

معاهد القيادة في المجتمع العربي

مقدم من شركة NAS-נאס للأبحاث والاستشارة م.ض
إلى منتدى معاهد القيادة

أيار 2024

طاقم البحث: أران زينر، رهام خلايلة، ياسمين تموز وأيفيت حاي

تعريفات واسس البحث

منتدى معاهد القيادة أقيم عام 2020، ليجمع بين المنظمات التي تفعّل برامج السنة الانتقالية للشباب من المجتمع العربي في نموذج "معاهد القيادة"، لغرض التفكير والعمل المشترك فيما بينها.

يضمّ المنتدى 6 منظمات: أجيال، أجيك، معسيه، ثقافة، شراكات روتشيلد ونجوم الصحراء.* منظمات المنتدى تفعّل 14 معهد قيادة: سنابل في الشمال، سنابل المركز ودروب (أجيال)، سبيل الناصرة، سبيل/بريدجتك كفر قاسم، سبيل بئر السبع وسبيل رهط (أجيك)، انطلاقة حيفا وانطلاقة عكا (معسيه)، رياضة (ثقافة)، مسار عرابة ومسار وادي عارة (شراكات روتشيلد)، دفيئة ورائدات (نجوم الصحراء).

معاهد القيادة هي النموذج الأول لسنوات الانتقالية، والذي تبنته الدولة من بين نماذج كثيرة طوّرت على مدار السنوات من قبل منظمات المجتمع المدني (في السنوات الأخيرة، تبنت الدولة نماذج أخرى للسنوات الانتقالية، التي يتمّ تفعيلها هي أيضًا من قبل المجتمع المدني). بدأت معاهد القيادة الأولى بالعمل في إطار نظام معاهد القيادة في نهاية عام 2017.

"نظام معاهد القيادة"، الذي تم تعديله من قبل قسم دائرة المجتمع والشبيبة في وزارة التربية والتعليم عام 2017، يحدّد الشروط واختبارات الدعم للحصول على ميزانية مخصصة من الوزارة بهدف تفعيل معاهد القيادة.

الهدف من البحث: بعد ان أصبحت معاهد القيادة اليوم تملك خبرة واسعة في الميدان، وعدد الخريجين منها يصل الى أكثر من 1,500 شاب وفتاة، قررت منظمات المنتدى أن الوقت قد حان لفحص تطوّر وتقدّم المعاهد من خلال بحث شامل، وذلك لفحص مدى نجاعة المعاهد وتحقيق الأهداف الاجتماعية-الاقتصادية التي حددتها الدولة. لهذا الغرض، أجرت شركة DNI-ناس هذا البحث، الذي يفحص مدى تأثير المعاهد على المشتركين فيها، الفائدة على الصعيد الشخصي، الاقتصادي والاجتماعي التي تعود من تفعيل المعاهد على الفرد والمجتمع، والتوصّل إلى استنتاجات وصياغة توصيات وفق ما يطرأ من الميدان - من ممثلي جهات الدولة، من المنظمات التي تفعّل المعاهد ومن خريجي المعاهد أنفسهم.



* منظمة وسام الشبيبة غير مشمولة حاليًا في منتدى معاهد القيادة.
** معاهد القيادة الثلاثة التي بدأت عملها هذا العام، غير مشمولة في البحث - سبيل رهط، دوروف ومعهد النور لمنظمة وسام الشبيبة.

نموذج معاهد القيادة الجهات المشاركة ومصادر الميزانيات

التمويل الميزانيات

- وزارة المالية
- وزارة التربية والتعليم (قسم التربية والتعليم العربي)
- سلطة التطوير الاقتصادي للمجتمع العربي (قرار الحكومة 550)
- المجتمع المدني والمنظمات الخيرية
- السلطات المحلية

ميزانية نظام معاهد القيادة تعتمد على الخطط الخماسية المشمولة في قرارات الحكومة (922 في البداية، و-550 اليوم). لا توجد ميزانية للمعاهد من اساس ميزانية. مصادر حكومية أخرى: الأموال الائتلافية (في عهد حكومة بينت-ليبد) وميزانيات إضافية من الوزارات المختلفة (وزارة المالية وسلطة التطوير الاقتصادي للمجتمع العربي).

15 معهدًا*

البنود الصارمة في النظام (مثلًا: حضور المشتركين لـ 5 أيام في الأسبوع) تخلق توحيدًا معياريًا، بالإضافة إلى مرونة معينة تسمح بملاءمة المضامين والصيغة لجماهير الهدف، وتتيح المجال لتعدد المعاهد.

الإشراف

دائرة المجتمع والشبيبة

- المشرفة على المعاهد و المسؤولية عن تطبيق النظام فعليًا، من خلال:
- المرافقة، التوجيه والتطوير المهني للمعاهد
- فحص استيفاء الشروط وتوزيع الميزانية وفق النظام
- فحص المضامين والتطبيق فعليًا في المعاهد، وفقًا لمتطلبات النظام
- تقديم تأهيل لمديري ومديرات البرامج والمعاهد

التطبيق فعليًا

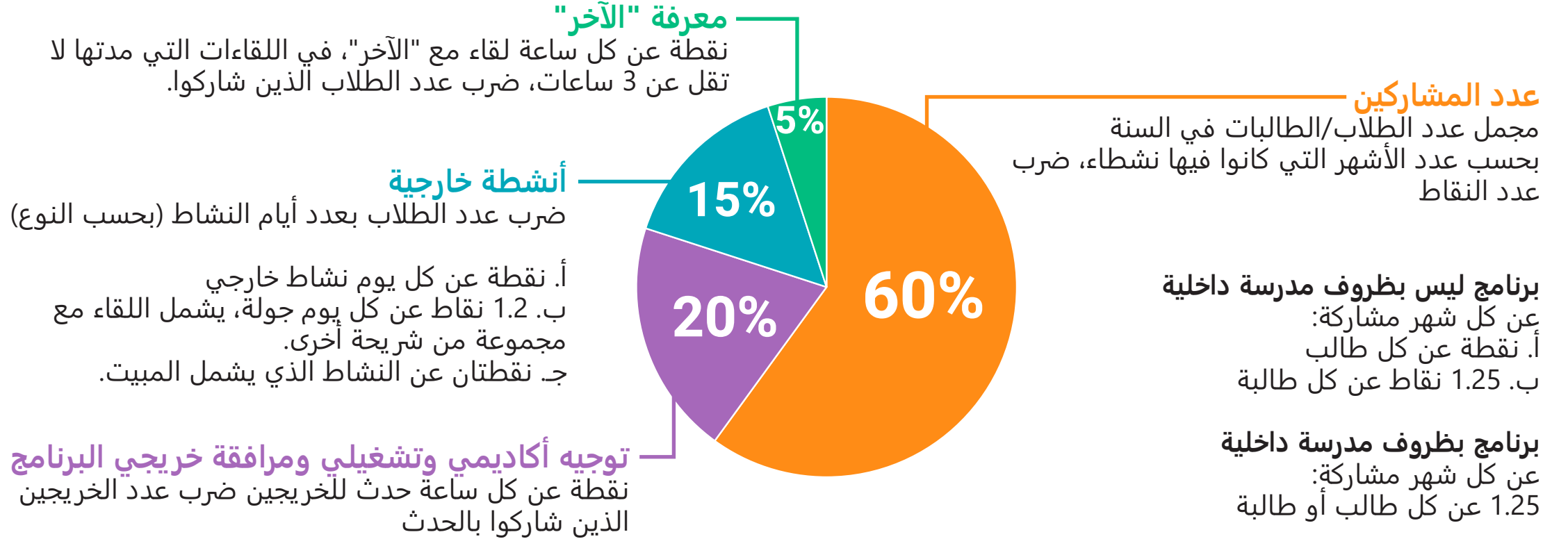
7 منظمات مشغلة

أجيال، أجيك، نجوم الصحراء، معسيه، شراكات روتشيلد، ثقافة، وأضيفت هذه السنة منظمة وسام الشبيبة

المبنى التنظيمي

مديرو المنظمات
مديرات مجال الشباب/السنوات الانتقالية
مديرو/ات المعاهد
المركزات

نموذج تمويل نظام معاهد القيادة



الميزانية بشكل فعلي مقسّمة بين المنظمات بشكل تنافسي، وفقًا لعدد النقاط التي يتم جمعها في كل واحد من البنود أعلاه في نهاية كل سنة نشاط

دعم الوزارة لا يتعدّى 90% من تكلفة النشاط المدعوم

الميزانية

تطوُّر المعاهد على مدار السنوات تلخيص

في السنوات الأخيرة، أصبحت السنوات الانتقالية حلًّا مؤسسيًا وإطارًا متبّعًا ومركزيًا للشباب والفتيات العرب من بعد مرحلة الثانوية. وذلك، كجزء من الاستثمار في التطوير الاقتصادي-الاجتماعي للمجتمع العربي، وكحلّ لتحديات النقص في الأطر الانتقالية، للغير مؤطرين والعنف والجريمة وسط الشباب والفتيات العرب.

- الاعتراضات والمخاوف التي برزت في السنوات الأولى من عمل المعاهد، في إطار الحوار الجدلي حول النماذج المختلفة للخدمة الوطنية/المدنية/الجماهيرية، انخفضت بشكل ملحوظ مع تأسيس المعاهد والنماذج الجماهيرية الإضافية.

تُعتبر معاهد القيادة واحدًا من النماذج المركزية والرائدة للسنوات الانتقالية. من المعطيات المعروضة في هذا الفصل، يتّضح ما يلي:

- الازدياد في عدد المعاهد لا يكفي لحجم الطلب للمشاركة فيها، وهناك احتمال ازدياد كبير جدًا.
- بالرغم من كفاءة المعاهد من حيث الميزانية، يتّضح أن ميزانية النظام غير كافية ويجب على المعاهد إكمال الميزانية من التبرعات الخيرية التي لا تتوفر دائمًا.
- على مدار السنوات، نلاحظ أن المعاهد تتوجه لشرائح سكانية متنوعة، وليست نخبوية بالضرورة (من حيث الجيل الأول للتعليم العالي، مستوى البچروت، مؤشر التعليم ومستوى اللغة العبرية).
- عند فحص معدّل عدد المشتركين، تبين أنه من حيث التحصيلات التعليمية في المرحلة الثانوية، هم فوق المعدل القطري، لكن هناك تباين بين المعاهد من حيث هذا الجانب.
- تمثيل الرجال في المعاهد في ازدياد معتدل في السنوات الأخيرة، ويبدو أن متطلبات النظام تقف عائقًا أمام زيادة عدد الرجال.

المنظمات المفعّلة

معاهد القيادة الـ 15 مفعّلة من قبل 7 منظمات ضمن الإطار ، الميزانية المخصصة وتعريفات نظام معاهد القيادة. فيما يلي تفاصيل المنظمات المفعّلة، ملاحظات مهمة حول عملها، ومميزات الدورة الحالية للمشاركين.



وسام الشبيبة**
النور



ثقافة
رياضة



شراكات إدموناد
دي روتشيلد
مسار عرابية
مسار وادي عارة



معسيه
انطلاقة عكا
انطلاقة حيفا



نجوم الصحراء
دفيئة
رائدات



أجيك • معهد النقب
أجيك • מכון הנגב
أمل وأجداد مسيرات سل وحشوت
سبيل الناصرة
سبيل كفر قاسم
سبيل بئر السبع
سبيل رهط*



أجيل
سنايل الشمال
سنايل المركز
دوروف*



تفعّل برامج إضافية للسنوات
الانتقالية للشباب العرب



لا تفعّل برامج إضافية للسنوات الانتقالية
للشباب العرب



إدارة عربية أو عربية-يهودية، كل نشاط
المنظمة يخصّ المجتمع العربي



إدارة يهودية، جزئ من نشاط
المنظمة يخصّ المجتمع العربي



نشاط في عدة مناطق أو
بتوزيع قطري



نشاط في منطقة
واحدة فقط

*معهد دوروف قائم منذ عدة سنوات لكنه بدأ الحصول على الميزانية في إطار النظام من بداية السنة فقط، لذلك معطيات خزّيجيه غير مشمولة ضمن معطيات استطلاع الخريجين.
**وسام الشبيبة غير مشمولة في هذه المرحلة في منتدى معاهد القيادة، ومعهد النور افتتح هذه السنة فقط، لذلك لم يُشمل في البحث.

المعاهد اليوم تلخيص

المنظمات:

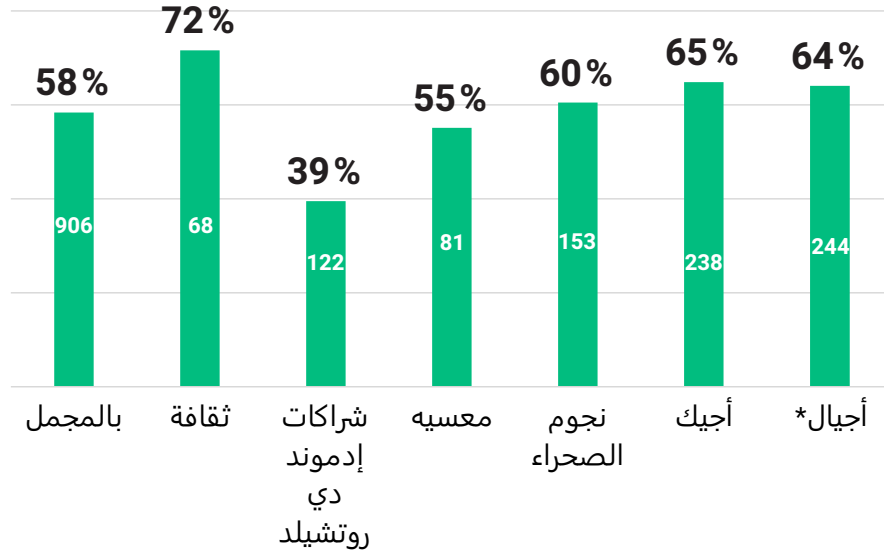
- المنظمات التي تفعّل معاهد القيادة متنوّعة من حيث أهدافها، اختصاصاتها، مراكز عملها وجمهور هدفها. بالتالي، بالرغم من أن النظام ينصّ على قواعد وإطار موحد لجميعها وبالرغم من تطابق مركّبات المعاهد، فإنّ طريقة تفعيل المركّبات المختلفة في المعاهد تتغير من منظمة لأخرى، وأحيانًا بين المعاهد المختلفة داخل كل منظمة، وفقًا للمميزات والاختصاص التنظيمي.
- في جزء كبير من المنظمات، تُعتبر المعاهد تكملة للنشاط الذي يقام مع أبناء الشبيبة في إطار حركات ومنظمات الشبيبة، وكذلك في إطار نشاط جهاز التربية والتعليم غير الرسمي، وبالتالي فهي استمرارية مهمة بالنسبة للشباب والشابات العرب.
- هناك تباين في عدد المعاهد المفعّلة من قبل كل منظمة: إلى جانب منظمين تفعّلان 4 معاهد، هناك منظمات تفعّل معهدًا واحدًا أو اثنين. نظرًا لتركيبية ميزانية النظام، لعدد المعاهد المفعّلة من قبل كل منظمة وعدد المعاهد الكلي تأثير كبير على ميزانية كل واحد من المعاهد، حيث يجب على المنظمات تقسيم ميزانية مقلصة. هذا الوضع يصعب على تحسين وتوسيع النشاط، ونتيجةً لذلك، يخلق توترات بين المنظمات المفعّلة.

معاهد القيادة:

- كلّما تطوّر معهد القيادة، تتحسن علاقته بالمجتمع المحلي في المنطقة أو البلدة التي يُفعّل فيها. ينعكس ذلك من خلال تعميق النشاط الاجتماعي وفقًا لاحتياجات البلدة، واستغلال مهارات المشاركين بالشكل الصحيح، وفي زيادة الطلب على المعهد في السنوات القادمة.
- في إطار المعاهد، هناك أنشطة مبيت خارج البيت، ويشارك فيها الشبان والشابات. بما أن موضوع المبيت خارج البيت هو موضوع جديد ومركّب بالنسبة للشباب والشابات العرب إجمالًا، يمكن اعتبار ذلك ثقة كبيرة بمعاهد القيادة من طرف المجتمع والأهالي.
- غرس قيم المسؤولية والمبادرة الاجتماعية لدى مشتركين وخريجي المعاهد، إلى جانب تعميق ومعرفة القضايا الاجتماعية التي تشغل المجتمع العربي والعلاقة الوطيدة مع المجتمع، جميعها تتيح المجال للمعاهد بالعمل بشكل ناجع وواسع النطاق في أوقات الطوارئ. تجدر الإشارة إلى أن هذه الأنشطة مدعومة بموجب النظام وكذلك من قبل الطاقم المشرف على النظام من طرف وزارة التربية والتعليم.
- التنوّع القائم لدى المشتركين في المعاهد هو أمر مثير للتحدي، ويتطلب موارد كثير من المعاهد. فيما يلي بعض الأمثلة: تعلّم العبريّة بعدة مستويات، توجيه أكاديمي وتوجيه للأطر الأخرى، مضامين ذات صلة للنساء معًا وعلى حدة، تحديات شخصية لدى المشتركين الذي يأتون من خلفية اجتماعية-اقتصادية مركّبة وغيرها. (سنناقش التحديات الأخرى في الفصل 8)

استطلاع خريجي المعاهد

عدد المجيبين ونسبتهم من بين مجمل الخريجين،
بحسب المنظمة



*كما ذكرنا سابقًا، أجاب عن الاستطلاع أيضًا 33 خريجًا من معهد دروب، ولم يُشملوا ضمن نتائج الاستطلاع بسبب الاعتراف بالبرنامج كمعهد قيادة فقط في سنة النشاط الحالية.



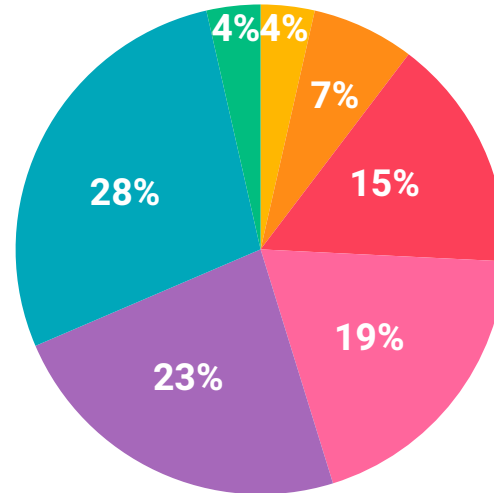
من بين المجيبين

35% 65%

التوزيع الجندري للمجيبين عن الاستطلاع
يتلاءم مع توزيعهم في فئة الخريجين

أجاب عن الاستطلاع **906** مجيبين،
من بين 1,553 خريجًا من المعاهد

الذين يشكّلون **58%** من مجمل
الخريجين بين السنوات 2017-2023



حتى 1999

2000

2001

2002

2003

2004

2005

سنة الميلاد للمجيبين
عن الاستطلاع،
النسبة من بين
المجيبين

استنتاجات من الميدان تلخيص

يتبيّن من البحث أن المعاهد تعزز إلى حد كبير شعور الخريجين والخريجات وقدرتهم فعليًا على الاندماج في التعليم، العمل والمجتمع الإسرائيلي.

1 | اختيار البرنامج:

- اختيار البرنامج يكون في الغالب ناجمًا عن دوافع الشباب وأهاليهم، فكلّما ترسّخت المعاهد في البلدة/المنطقة التي تعمل فيها، يصبح خيار الانضمام إليها (وللسنوات الانتقالية عمومًا) بمثابة مرحلة متّبعة بين الثانوية والتعلم فوق الثانوي والعمل.
- الدوافع المركزية لاختيار المعاهد هي التحضير للأكاديميا، تفادي التعطّل والانخراط في دائرة العنف والجريمة، وتعزيز النضوج للمرحلة القادمة. بالنسبة للفئات المستضعفة - بالأخص النساء من هذه الفئات، مخصصات التأمين الوطني مهمة جدًا للاختيار.
- اختيار المعهد يتأثر كثيرًا من موقعه - ما إذا كان هناك معهد قيادة بالقرب من منطقة السكن أم لا، حيث أن الغالبية العظمى من المعاهد تعمل في بلدة/منطقة محددة وتسعى للتأثير على الشباب والمجتمع المحلي في هذه المنطقة.

2 | مساهمة البرنامج:

- المشاركة في المعاهد تطلع الشباب والشابات العرب لأول مرة على مجالات معرفية ومجالات اهتمام جديدة، تجعلهم يختبرون قدراتهم وطموحاتهم، تكشفهم على ممارسات جديدة، مجموعات جديدة، وتعزز لديهم المسؤولية والاستقلال وغيرها. نتيجة لذلك، يبلورون وجهة نظر جديدة تجاه أنفسهم ومستقبلهم.
- يشير المشتركون إلى أن هناك مساهمة كبيرة للبرنامج في كل الجوانب التي تم فحصها، وتبيّن أن البرنامج يؤثر عليهم وعليهن إلى حد كبير، وبالتالي يتيح لهم المجال بالاندماج بشكل نوعي - في المرحلة الأولى في الأكاديميا والتعليم فوق الثانوي، وفي سوق العمل فيما بعد.
- تعزيز الهوية الشخصية، الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المجتمع، تعزيز الثقة بقدرتهم على النجاح في الحياة والتأثير على الآخرين وتوفير الأدوات لتخطيط وتنفيذ المبادرات الاجتماعية - كل هذه العوامل تجعل من خريجي وخريجات المعاهد قدوة بالنسبة للشباب والشابات الآخرين من المجتمع العربي.
- بالنسبة للشباب والشابات العرب، اللقاء مع شباب وشابات عرب من بلدات أخرى أيضًا يُعتبر "لقاءً مع الآخر". تبيّن أنّ اللقاء مع المجتمع اليهودي-الإسرائيلي معقد، في الفترات الاعتيادية عمومًا وفي فترات التوتر الأمني على وجه الخصوص، لكنه يُعتبر ذا أهمية كبيرة.
- يتمحور البرنامج حول التحضير لمرحلة التعليم فوق الثانوي، بالأخص التحضير للأكاديميا، حيث أن التحضير لسوق العمل يُعتبر أمرًا ثانويًا، ومساهمته فعليًا أقل.

استنتاجات من الميدان تلخيص

3 | المجموعة:

- تحدث في إطارها غالبية السيوررات في المعاهد، وهي تجربة مميزة وجوهرية بنظر الخريجين. المجموعة تُعتبر مساحة آمنة للتعبير والمشاركة.
- بالنسبة لمعظم المشتركين، المجموعة التي اجتازوا معها سنة المعهد، تستمر معهم في تنمية المسيرة.

4 | طواقم المعاهد:

- لها أهمية كبيرة بالنسبة للخريجين، وتُعتبر مركبًا مهمًا في قدرتهم في التغلب على التحديات الشخصية طيلة المسيرة.
- تحافظ الخريجات على تواصل مع الطاقم بوتيرة أعلى من الخريجين. قد يكون ذلك ناجمًا عن أن غالبية الطواقم مكونة من نساء، ومن المحتمل أن وجود المزيد من الرجال ضمن طواقم المعاهد قد يزيد من مساهمتها للخريجين.

5 | سنة المرافقة:

- تبيّن أن المساهمات المركزية في سيوررة المرافقة مرتبطة بالاندماج في الأكاديمية. المساهمة من حيث الجوانب الشخصية والاندماج في سوق العمل ضئيلة جدًا، وعلى ضوء الحقيقة بأن الكثير من المشتركين لا يندمجون في الأكاديمية بعد إنهاء سنة المعهد فورًا، يجب فحص كيف يمكن مساعدتهم في هذه الجوانب أيضًا.

6 | التداخل الاجتماعي والتطوع:

- الالتزام الاجتماعي يترسخ في خريجي المعاهد مع مرور الوقت، والدليل على ذلك هو الازدياد في نسبة التطوع بعد إنهاء التعليم الأكاديمي.

7 | التحديات المركزية:

- بالنسبة للرجال المشتركين، عدم وجود الدخل يشكّل تحديًا كبيرًا بدءًا من مرحلة اختيار البرنامج، خلاله وفي نهايته. وفي كثير من الأحيان يُتوقع منهم المساعدة في إعالة العائلة.
- حقيقة أن مشترك البرنامج هم مجموعة غير متجانسة - سواء من حيث مستوى اللغة العبرية وكذلك من حيث طموحاتهم المستقبلية (الأكاديمية/مسار آخر)، تزيد العبء على المعاهد، حيث يُطلب منها توفير دورات لغة عبرية بمستويات مختلفة ومضامين بديلة للمشاركين غير المعنيين بالاندماج في الأكاديمية.
- مرحلة الانتقال من سنة المعهد إلى سنوات المرافقة، تشكّل تحديًا أمام الطاقم والخريجين، سواءً فيما يتعلق بالاندماج في التعليم الاستكمالي وكذلك فيما يتعلق بالاندماج في العمل (حيث أن العمل في بعض الحالات يُعتبر مرحلة انتقالية ما قبل التعليم، وفي حالات أخرى مسارًا بحد ذاته). هذه القضية تُعتبر تحديًا أكبر بالنسبة للمعاهد التي تملك ميزانيات أقل.
- المواظبة على التطوع خلال فترة التعليم الأكاديمي يُعتبر تحديًا، حيث يصعب على الخريجين أن يدمجوا بين التعليم الأكاديمي، العمل والنشاط التطوعي.



الجدوى الاقتصادية عائد البرنامج كله (حساب على أساس سنة 2022/23)

الربح من الرسمة (الجدوى ناقص التكلفة)	الجدوى الاقتصادية المُرسّمة	تكلفة البرنامج	على مستوى الدولة
9,760,648 ش.ج	27,743,369 ش.ج	17,982,721 ش.ج	
39,503,931 ش.ج	64,818,011 ش.ج	25,314,079 ش.ج	على مستوى الجهاز الاقتصادي

▶ الاستثمار في البرنامج له منفعة على المستويات الثلاثة - الفرد، الدولة والجهاز الاقتصادي، بالنسبة للنساء والرجال، ولديه عائد اقتصادي مرتفع، وذلك دون الأخذ بالاعتبار كافة التأثيرات الاقتصادية الإيجابية التي يخلقها البرنامج ولم تُشمل في الفحص.

▶ هذا الحساب الاقتصادي ينحاز للأسفل، بالأخص في حساب الجدوى بالنسبة للرجال، وذلك بسبب الفوارق في نسبة العمل والأجر اليوم بين الأكاديميين وغير الأكاديميين، وكذلك بسبب عدم اشتغال الجدوى الاجتماعية للرجال العرب المتواجدين في مسار إنتاجي وإيجابي، مقابل البدائل الصعبة القائمة اليوم في المجتمع العربي.

▶ الفحص الاقتصادي يبيّن أن هناك جدوى اقتصادية من توسيع البرنامج من حيث عدد المشتركين، وتشير بقية أجزاء البحث إلى أن هناك حاجة لزيادة الميزانية لكل مشترك، والفحص الاقتصادي يبيّن أن هناك هامشًا اقتصاديًا لزيادة الميزانية للمشارك مع الحفاظ على الجدوى الاقتصادية للبرنامج، من أجل الدولة ومن أجل الجهاز الاقتصادي عمومًا (الجهات الخيرية).

الخلاصة والاستنتاجات الشاملة

فيما يلي بعض الاستنتاجات الشاملة التي تُعتبر خلاصة نتائج البحث:

- 1 **نموذج معاهد القيادة مَرّ بعمليات تطوير وتوسيع كبيرة في السنوات الأخيرة، ويُعتبر اليوم نموذجًا غنيًا، لافئًا ومقبولًا في المجتمع العربي.**
- 2 **عدد المهتمين بالاندماج في معاهد القيادة يزداد سنويًا، وهو أكبر بكثير من العدد الذي بإمكان المعاهد احتواؤه. هذه السنة، تنافس على كل مكان 2.4 مرشحين، وفي فوج عام 20/2019 بلغ عدد المرشحين لكل مكان 1.7. يدلّ ذلك على مدى فعالية ونجاعة المعاهد في المجتمع العربي، وعلى احتمالية توسع (Scale) بشكل كبير.**
- 3 **تشير نتائج استطلاع خريجي المعاهد إلى إنجازات رائعة من حيث نسب الاندماج في الأكاديميا وفي التعليم فوق الثانوي - ما يقارب 80% في الأفواج السابقة، ونسبة منخفضة جدًا من التعطّل لدى النساء والرجال - 5% بجيل 24 مقابل 40% في هذا الجيل في المجتمع العربي.**
- 4 **تشير نتائج الاستطلاع إلى تقييم إيجابي جدًا من خريجي المعاهد في كلّ ما يتعلق بتأثيرها من حيث التحضير للاندماج مستقبلاً في التعليم، العمل وفي المجتمع الإسرائيلي، تعزيز القدرات والمهارات، وتعزيز مفاهيم التطوع والتداخل الاجتماعي.**
- 5 **بالرغم من أن النموذج مكثّف ومثير للتحدي، وبالرغم من التحدي الكبير، تنجح المعاهد في دمج المشتركين المستضعفين والممثلين نسبيًا للمجتمع العربي من حيث الخلفية الاجتماعية-الاقتصادية - 64% من المشتركين ينتمون إلى مؤشرات التعليم الأدنى، مقابل 58% لدى كل المجتمع العربي، مستوى اللغة العبرية - 61% من مشتركي الدورة الحالية صُنّفوا بمستوى منخفض، تعليم الأهالي - 64% من مشتركي الدورة الحالية هم الجيل الأول للتعليم العالي، وما إلى ذلك. وذلك مقابل المفهوم السائد لدى بعض الجهات الحكومية، بأن معظم المشتركين في معاهد القيادة الآن يصلون من فئة قوية نسبيًا من طلاب الثانوية العرب. مع ذلك، مشتركو الثانوية هو بالمعدل أقوى أكاديميًا من بقية أبناء جيلهم، ومن أسباب ذلك هو تركيز نتائج المعاهد على دمجهم في الأكاديميا.**
- 6 **بالنسبة لمديري المعاهد، المشتركين، الخريجين وممثلي الحكومة، النشاط الذي أقيم خلال الحرب من قبل المعاهد يُعتبر نشاطًا مدنيًا إيجابيًا إلى حد كبير، سواءً من حيث المساعدة التي تقدّم للمجتمع العربي وكذلك للمجتمع اليهودي. كان ذلك مثالًا جيدًا على القيادة الاستباقية المتوقعة من خريجي ومشاركي معاهد القيادة.**
- 7 **تحدي دمج الرجال في السنوات الانتقالية، حيث نجد هذا التحدي في جميع النماذج المُفعلة في الميدان، وعو أيضًا يُطال معاهد القيادة، حيث يصل اليوم عدد المشتركين الرجال الى 34%. احدى الأسباب لذلك ان مبنى البرنامج مكثف وشروط مخصصات التأمين الوطني، لا يمكنان الرجال من العمل خلال البرنامج.**

الخلاصة والاستنتاجات الشاملة

8 هناك توتر معين بين المفاهيم المختلفة لأهداف المعاهد - هل الهدف المركزي هو تحقيق الأهداف الاجتماعية والجماعية في سياق الهوية والقيادة، أو تعزيز القيادة الاجتماعية-الاقتصادية من خلال الاندماج النوعي في التعليم والعمل؟ تعمل المعاهد اليوم بكل الاتجاهين، وغالبًا ما تندمج الأهداف مع بعضها البعض، لكن هناك توتر بينها من حيث تركيز النشاط في كل واحد من المحاور.

9 هناك تقدير متبادل بين المعاهد ووزارة التربية والتعليم - يتبين من البحث أن هناك تقديرًا متبادلًا كبيرًا بين المعاهد وبين طاقم دائرة المجتمع والشبيبة، بما في ذلك وجود تعاون مثمر ومساعدة متبادلة - الوزارة تساعد المعاهد على الإقرارات بالشكل المطلوب، تساعد في تأهيل المديرين وتشجع التعاونات بين المعاهد. المعاهد تطلع الوزارة على ما يدور في الميدان واحتياجاته، وتتيح لها المجال لفهم احتياجات الميدان بشكل أفضل.

10 منتدى معاهد القيادة يُعتبر شريكًا مهمًا للوزارات المشاركة، فهو يضم بداخله كل المعاهد، المعطيات والمعلومات التي تم جمعها لغاية الآن. يبدو أن المنتدى يمكنه، بل يجب عليه، أن يكون شريكًا مهمًا في القرارات المستقبلية بشأن تركيبة، ميزانية ومضامين النظام فيما بعد.

11 تتعامل المعاهد مع تحديات كبيرة من حيث المبنى والميزانية، وذلك بسبب تخصيص ميزانيات بشكل غير كافٍ وغير مؤكّد، ممّا يصعّب كثيرًا على التخطيط، التنفيذ والتوسع في المستقبل (التفصيل أدناه).

12 تحليل الجدوى الاقتصادية لدل على منفعة كبيرة تعود بها المعاهد على الدولة والمجتمع في كل واحد من المؤشرات التي تم فحصها، ولدى الجنسين.

في تتمة هذا الفصل، تظهر التحديات المركزية وتوصيات لمواصلة العمل. ◀