולא מספר גוונים...אם בקבוצה אין דתיים וחילוניים ואין עולים ואין אנשים מודרים מסיבות כאלה או אחרות...אז אני אומר שלא עשינו את זה", שולחן 1). הרצון להגיע לקהלים חדשים נובע מהשאיפה לייצר מרחב ציבורי משותף המעוגן בתרבות היהודית, וכמובן, גם מהצורך הפרקטי להמשיך את קיום התכניות.

ד. ריבוי גוונים כדרך לעקוף את סוגיית הזרמים ביהדות

כמוזכר לעיל, כדי לעקוף את הרגישות הטמונה בסוגיית הזרמים ביהדות, נוקטים ראשי הרשויות גישה זו של חיוב ריבוי הגוונים, מבלי להיכנס לוויכוחים פוליטיים ביישובם ("אנו עוקפים את סוגיית הזרמים ולא משתמשים במילים כגון פלורליזם או חדשנות יהודית", ראש מועצה אזורית; "אנו לא עורכים רפורמה ביהדות, רק לוקחים מה שמתאים לנו", ראש מועצה אזורית).

אסטרטגיה שלישית: הקשבה לקהילה ומכוונות לרצונות ולצרכים מהשטח

האסטרטגיה השלישית להצלחה היא המכוונות לקהילה והקשבה לרצונותיה וצרכיה ולא הנחתה מלמעלה של תכנים. פעולה על בסיס מיפוי צרכים ורצונות אינה ייחודית לתחום הקהילתיות היהודית-

5. הכוונה למקף של יהדות-ישראלית.

ישראלית מקומית, אך העוסקים בתחום הדגישו אותה בצורות שונות ("אנשים יודעים מי הם, הם לא צריכים שיגידו להם", שולחן 1; "אסור להביא מומחי תוכן יהודיים שאורח חייהם שונה מאורח חי המשתתפים", שולחן 5). מיפוי צרכים הוא פעולה הדורשת השקעה ייחודית; לכאורה, קל ובטוח יותר לקיים פעילויות כלליות, בעלות מכנה משותף נמוך יחסית, אשר נושאות בדרך כלל אופי הפקתי הפונה לאנשים רבים. ההשקעה בתהליכי עומק, אשר בדרך כלל מספקים הצלחות צנועות יותר בהיקף המשתתפים, נראות מעטה ותהודה תקשורתית פחותה, אינה קלה אך היא תואמת את הצרכים הספציפיים ועל כן מביאה להצלחה ("לעשות הפקה ולהביא את עדן בן זקן, יהיו לך עשרת אלפים משתתפים...אם הצלחתי להגיע לקבוצה כגון הקהילה האתיופית, שלא ניתן היה לחדור אליהם בקלות, ועכשיו יש לנו קבוצה של 15 איש, זו הצלחה", שולחן 1). השילוב של זיהוי הצורך בהשקעה בתהליכי עומק, בהתאם לחזון התכנית, ביחד עם הקשבה לצרכים ולרצונות ותכנון וביצוע משתתפים - הוא אסטרטגיה המעצבת אופי ייחודי לפעילות הקהילתית, ותורמת לגאווה מקומית ולתחושת שייכות של התושבים.

ההקשבה לרצונות ולצרכים מן השטח צריכה בדרך כלל להיות מגובה על ידי רשות המקומית והעומדים בראשה, האוחזים בתפיסת משילות דמוקרטית ומאמינים בצורך לעודד תהליכי עומק קהילתיים מעבר למתן שירותי צריכה ("תהליכים אלה כרוכים באי-שליטה, בתפיסת עשייה מלמ-טה-למעלה ובשיתוף הציבור", ראש מועצה מקומית). בשורה התחתונה, מתגלה ההקשבה לקהילה ולרצונותיה כתפיסת מצליחה ומתגמלת, שתוצאותיה מוכחות בשטח. תפיסה זו נעוצה בדרך בה הכשירה קרן אבי חי את מובילי התכניות בתחילת דרכם ובסטנדרטים שהיא קבעה באשר לגיבוש חזון ותכניות עבודה על בסיס מיפוי מקומי, ושיתוף בעלי תפקידים ותושבים (למשל: הערכת שלב הפיילוט של תכנית ב"ת, 2011).

אסטרטגיה רביעית: השקעה בתשתיות מקומיות, במשאבים ובחזקות

אסטרטגיה זו מקדמת שימוש במשאבים ובכוחות מקומיים, כביטוי להבנה העמוקה של קרן אבי חי שיש לחבור אל צורכי השטח ולצמוח מהם. ה'מוצר' של תרבות יהודית-ישראלית מקומית אינו מוצר צריכה רגיל אותו ניתן לרכוש מכל ספק; איכותו תלויה באותנטיות שלו כלפי האוכלוסייה שבה הוא פועל, כמו למשל ביכולת לבצעו על ידי כוחות פנימיים ("היה שלב שבו הבנו שאם נביא אנשים חיצוניים לקיבוצים, שיעשו דברים, זה לא יעבוד...זה צריך להיות כוחות מקומיים וזה דיוק חשוב. כשאני עושה תיקון ליל שבועות בקיבוץ שלי זה כמו החתונה שלי", שולחן 2). החשיבות של השקעה בהכשרת כוחות מקומיים עולה גם מכל דוחות ההערכה של התכניות (למשל: הערכת שלב הפיילוט של תכנית ב"ת, 2011).

הסתמכות על כוחות פנימיים יכולה להתבטא ביזמות, אשר צוינה על ידי רבים כמשמעותית להצלחת הפרקטיקה - אם בדמות היזם הבודד, "המשוגע לדבר", אשר בלעדיו לא יזוז דבר ("חייבים להיות משוגעים לדבר, שרואים במימוש החזון והתוכנית סיפוק אישי, אחרת זה לא יקרה", שולחן 4; "אין דבר כזה שהייתה יוזמה חדשה ואתה בא למחלקת תרבות במועצה, ואומר 'יש לי רעיון נפלא, בואו ותיישמו'. המערכת לא עושה דברים חדשים. היא כבדה, צריך משוגעים לדבר", שולחן 4) - ואם בבניית תשתית המעודדת יזמות, כגון שימוש בשיטות לחשיבה 'מחוץ לקופסה' או הקמת חממות יזמיות (למשל בתכנית 'שריגים' או תכניות ניצנים בבנימינה-גבעת עדה, בגן יבנה וחוף הכרמל). הוזכרה גם ההזדמנות שנוצרת לעתים ככורח לפעול וליצור במצב של חוסר משאבים ("דווקא המקומות של חוסר המשאבים, לעיתים מייצרים יצירתיות ונותנים לאנשים בתוך הקהילה, הזדמנות להוציא מעצמם, דברים שלא היינו יכולים לקנות בכסף", שולחן 6).

יחד עם זה, על אף ההיגיון שיש בחתירה לשימוש בכוחות פנימיים לצורך בניית היכולות הקהילתיות וכמפתח לקיימות התכניות, היא מעלה שאלה כיצד תתרחש הפריה ולמידה מאנשים, מקהילות ומגופים בעלי ידע ויכולות שמחוץ לקהילה הספציפית ("...אבל אם אני מביאה את כולם מתוך המושב, איך אלמד מה קורה בחוץ?", שולחן 2). שאלה זו של הישענות על ידע מקצועי מחוץ לקהילה לצורך גיבושה והפעלתה של תכנית ראויה בסטנדרטים גבוהים, הודגשה גם על ידי צוות הקרן. למעשה, השימוש בכוחות מקצועיים חיצוניים, הן בבניית התכנים והן בבניית תשתיות קהילתיות, קיים בכל התכניות בראשית דרכן. עיון בתכניות העבודה השנתיות לשנת 2018 של התנועות ההתיישבותיות ('שריגים' בתנועת המושבים ו'כזה ראה וחדש' בתנועה הקיבוצית) - ממחיש התפתחות תהליכית: כאשר התכניות היו בתחילת דרכן, הן השקיעו חלק ניכר ממשאביהן בהכשרת בעלי תפקידים, מתנדבים ויזמים מתוך הקהילה, תוך הסתמכות על אנשי מקצוע חיצוניים. בהמשך הדרך הן התחילו להסתמך יותר ויותר על הכוחות הפנימיים שהוכשרו: מנהיגות מתנדבת ומנהיגות מקצועית (מנהלות בתי ספר, מורים, מדריכות נוער ועוד).

אסטרטגיה חמישית: עידוד התנדבות ומעורבות חברתית

מעבר לתפקידי הובלה, מנהיגות ויזמות שהוזכרו באסטרטגיה הקודמת, האסטרטגיה החמישית מעודדת הסתמכות על התנדבות ומעורבות פעילים ושיתוף רחב ככל האפשר של הציבור. העבודה עם מתנדבים היא בלי ספק אחד מעמודי התווך של העשייה בתחום יהדות-ישראלית מקומית ("אני רואה עמלנות, כמו כוורת כזאת אבל עם ניצוץ בעיניים. זה עם כל כך הרבה חדות יצירה ואנרגיות והתרגשות", שולחן 2). רבות מן הסוגיות העוסקות בעבודת המתנדבים מתייחסות לאופן ניהולם ולא פעם לקשיים בניהול זה ("צריך יותר אנשים בעיקר כי זו עבודה עם מתנדבים. כדי לתחזק מתנדבים צריך כוח מאוד גדול", שולחן 1). יחד עם זאת, אין ספק כי עבודת המתנדבים היא נשמת אפה של עשייה זו ברמה הארגונית, אשר בצדה שכר של הנאה וגאווה רבה לעוסקים במלאכת ההתנדבות ("כשזה מצליח אז אנשים מרגישים גאווה ביחס למקום שבו הם גרים. אני גר במושב... ואני גאה בזה. אני יכול להשפיע, לקחו את הרעיון שלי, התייעצו, ביקשו ממני עזרה ואני חלק", שולחן 2). הפעולות לטיפוח רוח ההתנדבות המקומית זוהו גם בדוחות ההערכה של התכניות כמשמעותיות ביותר להצלחת התכניות (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יזמות 2012-2013). מנקודת מבט מערכתית של הרשות המקומית, מדובר במצב של win-win בהיות הפעילות נחוצה ואפקטיבית ברמה קהילתית, ודורשת מעט משאבים יחסית, בשל רכיב ההתנדבות המשמעותי בתוכה ("זה בונה קהילה, ובו זמנית חוסך בעלויות לרשות המקומית", ראש מועצה מקומית). מבין הסיבות לאי-הצלחת התכניות היישוביות, אשר לא צלחו את השלבים הראשונים להקמתם והוזכרו קודם לכן, חוסר היכולת או הרצון לאפשר/להניע עבודתם של פעילים ומנהיגות מתנדבת, היא סיבה משמעותית לכך.

אסטרטגיה שישית: עידוד תהליכי חיפוש זהות ויצירת שייכות אישית, קהילתית ומקומית
העשייה הקהילתית של יהדות-ישראלית מקומית מתבססת על תהליכי חיפוש זהות ושייכות, ברמה האישית והקהילתית, ובכך נעסוק רבות בפרק הדיון.

אסטרטגיה שביעית: ניהול השפעת גורמים חיצוניים

א. פרואקטיביות של גורמים המקדמים תרבות יהודית-ישראלית
כל העוסקים בתחום, ובכללם קובעי מדיניות בחברה למתנ"סים, בתנועה הקיבוצית, בתנועת המושבים וראשי רשויות מקומיות או אזוריות, העלו על נס את פניית קרן אבי חי אליהם, דרך

תכנית 'ניצנים', 'שריגים', או 'כזה ראה וחדש', לפתח את תחום קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית ביישובם או בתחומם, וכן את אופי המעורבות השיטתית והליווי של הקרן בבנייה ובצמיחה של תכניותיהם. בחלק מן הרשויות, פניית הקרן הייתה קריטית להקמת התכנית שמאז הלכה והתבססה בהצלחה ("...אז לפני 12 שנה, ניתן היה שלא להקים את התכנית באותה מידה שכן הקימו אותה. כיום המצב אחרת, זו תהיה החלטה קשה לסגור את התכנית, לא סבירה ובוודאי לא נכונה", ראש מועצה אזורית). מעבר לדחיפה בנקודת ההתחלה, סוג הליווי שנתנה קרן אבי חי לתכניות ולרשויות היה מקצועי ומעצים (קבוצת מיקוד מתנ"סים: "אני מודה שכשתכניות העבודה שלנו נפסלו בתחילה על ידי קרן אבי חי מאוד כעסנו. עתה יש רק להודות לתשתיות שבנינו בעקבות התהליך"), וצוין כי הוא דיבר את שפת השיתוף עם התכניות כפי שהוא ביקש מהתכניות עצמן לעשות, ולהתבסס על שותפויות כתפיסת עולם (קבוצת מיקוד מתנ"סים: "העובדה שהקרן לא שמה עצמה במרכז מאוד עזרה, בעל המאה היה שותף בדעה"), כמו כן תואר הליווי כמעורר תקווה ("התכנית היא קרן אור בעיר שלנו", ראש מחלקה במועצה מקומית); "החיבור עם קרן אבי חי היה חיבור ממבט ראשון", ראש מועצה אזורית).

ב. ניצול חלון הזדמנויות, חיובי או שלילי

המצב החברתי, הקהילתי, הכלכלי והדמוגרפי של היישובים והערים - חיובי או שלילי - נתפס כמשפיע מאוד על בשלות היישוב לקחת על עצמו, ואף לעודד את הקמתה של תכנית המקדמת עיסוק בזהות, בתרבות יהודית-ישראלית. לא פעם, היה זה חלון הזדמנויות שהוביל להקמתה של תכנית ולחלופין, במקומות מועטים, לסגירתה ("ההגירה השלילית מן העיר וכניסתה של קהילה ערבית האיצו חשיבה על שאלות זהות קיומיות", ראש מחלקה במועצה מקומית; "אנו דור שני-שלישי לעולים חדשים והעיסוק בזהות חשוב לנו דווקא עכשיו", ראש מועצה מקומית); "הנושא הזהותי הפך לפוליטי, הרצון לשמור על צביון יהודי", ראש מחלקה ברשות מקומית; "יש פה עתה צמא לשייכות קהילתית", ראש מועצה מקומית). מבין המקרים שבהם נסיבות חיצוניות השפיעו לרעה, ניתן לציין את סגירתה של התכנית במועצה אזורית מרחבים לאחר פחות משנתיים פעילות, בעקבות שינויים שערך משרד הפנים בחלוקה מחודשת של כספי הארנונה בין מועצות שכנות, דבר שגרם לירידה משמעותית ומהירה בתקציב המועצה, והיא נאלצה לסגור את התכנית.

ג. חוסר מעורבות המדינה כמאפשר את מעורבות הרשויות המקומיות

רוב העוסקים בתחום מסכימים כי המדינה אינה לוקחת אחריות על העיסוק בזהות, בוודאי לא של מבוגרים, ועל כן נושא זה פרוץ ללקיחת אחריות של גופים אחרים. הבנה זו מהווה את הבסיס לשליחות שרשויות מקומיות לוקחות על עצמן, למרות שהיא אינה נמנית עם השירותים הפורמליים שהן אמורות לתת לתושבים, כמענה לדרישה מצד התושבים או לאחר זיהוי צורך ("המדינה לא דואגת לזה [לעיסוק בזהות] והתכנית נכנסה לנישה מאוד נכונה", ראש מועצה מקומית). חוסר מעורבות המדינה הוא אמנם חלון הזדמנות עבור הרשות המקומית, אך גם אתגר - הן בתקצובו והן בחוסר ההכרה בו כ'תחום' על ידי המדינה.

4. האתגרים בתחום הקהילתיות

זיהוי האתגרים בתחום חותם את פרק הממצאים. האתגרים נדלו מן הסיכום הרפלקטיבי, לעתים תוך הלימה לדוחות הערכה. התובנות הושגו בחלקן דרך עיסוק ישיר באתגרים, דרך עיסוק באי-ההצלחות, ודרך עיסוק עקיף בשיח על עתיד התחום.

א. השאיפה לאיזון ושוויון בין קבוצות בעלות גישות שונות ליהדות-ישראלית

בתמונת העתיד ששרטטו העוסקים בתחום, מוזכרת כאלמנט ראשון השאיפה לשוויון, איזון וכבוד הדדי בין הגישות השונות ליהדות-ישראלית. המציאות הנוכחית של חוסר שוויון הוזכרה בצורות שונות ("התקווה שלי היא שתישבר החלוקה לקבוצות מגזריות, ויהיה אפשר לנוע בחירות מבית כנסת לבית כנסת, מחגיגה לחגיגה. שלא יהיו קודים נוקשים בכל מקום", שולחן 5; "המדינה כשהיא מחליטה לקדם ב-20 השנים האחרונות גרעינים תורניים, היא בונה. והיא מייצרת ומקדמת...בסוף מישוהו יושב, ומצביע, והכספים שאנחנו משלמים את המיסים שלהם, הם הולכים לכל מיני מקומות. יהדות פלורליסטית לא בסדר עדיפות", שולחן 5; "...לא חשבתי על הישוב אלא על הארץ. ההגמוניה הפוליטית האורתודוקסית הופכת לזיכרון רחוק. השפה הקהילתית היא נחלת הכלל", שולחן 2).

מעבר להיבט האוטופי והערכי של שיח מכבד בין קבוצות שונות בחברה הישראלית, יש בדברים הללו היבט פרקטי הנעוץ בחוסר שוויון פוליטי בחלוקת התקציבים. היבט זה בלט בעיקר בכינוס אבי חי וכן בדוחות הערכה של התכניות (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013) - יש פה אתגר גדול לחברה הישראלית ולתכניות לקהילתיות יהודית-ישראלית, המבקשות להתמודד אתו בזירות המקומיות. יש לציין שבשיח ובראיונות עם ראשי רשויות וראשי התנועות ההתיישבותיות, היבט זה בלט פחות. מצד אחד, חזונום עסק בדרך כלל בקיימות התכניות הפועלות כבר בתחומן, תוך דגש על הימנעות מכניסה לקונפליקט סביב הגישות השונות ליהדות. מצד שני, חזונום הרחב יותר, נטוע לרוב ברעיון הקהילתי הכללי, כפי שהוא ראוי להיבנות בחברה הישראלית.

ב. רתימת הדור הצעיר למעורבות והובלה

אף כי נושא השתתפותם של צעירים וצעירות בתחום לא הוזכר רבות בדיוני כינוס אבי חי, הוא קיבל מקום ברור ("השכבה הכי קשה לגיוס זה הצעירים. יש קומץ שמוצא את עצמו מתחבר לפעילות שלנו...בעיקר לתוכנית "מקורוק". צעירי העשרה הם אוכלוסייה שהם בזבוז זמן להשקיע בהם. הם עסוקים מאוד לפני הצבא ואין טעם לשרוף עליהם אנרגיה", שולחן 1). אי-השתתפותו של הדור הצעיר לא נתפסת בעיני העוסקים בתחום כשלילית, באותה המידה שבה נתפסת אי השתתפותן של קבוצות אחרות בקהילה (יוצאי אתיופיה, יוצאי ברה"מ לשעבר, דתיים לאומיים וחרדים וכו'). במידה רבה, היא נתפסת כ'מובנת וניתנת להסבר', משום שהם נוטים לא להשתתף גם בפעילויות קהילתיות אחרות ("נדרשת עבודה אמיתית עם נוער, זה לא הגיע אליו, פרט אולי לנוער אליטיסטי", איש מקצוע בכיר). מרכזים קהילתיים רבים המעניקים שירותים קהילתיים לקהלי יעד מגוונים, נתקלים לא פעם בחוסר היענות של נוער וצעירים ליוזמות הפונות אליהם.

ג. הכרה ותמיכה ממשלתית בחשיבות תחום הקהילתיות

במידה רבה, תמונת העתיד החולמת על מציאות של איזון ושוויון בין זרמים היא תמונת תשליל של חוסר הכרה ממשלתית בחשיבות התחום ("נכשלנו, שאחרי 20 שנים, אין תקציבי מדינה לתחום שלנו. לקחתי את ראש העיר ואמרתי לו שהשבת היא לא חלק מהבעיה. אתה רוצה להפוך את ירושלים

למקום אחר.. איך נעשה את זה? אל תהיה שמה. רק תדאג להביא לי כסף", שולחן 4; "יש שכבה של אנשים שיודעת איך לעשות את הפרקטיקה, אבל אין השכבה שיודעת לקחת ולתרגם ולחבר לשלב הבא של הסיפור הארצי הפוליטי", שולחן 7). מנקודת מבטם של מובילי התחום, הכרה ותמיכה של המדינה בקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית היא מהלך פוליטי ארצי שאליו יש לשאוף, לאחר שנים של עשייה ברמה המקומית, כתרגום תפיסת השוויון בין קבוצות לאמירה פוליטית ותקציבית. להכרה זו יש מטען רגשי, של רצון להשתייך לתנועה לגיטימית בחברה הישראלית ("ההגמוניה האורתודוקסית הופכת לזיכרון רחוק", שולחן 2) ובעיקר יש בה היבט פרקטי, קריטי להמשך התחום, של קבלת תקציבים מן המדינה.

צורך זה בהכרה ממשלתית אינו עומד במקום התמיכה המתמשכת הדרושה מצדן של קרנות פילנתרופיות חדשות לאחר סגירת קרן אבי חי.

ד. הקמת רשת ארצית ומנהיגות לתמיכה מקצועית לעוסקים בתחום

אנשי השטח בתחום הביעו את שאיפתם להקים רשת ארצית לתמיכה מקצועית בעוסקים בתחום. כפי שראינו, התכניות פועלות בעיקר על רקע מוטיבציה זו של הרצון להשתייך - להשתייך לקהילה, לתרבות, לעם ולמדינה. ואולם, הרצון להשתייך אינו נעצר בתחומי יישוב ספציפי; רבים מן העוסקים בתחום הביעו את הרצון להיות חלק ממה שהו גדול יותר, רשת ארצית ("...אנחנו לא עובדים מספיק ביחד ברמה הארצית, אנו מפספסים את הקהילה הגדולה יותר של כולנו יחד", שולחן 1). במידה מסוימת, עמותת 'ניצנים', המאגדת את מרבית התכניות היישוביות ופועלת לקיים קשר ביניהן, מהווה מעין רשת. לרצון להשתייך לתנועה גדולה יותר יש שני היבטים:

- **השתייכות מקצועית ל'קהילת מעשה' ארצית:** הכוח שיש להתאגדות יחד כקהילה מקצועית של אנשים החולקים פרקטיקה דומה, ידועה בספרות כ"קהילת מעשה"⁶. במסגרת התהליך הרפלקטיבי שעסק בקיומה של קהילת מעשה בתחום הקהילתיות, נידונו פרקטיקות ידועות של קהילות מעשה העוסקות בין היתר בלמידה משותפת מהצלחות, בהקמת מאגרי מידע משותפים, בשיח משותף וכדומה. במידה רבה, כינוס אבי חי היווה פעילות קלאסית, ראשונה בהיקפה, של 'קהילת מעשה' מסוג זה.
- **הקמת הנהגה ארצית בתחום הקהילתיות:** אם 'קהילת המעשה' הארצית נועדה לתת מענה מקצועי לעוסקים בתחום, מנהיגות ארצית אמורה לטפל בהכרה של המדינה ומתן משאבים, בהידוק הקשרים בין הקהילות, בהקמת לובי חקיקתי בכנסת, בלמידה מהמתרחש בתחום בעולם, בהשתלבות בשיח חוצה מגזרים (ציבורי, פרטי, אזרחי), בגיוס מקורות תקציביים חדשים ובצירוף רשויות מקומיות נוספות לרשת.

ה. הגברת פעולה בחינוך הפורמלי והבלתי פורמלי

כיום מתרכזות התכניות הקהילתיות ברובד הקהילתי, אך חלקן פועלות או מעוניינות לפעול גם בשדה החינוך הפורמלי והבלתי פורמלי.⁷ אתגר זה מלווה באמביוולנטיות, בשאלה מה הערך המוסף שיביאו התכניות היישוביות למערכת החינוך. אופיו המרכזי של תחום יהודיות-ישראלית מקומית מתרכז

6. 'קהילת מעשה' היא התארגנות של אנשים בעלי פרקטיקה דומה במטרה ללמוד, לדון ולשפר אותה. פרק הדיון מרחיב בנושא זה בהמשך.

7. החינוך הבלתי פורמלי כולל תנועות נוער, מועצות נוער, התנדבות נוער וכו'.

בבניית קהילה המעוגנת בתוכן יהודי-ישראלי. אף שהעיסוק בחינוך אינו זר לעוסקים בבינוי קהילה, הוא אינו תופס נפח משמעותי בהגדרת התחום. כך, בבחינת ניתוח ההגדרה של התחום והאסטרטגיות העיקריות להצלחת הפרקטיקה, נעדרת התייחסות לפעילות במערכת החינוך, למרות שהיא קיימת בפועל. גם התכניות היישוביות הפועלות בזירת החינוך אינן מזכירות זאת בניסוח חזון, ומביניהן, רק תכנית 'עולמות' בנצרת עילית כוללת אותה בניסוח מטרותיה. מצב עניינים זה נכון גם לניסוח חזון התכניות הפועלות בתנועות המושבים והקיבוצים. משמעות הדבר ברמה העקרונית, כי הפעילות בזירת החינוך היא זרוע להטמעת הרעיונות הקהילתיים ("..החיבור בין חינוך וקהילה תואם מגמות עכשוויות בחינוך של 24/7... בית הספר כמרכז של הקהילה", ראש מחלקה ברשות מקומית). ברמה הפרקטית, אין אמירה מובהקת באשר לערך המוסף שלה. מצד אחד התכניות מהוות תרומה ייחודית למערכת החינוך המקומית ("לבתי הספר אנו מביאים משהו שתכניות משרד החינוך אינן מסוגלות להביא, גישה רבת תרבותית והומאניות וכן שימוש במתודולוגיות לא-פרונטליות", ראש מועצה אזורית), ומצד אחר, יש אמירה שמשרד החינוך פועל ממילא בתחום ("האם צריך פעילות בבתי הספר היסודיים אחרי הכנסת לימודי מורשת של משרד החינוך?", ראש מחלקה ברשות מקומית; "נדרש כעת דגש על חינוך בלתי פורמלי במקום פורמלי, לא כולם יסכימו אתי על כך, לתכנית המקומית שלנו אין ערך מוסף בחינוך הפורמלי", ראש רשות מקומית) וישנם גורמים נוספים הפועלים בשדה החינוך, כולל קרנות פילנתרופיות ובכללן קרן אבי חי, המשקיעה בחינוך באופן ישיר (ראו בדוח סיכום נפרד בנושא, מאת ד"ר נורית חמו). ואף על פי כן, למרות האמביוולנטיות באשר לערך המוסף של התכניות לחינוך הפורמלי, ניתן לומר שהפעולה בזירת החינוך היא אתגר עבור תכניות המעוניינות בכך.

1. הצטרפות למגמת ההתחדשות הקהילתית בחברה הישראלית

גם נבחרי ציבור וקובעי מדיניות רואים בעיני רוחם את העיסוק בקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית כחלק ממגמה קהילתית גדולה יותר בחברה הישראלית ("אנו חלק ממהפכה בחברה הישראלית על עבר הכיוון הקהילתי, והמסורת היהודית היא רק חלק מזה", ראש מועצה אזורית; "במקרו אנו עוסקים ביצירה של חוסן קהילתי, ובמיקרו בזהות עצמית כלשהי של תושבים ואזרחים", קובע מדיניות). תפיסה זו מכירה במגמות המתרחשות בחברה הישראלית הנעות אל עבר קהילתיות, שייכות, אינטימיות קהילתית חסרה וכדומה. חלקם אף ציינו את הצורך להתאים מבנים ארגוניים ולמדוד את הצלחתם של גופים קהילתיים (למשל מתנ"סים) בתהליכי בינוי קהילה בכלל, ותהליכי שיח וזהות בפרט, במקום למדוד אותם במחזורים כספיים המעריכים מכירת שירותים בקהילה (קבוצת מיקוד מנהלי מתנ"סים). במידה לא מעטה, מגלם אתגר זה את הצורך להתמיד בהתבססותה של התופעה בהיבט הקהילתי ובהיבט של חיפוש הזהות היהודית-ישראלית, במקביל ולאורך זמן. דואליות זו היא גם מקור חוזקה של התופעה וגם אתגר מרכזי שלה.

2. הגדלת מספר הרשויות המקומיות העוסקות בזהות יהודית-ישראלית

אתגר זה מדגיש את הצורך בהרחבתה של רשת הקהילות והרשויות המקומיות החברות בה ומבססות תפיסת עולם זו, ליצירת כוח פוליטי. קיומן של תכניות לתרבות יהודית-ישראלית מקומית במעט רשויות מקומיות ואזוריות בישראל באופן יחסי, הוא בהיקף חסר משקל כמעט מבחינה פוליטית ("ניסיתי לשכנע ראשי רשויות אחרות ואף להשיג תקציב ממשרדי ממשלה. לא הצלחנו מאוד בזה", ראש מועצה אזורית; "אני מוכן להשקיע בזה...שיקרה לתחום מה שקרה לתחום צעירים, שאתה תצטרך להסביר לאחרים למה אין לך מרכז צעירים", ראש מועצה אזורית). ההכרה בצורך ביצירת מסה קריטית של יישובים, מושבים וקיבוצים, קהילות ומתנ"סים העוסקים בתחום, משותפת הן לאנשי

הפרקטיקה והן לקובעי מדיניות וראשי רשויות. אמנם, הקמתה של רשת ארצית גדלה של רשויות העוסקות בזהות יהודית-ישראלית היא רצון ואינטרס של התכניות והרשויות שבהם הן מתקיימות, יחד עם זאת, הרצון שלהן לקחת על עצמן אתגר זה או לפחות לחוש אחריות לו - אינו מובן מאליו. את תחושת האחריות ניתן לייחס לעבודתה של קרן אבי חי, והחדרת חזונה ומטרותיה אל תוך ה-DNA של התכניות היישוביות: "פיתוח מגוון של מודלים קהילתיים של חיים יהודיים-ישראליים, הנותנים מענים לצרכים מקומיים, המערבים תושבים ומעודדים רשויות מקומיות אחרות לחקות אותן".⁸ למרות הנאמר לעיל, יש לציין כי מספר היישובים, המועצות האזוריות, הקיבוצים והמושבים שבהם פועלות או פעלו תכניות לקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית בהשפעת קרן אבי חי, הוא גדול יחסית למשך הזמן הקצר שבו פועל התחום בקרן.

פרק ה: דיון והמלצות לעתיד

המשגה מחקרית

בפרק זה נדון בממצאים שנסקרו בפרק הקודם ונפרש אותם לאור מושגים רלוונטיים מן הספרות המקצועית, אשר יש ביכולתם לתת בהם היגיון ואף להציע מתוכם כיווני חשיבה חדשים. הסוגיות המרכזיות שייבחנו במסגרת פרק זה יטופלו על ידי המשגה מתוך הספרות המקצועית, דיון בפער שבין הצלחות ואתגרים ובניסוח מסקנות והמלצות לעתיד.

תחום הקהילתיות בקרן אבי חי כולל בתוכו פלטפורמה קהילתית-מקומית ותוכן יהודי-ישראלי. נפתח בניתוח המושג קהילה (Community) דרך שלושה היבטים אשר עלו מן השטח בסיכום הרפלקטיבי - ומקבילותיהם בספרות המקצועית:

מושגים קהילתיים מקבילים בספרות המקצועית	היבטים קהילתיים שעלו מהסיכום הרפלקטיבי
קהילת מקום/קהילה גיאוגרפית (Location-Based Community)	קהילה מקומית (מושא הפעילות בתחום)
בינוי קהילה Community Organizing/Community (Building)	קהילתיות מקומית (העבודה המקצועית)
קהילת מעשה (Community of Practice)	קהילתיות כלל יישובית (הקשר האפשרי בין אנשי המקצוע)

המושג 'קהילה' נגזר מהמילה 'קהל', ציבור, ועל כן ההגדרות השונות מניחות שמדובר בציבור אנשים בעלי עניין משותף. השוני בין ההגדרות טמון במהותו של אותו עניין משותף, אשר הופך אותם לקהילה מגובשת (ורנסקי ושחורי, 1999; 1995, Checkoway), וכן באופי היחסים בין האנשים המרכיבים את הציבור. גרוט (Grote, 1989) הציע הגדרה לקהילה:

איכות של חיים חברתיים המאופיינים על ידי אינטימיות, נוכחות והדדיות אמיתית ועמוקה שמצמיחה תחושות שייכות, שורשיות, זהות ומשמעות ל'יחד'. זהו דו-שיח חברתי שיש בו חברות ושותפות. במקום שבו אנשים מחוברים לחבריהם בקשרים המבוססים על ערכים משותפים, במחויבות, באמונות ובקשר בלתי נראה לעין של חיבה וחיים משותפים - שם קיימת קהילה (עמ' 45: שדמי-וורטמן, 2010).

הגדרתו של גרוט מספקת אותנו לצורך מסמך זה וגם תואמת את מטרות התכניות היישוביות שנבחנו כאן (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013). בנוגע להגדרת ייחודיותה של קהילה, קיימת בספרות המקצועית הבחנה בין 'קהילת מקום'/'קהילה גיאוגרפית' לבין 'קהילה פונקציונלית', המתמקדת במאפיין משותף או במערכת היחסים של חברי הקהילה (Smith & Lynch, 2004). באופן טבעי, קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, מעצם היותה תלויה מקום (יישוב או מועצה) תואמת את המושג 'קהילת מקום' או 'קהילה גיאוגרפית'.

'עבודה קהילתית' היא סט פעולות להטבת הקשר בין האדם לסביבתו החברתית, הכלכלית והפיזית,

באמצעות אסטרטגיות, כלים ומיומנויות היוצרים שינוי הן באדם והן במרחב הציבורי (Gamble & Weil, 2010). במהלך התפתחות התחום, ניתנו לו שמות שונים, אשר שיקפו את הציפיות, הערכים, המטרות ודפוסי הפעולה - 'עבודה קהילתית', 'תכנון קהילתי', 'פיתוח קהילתי', וכן 'ארגון קהילתי' ו'בינוי קהילתי'. שני האחרונים עוסקים בעיקר בבניית ההון החברתי של הקהילה, כלומר, סך המשאבים הקיימים והפוטנציאלים בקהילה ספציפית, המתבטאים במערך הרשתות החברתיות של יחידים וקבוצותיהם (שדמי-וורטמן, 2010). תכניות קרן אבי חי לקהילתיות יהודית-ישראלית מקומית מדגישות בעיקר את ההון החברתי של הקהילות, ופחות עוסקות בתכנון כולל שלהן. על כן, המושג 'בינוי קהילתי' (Community Building) הוא המתאים ביותר לתיאור התהליכים הפרואקטיביים שהן נוקטות כדי לקדם את משנתן.

הרצון של העוסקים בפרקטיקה קהילתית לחבור זה לזה כדי לחלוק ידע וללמוד אחד מן השני, תואם מושג נוסף מן הספרות: 'קהילת מעשה' (Community of Practice). קהילות מעשה נוצרות על ידי אנשים הלוקחים חלק בלמידה קולקטיבית, סביב עניין ופרקטיקה משותפים. קהילות מעשה מתקיימות במגזר העסקי, בארגונים חברתיים, בממשל ועוד, ונחשבות לפלטפורמה יעילה להתפתחות מקצועית של יחידים, של ארגונים ושל מערכות. אטיין ונגר (Wenger, et al., 2002) טבע את המושג 'קהילת מעשה' בשנות התשעים והגדירו כקבוצת אנשים החולקת עניין או תשוקה לדבר מה, אשר לומדות כיצד לעשותו בצורה הטובה ביותר תוך שמירה על קשר קבוע בין חבריהן.

1. בין זהויות של קהילתיות לקהילת זהות

קהילתיות

הסוגיה הראשונה עולה הן מתוך ספרות המחקר והן מממצאי הסיכום הרפלקטיבי. במהלך הסיכום הרפלקטיבי התגבשה אצלנו ההבנה שיש להבחין בין 'קהילה' לבין 'קהילתיות'. 'קהילתיות' משמשת אותנו כדי לתאר את התופעה הרחבה שבה עוסק סיכום זה: תכניות יישוביות בחסות קרן אבי חי, המשתמשות בפלטפורמה של קהילה קיימת ובתוכן יהודי-ישראלי, לצורך חיזוק שתי המטרות יחד - הקהילה והזהות. בעיני אנשי הקרן וכן מובילי התכניות, המושג 'קהילתיות' מייצג את המטרה המרכזית בתחום: פיתוח מודלים מגוונים של קהילות יהודיות-ישראליות מקומיות. לעומת זאת, 'קהילה' מייצגת קבוצה אחת, קהילה אחת, מודל אחד מני-מודלים רבים. זהו אינו הבדל סמנטי. תכניות הקרן מעודדות את המגוון הפרשני הייחודי שנותנת כל קהילה לתוכן היהודי-ישראלי שלה. כפי שנראה להלן, הבחירה ב'קהילתיות' ולא ב'קהילה' היא סוד כוחו וייחודו של התחום ויחד עם זה ייתכן שהיא גובה מחיר על התפתחותו ופרישתו הארצית.

זהות

זהות אישית מתפתחת מתוך אינטראקציה בין דימוי עצמי לבין הסביבה. באופן דומה מתפתחת גם זהות קהילתית - מן הזיקה, ולעתים המתח, בין הנרטיב של הקבוצה, כפי שהיא מספרת אותו לעצמה, לבין הדימוי שלה בעיני אחרים. ליחידים יש צורך לעגן את זהותם בהקשר חברתי: "אנחנו נכספים לראות את חיינו במסגרת רחבה יותר הנותנת משמעות, בין אם אלו המשפחה, הקהילה או מועדון הכדורגל...אנו מייחלים לדבר שנוכל לשאוף אליו, למשהו שישא אותנו מעבר לעצמנו ויקנה לנו ולמעשינו תחושה של ערך" (זהר ומרשל, 2001, עמ' 14). בעידן המודרני, חיפוש הזהות מתאפיין בניידות ובזמניות, וברף נמוך יחסית של כניסה ויציאה ממעגלים חברתיים ומקהילות, מה שמאפשר לאנשים לנוע בחופשיות מקהילה לקהילה, ואף לבחור לעצמם 'זהות מוזמנת' כפי הבנתם

(באומן 2007). ל'זהות מוזמנת' זו עשויים להיות היבטים שליליים - הצפה של זהויות עד כדי טביעה בהן, והיבטים חיוביים - בחירה פוזיטיבית בזהות המתאימה לנו ביותר. מגמת הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית משתלבת היטב בהתפתחות זו, ויש לשים לב לשני אלמנטים חשובים בהגדרתה:

- **זהות דינמית:** בעוד הרכיב ה'יהודי' בזהות הקהילתית היהודית-ישראלית נשען על היסטוריה ותרבות בנות אלפי שנים, הרכיב הישראלי בה צעיר למדי וההיסטוריה והתרבות שלו בנות עשרות שנים בלבד. צירוף שני הרכיבים יחד לשיח הקונפליקטואלי של החברה הישראלית, הופך זהות זו לדינמית, ומחייב אותה לעסוק באופן שוטף בפרשנות עצמית. דינמיות זו מתבטאת בעיקר במושג ההשתייכות מחדש (reclaiming) - מה שהיה פעם שלנו ואנו רוצים לחזור ולהשתייך אליו מחדש, תחת פרשנות מחדשת ורלוונטית לנו ("שייכות לעם היהודי, לזהות הישראלית, כל אחד רוצה להרגיש שייך..."), (שולחן 1).
- **זהות לא טוטלית:** עד התקופה המודרנית הייתה חפיפה בין זהות יהודית לזהות דתית. בדומה לדתות אחרות, היהדות מעניקה מעטפת זהות טוטלית, ושואפת להסדיר את מלוא ההיבטים האישיים, החברתיים והרוחניים של מחזיקיה. במובן זה, המגמה היהודית-ישראלית מקומית מצויה במתח מול חתירתה של הזהות היהודית הקלאסית לטוטליות זו ("עברנו כבר מאה ומשהו שנים וזה כל הזמן משתנה ומתאים את עצמו למציאות המשתנה... זה עניין של קבלה, אני מקבלת אותך ואתה מקבל אותי, מבלי הרצון לשנות אותך", (שולחן 6). ייחודה של הזהות היהודית-ישראלית בתחום הקהילתיות הוא אחיזה בזהות יהודית שאינה כרוכה בהכרח באורח חיים דתי או טוטלי, ושמירה של מרחב תמרון בתוכה ("החלק היהודי בפעילות שלנו מותאם מאוד למה שיכול לתפוס פה..."), (ראש מועצה מקומית).

קהילת זהות

זהות היא מוטיב מרכזי בהבנת קהילות ודרכי בינון, גם בלי קשר לתוכן המקושר לזהות ספציפית. הבחירה בקהילה מעניקה לאדם תחושת שייכות לקבוצת 'אנחנו' ומרחב של קשרים חברתיים המזכים אותו בביטחון, בהכרה, באפשרות השפעה, בשייכות, בזהות ובמשמעות (בן יוסף, 2002). הקהילה היא אפוא הזדמנות למימושה של זהות עצמית והרגשת שייכות. בבינוי קהילה יש לזהות ארבעה רכיבים רלוונטיים:

זהות כהגדרת הקהילה

השותפות הקהילתית סביב זהות מסוימת מאפשרת השתייכות והזדהות עבור חבריה, על בסיס התוכן המגדיר אותה (שדמי-וורטמן, 2010). לא כל הקהילות שנבחנו במהלך סיכום רפלקטיבי זה מגדירות עצמן באותה צורה, אך אין ספק כי רובן ככולן מקבלות את ההגדרה המובאת בראשיתו של מסמך זה (הגדרה שנוצרה מתוך היגדים של מובילי התכניות): "קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית היא מגמה ועשייה מתמשכות של יחידים, משפחות וקהילות, החותרות לניהול חייהם על פי ערכים יהודיים-ישראלים ומייצרות תחושת גאווה מקומית והשתייכות מחדשת ומעודכנת ליהדות כמסורת וכתרבות השייכות לכולם".

הגדרת גבולות הקהילה

הזהות המשותפת מאפשרת לקהילה להגדיר עד דרך השלילה מה היא לא - מי נכלל בה ומי מחוצה לה. לפי בלה (Bella et. al, 1985), הגדרת הגבול נעזרת בנרטיב ובפרקטיקות:

- הגדרה על ידי נרטיב משותף: כך למשל מגדירה תכנית זיק"ה בגן יבנה את חזונה: "זיקה מפתחת בגן יבנה חיים קהילתיים ברוח ערכי התרבות היהודית-ישראלית מתוך ראיית הרב גוניות כמקור לעוצמה חברתית". וכך מגדירה תכנית זי"ת במועצה אזורית עמק חפר את חזונה: "הבניה קהילתית של הווית חיים יהודית, על ידי הטמעת התרבות היהודית-ישראלית והפיכת השיח היהודי-תרבותי לחלק מחיי היומיום באמצעות לימוד, הכשרה, תמיכה, ארגון והצמחה של כוחות מקומיים ופעילויות יישוביות, מוסדיות ואזוריות שביסודן ערכים יהודים" (מתוך אתרי האינטרנט של התכניות). אין זה המקום לערוך השוואות יסודיות בין שני חזונות אלה, הנראים לכאורה דומים, ויחד עם זאת, ניתן להבחין בנקל בדגשים השונים שכל תכנית נתנה לנרטיב הזהות שלה: הראשונה מדגישה את הרב-גוניות כנכס וכעוצמה, והשנייה מדגישה את רכיב הזהות היהודית. הבחנה זו נתמכת גם בניחות מטרות כל התכניות ויש לה השלכות על הגדרת הגבולות של כל קהילה.
- הגדרה על ידי פרקטיקה: עיצוב ייחודי של דרכי ההתנהגות, טקסים משותפים, עזרה הדדית ועוד, מסייעים בהגדרת גבולותיה הסמליים של הקהילה. כך למשל, בתנועת בני המושבים מציינים מדי שנה את קבלת תעודת זהות לבני 16 בחגיגה קהילתית, וכך גם מצוין בטקס חגיגי 'ברכת הדרך למתגייסים'. טקסים אלה מגדירים את גבולות הקהילה על ידי הפרקטיקה.

בין שיח זכויות לשיח זהות

אחד מעקרונות הפעולה של בינוי קהילתי, על פי שדמי-וורטמן (2010), הוא המעבר משיח זכויות לשיח של זהויות בין חברי הקהילה. משיח תובעני (מגיע/לא מגיע לך) בין פרטים בקהילה, לשיח זהות המתנהל בצורה דיאלוגית ומתייחס לאישיות הזולת, צרכיו ורצונותיו. ממצאי הסיכום הרפלקטיבי מצביעים על קיומו של שיח זהות בין שותפים ומשתתפים בתכניות היישוביות השונות. שיח זה משתקף גם מאופיין של הפעילויות השונות הכוללות מרחבי תוכן יהודיים-ישראליים, כמו גם מעצם הבסיס הקהילתי הטמון בתכנון ועיצוב משותפים ליחידים בקהילה.

פדגוגיה של זהות

על פי שדמי-וורטמן (2010) וכן גליכריסט (Gilchrist et. al., 2010), התהליך הראוי של בינוי קהילתי מבוסס על תפיסה פדגוגית-זהותית, המתאפיינת בין היתר בדרכי תקשורת, ביחסי גומלין, הוראה וחינוך לבירור שאלות זהות ועיצוב השקפת עולם. פדגוגיה של זהות מתייחסת לפעולות ברמת היחיד כמו גם ברמת הקבוצה. ברמת היחיד, הקהילה מאפשרת פיתוח ונגישות לכלים חינוכיים המאפשרים לאדם להבין ולחשוף עצמו לעמדות שונות הנוגעות ליחסיו עם סביבתו. הפרקטיקה של תכניות אבי חי משופעת בהזדמנויות הניתנות ליחיד לעסוק בזהותו העצמית וביחס לסביבתו. ברמת הקבוצה, הקהילה מאפשרת תהליך חינוכי בו קבוצה מעצבת לעצמה חזון או 'אמנה חברתית', המבוססת על מערכת ערכים משותפת של תרבות יהודית-ישראלית. אמנה זו מבטאת בפועל את זהותה של הקהילה ואת ייחודיותה. במובן זה, תכניות אבי חי אינן מעודדות התגבשותה של 'אמנה יחידה' המבטאת את ייחודיותה של הקהילה, אלא מאפשרות את קיומן של אמנות רבות המגלמות פרשנויות רבות ליהדות-ישראלית.

מסקנות והמלצות לעתיד

כפי שראינו, הפרקטיקה בתחום עוסקת באופן ישיר בשיח זהות משמעותי, ועל כך מעיד כל המהלך

הרפלקטיבי שנעשה לצורך כתיבת מסמך זה. ניתן לומר שהעיסוק של תכניות אבי חי בזהות נוגע בשני ההיבטים שהוזכרו: כתחום תוכן יהודי-ישראלי וככלי לבינוי קהילתי. ואולם, הערגה והתקווה לעתיד של העוסקים בתחום היא של עתיד פלורליסטי בו קהילות יהודיות-ישראליות לא צריכות יותר להגדיר עצמן, וכולן מקובלות על קהילות אחרות מתוך שוויון (שולחן 5: "התקווה שלי היא שתישבר החלוקה לקבוצות מגזריות, ויהיה אפשר לנוע בחירות מבית כנסת אחד לשני..."). במידה רבה, תקווה זו ל'סיום ההגדרה העצמית' עומדת בסתירה לעקרונות הבסיס של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, אשר מבקשת לאפשר רב-גונית נצחית, פרשנות מתמדת של הזהות היהודית-ישראלית מקומית, בדיוק כפי שנוסחו מטרות קרן אבי חי הנוגעות להתפתחות תחום זה.

סגנון פעולה זה דורש מכל יישוב בו פועלת התכנית להמציא עצמו מחדש בכל הנוגע ליהודיות-ישראלית מקומית, מכיוון שאין 'מודל-מדף' אשר ניתן לאמצו כפי שהוא, במלואו. ייתכן שזה גם ההסבר למספר הקטן יחסית של רשויות ויישובים אשר הצטרפו לתחום זה וקיבלו על עצמם תפיסת עולם זו.

בדומה לצורך של היחיד ושל הקבוצה הבודדת ביישוב להשתייך לזהות כלשהי, ייתכן שגם התכניות היישוביות, בהיותן ישות במרחב החברתי, מבקשות להשתייך למשהו גדול מהן. כפי שראינו בפרק הממצאים, הרצון להשתייך למגמה גדולה יותר מורכב מהרצון להשתייך לתנועה של תכניות או קהילות שעוסקות בזהות יהודית-ישראלית מקומית, והוא חלק מהמגמה הכוללת של התחדשות קהילתית בחברה הישראלית. ייתכן שכדי לאפשר הן את הייחודיות של התכניות היישוביות והן את החיבור למסגרת גדולה, יש צורך להקים מסגרת ארצית שתאגד את כלל התכניות ותאפשר להם להשתייך לתנועה אחת, קהילה גדולה שבתוכה קהילות קטנות. קהילה הארצית זו לא תייצג כמובן פרשנות אחת ובלעדית ליהודיות-ישראלית מקומית, אך היא יכולה לשמש 'בית זהות' לכל התכניות המגוונות, העוסקות תדיר ביצירת מרחב זהויות. במובן זה, החלטתה של קרן אבי חי להקים את תכנית 'ניצנים' היא צעד בכיוון זה. ההחלטה אמנם נשענה על צורך פרקטי, לספק מענים מקצועיים משותפים לכלל התכניות, אך בעקיפין היא מספקת גם צורך זהותי של השתייכות ל'קהילה של קהילות-מקומיות'. יותר מתמיד, נדרשת פעולתה והמשך קיומה של 'ניצנים'.

2. הימנעות מקונפליקט והתמודדות עם סוגיית הזרמים ביהדות

אמיתי עציוני (Etzioni, 1995), מההוגים החשובים של התפיסה הקהילתנית (Communitarianism) שהתפתחה מאז שנות השמונים, קרא לחידוש התשתיות הקהילתיות בחברות בנות-זמננו. בניגוד לתפיסות קהילתיות נוסטלגיות המבוססות על הסכמה סביב ערכים מרכזיים, הקהילה הטובה על פי עציוני, היא זו שבה מתקיים ויכוח, אפילו קונפליקט על הערכים המרכזיים ותרומם להתנהגויות נורמטיביות בחיי היום יום של הקהילה. על פי עציוני, הקהילה איננה מרחב של קונצנזוס שקט, אלא כזה המאותר תדיר, משתנה כל הזמן ולעתים גם באופן מהפכני. לתפיסה זו של הפעילות הקהילתית יש משמעות מיוחדת בעולם הרב-תרבותי של ימינו, שנוצר בעיקר במדינות שחוו גלי הגירה גדולים. מסיבות אחרות, גם החברה ישראל חווה שסעים רב-תרבותיים ועל כן מתחים וקונפליקטים. שונות, ואפילו שונות מובהקת (Super Diversity) והתמודדות עם הקונפליקטים שהיא מייצרת, הפכו אם כן למאפיין החשוב בשיח המודרני על קהילה ועל בינוי קהילתי (אגמון שניר ושמר, 2016).

זירת הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית, כפי שהיא נבנתה ופועלת בתכניות אבי חי, פועלת בתוך הרב-תרבותיות של החברה הישראלית יהודית, ומגיבה אליה. תגובתה מתבטאת בין היתר, בהחלטה מודעת להימנע מהתמודדות ישירה עם סוגיית הזרמים ביהדות ("אנו עוקפים את סוגיית

הזרמים...לא משתמשים במילים פלורליזם או חדשנות יהודית", ראש מועצה אזורית). כמעט כל הדוברים בסיכום הרפלקטיבי הסבירו ותמכו באסטרטגיה ראשית זו, המתמקדת בבינוי קהילתיות וביכולת לחיות יחד אלו לצד אלו אנשים בעלי תפיסות שונות, ואף להימנע משימוש במילים ובמושגים שעשויים "להכעיס", כגון: 'פלורליזם', 'רפורמה', 'התחדשות' או 'ליברליזם'. גישה זו מצויה למשל בעמותת 'ניצנים', המאגדת תחתיה את רוב התכניות היישוביות (בדיקת הבשלות להערכה של תכנית ניצנים, דוח מסכם, 2012) - זוהי איננה הבחנה שיפוטית; ככל הנראה זו הגישה המאפשרת את פעולתן של תכניות הקהילתיות בעבר ובהווה. ההימנעות מקונפליקט מובלת על ידי אנשי הפרקטיקה בתחום, ובמיוחד על ידי ראשי הרשויות שהתכניות פועלות בתחומן, הנוקטים רגישות יתרה לקהלים והקבוצות בתחומם, ואמונים על גישה ריאלית בפוליטיקה המקומית. העיקרון המנחה הוא לאפשר את המפגש, את היחד הקהילתי, ולא להבליט את השסעים החברתיים.

מסקנות והמלצות לעתיד

לצד הגישה הריאלית שתוארה לעיל, המשותפת לכל העוסקים בתחום, מחזיקים כולם תמונת עתיד אוטופי ושוויוני בין הגישות והזרמים השונים ביהדות. הסתירה הזאת מעניינת ותמוהה: במידה רבה, השאיפה לשוויון בין הזרמים דורשת ברור זהות של הקבוצות ולא טשטוש ההבדלים ביניהן. לרשותה של הפרקטיקה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית עומדים כלי השיח והדיאלוג הזהותי, אשר התפתחו בה במשך השנים. כלים אלה נמצאים אמנם בשימוש פנימי, לצורך ברור זהות בין יחידים ובין תתי-קבוצות, אך הם יכולים לשמש גם בשיח הזהות בין קבוצות או זרמים ביהדות. הגישה הרב-גונית של התכניות הקהילתיות-מקומיות של קרן אבי חי, היא חלק מן ה DNA שלהן, וייתכן כי הגיעה העת להתמודדות ישירה, אך מתוחכמת, עם סוגיה זו. אין הכוונה לעימות כוחני בין הגישות אלא להביא אל השיח הציבורי את היתרונות והיכולות שהתפתחו בתכניות המקומיות של קרן אבי חי, לצורך ניהול שיח אמיץ וכן על הסוגיות הבערות בחברה הישראלית בתחום הגישות ביהדות. הצורך לצאת מהגישה הנמנעת מהתמודדות ישירה עם הסוגיה הנפיצה, ומטשטוש הגבולות בין הדתי, החילוני והמסורתי והמאבק בדיכטומיות אלה, וכן הצורך לעשות שימוש בכלי השיח שנוצרו בתכניות - נתמכת גם על ידי דוחות הערכה שבוצעו על ידי הקרן (בדיקת הבשלות להערכה של תכנית ניצנים, דוח מסכם, 2012). בנוסף וכדוגמה, למרות הקושי להגיע להסכמות בנוגע לעיצוב המרחב הציבורי המשותף, כפי שהוא בא לידי ביטוי בשיח הציבורי הארצי, סביר להניח כי ברמה המקומית, קיים פוטנציאל גדול יותר ליצירת הסכמות מקומיות. כלי השיח והדיאלוג של התכניות המקומיות יכולים להוות פלטפורמה לכך. יותר מכך, ייתכן שהבשורה הדרושה לחברה הישראלית בתחום עיצוב המרחב הציבורי בסוגיות דת ומדינה, יכולה לצאת דווקא מן הזירות הלוקליות, ותכניות אבי חי, אשר הגיעו בתחומן לדרגת בשלות מספקת בתחום הקהילתי ובתחום הזהותי - יכולות להוביל בשורה זו. אם יצלח מהלך זה, בעזרת תשתיות השיח שהוזכרו לעיל, הוא יוכל לתרום לעיצוב המרחב הציבורי ברמה הארצית ולשמש תחליף לפתרונות ארציים המונחתים מלמעלה-למטה.

3. מהוון אנושי להון חברתי

בצד ההון הפיזי שעומד לרשות פרטים וקהילות וההון האנושי, המגולם באופיים של יחידים, המושג 'הון חברתי' מצוי ברשת הקשרים והיחסים בין יחידים בקהילה (Putnam, 2000; Balatti & Falk, 2002). ההון החברתי מתייחס לרכיבים של רצון טוב, חברות, אהדה והתרועעות חברתית בין יחידים

ומשפחות היוצרים יחד את המושג 'קהילה'. ברמה כללית יותר, מגלם ההון החברתי את סך כל המשאבים הבלתי חומריים, הפוטנציאלים והקיימים, העומדים לרשות חברים ברשת חברתית מסוימת, מכוח שיתוף פעולה, אמון וערוצי מידע ביניהם. למעשה, מהווה ההון החברתי גם מדד ליכולת של יחידים לפעול יחדיו כדי לקדם מטרות משותפות (שם). קהילות דינמיות אפקטיביות הן קהילות שמתאפיינות בהון חברתי גבוה. כאשר יחידים מכוונים את זמנם ואת המוטיבציה שלהם להבניית הון חברתי בקהילותיהם, הם מעשירים את סביבתם החברתית. קהילותיהם תהיינה מאושרות יותר, בעלות כוח ליזום תכניות שישרתו את האינטרס הציבורי, להשגיח על הוצאות כספיות נמוכות, לאכוף קיום הסכמים, להשתמש במשאבים קיימים, לפתור סכסוכים באופן ידידותי ולהיענות לצורכי התושבים באפקטיביות מרובה (שם). להלן נדון ברכיבי ההון החברתי על פי שדמי-וורטמן (2010), ונתייחס להימצאותו במגמת קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית:

- **קיומן של נורמות משותפות:** מסד תרבותי משותף הכולל ערכים משותפים, הוא הנמצא ביסוד תחושת השותפות והשייכות של חברי הקהילה, מגדיר אותה ומבחין בינה לבין קבוצות אחרות. מן התיאורים הרבים של העוסקים בתחום הקהילתיות בתכניות אבי חי, עולות מסורות יישוביות ייחודיות, טקסי חיים, אירועי מעגל השנה, בתי מדרש, עשייה וולונטרית חברתית ועוד - המעוגנים בחזון ובמטרות המקומיות ומייצגים את הנורמות המשותפות המונחות בבסיסן: "אצלנו רואים הרבה טקסים, טקסי שבת וחג והרבה קבוצות של אנשים יושבים ומדברים, צועקים ומתווכחים בלהט" (שולחן מס' 2). במובנים אלה, תכניות אבי חי מייצגות במידה רבה נורמות משותפות המשתקפות בטקסים ובתרבות שיח משותף.
- **ביטוי אמון:** אמון במשמעותו כאן הוא הציפייה שאחרים יפעלו לא רק למען עצמם. אמון במובן זה בא לידי ביטוי הן בין חברי הקהילה והן בינם לבין המערכת השלטונית. ההיגד: "אני רואה עמלנות, כמו כוורת כזאת אבל עם ניצוץ בעיניים, עם כל כך הרבה חדות יצירה והתרגשות" (שולחן מס' 2) - מייצג אמירות רבות מסוג זה, שמבטאות את סוג הקשר שהתפתח בתכניות הקהילתיות של הקרן, ומעידות על אמון בדרגה גבוהה, המוביל לתרומה והשקעה רבה מצד מתנדבים ופעילים. ביחס למערכת השלטונית, בתכניות היישוביות של הקרן ניכר האמון בין מובילי ומשתתפי התכניות לבין השלטון המקומי השותף להם בחזון ובתקציב והתוצאה היא שיתוף פעולה ברמה גבוהה. זהו הישג משמעותי לתכניות הקהילתיות של הקרן, וניתן ליחסו גם לדרך השיתופית והדיאלוגית שבה עיצבה הקרן את התכניות.
- **רשתות חברתיות:** ההון החברתי מתבטא גם ברשתות חברתיות המגלמות את מערך כל הקשרים הישירים והעקיפים בין יחידים בקהילה. ככל שרשת זו ענפה יותר וקשריה אינטנסיביים יותר, כך גדל ההון החברתי של הקהילה בה היא פועלת. נראה שהרשתות החברתיות הפועלות במסגרות של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, מכילות מעגלים ידועים של צפיפות ואיכות של קשרים. הרשת היא צפופה במיוחד במעגל הפעילים והמתנדבים המרכזיים של התכניות, היא צפופה פחות במעגל השני של פעילים, כפי שתואר בפרק הממצאים, פחות מכך במעגל המשתתפים בפעילויות הקהילתיות המתרחשות לאורך השנה ודלילה באיכות אך עצומה בכמות, במעגל היישוב כולו. מעגל רחב זה בא לידי ביטוי באירועים יישוביים גדולים בהם משתתפים בדרך כלל עשרות אחוזים מבין תושבי היישוב. במסגרת סיכום זה לא נמדדו הכמות והאיכות של הרשתות החברתיות היישוביות, אך על פניו נראה כי הן בעלות היקף

- (כמות קשרים) מרשים, רמת צפיפות משתנה, גיוון (מידת שוני בין חברי הרשת) נמוך יחסית, רמת היכרות גבוהה, דפוס יחסים (לקוח-ספק או שותפות) שותפותי ודפוס שיח של זהות. פרמטרים אלה הם רק חלק מן הפרמטרים בהם נהוג למדוד רשתות חברתיות, אך הם לבדם מעידים על קיומן היציב של הרשתות החברתיות בקהילות שבהן מתקיימות תכניות הקרן.
- יחסי גומלין ונורמות של הדדיות: יחסי גומלין הן מדד נוסף המעיד על קיומו של הון חברתי - תקשורת בין-אישית שיש בה עיקרון הדדיות פשוט: לתת ולקבל. במונחים אלה, הפרקטיקה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית מבוססת על עבודה נרחבת מאוד של פעילים ומתנדבים. ההתבססות עליהם מאפשרת נורמות גבוהות של הדדיות התורמות להצטברותו של הון חברתי ביישובים.
- מהוון מקשר להון מגשר: ההון המקשר וההון המגשר הם מושגים שנועדו לייצג ולמדוד את מידת ההטרוגניות בין חברי קהילה. 'הון מקשר' עוסק בבניויו של ההון החברתי בקהילות הומוגניות, ואילו 'הון מגשר' עוסק במערכות היחסים הדרושות לבינוי קהילה הטרוגנית. אם כן, אחת המטרות האפשריות עבור בניית קהילות הוא המעבר מהוון מקשר להון מגשר, כלומר - מעבר מקהילות הומוגניות לקהילות הטרוגניות. בהליך הרפלקטיבי הובע הרצון להרחיב את קהלי היעד של התכניות. במונחים מקצועיים, פעולה זו עשויה להתמקד למשל בחיזוקם של 'מוסדות ביניים', בדמות קבוצות קהילתיות קטנות, קשרים משפחתיים מורחבים ואף רשתות תעסוקה, אשר יחדיו עשויות להגדיל את ההון המגשר של הקהילה (Falk et al., 2000).

מסקנות והמלצות לעתיד

קשה לאמוד את ההון החברתי של המסגרות הקהילתיות של הקרן, וקשה עוד יותר לצפות את עתידו. יחד עם זאת, מתוך בחינת האסטרטגיות המצליחות הקיימות וכן הצעות פעולה לעתיד שנוסחו במהלך הסיכום הרפלקטיבי, ניתן לומר שרבות מהן בעלות פוטנציאל להרחבה והעמקת הרשתות החברתיות העומדות לרשות התכניות היישוביות. כך למשל, הפרקטיקה המצליחה של קבלת הגוונים השונים של יהדות-ישראלית, והאתגר שסומן בהגדלתה והעמקתה, במיוחד אל עבר קהלים חדשים או מודרים, היא ערוץ פעולה קלסי ולכן יעיל להגדלת ההון החברתי בכלל וההון המגשר בפרט. חלק מן הפעולות המוזכרות לעיל כמרכיבות ומקדמות את ההון החברתי כבר מיושמות בתכניות היישוביות של קרן אבי חי. למרות זאת, מוצע כי המושג 'הון חברתי' יוכנס כיעד לתכניות העבודה של התכניות היישוביות בכלל ושל 'ניצנים' בפרט, והפעילויות העתידיות השונות שלהם ייבחנו לאור יכולתם לקדם אותן ביישוביהם. במסגרת זו אף מוצע לייצר מדד לבחינה זאת. ובכפוף לסדרי עדיפויות ארגוניים ותקציביים - מוצע לתת עדיפות לפעולות המקדמות הון חברתי.

מבין הקהלים החדשים אשר צוינו ככאלה שיש לשאוף לשתפם בפעילויות, הדור הצעיר והנוער נמצאים בראש סדרי העדיפויות. כפי שהוזכר, רמת ההשתתפות הנמוכה של הנוער בפעילות קהילתית אינה ייחודית לתכניות היישוביות של קרן אבי חי. ואף שהוא מוזכר על ידי אנשי המקצוע בתחום כאתגר ראשון במעלה, יש לבחון אותו בקפידה בטרם ישקיעו בו, תוך הבנה של תחום צעירים ונוער בכלל, ובעידן הנוכחי של רשתות מקוונות בפרט (להרחבה ראו גם בסיכום של רגב בן דוד). בהינתן

9. הבחנה זו אינה כמותית ומתקבלת מתוך השיח של העוסקים בתחום המעיד על הטרוגניות מועטה באופן יחסי וצורך להגיע לקהלים חדשים בכלל ומודרים בפרט (קבוצות במעמד סוציו-אקונומי נמוך; יוצאי אתיופיה; בעלי צרכים מיוחדים; וכן עולים חדשים ביישובים בהם אין מכוונות מיוחדת להכללתם כגון תכנית עולמות בנצרת-עלית אשר התפתחה כמענה לצורכי זהות של עולים ממדינות ברית המועצות לשעבר)

התניות אלה, מוצע כי גם תחום הנוער יטופל ויקודם באמצעים של הגדלת הון חברתי. הדגש על הגדלת הון חברתי אינו סמנטי; יש בו פוטנציאל להיות מהפכני. כך למשל, ייתכן שכדי לבחור את הפעולות המוצלחות ביותר בהגדלת הון חברתי לנוער, יש ללמוד מסגנונות פעולה עם נוער בתחומים אחרים, במקום לתרגם לו את 'הקלטיקה' של תרבות יהודית-ישראלית. לצורך המחשה בלבד, הקמתה של תנועת נוער חדשה או חידוש תנועת נוער קיימת בתכנים יהודים-ישראלים עשויה לתרום יותר להגדלת ההון החברתי של נוער ביישוב, מאשר הקמת בית מדרש לנוער למשל.¹⁰ אם כן, מוצע כי מושג ההון החברתי על כל חלקיו ישולב במטרות ובפרקטיקה של התכניות היישוביות בכלל, ובאלה הנוגעות למעורבות נוער בפרט.

4. יצירת שותפויות, הכשרת מנהיגות והתבססות על כוחות פנימיים

יצירת שותפויות והכשרת מנהיגות מקומית, הן בין האסטרטגיות הידועות והשימושיות של תהליכי בינוי קהילה מצליחים (שדרמי-וורטמן, 2010). ליצירת שותפויות בהקשר הקהילתי היבטים רבים, אשר רובם הוזכרו לאורך המסמך כחלק מממצאי הסיכום הרפלקטיבי, והם כוללים בין היתר: שותפות ראשית עם הרשות המקומית/וועד היישוב, שותפויות תלת-מגוריות של ממשל, תושבים ועסקים, שותפויות עם ארגוני מגזר אזרחי אחרים. היבטים נוספים של יצירת שותפויות כרוכים גם בהעצמה של פעילים ומתנדבים ואף תושבים-משותפים בפעילויות השונות. תפיסת השותפות מגיעה עד רמת 'משתמשי הקצה' - אנשי השטח, ומתבססת על הקשבה פעילה לצרכים ולרצונות בשטח, וכן על ביזור סמכויות. הכשרת המנהיגות בקרב הפעילים והפעלת תכניות בעזרת אנרגיות הבאות מתוך היישוב, הן לב לבו של כל תהליך קהילתי, ובתכניות קרן אבי חי הן תופסות מקום משמעותי. במובנים אלה, תכניות הקרן משקפות שותפויות עמוקות לאורכה ולרוחבה של זירת הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית, מרמת החזון המוצהר על ערכי השותפות וההעצמה ועד לפרקטיקה בכל רמותיה. תמונת מצב זו היא אחד הגורמים להישגים הגדולים של התכניות היישוביות, וכפי שעלה מתוצרי הסיכום הרפלקטיבי - לצורת עבודתה השיתופית של הקרן עם הגורמים המקומיים בעת התכנון, ההקמה וההפעלה של התכניות היישוביות, היתה תרומה מכרעת לגיבוש דפוסי עבודה שיתופיים ברמת התכניות עצמן.

מסקנות והמלצות לעתיד

המשך יצירת שותפויות, העצמה והתבססות על כוחות פנימיים הם אסטרטגיות נחוצות מתמיד דווקא בעת סגירת הקרן, והם צורות הפעולה העיקריות אשר עשויות להבטיח את שרידותן וקיימותן של התכניות היישוביות. להגברת עוצמת השימוש באסטרטגיות אלה, מומלץ לנקוט כמה פעולות: ראשית, להקדיש זמן לחשיבה יצירתית באשר לשותפויות הקיימות בסביבת התכנית, לבחון את הצלחתן, לחזק את השותפויות המועילות ולפתוח שותפויות חדשות שלא נוסו בעבר. שנית, מוצע לבזר עוד יותר את התכניות בקרב פעילים ומתנדבים, עד כדי יצירת 'תאי מתנדבים' המסוגלים לפעול באופן כמעט עצמאי בשטח. לצורת פעולה "דמוקרטית" זו יש יתרונות רבים המעודדים דינמיקה של הצמחת יוזמות מן השטח, והקטנת התלות בגורמים חיצוניים ויש לה גם חסרונות: הפחתת השליטה

10. המלצה זו גם משתלבת עם השקעתה בשנים האחרונות של קרן אבי חי בעבודה עם חלק מתנועות הנוער ושילוב יהדות-ישראלית בפעילותן.

והבקרה על המתרחש. כל תכנית יישובית תמצא לעצמה את האיזון הנכון לה בין שליטה ובקרה לבין ביזור סמכויות אל השטח והעצמתו. מוצע כי תהליך ביזורי זה ייערך בהדרגה.

5. שיח פנים אל פנים

קהילת המקום הגיאוגרפית מספקת אפשרות למפגש ושיח ישירים, פנים אל פנים, שלא באמצעים טכנולוגיים. רכיב זה חשוב ביותר ביצירת קהילתיות (Putnam, 2000) ויש לו השפעה מרכזית על טיב הקשרים שנוצרים בין היחידים בקהילה, ועל גיבושו של הון חברתי בה. הפילוסוף הפוליטי יורגן הברמס (Habermas, 1996), שהתמודד עם הניכור והאינסטרומנטליות של השיח הציבורי בחברות בנות זמננו, עיצב תיאוריה תקשורתית אשר בבסיסה עומדת דליברציה (התדיינות) בין פרטים העוסקים בעיצובו של הטוב המשותף, ברמה הארצית או המקומית. תפיסה דליברטיבית זו עומדת גם בבסיס הדמוקרטיה הדליברטיבית המתמקדת בתהליכי השתתפות אזרחית, שבמרכזה עומד השיח האיכותי, זאת מול דמוקרטיה השתתפותית או ייצוגית, שבמרכזה עומדת ההשתתפות עצמה, בלי קשר לעומקה או לאיכותה, אלא בעיקר לכמותה. לאורך כל תהליך הסיכום הרפלקטיבי, הביעו אנשי המקצוע בתחום רצון אותנטי להתרכז בתהליכים קהילתיים המאפשרים שיח עמוק בנושאי זהות, התמודדות עם קונפליקטים והגעה להסכמות ועוד. המשותף לתהליכי עומק אלה ואחרים הוא קיומם של תהליכי פנים אל פנים. תהליכים מסוג זה מתקיימים בפעילויות התכניות היישוביות של הקרן, ואף זוהו בדוחות ההערכה (הערכת שלב ב של תכנית ב"ת, 2012; בדיקת הבשלות להערכה של תכנית ניצנים, דוח מסכם 2012). הרצון שהובע בתהליך הסיכום הרפלקטיבי היה להגדיל את מינונם ועומקם ובקבוצת המיקוד של מנהלי המתנ"סים אף הוצע למדוד מתנ"סים על פי קיומם של תהליכי שיח וזהות בהם, במקום על בסיס הכנסות כספיות ממכירת שירותים.

מסקנות והמלצות לעתיד

ייתכן שהשאיפה להגדלת המינון והעומק של תהליכי פנים אל פנים, שהביעו כאמור אנשי השטח בתחום, תוכל להתממש יותר עם הרחבת נושאי השיח אל מעבר לתוכן היהודי-ישראלי. אמנם, התכניות היישוביות של קרן אבי חי מגבילות עצמן לעיסוק זה, אך אם העמקת השיח פנים אל פנים היא מטרה בפני עצמה התורמת לתשתית הקהילתית, היא יכולה לשמש גם לנושאים קהילתיים נוספים, כגון בריאות, סביבה, חינוך וכדומה. קשה להעריך מה טומן העתיד להתפתחויות החברתיות והקהילתיות בישראל, ובתוך כך כיצד תראה קהילתיות בעוד עשרים, ארבעים או חמישים שנה; מה יישאר אחרי זמן זה מתופעת הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית הנבחנת כאן ואיזה תהליכי שינוי היא תעבור. סביר ואולי גם רצוי שתשתיות השיח הקהילתי שנבנו על ידי התכניות היישוביות של קרן אבי חי ישמשו גם לנושאים קהילתיים אחרים.

מכיוון אחר לגמרי ותוך הרהור על העתיד הרחוק, ניתן לשער שאם יש דימוי אחד שמגמת הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית תשאיר אחריה לדורות הבאים, הרי זו התמונה של קבוצה מקומית משוחחת על יהדות-ישראלית. החידוש בשיח זה, לעומת השיח של הדורות הקודמים והקדומים על יהדות, הוא בהיותו פתוח, מגוון, מפרש, מתחדש ובמקרה שלנו, גם מקומי. במשפטים אחרונים אלה אין אמירה על מה משאירה אחריה קרן אבי חי, אלא ניסיון לזקק את האלמנטים המשמעותיים ביותר בעשייתה.

6. קהילת-מעשה של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית

'קהילת מעשה' היא קהילה של אנשי מקצוע החולקים פרקטיקה דומה ומקיימים ביניהם קשרים מקצועיים על מנת ללמוד זה מזה ולשפרה. בהקשר שלנו, קהילת המעשה של תחום הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית כוללת את כל אנשי המקצוע ואף הפעילים המרכזיים המכירים ומפעילים את הפרקטיקה של התחום. הדמיון בפרקטיקה של כולם אפשרה בראש ובראשונה את הכינוס רחב המשתתפים 'מדברים קהילתיות' אשר נערך בחודש מאי 2018 בתל אביב. הנחת היסוד של מעצבי הכינוס הייתה שמשתתפיו חולקים פרקטיקה דומה שאותה יהיה אפשר להבין ולנסח בעזרת שיח מונחה ומתועד. המטרה אכן הושגה בשני מובנים עיקריים:

- מתייעוד השיח וניתוחו עולה ללא ספק כי למרות המנעד הרחב של המשתתפים בכנס - התכניות השונות מהן הם באים, האזורים הגיאוגרפיים השונים ומסגרות ארגוניות שונות (עיר, מועצה אזורית, מינהל קהילתי, מתנ"ס, קיבוץ, מושב) - כולם יחד חולקים מטרות משותפות, פרקטיקה מקצועית משותפת, ערכים, רצונות, שאיפות ועוד.
 - השיח הניב תוצרים המרימים תרומה משמעותית בכל הדרוש לניסוח מצע חשיבה על 'תורת התחום', וכל הנושאים המגולמים בה.
- החידוש בכינוס לא היה עצם המפגש של אנשי הפרקטיקה, מפגש שמתקיים מפעם לפעם גם במסגרת עמותת 'ניצנים' וגם בפורומים נוספים שהקרן עורכת לצורך למידה הדדית - הערך המוסף של הכינוס היה היקפו הרחב, כולל אנשים שעסקו בתחום בעבר, אשר הנכיח את היותם של אנשי המקצוע הללו חברים בקהילת מעשה. הישג זה תואם גם את המלצות מנהלות התכניות היישוביות לעמותת 'ניצנים', לעסוק בהתמקצעות שלהן ולאגם ידע מקצועי בתחום (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות יישוביות 2012-2013).

בניגוד לסוגיות אחרות העולות מניתוח ממצאי הסיכום הרפקלטיבי, ואשר יש תיעוד לקיומן במציאות, קהילת מעשה של הפרקטיקנים בתחום היא משאלה עתידית, אשר היסודות להקמתה הונחו ככל הנראה בכינוס אבי חי. כדי להמחיש זאת נשתמש בפרקטיקות של קהילות מעשה מן הספרות, ונבחן אותן ביחס לתכניות היישוביות של קרן אבי חי:

- פתרון בעיות (ראש העיר החדש לא מחובר אלינו. איך כדאי לפעול?)
- בקשות מידע (ידוע לכם על קרנות נוספות שתומכות ביהדות כתרבות?)
- שימוש בניסיון של אחרים (האם נוכל להשתמש במערכי השיעור שהכנתם לבית המדרש החדש שלנו?)
- שימוש חוזר בנכסים (האם הפלטפורמה של "מקורוק" יכולה לשמש אותי גם לתחומי אמנות אחרים?)
- תיאום וסינרגיה (האם נוכל לתאם את אירועי חנוכה ברמה האזורית?)
- דיון בהתפתחויות (בפרקטיקה, בסביבה קהילתית/חברתית)
- תיעוד (הפעילות הזו מצליחה שוב מעל ומעבר. בואו נלמד אותה לעומק ונתעד אותה)
- ביקורים הדדיים לצורך למידה (אנו רוצים להתחיל פעילות בתיכונים של היישוב. אפשר לבוא וללמוד מכם?)
- מיפוי ידע וזיהוי פערים (איזה ידע דרוש לנו כדי להגיע לקהילת יוצאי אתיופיה ביישוב שלנו?)

חלק מן הפרקטיקות והדוגמאות הללו כבר התרחשו בעבר ומתרחשות בהווה בין התכניות היישוביות

ואנשי המקצוע במסגרת קשרים פורמליים ובלתי פורמליים, דרך קרן אבי חי ועמותת 'ניצנים'¹¹. הדרישה של אנשי המקצוע בתחום להתארגנות מקצועית, שעלתה בעוצמה רבה גם במסגרת כינוס אבי וגם במסגרת דוחות ההערכה (תכנית ניצנים, מבט על שלוש יוזמות 2012-2013) - מלמדת כי קהילת המעשה של העוסקים בתחום אינה קיימת במובנים המלאים לעיל, יש לה דרישה בקרב אנשי המקצוע בשטח ותפיסתה כקהילת מעשה יכולה להנחות את פעולותיה בעתיד. כפי שצוין כבר, אלה הן מטרותיה ופעולותיה העיקריות של עמותת 'ניצנים'. יחד עם זאת, במהלך הסיכום הרפלקטיבי נתגלה שאף כי עמותת 'ניצנים' אכן מבצעת חלק מפעולות אלה לגיבושה של קהילת מעשה, ניתוח ניסוח מטרותיה ואף תכניות העבודה שלה אינם כוללים במלואם תפקיד זה, ויותר מכך, גם ניתוח סגנון הפעולה הריכוזי שלה אינו מותאם להפעלה מבוזרת של רשת אנשי מקצוע. ניתוח של הייעוד, המטרות ותחומי האחריות של 'ניצנים' מתוך מסמכי העמותה (עמותת ניצנים, 'יעוד ומבנה סופי', 25.12.16; תכנית עבודה לשנת 2017), מראה כי העמותה אכן הציבה לעצמה למטרה "לפתח את היכולות המקצועיות של התכניות היישוביות" ואף "לנהל ולפתח ידע, מודלים ופרקטיקות" - מטרות העומדות בקנה אחד עם פרקטיקות ידועות של קהילות מעשה המוזכרות לעיל. יחד עם זאת, נראה על פי המסמכים לעיל כי ישום מטרות אלה נמצא בדרגה פחותה בחשיבותו מול מטרות גדולות יותר אשר העמותה מנסה לקדם, ויכולות להיחשב כחשובות פחות לקידומה של קהילת מעשה: הצטרפות של יישובים נוספים לרשת 'ניצנים', גיוס משאבים לרשת, נראות ציבורית של הרשת. יש לציין שגם המטרה של "פיתוח היכולות המקצועיות של התכניות היישוביות" מתורגמת בתכנית העבודה של ניצנים לשנת 2017 לפעולות של מיפוי צרכים של התכניות, הערכת מצב התכניות, פיתוח מענים פרטניים לתכניות, התאמת הפעילות בתכניות היישוביות לעקרונות עמותת 'ניצנים'. בחינת מטרות אלה ותרגומן לפעולה מראה כי סגנון הפעולה שעמותת 'ניצנים' בחרה לעצמה הוא ריכוזי למדי - גוף מטה המבקש להגשים מטרות של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית באמצעות 'סניפים יישוביים' העומדים ב"סטנדרטים ורגולציה מרכזיים". כך למשל, דורשת עמותת 'ניצנים' מן התכניות היישוביות הכנה ושליחת דוח ביצוע שנתי של תכניות עבודה כחלק מן החברות ברשת. בזאת מודגם סגנונה הריכוזי במקום הביזורי הדרוש לקהילת מעשה. מובן כי בפועל, אין לעמותת 'ניצנים' הסמכות להפעיל רגולציה שכזו, אך סגנון הפעולה שלה הוא כזה, וגם המבנה של דוח הערכה על תכניתה מדצמבר 2013 מראה הבניה זו. הדוח מפרט את מטרות ההערכה באשר להשגת מטרות 'ניצנים', אך שואל שאלות הערכה באשר להצלחת היוזמות היישוביות עצמן, ובכך מאשש את ההבניה הריכוזית שתוארה לעיל¹². לסגנון פעולה ריכוזי זה ישנו הסבר, אשר תוקף גם בשיחות עם חלק ממנהלות התכניות: סביר להניח כי העמותה חשה אי בהירות בין תפקידיה המקצועיים מול התכניות היישוביות (הנושאים אופי של קהילת מעשה), לבין תפקידיה של קרן אבי חי באותו הקשר. קרן אבי חי ביקשה להעביר את הסמכויות, התקציבים וכלל שליחותה אל העמותה, אך עדיין לא סיימה תהליך זה. במצב זה, לקחה לעצמה עמותת 'ניצנים' חלק מן התפקידים הריכוזיים והרגולטיביים של הקרן, כגון דרישה לדוחות

11. בין פעולות אלה ניתן למנות את: פורום M של מנהלי ומובילי 11 התכניות החברות ב'ניצנים', המתכנס פעם ב-6 שבועות; הליווי המקצועי-ארגוני הניתן לכל אחת מן התכניות; ההשתלמויות המקצועיות הנערכות 3-4 פעמים בשנה, כנס פעילי התכניות מתקיים פעם בשנה ומספר משתתפיו מגיע ל-200, והוא מעוצב על ידי מנהלי התכניות; הכנס השנתי לראשי רשויות החברות ברשת ניצנים; ביקורים הדדיים של תכניות אחת אצל השנייה; 'פורום המרחב הכפרי' הנמצא בתחילת דרכו וכולל את המובילים מתוך התנועות ההתיישבותיות, החברה למתנ"סים, ניצנים וקרן אבי חי; ועוד.

12. את המסקנה הזאת, מתוך דוח ההערכה, יש לסייג בכך שהדוח נכתב לפני ההקמה הפורמלית של עמותת 'ניצנים' וכחלק מתהליך למידה לקראת הקמתה.

ביצוע. סביר להניח שעם סיום העברת הסמכות מהקרן ל'ניצנים', תתרכז העמותה רק בתפקידה המקצועי ותפעל בסגנון מבוזר יותר, התואם פעולתה של קהילת מעשה. למרות הכול ולעת הזאת, סגנון פעולה זה של ניצנים עומד בניגוד לרעיונות של רשת (network) מבוזרת, אשר כוחה נובע מן הקשר בין הפריטים המרכיבים אותה ולא מתוך משילות ריכוזית. הספרות המקצועית מראה שקהילת מעשה מצליחה פועלת בסגנון רשתי ומציבה בראש מעייניה את שיפור הפרקטיקה של חבריה, תוך שימוש בשיטות שצוינו לעיל. עמותת 'ניצנים' אמנם משתמשת במושג 'רשת' כדי לתאר את מטרותיה, אך כאמור, נראה שאינה פועלת מספיק ככזו או לחלופין, עדיין נמצאת בתהליכי מעבר לכיוון זה. לסיכום חלק זה, עמותת 'ניצנים' מפעילה פרקטיקות ראויות של קהילת מעשה ורשת אנשי מקצוע, לא מצהירה מספיק במסגרת מטרותיה על גיבושה של קהילה ורשת מקצועיים, ופועלת בסגנון ריכוזי במקום מבוזר להשגת מטרותיה באופן שהוסבר לעיל. דווקא בגלל מצב עניינים זה, בו העמותה כבר מבצעת חלק מתפקודיה של קהילת מעשה, ומתוך הבנה של המורכבות לעיל ושל "העברת הדגל" בין קרן אבי חי לעמותה, קל יחסית להסב את תפקודה להפעלה יותר מתאימה ומלאה של רשת מקצועית וקהילת מעשה.¹³

מסקנות והמלצות לעתיד

הצורך בהתארגנות להקמת מנהיגות ארצית תואר לעיל, בסעיף הראשון בפרק הדיון. יחד עם זאת ובשל חשיבותה, הוקדש סעיף זה לרצונם של אנשי המקצוע בתחום, בדגש על אנשי השטח, להתארגנות מקצועית-ארצית של 'קהילת מעשה', בירור הפרקטיקה והצרכים המקצועיים. המלצותינו בהקשר זה הן כי המתכונת להתארגנות עתידית צריכה לעקוב באופן מלא אחר הכלים הידועים והמוכחים של קהילות מעשה מצליחות. לעמותת 'ניצנים' צריך להיות תפקיד מרכזי בהתארגנות זו, מפני שכבר רכשה ידע, מכוונות ונקטה חלק מהפעולות להקמת רשת מקצועית בתחום והיא תוכל, תוך הכוונה וחשיבה מחדש, לשמש פלטפורמה לקהילת מעשה זו. החשיבה מחדש צריכה להתמקד בהתאמת תשתית העמותה לסגנון עבודה רשתי ומבוזר המקיף את כל העוסקים בתחום (כולל גופים שאינם כלולים כרגע תחתיה: מתנ"סים, מינהלים קהילתיים מיסודם של החברה למתנ"סים, התנועה הקיבוצית, תנועת המושבים ואולי ארגונים נוספים הפועלים בתחום). בנוסף לתפקידה זה היא תוכל לשמש בעתיד גם כפלטפורמה לבחירת מנהיגות ארצית שתשיג מטרות נוספות, מעבר לשיפור הפרקטיקה של התחום, כפי שמומלץ בסעיף הראשון בפרק זה.

כפי שהוזכר לעיל, ייתכן שהבסיס הכפול שעליהן יושבות התכניות היישוביות - בינוי קהילתי וזהות יהודית-ישראלית - מקשה על קרנות פילנתרופיות חדשות להשקיע בהן, בהיותן מורגלות בהשקעה רק באחד מבסיסים אלה. הסבר זה למדיניותן של קרנות פילנתרופיות לא נבדק במסגרת סיכום רפלקטיבי זה. יחד עם זאת, יש בדברים אלה הכוונה לגיוס קרנות פילנתרופיות דווקא להשקעה בהתארגנות ארצית-מקצועית של התכניות היישוביות, קרי: בגיבושה והפעלתה של קהילת מעשה של התחום היהודי-ישראלי-מקומי על ידי עמותת 'ניצנים' - לצד המשך התמיכה בתכניות היישוביות עצמן.

תמונת עתיד

13. יש לציין שבמונחי התפתחות של רשת מקצועית של תכניות ואנשי מקצוע מקצועיים, הרי שעמותת ניצנים היא צעירה וטרם עבר מספיק זמן לצורך מימוש כל מטרותיה. סביר להניח כי לו היה די זמן לכך, היא היתה יכולה לממש את מלוא פוטנציאל הקמתה של קהילת מעשה כבר עתה.

בפרק זה סקרנו ודנו בסוגיות המרכזיות שעלו מפרק הממצאים וניסחנו המלצות לעתיד. בדברי סיכום של פרק זה, אנו מבקשים להביא את תמונת העתיד של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית, כפי שהיא עלתה מניתוח תוצרי השיח של העוסקים התחום, הן מתוך כינוס אבי חי והן מתוך תשומות נוספות של התהליך הרפקטיבי. במידה לא מבוטלת, כולל טקסט קצרצר זה רבות מן הסוגיות שדנו בהן באריכות במסמך זה, ועל כן אין מתאים ממנו לסיים את פרק הדיון העוסק בעתיד התחום.

"תרבות יהודית-ישראלית היא חלק בלתי נפרד מן הנוף והקהילה המקומיים של החברה הישראלית. שנים של מאבקים בין קבוצות וגישות ליהדות-ישראלית נמצאים מאחורינו, ועתה מתקיים איזון ושוויון בין קבוצות וגישות, תוך הרגשת כבוד הדדי, הסכמה שלא להסכים בצד יצירת מרחבים משותפים המתנהלים לאור תרבות וערכים יהודיים-ישראליים. הדור הצעיר מתאפיין במעורבות חברתית גבוהה, בתחושת שייכות חזקה, בעצמאות ובגאווה תוך לקיחת אחריות על המשך טיפוחה וחידושה המתמיד של קהילתיות יהודית-ישראלית מקומית בכלל ובמרחב הציבורי בפרט. לימוד ושיח משותפים, חיפוש מתמיד, יוזמה והתחדשות, ממשיכים ללוות את התפתחותה של תרבות יהודית-ישראלית. הקהילות על כל גווניהן משגשגות, זוכות לתמיכת המדינה ולתמיכת הרשויות המקומיות, ומקיימות ביניהן רשת חברתית לצורכי תמיכה מקצועית".

סיכום

מגמת הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית, כפי שתוארה במסמך זה, מתארת תופעה חדשה יחסית, בעלת הישגים רבים ומשפיעים, שהושגו בפרק זמן קצר יחסית (יישובים רבים יחסית לזמן פעולתה הקצר של קרן אבי חי בתחום).

שני עולמות תוכן נמצאים בבסיסן של התכניות היישוביות במגמה, והם מזינים זה את זה: הקהילה והתוכן היהודי-ישראלי. כל העוסקים בתחום מונחים על ידי שאלות של זהות - אישית, משפחתית וקהילתית. לתוכן היהודי-ישראלי מוקדים רבים המאוגדים על ידי ניכוס מחדש של המסורת היהודית, תוך פרשנות וריבוי גוונים. הדינמיקה השלטת בכל פעולות התכניות היישוביות היא מלמטה-למעלה (bottom-up), והיא מתבססת על שיתוף ושותפויות, התנדבות ומעורבות, וחשיבה תשתיתית הכוללת הכשרה והעצמה של כוחות מקומיים שיגדילו את סיכויי המשכיותה של התכנית לאורך זמן. העוסקים בתחום מייחלים לסדר יום ארצי ולהקמתה של מסגרת ארצית, הן לשם הובלת מנהיגות בתחום והן לצורך פעולתה של קהילת-מעשה, שתקיף את כל אנשי השטח בתחום לצורך למידה הדדית ושיפור הפרקטיקה.

פרק ההמלצות החותם את הסיכום הרפקטיבי מכיל שני סוגי המלצות: העמקת תהליכי פנים בתוך התכניות היישוביות פנימה; והתרחבות המגמה חוצה, ברמה הארצית. במסגרת ההמלצות פנימה הצענו להעמיק בהרחבת ההון החברתי; בהרחבת השימוש בכלי השיח והדיאלוג של התכניות לנושאים נוספים בקהילה; בהרחבת השימוש בשיח פנים-אל-פנים; והרחבת ההעצמה והביזור של הפעולות בין מתנדבים ופעילים. במסגרת ההמלצות החוצה הצענו להקים מסגרת ארצית שתאגד את התחום כמקד כוח לקבלת הכרה ותקצוב ולהגדלת מספר היישובים החברים בו, וכן לצורך הקמת 'קהילת מעשה' פעילה ותומכת של אנשי מקצוע ופעילים, שתפעל באופן רשתי ומבוזר ותאפשר למידה הדדית ושיפור מתמיד של הפרקטיקה. שני ערוצים אלה יחד עשויים להגדיל את סיכויי

שרידותו וקיומו של התחום גם לאחר סגירת קרן אבי חי.

ניתוח המטרות שנוסחו בהגדרת התחום ושאושרו על ידי חבר הנאמנים של קרן אבי חי (ראו נספח 5), מצביע על הישגי התחום כסיבה לגאוה. המטרה לפתח מגוון מודלים של חיים יהודיים-קהילתיים הושגה באופן מלא, מכיוון שהמודלים השונים שפותחו בתחום קהילות מכסים את כל צורות ההתיישבות בישראל, ובכל מקום שהן פועלות הן משמעותיות, בעלות היקף רחב והפכו לחלק בלתי נפרד מחיי היישוב. המטרה להשפיע על התרבות ועל החינוך, הפורמלי והבלתי פורמלי, הושגה באופן כמעט מלא - התכניות היישוביות פעילות ומצליחות להשפיע על התרבות והחינוך הבלתי פורמלי ביישובן. אף כי לא כולן משפיעות על החינוך הפורמלי, מתקיים בהן שיח בשאלה מה הערך המוסף שהן מביאות לזירה זו, בהתחשב בהשקעה של גורמים אחרים בחינוך. המטרות העוסקות ברשת קשרים ארצית בין התכניות היישוביות ומוביליו לא הושגו ומצויות רק בתחילת דרכן. למרות זאת, ניכר הרצון לכך ונוסח על ידי העוסקים בתחום, ואף הבשילו התנאים להקמתה של התארגנות ומנהיגות ארצית לתחום, בין היתר על ידי התשתית שהונחה על ידי עמותת 'ניצנים'. מהלך עתידי זה יצטרך להתרחש ללא עזרתה ומעורבותה של קרן אבי חי, וכך גם הגדלת מספר היישובים המצטרפים לקהילות יהודית-ישראלית מקומית. בתוך זמן קצר בלבד הניחה קרן אבי חי תשתית איתנה להקמת 'תחום קהילתי' ופעולתו. במובנים של קיימות התחום, ייתכן שזה זמן טוב "לעזוב את היד ולתת לו ללכת לבד". התשתיות שהוקמו ופועלות הן גדולות ומעמיקות, וימים יגידו מה תהיה תרומתן ברמת היישובים וברמה הארצית.

נספחים

נספח מס' 1: מדריך מקוצר להקמת תכניות והפעלתן

נספח מס' 2: פרטים על כינוס אבי חי

נספח מס' 3: ניתוח משובים בעקבות כינוס אבי חי

נספח מס' 4: רשימת מרואיינים וקבוצות מיקוד

נספח מס' 5: מטרות קרן אבי חי לתחום קהילות

נספח מס' 1: מדריך מקוצר להקמת תכניות והפעלתן

בכינוס אבי חי וכן בראיונות עם קובעי מדיניות וראשי רשויות, עלו עקרונות ואסטרטגיות לפרקטיקה מצליחה ונוסחו האלמנטים המגדירים את תחום הקהילתיות היהודית-ישראלית מקומית. נספח זה מביא בתמצית את האמירות הללו על מנת לבנות מעין מדריך מקוצר למבקשים להקים או להפעיל תכניות בתחום. ההרחבה מופיעה בסיכום עצמו, בפרק הממצאים (ד).

אסטרטגיות ופעולות של פרקטיקה מצליחה

1) יצירת שותפויות בכל רמות העשייה ופעולה משולבת ומשתפת בעזרתן

1. עשייה באמצעות שותפויות רחבות ובראשן השותפות עם הרשות המקומית במטרה להפוך אותה לחלק מה-DNA הממסדי של הרשות המקומית:
 - א. חיפוש מתמיד והקדשת תשומות ארגוניות לזיהוי שותפים ושותפויות בכל הרמות
 - ב. מיפוי בעלי עניין, שותפים פוטנציאליים, מתנגדים פוטנציאליים, מתנדבים
 - ג. רתימה ולגיטימציה של מובילי דעה, כולל הממסד הרבני
 - ד. הכשרת כוחות מקומיים של מתנדבים, מנחים, מורים, גננות ועוד
2. קידום נראות (פרסום, שיווק) כמוטיב חשוב ליחסים עם הרשות המקומית
 - א. סיוע בפיתוח האתוס היישובי
 - ב. יצירת "אירועי חשיפה"
3. עידוד קהילתיות ברמה אזורית או מועצתית ולא רק יישובית
4. יצירה ושימוש בשפה משותפת, כמו גם התאמתה לעבודה עם הרשות המקומית

2) הכרה ועידוד של ריבוי הגוונים והגישות ליהדות-ישראלית

1. הגעה מתמדת לקהילות, קבוצות ואנשים חדשים
 - א. סימון יעדים בנוגע להשתתפות, למשל: כולם משתתפים פעם בחודש, כל בית/משפחה מעורבת
2. עידוד פעילויות מבוססות דיאלוג ושיח
 - א. עידוד פעולות המייצרות חיבורים והסכמות
 - ב. הכרה ב'הסכמה שלא להסכים' כחלק מן השיח
 - ג. חתירה לשיח אמיץ, הנוגע בקונפליקטים
3. תמיכה ברב-גונית
 - א. מתן מקום מוגש ומותאם גם למיעוט
 - ב. הקשבה לקולות שותקים
 - ג. מתן קול שווה לכל הגוונים
 - ד. גיוון רובדי הפעולה: שותפים, משתתפים, תוכן, נותני שירותים
4. שימוש במבנים רשתיים (למשל רשתות חברתיות) לתמיכה בפעילות

3) מכוונות להקשבה לקהילה וחיבור למיפוי רצונות וצרכים מן השטח

1. מיפוי של הקיים והחסר בפעולות שיש במרחב היישובי/קהילתי
2. הבנה של קהלי היעד והמשתתפים אליהם מכוונים
3. התרכזות בתכניות שמתנדבים מתחברים אליהן ו/או מוכנים להובילן

4. מיפוי צרכים ורצונות המגיע עד לרמת הקבוצות השונות בקהילה ושכונות שונות במקרה של עיר

4) הסתמכות על כוחות מקומיים-פנימיים כמפתח ליזמות וחדשנות

- א. איתור אקטיבי של אנשים עם חלומות ויזמות והכשרתם
- ב. פינוי מרחב ל"מקום של חלימה" בעשייה השוטפת
- ג. שימוש בשיטות לחשיבה מחוץ לקופסה לצורך חדשנות ויצירת שינוי

5) עידוד והסתמכות על התנדבות ומעורבות חברתית כפרקטיקה וכן כערך בפני עצמו

1. טיפוח עבודה עם מתנדבים על ידי:
 - א. איתור והכשרה של מתנדבים ופעילים
 - ב. שימור מתנדבים והבחנה בינם לבין עובדים
 - ג. בחינת תמרוץ כספי צנוע לפעילים
 - ד. תחזוקת מתנדבים והכרה בגיוון ביניהם
 - ה. מתן כלים למנהיגות קהילתית מתנדבת
 - ו. שיתוף אמיתי של מתנדבים ופעילים בתהליכי קבלת החלטות של תכנון וביצוע
 - ז. התייחסות אישית

6) עידוד תהליכי חיפוש זהות ויצירת שייכות והשתייכות, אישית וקהילתית

1. קידום תחושת שייכות
 - א. פעולה במרחב הציבורי כמייצג של שיח זהותי (למשל: זהות של חילונים אל מול דתיים)
 - ב. יצירת קשר בין האישי/פרטי לבין הציבורי: מה תפקיד העיר/היישוב במעגל החיים האישי של תושביה?
 2. התרכזות בתוכן ובמשמעות ולא בהפקה

העקרונות המרכזיים של פרקטיקה מצליחה

1. הקשבה לקהילה: לא מייצרים את הצורך, אלא נענים לו
2. שיתוף ושותפות החל מתכנון, דרך ביצוע ועד משוב והפקת לקחים
3. זיהוי ואיתור (פרסונלי) של 'משוגעים לדבר', עם ברק בעיניים
4. טיפוח ועידוד (מערכתית) של יזמות והעצמה של יזמים
5. חשיבה מתמדת לצורך עצירה, חשיבה, שינוי ושיפור
6. גמישות ויצירתיות בתכנון ובביצוע
7. יצירת חיבור בין אנשים/קהילות שונים
 - א. חיבור בין-דורי
 - ב. חיבור בין קבוצות בעלות גישות שונות למסורת היהודית (דתיים, חילונים ועוד)
 - ג. חיבור בין נשים לגברים
 - ד. חיבור בין עולים חדשים וותיקים
 - ה. חיבור בין מבוגרים לילדים ונוער: רב-דוריות
 - ו. חיבור בין-תרבותי (מזרחי, אשכנזי וכו')
8. יצירת פעילויות החוזרות על עצמן בכל שנה ויוצרות מסורות יישוביות משותפות ומתמשכות

9. גישה תוספתית: להתמיד במה שמצליח ולהוסיף על הקיים
10. השפעה: הבטחת חוויה של למידה ושינוי, גם למובילי יוזמות וגם למשתתפים, גם ברמת חיי הפרט והמשפחה וגם ברמת החיים הקהילתיים
11. פעילויות/תכניות היוצרות רצף בזמן, במקום ובתוכן
12. הכרה ושימוש במתח הדיאלקטי שבין יצירת מרחב לשייכות והשתייכות
13. תהליכיות כערך ולא רק כפרקטיקה
14. חתירה למכנה המשותף הגבוה ביותר האפשרי: הגעה להסכמות כמה שיותר משמעותיות
15. תרבות יהודית-ישראלית כמנוף להרחבת השיח הכללי בחברה, בעומקו ובאופניו

תזכורת לעקרונות ניהוליים כלליים של פרקטיקה מצליחה

1. תכנון ופעולה מבוססי חזון ותכניות עבודה
2. שימוש בתהליכי תכנון שאינם תובעניים מדי
3. יחס מפרגן לעובדים ולמתנדבים
4. ניהול על פי תוצאות מדידות
5. חתירה להצלחות קטנות ומידיות
6. הערכה ולמידה מן העבר
7. הימנעות מהתבססות על דמות מובילה יחידה או משאב יחיד
8. יצירת 'מסה קריטית' והתרכזות בפעולות שמצליחות
9. השתהות בבעיות לפני פתרון, עצירה להתבוננות
10. "אם זה לא מקולקל אל תתקן"
11. עבודה על פי סטנדרטים גבוהים של איכות ומקצועיות
12. שיבה פוזיטיבית: אנו חלק מפתרון, ללא קשר לבעיה כלשהי

אל תעשי/ה, או: מתי תדעי/ה שהעשייה לא מצליחה

1. השתתפות נמוכה של 'לקוחות הקצה' של התכניות
2. אין די התלהבות
3. הזמנת יתר של גורמים חיצוניים כדי 'לעשות יהדות-ישראלית'
4. פעולה מתוך אוטומט במקום אדפטציה למצב או צורך מקומי
5. התרכזות בהפקה ובמדידת הצלחה על פי מספר משתתפים בפעילויות
6. עשייה למען הקהילה במקום עם הקהילה
7. חוסר גמישות בתכנון ובביצוע
8. פעולה לבד, בלי שותפים
9. ניסיון להסתדר בלי פעילים ומתנדבים
10. תכניות חד-פעמיות שאינן מכוונות ליצירת רצף או מסורת
11. פנייה בלעדית למשתתפים "קבועים"/"קהל שבוי"
12. לא קיימת צמיחה של יוזמות מהשטח
13. המדינה עדיין לא מממנת פעילות קהילתית יהודית-ישראלית מקומית

נספח מס' 2: פרטים על כינוס אבי חי

23 במאי 2018, ט' בסיון תשע"ח, תל אביב

מדברים קהילתיות

כינוס אבי חי לתרבות יהודית ישראלית מקומית • תשע"ח 2018

חברי ועדת היגוי

שרה טסלר, מנהלת המחלקה לזהויות בקהילה, החברה למתנ"סים; דבי ברא"ס, מנהלת שבילים-חינוך קהילתי חברתי, התנועה הקיבוצית; שירי ארדיטי-נחום, מנהלת שריגים, תנועת המושבים; אלי גור, מנהל ניצנים; הילה אלחיאני, מנהלת זיקה, גן יבנה

ד"ר ליאורה פסקל, מנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה, קרן אבי חי; קארן וייס, משנה למנכ"ל, קרן אבי חי; אפרת שפירא רוזנברג, מנהלת פרויקטים, קרן אבי חי; ד"ר אלי סילבר, מנכ"ל קרן אבי חי

ייעוץ, הנחיית תהליך וכתובה: ד"ר רונן גופר

ניתוח מענה על משובים אינטרנטיים: אלי קלינברגר

נספח מס' 3: ניתוח משובים בעקבות כינוס אבי חי

ניתוח וכתובה: אלי קלינגברגר

ארבעה ימים לאחר כינוס אבי חי, הועבר למשתתפי הכינוס שאלון (עליו ענו 57% מהמשתתפים - סה"כ 50 שאלונים). בשאלון התבקשו המשתתפים לסמן היגדים שנדלו מתוך הדוברים בכינוס, על פי סדר חשיבותם, בשני תחומים: תמונת העתיד ופעולת ההווה. ניתוח התכנים המופיע בתחילתו של דוח זה נשען על תוצאות השאלון. מטרת השאלון הן שיתוף כלל המשתתפים בסך תוצרי הדיון מכל השולחנות; וקבלת תמונה כללית מכל השולחנות באשר לסדרי העדיפויות בעתיד ובהווה. השאלון אינו בר השוואה מבחינת תוקפו, לניתוח סך כל התכנים שתומללו מהכינוס, אך הוא בהחלט מסמן כיוון ומבטא עוצמה של ההיגדים השונים לאורך המסמך. להלן השאלות והמענה עליהן:

שאלה 1:

מבין תמונות העתיד העיקריות שעלו מכלל דיוני הקבוצות (ללא סדר חשיבות), אנא סמני/ את 3 החשובות ביותר בעיניך.

תמונות העתיד העיקריות שעלו בכנס



שאלה 2:

מבין אתגרי ההווה העיקריים שעלו מכלל דיוני הקבוצות (ללא סדר חשיבות), אנא סמני/ את 3 החשובים ביותר בעיניך:

אתגרי ההווה העיקריים שעלו בכנס



נספח מס' 4: רשימת המרואיינים וקבוצות מיקוד

ראיונות:

- אורן אוזרד, סגן ראש מועצה אזורית, חוף כרמל, 12.6.18
- אורנה פישר, ראשת מינהל חינוך, נצרת-עלית, יו"ר עולמות, 12.6.18
- איתי ויסברג, ראש מועצה מקומית, בנימינה-גבעת עדה, 3.7.18
- אלכס גדלקין, מ"מ ראש העיר, נצרת עלית, 12.6.18
- דרור אהרון, ראש מועצה מקומית, גן יבנה, 4.7.18
- ורדה לוי, מנהלת רשת קהילה ופנאי, חולון, 26.6.18
- מאיר צור, מזכ"ל תנועת המושבים, 6.9.18
- צילה שניידר, ראשת מינהל חינוך ויו"ר עולמות לשעבר, נצרת עלית, 3.7.18
- רוני קובלסקי, סמנכ"ל חברה וקהילה, החברה למתנ"סים, 26.6.18
- רז פרוייליך, מנכ"ל החברה למתנ"סים, 18.7.18
- רני אידן, ראש מועצה אזורית, עמק חפר, 18.7.18
- שי חג'ג, ראש מועצה אזורית, מרחבים, 28.8.18

קבוצות מיקוד:

- קבוצת מיקוד נצרת עלית, 1.7.18, בהשתתפות: יעל ליפשיץ (לשעבר מנהלת 'עולמות'), נורית אורבך (רכזת חינוך ותוכן, 'עולמות'), נעמה מעוז (מנהלת 'עולמות'), מרב ששון אמויאל (סגנית מנהלת אגף חינוך, נצרת עלית)
- קבוצת מיקוד מנהלי מתנ"סים, 22.8.18, בהשתתפות: שרה טסלר (מנהלת מחלקת זהויות במטה החברה למתנ"סים), אורית גוטמן (מנהלת מתנ"ס יואב), גיל-עד (גילי) פורת (מנהל מתנ"ס קצרין), יהודה גולדשטיין (מא"ז מחוז צפון), משה בלפור (מנהל מתנ"ס אבן יהודה), ניצן אביב (סגן מנהל מחוז מרכז)

סדנת צוות

- סדנת צוות קרן אבי חי, 13.11.18, בהשתתפות: ד"ר ליאורה פסקל, מנהלת תחום מחקר, הערכה ומדידה; קארן וייס, משנה למנכ"ל; אפרת שפירא רוזנברג, מנהלת פרויקטים; ד"ר אלי סילבר, מנכ"ל; לימור ויצמן, מנהלת המשרד; אלי קנאי, מנהל טכנולוגיה חינוכית

נספח מס' 5: חזון ומטרות קרן אבי חי בתחום קהילות

FOSTERING ISRAELI JEWISH COMMUNITIES

January 29, 2014/28 Sh'vat 5774

Fostering Israeli Jewish Communities represents a broad effort to leverage the power of AVI CHAI's activities from other strategic arenas and to harness them together within selected localities. The goal is to foster dynamic communities that provide for wide-ranging, enriching opportunities for Jewish study and experience and that nurture a strong commitment to mutual understanding and responsibility among residents.

Most of these initiatives reflect considerable leverage potential, in that they rely on existing infrastructures – human, organizational and financial. AVI CHAI's role is to build on the existing platforms while encouraging local partners to take responsibility for the task of developing and sustaining a meaningful Jewish way of life in their community.

Overall Goals

- Develop a range of community models of Israeli Jewish life, attuned to diverse local needs, which engage residents and inspire other localities to emulate.
- Establish Jewish education and culture as part of the core values and way of life of a community (its "communal DNA").
- Develop programs and local traditions that cut across multiple local frameworks, encompassing education, culture, and community.
- Empower local leadership to take responsibility to develop, implement, sustain, and promote communal Jewish life.
- Foster ongoing collaboration between key programs and agencies, local and national, to promote these goals.
- Encourage synergies among the different projects to share knowledge, best practices, and organizational tools.
- Develop partnerships with philanthropies and government agencies with the goal of fostering a coalition committed to fostering Jewish Israeli communities that will continue to flourish after AVI CHAI's sunset.

ביבליוגרפיה

באומן, ז' (2007). מודרניות נזילה. ירושלים: מאגנס.
 בן יוסף, ש' (2002). קהילה, התארגנות, קשר והקשר. ירושלים: החברה למתנ"סים.
 דוח לקרן אבי חי, סיכום שנת 2015, מחזור שני של תכנית ב"ת.
 ורנסקי, א' ושחורי, נ' (1999). מעורבות קהילתית בפתוח אורבאני ובחינוך. ירושלים: החברה למתנ"סים,
 המרכז לחינוך קהילתי ע"ש ציפורי.
 זהר, ד' וא' מרשל (2001). אינטליגנציה רוחנית. ירושלים: הוצאת כתר.
 אגמון-שניר, ח' ושמר, א' (2016). כשירות תרבותית בעבודה קהילתית. תל אביב: משרד הרווחה
 והשירותים החברתיים, השירות לעבודה קהילתית.
 עמותת ניצנים, יעוד ומבנה, סופי 25.12.16.
 שדמי-וורטמן, ש' (2010). לשם שינוי ביחד: בינוי קהילה, פיתוח הון חברתי כבסיס לקהילתיות
 מתחדשות. שדמות-מרכז למנהיגות בקהילה, המכללה האקדמית לחינוך אורנים.
 תכנית גווני ירושלים 2017.

Balatti, J. & Falk, I. (2002). "Socioeconomic contributions of adult learning to community: a social capital perspective." *Adult Education Quarterly*, 52 (4): 281.

Checkoway, B. (1995). "Six strategies of community change." *Community Development Journal* (30):2-20.

Etzioni, A. (1995). *New Communitarian Thinking: Persons, Virtues, Institutions, and Communities*, University Press of Virginia, Charlottesville, VA.

Falk, I., Golding, B. & Balatti, J. (2000). *Building Communities: ACE, Lifelearning and Social Capital. An Anthology of Word Portraits Reporting Research Conducting For Adult, Community and Further Education Board*. Australia: Tasmina Univ.

Gamble, N.G. & Weil, M. (2010). *Community practice skills: Local to global perspectives*. New York: Colombia University Press.

Gilchrist, A., Bowles, M., & Wetherell, M. (2010). *Identities and social action: Connecting communities for a change*. London: Community Development Foundation.

Grote, John Ewing (1989) *Community and Education in John Dewey and Martin Buber*. Dissertation, Education Dept., Washington University, advisor Arthur Wirth.

Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*, trans. William Rehg. Cambridge, MA.: MIT press.

Putnam R.D. (2000). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. New York: Simon & Schuster, Touchstone.

Smith, G. & Lynch, J. (2004). *Commentary: Social capital, social epidemiology and disease*. *Int J Epidemiol* 33: 691-700.

Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard Business Press.



ועד אבי
גאס חי

עוד כאן
והלאה

חוגגים את העבר, מביטים אל העתיד