**פיתוח תוכנית פעולה**

**לימדו איך לתת לחזון שלכם צורה קונקרטית על ידי תיאור האסטרטגיות שבהן ישתמש הארגון כדי להשיג את מטרותיו ויעדיו.**

פיתוח תוכנית פעולה יכול לעזור למחוללי השינוי להפוך את החזון שלהם למציאות ולהגביר את היעילות והאחריותיות בתוך הארגון. תוכנית פעולה מתארת את הדרך שבה ישיג הארגון את יעדיו באמצעות צעדי פעולה מפורטים המתארים איך ומתי יינקטו צעדים אלה. פרק זה הוא מדריך לפיתוחה וליישומה של תוכנית הפעולה של הקבוצה.

מהי תוכנית פעולה?

מבחינות מסוימות אפשר לומר שתוכנית פעולה היא דבר "הרואי": היא עוזרת לנו להפוך את חלומותינו למציאות. תוכנית פעולה עוזרת להבטיח שהחזון של הארגון שלכם יתממש. היא מתארת כיצד תשתמש הקבוצה באסטרטגיות שלה כדי להשיג את יעדיה. תוכנית פעולה כוללת מספר צעדי פעולה או שינויים שיש לחולל בקהילה.

כל צעד פעולה או שינוי שרוצים להשיג שמופיעים בתוכנית הפעולה צריכים לכלול את המידע הזה:

* **אילו** פעולות או שינויים יתרחשו
* **מי** יבצע את השינויים הללו
* **מתי** הם יתחילו להתרחש, ובמשך כמה זמן
* **אילו משאבים** (למשל כסף, כוח אדם) נחוצים כדי לבצע את השינויים
* **תקשורת** (מי צריך לדעת מה?)

מהם הקריטריונים לתוכנית פעולה טובה?

תוכנית הפעולה של היוזמה שלכם צריכה לעמוד בכמה קריטריונים.

האם תוכנית הפעולה:

**שלמה?** האם היא מונה את כל צעדי הפעולה או השינויים שיש להשיג בכל חלקי הקהילה הרלוונטיים לעניין (למשל בתי ספר, עסקים, ממשל, מוסדות דת)?

**ברורה?** האם מובן מי יעשה מה ומתי?

**עדכנית?** האם תוכנית הפעולה משקפת את המציאות העכשווית? האם היא מציעה כיצד יש לטפל בהזדמנויות ובמחסומים חדשים שעשויים להיווצר?

מדוע כדאי לגבש תוכנית פעולה?

מימרה מעוררת מחשבה טוענת כי "אנשים לא מתכננים להיכשל, אבל הם נכשלים בתכנון". מכיוון שאינכם רוצים בוודאי שהיוזמה שלכם תיכשל, כדאי מאוד לבצע את כל הצעדים הדרושים כדי להבטיח את הצלחתה. גיבוש תוכנית פעולה הוא אחד הצעדים הללו.

יש הרבה סיבות טובות לכתוב תוכנית פעולה המפרטת את עבודת הארגון. הנה כמה מהן:

* כדי להקנות לארגון אמינות. תוכנית פעולה מראה לחברי הקהילה (ובהם לאנשים האחראים על נתינת מענקים) שהארגון שלכם מסודר וחש מחויבות להגשים את מטרותיו.
* כדי להבטיח שאינכם מחמיצים שום פרט
* כדי להבין מה הארגון שלכם מסוגל לעשות ומה אינכם יכולים לעשות
* כדי להיות יעילים ולחסוך זמן, מאמץ ומשאבים לאורך זמן
* כדי לעודד אחריות: להגדיל את הסיכויים שאנשים יעשו את מה שצריך להיעשות

מתי כדאי לבנות תוכנית פעולה?

ראוי לגבש תוכנית פעולה בתוך שישה חודשים עד שנה מיום הקמת הארגון. יש לגבש את תוכנית הפעולה אחרי הגדרת החזון, מטרת־העל, היעדים והאסטרטגיות של הקבוצה. אם תגבשו תוכנית פעולה כשתהיו מוכנים להתחיל לפעול בשטח, היא תוכל לשמש אתכם כבסיס לניהול הארגון או היוזמה שלכם.

עם זאת, חשוב לזכור שהעבודה על תוכנית פעולה לעולם איננה מסתיימת. תוכנית פעולה אינה מסמך שאפשר לכתוב, לתייק, לנעול במגירה ולשכוח ממנו. היא צריכה להישאר במקום גלוי לעין ולהיות מוצגת במקום בולט. הארגון שלכם ישתנה ויגדל, ותמיד (בדרך כלל בכל חודש) כדאי להמשיך לעדכן את תוכנית הפעולה שלכם ולהתאימה לצרכים המשתנים של הקבוצה ושל הקהילה שבה אתם פועלים.

איך לכתוב תוכנית פעולה

קיבעו אילו אנשים ומגזרים בקהילה צריכים להשתנות ואילו אנשים ומגזרים צריכים להיות מעורבים במציאת הפתרונות

אם השתמשתם במודל חמיאת"פ (חזון, מטרת־על, יעדים, אסטרטגיות, תוכניות פעולה), אולי כבר עשיתם זאת כאשר החלטתם מהם היעדים של הקבוצה שלכם. כפי שנאמר בתיאור המודל, נסו להתנסח בצורה כוללנית ככל האפשר. מרבית ענייני הבריאות והפיתוח ששותפויות קהילתיות מתמודדות איתם הם כלל־קהילתיים, ולכן הם מצריכים פתרון כלל־קהילתי. עם המגזרים האפשריים נמנים אמצעי התקשורת, הקהילה העסקית, ארגונים דתיים, בתי ספר, ארגוני נוער, ארגוני שירותים חברתיים, ארגוני בריאות ועוד.

הנה רשימה חלקית של חברים בקהילה שייתכן שכדאי להזמין להצטרף לצוות תכנון הפעולות:

* בעלי השפעה מכל חלקי הקהילה שיושפעו מן היוזמה שלכם (למשל ממוסדות דתיים, ממערכת החינוך, מגורמי אכיפת החוק וכו')
* אנשים המעורבים ישירות בבעיה (למשל, אפשר לגייס תלמידים והורים מבית הספר התיכון לתכנון יוזמה שמטרתה להפחית את השימוש בסמים ובאלכוהול בקרב בני הנוער)
* חברים בהתארגנויות מקומיות
* חברי הקבוצות הלאומיות, האתניות והתרבותיות השונות בקהילה
* אנשים שידוע לכם כי יש להם עניין בבעיה או בעניין
* צעירים או חברים חדשים בקהילה שעדיין אינם מעורבים בפעילותה

הבה נבחן כמה מן המעורבים בצוות התכנון של יוזמה פיקטיבית ששמה "מפחיתים את הסיכון" (מא"ס), שמבקשת להפחית את שיעור ההריונות בגיל הנעורים. עם חברי קבוצת התכנון הזו נמנים מורים בבית הספר התיכון המקומי, בני נוער והוריהם, אנשי דת, יועצות ואחיות בתי ספר, עובדי מחלקת הבריאות המחוזית וחברים בארגוני נוער, גופים נותני שירות, וארגונים אחרים המתמקדים בסוגיות הקשורות לנוער.

**כנסו בקהילה צוות תכנון כדי לבנות את תוכנית הפעולה שלכם.** ייתכן שחברי צוות התכנון יהיו אותם האנשים שעבדו איתכם כשקיבלתם החלטות בעניין האסטרטגיות והיעדים של הקבוצה. אם אתם מארגנים צוות חדש, נסו להקפיד שצוות התכנון יהיה מגוון ומקיף ככל האפשר. הקבוצה שתאספו צריכה לייצג את האנשים שמושפעים ביותר מן הבעיה או העניין.

כאשר כל חברי הצוות נוכחים, עברו שוב על ההגדרות של הארגון שהגדרתם עד כה:

* חזון
* מטרת־על
* יעדים
* אסטרטגיות
* קהלי יעד וסוכני שינוי (למשל נוער, הורים ואפוטרופסים, אנשי דת)
* השינויים המוצעים לכל מגזרי הקהילה (למשל: בתי ספר, קהילות דתיות, ארגונים נותני שירות, ארגוני בריאות, ממשל)

**גבשו תוכנית פעולה המורכבת מצעדי פעולה שיטפלו בכל השינויים המוצעים.** התוכנית צריכה להיות מלאה, ברורה ועדכנית. נוסף על כך צריכה תוכנית הפעולה לכלול את המידע והרעיונות שכבר אספתם בזמן סיעור המוחות שערכתם סביב היעדים והאסטרטגיות שלכם. אילו צעדים עליכם לנקוט כדי להשיג את היעדים תוך שאתם ממשיכים לחתור לממש את החזון ואת מטרת־העל שלכם? כעת כל מרכיבי החמיאת"פ מצטרפים זה לזה. אומנם התוכנית השלמה עוסקת בתוצאות המיוחלות, אולם צעדי הפעולה יסייעו לכם לקבוע אילו פעולות ספציפיות תנקטו כדי לקדם את החזון שלכם ולהופכו למציאות. הנה כמה הנחיות שכדאי לפעול לפיהן בכתיבת צעדי פעולה.

חברי היוזמה הקהילתית צריכים לקבוע את הפרטים הללו:

* **איזו** פעולה או **איזה** שינוי יתרחשו
* **מי** יבצע אותם
* **מתי** הם יתרחשו ובמשך כמה זמן
* **אילו משאבים** (כלומר כסף, כוח אדם) נחוצים כדי לבצע את השינוי
* **תקשורת** (מי אמור לדעת מה)

**דוגמה: צעד פעולה של יוזמת מא"ס (קטע חלקי)**

אחד השינויים שיוזמה זו ביקשה ליצור בקהילה כדי למנוע הריונות בגיל הנעורים היה להגביר את הפצת המידע בדבר אמצעי מניעה והריונות לא רצויים בבית הספר התיכון המקומי.

* **איזו** פעולה או **איזה** שינוי יתרחש: הצגת פוסטרים, תצוגות ומידע אחר על אמצעי מניעה ועל עובדות הנוגעות להריון לא רצוי במסדרונות בית הספר התיכון. הפוסטרים ושאר אמצעי המידע יהפכו לחלק קבוע מבית הספר. הפוסטרים והמידע יוחלפו באופן סדיר כאשר יתקבלו חומרים חדשים.
* **מי** יבצע זאת: ועדת משנה המורכבת מהורים ואפוטרופסים, מורים, תלמידים וחברי היוזמה תהיה אחראית לתחזוקת התצוגות. היוזמה כולה תפעל למציאת מימון לרכישת החומרים. מריה ואלכס מצוות הפעולה של בתי הספר יהיו אחראים לערוך תחקיר ולהזמין חומרים.
* **מתי** יתחיל להתבצע הצעד ובמשך כמה זמן: היוזמה תנסה להציג את הפוסטרים ואת התצוגות בתוך שישה שבועות מקבלת ההחלטה על צעד הפעולה.
* **אילו משאבים** נחוצים כדי לבצע את הצעד: חברי הקבוצה יפנו להנהלת המחוז של בית הספר ותבקש מימון למיזם. אם לא יתקבל מימון ממקור זה תחפש הקבוצה מקורות מימון אחרים לתוכנית, כגון קרנות ועסקים מקומיים.
* **תקשורת** בעניין צעד הפעולה. מנהל בית הספר וראשי ועד ההורים יקבלו מידע על השינוי המתוכנן.

הנה כמה דברים שיש לשים לב אליהם בחלק זה של תוכנית הפעולה של מא"ס:

* היא נראית **שלמה**. אומנם הצעד הזה נראה מגובש במלואו, אך נצטרך לבחון את כל תוכנית הפעולה כדי לראות אם נכללים בה כל השינויים הקהילתיים והמערכתיים שצריך לנסות לחולל.
* היא **ברורה**. אנו יודעים מי יעשה מה, ו**מתי**.
* היא נראית **עדכנית**. נצטרך מידע נוסף על פעולות אחרות שנעשות כעת (ועל הזדמנויות ומחסומים חדשים) כדי לקבוע אם חלק זה בתוכנית הפעולה אכן מעודכן.

**אחרי סיום הכנת תוכנית הפעולה, בידקו אותה שוב בתשומת לב כדי להבטיח שהיא אכן שלמה.** ודאו שכל שינוי מוצע יעזור להשיג את מטרת־העל של הקבוצה שלכם. כמו כן, ודאו שתוכנית הפעולה ככלל תעזור לכם להשיג את מטרת־העל שלכם; כלומר, ודאו שאינכם משאירים דבר בלא טיפול.

**המשיכו בעבודה.** השלמתם שלב קשה אחד (להבין מה לעשות). עכשיו קחו את התוכנית שלכם ורוצו איתה! זיכרו את כלל ה־80–20: הצלחה בניסיונות מורכבת מ־80% ביצוע הפעולות המתוכננות ו־20% תכנון להצלחה.

**דאגו ליידע את כולם מה מצב העניינים.** ספרו לכל אחד מהמעורבים איך שולבו הצעותיו בתוכנית. אף אחד איננו רוצה להרגיש שמתעלמים מדבריו.

**איספו מידע על מה שעשיתם (ובאיזו מידה של הצלחה עשיתם זאת).** עיקבו תמיד אחרי מה שהקבוצה עשתה בפועל. אם השינוי בקהילה (תוכנית או מדיניות חדשות) גזל זמן רב או משאבים מרובים, כדאי גם להעריך את החשיבות של מה שעשיתם, אם בצורה פורמלית ואם בלתי פורמלית.

חישבו תמיד על כמה שאלות הנוגעות הן לכם והן לאחרים:

* האם אנו עושים את מה שאמרנו שנעשה?
* האם אנו עושים זאת היטב?
* האם מה שאנו עושים מקדם את מטרת־העל שלנו?

תוכלו להתייחס לשאלות האלה הן באופן לא פורמלי (לשאול את עצמכם, לדבר עם חברים ועם אנשים אחרים) והן באופן פורמלי, באמצעות סקרים ושיטות הערכה אחרות.

**הצלחה היא סיבה למסיבה!** אתם צריכים לחגוג את ההישגים שלכם; זה מגיע לכם ומגיע לאנשים עובדים איתכם. חגיגות עוזרות לכולם לשמר את ההתלהבות ואת העניין בעבודה.

אחרי כתיבת תוכנית הפעולה: איך לגרום למשתתפים לעשות את מה שאמרו שיעשו

כל חבר בארגון קהילתי נתקל בוודאי במצב כזה: אתם מתכננים ומחלקים משימות כדי שכל מה שתכננתם לעשות יתבצע. כולם מסכימים (אולי אפילו מציעים) לעשות משימות מסוימות, וכולכם יוצאים מהפגישה בתחושה נהדרת של הצלחה. אבל בפגישה הבאה מתברר שדבר לא נעשה. וחוץ מאשר לתלוש שערות בעצבים, מה כבר אפשר לעשות?

למרבה המזל, יש כמה דברים שאפשר לנסות לעשות. יש צורך להיות זהירים במיוחד כשמדברים עם מתנדבים, כי הרי לא נרצה להפעיל לחץ רב מדי על מישהו שתורם מזמנו וממרצו. למרות זאת, אפשר לסייע לחברי הקבוצה לגרום לדברים להתבצע (ולהקשות עליהם להתחמק מהעבודה) בלי להתנהג בצורה בלתי נעימה. הנה כמה דוגמאות לתזכורות עדינות:

* אנשי צוות או מתנדבים שזה תפקידם יתקשרו במועדים קבועים כדי לשאול את האחרים איך הם מתקדמים במשימות שלהם. השיחה צריכה להיות בעלת אופי תומך, ולא שיחה שהטון שלה הוא "נו, אתה עושה מה שאתה אמור לעשות??" המטלפן יכול להציע תמיכה רגשית – "איך הולך לך?" – וגם לראות אם חבר הקבוצה זקוק לסיוע נוסף כלשהו. שיחה ידידותית מעין זו יכולה להיתפס כמסייעת, לתת לחבר הקבוצה את התחושה שהוא חלק חשוב מאוד בקבוצה ולשמש כתזכורת נהדרת לעשות את מה שאמר שיעשה.
* חלקו את תוכנית הפעולה הכתובה לכל חברי הקבוצה, וכיתבו את שמותיהם של חברים לצד משימות ספציפיות. (חלוקת המסמך הכתוב יכולה להיות גם הזדמנות טובה לבקש משוב לפני שהתוכנית נעשית "רשמית".)
* ודאו שלוח הזמנים (ובכלל זה תאריכי היעד לביצוע המשימות) מלא, ברור ועדכני.
* בישיבות הסדירות של צוותים, כגון ישיבות ועדה או הנהלה, בקשו מן החברים לדווח אם השלימו את המשימות שהוטלו עליהם. כדאי שזה יהיה חלק קבוע בישיבה.
* חגגו את השלמת המשימות. חשוב ליצור את התחושה שיש חשיבות לכל משימה שמצליחים לבצע, וחשוב שכל הקבוצה תכיר בחשיבות המשימה שהושלמה.

עיקבו אחר תוכנית הפעולה באופן סדיר. אתם מבקשים מן החברים לתת דין וחשבון ולבצע מטלות באופן סדיר. אם הם הסכימו לכך, אתם צריכים לעזור להם למלא את ההתחייבות שלהם כמיטב יכולתכם.

**תוכנית פעולה ל[שם הקהילה או היוזמה]**

תחום ההתמקדות הקהילתית: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

השינוי הקהילתי המבוקש: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

הצוות/ים המשתתפ/ים מתוך הארגונ/ים: הגורם הקהילתי: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**צעדי הפעולה**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **צעדי פעולה** | **מי יעשה** | **מתי** | **משאבים ועזרה**  זמינים/נחוצים | | **מחסומים פוטנציאליים** | **תוכנית תקשורת לצורך הביצוע** |
| מה צריך להיעשות? | מי יעשה את הפעולות? | עד איזה תאריך צריכה הפעולה להיעשות? | המשאבים הזמינים | המשאבים הנחוצים (כספיים, אנושיים, פוליטיים ואחרים) | מי עלול להתנגד (יחידים וארגונים)? איך? | למי (יחידים וארגונים) צריך להודיע על הפעולות האלה ולערב אותם בהן? |
| צעד 1:  עד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |  |
| צעד 2:  עד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |  |
| צעד 3:  עד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |  |
| צעד 4:  עד \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |  |  |  |  |  |  |