

מכוני המנהיגות בחברה הערבית

מוגש על ידי חברת נאס-נאס לייעוץ ומחקר כלכלי וחברתי בע"מ
לידי פורום מכוני המנהיגות

יוני 2024

צוות המחקר: ארן זינר, ריהאם חלאילה, יסמין תמוז ואביבית חי



תודות

אנו מבקשים להודות למנהלות ומנהלי מכוני המנהיגות ולמנכ"לים של ארגוני הפורום על הפתיחות והשיתוף בידע, תובנות ונתונים.

לבוגרות ובוגרי המכונים שהשתתפו בראיונות והשיבו לסקר ובכך אפשרו לנו לייצר תמונה איכותית של מכוני המנהיגות.

לשותפים במשרדי הממשלה – אירית ברוק ממשרד החינוך, יונתן פז מהרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית ומוחמד חלאילה ממשרד האוצר (לשעבר), שנתנו את הזווית החשובה של המדינה בקידום סוגיה מורכבת זו.

לבתיה קאלוש, ול-Social Venture Fund for Jewish-Arab Equality and Shared Society (SVF) על התרומה הנדיבה לביצוע המחקר.

תודה מיוחדת לגילי ליבנה, רכזת פורום מכוני המנהיגות ולאימן כבהא, מנכ"ל ארגון הנוער אג'יאל ויו"ר הפורום שסייעו וליוו את המחקר לכל אורכו במסירות ובמקצועיות.



תוכן העניינים

1 רציונל ומתודולוגיה

2 מכוני המנהיגות בחברה
הערבית – אקוסיסטם ומודל

3 התפתחות מכוני המנהיגות
לאורך השנים

4 פורום מכוני המנהיגות כיום –
ארגונים, מכוני ומשתתפים

5 תובנות מהשטח

6 סטטוס בוגרי המכוני

7 החזר כלכלי-חברתי
של התוכניות, ניתוח ROI

8 תובנות, אתגרים והמלצות

נספחים

1

רציונל ומתודולוגיה



הגדרות ורציונל המחקר

פורום מכוני המנהיגות הוקם ב-2020, במטרה להפגיש לחשיבה ופעולה משותפת את הארגונים המפעילים תוכניות שנת מעבר לצעירים מהחברה הערבית במודל "מכוני מנהיגות".

הפורום כולל 6 ארגונים: אג'יאל, אג'יק, מעשה, תרבות, שותפויות רוטשילד וכוכבי המדבר.* ארגוני הפורום מפעילים 14 מכוני מנהיגות: סנאבל צפון, סנאבל מרכז ודורוב (אג'יאל), סביל נצרת, סביל/ברידג'טק כפר קאסם, סביל באר שבע וסביל רהט (אג'יק), אנטלאקה חיפה ואנטלאקה עכו (מעשה), ריאדה (תרבות), מסאר עראבה ומסאר ואדי ערה (שותפויות רוטשילד), חממה וראידאת (כוכבי המדבר).

מכוני המנהיגות הם מודל שנות המעבר הראשון אשר אומץ על ידי המדינה מתוך מודלים רבים אשר פותחו לאורך השנים על ידי ארגוני חברה אזרחית (בשנים האחרונות אימצה המדינה מודלים נוספים של שנות מעבר המופעלים גם הם על ידי החברה האזרחית). מכוני המנהיגות הראשונים החלו לפעול במסגרת תקנת מכוני המנהיגות בסוף שנת 2017.

"תקנת מכוני המנהיגות", אשר תוקנה על ידי אגף מינהל חברה ונוער במשרד החינוך בשנת 2017, מגדירה את התנאים ומבחני התמיכה לקבלת תקצוב מהמשרד לטובת הפעלת מכוני המנהיגות.

מטרת המחקר: כיום, לאחר שמכוני המנהיגות צברו ניסיון רב בשטח ובוגריהם מונים מעל ל-1,500 צעירות וצעירים, החליטו ארגוני הפורום כי בשלה השעה לבחון את התפתחות והתקדמות המכונים במחקר מקיף, במטרה לבחון את אפקטיביות המכונים ואת קידום המטרות החברתיות-כלכליות שהוגדרו על ידי המדינה. לשם כך ביצעה חברת נאס-טאס את המחקר שלהלן, הבוחן את השפעת המכונים על משתתפיהם, את התועלת האישית, הכלכלית והחברתית הנובעת מהפעלת המכונים עבור הפרט ועבור החברה וכן את התובנות וההמלצות העולות מן השטח – מנציגי גורמי המדינה, מהארגונים המפעילים ומבוגרי המכונים עצמם.



* ארגון אות הנוער כרגע אינו נכלל בפורום מכוני המנהיגות.
** שלושת מכוני המנהיגות שהחלו לפעול השנה אינם נכללים במחקר – סביל רהט, דורוב ומכון אל-נור של ארגון אות הנוער.

מתודולוגיה

המחקר התקיים בין ספטמבר 2023 לאפריל 2024, וכלל את המתודולוגיות הבאות:

6 ראיונות עומק זוגיים עם בוגרי ובוגרות המכונים – ראיון בשפה הערבית התקיים עם זוג מקרב כל אחד מהארגונים המפעילים



איסוף וניתוח חומרים ונתונים שהתקבלו מששת הארגונים השותפים לפורום



סקר בוגרים ובוגרות – סקר מקוון אשר הופץ לבוגרי ובוגרות המכונים במהלך פברואר 2024. על הסקר השיבו 906 משיבים, המהווים כ-58% מתוך 1,553 בוגרי ובוגרות המכונים*



6 ראיונות עומק עם מנהלות ומנהלים של תחום חברה ערבית ו/או של המכונים – מנהל/ת מכל ארגון מפעיל



ניתוח כלכלי ROI



איגום כלל הממצאים לכדי דוח מסכם הכולל תובנות, מסקנות והמלצות



3 ראיונות עומק עם נציגי ממשלה אשר המעורבים בקידום והפעלת התוכנית



יש לציין כי המחקר נערך במהלך חודשי המלחמה, אשר השפיעה רבות על יחסי יהודים וערבים בכלל ובאקדמיה ושוק התעסוקה בפרט. נושא זה עלה במסגרת הראיונות ויש להניח כי גם השפיע על תשובות הבוגרים בנוגע לכמה שאלות בסקר.

*בנוסף, השיבו על הסקר 33 בוגרי המכון דורוב של ארגון אג'אל. המכון פעל בשנים קודמות אך נכלל בתקנה רק החל משנת הפעילות הנוכחית (2023/24) ולכן נתוני בוגריו לא נכללו בתוצאות הסקר המנותחות.



2

מכוני המנהיגות בחברה הערבית – אקוסיסטם ומודל



אקוסיסטם מודלים לצעירים ערבים תיכון

- ▶ מכוני המנהיגות מהווים חלק חשוב בתוך מערך צעיר יחסית, אך כזה ההולך וגדל, מתרחב ומתפתח, של שנות מעבר המופעלות על ידי ארגוני חברה אזרחית ומיועדות לקהלים שונים בחברה הערבית.
- ▶ מערך שנות המעבר, אשר פותח על ידי מספר ארגוני חברה אזרחית לאורך שנים, מקבל בשנים האחרונות תמיכה הולכת וגדלה מתקציבי המדינה (במסגרת החלטות הממשלה 550,922 ו-549) ובאמצעות מימון ממשלתי (חלקי או מלא) בתכניות מעבר אחרות. זאת בין היתר כמתן מענה לתופעת חוסר המעש בקרב צעירים וצעירות ערבים, היקפי האלימות והפשיעה מהם סובלת החברה הערבית ובאופן רחב יותר, האתגר הכלול במעבר ממערכת החינוך לחיים בוגרים עבור צעירות וצעירים ערבים.
- ▶ המדינה שואפת להגדיל באופן ניכר את אחוז המשתתפים בתוכניות שנת מעבר מהסוגים השונים. מכוני המנהיגות מהווים רכיב חשוב במערך ומאמץ זה. ישנם 6 מסלולים מרכזיים של שנות מעבר, אשר מוכרים ומתוקצבים על ידי המדינה. ברובם קיים תקציב משלים המגיע מפילנתרופיה, בהיקף משתנה. בנוסף קיימים מודלים נוספים שאינם מתוקצבים על ידי המדינה ונשענים על פילנתרופיה והכנסות עצמיות בלבד.

התוכנית	מכוני מנהיגות	שירות לאומי-אזרחי	שנת התפתחות תעסוקתית	מיזם מידאד	שנת מעבר / Gap Year	מודלים נוספים הממומנים ממקורות פילנתרופיים והכנסות עצמיות בלבד
גורם ממשלתי מממן מרכזי	מנהל חברה ונוער (משרד החינוך)	רשות השירות הלאומי-אזרחי	מענקי חדשנות של משרד העבודה	קרנות הביטוח הלאומי	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית (המשרד לשוויון חברתי)	
שותפים נוספים	הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית (המשרד לשוויון חברתי)	8 ארגונים מפעילים מוכרים	אג'יק - מכון הנגב, יעדים לצפון, מרכז מעשה, השתחוויה	קרן גנדי, קרן לאוטמן, יתד (משרד הרווחה)	ג'וינט-תבת ורשויות מקומיות	



מודל מכוני מנהיגות שחקנים ומקורות תקציביים

תקצוב

- משרד האוצר
- משרד החינוך (אגף חינוך ערבי)
- הרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית (החלטת ממשלה 550)
- חברה אזרחית ופילנתרופיה
- רשויות מקומיות

תקציב תקנת מכוני המנהיגות נשען על תוכניות חומש שעוגנו בהחלטות הממשלה (922 בתחילה וכיום 550). אין תקציב למכונים מתוך בסיס התקציב. מקורות ממשלתיים נוספים: כספים קואליציוניים (בתקופת ממשלת בנט-לפיד) והקצאות תוספתיות ממשרדי הממשלה (האוצר והרשות לפיתוח כלכלי של החברה הערבית).

15 מכונים*

אלמנטים קשיחים בתקנה (דוגמת נוכחות של המשתתפים 5 ימים בשבוע) מייצרים סטנדרטיזציה, לצד גמישות מסוימת המאפשרת התאמת התכנים והפורמט לקהלי היעד ומאפשרת מגוון של מכונים.

פיקוח

מנהל חברה ונוער

- המפקח על המכונים ובעל האחריות לביצוע התקנה בפועל על ידי:
- ליווי, הנחיה ופיתוח מקצועי של המכונים
- בדיקת עמידה בתנאים וחלוקת התקציב של התקנה
- בדיקת התכנים והביצוע בפועל של המכונים אל מול דרישות התקנה
- הפעלת הכשרה למנהלי ומנהלות התוכניות והמכונים

ביצוע בפועל

7 ארגונים מפעילים

אג'אל, אג'יק, כוכבי המדבר, מעשה, שותפויות רוטשילד, תרבות, השנה נוסף ארגון אות הנוער

מבנה ארגוני

מנהלי ארגונים, מנהלות תחום צעירים/שנות מעבר, מנהלי/ות מכונים, רכזות

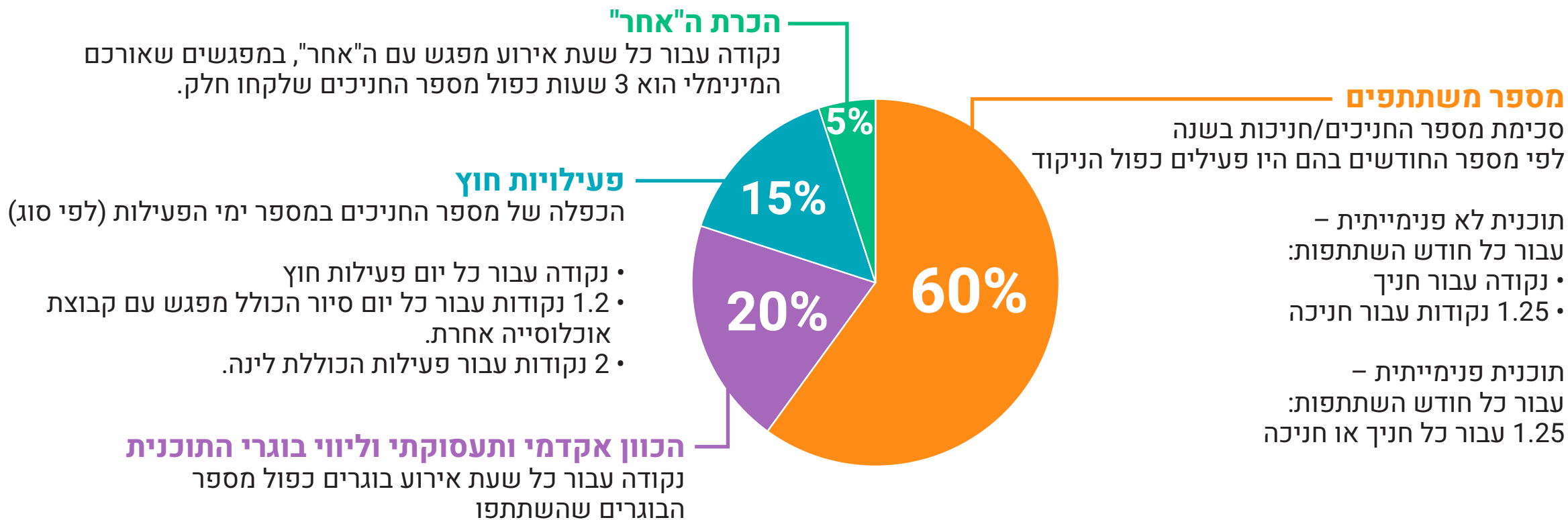


מודל מבנה תקנת מכוני מנהיגות

בשנת 2017 תוקנה "תקנת מכוני המנהיגות" על ידי אגף מינהל חברה ונוער במשרד החינוך כחלק מהחלטת ממשלה 922, ותוקצבה מחדש תחת החלטה 550. התקנה מגדירה את התנאים ומבחני התמיכה לקבלת תקצוב מהמשרד לטובת הפעלת מכוני מנהיגות לצעירות וצעירים ערבים. לאורך השנים עברה התקנה שינויים ועדכונים, ותקציבה הורחב. להלן המבנה הנוכחי שלה:

שלב	הרשמה לתוכנית	תהליכי מיון	שנת המכון	ליווי בוגרים
זמן	פברואר-מרץ	מרץ – יוני/יולי (מרכזי הערכה, ראיונות, התנסויות)	ספטמבר - יוני	יולי שנת המכון עד יולי שנת המכון פלוס שנתיים
הגדרת המסגרת	קהל היעד: בוגרי י"ב עד גיל 21 מהחברה הערבית בעלי פוטנציאל מנהיגותי שטרם השתלבו באקדמיה		5 ימים בשבוע, 10 שעות בכל יום, במשך 10 חודשים	מפגש קבוצתי כל 3 חודשים, מפגש פרטני כל חודשיים
הגדרת השלב על פי התקנה	מעבר להגדרת קהל היעד, אין הגדרות בתקנה בנוגע לאופן הרישום והמיון של התוכנית ולמועדים של תהליכים אלו, אך תהליכים אלו נתמכים במסגרת התקנה.		נושאים חינוכיים: 1. מנהיגות והעצמה אישית 2. הכנה והכוון תעסוקתי ואקדמי 3. מעורבות בקהילה 4. לימודים – הכשרה ערכית 5. יזמות חברתית בחברה הערבית	ליווי בתחומי האקדמיה והתעסוקה ביצוע פעילות התנדבותית או יוזמה חברתית השתתפות באירועי השיא השנתיים של המכון
			רשות: ימי עבודה מרוכזים כחלק מהתוכנית	

מודל תקצוב תקנת מכוני המנהיגות



התקציב בפועל מחולק בין הארגונים באופן תחרותי על בסיס מספר הנקודות הצבורות בכל אחד מהסעיפים לעיל בסוף כל שנת פעילות

תמיכת המשרד לא תעלה על 90% מעלות הפעילות הנתמכת

תקציב



מודל תנאים משמעותיים נוספים בתקנה

בתקנת מכוני המנהיגות דרישות ותנאים רבים הנוגעים לתפעול ותקצוב המכונים, להלן תנאים מרכזיים מתוכם:

תנאי סף לצוות התוכנית:

- א. איש צוות לכל 10 משתתפים, ניסיון של מעל ל-3 שנים בחינוך בלתי פורמלי.
- ב. ראש התוכנית: בעל ניסיון חינוכי של 5 שנים וניסיון ניהולי של 3 שנים.

מספר משתתפים במכון: לפחות 20 בשנתיים הראשונות להפעלה, 30 משתתפים מהשנה השלישית ואילך

מעורבות בקהילה – עד 25% משעות הפעילות הכוללות של התוכנית, ובחירום עד ל-50%

במכון הפועל שנתיים לפחות: 50% מהבוגרים מקדמים יוזמות חינוכיות עבור החברה הערבית

8 שעות עברית שבועיות

במכון הפועל שנתיים לפחות: 40% מהבוגרים החלו ללמוד באקדמיה בתום שנה מסיום התוכנית



מבנה התוכנית שיווק ומיון

להלן פירוט המרכיבים העיקריים במסגרת פעילות השיווק והמיון של הארגונים:

איתור

עבודה משמעותית בכיתה י"ב, פונים גם להורים ורוצים שיהיו חלק מהתהליך. ככל שהמכון מתבסס ביישוב או באזור, הביקוש עולה ומתבצע סינון של המתקבלים. עם השנים יודעים המכונים לכוון באופן יותר מדויק לקהלי היעד הרלוונטיים ביותר. בחלק מהמקרים, בוגרי המכונים משתתפים גם הם בשיווק התוכנית.

מיון

תהליכי המיון התפתחו לאורך השנים וכוללים מספר רכיבים שונים בצירופים שונים בכל אחד מהמכונים: שאלונים, מרכזי הערכה, ראיונות אישיים, ביקורים במכונים, פעילויות משותפות כחלק מהתהליך.

שיווק

ימי חשיפה בבתי ספר, תנועות נוער, חבר מביא חבר, ביקורי בית, רשתות חברתיות.



מבנה התוכנית תכנים מרכזיים

להלן פירוט התכנים המרכזיים שכוללים המכונים:

הכוון אקדמי

רכיב משמעותי הכולל חשיפה למוסדות אקדמיים ותחומי לימוד, קורס פסיכומטרי, יע"ל/עברית בהיקף של 8 שעות שבועיות, סיורים ועבודה פרטנית. חלק מהמכונים מחזקים באופן ישיר יכולות הנדרשות לאקדמיה.

הכוון תעסוקתי

עבור אלו שאינם מעוניינים להשתלב באקדמיה, ניתנים תכנים מותאמים לצרכיהם.

מנהיגות

המשתתפים נחשפים למודלים שונים של מנהיגות, ולדרכים שונות של אפשרויות להשפיע על החברה בה הם חיים.

אחריות המשתתפים

כחלק מובנה במכונים למשתתפים יש אחריות על התכנים, הפעילויות והתפעול, והם נדרשים לבנות ואף לעיתים להעביר חלק מהתכנים.

סיורים

לרוב משלבים בסיורים בין תכני העשרה והמפגש עם ה"אחר", בחלק מהמכונים מתקיימת גם יציאה נוספת לטבע.

סמינרים

במרבית המכונים מתקיימים 2-3 סמינרים בשנה, כל אחד בין יומיים לשלושה, בהם משלבים תכני העשרה המרכזיים והמפגש עם ה"אחר". הסמינרים מהווים אירוע שיא ונעשית לקראתם הכנה משמעותית.



מבנה התוכנית תכנים מרכזיים (המשך)

העשרה

לכל מכון יש תוכנית הכוללת קורסים בנושאים שונים עליהם המכון שם דגש. הסיוורים והסמינרים המתקיימים במסגרת המכונים עוסקים לרוב גם בנושאי ההעשרה של המכון. נושאים מרכזיים: מנהיגות, זהות, יזמות חברתית וחינוך בלתי פורמלי, מגדר וחינוך מיני, מורשת ותרבות, דמוקרטיה, החברה בישראל, חינוך פיננסי.

מפגש עם החברה הישראלית

מתקיימים מפגשים רבים עם קבוצות מקבילות בשלב החיים מהחברה הערבית ומהחברה היהודית וכן מפגשים וסיוורים עם דמויות מעוררות השראה מקבוצות שונות בחברה הישראלית. התקנה אינה מכירה במפגשים עם בוגרים מהארגון או מכונים אחרים כמפגש עם ה"אחר" לצורך תקצוב.

כישורים רכים

המכונים עוסקים בפיתוח כישורים רכים במגוון דרכים, הן בהקשר התעסוקתי והן בהקשר ההתנדבותי והיזמי.

חיזוק הקבוצה

מתבצעים מהלכים רבים סביב נושא זה בכלל פעילויות המכון, הכוללים למידה קבוצתית, משימות משותפות, לקיחת אחריות משותפת ועוד. בתחילת השנה פועלים באופן ישיר ליצירת הקבוצה וחיזוקה.

התנדבות ויזמות חברתית

המשתתפים עוברים הכשרות בנושא הן לטובת הכרת סוגיות חברתיות, הן לשם מתן כלים לבצע פעילויות חינוך בלתי פורמליות והן לשם קבלת כלים לתכנון והוצאה לפועל של יוזמות חברתיות. הפעילות החברתית עצמה מתנהלת באופנים שונים מבחינת המיקום הגיאוגרפי וקהל היעד.

תחומי התנדבות ויזמות חברתית

מסגרות חינוך בלתי פורמליות, בתי ספר, קשישים, נוער בסיכון, חינוך מיוחד, עיסוק ישיר באלימות ועוד.



מבנה התוכנית שנות ליווי והערכת התוכנית

להלן פירוט המרכיבים העיקריים שמקבלים בוגרי המכונים במסגרת שנות הליווי:

ליווי בוגרים

רכיב משמעותי ביותר בתוכנית. מהווה השלמה לשנת המכון ורכזת המכונים אחראיות על שמירת הקשר. הפעילות במסגרת פחות אינטנסיבית בהשוואה לשנת המכון. במסגרת הליווי עוסקים בהקשרים של תעסוקה: הכנת קורות חיים, התמודדות עם שוק העבודה ותכנון קריירה. סיוע לסטודנטים להתמודד עם הלימודים והחיים האקדמיים. עבור אלו שטרם התקבלו לאקדמיה – סיוע בתהליכי הרשמה וקבלה.

יזמות חברתית או פעילות התנדבותית

בוגרי המכונים נדרשים לבצע במהלך השנתיים של הליווי, בליווי וסיוע צוות המכון.

מפגשים קבוצתיים

מתרחשים כל 3 חודשים, סביב נושאים הרלוונטיים לבוגרים, כאשר לרוב ישנה חלוקה בין אלו שנמצאים באקדמיה לאלו שטרם השתלבו ו/או שאינם מעוניינים להשתלב באקדמיה.

מדידה והערכה

מתבצעות במכונים בצורות שונות. נמדדות תפיסות, התפתחות אישית ועשייה חברתית, לצד מעקב אחר סטטוס הבוגרים בנוגע לתעסוקה ולימודים (השתלבות באקדמיה, נשירה).

אירועי שיא שנתיים

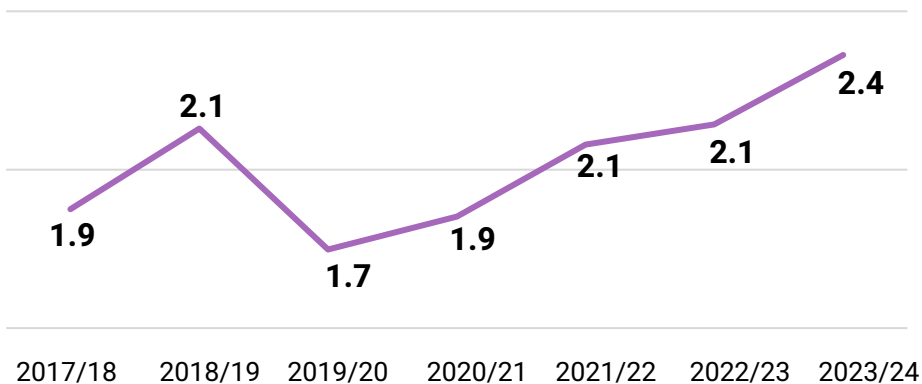
3

התפתחות מכוני המנהיגות לאורך השנים



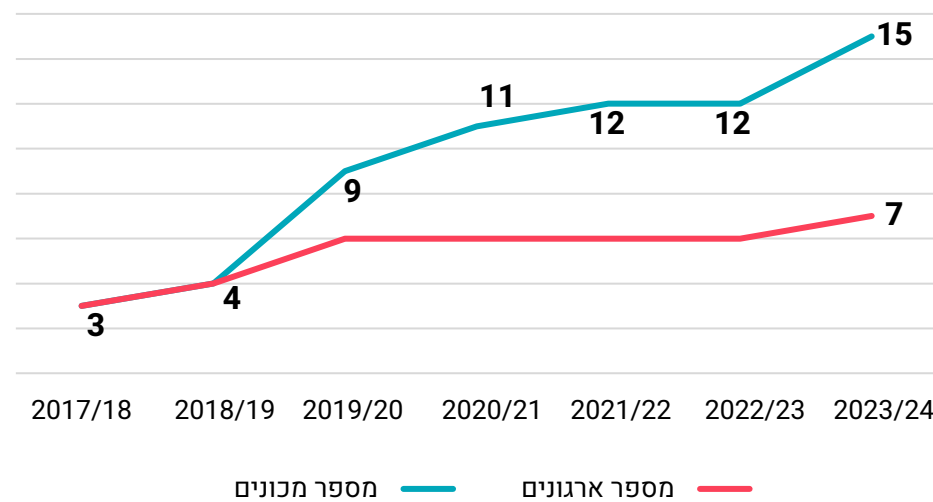
מספר ארגונים ותהליכי מיון

יחס מועמדים מתקבלים*



*ללא המכונים שנפתחו השנה, ללא כוכבי המדבר (לא התקבל הנתון),
ללא מסאר (משום שהביקוש במחזור האחרון עמד על קרוב ל-22 מועמדים לחניך, נתון אשר יצר הטיית נתונים).

התפתחות מספר הארגונים והמכונים הפועלים תחת התקנה

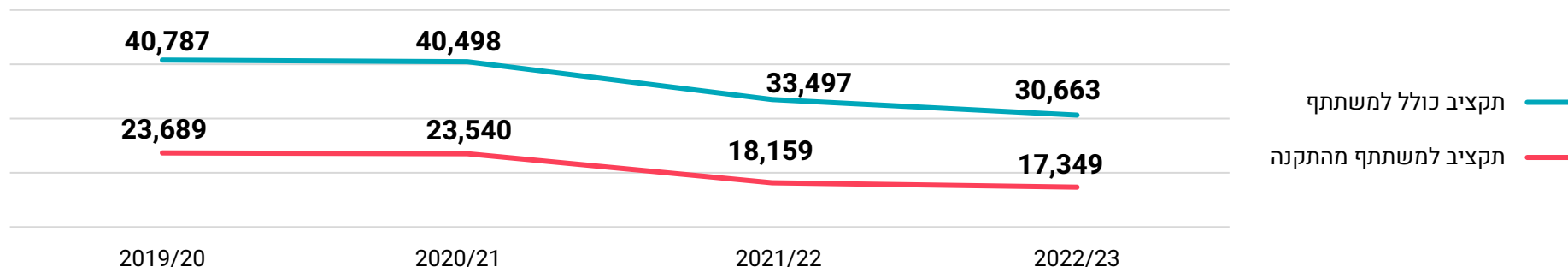


בשנים האחרונות גדל באופן משמעותי מספר מכוני המנהיגות לצד גידול משמעותי במגוון ומספר מודלים נוספים של שנות מעבר לערבים.

כפי שניתן לראות מספר המועמדים גדל במהלך שנים אלו בקצב גבוה יותר מהגידול במספר המכונים. כך שמספר המקומות המוצעים כיום אינו נותן מענה לביקוש.

נראה כי העלייה בביקוש נובעת מביסוס המכונים ברמה המקומית, בה הם זוכים להיכרות ואמון מצד הרשויות והתושבים, ועליה במוניטין שלהם. בנוסף, ברמה הארצית, מכוני המנהיגות יחד עם תוכניות שנות מעבר נוספות הפכו בשנים האחרונות לרכיב מקובל במסלול ההתפתחות של צעירים, זאת בשונה מהעבר הלא רחוק בו נושא שנות המעבר לאחר התיכון היה נתון במחלוקת.

תקציב כולל למשתתף שנת מכינה וליווי, ממוצע כל המכונים, ב-ש



ישנם פערים בין התקציב פר משתתף שהתקבל מהמכונים לתקציב פר משתתף שהתקבל ממשרד החינוך. הפער נובע הן ממועד ספירת המשתתפים והן מכך שהחישוב שנעשה על נתוני המכונים מבוסס מחזור בעוד תקציבי משרד החינוך הינם לפי שנת תקציב.

▶ התקציב כולל את שנת המכינה (כ-80%) ואת שנות הליווי (כ-20%), והעלות הכוללת למשתתף נעה בין 20 ל-80 אלף ש"ח למשתתף.

▶ **קיימת מגמה של הפחתת העלות למשתתף הנובעת מהתייעלות המכונים (בין השאר בשל עליית מספר המשתתפים בכל מכון) לצד שחיקה תקציבית.**

▶ השונות בעלויות בין המכונים מוסברת על ידי מספר משתנים: צרכי קהל היעד (למשל בחברה הבדואית העלויות גבוהות יותר); עלות נוספת במכונים בתנאי פנימייה; שונות באופן ההפעלה ושונות במקורות התקציביים העומדים לרשות כל אחד מהארגונים.

▶ תקציב תקנת המנהיגות מהווה בממוצע כ-57% מסך עלות הפעלת מכוני המנהיגות, כאשר השאר מושלם ממקורות פילנתרופיים, אך קיימת שונות גדולה בין המכונים, כך שחלקו של תקציב התקנה נע בין 20% מהתקציב ל-90% (המקסימום על פי התקנה).

▶ בחלק מהמכונים חלקו של תקציב התקנה עלה באופן משמעותי לאורך שנות ההפעלה מ-60% לכ-90% מעלות ההפעלה, ככל הנראה בשל ירידה בתמיכה פילנתרופית.

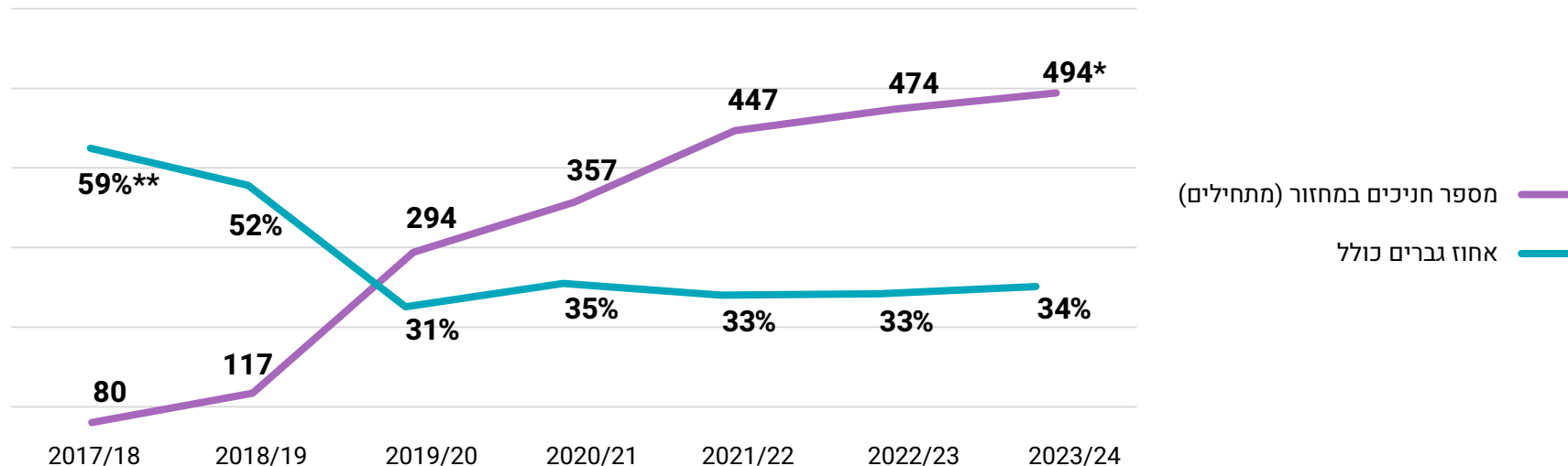
משתתפים מספר וחלוקה מגדרית

מספר משתתפים במחזור בכלל המכונים ושיעור הגברים מתוכם

חלוקה מגדרית של כלל
המשתתפים 2017-2024



34% 66%



*ללא המכונים החדשים שנפתחו השנה

**בתחילת הדרך, שיעור הגברים מתוך כלל המשתתפים היה גבוה בשל חלקו היחסי הגדול של מכון חממה של כוכבי המדבר (שהיה אחד הראשונים להיפתח ומיועד לגברים בלבד).

הגידול במספרי המשתתפים מבטא גם גידול משמעותי במספר המשתתפים פר מכון, מכ-27 במכון בשנת 2017/18 לכ-41 במכון בשנת 2023/24.

תוכניות חממה וראידאת של כוכבי המדבר מיועדות לגברים בלבד ולנשים בלבד (בהתאמה). שאר המכונים כוללים גברים ונשים, ויש בהם רוב נשי מובהק ועקבי.

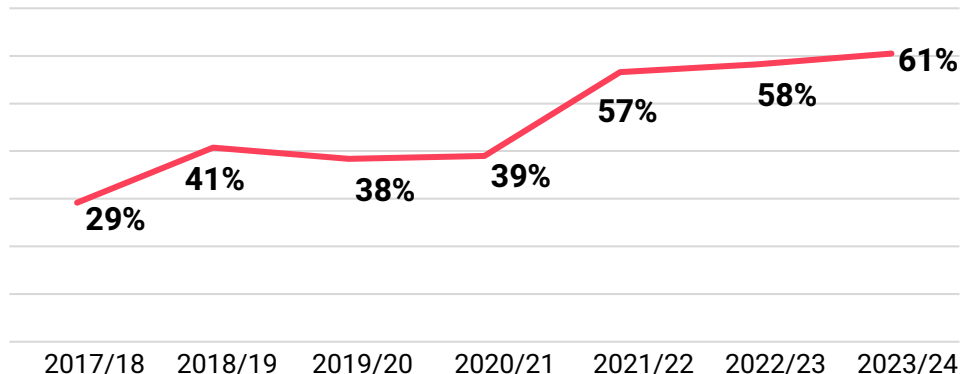
אחוז הגברים במכוני המנהיגות עומד על 34% בשנה הנוכחית (2023/24), ללא כוכבי המדבר עומד אחוז הגברים כיום על 31%. לשם השוואה שיעור המתנדבות מהחברה הערבית בשירות הלאומי עומד על 88%.



"חלק גדול מגיעים ממשפחות שמרניות מאד, ממשפחות שהן דור ראשון להשכלה גבוהה. לא פשוט לצעירים להתמודד עם ההורים שלהם וזה משהו שהם לומדים במהלך השנה, למשל מה הולכים ללמוד, איך לשכנע את ההורים, איך מחזקים את הקשרים עם ההורים. המכון גם עובד עם ההורים, יש תקשורת איתם וסדנאות."

מנהלת תחום צעירים

שיעור משתתפים ברמת עברית נמוכה בכניסה לשנת המכון



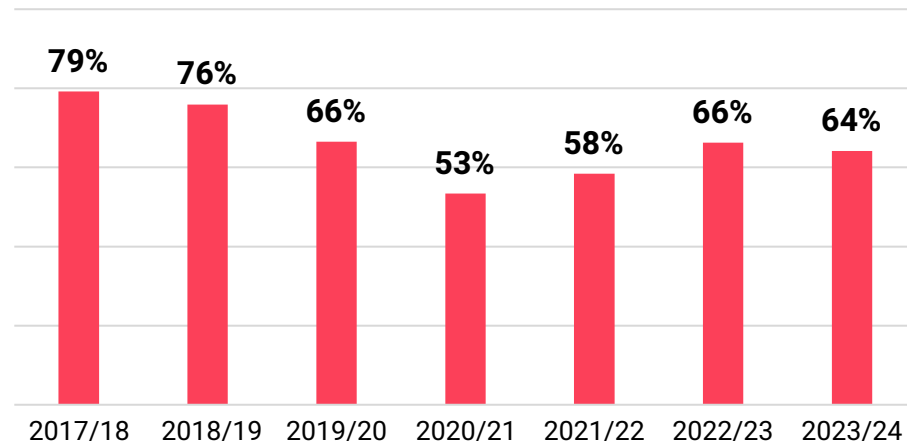
כל אחד מהארגונים מחלק את רמת העברית של המשתתפים בתחילת כל שנה ל-2 או 3 רמות על ידי מבחן ו/או ריאיון אישי בכדי לשבץ אותם בכיתת רמת העברית המתאימה להם.

לכל מכון מבחנים ותהליכי הערכה משלו כך שמדובר במדידה בלתי אחידה.

יחד עם זאת, לאורך השנים ניתן לראות עלייה בשיעור המשתתפים ברמת העברית הנמוכה. על פי הגדרת המכונים עצמם המשתתפים אינם מגיעים מהקבוצה החזקה ביותר ובחלק מההיבטים הינם בעלי מאפיינים חלשים במיוחד.

משתתפים רמת עברית והשכלת הורים

שיעור המשתתפים שהינם דור ראשון להשכלה גבוהה שני ההורים אינם אקדמאים



בשלושת המחזורים האחרונים חלה עלייה בשיעור המשתתפים שהם דור ראשון להשכלה גבוהה, לאחר ירידה של מספר שנים.

הסבר אפשרי לירידה הכללית בשיעור המשתתפים שהם דור ראשון להשכלה עשוי להיות הירידה מתונה בשיעורם בכלל אוכלוסיית הצעירים, בשל עלייה ברמות ההשכלה בעשורים הקודמים.

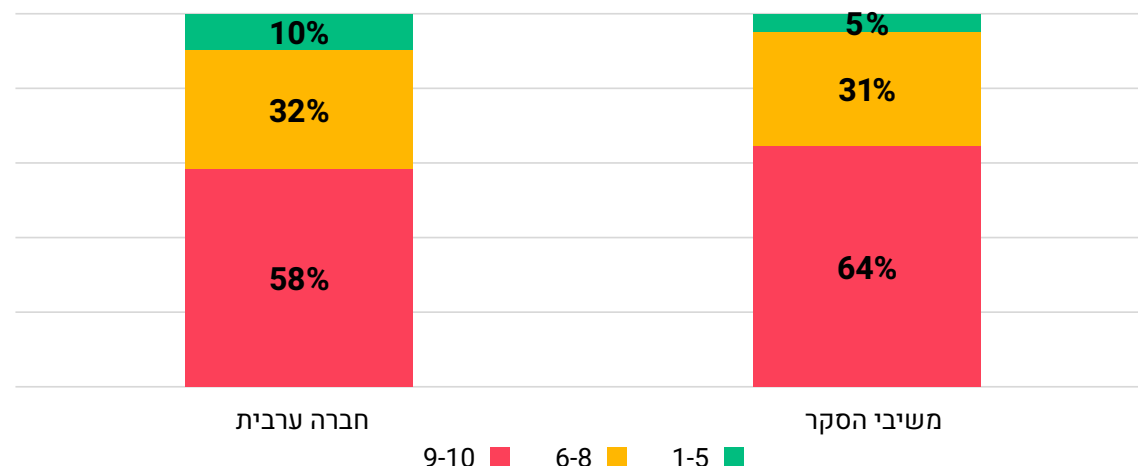
העלייה בשיעורם של משתתפים אלו בשנים האחרונות בקרב משתתפי המכונים אינה טריוויאלית לאור העלייה בביקוש להשתתפות במכונים (כלומר, הגדלת היצע המשתתפים לבחור ממנו).

הדבר מצביע על כך שהמכונים מוכוונים לקבוצת הביניים של הצעירים הערבים – לא הקבוצה החזקה ביותר, אלא קבוצה בעלת פוטנציאל.



משתתפים רקע כלכלי-חברתי

מדד טיפוח בתי ספר*



*מדד טיפוח

מדד טיפוח הוא מדד של משרד החינוך אשר ניתן לכל בית ספר, ומורכב מממוצע מדדי הטיפוח האישיים של כלל התלמידים בו. מדדים אלו כוללים השכלת ההורה המשכיל ביותר; רמת ההכנסה לנפש במשפחה; פריפריאליות בית הספר ושילוב של הגירה וארץ מצוקה. המדד מחלק את בתי הספר לעשירונים, בין 1 ל-10, כאשר **בעשירון 1 (גבוה)** נמצאים בתי הספר עם התלמידים בעלי הרקע הסוציאקונומי החזק ביותר ו**בעשירון 10 (נמוך)** התלמידים בעלי הרקע הסוציאקונומי החלש ביותר.

◀ **קרוב לשני שליש מבוגרי המכונים מגיעים משני עשירוני הטיפוח הנמוכים ביותר (9-10), 6 נקודות אחוז יותר מכלל החברה הערבית.**

◀ **רק 5% מבוגרי המכונים מגיעים מחמשת העשירונים העליונים (1-5) לעומת 10% בקרב כלל החברה הערבית.**

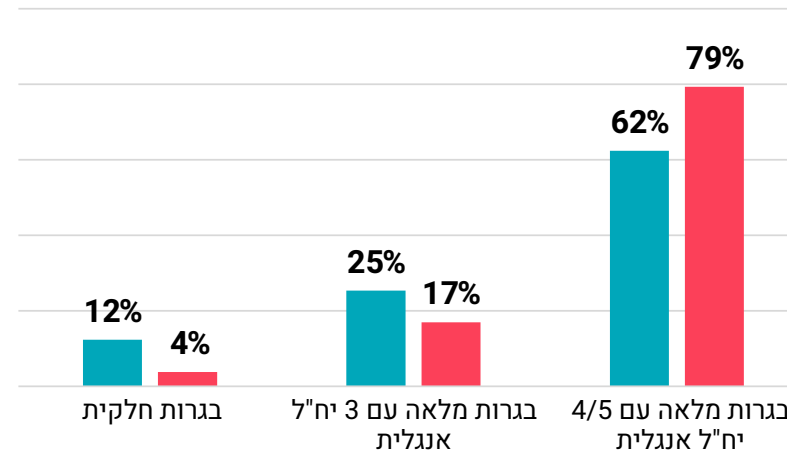
◀ **לאורך השנים לא חל שינוי משמעותי בתמהיל מדד הטיפוח של בוגרי מכוני המנהיגות, ותמהיל זה מראה כי מכוני המנהיגות מצליחים להגיע לקהלים נרחבים בחברה הערבית.**

◀ **קיימת שונות גדולה בין המכונים בתמהיל הבוגרים לפי מדדי הטיפוח.** בבחינת אחוז הבוגרים המגיעים מעשירונים 9-10, ישנם 4 מכונים בהם 80% ומעלה מהבוגרים מעשירונים אלו, שני מכונים בהם כ-70% מהבוגרים מעשירונים אלו, 3 מכונים בהם כ-50% ו-3 מכונים בהם 30% ומטה מגיעים מעשירונים אלו, ובהם מכן אחד בו אין בוגרים מעשירונים אלו כלל.

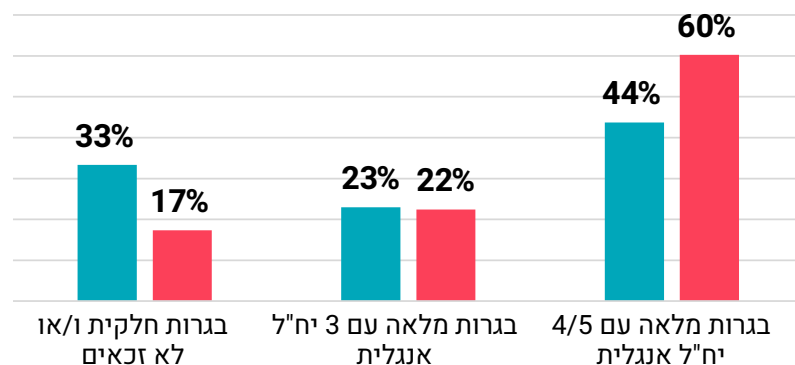
משתתפים רמת בגריות

רמת תעודת בגרות, לפי מגדר N=906

נשים
גברים



זכאות לבגרות מתוך הנבחרים לבגרות בכיתה י"ב, חברה ערבית, נתוני שנת 2021



בהשוואה בין בוגרי המכונים לכלל הנבחרים בכיתות י"ב לבגרות מהחברה הערבית בשנת 2021, ניתן לראות כי **בוגרי ובגרות המכונים הינם בעלי הישגים גבוהים יותר.**

הפער המשמעותי יותר הינו בקרב הגברים: 87% מבוגרי המכונים (הבנים) היו זכאים לבגרות לעומת 67% בקרב כלל החברה הערבית (ב-2021).

מקור: עיבוד נאס-נאס לנתוני הלמ"ס, 2023

לא נמצאו הבדלים משמעותיים ברמת תעודת הבגרות של המשתתפים לאורך השנים, מלבד **עליה קטנה באחוז המשתתפים בעלי בגרות חלקית ו/או בגרות שאינה אוניברסיטאית (3 יחידות אנגלית).** כאמור לעיל, העלייה בשיעור המשתתפים בעלי רמות בגרות נמוכות מרשימה אל מול העלייה בביקוש להתקבל למכונים.

קיימים הבדלים ברמת הבגרות של בוגרי המכונים **בפילוח לפי אזור מגורים.** שיעור הבוגרים בעלי בגרות מלאה עם 4/5 יח"ל אנגלית תושבי הדרום הוא 65%; מקרב תושבי המרכז – 75%; מקרב תושבי הצפון – 77% ומקרב תושבי חיפה – 82%.

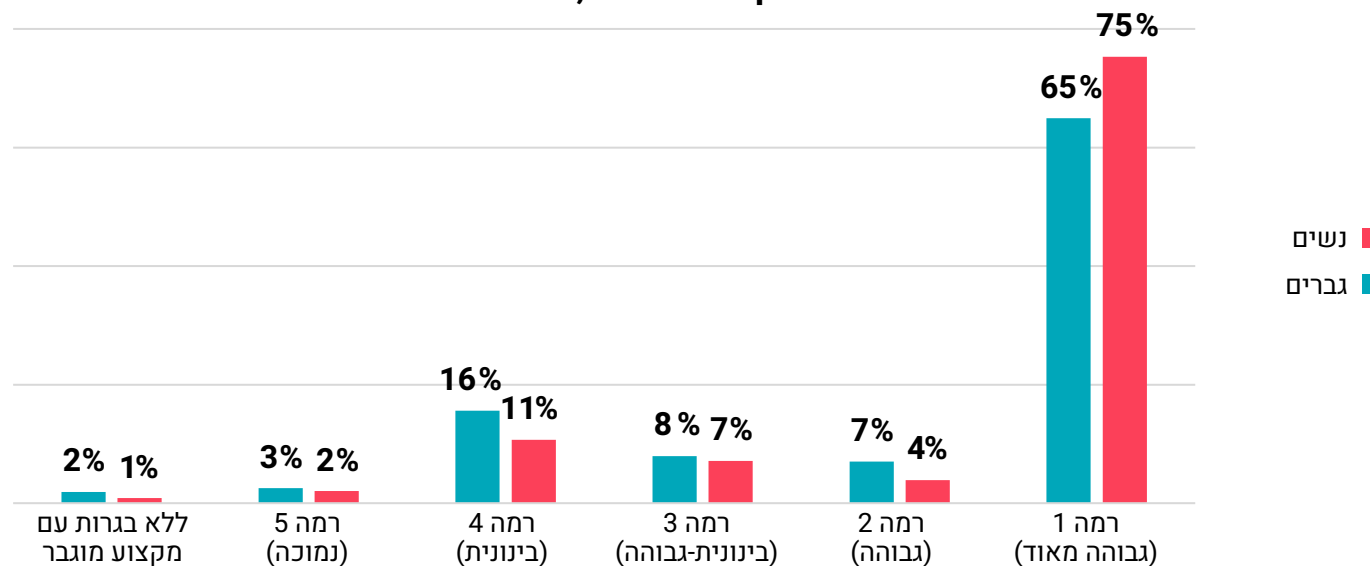
בנוסף, ישנם הבדלים בין מכונים המכונים באופן משמעותי יותר לאקדמיה – בהם אחוז בעלי הבגרות המלאה עם 4/5 יח"ל עומד על כ-90%, אל מול מכונים בעלי מיקוד אחר, בהם אחוז הזכאים לבגרות כזו עומד על כ-60% ואף למטה מכך.

ככל שהמשתתפים מגיעים ממד טיפוח נמוך יותר, כך הישגי הבגרות שלהם נמוכים יותר.

מקור: 906 משיבי הסקר, בוגרי מחזורים 2017/18-2022/23.

משתתפים בעלי בגריות עם מקצוע מוגבר

רמת המקצוע המוגבר, לפי מגדר N=906



בבתי ספר רבים בחברה הערבית נהוג להתייחס לכיתות בהם לומדים מקצועות מוגברים מסויימים ככיתות בעלות 'פוטנציאל אקדמי', גם אם אין הדבר אומר כי כלל התלמידים מכיתות אלו יגיעו לאקדמיה.

על מנת לבחון מזווית נוספת את איכות הבגרות של משתתפי המכונים, הוכן בשיתוף עם אנשי חינוך ערבים, מדרג של המקצועות המוגברים לבגרות על פי רמתן (ראו [נספח](#)). משיבי הסקר דיווחו על המקצועות המוגברים שלמדו, ואלו דורגו על בסיס המקצוע הגבוה ביותר בדירוג. אין מדובר בדירוג רשמי, אלא בדרך נוספת להסתכל על מאפייני הבגרות של המשתתפים.

על פי ניתוח זה ניתן לראות כי לאורך השנים, החלק היחסי של המשתתפים המגיעים מרמה 1 הולך ועולה באופן מתון.

קיים דמיון בהיקף המשתתפים בעלי בגרות מלאה עם 4/5 יח"ל אנגלית לבין המשתתפים בעלי מקצוע מוגבר ברמה 1.



התפתחות המכונים לאורך השנים סיכום

שנות המעבר הפכו בשנים האחרונות לפתרון ממוסד ולמסגרת מקובלת ומרכזית עבור צעירים וצעירות ערבים לאחר התיכון. זאת, כחלק מההשקעה בפיתוח כלכלי-חברתי של החברה הערבית וכמענה לאתגרים של מחסור במסגרות מעבר, של חוסר מעש ושל אלימות ופשיעה בקרב צעירים וצעירות ערבים.

- ההתנגדות והחששות שהועלו בשנים הראשונות להפעלת המכונים, במסגרת השיח הקונטרברסאלי סביב מודלים שונים של שירות לאומי/אזרחי/קהילתי, פחתו משמעותית עם התבססות המכונים ומודלים קהילתיים נוספים.

מכוני המנהיגות מהווים אחד מהמודלים המרכזיים והמובילים של שנות המעבר. מהנתונים המוצגים בפרק זה עולות הנקודות הבאות:

- הגידול במספר המכונים אינו נותן מענה מספק להיקף הביקוש להשתתפות בהם, וקיים פוטנציאל גידול משמעותי.
- על אף התייעלות המכונים מבחינה תקציבית, נראה כי תקציב התקנה אינו מספיק והמכונים נדרשים להשלמות פילנתרופיות משמעותיות אשר אינן תמיד בנמצא.
- לאורך השנים ניתן לראות שהמכונים פונים לאוכלוסייה מגוונת שאינה בהכרח אליטיסטית (מבחינת דור ראשון להשכלה גבוהה, רמת בגרות, מדד טיפוח ורמת עברית).
- בבחינת ממוצע המשתתפים נראה כי מבחינת הישגים לימודיים בתיכון הם מעל הממוצע הארצי, אך קיימת שונות בין המכונים בהיבט זה.
- ייצוג הגברים במכונים הינו במגמת עלייה מתונה בשנים האחרונות, ונראה שדרישות התקנה מקשות על הגדלת מספרי הגברים.



4

פורום מכוני המנהיגות כיום – ארגונים, מכוני ומשתתפים

הארגונים המפעילים

15 מכוני המנהיגות מופעלים על ידי 7 ארגונים, תחת המסגרת, התקצוב וההגדרות של תקנת מכוני המנהיגות. להלן פירוט על הארגונים המפעילים, דגשים ייחודיים של עבודתם, ומאפייני המחזור הנוכחי של המשתתפים (הפירוט להלן לפי סדר א"ב):



אות הנוער**
אל-נור



תרבות
ריאדה



שותפויות
אדמונד דה
רוטשילד
מסאר עראבה
מסאר ואדי עארה



מעשה
אנטלאקה עכו
אנטלאקה חיפה



כוכבי המדבר
חממה
ראידאת



אג'יק
סביל נצרת
סביל כפר קאסם
סביל באר שבע
סביל רהט*



אג'יאל
סנאבל צפון
סנאבל מרכז
דורוב*



מפעילים תוכניות שנות מעבר
נוספות עבור צעירים ערבים



אינם מפעילים תוכניות שנות מעבר
נוספות עבור צעירים ערבים



ניהול ערבי או ערבי-יהודי, כל פעילות
הארגון נוגעת לחברה הערבית



ניהול יהודי, חלק מפעילות
הארגון נוגע בחברה הערבית



פעילות במספר אזורים
או בפריסה ארצית



פעילות באזור
אחד בלבד

*מכון דורוב קיים מזה מספר שנים אך מתוקצב מהתקנה רק החל מהשנה, ועל כן נתוני בוגריו אינם כלולים בנתוני סקר הבוגרים.
** אות הנוער אינו נכלל בשלב זה בפורום מכוני המנהיגות, ומכון אל-נור נפתח רק בשנה זו ומסיבות אלו לא נכלל במחקר.



עוד משהו



ליווי



התנדבות



קהל היעד



לינה מחוץ
לבית



תכנים
מרכזיים



אג'יאל

החטיבה הערבית בתנועת השומר הצעיר. אג'יאל הוא גוף חינוכי המקדם ערכים של מעורבות חברתית קהילתית ואזרחית, מנהיגות, סובלנות, סולידריות ושיח באמצעות פעילויות פנאי בלתי פורמליות לילדים ובני נוער בתוך היישובים הערביים והמעורבים. מכוני המנהיגות מהווים תשתית ליצירת תנועת הבוגרים של תנועת הנוער, בדומה לארגונים דומים בחברה היהודית.

המכונים

שלושת המכונים פועלים באופן אזורי (ולא יישובי) ועובדים באותה מתכונת, קיימות התאמות להיבטים תרבותיים של אותו אזור.

דורוב*

סנאבל מרכז

סנאבל צפון



ליווי פרטני פיזי, ליווי אקדמי פרטני וקבוצתי, ליווי תעסוקתי, המשך שיפור סיכויי קבלה לאקדמיה, פעילויות קבוצתיות, יוזמות והתנדבות



90% ממשתתפי המכונים מגיעים מתנועת הנוער של אג'יאל. כ-90% עם בגרות מלאה, אבל רק מעטים עם בגרות איכותית, חלק מכוונים לאקדמיה וחלק להכשרות טכנולוגיות.



התוכנית מהווה המשך לרצף של תנועת הנוער של הארגון. מכיוון שמרבית המשתתפים כבר מכירים אחד את השני ובנוסף כבר מבינים מה היא התנדבות, שנת המכון עוסקת משלבים מוקדמים בפעילות התנדבותית וכן בחיזוק היכולות של המשתתפים לצד מתן הכוון אקדמי או תעסוקתי בהתאם לצרכי המשתתפים. המודל החינוכי מתמקד בחיזוק המודעות העצמית, גיבוש הזהות, בטחון עצמי, הבעה, יוזמה, תכנון ועשייה.



ההורים משולבים בתהליך ההכוון האקדמי בכדי שיוכלו לתמוך בהחלטה של המשתתף בסופו של התהליך.



המשתתפים מתנדבים ביישוב שלהם. בנוסף מתקיימות התנדבויות קבוצתיות.



במסגרת הסמינרים כ-4-5 בשנה. חלק מהלינה היא לינת שטח במסגרת מחנות הקיץ של תנועת הנוער

*מכון דורוב קיים מזה מספר שנים אך מתוקצב מהתקנה רק החל מהשנה, ועל כן נתוני בוגריו אינם כלולים בנתוני סקר הבוגרים.



עוד משהו



ליווי



התנדבות



קהל היעד



לינה מחוץ
לבית



תכנים
מרכזיים

أجيك • معهد النقب
אג'יק • מכון הנגב
أمانة وتجديد مسورة של חדשנות



אג'יק

ארגון שינוי חברתי יהודי-ערבי ותיק המבוסס בנגב ופועל בכל הארץ בשלושה תחומים מרכזיים: נוער וצעירים, חיים משותפים ופיתוח חברתי-כלכלי. הארגון מפעיל תוכניות רבות, ביניהם ארגון נוער ערבי ארצי ("שביבאת אג'יק"), ופועל בשותפות עם ארגוני חברה אזרחית, רשויות מקומיות וגופים ממשלתיים. אג'יק מפעיל תוכניות שונות מעבר רבות ומגוונות וביניהן גם ארבעה מכוני מנהיגות.

המכונים

סאביל רהט

המכון יישובי אשר נפתח בשנה הנוכחית ברהט ומיועד לתושבי העיר. המכון שם דגש על פיתוח יכולות מנהיגותיות והיכרות עם התרבות המקומית.

סאביל באר שבע

המכון נמצא בבאר שבע ופועל באופן אזורי עבור כל הדרום. מכוון ליצירת מנהיגות בדואית, ועוסק הרבה בהיכרות של החברה הבדואית, מכיוון שכל אחד מכיר רק את הסיפור שלו ובמכון נחשף לקבוצות נוספות בתוך החברה הבדואית.

סאביל מרכז/ברידג'טק

שתי קבוצות במכון, אחת במתכונת הרגילה והשנייה מכוונית למקצועות ההייטק בנוסף לרכיב המנהיגות.

סאביל צפון

המכון נמצא בנצרת ושם דגש משמעותי על החיבור לקהילה המקומית. רוב המשתתפים מגיעים מהעיר, המכון יושב בתוך שכונה קשה ונעשות פעולות רבות עם אנשי השכונה, הפכו למעין מרכז קהילתי בה.



פיתוח תמונת העתיד באמצעות התנדבות בקהילה שמחזקת את יכולות המנהיגות, לצד בניית תמונת עתיד במסגרת ההכוון האקדמי. מפגשים עם צעירים מהחברה היהודית. בנוסף מתבצעת עבודה רבה מול ההורים הכוללת מפגשי חשיפה, ערבי הורים וקשר שוטף בכדי לאפשר את השינוי לצד התמיכה מהבית.



75% עם בגרות מלאה, והשאר עם בגרות חלקית אך קרובה למלאה. כיום עדיין לא מגיעים משתתפים רבים מתוך תנועת הנוער של אג'יק, ייתכן שהדבר ישתנה בשנים הקרובות, בשל גידול במספר בוגרי תנועת הנוער.



מאפשר להשלים את תהליך השינוי אותו עוברים המשתתפים בשנת המכון. תמיכה מותאמת לצרכי הצעירים ולוחות הזמנים שלהם. מתקיימים סמינרים הכוללים לינה גם עבור הבוגרים.



מתקיימים בין 3-4 סמינרים בשנה הכוללים לינה מחוץ לבית.



הגבירו בשנים האחרונות את המעורבות בקהילה של המכונים, רוצים לעבוד יחד עם הקהילה ולהשפיע. השינוי הפך את המכונים לשחקן משמעותי יותר בקהילה וגם הגביר את הביקוש להשתתפות במכונים.



הבוגרים משתתפים בתהליכי המיון של המחזורים הבאים. מתקיים חיבור בין בוגרים ומשתתפים ממחזורים ואזורים שונים בכדי לאפשר רישות ושייכות מעבר לרמה המקומית.



עוד משהו



ליווי



התנדבות



קהל היעד



לינה מחוץ
לבית



תכנים
מרכזיים



כוכבי המדבר

ארגון ערבי-יהודי הפועל בקרב החברה הבדואית בנגב. מטרתו המרכזית של הארגון היא לפתח ולקדם מנהיגות בדואית צעירה אשר תוביל את החברה הבדואית בשנים הבאות.

הארגון מפעיל בית ספר למנהיגות מגילאי החטיבה ומעלה ותוכנית לחינוך בלתי פורמלי לנוער. מכוני המנהיגות, שהיוו את הגרעין הראשוני של פעילות הארגון, מהווים גם כיום רכיב מרכזי וחשוב בפעילותו ובוגריהם מזינים את תוכנית הבוגרים שלו.

ראידאת – העצמה נשית ומנהיגות (לבנות)

- לא פנימייתי
- קבוצת הנשים מאפשרת נגיעה בתכנים שלא ניתן היה לגעת בהם לו היו גם בנים בתוכנית.
- מקיימות גם פעילות שטח, באופן המותאם להן.

חממה למנהיגות ויזמות (לבנים)

- תוכנית פנימייתית – 24/7, הצוותים אוכלים וישנים יחד עם החניכים.
- פרק שטח של 40 יום – מחזק עצמאות, בניית קבוצה, התמדה, אחריות, עמידה בזמנים ותחושת מסוגלות.

התכנים



התוכנית משווקת כתוכנית שמתחילה בגיל 18 ומסתיימת בגיל 25.



בגרות שמאפשרת קבלה לאקדמיה, אך מקבלים גם על בסיס יכולות מנהיגות.



מנהיגות, זהות, והכנה לאקדמיה; פיתוח דור חדש של מנהיגות בנגב, שיגיעו לעמדות מפתח ויובילו את החברה הבדואית למקום טוב יותר. דגש על הסיפור העל שבטי של החברה הבדואית. משקיעים בעברית, אנגלית ומתמטיקה ולא בפסיכומטרי ויע"ל.



המדריכים מגיעים מקרב בוגרי המחזוריים הקודמים. קורס יזמות שנתית – לומדים להרים פרויקט מאפס. קורס הדרכה – תעודת מדריך של משרד החינוך.



מתנדבים גם בחברה היהודית וגם בחברה הבדואית – רוב ההתנדבויות במסגרות חינוך, במטרה להוות מודל עבור ילדים וגם לייצר שיח על ידי הנוכחות ביישובים השונים.



הבנים: פנימייה ובסדנת השטח; הבנות: בסמינרים.



עוד משהו



ליווי



התנדבות



קהל היעד



לינה מחוץ
לבית



תכנים
מרכזיים

מַעֲשֵׂה
מַעֲשָׂה
MA'ASE



מרכז מעשה

עמותה המקדמת מוביליות חברתית-כלכלית של צעירים מהפריפריה החברתית-כלכלית מכלל המגזרים בחברה הישראלית. ההתנדבות נמצאת בלב העשייה הארגונית ונתפסת ככלי לפיתוח יכולות אישיות, אמצעי להעצמה אישית של הצעירים ולפיתוח דור העתיד. בנוסף למכוני המנהיגות, מפעילה העמותה תוכניות נוער, שנות שירות ומכונות קדם-צבאיות למגוון רחב של אוכלוסיות.

המכונים

שני המכונים פועלים בערים מעורבת ובמתכונת דומה בנוגע לתכנים המרכזיים, אבל בשאר הדברים קיימת גמישות גדולה הנובעת ממעורבות המשתתפים בבניית התכנים.

אנטלאקה עכו

אנטלאקה חיפה



מתקיימות שיחות חודשיות עם הבוגרים, בנוסף יש אירועים ייחודיים עבור הבוגרים, אליהם מגיעים בוגרים מכלל המחוזים, כך שהקשר עם הבוגרים נשמר לאורך זמן רב.



המשתתפים בחיפה מגיעים מאזור הצפון (לאו דווקא קרוב לחיפה); לעכו מגיעים בעיקר מעכו והסביבה. הרוב עם בגרות מלאה, מחפשים בעיקר מוטיבציה לעבור תהליך, להיות בקבוצה ולעשות שינוי בחייהם.



מודל ההתנדבות בין שני המכונים שונה: חיפה: החלו מלמטה והשתלבו בגנים, בתי אבות ומתנ"סים ומעבירים פעילויות מגוונות, לרבות קורסים שהמשתתפים מעבירים.



יזמות חברתית: מקיימים למידה של סוגיות חברתיות שונות ובהתאם מיישמים יוזמה חברתית.

עכו: נמצאים בקשר טוב עם הרשות ועובדים בעיקר בתוך בתי הספר. כתוצאה מהעבודה בתוך בתי הספר הם מצליחים להגיע להרבה צעירים שמשתלבים אחר כך בתוכנית.



ציר אישי של המשתתף - נדרש להציג בפני הקבוצה 3 פעמים: היכרות אישית, הרצאה על כל נושא שהם בוחרים וסיור ביישוב של המשתתף. עוסקים רבות בנושא המגדרי, מתרגלים שוויוניות מגדרית במסגרת המכונים.



חיפה - מכון אזורי בתנאי פנימייה. עכו - לא פנימיית. סיורים חודשיים עם לינה.



עוד משהו



ליווי



התנדבות



קהל היעד



לינה מחוץ
לבית



תכנים
מרכזיים



שותפויות אדמונד דה רוטשילד

הזרוע החברתית-ביצועית של קרן אדמונד דה רוטשילד. עמותה הפועלת בכל הארץ לצמצום פערים בחברה הישראלית בדגש על הפריפריה הגיאוגרפית ובאמצעות תוכניות מנהיגות לנוער ולצעירים ממגוון מגזרים בחברה. תוכניות העמותה שמות דגש על פיתוח אישי ומקצועי של המשתתפים, בניית אחריות ושותפות.

המכונים

שני המכונים פועלים באותה מתכונת ובאופן אזורי. המכונים מיועדים לקהל יעד המעוניין להשתלב באקדמיה.

מסאר עראבה

מסאר ואדי ערה



תוכנית עבודה אישית לכל בוגר, מפגשים בקמפוסים לאלו שכבר לומדים, מפגשים נפרדים לאלו שטרם השתלבו באקדמיה, תוכנית מנטורינג, ימי שיא בנושאי אקדמיה ותעסוקה. בשונה משאר המכונים, משתתפי המכון נחשבים לבוגרים רק בתום תקופת לימודי התואר הראשון, כלומר התוכנית מלווה את המשתתפים עד לסוף הלימודים האקדמיים ומשם עוברים לרשת הבוגרים.



מכוונים באופן בלעדי למשתתפים שרוצים ויכולים להשתלב באקדמיה בישראל. בעלי בגרות מלאה, אך לא בודקים את רמת הבגרות.



מנהיגות, אקדמיה, פיתוח אישי והקבוצה. קורס מדמה אקדמיה, העברת מסר.



יזמות חברתית: מקיימים למידה של סוגיות חברתיות שונות ובהתאם מיישמים יוזמה חברתית.



מתחילים מהיסודות, למה חשוב להתנדב ולאחר מכן מתקיימת פעילות התנדבותית שבועית באופן פרטני וכן יזמות חברתית באופן קבוצתי.



במסגרת סמינרים, 3 בשנה.



עוד משהו



ליווי



התנדבות



קהל היעד



לינה מחוץ
לבית



תכנים
מרכזיים



תנועת תרבות

תנועת תרבות היא ארגון ארצי של אומנים, אנשי תרבות ומחנכים המחויבים לפיתוח חוסן חברתי דרך תרבות ואומנות בפריפריה הגאו-חברתית בישראל. התנועה פועלת באופן המשלב פעילות שטח אינטנסיבית, השפעה על מדיניות ציבורית, ובניית שותפויות עם גופים אזרחיים ותרבותיים ברמה המקומית והארצית.

המכונים

מכון ריאדה – כפר כנא

החזון של המכון הוא הקמת רשת משימתית של קהילות צעירים ברות קיימא בחברה הערבית. האומנות מהווה כלי מרכזי בפעילות המכון, באמצעות פרקטיקות שונות בסוגי אומנות שונים עובדים עם המשתתפים על פיתוח המנהיגות.



ממוקדים בליווי האישי של הבוגרים. הפעילות ההתנדבותית של הבוגרים מבוצעת ברובה דרך שיתוף פעולה של תנועת תרבות עם פר"ח.



המשתתפים ברובם מגיעים מכפר כנא ומעט מהאזור. משתתפים רבים מגיעים מתנועות נוער.



קבוצה, מנהיגות, כלכלה וחברה, חינוך ותרבות, מגדר ומיניות, חיים משותפים. קורס עברית ייחודי המשלב אלמנטים אומנותיים – משחק, שירים ותיאטרון. טיולי טבע.



- המשתתפים עוברים קורס הדרכת נוער במסגרת שנת המכון.
- צוות מעורב של ערבים ויהודים, מאפשר למשתתפים מפגש משמעותי ראשון עם יהודים.
- מפגשים עם צעירים יהודים שנמצאים בתוכניות מקבילות של תנועת תרבות.



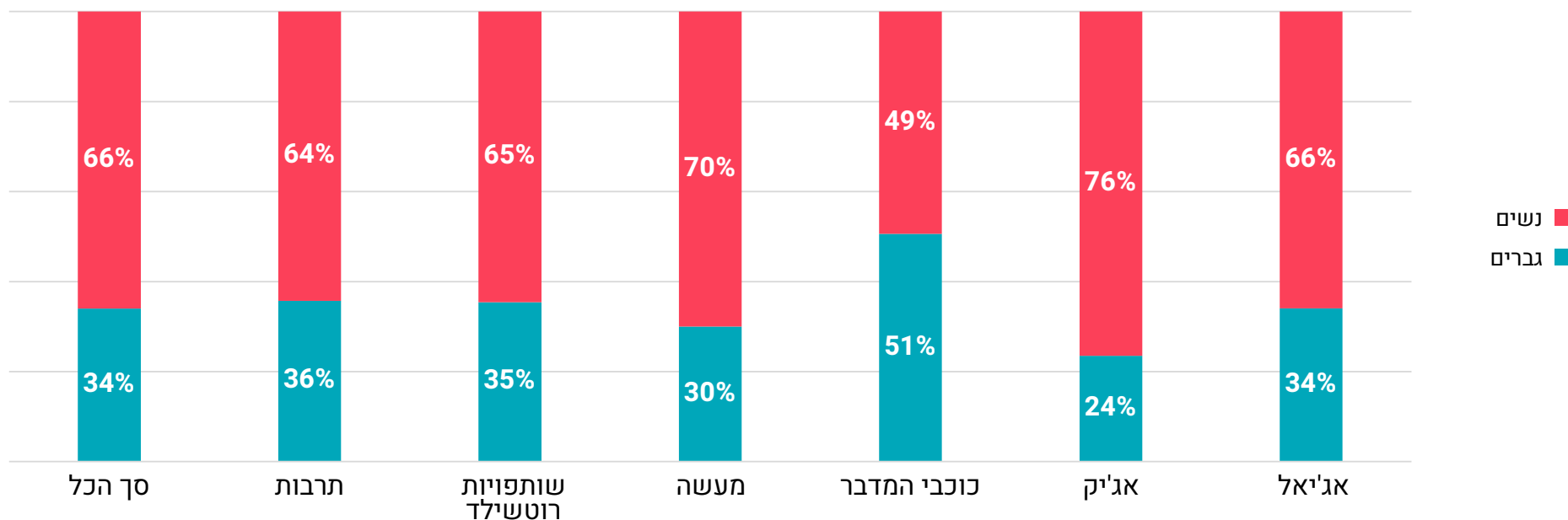
הפעילות מתבצעת בכפר כנא עם ילדים, נוער וקשישים, מרבית הפעולות הינן בעלות היבטים אומנותיים.



במסגרת סמינרים, 2-3 בשנה.



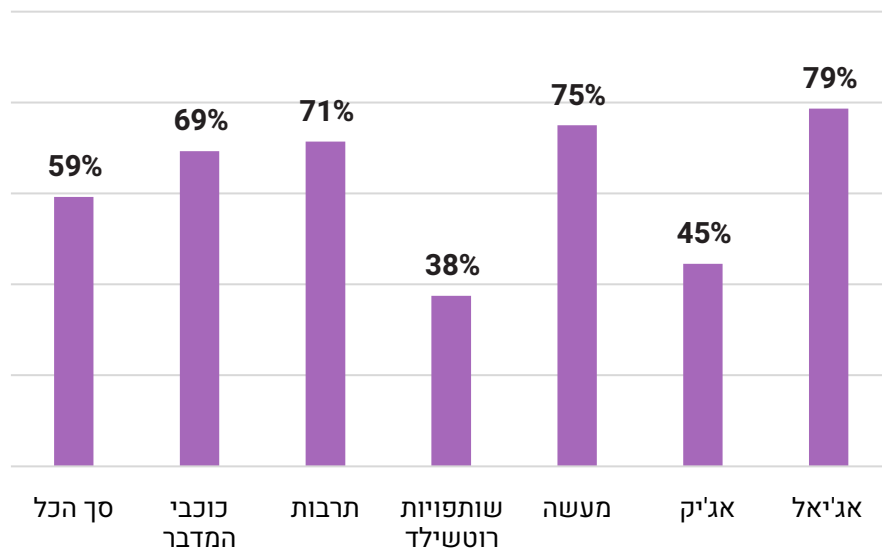
משתתפי המחזור הנוכחי מגדר לפי ארגונים



בקרוב כל אחד מהארגונים, החלוקה המגדרית נותרה יציבה למדי לאורך השנים. יחד עם זאת בחלק מהמכונים ניתן לראות גידול קל באחוז הגברים בשנתיים האחרונות, אשר ייתכן ויוביל לשינוי מגמה בשנים הקרובות.

משתתפי המחזור הנוכחי עברית והשכלת הורים, לפי ארגונים

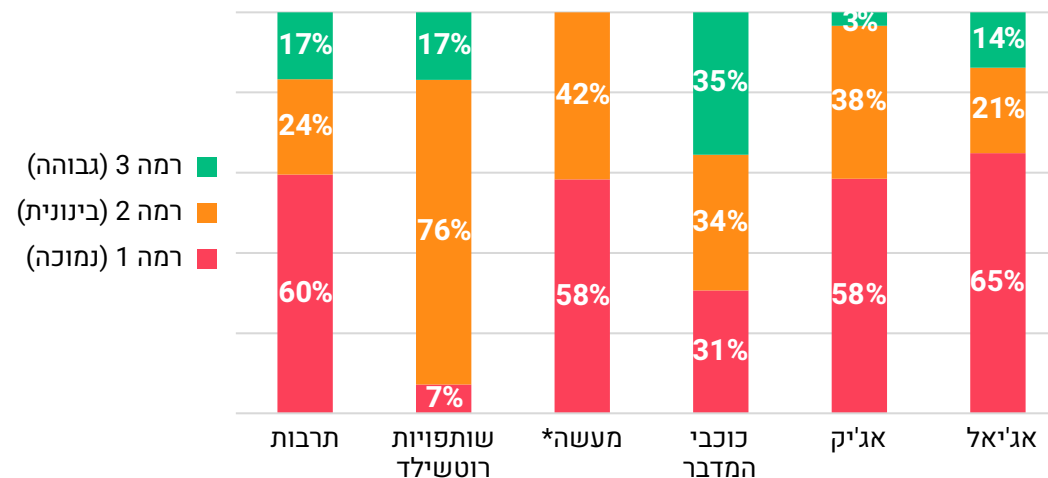
שיעור המשתתפים שהינם דור ראשון להשכלה גבוהה
שני ההורים אינם אקדמאים



בדומה לרמת העברית, גם בהשוואת שיעור המשתתפים שהינם דור ראשון להשכלה גבוהה ישנם הבדלים משמעותיים על בסיס הגדרת קהל היעד של התוכנית.

לאזור המגורים של המשתתפים השפעה משמעותית על מאפיין זה – בדרום אחוז המשתתפים שהינם דור ראשון להשכלה גבוהה בהשוואה לשאר האזורים.

רמת עברית בכניסה לשנת המכון
שיעור מתוך כלל המשתתפים



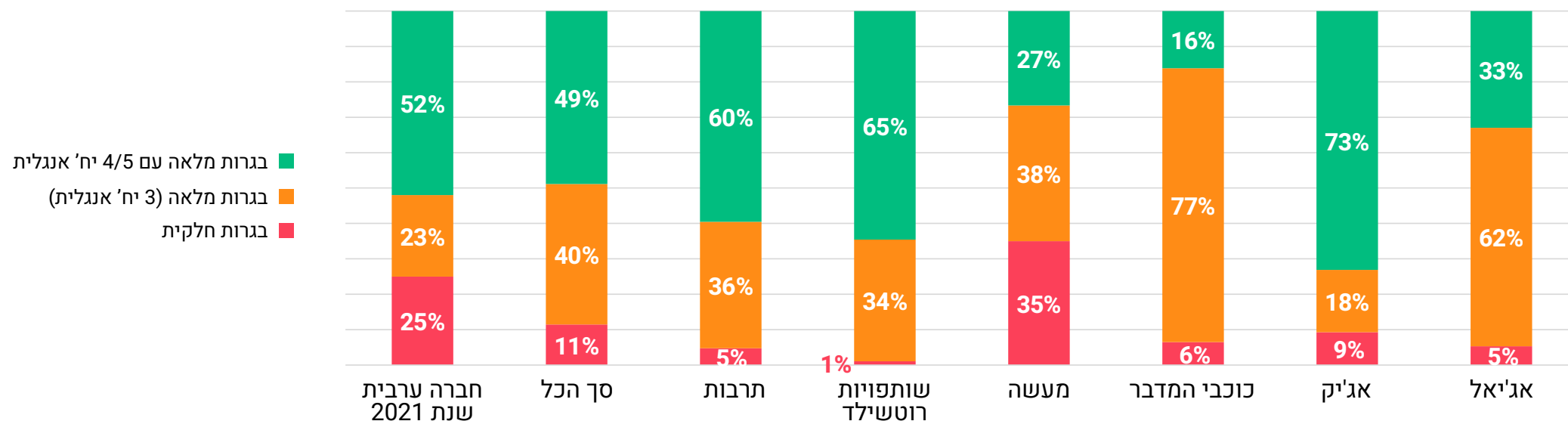
ניתן לראות הבדלים בין הארגונים ברמת העברית של המשתתפים ולעיתים אף בין המכונים באותו ארגון. נמצא כי תהליך דירוג רמת העברית במכונים אינו בהכרח יציב במעבר בין מחזורים שונים.

ההבדלים נובעים מהגדרת קהל היעד של התוכנית – ככל שהתוכנית פונה לקהל המכוון באופן חזק יותר לאקדמיה, כך רמת העברית עולה.

הבדלים נוספים קיימים בהקשר לאזור המגורים של המשתתפים.

*מכוני מעשה מחלקים את משתתפיהם לשתי רמות בלבד.
מקור: נתונים שהועברו על ידי הארגונים.

משתתפי המחזור הנוכחי רמת בגרות, לפי ארגונים



הזכאות לבגרות ואיכותה משתנים באופן משמעותי בין הארגונים.

בממוצע, רק כמחצית מהמשתתפים הינם בעלי זכאות לבגרות אקדמית ולצידם קיים אחוז לא מבוטל של משתתפים אשר אינם בעלי זכאות לבגרות כלל.

בהשוואה לכלל החברה הערבית, נראה כי קיים דמיון באחוז משתתפי התוכנית בעלי זכאות לבגרות אקדמית, כאשר הפער המרכזי הוא באחוז הנמוך של משתתפים שאינם זכאים לבגרות בקרב משתתפי המכונים (11%) לעומת שאר החברה הערבית (25%).

*בגרות אקדמית: בגרות מלאה הכוללת 4 או 5 יח"ל אנגלית.

** בגרות איכותית: בגרות מלאה הכוללת לפחות 2 מקצועות ברמת 5 יח"ל.

מקור: נתוני חברה ערבית שנת 2021: נתוני נבחנים בבגרות, עיבוד נאס לנתוני הלמ"ס, 2023



פעילות בחירום

מעורבות קהילתית והתנדבות הינן נדבך חשוב בכל מכוני המנהיגות, וכך נוצר קשר משמעותי בין המכונים לבין הקהילות בהם הם פועלים. הדבר בא לידי ביטוי במיוחד בתקופות של משברים, בהם מתגייסים משתתפי המכונים ובוגריהן למתן סיוע מוגבר בקהילה. הגמישות והקשר הבלתי אמצעי לקהילה מאפשרים למכונים לקחת חלק וליזום פעילויות שעונות על צרכים אמיתיים של הקהילות בעיתות משבר. כך קרה גם בשנה הנוכחית, 2023/24, בפרוץ המלחמה. להלן מספר דוגמאות לפעילויות אותן יזמו וביצעו צוותי, משתתפי ובוגרי מכוני המנהיגות. חשוב לציין כי עצם המשך הפעילות הרציפה של המכונים הן בפעילות השוטפת והן בפעולות החירום במהלך תקופת המלחמה מהווה הישג משמעותי.

סיוע וקידום הצבת מיגונויות ייחודיות בכפרים הלא מוכרים בנגב. 

חדר מצב חירום לחברה הבדואית בנגב – הקמת והפעלת חדר מצב חירום לחברה הבדואית בנגב, חמ"ל משותף לארגונים ורשויות ערבים ויהודים, המסייע לנפגעים ומתאם מענים מגוונים בהתאם לצרכים העולים מן השטח. 

קיום סדיר של פעילות חינוכית בלתי-פורמלית לילדים, בני נוער וצעירים - שמירה על פעילות הקבוצות במסגרת פרונטלית או דיגיטלית בהתאם להוראות פיקוד העורף. 

בניית תשתית התנדבותית בעיר רהט – התכנסות לשולחן עגול של ארגוני נוער ותנועות נוער הובילה ליצירת מערך של הכשרות רחבות בשיתוף משרד החינוך, מנהל חברה ונוער וית"ד. 

פעילות בבתי מלון עם קבוצות של מפונים – ייזום וביצוע פעילויות הפגתיות לילדים ונוער מעראב אל-עראמשה שפוננו לנצרת. הפעילויות מותאמות גיל ומתקיימות 7 ימים בשבוע. 

פעילויות רבות ומגוונות בערים חיפה, כפר מנדא, חורה וישובים נוספים. 

הכשרות צוותים בתוך הארגונים עצמם – מתן מענה רגשי למדריכים וריענון הכלים לעבודה בחירום; הכשרת חוסן רגשי בסיוע אנשי מקצוע לצוות, רכזים ומדריכים, והנחייה לשימוש בכלי סיוע לזולת. 

במסגרת פעולות אלו סייעו מכוני המנהיגות לעשרות אלפי ילדים ברחבי הארץ. בנוסף דיווחו המכונים כי בוגרים רבים של התוכניות הנמצאים באקדמיה, העלו קשיים ומצוקות רבות במהלך תקופת המלחמה והמכונים סייעו להם בפן הרגשי.



המכונים כיום סיכום

הארגונים:

- הארגונים המפעילים את מכוני המנהיגות הינם מגוונים במטרותיהם, מומחיותם, מיקודי העשייה וקהלי היעד שלהם. בהתאם, על אף שהתקנה כוללת כללים ומסגרת אחידה לכולם ורכיבי המכונים זהים, אופן ההפעלה של הרכיבים השונים במכונים משתנה מארגון לארגון ולעיתים אף בין מכונים שונים בתוך כל ארגון, תוך הדגשת הייחודיות והמומחיות הארגונית.
- בחלק משמעותי מהארגונים, המכונים מהווים המשך לפעילות המתקיימת עם בני נוער במסגרת תנועות וארגוני נוער וכן במסגרת פעילות חינוך בלתי פורמלית ובכך יוצרים רצף חשוב עבור צעירות וצעירים ערבים.
- קיימת שונות במספר המכונים המופעלים על ידי כל ארגון: לצד שני ארגונים המפעילים 4 מכונים, ישנם ארגונים המפעילים בין מכן אחד לשניים. לאור המבנה התקציבי של התקנה, למספר המכונים המופעלים על ידי כל ארגון ומספר המכונים הכולל השפעה משמעותית על תקציב כל אחד מהמכונים שכן הארגונים נדרשים לחלוק עוגה תקציבית מצומצמת. מצב זה מקשה על טיוב והרחבת הפעילות וכפועל יוצא מכך, גם מייצר מתחים בין הארגונים המפעילים.

מכוני המנהיגות:

- ככל שמכון המנהיגות מתפתח, החיבור לקהילה באזור או ביישוב בו הוא פועל הולך ומשתפר. דבר זה בא לידי ביטוי על ידי העמקת הפעילות החברתית בהתאם לצרכי היישוב ותוך ניצול נכון יותר של כישורי המשתתפים וכן בגידול בביקוש למכון בשנים הבאות.
- במסגרת כלל המכונים מתקיימת לינה מחוץ לבית בה משתתפים צעירות וצעירים. לאור חדשנותה של לינה מחוץ לבית עבור כלל הצעירים הערבים ומורכבות הלינה מחוץ לבית עבור צעירות ערביות, ניתן לראות בכך הבעת אמון משמעותית מצד הקהילה וההורים במכוני המנהיגות.
- ביסוס האחריות והיוזמה החברתית בקרב משתתפי ובוגרי המכונים, לצד העמקה והכרה של הסוגיות החברתיות המעסיקות את החברה הערבית ויחד עם החיבור החזק לקהילה, מאפשרים למכונים לפעול באופן יעיל ורחב בחירום. יש לציין כי פעילויות אלו נתמכות הן במבנה התקנה והן על ידי הצוות המפקח על התקנה מטעם משרד החינוך.
- הגיוון הקיים בקרב משתתפי המכונים מאתגר ודורש משאבים רבים מהמכונים, להלן מספר דוגמאות: לימוד עברית במספר רמות, הכוון אקדמי והכוון למסגרות נוספות, תכנים רלוונטיים לנשים וגברים ביחד ולחוד, אתגרים אישיים של המשתתפים המגיעים מרקע סוציאקונומי מורכב ועוד. (אתגרים נוספים ידונו בפרק 8).

5

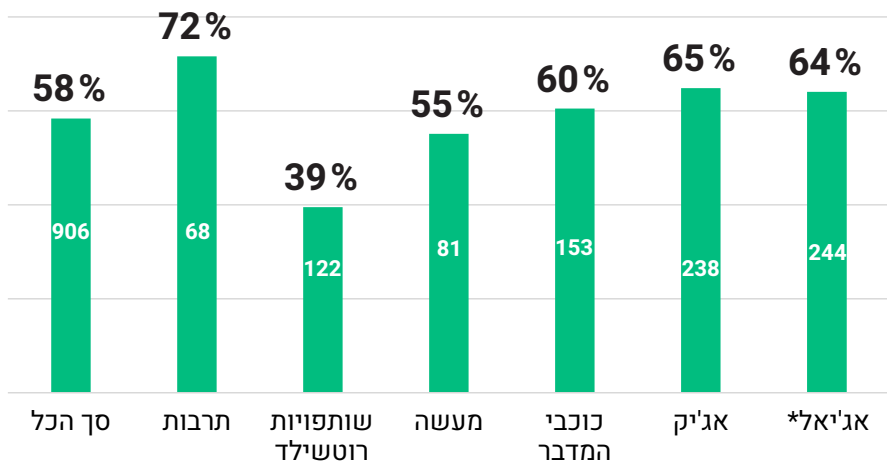
תובנות מהשטח

תמות מרכזיות מראיונות העומק ומהסקר הכמותי



סקר בוגרי המכונים

מספר משיבים ושיעורם מסך הבוגרים, לפי ארגון



*כאמור לעיל, לסקר השיבו גם 33 משיבים בוגרי מכון דורוב, שלא נכללו בתוצאות הסקר משום שהתוכנית הוכרה כמכון מנהיגות רק בשנת הפעילות הנוכחית.



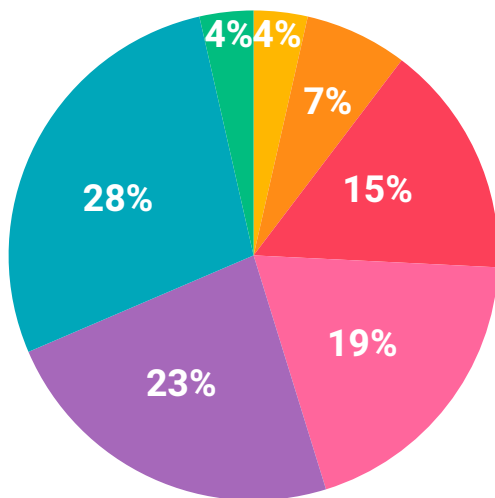
מתוך המשיבים

35% 65%

החלוקה המגדרית של משיבי הסקר
תואמת לזו של אוכלוסיית הבוגרים

השיבו על הסקר **906** משיבים
מתוך **1,553** בוגרי המכונים

המהווים **58%** מכלל הבוגרים
בין השנים 2017-2023



עד 1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005

שנת לידה של
משיבי הסקר,
שיעור מסך
המשיבים



תרומת מכוני המנהיגות רקע

פרק זה בוחן את תרומת מכוני המנהיגות לבוגריהם בתכונות, ביכולות ובכישורים שהמכונים אמורים לפתח על פי הגדרת התקנה.

בשילוב בין הסקר הכמותי לראיונות שהתקיימו עם מנהלי ובוגרי המכונים ניתן לראות שהמענים בנושאים אלו גבוהים – נעים בין 62% שענו שהתוכנית תרמה במידה רבה או רבה מאוד לתחושת האחריות והשייכות שלהם לכלל החברה בישראל ל-87% שענו כך לגבי אמון ביכולתם להצליח בחיים, יכולת להתמודד עם אתגרים חדשים ואחריות ושייכות לחברה הערבית.

בכל התחומים למעט שפה עברית והכרה עמוקה עם החברה בישראל, הבנות השיבו גבוה יותר מהבנים.

על הסקר השיבו 58% מכלל בוגרי המכונים, מדגם שהינו מייצג ביותר. יחד עם זאת, הסקר הופץ על ידי מנהלי המכונים, וייתכן כי אלו שהשיבו הם הבוגרים הנמצאים בקשר חזק יותר עם המכונים כיום ולכן ייתכן שקיימת הטיות חיובית מסוימת בתוצאות הסקר.

פרק זה מסתכל על השפעת המכונים על הבוגרים בהיבטים הבאים:

- בחירה בתוכנית מנהיגות
- התפתחות אישית
- זהות ושייכות
- פיתוח עצמאות ומוכנות לשלב הבא
- חשיבות הקבוצה
- הכוון אקדמי
- הכוון תעסוקתי
- מפגש עם החברה הישראלית
- חיזוק העברית
- מעורבות חברתית ושנת הליווי
- צוות התוכנית

נראה כי במענה לסקר המשיבים שילבו בדירוג התשובות בין תרומת המכונים למצבם הנוכחי, לדוגמה, בעלי בגרות חלקית ובוגרים שכרגע אינם עובדים ומחפשים עבודה דיווחו על תרומה פחותה בשאלות רבות מאלו שעובדים. לעומת זאת, בוגרים המגיעים ממדדי הטיפול הגבוהים יותר, ובוגרים אשר נמצאים כיום באקדמיה ובוגרי אקדמיה דירגו במרבית המקרים על תרומה גבוהה יותר של המכונים.

בחירה בתוכנית נקודת מבט המשתתפים



בוגר

"לא היה לי מושג מה אני הולך לעשות [אחרי התיכון]. הייתי אבוד, לא ידעתי מה ללמוד ואיך להירשם לאקדמיה ואז [המדריכה] סיפרה לי שהתוכנית מספקת הכוונה אקדמית. בנוסף, עניין הכסף, אנחנו מקבלים בתוכנית - 1,800-2,000 ₪ בחודש זה מעודד."



בוגר

"היה פרסום בפייסבוק, אבא ראה אותו אבל לא הבין את התכנית בדיוק, לכן התקשר למספר במודעה על מנת לברר. בהתחלה היו חששות, למה התוכנית מספקת את כל השירות הזה בחינם גם לינה וגם תשלום חודשי, האם יש הונאה כאן? מה האינטרס שלהם? אבל אחרי כל מיני בירורים ושיחות הבנו שזו לא הונאה."



בוגרת

"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] ההזדמנות. בגלל שאנחנו בחורות ערביות בנגב אין לנו הזדמנויות להיות חלק מתוכניות מנהיגות ולהשתתף בסדנאות בתחומים שונים."



בוגרת

"בתקופה שלנו בתוכנית, תוכניות המנהיגות לא היו כל כך מוכרות בחברה הערבית, לכן המשפחה שלי לא כל כך התלהבה מההשתתפות שלי. המשפחה המליצה לי לעבוד במקום 'השטויות' האלה. אני רציתי מאוד להשתתף בתוכנית כי ראיתי כמה היא עשירה והולכת להוסיף לי אבל בו זמנית רציתי גם לעבוד כי אולי התוכנית לא תעמוד בציפיות שלי."



מוטיבציה לבחירה בתוכנית

- הרכיבים המרכזיים הנוגעים להחלטה ללכת למכון מנהיגות הם ההכוון האקדמי, ההיבט החברתי ומסגרת לתקופה שבין התיכון לאקדמיה.
- מנגד – עלו תובנות לגבי הקושי לעבוד במקביל לתוכנית, הרצון לחסוך כסף לקראת הלימודים והחשש מבזבוז של שנה – חשש המוגבר גם על ידי קולות העולים מצד הקהילה.



תפקיד ההורים

- להורים ותמיכתם יש משקל רב בקבלת ההחלטה להשתלב במכוני המנהיגות.
- פגישות של אנשי הצוות עם ההורים עזרו להפיג חששות.

נתונים מתוך הסקר:

אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



בחירה בתוכנית נקודת מבט המכונים



מנהלי המכונים מתארים מגוון מוטיבציות של **צעירים** להשתתפות בתוכנית, שלחלקם מאפיינים מגדריים:

- פחד ממחסור במסגרת
- רצון במסגרת חברתית
- התנדבות והכנה לאקדמיה
- התוכנית בחינם וכוללת קצבה מביטוח לאומי
- חיזוק עברית
- הרגשה שעוד לא בשלים לאקדמיה ושנת המכון מאפשרת עיכוב שמקובל על ההורים
- בחברה הבדואית – סבסוד לינה ואוכל והקצבה של ביטוח לאומי מהווים תמריץ חזק יותר מבאזורים אחרים.

צעירות

- דחייה של החתונה
- רצון בעצמאות

צעירים

- בחלק מהמקרים הצעירים המשתתפים במכון במצב סוציו-אקונומי יותר טוב מהצעירות. אם הם יכולים לבוא למכון, זה אומר שהלחץ הכלכלי עליהם נמוך יותר, בשונה משאר הצעירים בגילם.
- ביישובים בהם יש אפשרויות תעסוקה רבות, קשה יותר לגייס צעירים להשתתף בתוכנית.



המנהלים מתארים את המוטיבציות של **ההורים**, שבחלקן חופפות לילדיהם ובחלק שונות מהן:

- עזרה והכוונה לקראת האקדמיה (בפרט מימון הפסיכומטרי והיע"ל)
- רצון בחיזוק היבטים חברתיים בקרב ילדיהם
- לא רוצים שהילדים יהיו חסרי מעש; מפחדים שיחשפו למסגרות של פשע ואלימות
- המודעות למכונים ובאופן כללי לשנות מעבר הולכת וגדלה, וכתוצאה מכך, ההתנגדויות להשתתפות במכונים יורדות והמוטיבציה להשתתף עולה.
- השתתפות במכונים נתפסת בחלק מהמקרים ככניסה למסלול של אקדמיה. הורים שיכולים לממן פסיכומטרי יותר יוקרתי, לא ישלחו למכונים, וכך האליטה מדירה רגליה פעמים רבות מהמכונים.



מנהלת תוכניות מנהיגות

"המעורבות [החברתית ביישוב] עוזרת בחשיפה לצעירים [המהווים מועמדים למכון] בשנים הבאות, יותר צעירים מגיעים, זה השיווק והמיתוג הכי טוב"



מנהלת תחום צעירים



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



מנהיגות



85% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה לחיזוק **תכונות המנהיגות וההובלה** שלהם.

86% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה **ליכולת שלהם להשפיע על אחרים**.



המנהיגות מהווה נושא על. כלומר, התכנים הניתנים במסגרת המכון, מכוונים יחד ליצירת יכולות מנהיגות בקרב הבוגרים. שילוב חיזוק היכולות האישיות, שייכות, תפיסה עצמית, התנדבות ויזמות חברתית, הצבת מטרות אישיות ובניית תוכנית להשגתן בנוגע לאקדמיה ותעסוקה, וכן חיזוק קבוצת השווים – כל אלו יחד מייצרים את המנהיגות בקרב הבוגרים.

"יש שינוי בתפיסות אצל הצעירים: כשהם מגיעים למכון הם מסתכלים על התואר כמטרת על, [אבל] תוך כדי השנה הם מבינים שהתואר הוא כלי. המטרה היא להיות מנהיג בקהילה."



מנהל מכון



בוגר

"הפכתי לדמות מנהיגותית ומשפיעה בחברה שלנו."



בוגרת

"גיליתי שאני בן אדם יצירתי, לא ידעתי שאני יכולה להיות אחראית על קבוצה גדולה, גיליתי גם שאני יזמית [...] [אני] מרגישה יותר שיש לי השפעה בחברה, כשרואה שהחניכים [...] רואים בנו 'רול מודל'. כשאני משתתפת ביוזמות של התנדבויות אני סוחפת איתי עוד חניכים להתנדב, זה נותן לי הרגשה שאני יכולה להשפיע ולהוביל שינוי."

"שנה אחרי שנת המעבר תראה אנשים אחרים לגמרי ברמת האחריות, השיח, הם בעצמם אומרים את זה. גם באקדמיה, היכולת לנצל הזדמנויות להיות סטודנטים אקטיביים ופחות מתכנסים בעצמם. בעתיד היותר רחוק, הם שאפתניים ושואפים להתפתח בקריירה שלהם ולהתקדם בציר המקצועי."



מנהלת תוכניות מנהיגות



בוגר

"הרכזים סייעו לי לעצב את האישיות שלי לאישיות שאני אוהב ולבן אדם שנחשב רול מודל במשפחה ובנגב כולו."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



התפתחות אישית



"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] עיצוב ופיתוח האישיות שלי במהלך התוכנית."

בוגרת

87%

מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה לאמון ביכולת שלהם להצליח בחיים. שיעור זהה דיווח על תרומת התוכנית ליכולתם להתמודד עם אתגרים חדשים.

היגדים אלו קיבלו את הציון הגבוה ביותר בסקר, מבין כ-30 היגדים על תרומות של התוכניות לבוגריהן.



בוגר

"[הקושי היה ב] מחויבות [הגבוהה] בתוכנית וימים של ההתנדבות. זה יותר היה בהתחלה כי רק סיימנו תיכון ולא היה לנו ניסיון קודם להתחייב לתוכנית מסוימת או להגיע בזמן למשל."



בוגר

"התוכנית סייעה לי בהעלאת הביטחון העצמי."



• בוגרים רבים ציינו כי הם נתרמו באופן משמעותי מהתוכנית בהיבטים שונים של ההתפתחות האישית שלהם.

• רבים חשו כי שנת המכון תרמה לעיצוב האישיות שלהם וכי החוויות במהלך השנה פתחו בפניהם צוהר להיבטים חיוביים באישיות שלהם, שלא הכירו קודם לכן.

• התכונות המרכזיות שצוינו הן:
ביטחון עצמי
אחריות
יכולת הובלה
עמידה מול קהל
קבלת החלטות
התמודדות עם כישלונות



בוגרת

"גליתי [...] שיש לי את היכולת לנהל משא ומתן כדי לקבל כל מה שאני רוצה."



בוגרת

"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] השינויים הדרמטיים באישיות שלי מבחינת החיזוק, קבלת ההחלטות, האומץ להתמודד עם אתגרים בחיים ובלימודים, קבלת הדעות של האחרים."



מנהל מכון

"כשהם רואים מבוגר שמאמין בהן, נותנים להם ביטחון ועוזרים להם בפן האקדמי, החברתי. זה הפוש שהחניכים מתחזקים דרכו."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"

תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים





"הפעילות משנה חיים ולא מעריכים אותה ככזאת."
מנהלת תוכניות מנהיגות

זהות ושייכות



מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה לתחושת האחריות והשייכות לחברה הערבית

87%

מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה לחיזוק הזהות האישית שלהם

85%

מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה לתחושת האחריות והשייכות לקהילה שלהם

82%



"[הדבר המשמעותי ביותר בתוכנית עבורי היה] היכרות עם אנשים מיישובים ותרבויות שונות." **בוגרת**



"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] הכרות עם הזהות שלי." **בוגר**



"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] לגלות מי אני ומי היא החברה שאני משתייך אליה." **בוגרת**



"התוכנית השתילה בנו את השייכות לחברה שלנו, עד היום אני ממחרת להתנדב בחברה שלי." **בוגרת**



- על פי מנהלי המכונים, במהלך התוכנית עולות בקרב המשתתפים שאלות בנוגע לאורח חייהם, מגדר, זהות דתית, היותם מיעוט אתני בישראל ועוד.
- ההתמודדות עם סוגיות אלו חשובה מאוד במיוחד לאור העובדה שהיא כמעט ולא מתקיימת במסגרות אחרות.
- מעבר למענה הקבוצתי, נדרש פעמים רבות מענה פרטני לאתגרים של המשתתפים, קשר עם ההורים, חשיפה לאלימות וארגוני פשע, יציאה מהארון. דורש מהצוות לעסוק בסוגיות מורכבות ביותר, בנוסף העיסוק בסוגיות אלו עלולה לשים בסיכון את המוניטין של המכון וצוותו, ואף לסכנם פיזית.
- המפגש עם צעירים ערבים ממשפחות וישובים סמוכים הוא ראשוני עבור משתתפים רבים ומהווה גם הוא מפגש משמעותי עם ה"אחר".



"הם אף פעם לא שאלו את עצמם מי הם, מה הזהות הדתית, המגדרית וכו', זה כמובן תהליך מתמשך ו[הם] ישתנו עוד לאורך הדרך, אבל היום הם יודעים לדבר על הזהות שלהם בגאווה ובלי להתנצל" **מנהלת מכון**

נתונים מתוך הסקר:

אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



פיתוח עצמאות ומוכנות לשלב הבא בחיים



מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה ליכולת שלהם להתמצא במרחבים הציבוריים בישראל **79%**

מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה ליכולת שלהם להגדיר מטרות ולבנות תוכנית להשגתן **83%**

"ביטחון עצמי הוא כלי בחברה הישראלית, אם אתה יודע מי אתה ויש לך ביטחון לגבי מי אתה, תוכל להשתלב והיהודים יכבדו את מי שאתה ולא תלך לאקדמיה בתור ה'ערבי הטוב'."



מנהלת מכון מנהיגות



בוגרת

"למדתי המון על האישיות שלי מהדיונים שהיו לנו בפעילויות הקבוצתיות."



בוגר

"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] התכנים הקשורים ברכישת כלים לחיים עצמאיים ומוצלחים."



בוגרת

"למדתי איך להיות עצמאית ואיך להשתלב בחברה הישראלית."



בוגר

"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] היכולת לגור לבד, היכולת לגור ולהתנהל עם אנשים שונים ממני, יכולת להתנהל עם תחבורה ציבורית."



בתחילת שנת המכון הצורך להתרגל לעמידה בזמנים, משימות ויעדים, מאתגרת ומהווה שינוי משמעותי ממה שהכירו בתיכון.

בוגרים העידו כי התוכנית פיתחה אצלם מוכנות גבוהה יותר לשלב הבא בחייהם – מבחינת יכולות אישיות, היכרות עם האחר ויכולת להתמצא ולהסתדר לבד במרחב דובר עברית.

"אני הרגשתי שיש הבדל ביני לבין הסטודנטים [הערבים] שלא היו בתוכנית דומה. היה לי את העברית היה לי ביטחון עצמי לדבר עם יהודים ולהכיר אותם, אני מרגישה שהתחלתי את האקדמיה מוכנה מכל הבחינות. הייתי גם בטוחה במה שבחרתי מבחינת תחום הלימודים ומוסד הלימודים, מבחינת ניהול זמן."



בוגרת

נתונים מתוך הסקר:

אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



הקבוצה



59% מהבוגרים דיווחו כי הקבוצה שהיו חלק ממנה בתוכנית היא עדיין חלק מחייהם.



הקבוצה מהווה מרחב בטוח לשיתוף בחוויות, שיח פתוח ורגשי על תחושות ותפיסות. השייכות לקבוצה הינה אלמנט מפתח בתוכניות.



- בוגרים רבים ציינו כי ההיבט החברתי היה מאוד משמעותי עבורם, וכי רכשו חברים טובים.
- הקבוצה צוינה כמשמעותית עבור משתתפים, באמצעותה התאפשרו חלק מהשינויים האישיותיים המשמעותיים עליהם דיווח והיא היוותה מקום בטוח לשמוע ולהשמיע דעות שונות.
- רבים ציינו כי הם שומרים על קשר עם חברי הקבוצה גם שנים לאחר תום שנת המכון.



"בקבוצה שלי אנחנו מקפידים להיפגש כל הזמן. אנחנו כמו אחים לא רק חברים. עד היום אני מרגיש שייכות למכון."

בוגר



"[הדבר המשמעותי ביותר עבורי בתוכנית היה] להכיר חברים חדשים"

בוגרת



"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] עידוד, תמיכה והכלה."

בוגרת



מנהלת מכון

"יש קורס קבוצה - שעובד על פיתוח רגשות, לפתח את הקבוצה, בתקופה שבה אין אמון באנשים עובדים על זה ופתאום אתה רואה אנשים שנפתחים ומדברים."



בוגרת

"הקבוצה שלי הם הדבר הכי יפה שקרה לי בתוכנית והבנות בקבוצה הן החברות הכי טובות שהיו לי אי פעם. היינו כמו משפחה בתוכנית. כיום אנחנו מקפידות להיפגש ולדבר תמיד."



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



הכוון אקדמי



בוגרת

"[הדבר המשמעותי ביותר בתוכנית עבורי היה] ההכוון האקדמי - הכרנו את מוסדות האקדמיה והכרנו תחומי לימוד חדשים."



85% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה להם להגברת המוטיבציה להמשיך ללימודים לאחר התיכון

77% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית העלתה את סיכויי הקבלה שלהם ללימודים



- בוגרים העידו כי צוות התוכנית והתהליכים בה היו עבורם מקור לליווי וייעוץ שלא יכלו לקבל בבית בכל הנוגע לבחירת תחום לימודים.
- חלק מהבוגרים ציינו כי שינו את תחום הלימודים שבחרו בעקבות תכני התוכנית.



בוגר

"מאז שהייתי בתיכון רציתי ללמוד הנדסה, אבל בשל ההתנדבות שלי כחונך ומתנדב בתוכנית ראיתי שאני מתחבר יותר לתחום החינוך החברה והקהילה."



בוגרת

"אי אפשר לשלב פעילות עם הלימודים לפסיכומטרי. בתקופת הלמידה וההכנה למבחן הפסיכומטרי צריך להקדיש את כל הזמן לפסיכומטרי."



- הלמידה לפסיכומטרי יוצרת עומס על המשתתפים.
- כאשר חלק מהמשתתפים בתוכנית לא מעוניינים לעשות פסיכומטרי, נדרש המכון להפעיל שתי תוכניות מקבילות.



מנהלת תחום צעירים

"בהקשר הלימודי, המון תשומות מושקעות בחיים האקדמיים, הכנה למבחני קבלה, רואים שאחוז מאד מכובד של הבוגרים משתלבים באקדמיה או מיד לאחר המכון או בשנה לאחר מכן."



בוגרת

"אני מרגישה שהתחלתי את האקדמיה מוכנה מכל הבחינות. הייתי גם בטוחה במה שבחרתי מבחינת תחום הלימודים ומוסד הלימודים [...] יש לי ידע באווירת המכללה, מה זה כיתה מה זה הרצאה איך להגיע לכל מקום. לא הרגשתי שהיה משהו שהיה חסר לי."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



הכוון תעסוקתי



82% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה להם בתכנון מסלול הקריירה

75% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית הכינה אותם לתהליכי קבלה ומיון בשוק התעסוקה



בוגר

"בחירת תחום [הלימודים] הייתה בעקבות מפגש עם אנשים מתחום מנהל העסקים. בנוסף, בתוכנית גיליתי את הנטיות התעסוקתיות שלי."



בוגר

"נחשפנו לתחומי עיסוק חדשים באמצעות הסיורים שהיו לנו, מרגיש שזה נתן לי הכוון וסוג של ייעוץ לקריירה שלי."



מנהל מכון

"יש כאלו שמגיעים עם שאיפות הרבה יותר נמוכות, למשל רוצים להוציא רישיון נהיגה או [להגיע ל]הכנסה של 4,000 שקל והוא יהיה מסודר. לוקחים אותם למקום אחר בסוף השנה."



בוגרת

"[הדבר המשמעותי ביותר בתוכנית עבורי היה] היכרות עם עצמי ועם הנטיות התעסוקתיות שלי."



בוגרת

"הייתי שמחה אם היו מתעמקים יותר בשוק העבודה ובחיי האקדמיה ולא רק בשלבי הקבלה ללימודים."



בוגר

"הצטרפתי לתכנית שינתה את החיים שלי באופן דרמטי, הפכתי מבן אדם שרצה להיות נהג משאית כדי לא לפגוש או להתמודד עם אנשים למדריך פעילות בלתי פורמלית ומורה, גיליתי שאני אוהב את זה."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



מפגש עם החברה היהודית

המחקר בוצע (הראינות והסקר) בחודשים הראשונים שלאחר ה-7 באוקטובר ובמהלך המלחמה בעזה.



בוגרת

"הייתי מעדיפה שיהיה פחות מפגשים עם החברה היהודית בתקופות מתוחות כמו המלחמה הזו."



מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה לחיזוק תחושת האחריות והשייכות לכלל החברה בישראל

62%

מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה להיכרות מעמיקה עם החברה הישראלית

74%



בוגרת

"[הדבר המשמעותי ביותר בתוכנית עבורי היה] ההיכרות עם הזהות, החברה הישראלית, קיבלנו יותר ידע פוליטי."



בוגר

"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] התוכן על החברה הישראלית."



בוגרים רבים ציינו את החשיפה לאנשים ותרבויות חדשות ואת היכולת לקבל דעות אחרות כתרומות משמעותיות של התוכנית עבורם.



• מפגשים עם חלקים שונים של החברה היהודית הם לעיתים מאתגרים, בפרט עם מכינות קדם-צבאיות. לאחר ה-7 באוקטובר מפגשים אלו הפכו למורכבים עוד יותר, המשתתפים והצוותים לא מרגישים שיכולים לדבר את שעל ליבם במפגשים אלו.

• על אף האתגר, מנהלי המכונים מדגישים כי המפגשים הללו מהווים נדבך חשוב בתוכנית, ובפרט תורמים להפחתת החשש מהמפגש הבלתי נמנע באקדמיה ובתעסוקה.

"היכרות עם החברה הישראלית - אנחנו חלק מהחברה, כאב מה שקרה ב-7 באוקטובר, אבל גם כואב מה שקורה בעזה. [הבוגרים] לא יכולים להגיד שרוצים להפסיק את האלימות בשני הצדדים, בעיקר לא במפגש עם יהודים. כתוכנית לא מצליחה לפצח את זה, היום רוצה לשמור עליהם, בריאים ולא במעצר."



מנהלת תוכניות מנהיגות



בוגרת

"דרך התוכנית פגשתי אנשים שהם שונים ממני בתרבות ובמחשבות שלהם. להיחשף לגיוון שיש בחברה שלנו בשבילי זה היה מעשיר. זה מסייע לי היום לבנות קשרים עם אנשים שיש לנו עולמות שונים, לכבד את הדעות שלהם אפילו אם אני לא מסכימה איתם."

נתונים מתוך הסקר:

אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים





חיזוק העברית



במדד זה קיים פער בין המגדרים, כאשר הגברים עומדים על 81% והנשים על 73%.
(זאת בניגוד למרבית השאלות, בהן הבנות העידו בעקביות על תרומה גבוהה יותר).

76% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה ליכולת שלהם לנהל שיחה בעברית



בוגרים רבים ציינו כי חיזוק העברית היה חלק מהמוטיבציה להגיע לתוכנית וכי זו אחת מהתרומות המשמעותיות שקיבלו מהתוכנית.



בוגרת

"הקורס שיפר את העברית שלי ברמה גבוהה והעלה מהביטחון העצמי שלי לדבר בעברית עם אנשים אחרים."



- העברית הינו רכיב משמעותי ומאתגר בתוכניות כיוון שהמשתתפים מגיעים עם רמת עברית נמוכה מבתי הספר.
- לימודים ליע"ל רלוונטיים לאקדמיה אך לא מבטיחים שליטה בשפה ולכן חלק מהמכונים מנסים לתת מענה לסוגיה זו בכלים נוספים.
- כלל המכונים מחלקים את המשתתפים בתחילת השנה לפי רמת השליטה בעברית ועובדים איתם על שיפור העברית לפי הקצבות.

בתשובה לשאלה מה היית משנה בתוכנית?



בוגרת

"הגדלת מספר המפגשים של העברית המדוברת. שהסדנאות יהיו גם מעשיות ולא רק תאורטיות."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"

תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים





מעורבות חברתית והתנדבות - מנהיגות כפעולה



86% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה להם למוטיבציה להשתתף בפעילויות

84% מהבוגרים דיווחו כי התוכנית תרמה ליכולת שלהם לקידום יוזמות חברתיות

32% מהבוגרים דיווחו כי הם מתנדבים או מעורבים בפעילות חברתית/קהילתית כיום

מהסקר עולה:

- כי אין הבדלים משמעותיים בין גברים לנשים בהתנדבות בפועל.
- הבוגרים מתנדבים פחות בזמן הלימודים האקדמיים, ככל הנראה בשל עומס רב בתקופה זו, אך הם חוזרים להתנדב בשיעורים גבוהים יותר בשלב מאוחר יותר.



- בעקבות התוכנית בוגרים חשו כי הם מבינים את החשיבות של להחזיר לקהילה ולהתנדב ומספרים על מחויבות גדולה יותר לחברה ורצון לתרום ולהתנדב.
- רבים ציינו כי באמצעות ההתנדבות גילו בעצמם יכולות שלא ידעו שקיימות.
- עם זאת, קיים קושי לחלקם להחזיק את ההיבט הזה באופן קבוע בזמן הלימודים בשל עומס ומרחק גאוגרפי.



"הדבר המשמעותי ביותר בתוכנית עבורי היה חיזוק רוח הנתינה והמנהיגות בחברה." **בוגר**



"היום יש משתתפים שהם בתוך מעגל האלימות והפשיעה, מאוימים, יורים על הבתים שלהם - קשה להניע אותם, הם מפחדים ואין להם תקווה שזה ישתנה."

מנהלת תוכניות מנהיגות



"הדבר המשמעותי ביותר בתוכנית עבורי היה רכישת רצון לשינוי."

בוגרת



"כשסיימתי את שנת המכון [...] הרגשתי שהיה חסר החלק של ההתנדבות בחיים שלי אחרי התוכנית. שמחתי כשמצאתי הזדמנות להתנדב בלימודים, כשהייתה תוכנית התנדבות עם בעלי צרכים מיוחדים."

בוגרת



- בוגרים רבים נשארים בקשר עם המכונים, ומשתלבים בעשייה חברתית גם שנים רבות לאחר שסיימו את השתתפותם במכון, במיוחד בתקופות חירום. כאשר המכונים מקיימים פעילות תוכן או התנדבות מגיעים בוגרים רבים גם לאחר שסיימו את תקופת הליווי.
- התעצמות היקף האלימות והפשיעה בחברה הערבית גורמים לייאוש בקרב משתתפי ובוגרי התוכנית ופוגעים במוטיבציה שלהם לייצר יוזמות חברתיות.



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



שנות הליווי



75% מהבוגרים דיווחו כי הם קיבלו ליווי מצוות התוכנית במהלך השנתיים שאחרי שנת המכון.

66% מהבוגרים דיווחו כי הליווי בתקופה שלאחר סיום שנת התוכנית תרם להם **להשתלבות בתעסוקה**

81% מהבוגרים דיווחו כי הליווי בתקופה שלאחר סיום שנת התוכנית תרם להם **להשתלבות באקדמיה או בלימודים על תכונים**

תשובות הבוגרים לסקר מעידות על המיקוד הגבוה של מכוני המנהיגות גם בשלב הליווי בשילוב הבוגרים בלימודי המשך.

72% מהבוגרים דיווחו כי הליווי בתקופה שלאחר סיום שנת התוכנית תרם להם **בנושאים אישיים**

80% מהבוגרים דיווחו כי הליווי בתקופה שלאחר סיום שנת התוכנית תרם להם **בקבלת החלטות**



• בוגרים רבים נענים כאשר הם מוזמנים להתנדבות וימי שיא. חלק גדול מצוותי החירום היישוביים מורכבים מבוגרי המכונים.

• עבור חלקם, ובמיוחד הסטודנטים, קיים קושי למצוא את הפניות להשתתף בפעילויות ולהתנדב, בשל העומס הרב בלימודים. עם זאת, רבים מהם מקפידים לשמור על מעורבות, גם אם בדברים קטנים.

• בתקופת הליווי, הקשר היזום על ידי הרכזות נותן לבוגרים תחושת חשיבות והרגשה שדואגים להם.

• מכיוון שבמהלך שנת המכון המשתתפים מתקשים לעבוד, רבים מהם צריכים שנה נוספת לפני הלימודים בשביל לצבור כסף לקראת הלימודים, ודוחים את לימודיהם אפילו אם כבר עמדו בתנאי הקבלה. שנה זו מהווה אתגר, שכן ברגע שנכנסים לעבוד, השיח שנעשה בשנת המכון בנוגע לחשיבות האקדמיה מתרחק. במסגרת ליווי הבוגרים מושקעים מאמצים רבים סביב סוגיה זו (כניסה למסלול האקדמי).

"אני פונה למדריכה שלי עד היום
אם יש לי סוגיות מסוימות, אפילו
עם סוגיות רגשיות אני פונה. אני גם
פונה בסוגיות אקדמיות. המדריכה
שלנו כמו חברה שלנו."



בוגרת



בוגר

"[הדבר הכי משמעותי
עבורי בתוכנית היה] הליווי
שקיבלנו אחרי התוכנית."

נתונים מתוך הסקר:

אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים





צוות התוכנית



84% מהבוגרים ציינו כי **צוות התוכנית השפיע עליהם במידה רבה או במידה רבה מאוד**



בוגרים רבים מייחסים את החוויה המשמעותית שהייתה להם במכון לצוות התוכנית ולליווי הצמוד שקיבלו ממנו. בפרט, בוגרים ציינו כי הצוות היה זה שעזר להם להתפתח באפיקים שונים, לגלות ולפתח בעצמם יכולות וכן כדמויות משמעותיות שנוצר עימם קשר אישי שכלל תמיכה והתייעצויות.

- בוגרים הביעו תחושת שייכות גבוהה למכון.
- הקשר עם המכון תלוי הרבה פעמים ברכז/ת הספציפי והקשר שנוצר איתו/ה
- הגברים נוטים פחות לשמור על קשר.



בוגרת

"הצוות עזר לי להתגבר על הפחדים שלי ולשבור את הגבולות שהיו לי."



בוגרת

"צוות התוכנית השפיע עלי מאוד בכל מיני היבטים בחיים שלי: איך להתמודד עם סוגיות אישיות, אתגרים נפשיים וחברתיים."



בוגרת

"[הדבר הכי משמעותי עבורי בתוכנית היה] הליווי האישי שקיבלתי."



בוגרת

"הצוות השפיע עלי מאוד. היו עבורי מודלים לחיקוי, אנשים שאני רוצה להיות כמוהם בעתיד. האכפתיות שלהם כלפי האחרים וכלפי החברה שלנו נתנה לי הרגשה של מחויבות ושייכות."



בוגר

"צוות התוכנית עזר לנו בהרבה החלטות, לימד אותנו כיצד לבנות את מסלול הקריירה והלימודים כדי לקבל עתיד מוצלח וחיים עצמאיים. התוכנית הייתה החוויה הכי משמעותית בחיים שלי."



בוגר

"קיבלתי תמיכה מוראלית מהם, הם סייעו לי להכיר את הדמות המנהיג שבי, וסייעו לי להפוך לדמות משפיעה בחברה שלנו."



בוגרת

"מהצוות למדתי כיצד להציב לעצמי מטרות ולחפש את תחום הלימודים שאני מעוניינת ללמוד. ולימדו אותי איך לנהל את הזמן שלי, לשלב לימודים עם עוד דברים אחרים."



בוגרת

"הצוות סייע לי להתפתח ולהיות עצמאית ולהאמין שאני יכולה להשיג את כל המטרות והחלומות שלי."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



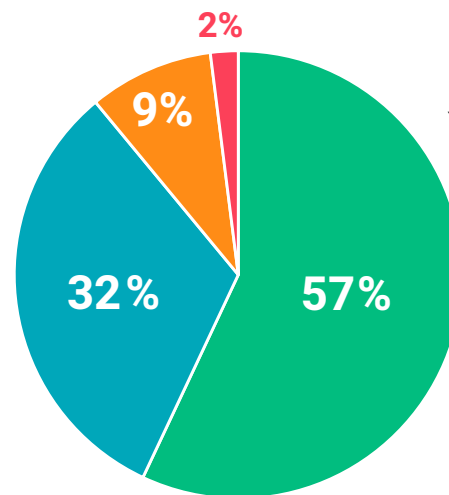
תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים

המלצה על התוכנית לאחרים

באיזו מידה היית ממליץ לצעירים וצעירות מהחברה הערבית להשתתף בתוכנית?



- במידה רבה מאוד
- במידה די רבה
- במידה די מועטה
- לא ממליץ על זה בכלל

"בטח, אני תמיד ממליצה לכולם.
מספרת להם על הקורסים ועל
הסדנאות של פיתוח אישיות על
החיים החברתיים וכל הכלים
שאנחנו מקבלים, ושיפור העברית.
אני רוצה שגם אחרים ירוויחו
מהתוכנית כפי שהרווחתי"



בוגרת

"המלצתי לחברים ועדיין ממשיך להמליץ.
אני תמיד אומר להם אם אתם מתוסכלים
אחרי התיכון ואין לכם מה לעשות התוכנית
מסייעת לכם. אני ממליץ לאנשים כי
התוכנית הייתה חוויה מצוינת עבורי ואני
רוצה שאחרים גם יחוו אותה."



בוגר

"כן, אחותי השתתפה בעקבות ההמלצה שלי."



בוגר

"כן אני ממליצה לחברים, כי חסר לנו חוויות כאלו בחברה שלנו. אנשים שהם
חשובים לי חשוב לי שגם הם יקבלו כפי שקיבלתי בתוכנית. מספרת להם על
התוכן, על השפעת התוכנית עלי, על העברית."



בוגרת

צעירות ממליצות על השתתפות בתוכנית מעט יותר
מצעירים (91% לעומת 85%).

לא נמצאו הבדלים מבחינת רמת ההמלצה בפילוחים
נוספים של בוגרי המכונים.



מה חסר?

להלן מספר חוסרים שהעלו חלק מהמשתתפים בכמה מן המכונים:



המחסור בזמן בשל העומס הרב בתוכנית עלה
כאתגר עבור חלק מהמשתתפים, לעיתים
בהקשר של תעסוקה, ולעיתים בהקשר של
ריבוי נסיעות (במכונים ללא פנימייה).



בוגרים ציינו את הרצון
לפעילויות יותר מגוונות
הכוללים טיולים וסדנאות
מסוגים שונים.



בוגרים ציינו את הצורך בחיזוק האנגלית שלא
קיבל מענה במהלך התוכנית. חלקם חשו שלא
למדו עברית ברמה שנדרשת מהם באקדמיה
ובעולם העבודה שאחרי שנת המכון.



בוגרת

"הייתי רוצה שבתוכנית]
יוסיפו יותר טיולים."



בוגר

"[הייתי רוצה] להוסיף [לשנת
המכון] סמינר אנגלית."



בוגר

"[הייתי רוצה שבתוכנית]
יקפידו יותר על העברית."



בוגרת

"צריך לגוון בפעילויות
שמעבירים לנו, כי
משתעמם כשחוזרים על
אותן פעילויות."



בוגרת

"[הייתי רוצה] שיהיה
קורס אנגלית בתוכנית."



בוגרת

"[הייתי רוצה בתוכנית] הוספת פעילות
שתעודד אותנו לפתח כישורים בתחומים
שונים כגון נגינה, ציור, צילום..."



בוגר

"היה קשה לשלב בין העבודה
לתוכנית. הייתי נאלץ לעבוד
משמרות לילה והייתי מגיע
לתוכנית אחרי המשמרת."



נתונים מתוך הסקר:
אחוז המשיבים "במידה רבה" ו"במידה רבה מאוד"



תובנות/ציטוטים מנהלי מכונים



תובנות/ציטוטים בוגרי המכונים



תובנות מהשטח סיכום

מהמחקר עולה כי המכונים מחזקים באופן משמעותי את היכולת בפועל ואת תחושת המסוגלות של בוגריהם ובוגרותיהם להשתלב בהשכלה, בתעסוקה ובחברה הישראלית.

1 | בחירה בתוכנית:

- הבחירה בתוכנית מורכבת לרוב מהמוטיבציות של הצעירים והוריהם, כאשר ככל שהמכונים מתבססים בישוב/אזור בו הם פועלים, הבחירה להצטרף אליהם (ולשנות מעבר בכלל) מתמסדת כשלב מקובל בין התיכון ללימודים על-תיכוניים ותעסוקה.
- המוטיבציות המרכזיות לבחירה במכונים הם הכנה לאקדמיה, מניעת חוסר מעש והיחשפות לפשיעה, וחיזוק הבשלות לקראת השלב הבא. בקרב אוכלוסיות חלשות – ובייחוד הנשים מקבוצות אלו, קצבת הביטוח הלאומי הינה משמעותית בבחירה.
- בחירת המכון מושפעת באופן משמעותי ממיקומו – אם קיים מכון מנהיגות בקרבת אזור המגורים או לא, שכן רובם המוחלט של המכונים פועלים ביישוב/אזור ספציפי ומכוונים להשפעה על הצעירים והקהילה באותו האזור.

2 | תרומת התוכנית:

- ההשתתפות במכונים מפגישה את הצעירים והצעירות הערבים לראשונה עם תחומי דעת ועניין חדשים, בחינה עצמית של יכולות ושאיפות, התנסויות חדשות, קבוצות חדשות, אחריות, עצמאות ועוד. כתוצאה מכך, הם בונים הסתכלות מחודשת על עצמם ועל עתידם.
- המשתתפים מדווחים על תרומה גבוהה של התוכנית בכלל והיבטים שנבדקו, וניכר כי היא מייצרת השפעה משמעותית עליהם ועליהן ובכך מאפשרת להם להשתלב באופן איכותי – בשלב ראשון באקדמיה ולימודים על תיכוניים ובהמשך הדרך בשוק התעסוקה.
- חיזוק הזהות האישית, חיזוק השייכות והאחריות לחברה ולקהילה, חיזוק האמון ביכולתם להצליח בחיים ולהשפיע על אחרים ומתן הכלים לתכנן ולהוציא לפועל יוזמות חברתיות – כל אלו מאפשרים לבוגרי ובוגרות המכונים להפוך למודלים חיוביים לחיקוי עבור צעירים וצעירות נוספים מהחברה הערבית.
- נמצא כי המפגש עם החברה היהודית-ישראלית מורכב גם בימי שגרה ובמיוחד בתקופות של מתיחות בטחונית. יחד עם זאת, מפגש זה נתפס כבעל חשיבות רבה והצעירים מדווחים על תרומה משמעותית של התוכנית בהקשר זה - הן מבחינת היכרות עם החברה היהודית והן מבחינת מוכנות רבה יותר לקבל ולהכיל דעות שונות. עבור צעירים וצעירות ערבים, גם המפגש עם צעירים ערבים מיישובים אחרים מהווה 'מפגש עם האחר'.
- התוכנית מתמקדת בהכנה לקראת לימודים על תיכוניים ובייחוד בהכנה לאקדמיה, כאשר ההכנה לתעסוקה נתפסת כמשנית ובפועל תרומתה נתפסת כנמוכה יותר.



תובנות מהשטח סיכום

3 | הקבוצה:

- במסגרתה מתרחשים מרבית התהליכים במכונים, חוויה אשר נתפסת בקרב הבוגרים כייחודית ומשמעותית. הקבוצה מהווה מרחב בטוח להתבטא ולשתף בו.
- עבור מרבית המשתתפים הקבוצה איתה עברו את שנת המכון ממשיכה איתם בהמשך הדרך.

4 | צוותי המכונים:

- משמעותיים ביותר עבור הבוגרים, ומהווים רכיב חשוב ביכולת שלהם להתגבר על אתגרים אישיים לאורך הדרך.
- הבוגרות שומרות על קשר עם הצוות באופן יותר תדיר מהבוגרים. ייתכן שהדבר נובע מכך שמרבית הצוותים מורכבים מנשים, וייתכן ששילוב יותר דמויות גבריות בצוותי המכונים יכול לשפר את התרומה עבור הגברים.

5 | שנת הליווי:

- נראה כי התרומות המרכזיות בתהליך הליווי קשורות להשתלבות באקדמיה. התרומה הנתפסת בנוגע להיבטים אישיים והשתלבות בתעסוקה נמוכה יותר, ולאור העובדה שמשתתפים רבים אינם משתלבים מיד בסיום שנת המכון באקדמיה, יש לבחון כיצד ניתן לסייע להם גם בהיבטים אלו.

6 | מעורבות חברתית והתנדבות:

- המחויבות החברתית מוטמעת בבוגרי המכונים לאורך זמן, ועדות לכך ניתן לראות בעלייה בשיעור ההתנדבות לאחר סיום הלימודים האקדמיים.

7 | אתגרים מרכזיים:

- עבור הגברים המשתתפים, היעדר ההכנסה מהווה אתגר משמעותי כבר בשלב הבחירה בתוכנית, במהלכה ובסיומה, שכן פעמים רבות מצופה מהם לסייע בכלכלת המשפחה.
- העובדה שמשתתפי המכונים הם קבוצה הטרוגנית – הן מבחינת רמת עברית והן מבחינת שאיפותיהם להמשך (אקדמיה/מסלול אחר), מעמיסה על המכונים, שכן הם נדרשים לספק קורסי עברית ברמות שונות ותכנים חלופיים לאלו שאינם מעוניינים להשתלב באקדמיה.
- שלב המעבר משנת המכון לשנות הליווי מהווה אתגר עבור הצוותים והבוגרים, הן בנוגע להשתלבות בלימודי ההמשך והן בנוגע להשתלבות בתעסוקה (כשהתעסוקה בחלק מהמקרים מהווה שלב מעבר טרום לימודים, ובאחרים מהווה מסלול בפני עצמו). סוגיה זו מאתגרת יותר עבור מכונים בעלי תקציבים נמוכים יותר.
- שמירת גחלת ההתנדבות במהלך תקופת האקדמיה מאתגרת, שכן הבוגרים מתקשים לשלב בין הלימודים באקדמיה, עבודה ופעילות התנדבותית.

A grayscale background image showing a classroom scene. In the foreground, a female student wearing a white hijab is looking down at a tablet. Next to her, a male student is also looking down, holding a pen. In the background, another student is partially visible. The image is overlaid with a large teal triangle on the right side, which contains the number 5. At the bottom left, there is a logo for NIS (National Institute for Research in Education) and a block of text in Hebrew.

5

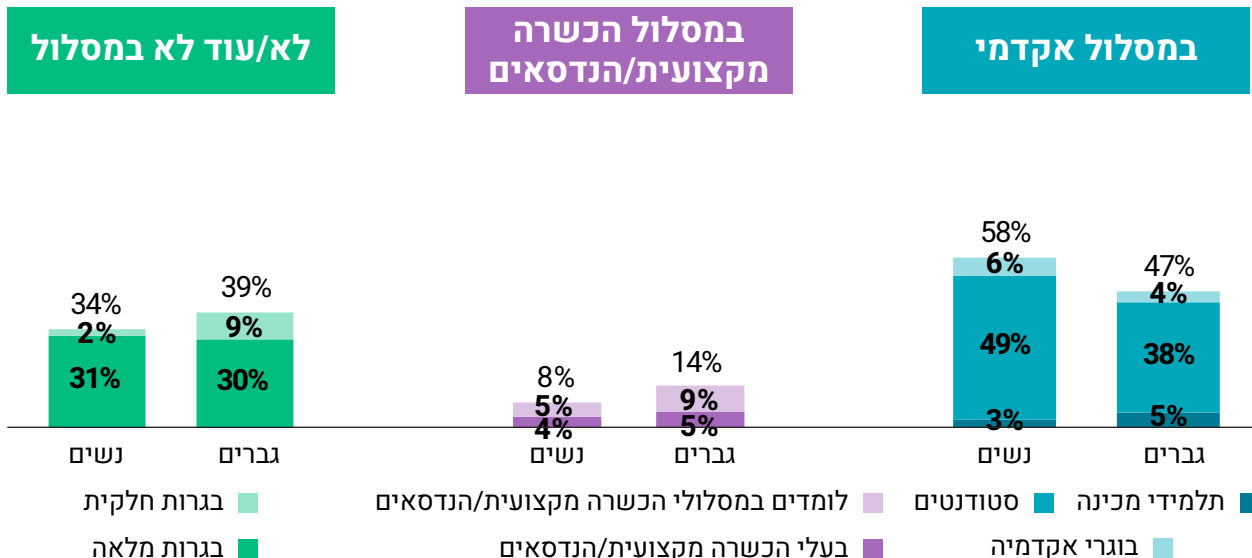
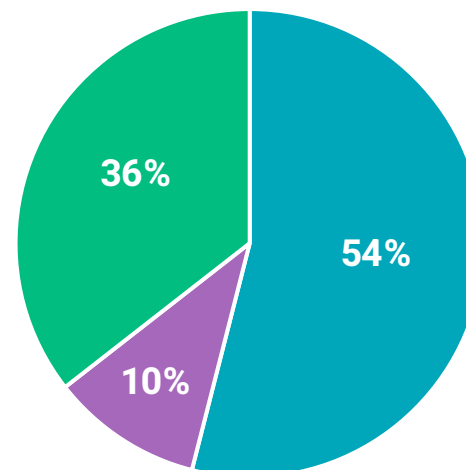
סטטוס בוגרים

כל הנתונים בפרק זה לקוחים מתוך סקר הבוגרים
שנערך במסגרת המחקר. על הסקר השיבו 906 בוגרי
המחזורים 2017/18 – 2022/23 מכל המכונים.

מהי השכלתך? N=906

חלוקה לפי מסלול - כלל הבוגרים

מסלול אקדמי
מסלול הכשרה מקצועית/הנדסאים
לא/עוד לא במסלול



בהסתכלות רב שנתית על כלל המחזורים, 64% אחוז מהבוגרים כבר משולבים במסלולים על תיכונים. מעל מחצית מהבוגרים נמצאים במסלול אקדמי (מהווים 84% מכלל אלו שהשתלבו בלימודי המשך).

הנשים משולבות במסלולים באופן רחב יותר: 64% לעומת 61% מהגברים, ומתוכן 91% משולבות במסלול אקדמי, לעומת 77% מתן כלל הגברים המשולבים.

בקרב אלו שטרם השתלבו במסלולים על תיכונים, 97% מהנשים מתכננות להשתלב במסלול כלשהו, מתוכן 82% במסלול אקדמי. בקרב הגברים 84% מתכננים להשתלב במסלול כלשהו ומתוכם 71% מתכננים להשתלב במסלול אקדמי (ראו הרחבה בהמשך).

כאשר בוחנים את המחזורים הבוגרים יותר (עד שנת לידה 2002), אחוז הבוגרים המשולבים בכלל המסלולים העל תיכונים עומד על כ-80%.

השכלה השוואה לכלל החברה הערבית

בהשוואת המחזורים הבוגרים למקביליהם בכלל החברה הערבית, ניתן לראות כי 59% מבוגרי התוכנית ה"וותיקים" (ילידי השנים 2000-2003 שנמצאים עד 6 שנים מסיום לימודי התיכון) השתלבו באקדמיה (ללא תלמידי מכינות). זאת לעומת 49% מהזכאים לבגרות מהחברה הערבית הנמצאים 8 שנים מסיום לימודי התיכון.

החברה הערבית

49% משולבים באקדמיה

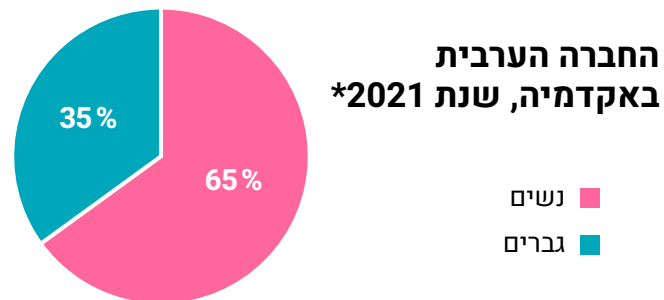
זכאיות וזכאים לבגרות מהחברה הערבית הנמצאים 8 שנים מסיום לימודי התיכון

בוגרות ובוגרי המכונים

59% משולבים באקדמיה

בוגרות ובוגרי המכונים ילידי 2000-2003, הנמצאים עד ל-6 שנים מסיום לימודי התיכון

בחישוב המשווה את משקל הגברים והנשים מקרב בוגרי המכונים הנמצאים באקדמיה, נמצא כי החלוקה המגדרית של בוגרי המכונים באקדמיה עומדת על 55% נשים ו-45% גברים, זאת אל מול החלוקה המגדרית של כלל החברה הערבית בהשכלה הגבוהה העומדת על 65% נשים ו-35% גברים. כלומר – **המכונים מצליחים לחזק את יכולתם של הגברים להשתלב באקדמיה.**



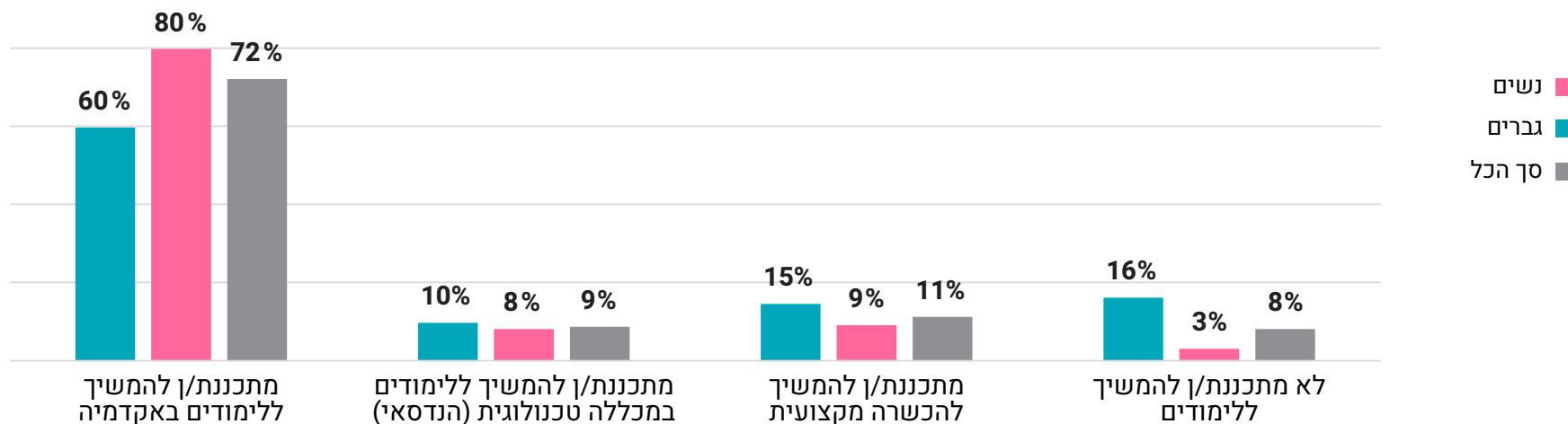
מקור: נתוני הלמ"ס, שנת 2023



* לעומת חלוקה של 50:50 בין המגדרים בכלל האוכלוסייה, במכוני המנהיגות ובקרב משיבי הסקר, החלוקה המגדרית היא 65:35 לטובת הבוגרות. כדי לייצר השוואה לכלל האוכלוסייה, בוצע שקלול שמשווה את משקלו של כל מגדר.

השכלה תכנון לעתיד

האם את/ה מתכנן/ת להמשיך ללימודים נוספים? N=322
בוגרים שטרם השתלבו בלימודי המשך



▶ בתכנון ההשכלה העתידית נמצאו הבדלים קטנים בין הבוגרים בסיווגם על פי **מדדי הטיפוח, כך שאחוז אלו שאינם מתכוונים להמשיך ללמוד גדול יותר במדדי הטיפוח הנמוכים יותר**. עם זאת, גם במדדי הטיפוח הנמוכים ביותר (9-10) אחוז הבוגרים שאינם מתכננים להמשיך ללימודים אינו גדול (כ-9%) ומעל ל-70% מתכננים ללמוד באקדמיה.

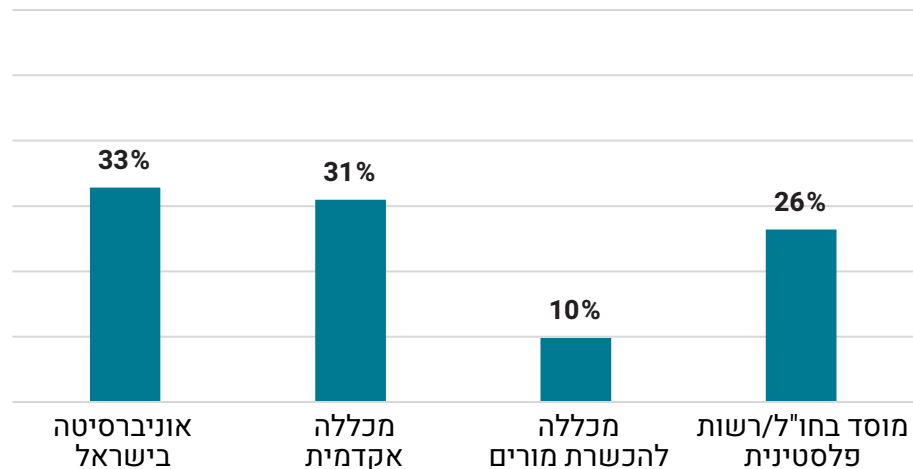
▶ בהסתכלות לפי מחוז, בכל המחוזות מלבד בדרום רק כ-5% מהבוגרים לא מתכננים להמשיך ללימודים כלשהם ובין 75% ל-83% מתכננים להמשיך ללימודים באקדמיה. בדרום כ-13% לא מתכננים להמשיך ללימודים כלשהם ו-63% מתכננים להמשיך ללימודים באקדמיה

▶ יש לציין כי גם בקרב בוגרי המחוזות הוותיקים (יילדי 2000-2003) שטרם החלו ללמוד, אחוז גבוה מתכנן להמשיך ללימודים אקדמיים (64%), להכשרה מקצועית (16%) וללימודי הנדסאות (8%) – סך הכל 88%.

▶ בקרב הנשים רק 3% אינן מתכננות להמשיך ללימודים כלשהם, לעומת 16% בקרב הגברים.

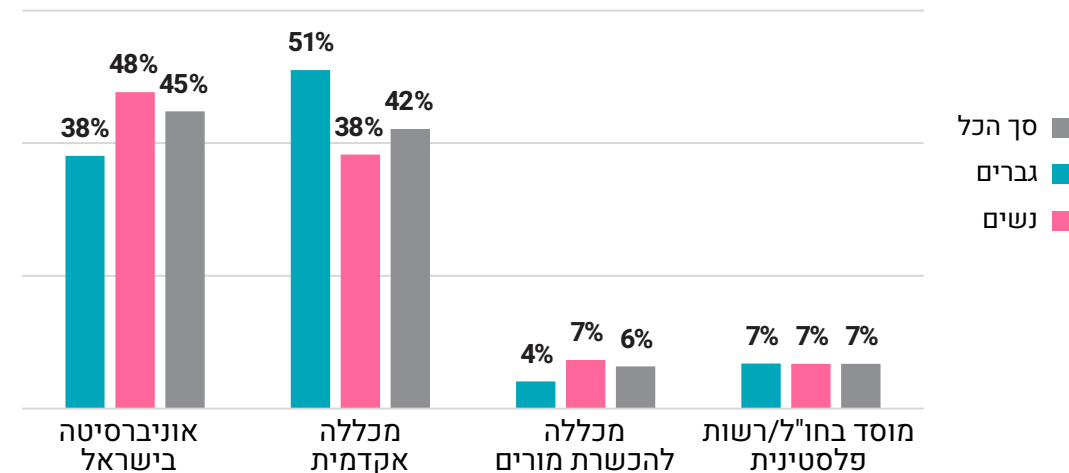
מוסדות להשכלה גבוהה

חברה ערבית תש"פ (2019/20)



מקור: "נתונים על סטודנטים ישראלים שלומדים במוסדות זרים", מרכז המחקר והמידע של הכנסת, 2021

באיזה מוסד אקדמי את/ה לומד/ת או למדת?, N=489
אקדמאים, סטודנטים לתואר וסטודנטים במכינה



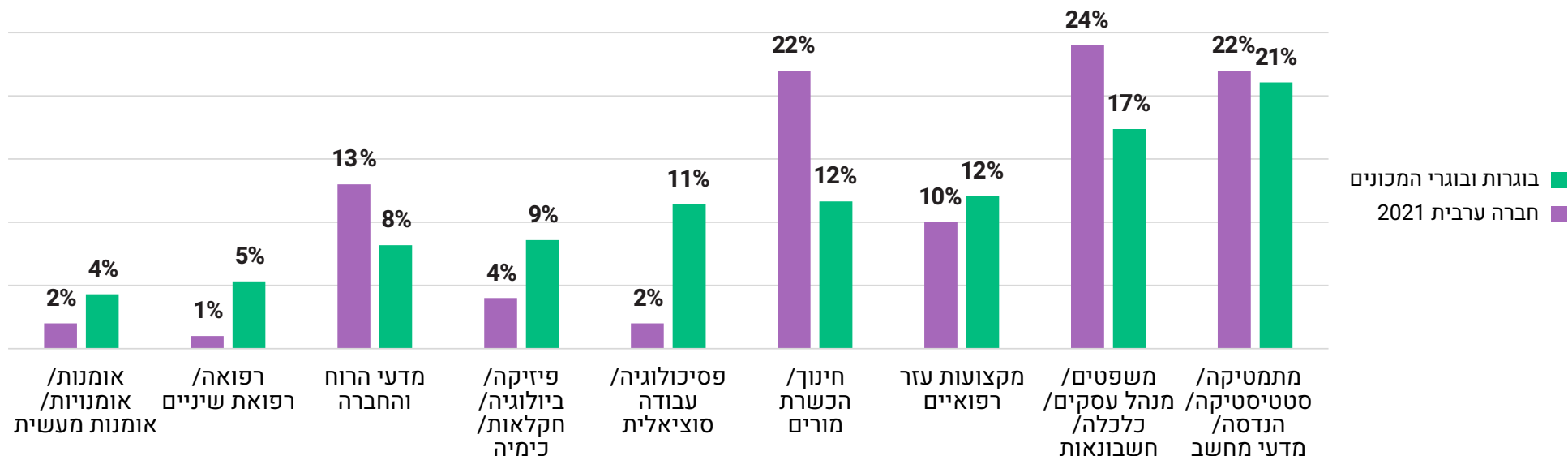
בהסתכלות לפי שנות לידה בקרב בוגרי המכונים – נראה שעם השנים יש עלייה בשיעור הפונים לאוניברסיטאות לצד ירידה בפנייה למוסדות ברשות הפלסטינית ובחו"ל (אף שפניה ללימודים מחוץ לישראל היתה נמוכה מלכתחילה).

בהקשר של מוסדות הלימוד קיימים הבדלים בין הבוגרים בהסתכלות לפי מדדי טיפוח. הבוגרים מהמדדים הנמוכים (9-10), פונים בשיעורים גבוהים יותר למכללות האקדמיות על חשבון האוניברסיטאות. עם זאת, גם בקרב בוגרים אלו מהמדדים הנמוכים, רבים פונים לאוניברסיטאות (40% מקרב הבוגרים ממדד טיפוח 9 ו-26% מקרב הבוגרים ממדד טיפוח 10).

בהשוואה לכלל האוכלוסייה ניתן לראות כי בוגרי המכונים משתלבים בשיעורים גבוהים יותר באוניברסיטאות ובמכללות האקדמיות ופחות במכללות להכשרת מורים במוסדות הרשות הפלסטינית ובחו"ל.

תחומי לימוד

מהו תחום לימודיך הראשי באקדמיה? N=489, אקדמאים, סטודנטים לתואר וסטודנטים במכינה.
התפלגות פנימית והשוואה לכלל החברה הערבית בשנת 2021



בהשוואה לכלל החברה הערבית בוגרי המכונים **פונים בשיעורים גבוהים** לתחומי הפסיכולוגיה/עבודה סוציאלית (פי 6), הרפואה (פי 5), מדעי הטבע (יותר מפי 2), ואומנות (פי 2).

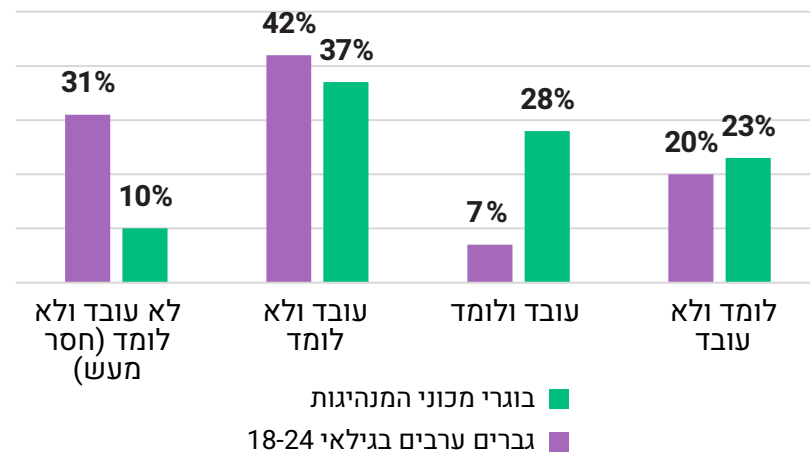
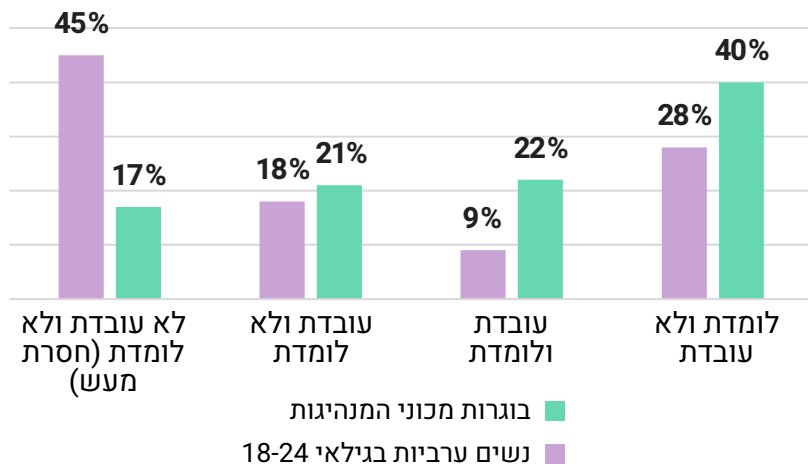
בהשוואה לכלל החברה, בוגרי המכונים פונים בשיעור דומה לתחומי ההנדסות והמחשבים, ובשיעורים נמוכים יותר למדעי הרוח והחברה, לחינוך ולהכשרת מורים.

דוגמא לחשיבות הגיוון התחומי של בוגרי המכונים בהשוואה לשאר החברה הערבית, ניתן לראות בתחומי הפסיכולוגיה והעבודה הסוציאלית. שיעור המשפחות העניות הערביות מכלל העניים בישראל עומד על 42%, אך רק 11% מהרשומים בפנקס העובדים הסוציאליים הם ערבים. פניית בוגרי המכונים בשיעור כה גבוה בהשוואה לשאר האוכלוסייה לתחומים אלו יש בה בשורה חברתית משמעותית.*

*מקורות: דוח ממדי העוני והאי שוויון בהכנסות - 2022, ניצה קסיר, רינה פינס ונתנאל פלאם, הביטוח הלאומי, 2023; בחזית החברתית: על עובדות ועובדים סוציאליים בישראל בשנת 2024, שביט בן פורת וג'וני גל, מרכז טאוב, 2024.

סטטוס עבודה ולימודים

סטטוס עבודה ולימודים, בוגרי המכינות לעומת קבוצת השווים בכלל החברה הערבית שנת 2022, לפי מגדר

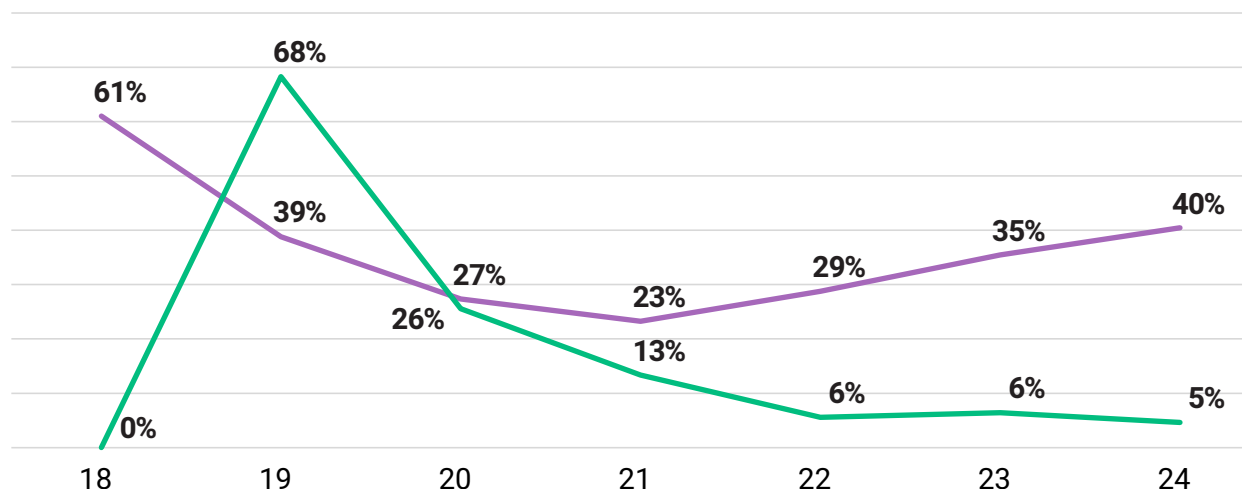


▶ **בשני המגדרים שיעור חסרי המעש ("לא עובד/ת ולא לומד/ת") נמוך משמעותית בקרב בוגרי המכונים ביחס למקביליהם.** יותר מפי שלושה בקרב הגברים (10% חסרי מעש מבוגרי המכונים לעומת 31% ממקביליהם) ויחס דומה גם בקרב הנשים (17% חסרות מעש מהבוגרות לעומת 45% ממקבילותיהן).

▶ **בשני המגדרים שיעור בוגרי המכונים שלומדים, גבוה משמעותית ממקביליהם:** 51% מבוגרי המכונים לעומת 27% מכלל הגברים הערבים בקבוצת הגיל; 62% מבוגרות המכונים לעומת 37% מכלל הנשים בערביות בקבוצת הגיל.

▶ **שיעור בוגרי המכונים שמשלבים עבודה ולימודים:** בקרב בוגרי התוכנית 55% מהגברים שלומדים ו-35% מהנשים שלומדות מצליחים לשלב זאת עם עבודה לעומת 26% ו-24% (בהתאמה) בקרב כלל החברה הערבית.

שיעור חסרי מעש לפי גיל, בוגרי התוכנית וכלל החברה הערבית



חברה ערבית
בוגרות ובוגרי המכונים

"את התופעה של אלו שצריכים עוד שנה, הרבה פעמים בגלל שאין להם מספיק כסף, מחלקים את השנה עבור עצמם במכון ואז שנה עובדים ורק אז אקדמיה. במהלך שנת העבודה עדיין מלווים אותם, זה מאתגר, כי כשמתחילים לעבוד מתרחקים מהשיח על החשיבות של האקדמיה, אבל הם לא משחררים, יושבים איתם ורושמים אותם ללימודים."



מנהלת תחום צעירים

בהסתכלות על "חסרי מעש" על פי חלוקה גילאית, ניתן לראות כי השתתפות במכונים דוחה באופן חלקי את הכניסה של המשתתפים ללימודים ותעסוקה בשנה אחת, אך הפער נסגר בגיל 20.

זאת ועוד – בעוד שחוסר המעש בחברה הערבית הכללית עולה מגיל 21 ואילך, בקרב בוגרי המכונים **חוסר המעש מצטמצם לכדי אחוזים בודדים בקרב הבוגרים (גברים ונשים כאחד)** כבר מגיל 22 ואילך.

מכיוון שידוע שחוסר מעש באופן כללי ושל ערבים בפרט מוביל לקשיי השתלבות איכותית בחברה ואף לסיכון להתדרדרות לעוני, פשיעה ואלימות, יש להניח כי שיעור חוסר המעש הנמוך מאד של בוגרי המכונים מעלה את סיכוייהם של הבוגרים להשתלבות איכותית ונורמטיבית בחברה.



דמות הבוגרת (רלוונטי גם לבוגרים הגברים)

- ◀ הכרות עמוקה יותר עם עצמה – כישורים, זהות, פוטנציאל, תחומי עניין
- ◀ תמונת עתיד ברורה יותר – תחומי לימוד, תחושת מסוגלות עצמית
- ◀ משתלבת בלימודי המשך – גם אם לא מיד, רואה בזה את עתידה, וגם מצליחה לעבוד יותר תוך כדי
- ◀ בשלה יותר להשתלבות במרחבים יהודיים וציבוריים בישראל – שילוב במוסדות השכלה ישראלים, תעסוקה, נוחות בעברית
- ◀ רואה בעצמה מנהיגה – שייכת לקהילה, לוקחת אחריות, מתנדבת, role model
- ◀ בעלת תחושת שייכות מחוזקת לחברה בישראל
- ◀ בעלת רשת קשרים וחשה מחוברת לקבוצה, למכון, לצוות ולארגון





סטטוס בוגרים סיכום

מכוני המנהיגות מצליחים לשלב את בוגריהם באופן נרחב ואיכותי בלימודי המשך ובפרט באקדמיה, ולצמצם באופן משמעותי את שיעור חסרי המעש של בוגריהם בהשוואה לקבוצת הגיל בחברה הערבית.

1 | לימודי המשך:

- בוגרות ובוגרי המכונים משתלבים בשיעורים גבוהים, (בהשוואה לשאר החברה הערבית), בלימודי המשך בכלל ובאקדמיה בפרט.
- גם בוגרות ובוגרים שטרם השתלבו בלימודי המשך מעידים בשיעורים גבוהים כי הם מתכננים להשתלב בלימודים כאלו, גם מספר שנים לאחר סיום התוכנית.
- הן בקרב הבוגרות והן בקרב הבוגרים, אחוז גבוה יותר מבוגרי התוכנית מצליחים לשלב עבודה ולימודים יחד, בהשוואה לשאר החברה הערבית.

2 | אקדמיה:

- בהשוואה לשאר החברה הערבית, בוגרות ובוגרי המכונים משתלבים בשיעורים גבוהים באוניברסיטאות ובמכללות בישראל ובשיעורים נמוכים במכללות להוראה ובמוסדות אקדמיים ברשות הפלסטינית ובחו"ל.
- בחירת תחומי הלימוד של בוגרות ובוגרי המכונים שונה באופן משמעותי משאר החברה הערבית, והדבר מהווה עדות לתהליכים אותם עוברים הן המשתתפים והן הוריהם במסגרת התוכנית.

3 | חוסר מעש:

- התוכנית מצליחה לצמצם באופן משמעותי ובר קיימא את חוסר המעש הן בקרב גברים והן בקרב נשים בהשוואה לשאר החברה הערבית בגילאי 18-24.

6

החזר כלכלי-חברתי של התוכניות, ניתוח ROI



כדאיות כלכלית מתודולוגיה ומונחים

בפרק זה חושבה הכדאיות הכלכלית של מכוני המנהיגות באמצעות שלושה מדדים כלכליים:

• ROI (Return On Investment)

מדד כלכלי זה מאפשר לבצע הערכה של הכדאיות הכלכלית של מכוני המנהיגות על בסיס היחס בין עלות התוכנית להכנסה הכלכלית מהתוכנית.

• NPV (Net Present Value)

מדד זה בוחן כמה שווים היום סך התקבולים הצפויים בעתיד בעקבות השקעה שבוצעה. תוצאת ה-NPV מבטאת את הערך הכלכלי של ההשקעה, על ידי היוון כלל הסכומים על פי ריבית עתידית לשווי הנוכחי של שנת ההשקעה. במילים פשוטות יותר, תוצאת המדד תגיד לנו האם השקעה שאנו עושים היום הינה כדאית כלכלית היום, תוך חישוב התקבולים העתידיים מההשקעה וביחס לריבית האלטרנטיבית שהיינו מקבלים במידה ולא היינו מבצעים את ההשקעה.

• IRR (Internal Rate of Return)

ה-IRR, הוא שיעור התשואה בו סך הערך הנוכחי של השקעה שווה לערך הנוכחי של סך התקבולים. חשיבות מדד זה היא, שבאפשרותו להראות את שיעור התשואה השנתי של התוכנית ללא תלות בריבית האלטרנטיבית. ככל שה-IRR גבוה מהריבית האלטרנטיבית התוכנית תהיה בעלת החזר כלכלי חיובי.

בחינת התועלת נעשתה בשלוש רמות:

- **רמת הפרט:** התוספת השנתית בשכר עבור הפרט כתוצאה מהשתתפות בתוכנית.
- **רמת המדינה:** היחס בין הוצאות המדינה על הפרויקט לתמורה הכלכלית המתקבלת מהתוכנית. התמורה הכלכלית למדינה נובעת מגידול בשכר הבוגרים, ובעקבותיו גידול בתשלומי המיסים שלהם.
- **רמת המשק:** היחס בין כלל ההוצאות על התוכנית (מדינה + פילנתרופיה) לתוספת ההכנסה לפרט ולמדינה.

החישוב נעשה בנפרד לגברים ונשים בשל ההבדלים בהכנסות ובשיעורי התעסוקה בשוק העבודה.

התנאים במסגרת החישוב הוחמרו במדדים רבים, כך שהערכות שהתקבלו הינן שמרניות ביותר.

הסבר מפורט והערות על אופן חישוב ה-ROI, ניתן לקרוא ב[נספחים](#).



כדאיות כלכלית איך בודקים מנהיגות בכלים כלכליים?

מכוני המנהיגות כשם כן הם – מכונים המפתחים את האישיות, האופי ואת יכולות המנהיגות של משתתפיהם, ובשל כך הם אינם עוסקים באופן בלעדי בקידום ההשכלתי-תעסוקתי של המשתתפים. בהתאם לכך, **עם כל חשיבותה של בחינת התועלת הכלכלית, זוהי בחינה שמצמצמת את ההסתכלות על השפעת התוכנית על החברה והמשק*.**

להלן תועלות איכותניות וכמותיות שלא כומתו במסגרת בחינת התועלת הכלכלית:

- צמצום בתשלומי רווחה
- הורדת היקף הפשיעה והאלימות בחברה הערבית
- צמצום פערים חברתיים
- מתן הזדמנות שווה
- מוביליות חברתית והשפעות רב דוריות
- עידוד לחינוך בלתי פורמלי בחברה הערבית

כלומר, האומדן הכלכלי שלהלן, לפיו קיים החזר כלכלי משמעותי ביותר למכוני המנהיגות, מוטה כלפי מטה באופן אינהרנטי, שכן הוא אינו משקלל את התועלות העקיפות שבבסיס המוטיבציה להקמת המכונים.

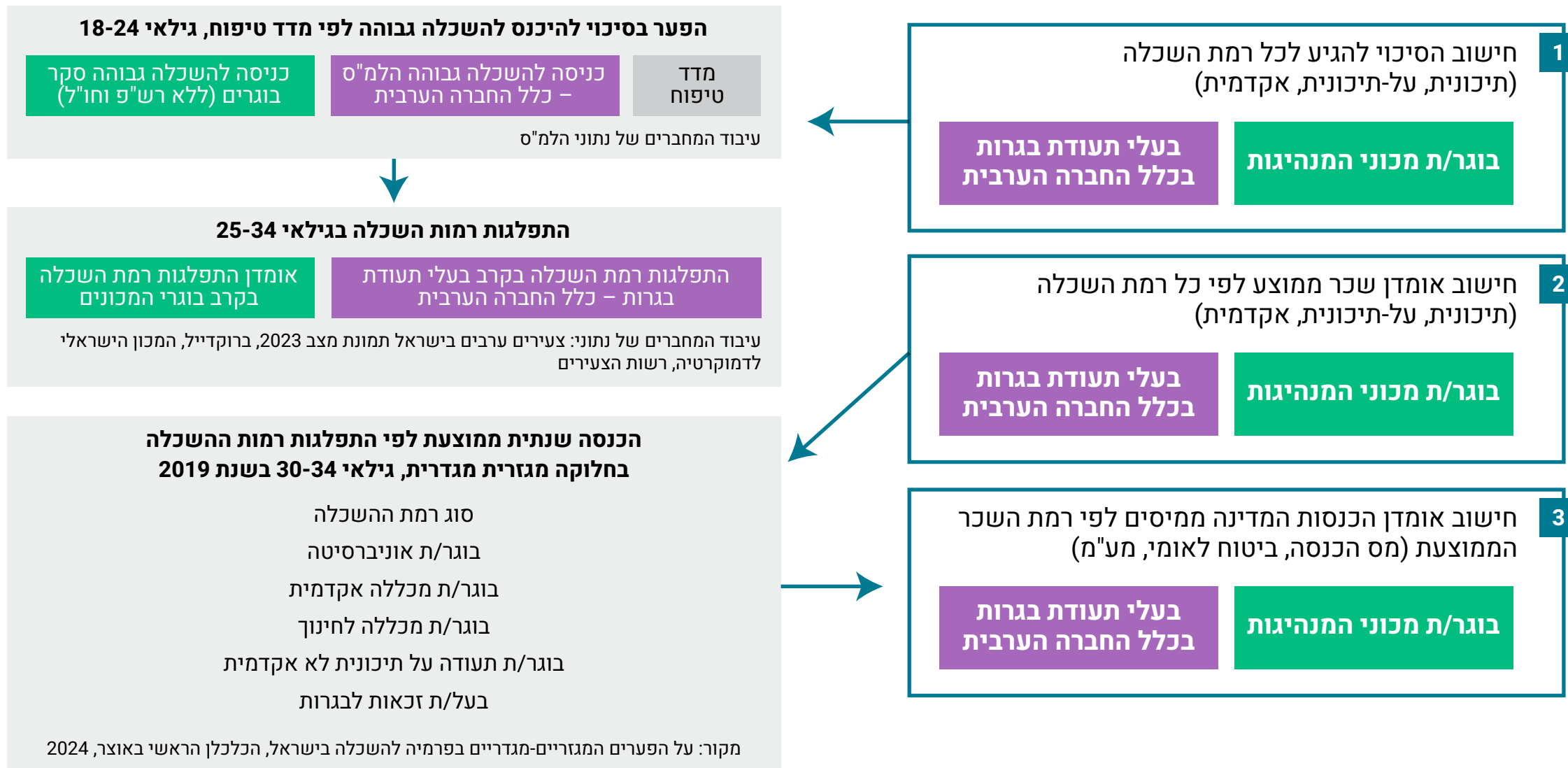
זאת ועוד, בחינת תועלת הכלכלית שלהלן התבססה ברובה על רכישת ההשכלה של בוגרי המכונים והשתלבותם בשוק העבודה, בהשוואה לשכר של צעירים ערבים שלא השתתפו בתוכנית מסוג זה. בהחלט ייתכן **שיכולת ההשתכרות של בוגרות ובוגרי המכונים עוד תעלה בהמשך דרכם על יכולת ההשתכרות של מקביליהם הערבים** שלא השתתפו בתוכנית.

ולבסוף – **ההטייה כלפי מטה משמעותית בעיקר בקרב הגברים הערבים** שכן ההבדלים הן בשיעורי התעסוקה והן בגובה השכר בין בעלי השכלה על תיכונית לבעלי השכלה תיכונית בלבד, מצומצמים בהרבה בהשוואה לנשים הערביות. בנוסף, תופעות הפשיעה והאלימות הרווחות בחברה הערבית שלהן עלויות חברתיות, כלכליות וקהילתיות רבות, לצעירים ערבים חסרי השכלה וחסרי מעש ולמדינה כולה – לא חושבו במסגרת חישוב התועלת הכלכלית.

* לשם המחשה, מעניין לבחון את מדדי ההצלחה שמשמשים את המדינה לבחינת שנות מעבר ומסלולים קדם צבאיים (כגון מכינות אזרחות/קדם צבאיות) המיועדים לצעירים וצעירות מהחברה היהודית, ועד כמה תועלת כלכלית נטו מהווה מרכיב מרכזי במדדים אלו.



החזר כלכלי ברמת השכלה כיצד בוצע חישוב ההחזר הכלכלי?





החזר כלכלי ברמת המדינה כיצד בוצע חישוב ההחזר הכלכלי?

4 חישוב עלות שנת המכון למשתתף

עלות פר משתתף למדינה:
גברים: 40,800 ₪
נשים: 36,550 ₪

• עלויות התוכניות = תקציב הפעילות + עלויות הביטוח הלאומי לכל משתתף
• אין אובדן משמעותי של הכנסות ממיסים בגילאים אלו

5 חישוב ההחזר המהוון למדינה עבור כל משתתף

גברים: 6,550 ₪
נשים: 27,500 ₪

חישוב ההחזר לפרט – כמה שווה שנת המכון לכל אחד/ת מבוגריה?

גברים: 54,236 ₪
נשים: 89,981 ₪

6 חישוב ההחזר למדינה (היוון לערכים של היום): חישוב ההכנסות בשל שכר גבוה יותר של הבוגרים, פחות הוצאות העלות של התוכנית

על כל שנתון של מכוני המנהיגות, לאחר ניכוי כלל העלויות, המדינה מרוויחה כ-10 מיליון ₪
(בחשוב מאוד שמרני שאינו כולל היבטים של מניעת נשירה, מוכנות רבה יותר לשוק העבודה, מניעת פשיעה, קידום מנהיגות קהילתית חיובית, וכן הלאה).



כדאיות כלכלית תשואת התוכנית פר משתתף



גבר

ROI	NPV	IRR	
לא רלוונטי	₪ 54,236	לא רלוונטי	רמת הפרט
16%	₪ 47,349	6%	רמת המדינה
81%	₪ 101,584	10%	רמת המשק



אישה

ROI	NPV	IRR	
לא רלוונטי	₪ 89,981	לא רלוונטי	רמת הפרט
75%	₪ 64,016	9%	רמת המדינה
196%	₪ 153,996	14%	רמת המשק

מכיוון ששיעורי התעסוקה ושיעורי ההשתלבות בלימודי המשך בקרב גברים ונשים בכלל האוכלוסייה הערבית הינם נמוכים ביותר בשנה שלאחר התיכון, למעשה אין הפסד אלטרנטיבי מצד הפרט בהשקעה של אותה השנה בתוכנית מכון המנהיגות. משמעות הדבר היא שעבור צעירות וצעירים הכדאיות הכלכלית של השתתפות בשנת המכון היא חסרת סיכון כלכלי (בממוצע) ונושאת רווח משמעותי.

עבור הנשים המשתתפות, יש רווח כלכלי מעצם ההשתתפות בתוכנית (קצבת הביטוח הלאומי לעומת אי השתתפות בשוק העבודה). מכיוון שאין עלות השקעה מצד הפרט, לא ניתן לחשב את IRR ו-ROI.

הפער המגדרי הקיים ברווח הכלכלי (גבוה באופן משמעותי עבור נשים בהשוואה לגברים), נובע מהפער הקטן שקיים בשוק העבודה בין גברים ערבים בעלי השכלה אקדמית ועל תיכונית לבין גברים ערבים בעלי זכאות לבגרות – הן בשיעורי התעסוקה והן בשכר. כפי שצוין קודם לכן, מניעת ההשפעה השלילית של גברים צעירים חסרי מעש על החברה וכן ההשפעה החיובית של מודלים גבריים חיוביים על החברה לא נכללה בחישוב זה, אך במידה והייתה נבחנת יש להניח שהתשואה הכלכלית עבור הגברים הייתה אף עולה על התשואה הכלכלית של הנשים.

יש לבחון בהמשך את השכר הממוצע בפועל של בוגרי ובוגרות המכונים בהשוואה לשאר החברה הערבית בעלת השכלה זהה לאורך זמן.



כדאיות כלכלית תשואת התוכנית כולה (חישוב על בסיס שנת 2022/23)

עלות התוכנית	תועלת כלכלית מהוונת	רווח מהוון (תועלת פחות עלות)
רמת המדינה	17,982,721 ₪	27,743,369 ₪
רמת המשק	25,314,079 ₪	64,818,011 ₪
		9,760,648 ₪
		39,503,931 ₪

▶ **ההשקעה בתוכנית כדאית בשלושת הרמות – פרט, מדינה ומשק עבור נשים וגברים ואף נושאת תשואה כלכלית גבוהה, זאת מבלי לשקלל את כלל ההשלכות הכלכליות החיוביות שהתוכנית יוצרת ולא נכללו בבדיקה.**

▶ **חישוב כלכלי זה מוטה כלפי מטה בעיקר בחישוב התועלת עבור הגברים, הן בשל ההבדלים בשיעורי התעסוקה ובשכר כיום בין אקדמאיים ושאינם אקדמאיים וכן בשל אי הכללת התועלות החברתיות של גברים ערבים הנמצאים במסלול יצרני וחיובי אל מול החלופות הקשות הקיימות היום בחברה הערבית.**

▶ **הבחינה הכלכלית מראה כי ישנה כדאיות כלכלית להרחבת התוכנית ברמת מספר המשתתפים, שאר חלקי המחקר מראים כי יש צורך להגדיל גם את ההיקף התקציבי פר משתתף, הבחינה הכלכלית מראה כי יש מרווח כלכלי להגדיל את התקציב למשתתף תוך שמירת הכדאיות הכלכלית של התוכנית הן עבור המדינה והן עבור כלל המשק (פילנתרופיה).**



8

תובנות, אתגרים והמלצות



תובנות רוחביות ושורות תחתונות

להלן מספר תובנות רוחביות המהוות את השורות התחתונות של ממצאי המחקר:

- 1 מודל מכוני המנהיגות עבר התפתחות והתרחבות משמעותיות בשנים האחרונות, ומהווה כיום מודל עשיר, מרשים ומקובל בחברה הערבית.**
- 2 מספר המתעניינים בהשתלבות במכוני המנהיגות עולה כל שנה** והוא גדול משמעותית מההיקף שהמכונים יכולים להכיל. השנה התמודדו על כל מקום 2.4 מועמדים, כאשר במחזור של שנת 2019/20 מספר המועמדים על כל מקום עמד על 1.7. דבר זה מראה על הלגיטימיות והאטרקטיביות של המכונים בחברה הערבית ואת פוטנציאל ההתרחבות (scale) המשמעותי שלהם.
- 3 תוצאות סקר בוגרי המכונים מעידות על אימפקט מרשים של המכונים מבחינת אחוזי ההשתלבות באקדמיה ובלימודים על תיכונים – כ-80% בקרב המחזורים הותיקים, ואחוז נמוך ביותר של חסרי מעש בקרב נשים וגברים – 5% בגיל 24 לעומת 40% בגיל זה בחברה הערבית.**
- 4 תוצאות הסקר מראות גם פידבק חיובי ביותר של בוגרי המכונים בכל הנוגע לאימפקט שלהם מבחינת הכנה להשתלבות עתידית בלימודים, בתעסוקה ובחברה הישראלית, חיזוק יכולות ומיומנויות, וחיזוק תפיסות של התנדבות ומעורבות קהילתית.**
- 5 על אף המודל האינטנסיבי והמאתגר ועל אף הביקוש הרב, המכונים מצליחים לשלב משתתפים מוחלשים ומייצגים יחסית לחברה הערבית. מבחינת רקע חברתי-כלכלי, 64% מהמשתתפים משתייכים למדדי הטיפוח הנמוכים ביותר לעומת 58% בקרב כלל החברה הערבית, מבחינת רמת העברית – 61% ממשתתפי המחזור הנוכחי דורגו כבעלי רמה נמוכה, מבחינת השכלת הורים – 64% ממשתתפי המחזור הנוכחי הינם דור ראשון להשכלה גבוהה, וכן הלאה. זאת לעומת התפיסה הרווחת בקרב חלק מגורמי הממשלה, לפיה כרגע מרבית המשתתפים של מכוני המנהיגות מגיעים מקבוצה חזקה באופן יחסי מקרב תלמידי התיכון הערבים. עם זאת, משתתפי התיכונים הינם במוצע חזקים יותר במידה מסוימת אקדמית משאר בני גילם, בין השאר בשל המיקוד של תוצאות המכונים על שילוב באקדמיה.**
- 6 הפעילות שנעשתה בזמן המלחמה על ידי המכונים נתפסה על ידי מנהלי המכונים, משתתפיהם, בוגריהם ונציגי הממשלה כפעילות אזרחית חיובית ביותר, הן בסיוע שניתן לחברה הערבית והן בסיוע שניתן לחברה היהודית. זאת הייתה הדגמה טובה של מנהיגות יוזמת אשר מצופה מבוגרי ומשתתפי מכוני מנהיגות.**
- 7 אתגר שילוב גברים בשנות המעבר, הקיים בכלל המודלים המופעלים בשטח, אינו פוסח על מכוני המנהיגות, וכיום 34% מהמשתתפים הם גברים. מציאות זו נובעת חלקית בשל המבנה האינטנסיבי של התוכנית ותנאי קצבת הביטוח הלאומי, שאינם מאפשרים עבודה במקביל וחלקית בשל תנאי התקנה המעודדים שילוב בנות. המכונים מודעים לאתגר זה ופועלים כדי להתמודד עימו.**



תובנות רוחביות ושורות תחתונות המשך



8 קיים מתח מסויים בין תפיסות שונות של מטרות המכונים – האם המטרה המרכזית היא קידום מטרות חברתיות וקהילתיות של זהות ומנהיגות, או שמא קידום מוביליות חברתית-כלכלית באמצעות השתלבות איכותית בהשכלה ותעסוקה? המכונים פועלים כיום בשני הכיוונים, במרבית הזמן המטרות משתלבות אך מתקיים גם מתח ביניהן מבחינת מיקוד הפעילות בכל אחד מהצירים.

9 קיימת הערכה הדדית בין המכונים למשרד החינוך – מהמחקר עולה כי קיימת הערכה הדדית גבוהה בין המכונים לבין צוות מנהל חברה ונוער, כולל שיתוף פעולה פורה וסיוע דו כיווני – המשרד עוזר למכונים לדווח באופן הרצוי, מסייע בהכשרות המנהלים ומעודד שיתופיות בין המכונים. המכונים מחברים את המשרד לשטח ולצרכיו ומאפשרים לו להבין בצורה טובה יותר את צרכי השטח.

10 פורום מכוני המנהיגות מהווה פרטנר חשוב למשרדים המעורבים שכן הוא מאגם בתוכו את כלל המכונים, הנתונים והידע שנאסף עד כה. נראה כי הפורום יכול וצריך להיות שותף חשוב בהחלטות העתידיות לגבי מבנה, תקצוב ותכני התקנה בהמשך הדרך.

11 המכונים מתמודדים עם אתגרים משמעותיים מבחינה מבנית-תקציבית בשל תקצוב בלתי מספיק ובלתי וודאי המקשה מאוד על תכנון, ביצוע מיטבי והתרחבות עתידית (פירוט להלן).

12 ניתוח הכדאיות הכלכלית מראה החזר משמעותי ביותר של המכונים למדינה ולחברה בכל אחד מהמדדים שנבדקו ובשני המגדרים.

◀ **בהמשך פרק זה מוצגים האתגרים העיקריים והמלצות להמשך.**



אתגרי מבנה ותקצוב מכוני המנהיגות



מתהליך המחקר והאיבחון, ראיונות העומק והסקר הכמותי, עולים שלושה נושאים מבניים-תקצוביים אשר מהווים אתגרים משמעותיים לתפעול מיטבי של מכוני המנהיגות בהווה, ולהרחבת המודל בעתיד:

1 אתגר המקור התקציבי – וודאות וקיימות

” כל שנה אני הפקק שתוקע את המערכת [של הארגון] בגלל ש[אני] לא יכולה לתכנן את התקציב”
מנהלת תוכניות שנות מעבר



התקציב כולו מגיע מתוך החלטת הממשלה 550. הוא אינו מעוגן בבסיס התקציב ותלוי בחידושה של תוכנית החומש. על אף התקצוב הכללי במסגרת החומש, התקציב תלוי באישור על בסיס שנתי ומרחפת מעליו סכנת קיצוץ - כפי שאכן קרה בשנה האחרונה. מבנה תקציבי זה מייצר חוסר וודאות תקציבי משמעותי שמקשה על קיימות המודל ותכנון לטווח ארוך.

2 אתגר היקף התקציב

- **התקצוב פר חניך אינו מספק עבור היקף הפעילות והצרכים הנדרשים:** הרקע המוחלש ממנו מגיעים המשתתפים (כפי שעולה מהנתונים לעיל), לצד הרצון להכניס באופן אינטנסיבי ומעמיק ללימודים על תיכוניים ותעסוקה, דורשים משאבים רבים של הדרכה, מנטורינג, הכשרה וליווי כדי לשפר את יכולותיהם וכישוריהם, והן עבודה מול הוריהם ומול הקהילה. היקף התקציב הנוכחי יחד עם מבנה התקנה, אינם מאפשרים מתן מענה הולם בכלל ההיבטים למשתתפים ולבוגרים.
- **בתקנה קיימת ציפייה שהמכונים יתבססו תקציבית על מקורות נוספים** (רשויות, פילנתרופיה, הכנסות עצמיות). בפועל חלקם מתקשים בכך מאוד, בין השאר בשל חולשת הקהילה ממנה באים המשתתפים שאינה מאפשרת לגבות מההורים או מהרשויות המקומיות.
- **כתוצאה מכך, קיימת תלות בתקציבים ממשלתיים נוספים** (תקציבי משרדים או כספים קואליציוניים) המאפשרים במועדים לא ידועים ומגבירים את אי הודאות התקציבית של המכונים.



אתגרי מבנה ותקצוב מכוני המנהיגות המשך



3 אתגר חלוקת התקציב – סכום אפס

- בהתאם להגדרת התקנה, התקציב מתחלק בין המכונים שעמדו בתנאי הזכאות על פי היקף ואיכות הביצוע. **מצב זה יוצר מציאות של תחרותיות בין הארגונים ותמריץ שלילי לפתיחת מכונים חדשים וכניסה של ארגונים חדשים.**
- חוסר הוודאות הנוצרת בשל התחרות על משאבי תקציב זה, יוצרת **אתגר משמעותי עבור הארגונים בניהול התקציב**, בעיקר ככל שאחוז התקציב הממשלתי גבוה יותר.
- התחרות על תקציב כה קטן גורמת לכך שהמכונים חשים כי **אין משמעות תקציבית להיקף הפעילויות המדווח** (ראו פירוט אתגרים ספציפיים בשקף הבא), דבר מהווה תמריץ שלילי לגיוון והיקף הפעילות המבוצעת.



כתוצאה משלושת האתגרים התקציביים הללו, המחסור במקורות תקציבים ממשלתיים קבועים, מספקים ומחושבים פר-משתתף ולא סכום קבוע המייצר מצב סכום-אפס, מקשה הן על מתן שירותים איכותיים, הן על הרחבת מספר המשתתפים והן באופן אסטרטגי יותר על הקיימות והרחבה של מודל מכוני המנהיגות כולו.



אתגרי מבנה ותקצוב מכוני המנהיגות המשך



אתגרים מבניים-תקציביים ספציפיים הנובעים מהתקנה

- **מגדר:** בהתחלה היתה שאיפה בתקנה לתמרץ השתתפות במסלולים פנימיים, ולאור הקושי בשילוב נשים ערביות במסלולים אלו התקנה כללה תמרוץ גבוה יותר לבנות. ברגע שאפשרו הפעלה של מכונים ללא פנימיה ועל אף שינויי תקצוב מאז, עדיין קיים **מנגנון שמתמרץ בנות למרות האתגר והצורך בשילוב גברים במכונים**.
- **מודל פנימיה/ללא פנימיה:** קיימים מתחים בין מכונים עם לינה לבין מכונים בלי לינה – התמרוץ על הלינה מעביר תקציבים משמעותיים למכונים הפנימיים וכאמור התקנה היא משחק של סכום אפס – מה שהולך לאחד הוא תמיד על חשבון האחר.
- **מפגש עם האחר:** בעוד שבתקנה מתוקצבים מפגשים עם קבוצות יהודיות בחברה הישראלית, המכונים מדגישים את החשיבות הרבה במפגשים עם קבוצות אחרות של צעירים מהחברה הערבית, המהווים עבור הצעירים הערבים גם הם מפגש עם האחר, אך **מפגשים אלו אינם מקבלים ניקוד בתקנה**.
- **ימי לינה בפעילות חוץ:** מכונים הפועלים עם קהלים מסורתיים יותר מתקשים להוציא לפעילות עם לינה בחוץ, בייחוד של קבוצות מעורבות מגדרית. בשל מבנה התקנה פעילות חוץ ללא לינה גוררת בצידה הפסד כלכלי של המכונים.
- **נוכחות:** המסה הגדולה של התקציב (60%) מעודדת רק נוכחות ואינה מתמרצת גיוון, איכות והרחבה של היקף הפעילות בשטח, לרבות פעילות עם הורי המשתתפים ופעילות הכנה לאקדמיה, שהינן משמעותיות ביותר עבור התהליכים המתנהלים במכונים.
- **אתגר צוותי המכונים:** תנאי התקנה דורשים מהמכונים לקלוט עובדים בעלי פרופיל גבוה (מבחינת ניסיון והשכלה) המקשים על מציאת אנשי צוות מתאימים להיקף האחריות והתפקיד בפועל וכן לגובה השכר האפשרי. בהתאם צריך לייצר תנאי סף למשרה של ניהול והובלה במסגרת ארגון המקיים של מכן אחד, אל מול ניהול והובלה של מספר מכונים.



אתגרי הפעלה

להלן מספר אתגרי תפעול מרכזיים עימם מתמודדים המכונים והארגונים המפעילים, כפי שעלו מהמחקר :

1 צעירים בסיכון

במקביל להיותם בעלי פוטנציאל אקדמי ומנהיגותי, חלק גדול מהצעירים שמשתתפים הם צעירים בסיכון או "בסיכון לסיכון".* חשוב להכיר במציאות זו שכן היא דורשת התאמת כלים וידע מצד הצוות, כמו גם סיוע לצוות בהתמודדות עם מקרים קשים בקרב משתתפים ובוגרים.

2 סמל מוסד

מוסדות חינוכיים בעלי סמל מוסד זכאים לפיקוח על הטיולים במימון משרד החינוך (תקציב משמעותי). מכלל מכוני המנהיגות, אישור זה קיים כיום רק עבור כוכבי המדבר מסיבות היסטוריות ולא ניתן לשאר מכוני המנהיגות. הסוגייה נמצאת לפתחו של מנכ"ל משרד החינוך ואינה מאושרת בשל ההשלכות רוחב של החלטה זו. כתוצאה מכך, חלק מהארגונים לא יכולים להוציא את המשתתפים לפעילויות חוץ אלא רק למקומות סגורים שפחות מתאימים לצרכי המשתתפים ועולים יותר כסף.

3 אתגרים כלכליים של המשתתפים

- מהמחקר עלתה תופעה לפיה חלק ממשתתפי המכונים המתכננים להיעזר בקצבת הביטוח הלאומי, מגלים עם כניסתם שהם אינם זכאים לה (לעיתים משום שהם מקבלים הכנסה נוספת שהם לא תמיד מודעים לה – כגון צעירה שרשומה כמטפלת של הסבתא).
- תופעה נוספת עליה דווח היא שתנאי קבלת קצבת הביטוח הלאומי והעובדה שאינטנסיביות התוכנית אינה מאפשרת עבודה מסודרת במקום הקצבה, דוחפים את הצעירים (בעיקר הגברים) לעבוד בשחור על מנת לקבל את הקצבה ובמקביל להבטיח הכנסה נוספת שהם מצופים להביא למשפחתם.
- בשל האופי המוחלש של הקהילות מהן מגיעים המשתתפים, רבים מהם זקוקים לתקופת עבודה נוספת לאחר השלמת שנת המכון על מנת לממן את עלויות לימודי ההמשך, דבר אשר מעכב את הכניסה ללימודי ההמשך.

* "סיכון לסיכון" הוא מונח שפותח במסגרת [מחקר תוכנית יתד בחברה הערבית, אשר הוגש על ידי חברת נאס-תאסי לתוכנית יתד וג'וינט אשלים 2022](#), המבטא את ההבנה כי צעירים ערבים רבים מאוד החיים חיים נורמטיביים, נמצאים אך כפסע מ"סיכון", כאשר די באירוע יחיד (כגון קושי כספי, מחלת בן משפחה, נשירה ממסגרת) כדי לסדוק את "הקרח הדק" עליו הם עומדים ולהעבירם אל תוך תחום הסיכון.



אתגרי הפעלה המשך

4

אתגרי אלימות, פשיעה ועת חירום

- היקפי הפשיעה והאלימות בחברה הערבית עולים משנה לשנה ונוגעים באופן ישיר ועקיף במשתתפים ובצוות התוכנית, כך שהנושא נוכח בפעול מול המשתתפים, ההורים והקהילה באופן מוחשי ומאתגר.
- לצד מגמה קשה זו התווספה המלחמה אשר הגבירה את המתחים בין החברה היהודית והחברה הערבית.
- תופעות אלו גורמות לייאוש, פחד ואיבוד תקווה בקרב משתתפי המכונים. מהמחקר עולה כי מציאות החירום מאתגרת את יכולות המכונים לייצר מנהיגים ומובילים חברתיים בתוך האווירה המתוחה והמורכבת בה חלק מהמשתתפים מרגישים מושתקים ומפחדים להביע את עמדותיהם.



אתגרי התרחבות לקהלי יעד נוספים

1 אתגר ביקוש מול היצע

מספר המועמדים העולה מהווה מדד לאמון שהמכונים רוכשים בחברה הערבית ובקהילה המקומית, וגם הציפייה מצד הממשלה היא לגידול במספר המועמדים. קיימת כאן סתירה מובנית – מצד אחד התוכניות רוכשות יותר אמון ובהתאם מספר המועמדים אליהן עולה, אך מנגד, מכיוון שאין הרחבה תקציבית מספקת של התוכנית, הן נאלצות להיות יותר סלקטיביות שכן אין להן יכולת להתרחב מבחינה מספרית. כתוצאה מכל אלו מגיעים אל המכונים קהלים חזקים יותר והתרחבות המכונים עבור קהלים חלשים יותר מוגבלת.

2 אתגר ההתייעלות הכלכלית

- קיימת צפייה מצד הממשלה כי העלויות פר משתתף ירדו עם הזמן, כתוצאה מצבירת הניסיון והתייעלות של המכונים.
- צפייה זו עומדת בסתירה לציפייה להגיע לקהלים חלשים יותר אשר דורשים תשומות גבוהות יותר.
- השוואה כיום היא לתנועות הנוער ושירות לאומי – מסגרות הפועלות באופן שונה מהותית ולכן זולות הרבה יותר.
- בהשוואה למסגרות המבצעות פעילות דומה במאפיינה, נמצא כי התקציב פר משתתף אותו מעמידה המדינה למכונים כיום נמוך. בניית החזר הכלכלי עולה שמכוני המנהיגות מניבים ערך כלכלי רב למדינה שכיום אינו מתבטא בתקצובם.

3 אתגר הגדלת מספר הגברים בתוכנית

- הגברים הערבים הצעירים מעורבים בשיעורים גבוהים בפשיעה ואלימות ובשיעורים נמוכים בהשכלה ותעסוקה איכותית, ובהתאם יש חשיבות רבה בהרחבת מספר הגברים המשתלבים בתוכנית ובמקביל נושא זה עלה כאתגר משמעותי עבור המכונים.
- התקנה אינה מתמרצת את הרחבת מספר הגברים בתוכנית.
 - הגברים הערבים הצעירים נמצאים תחת לחצים כלכליים משמעותיים, אשר מקשים עליהם להשתתף בתוכנית הפועלת במתכונת שבועית מלאה ואינה מאפשרת עבודה במקביל.



המחשת האתגרים

פערים בין תקנת מכוני המנהיגות למכילות הקדם צבאיות

כחלק מבחינת התקנה וכמקרה פרטי הממחיש חלק ניכר מהאתגרים המבניים-תקציביים שפורטו לעיל, נבחנו התוכניות המקבילות עבור החברה היהודית – המכילות הקדם צבאיות. המכילות הקדם צבאיות מתחלקות לשני סוגים: מכילות שנתיות ומכילות "אופק", שהן חצי שנתיות. כל אחד מהסוגים מיועד לקהלים שונים בחברה היהודית לטובת הכנתם לשירות צבאי.

1

מכילות שנתיות

בשנת 2008 עבר חוק המכילות הקדם צבאיות, אשר הסדיר את ההכרה והתשלום שמקבלות המכילות הקדם צבאיות:

- תקציב שנתי למשתתף: 28,388 ש"ח (מתעדכן באופן תקופתי)
- המכילה יכולה לדרוש מכל משתתף היקף שכר הלימוד בגובה של עד למחצית מהתקציב השנתי למשתתף
- מספרי התלמידים במכילות יכולים לגדול בכל שנה בעד 15%

משמעויות:

- תקציב מדינה גדול באופן משמעותי המובטח לכל חניך. בנוסף, מכיוון שמדובר באוכלוסייה חזקה ניתן לגבות 50% נוספים מהורי המשתתפים, כך שהתקציב בפועל כפול מהתקציב הניתן למכוני המנהיגות על ידי המדינה.
- גידול מספרי המשתתפים במכילות מוסדר בחוק ומאפשר התרחבות ותכנון קדימה.

2

מכילות אופק

מיועדות בעיקר לצעירים מהפריפריה הגיאוגרפית והחברתית בישראל, אך מכיוון שעוסקות בזהות יהודית והכנה לצה"ל אינן מתאימות לחברה הערבית.

מאפיינים דומים:

- בדומה למכוני המנהיגות גם מכילות אלו פועלות תחת תקנה ולא תחת חוק.
- בדומה למכוני המנהיגות כספי התקנה מחולקים בין הארגונים ותוך תלות בביצוע בפועל של הארגונים השונים.

הבדלים מרכזיים:

- עד לשנת 2022 עמד תקציב התקנה על כ-10 מיליון ש"ח, אך בפועל לאחר העברות כספים מהממשלה עמד התקציב על 40 מיליון ש"ח ואף למעלה מזה (הביצוע בשנת 2022 עמד על 51 מיליון ש"ח). בשנת 2024 עודכן התקציב המקורי של התקנה ל-41 מיליון ש"ח.
- התקציב למשתתף כיום עומד על כ-24,500 ש"ח, זאת לפני העברת כספים קואליציוניים נוספים.
- קיימת השתתפות בשכר הלימוד של המשתתפים בגובה המשתנה בין 3,000 ש"ח ל-6,000 ש"ח.
- המכילות הללו הן חצי שנתיות ולא מכילות מלאות בדומה למכוני המנהיגות – אך התקציב למשתתף גבוה באופן משמעותי מתקציבי מכוני המנהיגות.



המחשת האתגרים

פערים בין תקנת מכוני המנהיגות למכינות הקדם צבאיות המשך

הבדלים נוספים

- מכוני המנהיגות נדרשים להכין את המשתתפים לקראת האקדמיה, הכנה זו כוללת רכיבים כגון לימודי פסיכומטרי, עברית, אנגלית ועוד. רכיבים אלו הינם בעלי עלויות גבוהות מאד ואינם קיימים במכינות הקדם צבאיות.
- מקור הכנסה נוסף של מכינות אופק וייתכן שגם של המכינות השנתיות הוא עבודה מרוכזת המבוצעת על ידי החניכים אשר הכנסותיה נכנסות לתקציב המכינה (לא אצל כולם).
- ההיבט היחיד בו עלויות חלק ממכוני המנהיגות נמוכות יותר מאשר עלויות המכינות הוא העובדה שמכוני המנהיגות ברובם אינם כוללים מגורים מחוץ לבית, ועלויות אלו מפחיתות את היקפי התקציב הדרוש להפעלה. יחד עם זאת, גם כאן הפער אינו נסגר בשל התקצוב הגבוה יותר של המכינות.

לסיכום השוואה זו

- תקציבי המדינה המוקצים למכינות הקדם צבאיות גבוהים בהרבה לכל משתתף.
- תקציבי המכינות מובטחים, מעוגנים בחוק וגדלים באופן ניכר לאורך השנים. הגידול בחניכים מתוקצב ומתוכנן מראש.
- במכינות ניתן לגבות דמי השתתפות מההורים; בחלקן קיימות הכנסות עצמיות משמעותיות, וברובן אין עלויות משמעותיות של הכנה לאקדמיה.
- השוואה זו מראה שלמדינה קיים מנגנון המתקצב ומתמרץ את המכינות – שגם הן סוג של שנות מעבר – באופן נרחב, יציב ומתוגמל הרבה יותר מאשר את מכוני המנהיגות.



המלצות לעדכון התקנה

1

מומלץ להגדיל את תקציב בסיס התקנה ולבחון כיצד לאפשר יותר בהירות ויציבות תקציבית, שכן התקציב המוגבל והתחרות המובנית על תקציבי התקנה אינה משרתת מטרה חברתית ואף פוגעת בהשגת המטרות החברתיות שלשמה נועדה התקנה (יצירת וודאות ויציבות חשובה ללא קשר להגדלת התקציב), על ידי:

- מומלץ מאוד להכניס את תקציב התוכנית לבסיס התקציב, הכולל גידול קבוע במספר המשתתפים על מנת לאפשר יציבות ואופק למכונים.
- מומלץ להשוות את התקציב פר-משתתף לתקצוב של המכינות הקדם צבאיות, או אף יותר מכך בשל קשיי הגביה מהורי המשתתפים ומהרשויות הערביות.
- מומלץ להבטיח תקציב ברור וסגור בתחילת השנה שאינו תלוי בביצוע המכונים האחרים ואינו מייצר מצב "סכום אפס".
- מומלץ להגדיל את מספר פעימות התקצוב למכונים לאורך שנת התקציב.

2

מומלץ לחדד את הגדרת תפקידי מנהלי וצוותי המכונים:

- להגדיר מחדש את תנאי הסף למנהלי/ות המכונים, על מנת להבטיח הלימה בין השכר האפשרי לבין כוח האדם שניתן לגייס.
- להגדיר תנאי סף לראש התוכנית עבור תקן של מוביל/ת מכוני מנהיגות בכל ארגון מפעיל (תפקיד רוחבי חשוב מעל מנהלי/ות המכונים עצמם).
- לייצר תנאי זמני לארגונים המפעילים מכון אחד, בכדי לאפשר השתלבות של ארגונים נוספים בעתיד.
- לתת יתרון בתנאי הסף לצוות עובדי המכונים לבוגרי ובוגרות המכונים על ידי הפחתת דרישות הסף לבוגרים הרוצים להשתלב בצוות התוכנית.



המלצות לעדכון התקנה המשך



3

להוסיף תמרוץ תקציבי לתחומי תוכן ולהגדיל את הגמישות בתקנה:

- להוסיף במסגרת התקנה תמרוץ לתחומים כגון מפגשים עם משתתפי שנות מעבר ומכוני מנהיגות אחרים, מפגשים עם קבוצות אחרות בתוך החברה הערבית, עבודה עם הורי המשתתפים ועם הקהילה הסובבת. לאורך זמן מומלץ לבחון תקצוב מפגשים נרחבים של משתתפי ובוגרי המכונים וכלל תוכניות שנות המעבר ורישות שלהם ושל הקהילות השונות בהן פועלות תוכניות אלו.
- לייצר גמישות רבה יותר בבניית תמהיל הפעולות, כך שכל ארגון יוכל לפעול על בסיס שיקולי התפיסה החינוכית והערכית שלו באופן מלא יותר.
- להרחיב את הגמישות בהיקף השעות היומיות הנדרשות (אל מול בחינת היקף שעות ברמה שבועית או חודשית), ולתת גמישות לגבי פריסת השעות, כך שתהיינה תקופות בהן אפשר לעשות פעולות יותר אינטנסיביות ולרווח במקומות אחרים (למשל רמאדן).

4

תמרוץ לשילוב גברים: מומלץ להמשיך את התהליך ההדרגתי במסגרתו מושווה התקצוב המגדרי בתקנה לטובת עידוד שילוב גברים, ואף לייצר תימרוץ ברמת המכון על הגדלת אחוז הגברים. בנוסף, על מנת להתאים את התקנה לטובת הרחבת התוכנית לגברים רבים יותר, מומלץ:

- להגדיל את קצבת ביטוח לאומי ו/או לתת אפשרות לעבודה נוספת תוך המשך קבלת הקצבה.
- להגמיש את פריסת שעות הפעילות באופן המאפשר שילוב תעסוקה.
- להבטיח מלגת לימודים למשתלבים בלימודי המשך.

5

לבחון שינוי משקל הסעיפים השונים:

- סעיף הנוכחות: מומלץ להקטין את משקל סעיף זה, ובמקביל לתמרץ מרכיבי תוכן אשר יפחיתו את המשקל העודף של הנוכחות וידחפו את המכונים להמשיך להשתפר, כגון עבודה עם ההורים, פעילות חברתית משמעותית, הכנה ללימודי המשך כבר במהלך שנת המכון וכו'.
- סעיף שנות הליווי: מומלץ להרחיב את החלק היחסי של רכיב זה בתקצוב התוכנית (תלוי בהגדלה תקציבית כוללת של התקנה).
- התקנה מעודדת הגעה לקהלים בעלי פוטנציאל אקדמי משמעותי בכך שהיא בוחנת את המכונים על כניסת בוגריהם לאקדמיה. במידה ורוצים לשלב קבוצות חלשות יותר, יש להתאים את התקנה לכך.



המלצות רוחביות נוספות המלצות ברמת הממשלה



1 מומלץ לבחון הרחבה משמעותית של מכוני המנהיגות על ידי הרחבת התקצוב פר חניך, הכנסת התקצוב לבסיס התקציב, והתאמות נוספו כמפורט לעיל. מהלך זה יאפשר הן השפעה חברתית-כלכלית נרחבת יותר של מודל מכוני המנהיגות, והן החזר כלכלי נרחב הרבה יותר למדינה (כפי שחושב בפרק 7 לעיל). בהקשר זה מומלץ שיתקיים דיאלוג בין פורום מכוני המנהיגות למשרד החינוך כדי לייצר מתווה ברור ומוסכם להרחבת וטיוב התקנה.

2 מומלץ לייצר מהלך במסגרתו תתבצע חשיפה ממוסדת ומסודרת של כל מסלולי שנות המעבר ומכוני המנהיגות לתלמידי כיתה י"ב בבתי הספר במחצית הראשונה של שנת הלימודים (בדומה למהלך חשיפה של ש"ש ומכינות בביה"ס היהודים) במסגרת מערך הכוון בתיכונים הערבים ללימודים על-תיכוניים ולתעסוקה.

3 באותו האופן, מומלץ לחבר את מל"ג, מה"ט והמוסדות האקדמיים למכוני המנהיגות באופן מובנה המאפשר שיתופי פעולה, אשר ידגיש את ייתרון מכוני המנהיגות בהכנת קהל היעד של צעירים ערבים לקראת ההשתלבות במוסדות אלו.

4 מעבר להמלצות לעיל לגבי הרחבת והתאמת התקנה הקיימת, מומלץ לייצר מסלול מכוני מנהיגות נוסף אשר לא ייתן משקל רב כל כך להשתלבות באקדמיה. זאת משם שכעת כ-70% מבוגרי כל שנתון בחברה הערבית אינם מגיעים לימודים אקדמיים ומומלץ מאוד לייצר מכוני מנהיגות ייעודיים שיקדמו שילוב, חיזוק ומנהיגות גם עבורם.

5 מומלץ לבחון באופן מעמיק כיצד ניתן להרחיב את השתתפות הגברים בתוכניות שנות מעבר בכלל ובמכוני המנהיגות בפרט. המחקר מראה שמכוני המנהיגות תורמים באופן משמעותי לגברים צעירים, המהווים אוכלוסיית יעד חשובה בשל שיעורים גבוהים של חוסר מעש ובשל סכנת ההתדרדרות לפשיעה ואלימות.



המלצות רוחביות נוספות המלצות ברמת המכונים

1

מומלץ למכונים להשקיע באיסוף נתונים מסודר ואחיד ולהבטיח שליטה מלאה בנתונייהם לפי מספר מדדים מרכזיים (מספר חניכים, עלות פר חניך, מספר בנים/בנות, רמת עברית, מצב כלכלי בבית, הגעה לאקדמיה, נשירה, השתלבות בתעסוקה), הן ברמת כל מכון וארגון והן ברמת הפורום. כמו כן, מומלץ לארגונים להשקיע בהערכה וניתוח הביצועים של המכונים המופעלים על ידיהם. מעקב ושליטה כאלו יאפשרו בקרת איכות ומענה רחב בקול אחיד מול הממשלה, הפילנתרופיה והחברה הערבית.

2

פורום מנהלי מכוני המנהיגות הוא פורום חשוב ומומלץ לחזקו כדי לאפשר למכונים לתאם, ללמוד יחד ולהתאחד סביב מטרות משותפות באופן שיאפשר להם לפעול יחד מול ועם הממשלה בהתאם לצורך. חיזוק זה יכול להתבטא ביצירת סטנדרטיזציה בקרב הארגונים החברים בפורום (למשל בבחינות המיון בעברית), בחיזוק והתמקצעות העבודה המשותפת מול גורמי הממשלה והפילנתרופיה ובקידום אסטרטגיות משותפות בטווח הקצר ובטווח הארוך.

3

מומלץ למכונים להשקיע בהגברת הכנסות עצמיות וחיבור לתקציבים נוספים. למשל:

- לנסות ולחבור לתוכנית מלגות לאומית גדולה ולבצע חיבור לבוגרי התוכנית, באופן שיוכל להבטיח להם מלגת לימודים משמעותית באקדמיה. חיבור זה יכול לסייע בהורדת חלק מהלחץ הכלכלי של המשתתפים לקראת כניסתם לאקדמיה, לסייע להם להתרכז בשנת המכון ולהמשיך את פיתוח היזמות החברתית בזמן האקדמיה.
- התקנה מאפשרת ימי עבודה מרוכזים אשר הכנסותיהם מוקדשות לפעילות המכון, יש להרחיב את השימוש באפיק הכנסה זה.
- מומלץ למכונים לפעול לחיזוק ועידוד יצירת הקשר בינם ובין הרשויות המקומיות.

4

מהמחקר עלה כי בשנה שלאחר סיום המכון אחוז חסרי המעש הינו גבוה, לאור התוצאות בהמשך הדרך נראה כי מדובר בבוגרות המתכוננות לקראת קבלה לאקדמיה, אך **מומלץ לבחון איך לשפר את המעבר בין שנת המכון לשנות הליווי**, באופן אשר יצמצם חוסר מעש.

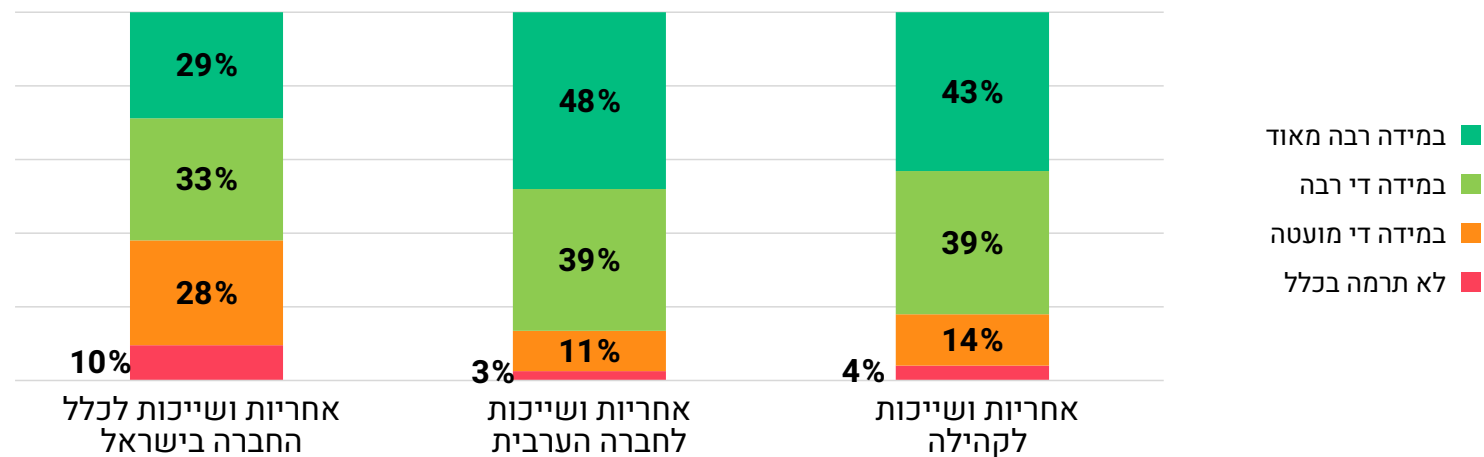


נספחים



הערכת השפעת התוכנית מעורבות חברתית

באיזו מידה תרמה לך תוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

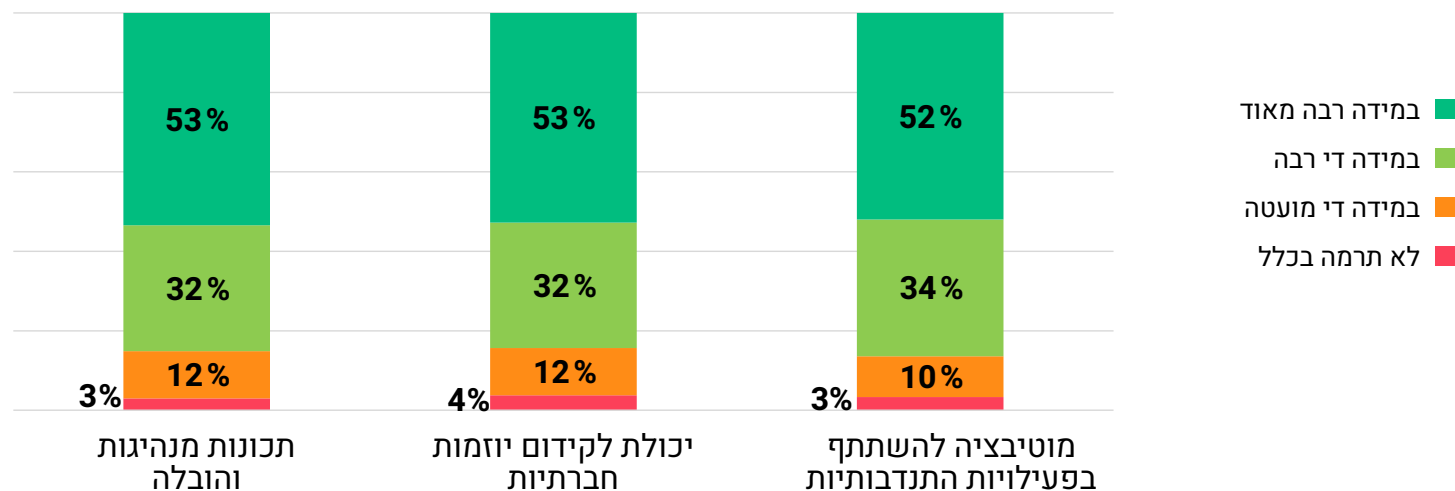


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- ◀ הבוגרים הוותיקים דיווחו בשיעורים גבוהים יותר על תחושת אחריות ושייכות לקהילה ולחברה הערבית לעומת בוגרי המחזור האחרונים.
- ◀ בעלי בגרות חלקית דיווחו בשיעורים נמוכים יותר על תחושת אחריות ושייכות לקהילה, ושייכות לחברה הערבית.
- ◀ בדרום דיווחו על אחריות ושייכות נמוכים יותר לקהילה. בוגרים ממחוז חיפה דיווחו על אחריות ושייכות לכלל החברה בישראל בשיעורים נמוכים יותר באופן משמעותי לעומת שאר המחוזות.
- ◀ בוגרים ממדדי הטיפוח הגבוהים יותר (1-5), דיווחו על אחריות ושייכות נמוכים יותר באופן משמעותי לכלל החברה בישראל. לעומת זאת דיווחו על אחריות ושייכות גבוהה יותר לקהילה באופן משמעותי משאר המשיבים ובאופן זניח יותר בשייכות לחברה הערבית.
- ◀ סטודנטים ובוגרים שלמדו במוסד אקדמי בחו"ל או ברשות הפלסטינית דיווחו על תחושות אחריות ושייכות הנמוכים ביותר בשלושת ההיגדים. סטודנטים ובוגרים שלומדים באוניברסיטאות דיווחו על אחריות ושייכות נמוכים לחברה בישראל, אך על אחריות ושייכות גבוהים לקהילה ולחברה הערבית.
- ◀ אלו שלא עובדים ומחפשים עבודה דיווחו על אחריות ושייכות נמוכים יותר בשלושת ההיגדים לעומת שאר סטטוסי העבודה.

הערכת השפעת התוכנית מעורבות חברתית

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

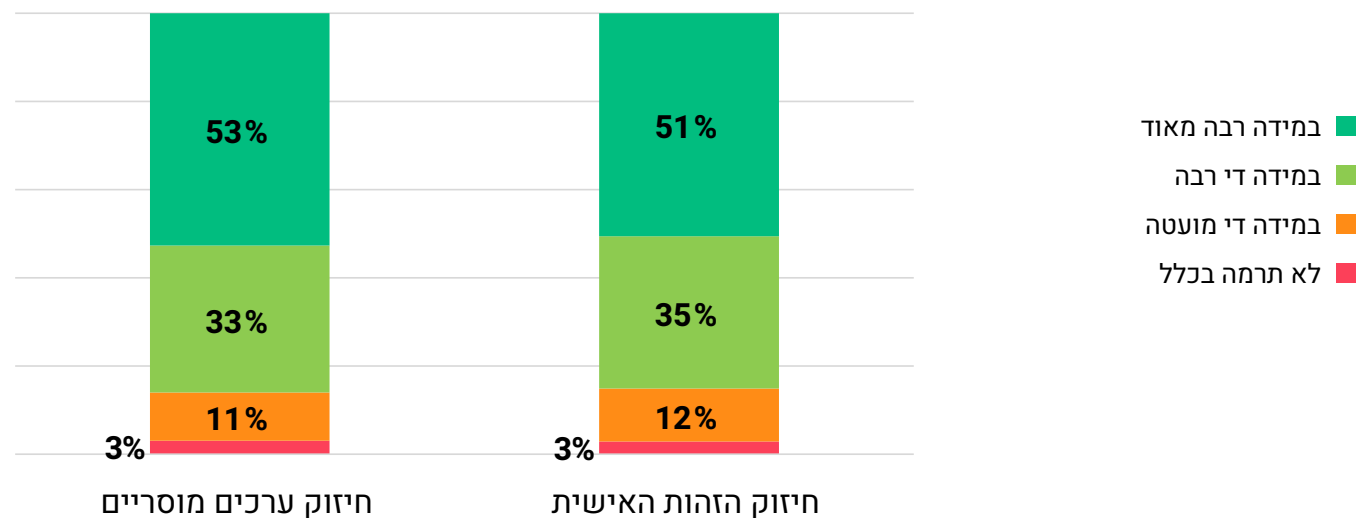


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- ◀ לא עובד ומחפש עבודה, מוסד אקדמי בחו"ל או ברשות, מחוז דרום – עונים יותר נמוך מהשאר (עקבי)
- ◀ בוגרים ממדדי הטיפוח הגבוהים (5-1) מדווחים על יותר מוטיבציה להתנדבות ויכולת לקידום יוזמות חברתיות, אך אין הבדל ביחס לשאר מדדי הטיפוח בדיווח על תכונות מנהיגות והובלה.
- ◀ בגרות חלקית (בשלב הכניסה לתוכנית וכיום) – מדווחים על פחות מוטיבציה ותכונות מנהיגות, אך אין הבדל בדיווח על יכולת לקידום יוזמות חברתיות.
- ◀ הבוגרים הוותיקים יותר מדווחים על יכולת גבוהה יותר לקידום יוזמות חברתיות ותכונות מנהיגות והובלה.
- ◀ הבוגרות מדווחות על יותר יכולת לקידום יוזמות חברתיות ותכונות מנהיגות והובלה.

הערכת השפעת התוכנית חיזוק אישי

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים



במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

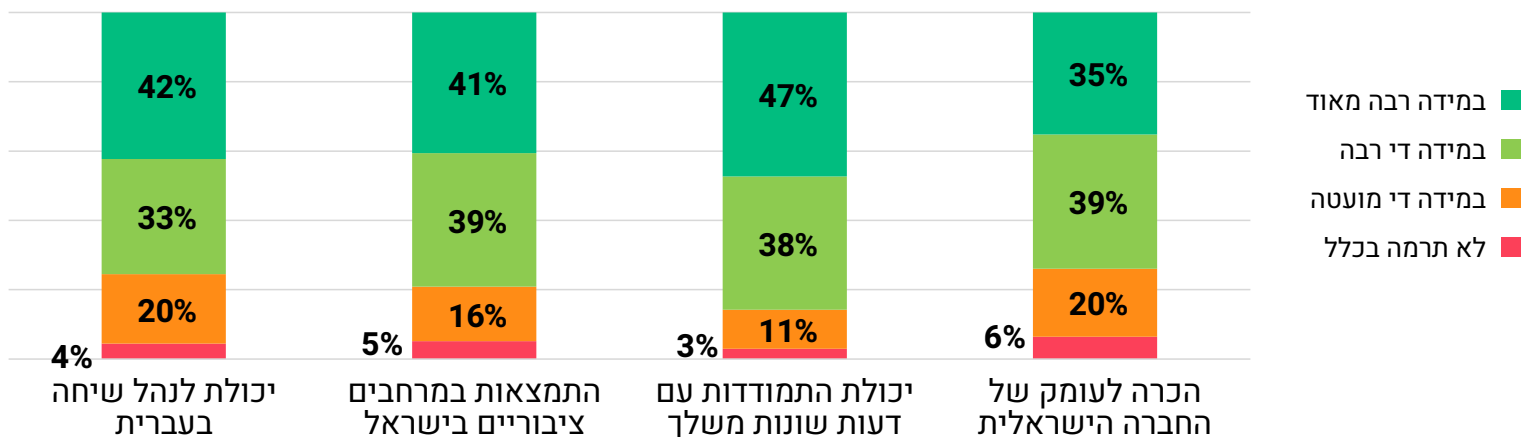
◀ הבוגרות מדווחות על תרומה גבוהה יותר הן בזהות האישית והן בערכים המוסריים.

◀ גם כאן – בגרות חלקית (שלב הכניסה וכיום), מחוז דרום, לא עובד ומחפש עבודה – מדווחים על תרומה נמוכה יותר.

◀ בוגרי האקדמיה מדווחים על תרומה גבוהה יותר בשני ההיגדים.

הערכת השפעת התוכנית מוכנות להשתלבות בחברה הישראלית

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

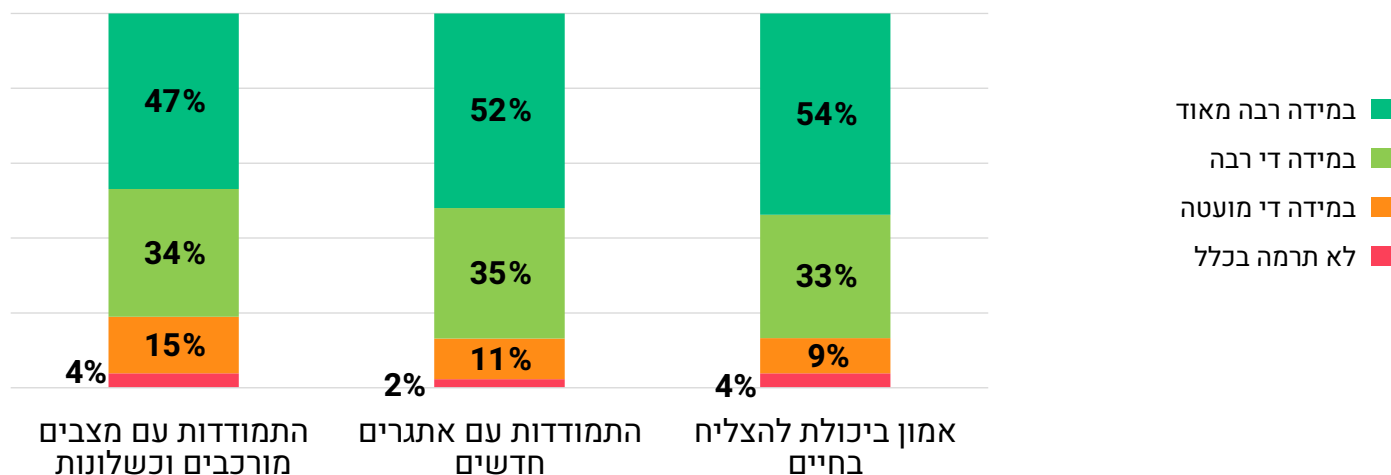


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- לא עובד ומחפש עבודה – דיווחו על פחות תרומה מהשאר בכלל ההיגדים, הפער הגדול ביותר בהכרה לעומק של החברה הישראלית.
- עובד כעצמאי/מנהל עובדים – דיווחו על התרומה הגבוהה ביותר ביכולת לנהל שיחה בעברית.
- סטודנטים ובוגרים מהמכללות להוראה ומהמוסדות בחו"ל/ברשות – דיווחו על תרומה נמוכה יותר הן בהכרה לעומק של החברה הישראלית והן ביכולת לנהל שיחה בעברית.
- משתתפים ממדדי הטיפוח העליונים (1-5) – דיווחו על תרומה גבוהה יותר בכלל היגדים אלו מלבד התמצאות במרחבים הציבוריים בישראל.
- מחוז דרום דיווחו על תרומה נמוכה יותר להיכרות של החברה הישראלית, מחוז חיפה והצפון דיווחו על תרומה ליכולת להתמודדות עם דעות שונות.
- בוגרי אקדמיה דיווחו בכלל מדדים אלו על תרומה גבוהה יותר משאר רמות ההשכלה.
- בגרות חלקית (בשלב הכניסה) – דיווחו על תרומה נמוכה יותר בכלל ההיגדים, הפער הגדול ביותר בהיכרות לעומק של החברה הישראלית.
- הבוגרים מהמחזוריים האחרונים (ילידי 2004 ומעלה) דיווחו על תרומה פחותה ליכולת לנהל שיחה בעברית.
- נשים דיווחו על תרומה גבוהה יותר ליכולת להתמודד עם דעות שונות משלך, הגברים דיווחו על תרומה גבוהה יותר ליכולת לנהל שיחה בעברית.

הערכת השפעת התוכנית כישורים רכים

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

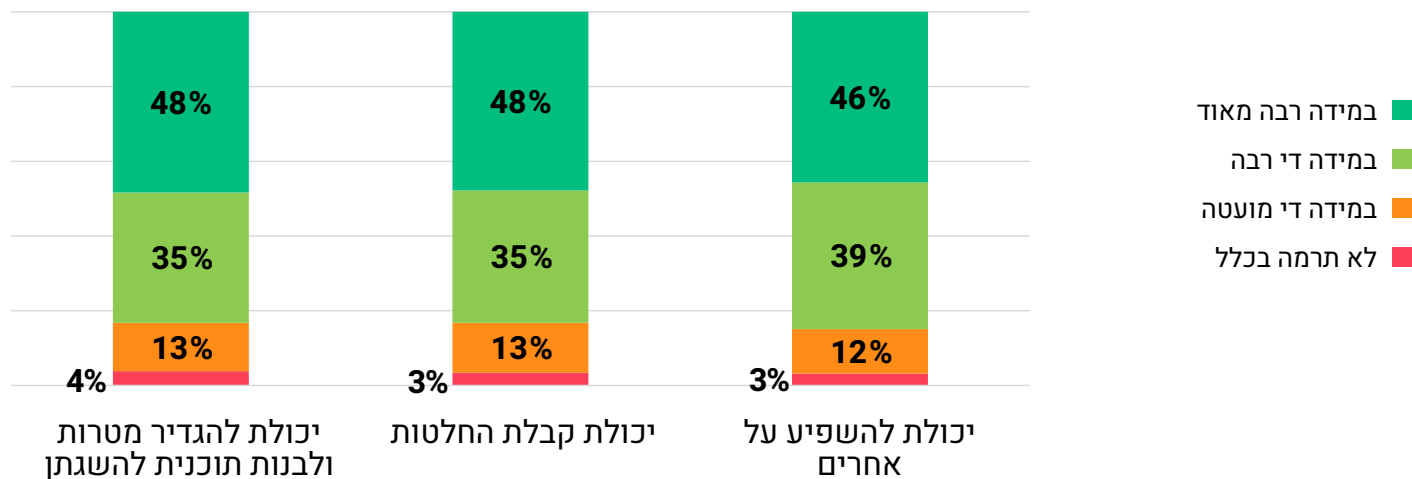


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- ◀ נשים דיווחו על תרומה גבוהה יותר לאמון ביכולת להצליח בחיים והתמודדות עם אתגרים חדשים.
- ◀ בגרות חלקית (בשלב הכניסה) – דיווחו על תרומה פחותה בכלל ההיגדים אלו, בייחוד בהתמודדות עם אתגרים חדשים ומצבים מורכבים וכישלונות.
- ◀ בוגרי אקדמיה דיווחו על תרומה גבוהה בהשוואה לשאר רמות ההשכלה בשלושת ההיגדים.
- ◀ מחוז דרום, דיווחו על תרומה נמוכה בהשוואה לשאר המחוזות בשלושת ההיגדים.

הערכת השפעת התוכנית כישורים רכים

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

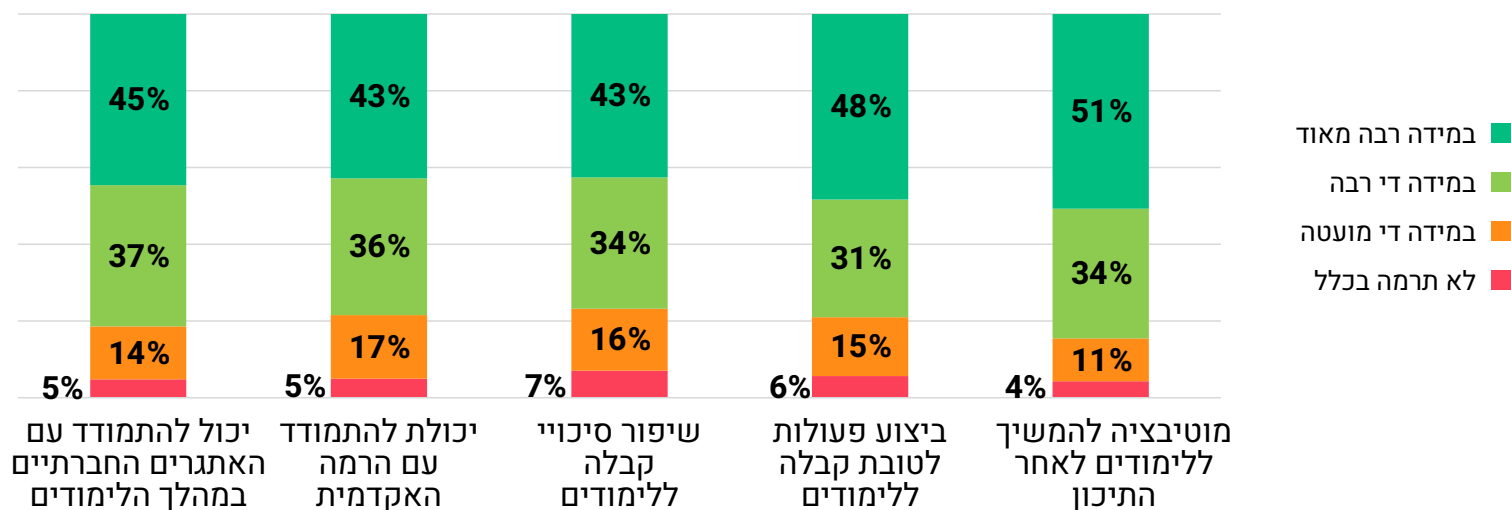


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- עובד/ת כעצמאי דיווחו על תרומה גבוהה יותר ליכולת להשפיע על אחרים. לא עובד/ת ומחפש/ת עבודה דיווחו על תרומה נמוכה יותר במעט בכלל ההיגדים.
- בוגרים ממחוז צפון דיווחו על תרומה גבוהה יותר בשלושת ההיגדים בהשוואה לשאר המחוזות. בוגרים ממחוז דרום דיווחו על תרומה נמוכה יותר ביכולת להגדיר מטרות ולבנות תוכנית להשגתן.
- בוגרים ממדדי הטיפול העליונים (1-5) דיווחו על יכולת גבוהה יותר להשפיע על אחרים, בשאר ההיגדים לא היה הבדל משמעותי.
- בוגרי אקדמיה דיווחו על תרומה גבוהה יותר באופן משמעותי בשלושת ההיגדים.
- בעלי בגרות חלקית (שלב הכניסה), דיווחו על תרומה נמוכה יותר בשלושת ההיגדים ובייחוד ביכולת להשפיע על אחרים וביכולת להגדיר מטרות ולבנות תוכנית להשגתן.
- נשים דיווחו על תרומה גבוהה יותר במעט בשלושת ההיגדים, ההבדל הגדול ביותר ביכולת להגדיר מטרות ולבנות תוכנית להשגתן.

הערכת השפעת התוכנית הכוון אקדמי

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

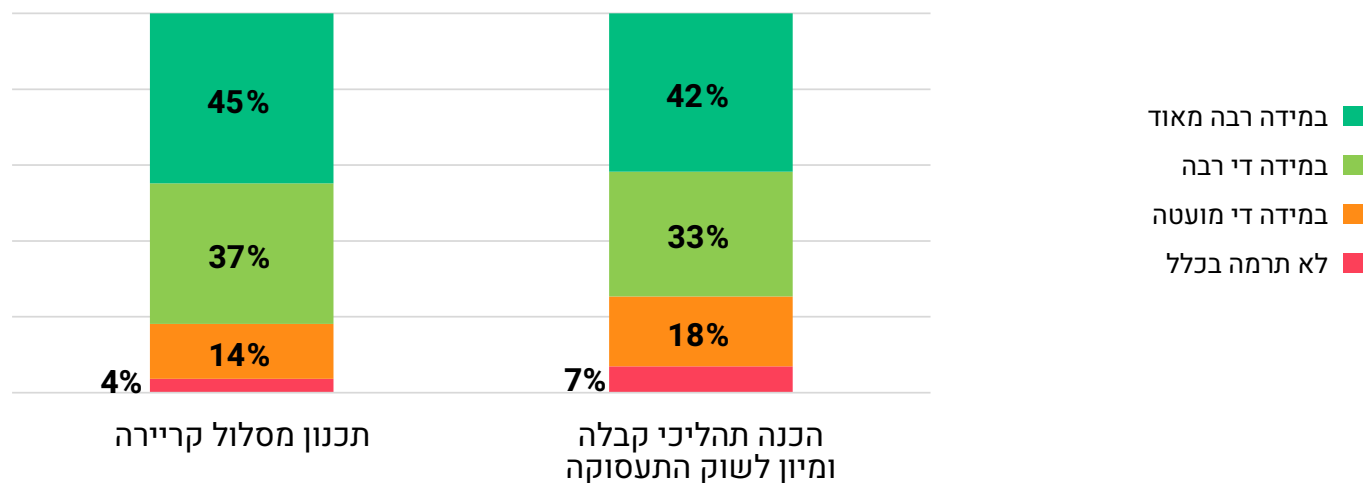


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- נשים דיווחו בכלל ההיגדים על תרומה גדולה יותר, הפער הגדול ביותר במוטיבציה להמשיך ללימודים לאחר התיכון.
- בגרות חלקית (שלב הכניסה) – דיווחו על תרומה נמוכה יותר בכלל ההיגדים בפער גדול משאר המשיבים.
- בוגרים ממדדי הטיפול העליונים (1-5) דיווחו על תרומה גדולה יותר לגבי ביצוע פעולות לטובת קבלה ללימודים, בוגרים ממדדי הטיפול 6-8 דיווחו על תרומה פחותה ליכולת להתמודד עם הרמה האקדמית והאתגרים החברתיים במהלך הלימודים.
- בוגרים ממחוז דרום ומחוז מרכז דיווחו על תרומה נמוכה יותר ביכולת להתמודד עם האתגרים החברתיים.
- סטודנטים ובוגרים מהמכללות האקדמיות מדווחים על תרומה גבוהה יותר באופן משמעותי משאר סוגי המוסדות בנוגע לשיפור סיכויי הקבלה ללימודים.
- סטודנטים ובוגרים מהמוסדות בחו"ל וברשות דיווחו על תרומה נמוכה יותר ליכולת להתמודד עם האתגרים החברתיים.
- עצמאיים ולא עובדים ומחפשים מקום עבודה דיווחו על תרומה נמוכה יותר של התוכנית למוטיבציה להמשיך ללימודים לאחר התיכון.

הערכת השפעת התוכנית הכוון מקצועי

באיזו מידה תרמה לך השתתפותך בתוכנית המנהיגות בתחומים הבאים

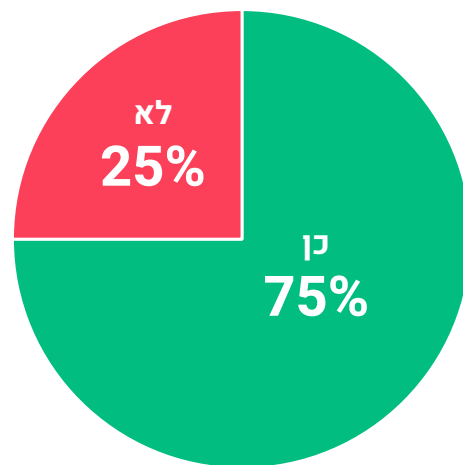


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- נשים דיווחו על תרומה גדולה יותר, הפער הגדול יותר בתכנון מסלול קריירה.
- בוגרים הוותיקים יותר דיווחו על תרומה גדולה יותר בשני ההיגדים בהשוואה לבוגרים מהשנים האחרונות.
- בגרות חלקית (שלב הכניסה) – תרומה נמוכה יותר בשני ההיגדים.
- סטודנטים ובוגרים של המכללות האקדמיות מדווחים על תרומה גבוהה יותר לתכנון מסלול קריירה משאר סוגי המוסדות. סטודנטים ובוגרים מהמכללות להוראה מדווחים על תרומה נמוכה יותר להכנה לתהליכי קבלה ומיון לשוק התעסוקה.
- עצמאיים דיווחו על תרומה גדולה יותר לתכנון מסלול הקריירה והכנה לתהליכי קבלה ומיון לשוק התעסוקה. בוגרים שאינם עובדים ומחפשים עבודה דיווחו על תרומה נמוכה יותר להכנתם לתהליכי קבלה ומיון לשוק התעסוקה.

הערכת התוכנית ליווי

האם קיבלת ליווי מצוות התוכנית בשנתיים שלאחר סיום שנת התוכנית?

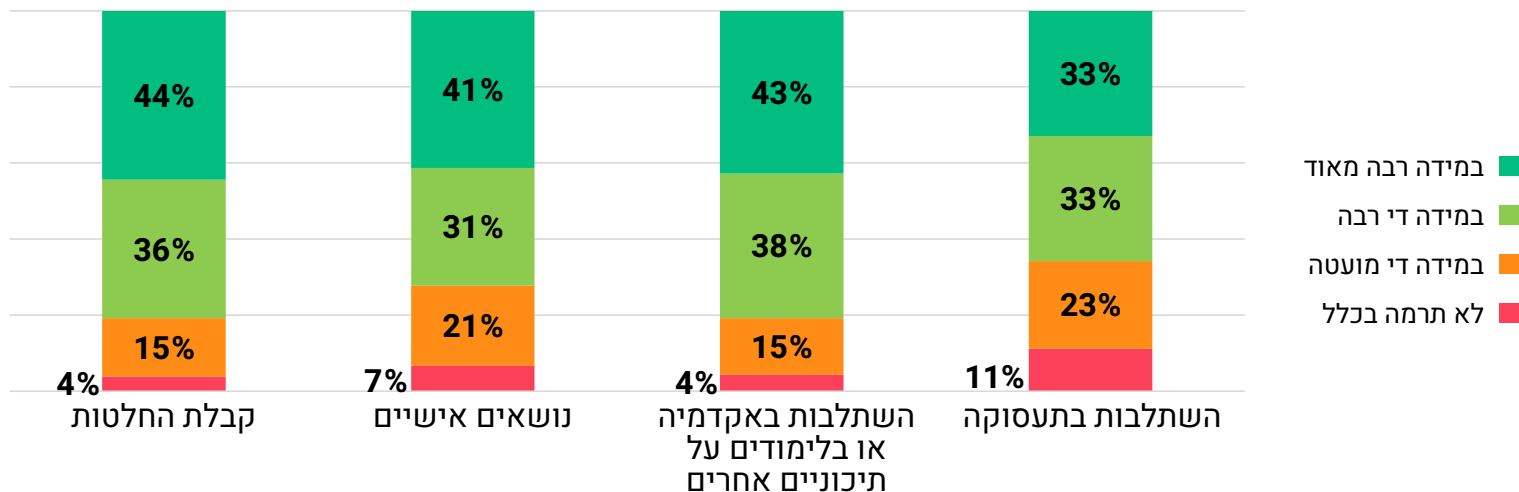


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- 65% מהמשיבים שדיווחו כי הם 'עצמאיים' דיווחו שקיבלו ליווי בשנתיים לאחר סיום שנת התוכנית.
- 84% מהסטודנטים ומבוגרי מכללות להוראה קיבלו ליווי, לעומת 70% בלבד של סטודנטים ובוגרים מהמוסדות בחו"ל וברשות הפלסטינית.
- 90% מהבוגרים המגיעים ממדדי הטיפוח העליונים (1-5) קיבלו ליווי.
- 66% מבוגרי האקדמיה קיבלו ליווי (ייתכן שקשור לזמן מסיום המכון יותר ממשתנה ההשכלה), 69% מהסטודנטים במכינה קיבלו ליווי.
- 69% מבעלי בגרות חלקית (שלב הכניסה) קיבלו ליווי.
- 72% בוגרי המכונים הוותיקים (ילידי 2000-2003) קיבלו ליווי לעומת 81% מהבוגרים החדשים (ילידי 2004-2005).
- 78% מהגברים קיבלו ליווי לעומת 73% מהנשים.

הערכת השפעת התוכנית תרומת הליווי

באיזו מידה תרם לך הליווי בתקופה שלאחר סיום שנת התוכנית בהיבטים הבאים

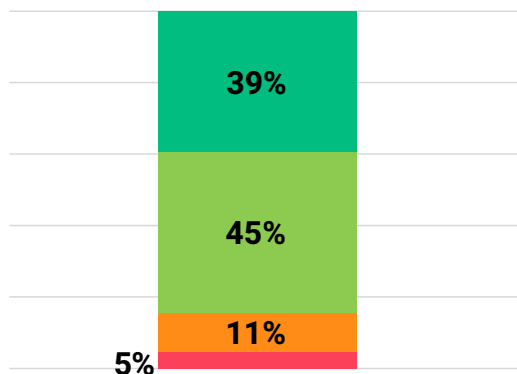


במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

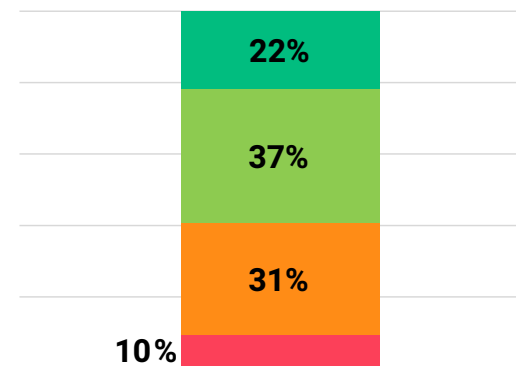
- גברים דיווחו על תרומה גבוהה יותר של התוכנית להשתלבות בתעסוקה. הנשים דיווחו על תרומה גבוהה יותר בנושאים האישיים.
- בוגרים בעלי בגרות חלקית (בשלב הכניסה) דיווחו על תרומה נמוכה יותר בקבלת החלטות, נושאים אישיים, והשתלבות באקדמיה או בלימודים על תכונות אחרים. בעלי בגרות מלאה עם 4/5 יחידות אנגלית דיווחו על תרומה נמוכה יותר בהשתלבות בתעסוקה.
- בוגרים ממדדי הטיפוח העליונים (1-5) דיווחו על תרומה נמוכה יותר של הליווי בהשתלבות בתעסוקה וקבלת החלטות וגבוהה יותר בנושאים אישיים.
- בוגרים ממחוז מרכז דיווחו על תרומה גבוהה יותר בכלל ההיבטים של הליווי. מחוזות חיפה ודרום דיווחו על תרומה נמוכה יותר בנושאים אישיים ובעיקר בהשתלבות בתעסוקה.
- סטודנטים ובוגרים מהמכללות האקדמיות דיווחו על תרומה גבוהה יותר של כלל היבטי הליווי לעומת שאר המוסדות.
- בוגרים בסטטוס לא עובד ומחפש עבודה דיווחו על תרומה נמוכה יותר בכלל היבטי הליווי, שכירים במשרה מלאה דיווחו על תרומה נמוכה במיוחד בנוגע לליווי להשתלבות באקדמיה ולימודים על תכונות אחרים.

הערכת התוכנית צוות התוכנית והקבוצה

באיזו מידה השפיע צוות התוכנית עליך?



באיזו מידה הקבוצה שהשתתפה איתך בתוכנית המנהיגות היא חלק בחייך היום?



■ במידה רבה מאוד
■ במידה די רבה
■ במידה די מועטה
■ לא תרמה בכלל

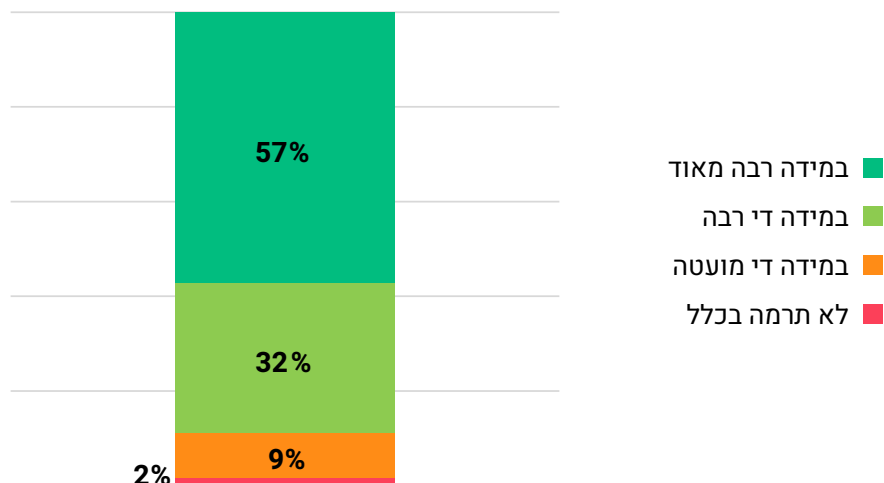
במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- ◀ סטודנטים ובוגרים ממוסדות אקדמיים בחו"ל או ברשות הפלסטינית דיווחו באופן משמעותי פחות שהקבוצה היא חלק מחייהם היום. סטודנטים ובוגרים ממוסדות אלו ומהמכללות להוראה דיווחו על השפעה פחותה של צוות התוכנית בהשוואה לשאר הסטודנטים והבוגרים מהאוניברסיטאות והמכללות האקדמיות.
- ◀ בדרום ובייחוד במרכז דיווחו בשיעורים גבוהים יותר כי הקבוצה מהווה חלק מחייהם היום בהשוואה לבוגרים משאר המחוזות.
- ◀ בדרום העריכו באופן משמעותי פחות בהשוואה לשאר האזורים את השפעת צוות התוכנית.
- ◀ בוגרים ממדדי הטיפול העליונים (1-5) דיווחו בשיעורים גבוהים יותר על השפעת צוות התוכנית מחד ומאידך בשיעורים נמוכים יותר על חלקה של הקבוצה בחייהם כיום.
- ◀ בעלי בגרות חלקית דיווחו על השפעה פחותה של צוות התוכנית. בעלי בגרות מלאה עם 3 יחידות אנגלית דיווחו בשיעורים גבוהים יותר כי הקבוצה מהווה חלק בחייהם היום.
- ◀ הקבוצה מהווה חלק משמעותי יותר בחייהם של הבוגרים הצעירים לעומת הוותיקים.
- ◀ הנשים מדווחות על השפעה גדולה יותר של צוות התוכנית, אין הבדל בין הנשים לגברים בחלקה של הקבוצה בחייהם כיום.



הערכת התוכנית

באיזו מידה היית ממליץ לצעירים וצעירות מהחברה הערבית להשתתף בתוכנית?



במסגרת פילוחים נוספים של היגדים אלו נמצא כי:

- ◀ קרוב ל-90% מהנסקרים השיבו כי ימליצו לצעירים וצעירות ערבים להשתתף במכון מנהיגות. כלומר, עבור הרוב המכריע של הבוגרים של התוכניות התוכנית הייתה בעלת ערך רב במבט לאחור.
- ◀ נשים ממליצות יותר מהגברים להשתתף בתוכנית.
- ◀ על אף שלאורך הסקר העריכו את תרומת התוכנית פחות משאר המשתתפים בעלי בגרות חלקית (שלב הכניסה) ממליצים על התוכנית בדומה לשאר הבוגרים.
- ◀ בעלי בגרות חלקית כיום ובעלי תואר אקדמי ממליצים על התוכנית בשיעורים נמוכים יותר (81% לעומת 89% כלל המדגם).
- ◀ מחוז דרום ממליצים מעט פחות משאר האזורים (85%), מחוז חיפה ממליצים מעט יותר משאר האזורים (93%).
- ◀ סטודנטים ובוגרים ממוסדות אקדמיים בחו"ל וברשות הפלסטינאית ממליצים מעט פחות (85%) משאר סוגי המוסדות, בוגרי המכללות האקדמיות ממליצים מעט יותר (93%) משאר סוגי המוסדות.
- ◀ בוגרים בסטטוס 'לא עובד ולא מחפש עבודה' ו'עצמאיים' ממליצים מעט פחות (85%-83% בהתאמה) משאר הבוגרים.



סיווג תעודת בגרות

משיבי הסקר נשאלו על המקצועות המוגברים בהם הם זכאים לבגרות. המקצועות סווגו לרמות, כאשר 1 היא הרמה הגבוהה ביותר, ו-5 הנמוכה ביותר. במידה וצוינו שני מקצועות ומעלה, סווג הנסקר על פי המקצוע בעל הדירוג הגבוה מביניהם. הסיווג נעשה בהתייעצות עם מספר אנשי חינוך בעלי ניסיון רב עם מערכת החינוך הערבית.

גבוהה מאד	גבוהה	בינונית גבוהה	בינונית	נמוכה
מתמטיקה	אנגלית	גיאוגרפיה	מדעי הסביבה	מדעי החברה
מדעי המחשב	סיעוד	אמנות	חינוך גופני	מדעי הרוח
אלקטרוניקה ומחשבים ומערכות טכנולוגיות	פסיכולוגיה	מנהל עסקים	ספרות	כלכלת בית
מדעי רפואה		מכטרוניקה	היסטוריה	בישול
ביולוגיה		מדעי תזונה	דת האיסלאם	מזכירות
פיזיקה			חקלאות	
כימיה				



ROI אופן חישוב התועלת של התוכנית

◀ השכר של צעירים וצעירות ערבים שלא השתתפו בתוכנית חושב על בסיס:

- נתוני הכנסה שנתיים לפי רמת השכלה של ערבים בגילאי 30-34, נתוני 2019 – (מקור: על הפערים המגזריים-מגדריים בפרמיה להשכלה בישראל, הכלכלן הראשי באוצר, 2024). בנוגע להכנסות של בעלי תעודות על תכונות בוצע תיקון כלפי מעלה ביחס לנתוני המחקר, לאור ההכנסות עליהם דיווחו משיבי הסקר בעלי תעודות אלו ותוך השוואה לאקדמאים ובעלי תעודות בגרות, על מנת לייצר יחס דומה. העלאה זו השפיעה הן על קבוצת השוואה והן על קבוצת המכונים.
- חישוב השכר הממוצע של קבוצת ההשוואה – נעשה על פי תמהיל ההשכלה של האוכלוסייה בגילאים אלו אשר הינה בעלת זכאות לבגרות ומעלה. מקור: צעירים ערבים בישראל תמונת מצב 2023, ברוקדייל, המכון הישראלי לדמוקרטיה, רשות הצעירים, 2023.

◀ אומדן השכר של צעירים וצעירות ערבים שהשתתפו בתוכנית חושב על בסיס:

- השוואת הסיכוי להיכנס לאקדמיה בקרב בוגרי התוכנית שהשיבו לסקר אל מול כלל האוכלוסייה בהינתן מדד הטיפוח הבית ספרי שלהם. מקורות: נתוני הסקר ונתוני הלמ"ס לשנת 2021 בנוגע לצעירים בגילאי 18-24 שכבר השתלבו באקדמיה בישראל לפי מדד הטיפוח הבית ספרי.
- על אף שמשותפי הסקר אינם מתפלגים באופן שווה בין הגילאים בתוך קבוצת הגיל וישנם מעט משותפים בגילאים המאוחרים (23-24) המגדיל את הסיכוי להיכנס לאקדמיה ועל אף שאחוז המשתתפים בעשירונים הנמוכים (9-10) גבוה בקרב המשתתפים בהשוואה לכלל האוכלוסייה – שיעור המשתלבים בהשכלה גבוהה (ללא לימודים ברשות ובחו"ל) עומד על פי 3. מנגד, אין מדובר בהשוואה אידיאלית מכיוון שהיא כוללת צעירות וצעירים בעלי בגרות חלקית ומטה וכן הנתונים לא כללו הפרדה מגדרית. בהתאם הוחלט להעריך כי הסיכוי להיכנס לאקדמיה של בוגרי המכונים בהשוואה לקבוצת בעלי ובעלות בגרות מלאה יעמוד על 40% יותר וזאת תוך השוואה לתוצאות הסקר אשר הראו אחוזי השתלבות גבוהים ב-50% וזאת מטעמי שמרנות. יש לציין כי כבר בקרב משיבי הסקר 43% מהגברים בגרו או לומדים באקדמיה, 4% לומדים במכינה אקדמית ועוד 23% דיווחו כי הם מתכננים ללמוד באקדמיה, בקרב הנשים 52% בגרו או לומדות באקדמיה, 6% לומדות במכינה קדם אקדמית ו-27% מתכננות ללמוד באקדמיה. בהתאם אחוז האקדמאים הגברים חושב עבור קבוצת המכונים על 51% ובקרב הנשים על 70%.
- משתלבים במה"ט ובהכשרות מקצועיות, נלקחו אחוזי ההשתלבות המדווחים בסקר אליהם הוספו 75% מתוך אלו שהצהירו כי הם מתכננים להשתלב במסלולים אלו.



ROI אופן חישוב התועלת של התוכנית

◀ חישוב תוספת הכנסות למדינה:

חישוב התוספת מבוסס על שיפור בשכר של בוגרי התוכנית בהשוואה למקביליהם הערבים כפי שפורט לעיל, על בסיס השיפור בשכר חושבו התוספות הבאות:

- תוספת למס הכנסה – על בסיס מדרגות המס של שנת 2024, אתר כל זכות, אוחר ביום 16.3.24
 - תוספת לביטוח לאומי (ביטוח לאומי ודמי בריאות) – מחשבון ביטוח לאומי, אוחר ביום 16.3.24
 - מס ערך מוסף – חושב על בסיס שער המע"מ ביום 16.3.24 – 17% - הנחת המחקר – כל התוספת להכנסה הוצאה על ידי הפרטים ושולם עליה מע"מ.
- התוספת המלאה חושבה רק לאחר עשור מסיום התוכנית, ועד אליה חושבה במתווה עולה כחלק יחסי מתוך התוספת המלאה, כאשר בקרב הגברים החלק היחסי גדל מהר יותר בשל השתלבותם המוקדמת יותר בשוק העבודה לרבות בזמן הלימודים.

◀ תוספת הכנסה לתוצר:

- הפרש ההכנסות מוכפל בעלויות מעביד (1.4 – מקדם מקובל הכולל הפרשות נוספות של המעסיק לעובד), מחולק בחלק העבודה בתוצר

הוצאות המדינה על התוכנית:

- עלות פר משתתף – ממוצע של המכונים בשנת 2022-23 על פי דיווחי המכונים, שנת המכון ושנות הליווי
- קצבת ביטוח לאומי – 1,700 לחודש לכל אורך השנה, חושב על בסיס 90% זכאים (שמרני)

◀ הפסד המדינה על השתתפות חניך בתוכנית:

- מכיוון שהחניכים אינם עובדים קיימת עלות אלטרנטיבית למדינה בגין הפסד ההכנסות ממיסים (הכנסה, ביטוח לאומי ומס ערך מוסף) הנובעים מעבודתו של הצעיר אם לא היה משתתף בתוכנית. שיעורי התעסוקה חושבו על בסיס שיעורי התעסוקה של נשים וגברים ערבים בגילאי 18-20.



ROI אופן חישוב התועלת של התוכנית

◀ רווח לפרט מהשתתפות בתוכנית

- הפסד הפרט מהשתתפות בתוכנית:
- הפסד ההכנסה נטו של הפרטים מאי העבודה במהלך שנת המכון בהפחתת קצבת הביטוח הלאומי המתקבלת במהלך התוכנית
- רווח הפרט מהשתתפות בתוכנית:
- התוספת נטו להכנסתו של הפרט בעקבות השתתפותו בתוכנית.

◀ רווח לחברה מהשתתפות בתוכנית

- חישוב כלל עלויות הפעלת המכונים (קצבת ביטוח לאומי + עלות ממוצעת למשתתף)
- רווח למדינה (תוספת הכנסות המדינה) + רווח לפרטים (גידול בשכר אחרי תשלום מיסים)



ROI אופן חישוב התועלת של התוכנית

◀ הערות:

- מכיוון שנתוני ההכנסה השנתיים של קבוצת ההשוואה כוללים הכנסות של כל אלו שהכניסו מעל ל-12,000 ש"ח שנתי לא בוצע חישוב של שיעורי האבטלה, מכיוון שבחברה הערבית בעיקר בקרב נשים שיעורי התעסוקה עולים באופן משמעותי עם העלייה בהשכלה ושיעורי האקדמים של קבוצת המכונים הינם גבוהים יותר, מדובר במהלך שמרני לעניין חישוב התועלת הכלכלית.
- חושב עבור קבוצת ההשוואה וקבוצת המכונים שכר ממוצע המבוסס על תמהיל ההשכלה הכולל בתוכו אקדמאים, הנדסאים והכשרות נוספות וזכאים לבגרות – שכר מחשוב זה היווה את הבסיס לחישוב התועלת הכלכלית.
- מטעמי שמרנות, לא נכללו בחישוב קבוצת ההשוואה צעירות וצעירים אשר אינם זכאים לבגרות, אל אף שכ-7% ממשיבי הסקר סיימו את התיכון עם בגרות חלקית.
- נתוני הסקר מעידים על שיעורי חוסר מעש נמוכים באופן משמעותי בהשוואה לשאר החברה הערבית בגילאים אלו, בנוסף מתוך הראיונות עלה כי נשירה מהאקדמיה בקרב הבוגרים הינה מצומצמת בהשוואה לשאר החברה הערבית בשל בשלות גבוהה בקרב הבוגרים. מטעמי מחסור בנתונים מאומתים ורב שנתיים וכן חוסר מידע בנוגע להשפעת המעש של בוגרי התוכנית על המשך דרכם, על אף שניתן להניח כי מדובר בהשפעות חיוביות על יכולת ההשתכרות של הבוגרים מטעמי שמרנות לא נכללו נתונים אלו בחישובים.
- 4% מבוגרי המכונים למדו או לומדים ברשות הפלסטינית או בחו"ל, מכיוון שנתוני הלמ"ס אליהם הושוו הבוגרים אינם כוללים את השכלת הלומדים בחו"ל, סטודנטים אלו נכללו במכנה משתתפי המכונים בלבד ולא נספרו יחד עם הסטודנטים של המכונים.
- השוואה בין תמהיל המשתתפים לפי מדד הטיפוח לבין תמהיל האוכלוסייה לפי מדד הטיפוח, חושפת כי אחוז המשתתפים בעשירונים הנמוכים ביותר (9-10) גבוה ב-6 נקודות אחוז בהשוואה לתמהיל האוכלוסייה.
- מכיוון שלא הוכנס לחישוב הצמצום בשיעורי האבטלה והשכר אליו הושוו המשתתפים נמצא מעל מדרגת המס התחתונה בסכומים העולים על 3 נקודות זיכוי ואף למעלה מכך, לא נדרש היה להכניס לחישוב את נקודות הזיכוי.