



## העצמת החוסן הנפשי בקרב הורים לילדים בגילאי גן בכפר סבא

נייר מדיניות המוגש לרפי סער, ראש עיריית כפר סבא

קורס : שלטון מקומי ועירוניות  
מרצה : אופיר פז פינס

מסלול מובילי מדיניות, החוג למדיניות ציבורית, אוניברסיטת תל אביב

מגישים : דרור קוטיגרו

צאלה קוטלר הדרי

שרי ירושלמי

## תוכן העניינים

1.....	תקציר מנהלים.....
2.....	רקע.....
3.....	סקירה ספרותית.....
5.....	הגדרת הבעיה.....
5.....	יעדים ומטרות.....
6.....	מתודולוגיה.....
6.....	נתונים ומיפוי צרכים.....
7.....	חלופות.....
11.....	קריטריונים לבחינת החלופות.....
12.....	הערכת החלופות.....
13.....	סיכום ניקוד החלופות.....
14.....	סיכום.....
14.....	מסקנה.....
15.....	ביבליוגרפיה.....
17.....	נספחים.....

## תקציר מנהלים

החוסן הנפשי כולל את המשאבים הפנימיים של הפרט אשר מאפשרים לו להתמודד אל מול מצוקות ומשברים במהלך חייו. הפרט הוא חלק מקהילה והקהילה היא קבוצה של בני אדם שיצרו ביניהם קשרים ויחסים חברתיים, הפועלים בגבולות מסוימים, מקושרים למקום/מרחב (פיזי או וירטואלי), ויש להם מאפיין, רצון או עניין משותפים. יכולת הקהילה לפעול באופן אדפטיבי במהלך משבר חברתי או בעקבות הפרעה (בעלת אופי חברתי) כדי לשוב לרמת תפקוד קודמת או משופרת מהווה מדד לרמת החוסן הקהילתי.

נתבקשנו על ידי ראש העיר בכפר סבא לבדוק את רמת החוסן הקהילתי של הורים לילדים בגילאי הגן, אשר בעת הסגרים שהתרחשו בארץ בעקבות מחלת הקורונה, הביעו מצוקה אמיתית ותרעומת גדולה איתה התמודדה גם הנהלת העיר והעירייה.

לאחר פרסום סקר בקרב קהל היעד, נתברר כי רמת החוסן הנפשי של הורים לילדי גן בכפר סבא נמוך מידי בעתות משבר.

לפיכך, נבחנו ארבע חלופות לפעולה, כאשר האחת היא השארת המצב הקיים, השנייה הקמת יחידת הורים צעירים, השלישית שימוש במיקור חוץ והרביעית פעולות טקטיות במרחב השלישי.

כל חלופה נבחנה על פי קריטריונים מוגדרים אשר היו מוסכמים על כלל חברי הצוות. החלופות נבחנו בנפרד (ע"י כל חבר צוות) ולבסוף במשותף. החלופות: הקמת יחידת הורים ופעולות טקטיות במרחב השלישי זכו במירב הניקוד וכחלופות המועדפות על כלל חברי הצוות.

לפיכך, אנו מציעים לראש עיריית כפר סבא לבחון אפשרות לשילוב חלופה 2 – הקמת יחידת הורים, וחלופה 4 – פעולות טקטיות עירוניות במרחב השלישי ככלי המדיניות המיטבי להעצמת החוסן הנפשי של הורים לילדים בגילאי גן בכפר סבא.

## רקע

נייר מדיניות זה מוגש לראש העיר כפר סבא בשנת 2022, כשלוש שנים לאחר פרוץ משבר הקורונה (COVID 19) שזעזע מערכות רבות ואת אורחות החיים של אזרחי ישראל כמו אזרחי מדינות רבות בעולם. השלטון המקומי, כמו השלטון המרכזי, נדרש למתן מענה מהיר ודינמי שיענה על בעיות השעה שעלו בסקטורים שונים ובזירות שונות, במקביל ובו זמנית: בריאות נפשית ופיזית, חינוך, כלכלה וקהילה. קצב ההתרחשויות היה מהיר בדומה למצבי חירום שמכירה החברה בישראל ממשברים ביטחוניים: עדכונים לקהל הרחב נדרשו בהפצה מהירה ולמספר רב של אנשים משכבות סוציו אקונומיות שונות וברמות אוריינות שונות. זאת לצד מציאת פתרונות מהירים לסקטורים שונים בו בזמן שניכר חשש מהידבקות נרחבות.

בשונה ממשברים ביטחוניים שהכירה מדינת ישראל, הייחוד הדרמטי של משבר הקורונה הוא במעבר התפיסתי ממרחב סגור ומוגן למרחב פתוח שבטוח יותר מבחינת אפידמיולוגיה. הסגרים ושינוי אורחות החיים פגעו משמעותית בילדים צעירים בגילאי גן שצעירים מכדי לקיים שגרת חירום באמצעים מקוונים (דרך פלטפורמת zoom), צעירים גם מכדי להיות עצמאיים במהלך כל שעות היום ונזקקים להוריהם, שנדרשים מצדם להתפרנס במקביל ועל כן, נקלעו למציאות קשה ליישום מיטבי.

בנקודות הזמן הקיצוניות שכללו סגרים במערכת החינוך והגבלות תנועה, העיר היתה מקום מפלט עבור התושבים. אל המצב החדש הזה נכנסו פעולות המכונות "עירוניות טקטיות" (Tactical Urbanism) שכללו פעולות מהירות ברחבי העיר, בדגש על מרחבים ציבוריים, במטרה להנגיש מרחבים שנתפסים כ"בטוחים" לקהל התושבים הנמצא מסוגר בביתו או כזה שנמנע מהתקהלויות במקומות סגורים ולא מומלצים על רקע משבר הקורונה, אך זקוק להפוגה ולקיום חיי קהילה. משבר הקורונה פגע בבריאות הציבור גם בהיבט הנפשי-מנטלי. לראיה, העלייה שניכרה במוקדי הסיוע הנפשי שדיווחו על עליה במספר הפונים אליהם. אזרחים רבים דיווחו על מצוקה מהלא נודע; מערעור השגרה המוכרת, החסך במסגרות חינוך לילדיהם, חשש ודאגה לעתיד הילדים המסוגרים בבתי, מאיבוד מקומות עבודה וחשש ממצוקה כלכלית. בשיח האקדמי-מקצועי תפס תאוצה המושג "חוסן נפשי", על רקע תהליכים שזוהו כערעור איתנות נפשית, נוכח המצב החדש. מנהיגי הציבור נדרשו לתת מענה גם לבעיה זו שצפה על פני השטח ואחת הדרכים שזוהתה כתורמת להגברת החוסן הנפשי היא הגברת האיתנות הקהילתית של הפרטים בחברה.

משבר הקורונה טרם הסתיים. על פי הערכות מומחים, גלי תחלואה צפויים ללוות אותנו עוד מספר עונות או שנים. על כן, במבט לאחור ועם המבט לעתיד, מוגש מסמך מדיניות זה על מנת להקדים תרופה למכה, לזהות סדקים באיתנות הנפשית של תושבי כפר סבא בדגש על סקטור הורים לילדי גן ולתת פתרונות - בשגרה ובחירום - על מנת לחזק את החוסן הנפשי-קהילתי של התושבים באוכלוסיית היעד.

## סקירה ספרותית

חוסן נפשי הינו היכולת של היחיד להתנהג באופן מסתגל במהלך משבר על רקע אישי, בריאותי, חברתי, כלכלי, פוליטי או בטחוני, על - מנת לשוב לרמת תפקוד קודמת או לרמת תפקוד משופרת. האתגרים שיש להם זיקה למידת החוסן של חברות, מדינות, קהילות ויחידים הם רבים ומגוונים – החל באירועי טרור או מלחמות, שמקורם במעשי ידי אדם, וכלה בשיטפונות, מגיפות, רעידות אדמה ואירועים אחרים, שמקורם בטבע. בהתאמה לכך, ספרות המחקר שעוסקת במושג "חוסן" (resilience) היא רחבה ומגוונת, ובין השאר היא כוללת גישות אקולוגיות, פסיכולוגיות, סוציולוגיות, היסטוריות, כלכליות ופוליטיות (פדן וגל, 2020).

"קהילה" במילון ובסטר מתוארת כ "גוף מאוחד של אינדיבידואלים שיש להם אינטרסים משותפים, מאפיינים משותפים, או שהם חיים במיקום משותף". עם זאת, ראוי לציין שיש חוקרים, הקוראים להימנע מלבחון קהילות כשחקנים קולקטיביים ומשתפי פעולה בלבד, ובמקום זאת מציעים לבחון אותן כקהילות שיש בהן גם קונפליקטים ומחלוקות בין זהויות חברתיות שונות. לדעתם, כך יתאפשר לקדם את הבנת הגורמים והתהליכים המהותיים לחוסן (או פגיעות) של קהילות, מתוך מודעות לצורך האפשרי להעניק להן סיוע חיצוני בעתות משבר (Titz, Cannon & Kruger, 2018).

ההגדרה לחוסן קהילתי הינה: יכולת הקהילה לפעול באופן אדפטיבי במהלך משבר חברתי או בעקבות הפרעה (בעלת אופי חברתי) כדי לשוב לרמת תפקוד קודמת או משופרת.

בשנים האחרונות מתפרסמים עוד ועוד מחקרים (לדוגמה: Asadzadeh, Kotter, Salehi, & Birkman, 2017) המלמדים על ריבוי הגורמים שמשפיעים על רמת החוסן הקהילתי. חוקרים הצביעו על מנהיגות (Leadership) כאחד המאפיינים הדומיננטיים שתורמים לבניית חוסן קהילתי (פדן ואלרן, 2018). גורמים אחרים הם תחושת שייכות, מוכנות לחירום ואמון חברתיקהילתי (Longstaff & Young, 2008; Walker & Salt, 2012), וכן רשתות וקשרים חברתיים ולכידות חברתית בתוך הקהילה (Aldrich, 2012). אלדרייך ועמיתיו חקרו את חשיבותן של רשתות חברתיות (networks) כחלק משלושה סוגים של הון חברתי (הון מחבר, הון מגשר והון מקשר), והסיקו שהרשתות הללו חיוניות לבניית קהילות בריאות וחסונות. רשתות חברתיות מסייעות לקהילות לתרגל ולהתנסות בגמישות, בונות אמון קהילתי ומייצרות משאבי תקשורת אמניים בתוך הקהילה – תכונות חיוניות להתנהלות במצבי חירום (Coles & Buckle, 2004; Norris, Baker, & Murphy, & Kaniasty, 2005). גורם נוסף המזוהה כאחד הגורמים המחזקים חוסן חברתי של קהילה הוא יעילות קהילתית, מדד זה כולל את המבנה הארגוני של הקהילה ואת אופי היקף ההתארגנות של חברי הקהילה (יחידים ומשפחות) בבואם להתאים עצמם לנסיבות המשתנות של מצבי חירום (פדן ואלרן, 2018).

לפיכך, בשעת משבר חברתי, כשמערכות גדולות מתקשות לתפקד, העזרה הראשונה מגיעה מהקהילה. איננו יכולים להתייחס לקהילה כפריבילגיה או כזו שמקומה היחיד הוא שיפור איכות

החיים, אלא הקהילה היא ישות חיונית עד כדי הצלת חיים, כולל שמירה על הביטחון והבריאות של חבריה. קהילה איתנה בשגרה היא זו שתדע לתת מענה לחבריה בזמן מצוקה אישית, חברתית או גלובלית.

איתנות קהילתית מאפשרת את קיומה של הקהילה הראויה אליה אנו שואפים. ההמשגה המדויקת היא המידה בה משאבים ותהליכים של קהילה מעצימים את השלומות (wellbeing) של היחידים והקהילה על בסיס של שוויון, הכללה, השתתפות, הסתמכות עצמית ואחריות חברתית (Black & Hughes, 2001).

חשוב לציין כאן כי שני המושגים – איתנות קהילתית וחוסן קהילתי, אינם נפרדים אלא בעלי זיקה ברורה זה לזה. אנו מניחים כי קהילה איתנה בשגרה, תוכל גם להתמודד באופן מיטבי ומהיר עם משבר, וגם לצאת ממנו מהר יותר מאשר קהילה שאינה איתנה. כלומר – איתנות הקהילה משפיעה על מידת החוסן שלה.

תפיסת האיתנות הקהילתית (Community Strength) מבקשת להגדיר מהי קהילה חזקה (strong community), מה מרכיב אותה וכיצד ניתן למדוד אותה ולפתח אותה. תפיסה זו נשענת על שילוב של מספר מושגים מעולם הקהילות:

**קהילה חסונה** (resilient community): היא זו היכולה לנקוט פעולה משותפת, תוך שימוש ביכולות של אזרחיה ובמשאביה, לשם שיפור ההתמודדות הקולקטיבית של הקהילה עם אירועי קיצון ולחזור חזרה לשגרה (כהן, 2015).

**קהילה מקיימת** (sustainable community): היא זו הדואגת לכל משאביה (אנושיים, טבעיים, פיזיים, טכנולוגיים ועוד), במטרה לשפר באופן מתמיד את איכות חייהם ותחושת השלומות של חבריה בהווה ובעתיד (Kline, 1995).

**קהילה בריאה** (healthy community): היא זו אשר סביבתה הטבעית או הבנויה היא כזו שראוי לחיות בה, שכלכלתה היא משגשגת וברת ביצוע; והחברה בה היא שוויונית וחברתית ומשאבי הטבע בה מתקיימים לטווח ארוך (Wills, 2000).

ניתן לחזק מעורבות וקהילתיות, ע"י שימוש נכון במרחב השלישי. המרחב הראשון הוא הבית - המקום הפרטי והבטוח שלנו. המרחב השני הוא מקום העבודה או הלימודים - המרחב בו אנו מעבירים את מרבית שעות היום. המרחב השלישי הוא המרחב הציבורי - כיכר העיר, החנות, בית הספר, התחבורה הציבורית וכדומה.

ההתייחסות למרחב זה צובעת את חיינו בדרכים שונות והוא יכול לבוא לידי ביטוי במספר צורות:

• הון פיזי טבעי - חורשה, גבעת רקפות או שמורת טבע

• הון פיזי בנוי - מתנ"ס או גן משחקים

• המרחב הווירטואלי - בעיקר רשתות חברתיות

מתכנן הערים אדוארד סוֹז'ה (Soja, 2008) יצר שילוב של התפיסות לכדי הבנה שהמרחב השלישי הוא נקודת ממשק של מקום פיזי והרחבת התודעה, כך שהאחד מזין את השני. הוא התמקד במרחב העירוני וטען כי יש צורך ביצירה של חללים ומרחבים ציבוריים שמגבירים את התקשורת ואת היחסים בין אנשים. לטענתו, במרחב השלישי אנחנו לא רק נפגשים עם אנשים שונים מאיתנו אלא גם מרחיבים את התפיסות ומייצרים את קפיצת המדרגה בהתפתחות האנושית. תפקידו של המרחב השלישי לייצר שיח בין אנשים. זהו מרחב שתפקידו לספק הרגשה נוחה ונעימה מחד ותחושת אטרקטיביות ועניין מאידך, הוא צריך להיות ניטרלי, ללא מעמדות ופתוח לכולם. למעשה, אלו דברים שקהילה צריכה לספק ולרוב ממדים אלו חסרים בעיר (Oldenburg, 1989). כאשר מדברים על עיצוב של מרחב שלישי חשוב להתבונן מנקודת מבטו של התושב - גישה נוחה למרחב; הגעה אליו בתחבורה ציבורית, ברכב פרטי או ברגל; תחושת נוחות במרחב; הדברים שייצרו מפגש ושיחה; האם המרחב מעניק השראה ליצירתיות ועוד. החשיבות הגדולה של המרחב השלישי מתבטאת לא רק במספר האנשים שמשתמשים בו אלא גם בהרגשה שהוא נותן לכלל תושבי העיר, בין אם הם שחקנים אקטיביים וצרכנים בו ובין אם לאו: גאווה, תחושת בטחון ואטרקטיביות (Bar-El & Zuckerman, 2016).

## הגדרת הבעיה

על מנת לאמוד את רמת החוסן הנפשי של הורים לילדים בגילאי גן הופץ ברשתות החברתיות סקר אשר הראה כי החוסן הנפשי של הורים לילדי גן בכפר סבא נמוך מידי בעתות משבר. חוסר היכולת של קהילה לתפקד בעתות משבר עלול להוביל לתופעות:

- פער ממשי ביכולת למילוי צרכים חומריים, ארגוניים ורגשיים.
- אפאטיות וירידה בנכונות להתנדב ולפעול במסגרת הקהילה.
- "הדבקה רגשית" שלילית – ריבוי עצב, כעס ודאגה.
- חוסר אמון בקהילה ובמנהיגות.
- תחושה רווחת של בלבול, אי וודאות ועמימות.
- הרגשת חוסר תכלית, ייאוש וחוסר תקווה.

## יעדים ומטרות

כנזכר לעיל, סקטור ההורים לילדי גן בכפר סבא דיווח על מצוקה בעת משבר הקורונה בטיפול בילדים בהעדר מסגרות או בהעדר שגרה מוכרת לצד חרדות כלכליות ובריאותיות. השלטון המקומי, במקרה זה עיריית כפר סבא, היא המשפיעה ביותר על איכות החיים של הפרט המתגורר בשטחה. על פי סקירת הספרות עולה כי תפיסת האיתנות הקהילתית (Strength Community) היא מפתח להגבת החוסן הנפשי. שכן, בשעת משבר חברתי, כשמערכות גדולות מתקשות לתפקד, העזרה הראשונה מגיעה מהקהילה.

על - כן היעד המרכזי בהתוויית נייר מדיניות זה היא להציע פעולות להגברת החוסן והאיתנות הקהילתית של הורים לילדים בגילאי גן בכפר סבא על מנת לחזק את החוסן הנפשי של סקטור זה, בשגרה כתשתית לפעולה בשעת חירום.

על פי תפיסת המרחב השלישי, עקרונות הפעולה להעצמת האיתנות הקהילתית תתמקד בהשבחת המרחב השלישי - הוא המרחב הציבורי המתחלק בעיר כפר סבא לשלושה מרחבים :

- המרחב הטבעי: שטחים פתוחים, גינות קהילתיות, ריאות ירוקות בשכונות המשמשים מקומות מפלט ומפגש.
- המרחב הפיזי הבנוי: מרחבי אשכולי הגנים העירוניים המהווים נקודת מפגש יומיומית בין חברי הקהילה, גני שעשועים, חצרות בתי ספר.
- המרחב הווירטואלי: פעילות של הורי ילדי הגנים בכפר סבא ברשתות החברתיות פייסבוק ו-ווטסאפ. העצמת הנכסים הדיגיטליים הקיימים לסקטור זה ומופעלים על ידי העירייה.

מטרת נייר המדיניות היא להציע פעולות להשבחת המרחב השלישי על מנת לחזק את האיתנות הקהילתית ולתרום בכך להגברת החוסן הנפשי של הורים לילדי גן בכפר סבא.

## מתודולוגיה

המתודולוגיה אשר יושמה בהכנת נייר מדיניות זה כללה:

- ניתוח עפ"י ספרו של פרופ' יגיל לוי: "לכתוב נייר מדיניות".
- מיפוי התשתית הקיימת בעיריית כפר סבא.
- סקר לבדיקת רמת החוסן הקהילתי והנפשי של הורים לילדים בגילאי הגן
- ראיונות עומק עם תושבים המתאימים לפרופיל הנחקר
- ריכוז נתונים ובדיקתם
- מסקנות ראשוניות לגבי רמת החוסן הקהילתי והנפשי של הורים לילדי גן בכפר סבא
- בדיקה: האם הבעיה ציבורית המצדיקה את התערבות הרשות

## נתונים ומיפוי צרכים

נכון לשנת 2021 שטח העיר הכולל של כפר סבא הוא כ-14 קמ"ר ומתגוררים בעיר כ-111 אלף תושבים ותושבות ב-34,351 בתי אב. בכפר סבא פועלים נכון לשנת 2021 195 גני ילדים שמספקים מענה חינוכי ל-4,912 ילדים. בכפר סבא כ-25 אלף תלמידים ותלמידות מתוכן כ-19 אלף במסגרות בתי הספר הכוללים 22 בתי ספר יסודיים, 6 תיכונים, 6 חטיבות ביניים עצמאיות ו-6 מסגרות על יסודי 6 שנת. סך התושבים בגילאי 0-17 בעיר עומד על 26% מתושבי העיר. שטח הגיוון של העיר כפר סבא כולל 1,300 דונם מתוכם 85 גינות מקיימות בגני הילדים, 108 גינות



ציבוריות עם מתקני משחק, 17 גינות קהילתיות. עוד בעיר 32 מרכזי קהילה, נוער ותרבות ו-9 מרכזי העשרה ופנאי.

סקר אמפירי לא מייצג שפורסם בקרב קהל היעד (הורים לילדי גן בכפר סבא) במהלך חודש יוני 2022 והופץ באמצעות הרשתות החברתיות ביקש לקיים מיפוי צרכים ראשוני. על הסקר ענו 128 תושבים העונים לקריטריוני האוכלוסייה הנחקרת.

ממצאי הסקר העלו כי 88% מהמשיבים הביעו ספק לגבי החוסן הקהילתי בעיר ו-95% דיווחו על קשיי התמודדות בזמן משבר הקורונה. מרבית המענים הצביעו על צורך במרחבים מתאימים בהם ניתן לבלות עם הילדים ולקיים מפגשים עם הורים אחרים לילדים בגילאי גן.

## חלופות

### חלופה 0 המשך מצב קיים

בעיריית כפר סבא פועל אגף קהילה וחברה, על פי ספר התקציב לשנת 2022, תקציב האגף מסתכם לידי 28 מיליון ש"ח לכלל הפעילויות בתחום סמכותו.

בספר התקציב (נספח 1), בסעיפי הגיל הרך, מוקצים 20 אלף ש"ח בלבד לפעילויות קהל היעד (הורים לילדים בגילאי הגן). בנוסף, ניתן לראות בספר התקציב לשנת 2022 את סעיפי ההוצאה למרכז ההורים בכפר סבא שפועל תחת סמכותו של אגף קהילה וחברה.

סך ההוצאה המוקצית להפעלת מרכז זה מסתכמת בסך 180 אלף ש"ח. מרבית ההוצאה (140 אלף ש"ח) ממומנת מהכנסות של ההורים בגין הפעילויות במרכז. על פי הממצאים מתוך ספר התקציב, נראה כי הוצאות העירייה בעבור פעילויות לקהל היעד הינן מועטות מאד ומגבילות את האגף האמון על הפעילויות באספקת שירותים לקהל היעד.

בנוסף, ייתכן שגבייה בעבור שירותי המרכז מהווה חסם לתושבים אשר ידם אינה משגת, ומעדיפים להימנע מהוצאה בעבור שירותי המרכז. כפועל יוצא מכך נרשם נזק תודעתי לעירייה שרק אלו שידם משגת יכולים ליהנות משירותי מרכז ההורים מה שעלול להוביל לפגיעה בחוסן הקהילתי.

עוד נציין את העדר המיקוד של פעילות המרכז בהעצמת סקטור ההורים לילדי גן. המרכז מציע קשת של תכנים להורים לילדים מגיל לידה ועד לנוער מתבגר, אך לא מספק מענה ייעודי בעל ווליום גבוה לסקטור ההורים לילדים בגילאי גן.

### חלופה 2 : הקמת יחידת הורים צעירים

מרכזי ההורים שהוקמו ברשויות כמו כפר סבא, חיפה, ת"א, ירושלים, נס ציונה, רחובות ועוד, מתמקדים בגילאים 35-18 מכוח החלטת ממשלה (2011). בשנת 2018 הוקם מרכז הורים עירוני בכפר סבא שנותן מענה להורים לילדים מגילאי לידה ועד לנוער.

### **חסרונות:**

הפעילויות של מרכז הצעירים ושל מרכז ההורים לא נותנים מענה ייעודי להגברת חוסן נפשי בקרב קהל היעד. מצב נתון של ביזור בין המחלקות השונות: אגף קהילה וחברה ואגף חינוך.

### **פתרון:**

הקמת יחידה ייעודית להורים תחת אגף קהילה וחברה המתמקדת בהורים לילדים בגילאי גן. או עיבו/שינוי תמהיל הפעילות של מרכז ההורים הקיים, כך שייתן מענה לצרכי האיתנות הקהילתית.

### **תפקידי היחידה:**

מענה מידי לבעיות של הורים בשגרה ובחירום.  
פעילויות ממוקדות להעצמת קהל היעד: סדנאות, הרצאות, פעילויות וכיוב'.  
קשר בין האגף ליחידות העירייה ליצירת שיתופי פעולה במרחב השלישי (אגף קהילה וחברה, לשכת מנכ"ל, אגף תפעול, אגף תרבות, אגף חינוך וכיוב').

### **סד"כ נדרש:**

מנהל יחידה בדרגת אחראי תחום, 3 רכזי שטח.  
תקציב נדרש: כ"א – 436 אלף ₪ כולל עלויות מעביד. פעילויות שונות – 500 אלף ₪

### **חלופה מספר 3 מיקור חוץ - אוטוסורסינג.**

לאור המצב הביטחוני מדינת ישראל נמצאת בפוסט-טראומה מתמשכת על רקע בטחוני, כלכלי וחברתי. בשנים האחרונות חברות רבות זיהו את הצורך הגדול בבניית חוסן קהילתי ומוכנות לשעת חירום בעתות משבר ומלחמה ומציעות שירותי חיצוני לתמיכה בקהילה ונתינת מענים מקצועיים לרשויות ולארגונים.

שירותי החברות מגוונים ומציעים מטריה רחבה של תוכניות שונות ומומחים בתחום.

- יישום שיטות ופעילויות לחיזוק ופיתוח חוסן קהילתי.
- הכשרות צוותים מקצועיים ומנחי שירותי חרום ייעודיים.
- הכנת רשויות לחירום (כתיבת נהלים, תרגילים, הכשרות צוותים וכו').
- הכשרות בתחום לאנשי מקצוע נותני שירות.
- כנסים וימי עיון לבעלי תפקידים ברשויות.
- הכשרות במשרדי ממשלה שונים.
- טיפול משפחתי, זוגי ו/או הדרכת הורים, קבוצות להעצמה להורים וילדים.

בין החברות המעניקי שירותי מיקור חוץ: מהות ישראל, המסלול לטראומה לחץ וחוסן, המכון הדמוקרטי, מרכז משאבים, חברת אשחר, חברת פילת, מרכז חוסן, מרכז חוסן שער הנגב, גשר לעתיד, חברת דיאלוג, CR – קשרי קהילה ועוד.

יתרונות למיקור חוץ: פתרון מיקור החוץ מעניק שירותים מקצועיים של מומחים רבים אשר לא היה ניתן להעסיק את כולם כעובדי עירייה, לחברות יש ניסיון מוכח בהטמעה של תוכניות ליצירת חוסן קהילתי,

פתרון זה עשוי להיות נמוך משמעותית מהקמה של מחלקת חוסן קהילתי עירונית, בשל תנאי תחרות במרכז ברשות המקומית, וזמן תקופת הכשרה לעובדי עירייה חדשים. מיקור חוץ יכול להוריד לחץ ועומס מהעירייה.

חסרונות למיקור חוץ: תוצאה בת קיימא מחייבת את מעורבותה, אחריותה ובעלותה של הרשות המקומית. הרשות חייבת להיות עמוק בתוך התהליך כדי שיהיה בעל ערך וייצר זיכרון ארגוני. חברה חיצונית עלולה להיות לא לויאלית לעירייה, ולא לשמור על האינטרסים שלה ויאפשר זליגה של ידע.

גלגל שמדובר בפרויקט מתמשך ולא חד פעמי הזיכרון הארגוני הוא קריטי להבנה של הקהילה עצמה ולמענה על הצרכים לאורך זמן. לכן חשוב שהמידע יישאר בידיים מקומיות וזמינות.

#### חלופה 4 פעולות טקטיות

עירוניות טקטית (Tactical urbanism) הוא מונח כללי לתיאור אוסף של שיטות זולות וזמניות לשינויים בסביבה הבנויה בעיר, שנועדו כדי לשפר את השכונה והרחוב ולהפוך אותם למקומות נעימים ובטוחים יותר ולהעצמת קהילות בעיר.

Place Making במרחב הציבורי היא תיאוריה ופרקטיקה עירונית, לפיה מרחבים מוזנחים או אנונימיים יכולים וצריכים להפוך למקומות משמעותיים ופעילים באמצעות התערבויות זולות, זמניות, דינמיות ומונחות קהילה.

על פי סקירת הספרות והגדרת היעדים והמטרות כלים אלו משמעותיים בהשבחת המרחב השלישי שהוא מפתח להעצמת האיתנות הקהילתית.

פעולות של עירוניות טקטית נעשות בערים רבות בארץ ובעולם (ראה בנספחים פעולות טקטיות שנעשו בירושלים, למשל) היתרונות של פעולות אלו הן שימוש בתשתיות עירוניות קיימות, דיקורים תכנוניים הדרגתיים, דינמיות בקבלת ההחלטות ולמידה תוך כדי תנועה.

פעולות של עירוניות טקטית מתאפיינת בשיתופי פעולה חוצי ארגונים המערבים מספר אגפים רלוונטיים ובכך מקלה בהיבט התקציבי ובכוח האדם הנדרש.

אגפים רלוונטיים לפעולות עירוניות טקטיות: לשכת ראש העיר, מנכ"ל העירייה, אגף קהילה וחברה, אגף קיימות וחדשנות, אגף תרבות, אגף לחינוך קדם יסודי, אגף החינוך, אגף תפעול + הנהגת הורי הגנים.

את הפעולות הטקטיות יש למקד במרחבים השלישיים ברחבי העיר:

פעולות במרחב הפיזי הבנוי

המרחב הפיזי הבנוי יכול לממש את עקרון החלפת המשאבים של חברי הקהילה. כך למשל בכלל אשכולי הגנים בעיר או בחצרות בתי הספר הקיימים ניתן להציב ספריות להחלפת משאבים בין ההורים ובכך להעצים את הקשר בין הפרטים בקהילה. מהלך זה מכין תשתית לקהילה במצבי חירום ולעיבוד החלפת משאבים שהוא כאמור תנאי לאיתנות קהילתית. החלפת משאבים יכולה לכלול צעצועים וספרים, כלי בית, ביגוד והנעלה, וכל הנדרש לחברי הקהילה. יצירת מרחבים שלישיים מהסוג הזה תתרום לתחושת השייכות הקהילתית של הפרטים זה לזה וגם של הפרט אל העיר. על העירייה לדאוג לתחזוקת ספריית המשאבים. ניתן להתייחס גם למרחבים נוספים בעיר דוגמת ספריות ציבוריות, מתנ"סים ואף תחנות אוטובוס כמוקד לפעילות קהילתית או לחילופין לתחנות מידע ורכישת ידע או ציוד רלוונטי לסקטור הנחקר.

### פעולות במרחב הטבעי

כפר סבא היא עיר המאופיינת במודעות סביבתית גבוהה ביחס לערים אחרות בישראל, ומתקיימת בה תשתית חזקה של מרחבים טבעיים המנוהלים על ידי הרשות המקומית והם בעלי פוטנציאל להעצמת האיתנות הקהילתית. הפעולות במרחב הטבעי היו קריטיות במהלך משבר הקורונה וביתר שאת בעת סגרים ללא מסגרות חינוכיות והגבלות תנועה. על מנת לממש את הפוטנציאל הקהילתי במרחבים הטבעיים יש לקיים את עקרון "עירוב השימושים" באופן כזה שהמרחב הטבעי ייתן מענה הן להורים והן לילדים מבחינת מרחב למשחק וכן מרחב "מפלט" בעיר המשרה שלוהו ותורם להפחתת סטרס במצבי לחץ משבריים. ניתן לקיים במרחבים הטבעיים הקיימים (גינות קהילתיות, פארקים, ריאות ירוקות) אירועי קהילה להורים וילדים בשת"פ עם אגף קיימות ועסקים מקומיים. למשל: מתן רשיון לעגלות קפה להורים ובו בזמן הפעלות לילדים ופעילויות לכל המשפחה. יש לממש את הפוטנציאל של המרחבים הטבעיים בעיר בימי שגרה על מנת שיתפקדו כמרחבים מעצימים גם בימי חירום, אליהם תתנקז הקהילה ותקיים קשרים מעצימים התורמים להעלאת החוסן הנפשי.

### פעולות במרחב הווירטואלי

בקרב הסקטור הנחקר עולה כי קיימת תשתית חזקה של נכסים דיגיטליים פעילים:

- קבוצות ווטסאפ בכל הגנים והשכונות
- קבוצת פייסבוק "פורום הורי הגנים בכפר סבא"
- עמוד הפייסבוק של עיריית כפר סבא
- אתר עיריית כפר סבא
- עמוד הפייסבוק של אגף קהילה וחברה

הפעולות במרחב הווירטואלי קריטיות בזמני חירום ככלי מפתח להפצת מידע, עדכונים והודעות לקהל רחב. המרחב הווירטואלי התהווה בעשור האחרון כמרחב קהילתי לכל דבר ועניין - כזה שהפרטים בו מקיימים קשרי גומלין, מטפח מנהיגות, תורם לתחושת השלמות (wellbeing) ועוד. באמצעות מנהלי קהילות, מומחי תוכן ושושיאל והקמת קבוצת פייסבוק ייעודית לכלל הורי הגנים

בעיר המנוהלת על ידי אנשי תוכן, מומחי קהילות, ומופצת בנכסים הדיגיטליים ניתן להעצים את האיתנות הקהילתית בדרכים אלו:

- משאבים מקומיים: החלפת רעיונות, מידע, מוצרים.
- פיתוח מנגנוני מעורבות ועשייה קהילתית: סקרים לאיתור צרכים ונקודות תורפה, איתור וטיפול מנהיגות בתתי קהילות.
- תחושת שלומות (wellbeing): תוכן ייעודי ממוקד אוכי' המטרה שמונגש באופן קומוניקטיבי בשגרה ובחירום.

תקציב שנתי מוערך לפעילות במרחב הווירטואלי של הסקטור הנחקר: 300 אלף ₪ הכולל: ניהול קהילה ברשתות חברתיות. ייזום תוכן. כתיבה ועריכה – טקסט, וידאו, שמע. העלאה לפלטפורמות והפצה

## קריטריונים לבחינת החלופות

קריטריונים נורמטיביים ומעשיים על פיהם ייבחנו החלופות הם:

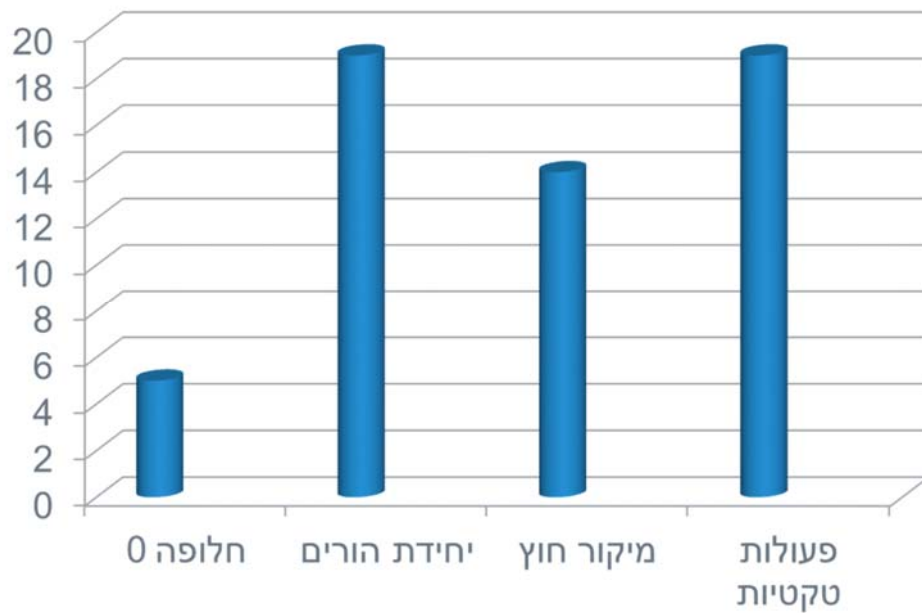
- אפקטיביות  
מימוש מטרות המדיניות: הגברת החוסן הקהילתי של הורים לילדי גילאי גן בשגרה וחרום  
(כלי מדידה: סקרים).
- יעילות  
תוצאה מרבית מהשקעה נתונה (ניטור שוטף).
- בציעות פוליטיות  
האם ניתן לביצוע מבחינה פוליטית (הסכמה מרבית של מועצת העיר).
- בציעות מעשיות  
עמידה בלו"ז, עמידה בתקציב, יכולת פיקוח העירייה.
- גמישות  
יכולת התמודדות עם אירועים בלתי צפויים - "החזרת הגלגל לאחור".

### הערכת החלופות

פעולות טקטיות	מיקור חוץ	הקמת יחידת הורים	המשך המצב הקיים	
***	*	***	*	אפקטיביות - מימוש מטרות המדיניות - הגברת החוסן הקהילתי
***	**	**	*	יעילות - תוצאה מרבית מהשקעה נתונה
***	***	***	0	בציעות פוליטית - היתכנות לביצוע מבחינה פוליטית
**	***	**	0	בציעות מעשית - עמידה בלו"ז
**	*	***	0	בציעות מעשית - עמידה בתקציב
***	**	***	***	בציעות מעשית - יכולת פיקוח הרשות
***	**	***	0	גמישות - היכולת התמודדות עם אירועים בלתי צפויים

\*\*\* החלופה מממשת את הקריטריון במידה מלאה  
\*\* החלופה מממשת את הקריטריון במידה חלקית  
\* החלופה אינה מממשת את הקריטריון או מממשת אותו במידה מעטה  
0 הקריטריון אינו רלוונטי או שהוא אדיש ביחס לכל החלופות

### סיכום ניקוד החלופות



## סיכום

לאחר בחינת החלופות עפ"י הקריטריונים שהוגדרו, החלופות בעלות הניקוד הגבוה ביותר הן :  
הקמת יחידת הורים צעירים או עיבוי/שינוי תמהיל מרכז הורים קיים, וכן נקיטת פעולות טקטיות  
עירוניות במרחב השלישי.

אנו ממליצים להנהלת העיר כפר סבא לבחון אפשרות לשילוב חלופת הקמת מרכז הורים בחלופת  
4 ככלי המדיניות המיטבי להעצמת החוסן הנפשי של הורים לילדים בגילאי גן בכפר סבא.

## מסקנה

יחידת הורים צעירים באגף קהילה, הנוקטת בפעולות טקטיות עירוניות-קהילתיות במרחב  
השלישי, היא הפתרון להעצמת החוסן הנפשי של הורים לילדי גן בשגרה ובחירום בכפר סבא.

- הצעות לפעולה : ספריות להחלפת משאבים במרחב פיזי-בנוי, עירוב שימושים במרחבים  
טבעיים, יצירת תשתית תוכן ופעילות במרחב הווירטואלי.
- עקרון מנחה : כלל הפעילות בעצימות בינונית-גבוהה בשגרה על מנת לייצר איתנות  
קהילתית שתוכיח את עצמה בחירום.
- אגפים לשיתופי פעולה : קהילה, תרבות, חינוך, תפעול, דוברות, קיימות וחדשנות.
- פעולות bottom up : באמצעות מנהיגים מתוך הקהילה המזהים ומתווכים צרכים בזמן  
אמת.
- אמצעי מעקב אפקטיביות וסנסור איתנות קהילתית : סקרים המופצים בנכסים  
הדיגיטליים.



## ביבליוגרפיה

- פדון, כ', ואלרון, מ' (2018), יישובים ב"עוטף עזה": מקרה בוחן לחוסן החברתי בישראל, 2006-2016 (מזכר מס' 178), תל אביב: המכון למחקרי ביטחון לאומי.
- פדון, כ וגל, ר (2020). הצעה למסגרת רב-ממדית להגדרת המושג "חוסן". חוסן לאומי, פוליטיקה וחברה, 2(1), 41-78.
- Titz, A., Cannon, T. & Kruger, F. (2018). Uncovering "community" : Challenging an elusive concept in development and disaster related work. *Societies*, 8 (3), 71-98.
- Asadzadeh, A., Kotter, T., Salehi, P., & Birkman, J. (2017). Operationalizing a concept: The systematic review of composite indicator building for measuring community disaster resilience. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 25, 147-162.
- Longstaff, P. H., & Yang, S.U. (2008). Communication management and trust: Their role in building resilience to "surprises" such as natural disasters, pandemic flu, and terrorism. *Ecology and Society*, 13 (1), 3-17.
- Walker, B., & Salt, D. (2012). *Resilience thinking: Sustaining ecosystems and people in changing world*. Washington, DC: Island press.
- Aldrich, D.P. (2012). *Building resilience: Social capital in post-disaster recovery*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Coles, E., & Buckle, P. (2004). Developing community resilience as a foundation for effective disaster recovery. *The Australian journal of emergency Management*, 19(4), 6-15.
- Norris, F.H., Baker, C.K., Murphy, A.D., & Kaniasty, K. (2005). Social support mobilization and deterioration after Mexico's 1999 flood: Effects of context, gender, and time. *American journal of community Psychology*, 36(1-2), 15-28.
- Soja, W. E. (2008). *Thirdspace: Toward a New Consciousness of Space and Spatiality*. London: Routledge.
- Oldenburg, R. (1989). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You through the Day*. New York: Paragon House.

Bar-El, D. & Zuckerman, O. (2016). Maketec: A makerspace as a Third Place for Children. *Association for Computing Machinery*, 16, 380-385

## הורים לילדים בגילאי גן בכפר סבא? אנחנו רוצים לשאול אתכם כמה שאלות ♥

שלום לכם!

לטובת מחקר וניסוח נייר מדיניות הנוגע לצרכים הקהילתיים והחוסן הנפשי של הורים לילדים בגילאי גן בכפר סבא, על רקע משבר הקורונה, הסגרים הארוכים עם הילדים בבית, החששות הבריאותיים, המידע הסותר והמבלבל, וגלישה אל החזרה לשגרה. נודה מאוד שתענו על הסקר הבא.

תודה רבה!

שרי ירושלמי, דרור קוטיגרו וצאלה קוטלר הדרי  
סטודנטים לתואר שני במדיניות ציבורית, אוניברסיטת תל אביב.

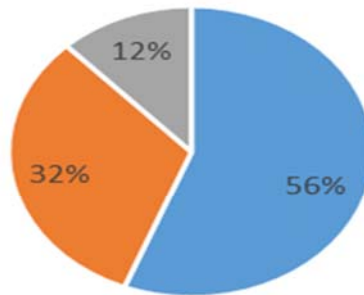
\* כיצד היית מדרגת את הקהילה של הורים לילדי גן בכפר סבא

- יש אווירה קהילתית, אבל זה תלוי ומשתנה בין השכונות והגנים
- איש אישה והורה לעצמו, כולנו עסוקים
- אנחנו קהילה עירונית אחת גדולה ומגובשת

\* מה הצורך הכי משמעותי שעלה אצלך בזמן סגרי הקורונה? ניתן לסמן כמה צרכים

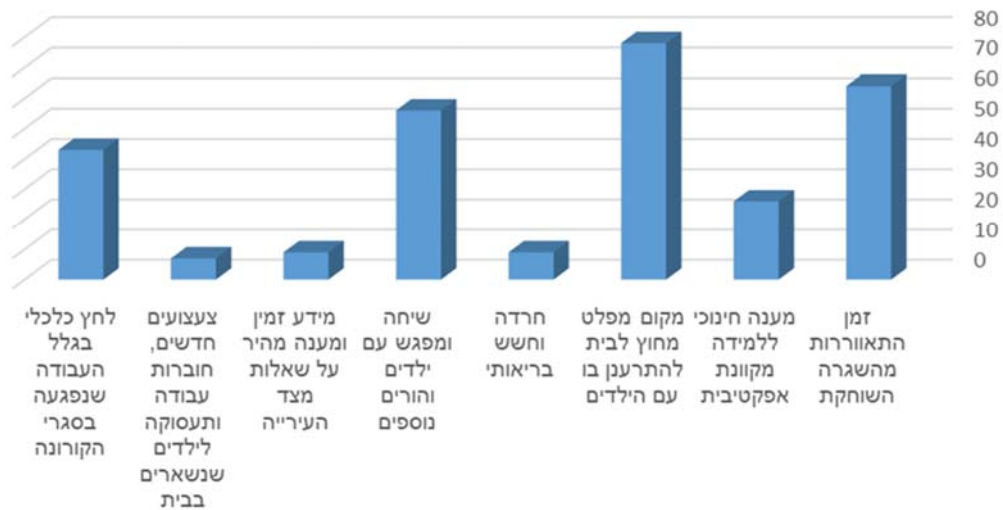
- מקום מפלט מחוץ לבית להתרענן בו עם הילדים
- צעצועים חדשים, חוברות עבודה ותעסוקה לילדים שנשארים בבית
- מידע זמין ומענה מהיר על שאלות מצד העירייה
- לחץ כלכלי בגלל העבודה שנפגעה בסגרי הקורונה
- שיחה ומפגש עם ילדים והורים נוספים
- זמן התאווררות מהשגרה השוחקת
- חרדה וחשש בריאותי
- צורך אחר שלא מופיע כאן
- מענה חינוכי ללמידה מקוונת אפקטיבית

## כיצד היית מדרג את אווירת הקהילתיות בעיר?

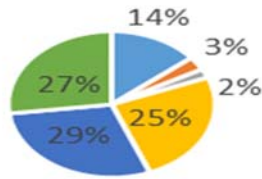


- יש אווירה קהילתית, אבל זה תלוי ומשתנה בין השכונות והגנים
- איש אישה והורה לעצמו, כולנו עסוקים
- אנחנו קהילה עירונית אחת גדולה ומגובשת

## צורך משמעותי בזמן סגרי הקורונה



## דרוג החוסן הנפשי לצד ההורות



- סביר בהתחשב בנסיבות
- מצוין, לא היה שינוי
- אין קשר בין החוסן הנפשי לבין העובדה שאני הורה לילדה בגן
- חוסן נפשי ברמה בינונית-נמוכה, היה לא פשוט
- היה קשה להתמודד עם העבודה, הילדים בבית והחשש הבריאותי-כלכלי
- אחת התקופות הקשות בחיי

## אגף חברה וקהילה (חלופה 0)

גיל הרוך				
5	הגשת המידע אוזרת הפיל הרוך לתושבים (חברת נים עירונית, פעילות שוטפת ושירותים עירויים)	כרסום והסברה	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם
0	יישום והטמעת תגנית עירונית להגשת השירותים ליל הרוך משנת 2021	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם
5	פעילות שוטפת ליל הרוך בתחומים שונים- הורים וילדים	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם

39%

תקציב עברו	תאור המשימה	תחום	עיר אנפיה	מטרה עירונית	חש' המימנה
3	הוצאת להורים פעירים	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם	100098
0	ליווי נים פרטיים פלא 0-3	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם	100099
0	יישום מערך שיתופי פעולה עם גופים עירויים ובעלי עניין	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם	100100
2	נאמני נים- שילוב של בני נוער בני עירייה	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם	100101
5	כנס היריון ולידה	קהילה וכנאי	קידום ופיתוח פעילות מאי לתושבי העיר	כפר סבא עיר קהילתית של ערבות הדדית וערכי כבוד האדם	100102

מרכז הורים					
180	מרכז הורים - אירועי שיא	תרבות ואירועים	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - אירועי שיא	160573
0	מרכז הורים - קבוצות ממשכות	קהילה ופנאי	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - קבוצות ממשכות	160574
0	מרכז הורים - י"ס מארח הרצאות קטנות	קהילה ופנאי	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - י"ס מארח הרצאות קטנות	160575
0	מרכז הורים - פסטיבל הורים	תרבות ואירועים	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - פסטיבל הורים	160576
0	מרכז הורים - סטע תקשורת הורים ילדים	קהילה ופנאי	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - סטע תקשורת הורים ילדים	160577
0	מרכז הורים - פרסום	פרסום והסברה	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - פרסום	160578
0	מרכז הורים - פעילות שוטפת	קהילה ופנאי	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - פעילות שוטפת	160579
0	אבחון ובניין - העמקת הקשרים בין ההורים שינוי להשפעה נרחבת על כלל הקהילה בשיתוף רבפי ממות.	קהילה ופנאי	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	אבחון ובניין - העמקת הקשרים בין ההורים שינוי להשפעה נרחבת על כלל הקהילה בשיתוף רבפי ממות.	160580
-140	הכנסות מרכז הורים - הרדת טעיף ההכנסות בחצי על מנת להעביר פירות איכותיים שמהווה תחרות אל מול השוק הפרטי במתן מחיר נוח לכל כיס ובנוסף להגדיל את כמות האירועים והפגישות למרכז.	הכנסות	חינוך מקומי של אגף החינוך כגורם מוקצני עירוני	הכנסות מרכז הורים - הרדת טעיף ההכנסות בחצי על מנת להעביר פירות איכותיים שמהווה תחרות אל מול השוק הפרטי במתן מחיר נוח לכל כיס ובנוסף להגדיל את כמות האירועים והפגישות למרכז.	160581
0	מרכז הורים - קבוצות ממשכות	קהילה ופנאי	הסדרה של יחסי הגמולין בין גורמי החינוך ובין ההורים	מרכז הורים - קבוצות ממשכות	160582

# הרצאות הורים

## לתושבות ותושבי כפר סבא

**אודיל רוזנפלד**  
צילום - לילך ארון

**ארבל שרייבמן**

**די"ר דורון רביד**  
צילום - דרור רוב

**די"ר שמעון אזולאי**  
צילום - אביטל מרצי פלג

**שלי מופר רון**  
צילום - יוקי

**די"ר נעמי אפי**  
צילום - נפר חניק

### סדרת הרצאות מרתקות מטעם "מרכז הורים עירוני"

פעולות עירוניות טקטיות, ירושלים





**מרחבים טבעיים בכפר סבא**

