

מועצה אזורית



גוש עציון בית ישראל

## מזכירי היישוב

רכזי הקהילה

חברי הוועד

צוותי חוסן יישוביים

# מדריך ליישוב קהילתי

להנהגות יישובי גוש עציון



היחידה לעבודה קהילתית

מטפלים בפרט, רואים משפחה,  
מגבילים תבונה, מפתחים תהילות

מה שגורם לצמיחה אינו רק איכות הזרעים  
אלא גם איכות הקרקע המאפשרת להם לגדול"

(פרופ' אדיגס)





# מזכירי יישובים

## שיטות עבודה והגדרת תפקיד



## נבחרת? מזל טוב, ומה עכשיו?

כמו בכל תפקיד יש ללמוד, לשמוע ולעשות...

סדרת חוברות אלו מטרתם להוות חוברות הדרכה ועבודה להנהגות הישובים. מומלץ לקרוא קריאה ראשונית ולאחריה לעבור עליה בצורה יסודית, נושא נושא, במקביל לעבודתכם.

כך תוכלו להשתמש בחוברות ככלי לעבודה ולבדוק את עצמכם תוך כדי תנועה.

לעתים במרוץ העבודה אנו שוכחים עקרונות מרכזיים בעבודתנו.

חוברות אלו יכולות להוות לכם מעין תמרור ואבן דרך בעבודתכם.

השתמשו בהן והוסיפו עליהן מהידע והניסיון שלכם.

**בהצלחה !**

במועצה פועלת לרשותכם היחידה לעבודה קהילתית הנמצאת באגף לשירותים חברתיים שמטרתה לעודד יצירת קהילות המתפקדות ומעורבות למען עצמן. קהילות שבהן יש השתתפות מירבית של התושבים בחיי הקהילה שלהם ובמימוש זכותם להשפיע על החלטות חשובות בחייהם. שרותי היחידה כוללים: ייעוץ והכוונה לזוועד, לרכז הקהילה ולמזכיר, סיוע במיפוי קהילתי, הכשרות לפעילים, סיוע בבניה ובקידום תוכניות ותהליכים חברתיים ועוד... אתם מוזמנים ליצור קשר עם העובד הקהילתי של ישובכם. עוד על הקשר בין מועצה ליישוב, באמנת יחסי הגומלין מועצה-יישוב.

**לקבלת הודעות בחירום ולמידע כללי  
הורידו את אפליקציית המועצה**

לאנדרואיד



לאייפון



### מערכת

כתיבה ועריכה: מיכל בן שלום

© מועצה אזורית גוש עציון 2015

עיצוב והפקה: סטודיו אפרת עיצובים 02-9933304

עריכה לשונית: מירב יקיר

תודה למשרד הרווחה, מפע"ם, מ.א. אזורית בנימין ושומרון  
על החומרים לחוברת.

התמונות באדיבות: אתר המועצה, רכזי הקהילה,  
עובדי המועצה, גרשון אלינסון, shutterstock.



## דבר ראש המועצה

”ואתה תחזה מכל-העם אנשי-חיל יראי אלוהים, אנשי אמת שונאי בצע; ושמת עליהם, שרי אלפים שרי מאות, שרי חמישים, ושרי עשרות... אם את-הדבר הזה, תעשה, וציווך אלוהים, ויכולת עמוד; וגם כל-העם הזה, על-מקומו יבוא בשלום”

להיות מנהל יישוב זה להיות חלק משרשת ארוכה של שירות המתחילה בממשלה ומגיעה עד לתושב.

להיות מנהל יישוב זה להיות הפה של התושב לדרישות, לצרכים ולרצונות בפני מערכת שירות שתחילתה בהנהלת היישוב וסופה בממשלה.

ההתגייסות למען הקהילה מתוך יראה, רדיפת האמת והבנה מעמיקה של התפקיד הייחודי בתוך שרשרת השירות הם המפתח לעמידה וההתמדה בהם יחזקו את הקהילה ויעמידו אותה במקומה בשלום.

בהצלחה רבה!  
בברכה,  
דויד פרל, ראש המועצה



## מזכיר יישוב יקר,

לפניך חוברת מעודכנת, המרכזת פרקים בניהול יישוב במועצה אזורית גוש עציון. לא נכביר מילים על חלקו החשוב של המזכיר בהובלת היישוב בתוך המהלך הגדול של ההתיישבות החדשה בארץ ישראל הישנה. מזכיר היישוב אחוז בהגה, המצוי בכל נקודות המפתח לקידום היישוב; המקשר, המגשר, המייעץ, המתכלל והמנהל של ספינה זו. טוב יעשה מזכיר היישוב, שיחרוט על דגלו וישקיע זמן וכוחות בלמידה ובהעמקה בתפקיד, מתוך ענווה ומתוך ניסיון כן לצמוח בתפקידו. ניהול יישוב הוא ייעוד ושליחות. מטרת חוברת זו להאיר ולחדד פנים שונות בעבודת מזכיר היישוב, על מנת לשקף למזכיר ותיק כחדש את התמונה הכוללת של התפקיד. פרקי החוברת נוגעים במאפיינים השונים ובאתגרים הייחודיים למזכירי היישובים במועצה. מטרת חוברת זו להעמיק ולהרחיב את הדעת, והינה חלק מעבודת המדור לעבודה קהילתית בייעוץ ובליווי מקצועי להנהגות היישובים.

**בברכה לעשייה משמעותית ופורייה,  
צוות היחידה לעבודה קהילתית.**





# תקציר - תפקידי המזכיר ביישוב ומיומנויות נדרשות לתפקיד

(מתוך סקר בין מזכירי היישובים)

## 1. תפקידי המזכיר ביישוב:

- הפעילות מתרכזת בארבעה תחומים ראשיים:
- ייצוג היישוב במערכות חיצוניות מגע עם מוסדות חוץ למען היישוב ותושביו (מערכות משפט, צבא, בזק, חברת חשמל, תנועות מיישבות, הסתדה"צ, מא"ז, משרדי ממשלה, בנקים).
- גזברות וניהול כספים (קידום פרויקטים והשגת כספים, ניהול חשבונות בנק, הצגת מסגרות תקציביות להנהלה, קשר עם ספקים, הכנת תקציב שנתי ליישוב, פיקוח על הנהלת חשבונות, הפעלת תקציב מאושר). מוציא לפועל את החלטות ההנהלה.
- דאגה לשירותים מוניציפליים (גינון, אחזקת מוסדות חינוך, חשמל, אחזקת מוסדות ציבור ביישוב, טיפול במבנים זמניים, ייזום פרויקטים מוניציפליים לרווחת המתיישבים, תחזוקת היישוב וניקיונו).
- שירותים קהילתיים חברתיים (עידוד פעילות של הוועדות, עידוד פעילות חוגים ואירועים, פתרון בעיות אישיות, שיפור תנאי החיים ביישוב, שיפור חזות היישוב, ניהול כוח אדם ביישוב).
- עבודה מול ועד היישוב, בבחינת הגוש המנהל של המזכיר.

## 2. מיומנות לתפקיד:





## מזכיר יישוב במועצה אזורית גוש עציון - הגדרת תפקיד

מזכיר היישוב הינו הזרוע הביצועית של הנהגת היישוב. מתפקידו לסייע בגיבוש המדיניות אשר מתווה המזכירות / הוועד המקומי ולהוציאה אל הפועל.

### מאפייני התפקיד:

- התפתחות היישוב תלויה רבות בעבודת מזכיר היישוב, ולתפקודו השפעה מכרעת על כל הנעשה ביישוב.
- מזכיר היישוב מועסק על ידי המזכירות/הוועד המקומי של היישוב - ההנהגה הנבחרת - ותפקידו להוביל את היישוב בהתאם למטרות שהוגדרו על ידה.
- הנהגת היישוב מורכבת ממתנדבים ומתחלפת מדי כמה שנים בהתאם לבחירת התושבים. מזכיר היישוב משמש עוגן מקצועי ורציף בסביבת עבודה משתנה.
- ניהול היישוב מתאפיין **בדינמיות** רבה - בתחומי עבודה מגוונים, בשיטות עבודה ובקביעת סדרי עדיפות על פי הצרכים.
- מזכיר היישוב מקיים רשת ענפה של **קשרים** עם אנשים ומוסדות, במקומות שונים ובזמנים משתנים. הדבר מחייב יכולת תקשורת גבוהה עם אנשים, שעות עבודה רחבות ולא שגרתיות, ניידות, התאמה של סגנונות העבודה ויכולת הסתגלות מהירה למצבים משתנים.
- **ניהול היישוב** הינו תפקיד רב תחומי ורב מקצועי הדורש מגוון רב של כישורים וידע מתחומי תוכן שונים. מכאן החשיבות הרבה לתהליכי התפתחות מקצועית ולמידה באופן קבוע.
- יו"ר המזכירות/הוועד אחראי על מזכיר היישוב והוא הדמות הבכירה במערכת ניהול היישוב. על מזכיר היישוב לקיים יחסי עבודה טובים עם מזכירות/ועד היישוב.
- לצד מזכיר היישוב עובד **צוות** מקצועי בתחומים שונים. על מזכיר היישוב לאפשר מרחב עבודה ובניית סביבת עבודה מאפשרת ומעצימה.
- ניהול היישוב דורש מההנהגה לפעול בתבונה **לשקיפות** מרבית באמצעות תקשורת ישירה עם הקהילה ופרטיה, לצד שמירה על **סודיות** ועל כללי האתיקה בכל הנוגע לתהליכים הקשורים בצנעת הפרט.

### פירוט התפקיד:

להלן פירוט התפקידים (באמנת יחסי הגומלין מועצה-יישוב מפורט הקשר בין תפקיד המועצה לתפקיד היישוב):

- גיבוש וביצוע החלטות וקידום מטרות שנקבעו על ידי הנהגת היישוב.

גזברות וניהול כספים: גיוס משאבים, ניהול חשבונות בנק, הצגת מסגרות תקציב למזכירות/לוועד המקומי, קשר עם ספקים, בניית תקציב שנתי ליישוב, הפעלת התקציב המאושר ופיקוח על הנהלת חשבונות. תקציבי האגודה, הן התקציב השוטף והן תקציב הפיתוח, משקפים תוכנית עבודה שנתי של היישוב. ההחלטה על התקציב השנתי היא אחת ההחלטות החשובות ביותר של ועד הנהלה ושל האסיפה הכללית. הכנת התקציב ואישורו מצרכים שיתוף פעולה מלא מול כל הוועדות הפועלות ביישוב



\* על מזכיר חדש להיפגש עם כניסתו לתפקיד עם כל גורמי המועצה הרלוונטים (פרטים באתר המועצה) לפגישת היכרות ועבודה משותפת.



ושיתוף ושקיפות של התהליך מול חברי האגודה. התקציב השוטף הוא שנתי ומשמש למימון פעילות שוטפת של הוועדות ולמימון ההנהלה וכלליות. מקורות תקציב ליישוב: מסי קהילה, חלק מפירות הנכסים כגון השכרת שטחים, גגות סולארים, דמי שימוש במבני ציבור. השתתפות המועצה בוועד המקומי, שת"פ עם יישובים אחרים להקטנת העלויות. תוכנית התקציב הנה רב שנתית בנושאי תשתיות ומבני ציבור. בניית תוכנית ובניית **תקציב פיתוח** תבצע בפועל על ידי ועדת הפיתוח אשר אחראית להכנת תקציב לפיתוח הנקרא גם "**תקציב השקעות**". תקציב הפיתוח ייבנה תוך מתן מענה לתוכנית עבודה שנתית של כל ועדה תוך בניית מסגרת תקציבית.



באחריות היישוב אנהא אג ענייניו בהתאם להנחיות המועצה ומשרד הפנים, ובכאא זה הגשג גקציה מאונן אמועצה עז א-1 ביענאק שא כא שנה. הקצבות הוועדים מיועדו אסייע איישוב במימוש יכולתו אמתן שיעוטים מוניציפאליים, ובכאאם, אכא הפחוט:

- העסקת אנשי מקצוע כמטכ"ל, רכזי קהילה, רכזי נוער, מטכ"ל, מנה"ח וכו' אשר ישגבבו הפגשים מקצועיים המועברים ע"י המועצה.
- הפעלת משרדי היישוב.
- אחריות עז גמומים כגון גיעון ציבורי, ניקיון שטחי ציבור, ניקיון מבני הציבור ומסוקים.
- הפעלת מתגדים וועדות פעילות גמומים שונים ובהתאם לצרכים אשר יקדכו ע"י היישוב.
- הפעלת מיערך א-פונדאלי וחיי חברה, גרבות ודג גמומי היישוב כמענה לצרכי הגושים.

**ניהול כספי:** באחריות היישוב אוודא ניהול כספי גקין עפ"י המתקדד החוק ועפ"י הנחיות המועצה.

**גשומים:** באחריות היישוב אוודא ביצוע גשומי חובה, גשומ אספקים המועד עז פי ההתמייבות מתאש, וכן גשומ אעובדי היישוב, עז פי החוק וההנחיות.

**גישום גושים:** באחריות היישוב אוודא גישום כא הגושים במשרד הפנים כגושי היישוב, אהעביד אגץ הגבייה ואגץ המיערך המועצה דיוומים ועדכונים שוטפים אגבי גושים חדשים, גושים עוצבים ומעבר בין נכסים.

**גבייה:** הוועד והמטכ"ל ינקטו בכא האמצעים החוקיים העומדים ארשומ גמטרה אגבות אג כא חובות המיימים. בכא מקרה שא קשיי גבייה או פעלי גבייה, מוטל עז היישוב החובה איידע אג המועצה אגבי הצעדים המתקצבים אגבייה החובות.

\* תפקידי המועצה מפורטים באמנת יחסי הגומלין מועצה-יישוב.

## ניהול היישוב כארגון

- ניהול כוח אדם, ריכוז תוכניות שנתיות תוך ראייה אסטרטגית ומערכתית. מזכיר היישוב הינו חוליה מקשרת בין התושב למועצה: הוא מביא את דבר המועצה בפני היישוב ומייצג את היישוב והתושבים בפני המועצה. ייצוג היישוב בפני מערכות חיצוניות אחרות: מערכות משפט, בזק, חברת חשמל, תנועות מיישבות, הסתדרות ציונית, משרדי ממשלה וכו'.
- מתן שירותים ומענה לתושב: פיתוח שירותים ברמה גבוהה תוך ניצול הפוטנציאל הכלכלי והחברתי לרווחת כלל התושבים: גינון, אחזקת מוסדות, מים וכו'.

## חינוך

- **מבני חינוך:** אחזקה שוטפת: היישוב ידאג לאחזקה השוטפת הבסיסית של גני הילדים, ברמה הניתנת לביצוע על ידי איש האחזקה של היישוב. המועצה תחזיר ליישוב הוצאות על חומרים שנדרשו לביצוע תיקונים. כמו כן, היישוב אחראי על גינון חצר הגן במסגרת הגינון הציבורי של היישוב, על פי הנחיות המועצה.
- **רישום במועד:** וידוא רישום במועד של כל ילדי היישוב המיועדים ללמוד בגני הילדים. הוועד יכין בכל שנה תחזית קליטת ילדים לגנים ויגיש אותה למועצה במועד הרישום. ממועד זה ועד פתיחת שנה"ל יעדכן הוועד את מחלקת הגנים בכל שינוי וגם ימסור לו תחזית מעודכנת לפחות אחת לחודש.
- **מילוי מקום:** במקרים מיוחדים של היעדרות, אשר לא נמצא לה מילוי מקום על ידי מחלקת גני הילדים, יסייע הוועד ביישוב במציאת פתרון הולם להפעלת הגן.

## ביטחון

- בירור התקציב שמגיע ליישוב ומרכיבי הביטחון שבאחריות המועצה ובאחריות היישוב. פגישות קבועות מול הרבש"ץ ובדיקה שאין חריגות מתקציב הרכב וכו'. פעם בשנה מומלץ להיפגש עם מח"ט היישוב ועם נציג המועצה בנושא ביטחון. שת"פ עם נושא המתנדבים, כיתת כוננות, מד"א, צוות כיבוי אש (כגון ערב הוקרה למתנדבים וכו').
- **אחריות על שירותים מוניציפאליים** במבנים זמניים, תחזוקת היישוב וניקיון ועוד.



קשר עם מנהל גבעול המועצה -  
ידעג הנושא והבנת המחשבים  
הינ אמנוג המועצה לאמנוג  
היישוב. על המכיר אדעג ואהכיר  
אג נושא המים, הכיוב, החשמל,  
אמסקג גאוגר רחוב, אשפה, ימי  
פנינויים היישוב, מיחזור, גיקון  
מוסדוג חינוך וכו'.



**ישיבו ופיקוח, עבודה מסודרת מול אגף ההנדסה, הצעה - ביקור וישיון מהמועצה, היג בנייה שמהווה תענה לפני החוק, בדיקת הגבולות על ידי אדריכלים ומהנדסי המועצה.**

- תוכנית אב - יש לעבוד לפי תכנית האב ולפי מיקום מבני הציבור בה. על המזכיר לספק את כל המידע לגורמים הרלוונטים ובכך להוות פרויקטור ליזמות למבני הציבור השונים.
- **יזמות ופיתוח** פרויקטים מוניציפאליים ואחרים לרווחת התושבים.

**שירותים קהילתיים וחברתיים:**



- פיקוח על השירותים החברתיים ביישוב, שיפור תנאי החיים ביישוב, חיזוק פעילות הוועדות, עידוד העבודה הקהילתית והתרבותית באמצעות בעלי התפקידים החברתיים, פתרון בעיות אישיות בעת הצורך.

**עבודה בשג"פ מלא עם כסף הקהילה ועמידה ביעדי הגבולות השנתיים והגקציה.**

**היערכות אחידה - צוותי צמ"י - על המסכר אבדוק שהישוב עורך אחידה מהצד הפיזי (מיפוי, נק' גובה במחום היטחון, מיס, גנרטור) ומהצד הקהילתי אשג"פ בין צמ"י למסכר.**

**גמח אחידה של המסכר נמצאים גבולות הגקציה של כל מרכיבי היישוב, אך לא בסמכות אבנת גקציה שלא כולל מענה אנטי, כוונה וקהילה.**

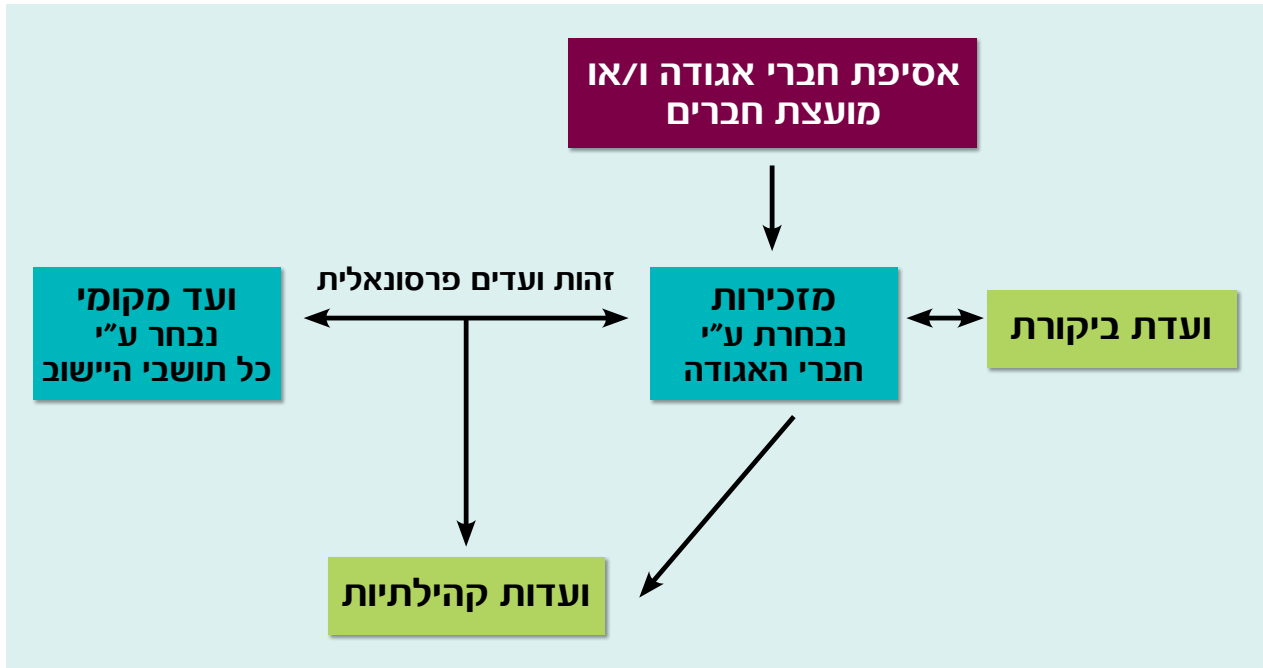
**איווי הקהילה יגבש על ידי עובדים סוציאליים קהילתיים. במסגרת זו יינתן סיוע באיגור ובחירה של בעלי גפקידים ביישוב (מסכר, רכס/ג קהילה ורכב, רכס/ג נוער), איווי, הכשרה ומיקצוץ מנהיגות היישוב, מגדבים ובעלי גפקידים מחוננים, סיוע בהקמת מערך החינוך היישובי (בשיגוף מחלקות הביטחון, המועצה הדג"ג והשידור הפסיכולוגי חינוכי) המופקד על מתן מענה קהילתי ואקונומי בשעת חירום, הפעלת גבולות מניעה ואיווי היישוב בשעת משבר, איווי האיכ"ב הקאיטה ביישוב, פיגוח שינויים קהילתיים על פי צרכי היישוב והפעלת גבולות הדרכה וטיפול (בשיגוף מחלקת כוונה) במטרה לשפר ולחזק את החוסן האישי, המשפחתי והקהילתי.**



- **קיום מנהל תקין ביישוב:** אכיפה לשמירת החוק ככלי לשמירת חיי התושב. שמירה, מעקב ובקרה על הניהול התקין של היישוב, תוך חתירה מתמדת לשיפור ולייעול.



## מבנה ארגוני ביישוב קהילתי - התוויית מדיניות:



ברוב היישובים קיימים שני גופים המרכזים את ניהול היישוב: **הוועד המקומי והאגודה השיתופית**, ומתקיימת ביניהם זהות ועדים.

**הוועד המקומי** הינו הרשות המקומית המנהלת את הפן המוניציפאלי ביישוב, כזרוע הארוכה של המועצה האזורית. הוועד המקומי הינו גוף ציבורי הכפוף למועצה האזורית, למשרד הפנים ולמבקר המדינה. הוועד נבחר על ידי **כל תושבי היישוב** בבחירות שעורך משרד הפנים אחת לחמש שנים.

**האגודה השיתופית** הינה גוף פרטי הכפוף לרשם האגודות השיתופיות. המזכירות נבחרת על ידי חברי האגודה בלבד לתקופה הנקבעת בתקנון האגודה (בדרך כלל לשנתיים). בעשור הקודם ניהלו האגודות





השיתופיות את כל תחומי החיים ביישוב, אך עם התרחבות היישובים ושינויי ויסות (רגולציה) שחלו בעקבות כך, בשנים האחרונות מתחדדת ההפרדה בין הוועד המקומי והאגודה, תוך חלוקת סמכויות ברורה.

**זהות ועדים פרסונאלית:** כאמור, ביישוב פועלים שני גופים משפטיים: האגודה השיתופית והוועד המקומי. על מנת להקל על ניהול היישוב, החוק מאפשר (בתנאים מסוימים) קיומו של ועד מנהל אחד, שינהל את שני הגופים השונים: המזכירות שתיבחר לשנתיים לנהל את האגודה, תשמש גם כגוף המנהל את הוועד המקומי.

**התנהלות ואופן קבלת החלטות:** חברי האגודה בוחרים את מזכירות היישוב. מזכירות האגודה פועלת מכוחו של הציבור ומחויבת להביא לידי הכרעה באסיפת החברים סוגיות מהותיות הנוגעות לתחומי אחריותה של האגודה. בכוחה של אסיפת חברים לשנות החלטות של מזכירות האגודה. החלטות הנוגעות לתחומי האחריות של הוועד המקומי אינן כפופות לאסיפת החברים.

**מועצת חברים:** חברים שנבחרו על ידי כלל חברי האגודה כדי לייצג אותם. ביישובים שבהם היא קיימת, מחליפה מועצת החברים, לרוב, את אסיפת החברים (קיימת לרוב ביישובים גדולים).

**ועדת ביקורת** של האגודה השיתופית מקבלת את כוחה **מאסיפת החברים** ומוסמכת לבקר את התנהלות המזכירות והחלטותיה, וכן ועדות קהילתיות.

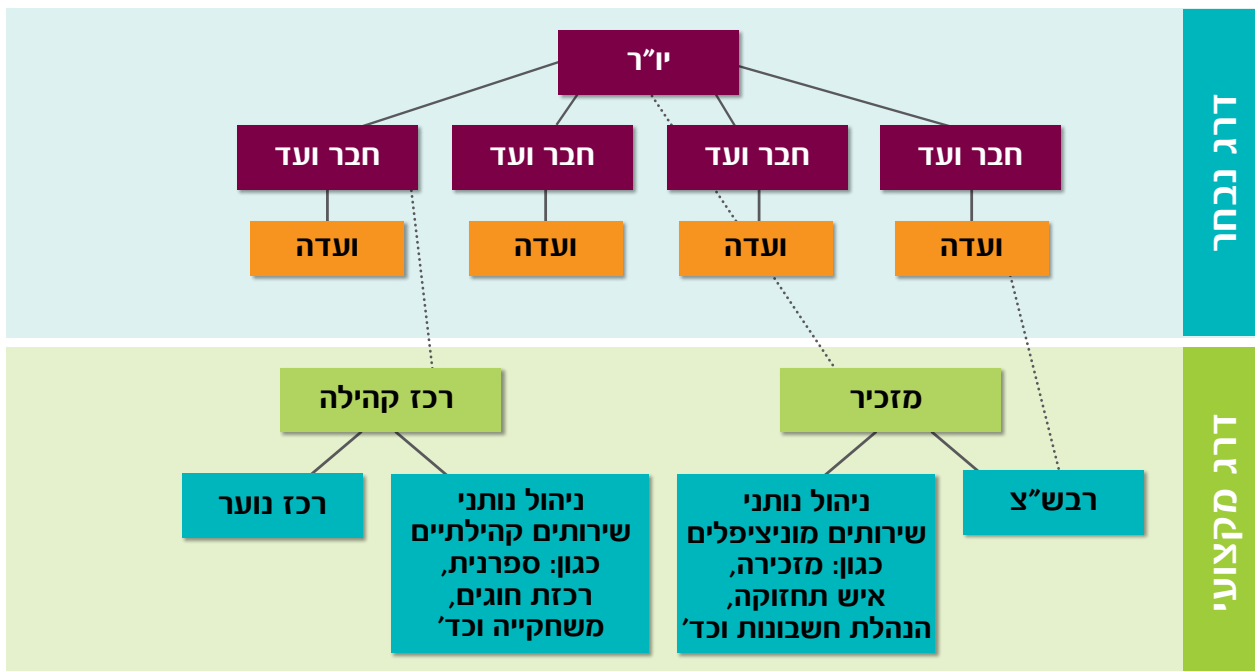
ועדת הביקורת של הוועד המקומי נבחרת על ידי המועצה ומוסמכת לבקר את התנהלות הוועד המקומי והחלטותיו. ביישובים שמתקיימת בהם זהות ועדים בוועד המנהל, בדרך כלל מתקיימת גם זהות בוועדת הביקורת, כך שליישוב ישנה ועדת ביקורת אחת המבקרת את פעילות הוועד המנהל על שני כובעיו: מזכירות האגודה והוועד המקומי.







## מבנה ארגוני ביישוב קהילתי - ביצוע:



כאמור, מזכיר היישוב פועל בכפיפות ליושב ראש המזכירות/הוועד.

מזכיר היישוב אחראי על ענפי העשייה השונים ביישוב ומנהל את העובדים. רצוי כי כל חבר מזכירות יהיה אמון על תחום מסוים על מנת להבטיח סדר ויעילות.

מבנה זה מחדד את חשיבות הסדר וההיררכיה ביישוב מחד, ומאידך את החשיבות ביצירת קשרים ורשתות באופן שיאפשר שיתוף פעולה ועבודה משותפת.





## ניהול הצוות ביישוב

- בסדר יומו של מזכיר היישוב ישנם תחומים המצויים תחת אחריותו הבלעדית. כך הם לרוב תחומי בנייה ופיתוח, יזמות, קשרי חוץ ועוד. אך תחומים רבים הינם באחריות עובדי היישוב השונים, כאשר בסמכות מזכיר היישוב לנהל, לפקח ולוודא כי הם מתבצעים על הצד הטוב ביותר.
- ניהול עבודתם של אנשי הצוות מתמקד בהובלת העובדים לתפוקות מצוינות ומקצועיות.
- פיתוח הסינרגיה של הצוות **כיחידה מגובשת** והנעתו למטרות העל המשותפות.

ניהול צוות הוא אמנות בפני עצמה, הדורשת **מיומנויות גבוהות ביחסי אנוש** ובעבודת צוות. על מזכיר היישוב ליזום ישיבות צוות וישיבות פרטניות על פי צורך עם עובדיו. עליו להתמצא בתחומים השונים בהם הם עוסקים ולהוות עבורם **מקור לעזרה מקצועית**. היכרות מעמיקה עם צרכיו ושאיפותיו המקצועיות של העובד יסייעו למזכיר היישוב לעודדו למצוינות ולהתפתחות מקצועית. על מזכיר היישוב **לתת אמון** ולהעניק מרחב עבודה לאנשי הצוות ולאפשר להם להיות יצירתיים ויוזמים מחד, ומאידך **לפקח ולעקוב מקרוב** על עבודתם במידת הצורך. טוב יעשה מזכיר אשר יערוך מעת לעת **הערכה אישית ומקצועית** לעובדיו. מתפקידו לדאוג לגיבוש הצוות, להפריה הדדית **ולשיתופי פעולה** ביניהם. כדאי להקפיד על ישיבות צוות, בהן יערכו עדכונים, דיונים, חשיבה משותפת ולמידה. חשוב לזכור כי **סביבת עבודה נעימה**, הזדהות העובד עם מטרותיו ואמון במזכיר, יגבירו את המוטיבציה אצל העובד ואת תפוקותיו למערכת. כל האמור נכון לגבי עובדי המשרד (רכזת קהילה, רכזת תרבות/גיל הרך, רכזת נוער, מזכירה, איש תחזוקה ועוד). יש לבחון זאת גם לגבי שאר עובדי היישוב (מפעילות צהרונים, איש גינון, מנהלת מעון, ת"ת ועוד), ולמצוא כיצד לחבר אותם לצוות ולקדם על ידי ישיבות הערכת עובד, ישיבות מערכתיות ועוד, כל מקרה לגופו.

### ניהול צוות עובדים - בפועל:

באחריות מזכיר היישוב לדאוג לקיום:

- ✓ מכרזים, נאיונות והחירג מולמד מאאים אלפקידים השונים.
- ✓ הכנה מוצי עבודה מאימיים אכאל העובדים או הודעה לעובד צמני, הכוואיים גקופג העסקה, היקף משרה, ימי עבודה, גובה שכר, מועד גשאות וגנאים סוציאליים נאויים.
- ✓ מעקב דוחות עבודה מודשיים וניהול כרטסג רישום לעובדים.
- ✓ אמריוג על הדרכה מקצועית אכאל עובדי היישוב.
- ✓ קיום ישיבות צוות קבועות.
- ✓ פגישות שוטפות פרטניות עם העובדים.
- ✓ קיום הערכות עובדים גקופגיוג או אמר גמר פרויקטים.
- ✓ פעולות אהנעג עובדים (דוגמא ימי גיבוש צווגיים).
- ✓ מאג גקציב פעולה אכא גמוס ופיקוח על היצוע גכניג העבודה השנתי המסגרת הגקציב.



## עבודה עם הנהלת היישוב (להלן - הוועד)

בפרק שלהלן, כל האמור על 'ועד' היישוב מתייחס גם ל'מזכירות' היישוב. כאמור, מתפקידו של מזכיר היישוב לסייע לוועד המקומי לקבל החלטות ולהוציאן לפועל.

עקרונות מקדמים להתנהלות מיטבית:

- **שמירה על מערכת יחסים טובה** בין הוועד לבין מזכיר היישוב חשובה מאין כמותה להצלחת היישוב. חשוב להשקיע בשיתופי הפעולה וביצירת אווירה נינוחה של אמון ופתיחות, כך שכוחות כולם יופנו באחדות מקסימאלית למימוש מטרות היישוב.
- על הוועד לקבוע נהלים מי מנחה את המזכיר, כיצד ומתי. יו"ר הוועד הוא איש הקשר הישיר עם מזכיר היישוב והוא המעורב בסדר יומו. כאמור לעיל, קיימת המלצה כי על כל תחום (בנייה, קהילה וכו') יהיה אמון חבר ועד אחד, בעיקר לשם התוויית מדיניות ואחריות ציבורית.
- בפועל, בשגרה היומיומית, יעמוד מול המזכיר אדם אחד על מנת שלא לסרב את עבודת המזכיר ולמנוע פערי הבנה ומידע. על הוועד לאפשר למזכיר היישוב **עצמאות מקצועית וגיבוי ציבורי**. עם זאת, אין הוועד חותמת גומי או מכשיר בדיעבד למעשים או לפעולות. אחד האתגרים המובנים בתפקיד מזכיר יישוב נובע מכך שמחד הוא כפוף לוועד ולהחלטותיו, ומאידך, הוא זה שאמור להוביל ולהנהיג את היישוב ביתר מקצועיות. בידי מזכיר היישוב ידע וכישורים בניהול, הבנה בתהליכי יזמות, פיתוח וקשרי חוץ. חשוב מאוד כי מזכיר היישוב לא יסתפק במילוי הוראות הוועד אלא ישתדל להרחיב את מבטם, להעמיק ולמקצע את ניהול היישוב, ליזום ולהוביל תהליכים מתוך ראייה רחבה, אומץ, ישר ומחויבות רבה ליישוב ולתפקידו.





## קשר עם תושבים

פרק זה יהיה מחולק לשני חלקים:

1. עקרונות בהתנהלות מול תושבים ביישוב קהילתי.
2. מתן שירותים ומענה לתושב ברמה הטכנית.

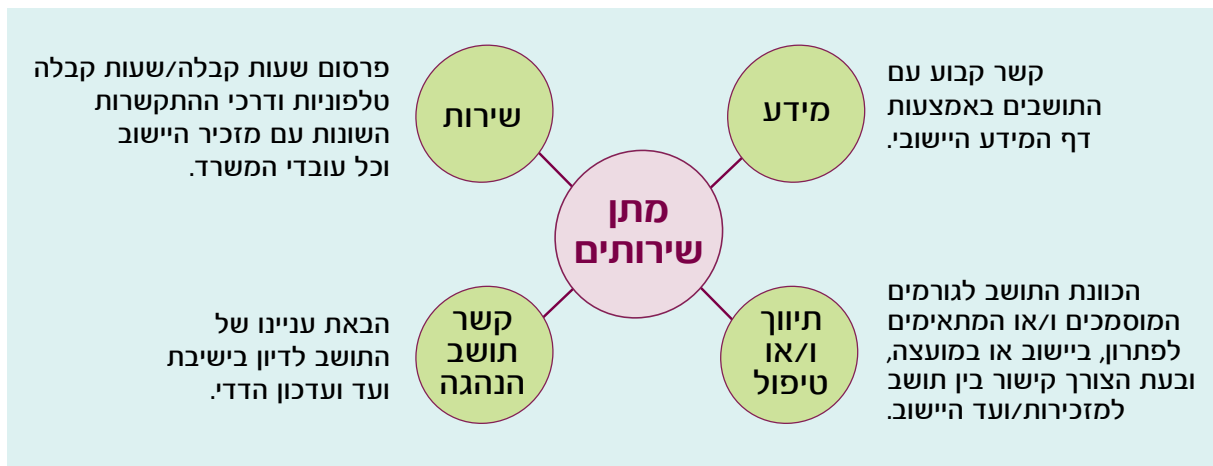
### 1. עקרונות בהתנהלות מול תושבים ביישוב קהילתי:

התושבים ביישוב קהילתי בכלל ובאגודה שיתופית בפרט שותפים באשר לנעשה ביישוב וחשוב להם להיות מעורבים מבחינה קהילתית. בנוסף, ביישוב כארגון חברתי, היחסים הינם בין-אישיים והיחס לתושב הינו מרכיב חשוב ביותר. לכן, טוב יעשה מזכיר היישוב, אם ייתן תשומת לב רבה לנקודות הבאות:

- כנקודת מוצא, עליו להיות **קשוב לצרכי התושבים**.
- לפעול בשקיפות מלאה מול הוועד, מול צוות המשרד ומול התושב.
- לעודד את שותפות הציבור בתכנון ובמעשה.
- יש להשקיע משאבים לניהול קונפליקטים בין קבוצות שונות ביישוב.
- יש לערוך מיפוי כללי של תושבי היישוב על מנת לוודא כי קבוצות שונות מקבלות את צרכיהן השונים ועל מנת לרתום כישרונות ומשאבים אנושיים שונים לטובת היישוב.
- זכור: יישוב קהילתי מורכב מאנשים. דאג לפתח את החוסן הקהילתי ביישוב, לחזק את תחושת השייכות של התושבים למקום ולתת, במקצועיות וביעילות, מענה לצרכיהם השונים, תוך איזון בין טובת הפרט והכלל.

### 2. מתן שירותים ומענה לתושב:

מזכיר היישוב יסדיר את האופן בו יינתנו לתושב מענים ושירותים:





## קשר עם המועצה

על מזכיר היישוב לעמוד בקשר שוטף עם מחלקות המועצה סביב הקמת השירותים ביישוב, תחזוקתם והטיפול בהם.

בייזום תהליכים או פרויקטים מיוחדים ביישוב, השיתוף עם המועצה חיוני החל משלב התכנון והחשיבה ועד לשלבי הביצוע. לפירוט של מחלקות המועצה, תפקידים וחלוקת אחריות, אפשר להיכנס לאתר המועצה.

**אמנת יחסי גומלין מועצה - יישובים:** האמנה הוכנה במועצה האזורית גוש עציון בתהליך שהיו שותפים לו ועד מזכירי היישובים, מחלקות המועצה והמדור לעבודה קהילתית, ובהובלת מנכ"ל המועצה. האמנה נועדה להבהיר ולהסדיר את חלוקת הסמכויות שבין המועצה ליישובים, שכן החוק אינו מפרט חלוקה זו. הוראות החוק מעניקות סמכויות שלטוניות למועצה, המוסמכת לטפל ולפעול בכל עניין הנוגע לשירותים מוניציפאליים לתושבים בתחום המועצה האזורית, ואילו לוועד המקומי ניתנות סמכויות רק ככל שאצלה לו המועצה על פי החלטתה. במשך השנים חלו תמורות רבות באופן ניהול היישובים, והתפתחו צורות שונות של דפוסי ניהול ומודלים שונים של מערכות יחסים בין המועצה ליישובים. הגישה שבבסיס חלוקת התפקידים באמנה זו דוגלת בהעצמת היישובים ובהאצלת סמכויות, גישה המגבירה את החוסן היישובי ומניעה את התפתחות היישובים טוב יותר מכל מערכת מרכזית מחד; אך גם מגבירה את הצורך בהגדרת חלוקת סמכויות ותפקידים מאידך. אמנה זו אינה באה להוות מסמך משפטי אלא להבהיר ולהסדיר סמכויות, חובות וזכויות, באופן שיאפשר ניהול מערכות יחסים בין היישובים למועצה. לעיון באמנת יחסי הגומלין יש להיכנס לאתר המועצה.



## קשר עם גורמי חוץ

יישוב קהילתי במועצה אזורית גוש עציון נמצא בתוך סביבת עבודה מורכבת, וניהולו דורש קשרים רבים ומגוונים עם גורמי חוץ שונים: אמנה, החטיבה להתיישבות, יישובים שונים בסביבת היישוב, המנהל האזרחי, רשם האגודות השיתופיות ועוד. יש לזכור כי כל מערכת בנויה ממערכת חוקים וכללים שונים ויש לדעת להתנהל מול כל גורם באופן הראוי. על מזכיר היישוב להקדיש זמן להיכרות עם המערכות השונות ובפרט עם אנשי הקשר הרלוונטיים. כשלוחו וכשגרירו של היישוב אותו הוא מנהל, ההשקעה בפיתוח קשר עם מוסדות וגורמי חוץ יעמדו לרשות היישוב בהמשך דרכו באתגרים המזדמנים.





## חזון יישובי

חזון יישובי הינו תהליך השואף להגדיר יחד עם התושבים כיצד ייראה היישוב בעתיד הנראה לעין. **קימו של חזון יישובי** מבטיח, שההנהגה היישובית תפנה זמן ומשאבים לחשיבה ארוכת טווח לצד העשייה השוטפת.

**חזון יישובי מאפשר תכנון לטווח ארוך, המשכיות ביצועית ורצף שלטוני מבוקר.** בסופו של תהליך תיווצר מעין חוקה אשר תכוון את פעולות התושבים והחלטותיהם. מן החזון ייגזרו המטרות ודרכי הפעולה של ההנהגה והמזכיר המובילים את היום-יום היישובי.

**החזון היישובי** יתאר את היישוב בזמן עתידי על בסיס הערכים המרכזיים של התושבים. החזון יתמקד בפן הפיסי ובפן הקהילתי של היישוב, תוך התייחסות לסוגיות קונפליקטואליות שונות.

**החזון היישובי** יגדיר את השאיפות הקולקטיביות של התושבים לגבי אופיו של היישוב, בתחומי הקליטה והחברה, הכלכלה, החינוך, התעסוקה ועוד.

**תהליך חזון יישובי** מייצר תחושת שייכות ומעורבות של התושבים באשר לעיצוב אופיו של היישוב ומזמין אותם ליצוק משמעות וגאווה יחידה לתוך העשייה.

בעת תהליך בניית חזון יישובי חשוב **לשתף** רשויות שונות הפועלות עם היישוב, על מנת לשמוע את דעתן המקצועית ועל מנת להבטיח את הכרתן בתהליך החזון. לרוב, לאחר תהליכים אלו, הרשויות הפועלות בהקשר ליישוב, לוקחות בחשבון את רצון התושבים כפי שבא לידי ביטוי בחזון. על מנת ליצור תהליך חזון משמעותי, משתף ובעל תוקף, רצוי לשתף אנשי מקצוע האמונים על תהליכים כגון אלו. ניתן לערוך תהליך קצר טווח או ארוך טווח, אך תהליך חזון מוצלח יהיה זה אשר יאפשר לתושבים לקחת בו חלק, להשמיע דעות שונות ולהתגייס גם לפן המעשי של הגשמת החזון. בתהליך של חזון כדאי לשתף את העו"ק ביישובכם.

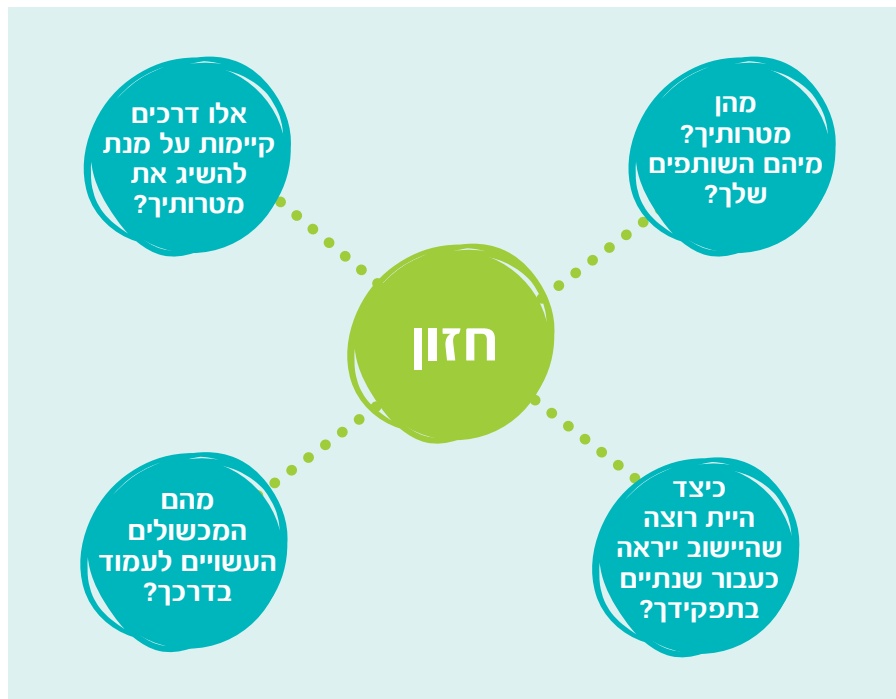




## חזון אישי

כפי שיישוב מתכנן את עצמו לטווח הרחוק, חשוב כי מזכיר היישוב ישקיע זמן ומחשבה על מנת לתכנן את החזון האישי שלו ביישוב. קל להישאב לעבודה השוטפת והסוחפת, מרובת הפרטים והטרדות. על מנת שהמזכיר לא ימצא עצמו עובד רק בטווח הקצר על בסיס משימות יום-יומיות או שבועיות, חשוב לפנות זמן להגדרות, למטרות וליעדים ארוכי טווח, ומהם לגזור לוח זמנים יומי, שבועי וחודשי.

### בבואך להגדיר חזון, הגדר:



השקעה בתכנון ארוך טווח מביאה לכך שמטרות חשובות לא ייזנחו. מטרות כגון מקצוע ופעילות גיבוש לצוות המשרד, שיפור אמצעי הפרסום היישוביים, מפגשי ערב עם תושבים ועוד, אינן בהכרח דחופות ואינן נתונות תחת לחץ ביצועי. עם זאת, אין לוותר על יעדים אלו.

**חלומות - יוגשמו על ידי השקעה בשלב התכנון,  
הגשמתם - הם אלו שיהפכו מזכיר יישוב טוב למזכיר יישוב מצוין.**

## תהיה משת"פ!

ביישוב פלוני החליטו על הקמת שכונה חדשה בת שמונים משפחות. לאחר שחברי המזכירות קיבלו את ההחלטה, נפגשו יו"ר הוועד, מזכיר היישוב ורכזת הקהילה לדיאלוג משותף.

יושב ראש הוועד הגיע כשבאמתחתו חזון, מדיניות, מערך תקציב ותוקף ציבורי לקבלת ההחלטות. המזכיר הגיע כשבאמתחתו ידע לגבי השכונה העתידית, השלכותיה על גידול האוכלוסייה והסביבה. רכזת הקהילה הגיעה כשבידה מיפוי קהילתי נדרש לקראת בואם של תושבים חדשים לקהילה. בפגישה צפו הנושאים הבאים:

המזכיר בירר ומצא שלפחות חצי מהמשפחות העתידות להיקלט בשכונה החדשה הן משפחות צעירות, מה שדורש מרכזת הקהילה להפנות חשיבה ומשאבים לגבי תחום הגיל הרך ולגבי אוכלוסיית הנוער ביישוב. רכזת הקהילה עדכנה כי מצב הספרייה ביישוב לא מאפשר קליטה של עוד שמונים משפחות חדשות ועל כן יש להגדיל את המבנה ולעדכן את הפעילות בו.

יושב ראש הוועד הוסיף כי היישוב עתיד לצמוח בחמש השנים הקרובות בעוד כמה משפחות חדשות, מה שיכול להוסיף נופך לשירותים לתושב, כגון גנים ומעונות, בית ספר, מכולת, דואר, אזור תעשייה ועוד. רכזת הקהילה חשבה שכדאי להכין את הקהילה לקראת כמות המשפחות המגיעה ליישוב על ידי עדכון, קבוצות חשיבה לגבי קליטה נבונה והיערכות פרטנית (משפחות מלוות ועוד). בנוסף, ביקש יו"ר הוועד מהמזכיר שיזמן פגישה עם בעלי תפקידים רלוונטיים במועצה ובמתנ"ס על מנת לסייע לקידום הפרויקט בצורה הטובה ביותר.



פודום מסכדיים הנפגש אהלאחיוו, היוע מאכא הין היגר אטיגף, האלאא בעיוו ואחידג אטיגיס.









# יסודות לפיתוח קהילה (פיטר בלוק)

## שאלות

קהילה היא מרחב שמעודדים בו סקרנות וחיפוש תשובות חדשות.

## הזמנה

השתייכות לקהילה ובוודאי תחושת קהילתיות היא עניין וולונטרי. קהילה לא מקבלת את חבריה כמובנים מאליהם.

## בעלות

תחושת אחריות משותפת, בעלות וביתיות היא מפתח לקהילתיות טובה.

## מחויבות

קהילה שקיימת בה תרבות של מחויבות.

## יכולות

קהילה המסוגלת לזהות ולמצות את יכולותיה ואת משאביה.

## מחלוקת

קהילה המסוגלת להכיל מחלוקות, לחיות עמן ואף ליישב אותן.

## אפשרויות

קהילה היא הענקת מגוון אפשרויות לפרטים, משפחות, קבוצות וארגונים.