

קרן אבי חי ישראל
תחום מחקר, הערכה ומדידה

תכנית "ניצנים"
מבט על שלוש יוזמות יישוביות
תקציר מנהלים
2012-2013

צוות המחקר:

ד"ר מאיה מלצר גבע

ד"ר גילי זיון

ד"ר לירון דושניק

דני פרידברג

ד"ר חגית הכהן וולף

ד"ר ליאורה פסקל

2013



רצמ
אבי
הי
נחש

**תכנית 'ניצנים'
מבט-על על שלוש יוזמות יישוביות
2013-2012**

תקציר מנהלים

ד"ר לירון דושניק

טבת תשע"ד

דצמבר 2013

תכנית 'ניצנים' – חזון ומטרות

דו"ח זה בא בעקבות תהליך הערכה שהתקיים בשלוש היוזמות הותיקות של תכנית 'ניצנים' - 'עולמות' הפועלת בנצרת עילית, 'זית' בעמק חפר ו'זיקה' בגן יבנה בשנים 2012-2013. דו"ח זה יציג מבט-על אינטגרטיבי על ממצאי ההערכה המרכזיים בשלוש היוזמות בניסיון ללמוד על התכנית כולה.

הקרן פיתחה את תכנית 'ניצנים' כדי לנסות ולתכלל את עשייתה המגוונת בתחום ההתחדשות היהודית בתוך המרחב הגיאוגרפי של **הרשות המקומית**. ההנחה היא כי היישוב יכול לחזק את התרבות והזהות היהודיות-ישראליות באופן רחב ומשמעותי מכיוון שיש לו השפעה על חיי תושביו לאורך זמן ויש לו מנגנונים ותשתיות מתאימים.

חזון 'ניצנים' הוא לטפח נוכחות ונראות של חיים יהודיים-ישראליים תוססים המותאמים לצורכי היישוב והבאים לידי ביטוי במעגלי החיים השונים של התושבים ובמערכות מקומיות מגוונות. 'ניצנים' מבקשת לטפח קהילות יהודיות-ישראליות המשקפות מחויבות עמוקה ללימוד וחוויה, לעושר מגוון של חיים יהודיים ולכבוד ואחריות הדדית בין התושבים.

מטרות העל של תכנית 'ניצנים'¹ הן:

- לפתח מודלים קהילתיים של חיים יהודיים-ישראליים הנותנים מענים לצרכים מקומיים והמערבים תושבים בעיצובם ויישומם.
- לבסס חינוך ותרבות יהודית-ישראלית כחלק אינטגרלי מחיי היום יום של הקהילה.
- לפתח תכניות ומסורות מקומיות המתרחשות במגוון של מסגרות חינוכיות, תרבותיות וקהילתיות.
- להעצים מנהיגות מקומית לקחת אחריות על פיתוח, יישום, קיימות וקידום חיים יהודיים מקומיים.
- לטפח שיתופי פעולה ושותפויות בין תכניות, ארגונים ומוסדות מקומיים וארציים לטובת מימוש החזון המקומי

מצופה כי ביישוב שבו פועלת תכנית 'ניצנים' תהיה נראות ונוכחות של חיים יהודיים. ביישוב יתגבש חזון יישובי שנכתב על ידי בעלי תפקידים ותושבים והוא יתווה את המטרות האסטרטגיות, היעדים ותכנית העבודה השנתית. הוא יאומץ על ידי הרשות ואגפיה (בעיקר – המרכז הקהילתי ומערכת החינוך הפורמאלית והבלתי פורמאלית) ויבוא לביטוי בתכניות

¹ מטרות העל נוסחו במהלך השנים 2011-2012 עם זאת הן ממשיכות להתעצב ולהתגבש עם התפתחות התכנית.

העבודה שלהם. ביישוב תהיה מנהיגות מקומית (קהילתית-מתנדבת, חינוכית, רשותית) שמחויבת לחזון היוזמה והיוזמה תתנהל בהובלה משותפת על ידי מנגנונים ארגוניים-ניהוליים המורכבים מבעלי תפקיד ותושבים. בד בבד, ייבנו ליוזמה תשתיות מקומיות (כלכליות, תכניות, אנושיות) המאפשרות המשך והתפתחות לאורך זמן ודאגות לקיימותה.

עקרונות הפעולה שצריכים להנחות את היוזמה במימוש חזונה הן לעודד פיתוח קהילתי על בסיס ערכים ופעילות במרחב היהודי-ישראלי; לחזק ולפתח הון אנושי מקומי וסוכני שינוי שיוכלו להוביל את הפעילות שתתגבש ביישוב; לפתח שיתופי פעולה ושותפויות עם גופים מקומיים וארציים; לאגם ולמנף משאבים קיימים; ולפעול עם המערכות המקומיות ומתוכן ולא להחליפן.

ההתפתחות של תכנית 'ניצנים'

שלוש היוזמות שעליהן מתבסס דו"ח זה צמחו כל אחת בנפרד כפרויקט של יוזמה יישובית שהקרו שותפה לו ותומכת בו. 'עולמות' קמה ב-2005 על רקע דאגה עמוקה ליחסי עולים-וותיקים בנצרת עילית. אחריה, ב-2007 נוסדה 'זית' מתוך יוזמה של תושב עמק חפר בעל חלום להתחדשות יהודית בסביבת חייו. בדומה, קמה 'זיקה' ב-2009 בגן יבנה.

על אף השוני הרב בין היוזמות הלכו והתבהרו עקרונות המשותפים להתפתחותן. לפיכך, הקרו החלה לגבש את מודל הפעולה לכינונה של יוזמה יישובית ואת רשת היוזמות לכדי תכנית ושמה 'ניצנים' ואף לצרף אליהן בתהליך מסודר ושיטתי יישובים חדשים. במסגרת זו, במהלך 2013 הוקמה עמותת 'ניצנים'.

נכון להיום, התכנית מובלת על-ידי הקרו והעמותה, באמצעות גב' קארן וייס, מנהלת הפרויקט בקרו ויו"ר העמותה, ומר אלי גור, מנהל הפעילות הארצית של עמותת 'ניצנים'. לשלוש היוזמות הוותיקות, הצטרפו שתי יוזמות חדשות נכון לסוף שנת 2013.

הערכת תכנית 'ניצנים'

דו"ח זה מציג הסתכלות כוללת על התכנית ומבוסס על שלושת דו"חות ההערכה היישוביים ביוזמות הוותיקות (דושניק, זיוון, מלצר-גבע ופרידברג, 2013). בבסיסו עומדים שמונה ממדי הביצוע שנקבעו להערכת תכנית 'ניצנים': תשתיות ארגוניות; תהליכי תכנון, בקרה והערכה; מעמד התכנית במערכות המרכזיות של היישוב; פיתוח מנהיגות מקומית וכוחות מקצועיים; אופי ותכני הפעילות; המרחב הציבורי; התפתחות התכנית לאורך זמן; וקיימות.

מטרות ההערכה:

1. לבחון באיזו מידה המטרות של תכנית 'ניצנים' הושגו.
2. לבחון באיזו מידה מודל הפעולה שלה יושם.
3. לסייע לעמותה להבנות תהליכים לקידום התכנית ברמה היישובית וברמה הארצית.

תהליך ההערכה

מסד הנתונים של מבט העל מכיל שלושה דוחות ההערכה היישובים (דושניק, זיוון, מלצר-גבע ופרידברג, 2013), שלושה דוחות של סקר תושבים (נצרת עלית, עמק חפר וגן יבנה) בקרב מדגם אקראי של תושבים בביצוע מכון "גיאוקרטוגרפיה" (הכהן-וולף, 2013), ראיונות נוספים שנערכו במיוחד עבור מבט-העל וכן תצפיות וניתוח מסמכי מדיניות של התכנית והעמותה. ניתוח הנתונים עסק בהשוואת שלוש היוזמות לאור ממדי הביצוע אך לא כדי לשפוט אותן זו ביחס לזו אלא כדי ללמד על היתכנותה של התכנית ועל אתגריה.

אנו מבקשים להכיר תודה לגבי קארן וייס ולמובילות היוזמות על שיתוף הפעולה הרב והפתיחות ולמראיינים שהקדישו מזמנם לשיח מלמד. תודה לד"ר חגית הכהן-וולף על סקרי התושבים, תודה מיוחדת לחברי צוות ההערכה: לד"ר גילי זיוון ולדני פרידברג על כתיבת הדוחות היישובים ועל התובנות שהעניקו למבט העל ולד"ר מאיה מלצר-גבע שגם סייעה בהערותיה לתקציר זה, ותודה רבה לד"ר ליאורה פסקל שליוותה את כל תהליך ההערכה וכתיבת הדו"ח.

ההצלחות והקשיים של היוזמות

נסקור הצלחות וקשיים בולטים בהתייחס לממדי ההערכה שנבדקו בשלושת היוזמות:

תשתיות ארגוניות

כל רעיון ותוכן זקוק לתשתית ארגונית שתוכל להוציאם לפועל. שלוש היוזמות פועלות מתוך המרכז הקהילתי המספק להן משרדים, שירותי מנהלה ופרסום, חדרי פעילות ותקורות נוספות. באופן זה, מעבר לחסכון במשאבים, נוצר שיתוף בין המרכז הקהילתי לבין היוזמה. ליוזמות גם מנגנוני ניהול והובלה התנדבותיים. בלב התשתית ניצבות 2-3 מובילות בשכר והיקף עבודתן הוא 2-3 משרות בסך הכול.

המובילות נושאות בתפקידים רבים העוסקים בהיבטים ארגוניים ותכניים של ניהול היוזמה וקידום פעילותה. ניכר כי לסגנון ההובלה שלהן וליכולותיהן יש השפעה רבה על היוזמה. בכל היוזמות בוטאה הערכה רבה להון המקצועי והאנושי שלהן והוא נתפס כגורם שלרוב מקדם את היוזמה. חלוקת התפקידים בין המובילות קיימת והיא מלווה בעבודת צוות ובשיתוף פעולה. אולם אין זה תמיד קל, במיוחד ביוזמות בהן אין הבדלי סמכות בין המובילות והן מוגדרות כמנהלות היוזמה במשותף.

יחד עם המובילות, פועלים יושבי הראש של היוזמה, המשמשים בתפקידים בכירים ברשות, מקשרים בין הרשות ליוזמה ומצטיירים כדמויות משמעותיות בקבלת החלטות. לצידם, פועלים מנגנונים ארגוניים ניהוליים נוספים (להלן "פורומים"): פורום של תושבים הפעילים ביוזמה וועדת היגוי/הנהלה ציבורית בה משתתפים בעלי תפקיד בגופים הקהילתיים הממוסדים וחלק מן הפעילים.

נראה כי המבנה ארגוני של היוזמות מבטא היטב את השאיפה להובלה משותפת של בעלי תפקיד ברשות המקומית ותושבים. אולם קיומו בפועל מלווה לעיתים בקושי ומתח. מתהליך ההערכה עולה כי יש צורך בהגדרות ברורות יותר לתפקיד של כל פורום ולאופן השתתפותו בתהליכי

התכנון, הביצוע והבקרה של היוזמה. כמו כן מאמץ נדרש מן המובילות כדי לשמור על הגדרות אלו כדי להבטיח שהפורומים יהיו משמעותיים (בתדירות ובתוכן). סוגיית היחס בין הפורומים מורכבת, שכן היא מסמנת את השילוב של כוחות "מלמעלה" - בעלי התפקיד במערכות היישוביות וכוחות "מלמטה" - התושבים, כאחד האתגרים הניצבים בפני היוזמות.

תהליכי תכנון, בקרה והערכה

תהליכי תכנון מתקיימים בכל היוזמות. תכניות עבודה נכתבות מדי שנה והן נגזרות מתוך המתווה של התכנון ארוך הטווח, אשר התעצב בתהליך תכנון אסטרטגי ומתבטא בחזון ובמטרות ברורים ומחייבים. במידה רבה תכנית העבודה השנתית מנחה את הפעילות של היוזמה והפערים בין תכנון לביצוע אינם רבים. לעומת זאת, תהליכי בקרה והערכה פנימית מתקיימים ביוזמות במידות שונות, ובמבט כולל – אינם מספקים. הם מגלים נקודת חולשה של היוזמות הנוגעת לניהול שיטתי של מסדי נתונים אודות משתתפים, היקפי הפעילות ותפוקותיה.

מעמד היוזמה במערכות המרכזיות ביישוב

היוזמות מעניקות חשיבות רבה לשיתופי הפעולה והשותפויות שלהן עם הגופים הקהילתיים² ביישוב ופועלות כדי ליצור ולטפח אותן. בקרב המערכות הממוסדות הרלוונטיות להן במיוחד - הרשות, המרכז הקהילתי ומערכת החינוך - הן הולכות ומקבלות מעמד מרכזי. נדגיש כי כל ראשי הרשויות תופסים את חזון היוזמה כמשתלב היטב בחזון הרשות וכאמצעי חשוב במימוש המדיניות שלהם. הם מביעים תמיכה ביוזמה ומקצים לה כספים (גם אם בהיקפים שונים). נזכיר כי כל יושבי הראש של היוזמות הם, כאמור, דמויות בכירות ברשות ופועלים רבות לקידומה. גם עם גופים קהילתיים פחות מרכזיים וממוסדים היוזמות מקיימות שיתופי פעולה, אך לרוב עוצמת השיתוף אינה גבוהה.

היוזמות מביאות לשיתופי הפעולה עם הגופים הקהילתיים איכות, מחויבות לערך ולעשייה, ומשאבים של ידע ותקציב. לעיתים הן מובילות לחיבור בין חלקים שונים של המערכת הרשותית, לדוגמא, לשיתוף פעולה בין בתי ספר או בין בתי ספר למרכז הקהילתי. הגופים מצידם תורמים משאבים משלהם, בעיקר תקציב ונגישות לקהלים רלוונטיים, ופעילות משותפת חדשה נוצרת. ככל ששיתוף הפעולה מתקדם לעבר שותפות - התמיכה בחזון היוזמה מעמיקה, המטרות ברוח חזון היוזמות מקודמות מעלה בסדרי העדיפות של הגופים, בעלי תפקיד משתתפים בפורומים של היוזמות והמובילות של היוזמות משתתפות בתהליכי תכנון וביצוע של הגופים. החתירה של היוזמות לשיתופי פעולה ושותפויות היא תהליך מתמשך. בין האתגרים העומדים בפני היוזמות:

- להסיר את החששות של הגופים הקהילתיים מהתערבות היוזמה בתחומי הפעולה שלהם ומכרסום בסמכויותיהם.

² הגופים הקהילתיים יכולים להיות גופים ממוסדים כגון: מרכז קהילתי (מתנ"ס), קיבוץ עירוני או גופים שאינם ממוסדים כגון: קבוצת אמנים יישובית, קהילת בית תפילה ומועדון מתנדבים.

- לשכנע את הגופים הקהילתיים השוקלים לשתף פעולה עם היוזמה ברלוונטיות של חזון היוזמה לתחומי הפעולה שלהם ולגבש עם גופים אלה הסכמה לחזון ולמטרות היוזמה, על אף הפרשנויות השונות והמחלוקות הקיימות סביב זהות ותרבות יהודית-ישראלית.
- לאזן בין מיסוד לעצמאות היוזמה, כאשר המעורבות הגוברת של מערכות היישוב בקבלת ההחלטות של היוזמות מניבה רווחים רבים, ובה בעת הופכת את היוזמות לרגישות יותר ללחצים ממסדיים.

פיתוח מנהיגות מקומית וכוחות מקצועיים

כל היוזמות הצליחו להצמיח מנהיגות מקומית. יש להן קבוצת תושבים התורמים מזמנם ומיכולותיהם ליוזמה ולפעילותה. במרכז הקבוצה, "גרעין קשה" של עשרות פעילים הלוקחים חלק בהובלת היוזמה ומהווים מנהיגות קהילתית-התנדבותית הפעילה ביישוב/אזור. בנוסף, בעלי התפקיד במערכות היישוב, המקיימים שותפות עם היוזמות, מהווים את המנהיגות הממוסדת (מנהיגות רשותית וחינוכית).

היוזמות מודעות לצורך לשמר ולטפח את המנהיגות הקהילתית, ובמיוחד – לרענן את שורותיה, והן מחפשות כיצד לעשות זאת. לעת עתה, הן שונות במידה בה הן מציעות מרחב השפעה משמעותי בו הפעילים שותפים לתכנון, לביצוע ולהערכה של הפעילות הקהילתית ולהשתתפותם בהנהגה סדורה ומוסכמת, ובמידה בה הן מקיימות תהליכי למידה המעשירים את הפעילים בתחומים הרלוונטיים להתנדבותם.

זאת ועוד, כחלק מטיפול המנהיגות היישוביות השונות, קיימת ביוזמות מגמה לפתח "מנהיגות מבוזרת" – ליצור גרעיני פעילים בשכונה או ביישוב (בהקשר של מועצה אזורית). בנוסף, ניתן לזהות טיפוח הולך וגובר של המנהיגות הממוסדת. שתי המגמות חשובות כדי לשתף ביוזמה קהלים נוספים. בה בעת הן מוסיפות מורכבות להובלת היוזמה, בדמות יחסי הכוחות בין המנהיגות הקהילתית "המרכזית" לזו "המבוזרת" ויחסי הכוחות בין המנהיגות הממוסדת ("הלמעלה") למנהיגות הקהילתית ("הלמטה").

קושי אחר עימו מתמודדות היוזמות הוא הצמחת כוחות מקצועיים מקומיים. היוזמות שואפות להתבסס על כוחות מקומיים, כחלק מעקרונות העבודה של טיפוח משאבים אנושיים שיישאו ביישוב/אזור, והן משתדלות להעסיק תושבים (רובם פעילים) בעלי מומחיות מתאימה כמנחים בשכר. אולם החשש הוא כי מסגרות ההכשרה, שהיוזמות מציעות נכון לעתה, קצרות יחסית ולכן אינן מספקות.

אופי הפעילות

אנו מוצאים שהיוזמות מקיימות פעילות יצירתית ומקורית שבאה להעמיק את ההיכרות של התושבים עם התרבות היהודית-ישראלית, לחזק את הרלוונטיות שלה לחייהם ואת תחושת השייכות אליה, ובעיקר - אל המקום בו הם חיים. משתתפים בפעילות אותם פגשו ביטאו מימוש של מטרות אלה.

פעילות היוזמות מעניקה לתרבות היהודית-ישראלית נוכחות שלא הייתה לפני כן. היא קיימת במגוון מרחבים ותחומי פעולה בניסיון לענות על צרכים שונים ולהקיף סביבות חיים שונות של תושבים. שני תחומי הפעולה הדומיננטיים ביוזמות הם הסדרת החיים הסמליים באמצעות

ריטואל ואוריינות ולימוד. התחום של יצירת דיאלוג בין קבוצות חברתיות שזור במינונים שונים בתוך שני תחומי פעולה אלה ועולה כמאתגר במיוחד. נראה כי מעורבות חברתית ברוח ערכי היהדות הוא תחום המתפרש שונה בכל יוזמה ובאופן כללי ביטויו שולי יחסית.

הפעילות מתחום הריטואל מציינת חגים ומועדים רבים מלוח השנה היהודי-ישראלי ולעיתים גם טקסי חיים. היא מתקיימת במרחב הציבורי ובמרחב הקהילתי, ומזמינה לרוב קהל רב-גילאי או מבוגרים מכל היישוב/אזור. היא נוכחת גם במרחב של מערכת החינוך שם היא לרוב מפגישה תלמידים והורים, בתי ספר וגנים. הפעילות מתחום אוריינות ולימוד מציבה במרכז ידע וטקסט. היא בולטת במסגרות ההכשרה וטיפוח המנהיגות הקהילתית והחינוכית. לעיתים היא פונה גם אל התושבים, בעיקר במסגרת בתי מדרש/קבוצות לימוד.

התושבים שותפים ביצירת התרבות היהודית-ישראלית הנוכחת בחיי היישוב/אזור. במידה רבה הפעילים הם שמעצבים את הריטואל ולעיתים קרובות הם יוצרים מסורת יישובית/אזורית המתקיימת לאורך זמן. בנוסף, ניתן לזהות ביוזמות מגמה המנסה לעודד יצירה ועשייה של תושבים תוך כדי ההשתתפות בפעילות ובעקבותיה.

חוסר וודאות מסוימת נותרת לגבי ערכה של ההשתתפות כשלעצמה ומה ייחשב להיקף השתתפות משביע רצון בסוגי הפעילות השונים. אי נחת מובעת לעיתים מהזיקה בין פעילות היוזמה לבין העמקה בתרבות היהודית-ישראלית. היא נקשרת לחסר באוריינות בתרבות היהודית-ישראלית בקרב המנהיגות הקהילתית היוצרת פעילות, לחסר במנחים מקומיים ולעניין המועט יחסית בפעילות לימודית-אוריינית בקרב תושבים.

על פי סקרי התושבים, שתי יוזמות מוכרות לכ-50% מן התושבים ביישוב/אזור בו הן פועלות ויוזמה שלישית מוכרת ל-25% מן התושבים. על-פי הדיווח של היוזמות עצמן, ההיקף הכולל של המשתתפים בפעילותן נמצא במגמת גידול לאורך השנים. היוזמות מזהות לעיתים שיעור השתתפות נמוך יחסית בקרב תושבים השייכים לקבוצת גיל מסוימת או למקום מגורים או לגישה מסוימת כלפי הקיום היהודי (הגדרה דתית ו/או מוצא). הן מודעות לצורך לפעול באופן יזום להגדלת שיעור ההשתתפות של תושבים אלה בהובלה ובפעילות.

מורכבות גדולה במיוחד עולה סביב השאיפה להשתתפות תושבים מקבוצות חברתיות השונות זו מזו במידת דתיות ו/או במוצא. מגוון הגישות לקיום היהודי מיוצג בתכני הפעילות של היוזמות וגם מנחי הפעילות מחזיקים בהגדרות שונות של זהות יהודית. ניכר כי לרוב רוח ה'התחדשות היהודית', המזמינה לפרש, לבקר וליצור סביב התרבות היהודית-ישראלית, מקנה לפעילות את אופייה המרכזי. יש בכוחה של פעילות כזו להרחיב את ההגדרה של יהדות ולחזק את הסובלנות ל'אחרי' בקרב מי שמשותף בה. עדיין מתברר שהאופי הפלורליסטי של הפעילות אינו מספיק כדי לגרום לכל חברי הקבוצות השונות בגישתן לקיום היהודי לחוש בנוח להשתתף בה. חריפה במיוחד הטענה של חברי הקבוצות המוגדרות כמסורתיות ודתיות יותר כי הפעילות מוטה אל הקבוצה החילונית, יש אומרים גם אל האשכנזית.

בקרב המנהיגות המקומית מצליחות היוזמות לקיים דיאלוג בין חברי קבוצות שונות בדתיותן ומוצאן ובמסגרתו מתגבשת הסכמה על אופי הפעילות. יש ונוצר משבר³ - הדיאלוג המתקיים בהובלת היוזמה אינו מצליח להגיע להסכמה או אינו חזק מספיק כדי לייצר אותה מול הכוחות מבחוץ. עולה, אפוא, בחריפות חשיבות המטרה ותחום הפעולה של יצירת דיאלוג בין קבוצות

³ הניסיון ביוזמות עד עתה מלמד כי ייצוג והשתתפות של זרמים ליברליים ליהדות האורתודוקסית הם סוגיה רגישה במיוחד עבור חברי הקבוצות האורתודוקסיות.

בעלות גישות שונות לקיום היהודי עבור יוזמה יישובית המבקשת שהעיסוק בתרבות וזהות יהודית-ישראלית יהיה של כולם ועבור כולם.

קיימות

ניכר כי חזון היוזמות הוא חלק מחזון הרשויות. הפעילות ברוחו הופכת למסורת מקומית ונתונה יותר ויותר לבעלות יישובית/אזורית. המערכות הממוסדות מקצות משאבים ייעודיים ומעגלי הפעילים תורמים ממשאבי הזמן והיכולת שלהם כדי לקדם את פעילות היוזמות. בבוא היום, יתכן ופעילים אף יוכלו להוות וליצור קבוצת לחץ שתתבע את המשך התמיכה הממסדית. לצד זאת, בולט כי התשתית הכלכלית עדיין חסרה, במיוחד באם נגרעת ממנה התמיכה של הקרן. גם האפשרות לאגם ולשמר את הידע הנבנה ביוזמות אינה תמיד ממוצה.

סיכום, דיון והמלצות

מבט-העל על היוזמות – 'עולמות', 'זית' ו'זיקה' – מעלה כי חזון תכנית 'ניצנים', המטרות ועקרונות הפעולה שלה מקבלים ביוזמות מידה רבה של ביטוי ונוכחות. תכנית 'ניצנים' היטיבה לזקק את עיקריה והיא מציעה מודל פעולה הניתן ליישום ביישובים שונים. מצטייר שהמהות הייחודית-העקרונית של 'ניצנים' היא בגישה מקיפה כלל-יישובית/אזורית באמצעותה היא כורכת בין קהילתיות מקומית לבין תרבות יהודית-ישראלית. נדמה כי בבסיס הגישה הנחה תקפה המזהה את היישוב כסביבת חיים ההולכת ונהיית משמעותית ליחיד בישראל.

רבות ממטרות התכנית והתוצאות המצופות בה עלולות כברות השגה. ביישובים מתקיימות פעילויות ומסורות מקומיות בתחום של התרבות היהודית-ישראלית, שלא היו בטרם היוזמות. חיים יהודיים-ישראליים מקבלים נראות ונוכחות והדיון בצביונם הערכי מחלחל אל השיח בין תושבים ובין הרשות לתושביה. היוזמות ממשיכות ופועלות כדי להפוך כל זאת לחלק אינטגרלי מן היום יום היישובי/אזורי.

קידום הנוכחות של החיים היהודיים-הישראליים ביישוב/אזור מתבסס על שיתופי הפעולה והשותפויות שיש ליוזמות עם רבות מן המערכות המקומיות הרלוונטיות לפעילותן. בראש ובראשונה חזון היוזמות זוכה לתמיכה ברורה של בכירי הרשות ולהקצאת משאבים. כאשר מתקיים שיתוף פעולה במסגרת הרשות, המרכז הקהילתי והמערכת החינוכית הוא מאגם משאבים, מניב פעילות חדשה ברוח חזון היוזמות ומאפשר לפעילות להיות נוכחת במגוון של פלטפורמות ומסגרות. יתרה מזאת, כאשר שיתופי הפעולה עם המערכות המקומיות מתחזקים עד לשותפות, בעלי תפקיד בהן הופכים למנהיגות ממוסדת – רשותית וחינוכית - המקדמת את חזון היוזמות. מנהיגות קהילתית עולה וצומחת גם מקרב התושבים והיא מתנדבת ופועלת לקדם את החיים היהודיים-ישראליים ביישוב/אזור. פעילים לוקחים חלק בעיצוב ויישום הפעילות הקהילתית, כך שהיא נושאת אופי מקומי-ייחודי ואינה נצרכת מן המוכן או נכפית "מלמעלה".

ההצלחה לבסס מסורת, שיתופי פעולה ושותפויות, הקצאת משאבים ייעודיים מהרשות ומנהיגות מקומית מקדמת את השגת הקיימות. היא מלמדת כי מטרות תכנית 'ניצנים' ועקרונות העבודה שלה כבר מכילים בתוכם את הדאגה לבעלות של היישוב/האזור על טיפוח זהות ותרבות יהודיים-ישראליים. לצד זאת, בולט כי התשתית הכלכלית עדיין חסרה מקורות מימון משמעותיים שאינם רשותיים.

האתגרים של התכנית

הדרך להצלחה, שתארנו זה עתה, כלל אינה פשוטה. להלן האתגרים המרכזיים הניצבים בפני התכנית:

העמקה בעושר התרבות היהודית-ישראלית. מהי הדרך לממש את המחויבות העמוקה ללימוד המופיעה בחזון התכנית וכיצד היא מתיישבת עם החתירה לעיצוב הפעילות על ידי תושבים ועבור מגוון קהלים? ככלל, עולה כשאלה מהי פעילות המנכיחה את התרבות היהודית-ישראלית ביישוב/אזור? למשל, באיזו מידה היות הפעילות תוצר קהילתי-מקומי, ולעיתים קרובות התנדבותי, מספיקה כדי לשייך אותה ליצירה של תרבות יהודית-ישראלית?

פנייה למגוון קהלים ואוכלוסיות. מיעוט ההשתתפות של אוכלוסיות מסוימות מטריד עקב הגישה הכלל יישובית וחזון התכנית לטפח נוכחות של חיים יהודיים-ישראלים תוססים המותאמים לצורכי היישוב. אתגר המשותף לכול היוזמות הוא לקיים פעילות המתאימה לנוער, שלא במסגרת מערכת החינוך הפורמאלית, ולהצמיח מנהיגות נוער מקומית. לחלק מן היוזמות, האתגר הוא גם לגרום ליותר משפחות צעירות להשתתף. בהקשר זה נראה כי קיים פוטנציאל להפוך את המוסדות החינוכיים למרחב קהילתי שאינו פונה רק לתלמידים ומתחדדת החשיבות להמשיך במאמץ לשיתוף הנהגות ההורים.

התאמה לקבוצות בעלות גישות שונות לקיום היהודי. אל המחויבות למגוון האוכלוסיות של היישוב מצטרפת המחויבות לעושר מגוון של חיים יהודיים. אלא שמתברר כי התפיסה הפלורליסטית של היהדות המאפיינת את פעילות היוזמות אינה בהכרח מובילה להכלה של קבוצות ביישוב השונות במידת דתיותן ובמוצאן. באיזו מידה ראוי שהיוזמות תתחשבה בתנאים של הקבוצות הדתיות בבואה לתכנן פעילות? מה ראוי שיהיה יחס היוזמות אל קבוצות שאינן סובלניות לקבוצות שגישתן לקיום היהודי שונה משלהן? - אלה הן שאלות מורכבות במיוחד שאינן מייחדות בהכרח יוזמות הפועלות ביישוב בעל הרכב רב-תרבותי מובהק.

טיפוח מנהיגות קהילתית ומנהיגות ממוסדת. האתגר העומד בפני היוזמות הוא לאזן בין כוחם של בעלי התפקיד ברשות המקומית לבין כוחם של תושבים ולאזן בהשקעה בטיפוח של כל אחד מהם. בכל הנוגע לטיפוח מנהיגות ממוסדת ושותפויות עם מערכות היישוב מתעורר גם המתח בין היטמעות היוזמה בתוך הממסד היישובי לבין שמירה על העצמאות והייחודיות שלה. האם היוזמות צריכות לשאוף להטמיע את חזונן במערכות היישוב מבלי להיטמע במערכות אלה? ואם כן – כיצד?

בכל הנוגע לטיפוח פעילים ניתן להצביע על מורכבויות נוספות. מתוך הניסיון של היוזמות לביזור גרעיני הפעילים, מתעוררת ההתלבטות מה צריכים להיות היחסים בין הפעילים של כלל היישוב לבין "השכונתיים", ומי היא ה"קהילה" שיוזמה יישובית אמורה לפתח ולקדם בה חיים יהודיים?

מורכבות אחרת היא המעמד הלא ממש ברור שמייחסות היוזמות להשתתפות תושבים בפעילות. מה מידת החשיבות שיש להעניק להשתתפות של תושבים שאינם מעוניינים להיות שותפים ביצירת הפעילות של היוזמה? ; בהקצאת המשאבים המוגבלים של היוזמות, איזו עדיפות צריכה

לקבל פעילות שאינה מכוונת בהכרח לכך שהתושב המשתתף בה ייקח אחריות על קידום התרבות היהודית-ישראלית ביישוב?.

המלצות לעמותת 'ניצנים'

מבט-העל מבליט כי הליווי המקצועי שהעמותה מבקשת לתת למובילי היוזמה היישובית ופיתוח הכלים והידע צריכים להיקשר לממדים הבאים:

- פיתוח תוכן בתחום התרבות היהודית-ישראלית המתאים לקהלי יעד מוגדרים. בעיקר למשפחות צעירות ונוער.
- פיתוח קהילתי. בראש ובראשונה ביחס לעבודה עם מתנדבים. בנוסף: הצמחה של מנהיגות נוער לקידום החיים היהודיים-ישראליים ביישוב; מיצוי הפוטנציאל של המוסדות החינוכיים להיות מרחב קהילתי ביישוב; יישוב סכסוכים וניהול דיאלוג במצב קונפליקט.
- בקרה והערכה על פעילות היוזמות כמו גם מיפוי שיטתי וניהול נתונים מתמשך לאורך זמן.
- ניהול מערכות מורכבות וזאת כדי לסייע ליוזמות לפעול בשדה הפוליטי, ולקיים רשת מסועפת ולא היררכית של קשרים עם "המעלה" ו"המטה" ו"הצדדים" ביישוביים. בתהליך הכניסה המסודר לתכנית של ישוב חדש סביר כי נטוויים קשרים עם הרשות ולפיכך חשוב עוד יותר לזכור את כיווני הקשרים הנוספים.

ניכר כי על העמותה להמשיך ולשמור ביוזמות הוותיקות ובהתקשרות עם ישובים חדשים על המהויות הייחודיות ועל הלכידות הרעיונית המצויות בתכנית. במסגרת האחריות שהעמותה לוקחת על פיתוח מודל הפעולה היישובי, אנו ממליצים להתייחס למורכבויות שנחשפו בפנינו במבט-העל הנוכחי ולא תגרים שהן יוצרות. נמליץ בעיקר את הבאות:

- לדון האם וכיצד ניתן לשפוט את איכות הזיקה בין הפעילות לבין תרבות וזהות יהודית-ישראלית. בנוסף, יש לבחון דרכי פעולה אל מול השאיפה והקושי להצמיח כוחות הנחייה מקצועיים.
- לדון במשמעויות שראוי לתת לתפיסה הפלורליסטית של היהדות ולדיאלוג בין קבוצות השונות בגישתן לקיום היהודי בהקשר של יישוב. מחד, מתוך ההבנה כי תפיסה זו היא אחת ממהויות התכנית. מאידך, מתוך ההכרה כי דווקא התרבות היהודית הישראלית אינה תמיד מצע נוח וקל לטפח קהילתיות ביישוב.
- לאור מורכבות השאלות מי הן הקהילות שאת חייהן מבקשת התכנית לטפח? האם קהילת היישוב ו/או חלקיו? יש מקום ללוות בתיעוד ובלמידה את תהליכי הביזור המרחשים ביוזמות. הביזוריות הופכת רלוונטית במיוחד לאור הטמעת התכנית ברשויות גדולות יחסית.

נדמה שבהקשר של עמותה ארצית חשוב להמשיך בתמיכה המקצועית שהקרן העניקה ליוזמות ובפעולות המגוונות שנקטה התכנית ברמת רשת היוזמות. מפגשים של פעילים ושותפים ושל

בכירי הרשויות מכל היוזמות מקבלים משמעות גדולה אף יותר וחשוב להמשיך ולקיימם. בה בעת, חשוב להיות רגישים לצורך של המובילות ב"גב" ו"משענת" אל מול הכוחות היישוביים ולשמר את התמיכה לה הן זוכות במסגרת היישוב ובמשותף עם קבוצת המובילות.

תכנית 'ניצנים' מכילה בתוך הגיונה דאגה לקיימות היוזמה היישובית. יחד עם זאת, מבט-העל מלמד על חולשתה של התשתית הכלכלית. קיימת חשיבות רבה לסיוע של העמותה בגיוס תקציבים לטובת היוזמות. בכל הנוגע לתשתית האנושית מבט-העל מבהיר עד כמה משמעותיות המובילות להצלחת היוזמה. אנו ממליצים לעמותה לבחון את היקף ההעסקה הנדרש ככל שהיוזמה מבשילה. כמו כן יש מקום לשקול את הרכב המובילות. זאת מן ההיבטים של היכולת להיות מקובל על כלל התושבים, הייצוג שיש בו לכוח מקומי ומגוון תחומי המומחיות והיכולות. מלבד המומחיות בתחום של תרבות יהודית-ישראלית יש לזכור את מרכזיות התחום של פיתוח קהילתי.

לסיכום, בתכנית 'ניצנים' יש הגיון רב ומשמעות חשובה להתחדשות היהודית. היא תובענית ויישומה איטי אך היא אפשרית. השותפות בין הקרן לבין היוזמות, עליהם התבסס הדו"ח, סללה את הדרך לתכנית 'ניצנים' ולהקמת עמותת 'ניצנים'. אנו תקווה שכל אלה ימשיכו יחד לסלול דרכים לטפח את הניצנים הקיימים ולסייע לבלבובם של נוספים.