מסמך פיתוח מענק – ברנקו וייס רשויות ערביות [טיוטה בתהליך, 24.10.201]

|  |  |
| --- | --- |
| **מידע על המענק\*** | **מידע פנימי** |
| ברנקו וייס | **שם הארגון** | חברה משותפת | **תחום ותת-תחום**  |
| אביב קינן, מנכ"ל | **איש קשר ותפקידו** | שמולי  | **מוביל.ה** |
| 3-9 מיליון דולר | **סכום המענק** | B | **סוג המענק** |
| 70% | **% מימון הקרן**  | רגיל  | **מסלול** |
| 3-5 שנים | **משך המענק** | אימפקט | **סוג המטרה** |
| סוף 2021 | **תאריך התחלה** | לקראת אישור ראשוני | **שלב בתהליך** |

\*המידע על המענק עשוי להשתנות לאורך תהליך פיתוחו. בשלב האישור הראשוני אין הכרח למלא את כל השדות.

חלק א' – מהות המענק

1. **מטרות**

|  |
| --- |
| **מטרות הקרן** |
| *[יש לבחור רק באחת מ-4 האפשרויות להלן (אימפקט / תמיכה כללית / למידה / מערכת יחסים). יש לענות באופן קצר ומדויק לשאלה למה אנו מעוניינים במענק. עד 3 שורות.]*  |
| אימפקט (תוצאות חברתיות): 1. ביסוס מודל מצליח לניהול שיפור החינוך ברמה המקומית, באופן שיסייע למדינה לקדם את החינוך בחברה הערבית בקנה מידה לאומי.
2. לייצר פרויקט עם אימפקט חינוכי-חברתי משמעותי, שמחולל שינוי זהותי בחיבור אזרחים ערבים למדינה ומקדם שותפות בחברה הישראלית (בחינת / הוכחת תיאוריית שינוי).
 |
| **מטרות הפרויקט**  |
| 1. הקמה וביסוס של תשתיות עירוניות איכותיות ובנות קיימא לניהול חינוך ברשות המקומית ובמוסדות החינוך הפורמאליים והבלתי פורמאליים.
2. שיפור משמעותי במדדים החינוכיים והעירוניים (מבחני מיצב, בגרות, השתתפות בתנועות נוער, השתתפות בתוכניות מצטיינים) ברשויות בהן נעבוד.
3. שינוי האופן בו נתפסת מערכת החינוך הערבית על ידי מוסדות המדינה בכלל ומשרד החינוך בפרט (ממערכת כושלת למערכת שיכולה להשתנות על ידי התערבות מיטיבה במישור הניהולי).
 |
| **הנחות יסוד** |
| 1. רשויות מקומיות הן המפתח לשינוי החינוך ותפיסות האזרחים בתוך תחומי הרשות.
2. יש יכולת לחולל שינוי ברשות מקומית אשר תיבחר על ידי ליווי נכון של גוף מקצועי.
3. ניתן בהתערבות אינטנסיבית של עד חמש שנים לייצר אפקט לטווח ארוך בבניית ההון האנושי ובתרבות הארגונית ברשות.
4. אזרח ערבי שחי ברשות שמתחולל בה שינוי משמעותי בסיוע המדינה מרגיש יותר שותפות, יהיה אזרח מועיל ומעורב יותר.
 |
| **הצלחה וכישלון** |
| **הצלחה וכישלון ביחס למטרות הקרן**: **מטרה 1:*** הצלחה: 'שכפול'/אימוץ מודלים דומים ברשויות מקומיות נוספות בשנים הקרובות, בהסתמך על אינדיקציות להצלחה במודל זה.
* כישלון: הפרויקט נשאר 'אירוע מקומי בודד' ללא הרחבה בהובלת המדינה.

**מטרה 2:*** הצלחה: שביעות רצון בסקר אצל התושבים אשר יתבטא גם באלמנטים זהותיים.
* כישלון: בסקר שביעות רצון יתגלה שאין מתאם בין שיפור המציאות ושביעות רצון בתחום החינוך לבין חיזוק אלמנטים זהותיים.

**הצלחה וכישלון ביחס למטרות הפרויקט**:**מטרה 1:*** הצלחה: שגרות עבודה תקינות. תיאום בין המטה ברשות לבין המנהלים בשטח. הפחתה של עבודת הליווי ועלייה בעבודת המנהלים בשדה.
* כישלון: אין שיפור בשגרות ובתיאום. הבנה שדרגי השטח לא רוצים להשתנות ואין מנוף להשפיע עליהם.

**מטרה 2:*** רף הצלחה / כישלון במונחי נתונים מדידים יוגדר ע"פ נקודת המוצא של הרשות שתיבחר (להמחשה – סגירת 25% לפחות מהפער בין הנתונים ברשות לבין הנתונים הארציים).
 |
| **שאלות עיקריות לבירור בהמשך התהליך (עד 3 שאלות)**1. האם יש הלימה בין הפרויקט ומטרת השינוי הזהותי (מטרות הקרן – 2)? בפרט – במידה והפרויקט מתמקד בתשתיות ניהול, ולא עוסק באופן ישיר / ממוקד בנושאים ערכיים (חינוך לאזרחות / פרויקטים קהילתיים וכו'), האם נכון להגדיר ולמדוד את המטרה האמורה (מטרות הקרן – 2)?
 |

1. **הפרויקט**

|  |
| --- |
| **תיאור הפרויקט** |
| הרשות המקומית היא הגוף המשפיע ביותר על חיי האזרח הפשוט. כיום רוב הרשויות הערביות (73%) פועלות תחת חשב מלווה והן באשכול סוציו-אקונומי נמוך מאד. המטרה היא לסייע לרשות אך לעשות זאת בצורה אפקטיבית. לכן, לצורך המיזם נבחרה רשת ברנקו וייס ללוות בצורה אקטיבית את כל מערך החינוך והחברה ברשות. זאת על ידי בניית תפיסת עולם שלמה של חינוך ברשות, עבודה מקצועית, ליווי כל בעלי התפקידים, וכסף זמין לפרויקטים נצרכים שיעלו מהשטח. אוכלוסיית היעד היא כל הילדים מתינוקות ועד שנת המעבר באותה רשות.  |
| **תקציב הפרויקט – לפי חמש שנים לבקשת ברנקו וייס – ניתן לכתוב תקציב מצומצם. נכתב לצורך התרגול שלנו ולא לפי שלוש שנים (מיליוני ₪ ל-5 שנים).** |
| **שימושים** | **מקורות**  |
| סכום | שורה תקציבית | סכום  | מקור |
| 18 | ניהול, ליווי, תשתיות, פעולות רשתיות.  | 48 | שוסטרמן |
| 50 | תוכניות עירוניות ובית ספריות | 23 | ברנקו וייס |
| 3 | מיפוי והערכה |  |  |
| **דגשים*** תקורה – לא דיברנו על תקורה ולא ירדנו לפרטי הסכומים.
* עלות למשתתף – קשה להעריך. לאחר בחירת הרשויות נוכל לחשב.
 |
| **חולשות**  |
| 1. טווח הזמן של ההתערבות (מול טווח הזמן הדרוש אל מול המטרות) – האם ניתן לשנות תרבות ארגונית בשלוש עד חמש שנים? איך בודקים שינוי זהותי בטווח הזמן של ההתערבות?
2. האם ברנקו וייס מיומן מספיק בעבודה מול רשות ולא רק מול מוסד ספציפי וכמו כן בעבודה מול החברה הערבית.
3. קושי בבחירה נכונה של רשויות – איך תיבחר רשות? האם הנהלת הרשות מספיקה או שיש צורך לראיין מנהלי בית ספר? האם יש בנמצא רשות שכל הגורמים בה מחויבים לשינוי? איך מוודאים שרשות תיכנס לא רק בגלל ההשקעה הכספית אלא בגלל רצון לשינוי? איך מוודאים שזו רשות שהצלחה בה תהיה אינדיקציה ליכולת להצליח גם ברשויות אחרות (ולא 'יוצאת מן הכלל שאינה מעידה על הכלל')?
 |
| **שאלות עיקריות לבירור בהמשך התהליך (עד 3 שאלות)**1. תנאי כניסה/ יציאה – איך מייצרים קריטריונים ברורים ובוחרים את הרשות? מהם תנאי יציאה מרשות בה המיזם לא 'מתרומם' / נכשל? האם נוכל לצאת אחרי 3 או חמש שנים מבלי לפגוע בתהליך?
2. איך גורמים למדינה להיות מעורבת על מנת שהיא תחוש 'בעלות' מסוימת כך שאם המיזם יצליח היא תרצה לשכפל אותו?
 |

1. **מדידה והערכה**

|  |
| --- |
| **כללי** |
| ההבחנה בין מטרות הקרן ומטרות הפרויקט משתקפת במדידה והערכה: אל מול מטרות הקרן – נרצה למדוד את השינוי הזהותי על מנת להבין האם ישנם מהלכים אשר מקדמים ערכים ממלכתיים והרגשת שותפות מצד קבוצת מיעוט. זה מהלך שמצריך מעורבות שלנו במדידה על מנת לענות על הנושאים שמעניינים את הקרן. נרצה למדוד שינוי בחינוך ובחיי האזרחים ברשות. אם נצליח להוכיח שיפור משמעותי באמצעות המודל נוכיח שההשקעה היא אפקטיבית ונוכל לקדם את המשך ההשקעה בחינוך בחברה הערבית כהשקעה כדאית לחברה הישראלית. זהו מהלך שיוכל להיות מובל על ידי ברנקו וייס.  |
| **פירוט** |
| מדידה והערכה אל מול מטרות הקרן (הבהרה – המספור למטה מתייחס למספור לעיל) |
| מדידה והערכה חיצונית | מדידה והערכה ע"י המוענק  | פעילויות ותפוקות ישירות |
|  | V | 1. מעורבות ישירה של המדינה בפיקוח ובהשפעה על הפרויקט (משרד החינוך ומשרד האוצר).
 |
| חיצוני | ע"י המוענק  | תוצאות ישירות בטווח הזמן של המענק |
|  | V | 1. המדינה תפעיל תוכנית דומה ברשויות נוספות (מיזם משותף או פעילות עצמאית).
 |
| V |  | 1. עלייה בשביעות הרצון של התושבים ברשות בתחום החינוך והרשות בכלל.
 |
| חיצוני | ע"י המוענק  | תרומה להשגת המטרה לאורך זמן |
| V |  | 1. עלייה במדדי 'עמדות ממלכתיות' בקרב תושבי הרשות במתאם גבוה לעלייה בשביעות הרצון מהרשות בתחום החינוך והרשות בכלל.
 |
| V |  | 1. עלייה באחוזי ההצבעה לכנסת במתאם לשיפור לעיל (שביעות רצון ועמדות ממלכתיות)
 |
| מדידה והערכה אל מול מטרות הפרויקט(הבהרה – המספור למטה מתייחס למספור לעיל) |
| חיצוני | ע"י המוענק  | פעילויות ותפוקות ישירות |
|  | V | א. מיפוי המצב הקיים ברשות. |
|  | V | א. יצירת חזון למערכת החינוך אשר מתורגם לתוכנית עבודה רב שנתית. |
|  | V | א. הקמת מערכת לאיסוף וניהול מידע ברשות.  |
|  | V | א. הקמת תשתית ארגונית אשר תסנכרן בין מוסדות החינוך, הרווחה והבלתי פורמאלי  |
|  | V | א. בניית המעטפת: תיאום ציפיות והסכם מחייב מול הרשות. הקמת צוות היגוי משותף. מינוי מנהל. הקמת צוות היגוי ומנהלת לרשות. קביעת יעדים. בניית תוכנית עבודה והקצאת משאבים לפיה.  |
|  | V | ג. פעילות שמייצרת מעורבות ישירה של המדינה בפיקוח ובהשפעה על הפרויקט (משרד החינוך ומשרד האוצר). |
| חיצוני | ע"י המוענק  | תוצאות ישירות בטווח הזמן של המענק |
|  | V | ב. עלייה במדדי נוכחות בבית הספר. עלייה בהשתתפות בפעילות בלתי פורמאלית. שיפור בציוני מיצב ובגרויות.  |
|  |  | ג. המדינה תפעיל תוכנית דומה ברשויות נוספות (מיזם משותף או פעילות עצמאית). |
| חיצוני | ע"י המוענק  | תרומה להשגת המטרה לאורך זמן |
| V | V | א. התשתיות שהוקמו משמשות ואפקטיביות גם לאחר סיום הליווי.  |
| V | V | ג. הגדלת השקעה של המדינה בהפעלת תוכניות דומות ברשויות נוספות. |
| **דגשים למדידה והערכה**  |
| את התפוקות הפרקטיות הפשוטות יהיה ניתן להתחיל להעריך במיידי. יש להגדיר מהי דרגת שיתוף הפעולה המתבקשת על מנת להמשיך. כנ"ל לגבי שיתוף המדינה. לגבי המטרות הערכיות – אותן יהיה אפשר לבחון רק לאחר שתהיה תחושה של שיפור בשטח.  |
| **מנגנון, תהליך ואבני דרך למדידת התקדמות** |
| * יש לתאם מול ברנקו וייס ולעגן בהסכם את אחריות ברנקו וייס למדידה בהתאם לאמור לעיל.
* יש לקבוע אבני דרך שיקבעו עם ברנקו וייס ביחד להכרעה על המשך עבודה עם רשות.
* באם ברוב הרשויות באבן הדרך שנקבעה לא תהיה הצלחה יש לבחון המשך עבודה עם ברנקו.
* יש לעגן נקודת יציאה מרשות ונקודת יציאה ממענק.
* אם נחליט לקיים מדידה והערכה של המטרה הזהותית (מטרות הקרן – 2) – יידרש תהליך עם תשומות קשב של צוות הקרן לאפיון, בחירת מעריך ומעורבות בהיגוי התהליך.
 |

**4. ניהול המענק**

|  |
| --- |
| **מעורבות, ליווי והכוונה** |
| מטרת הליווי שלנו היא וידוא מקסום של האימפקט ולמידה בלתי אמצעית של הציבור הערבי בכלל, ורשויות וחינוך בפרט. ההשקעה בליווי תהיה גדולה בתהליך בחירת הרשויות. וידוא הקמת המנגנונים בצורה מיטיבה והיציאה לדרך. לאחר השנה הראשונה ובמידה והשנה הראשונה הייתה מוצלחת תהליך הליווי שלנו אמור לקטון משמעותית. מכיוון שיש לנו מטרת של למידה של הרשויות ויש מטרה להיכרות עם גורמי מפתח יהיה גם ליווי של המוענקים בשטח עצמו. מבחינת המענק אם הוא פועל נכון אזי שבוודאות רמת המעורבות אמורה לקטון. מבחינת הלמידה, ייתכן ודווקא דרך הקשרים האישיים רמת המעורבות תעלה ככל שיהיה יותר קשר אשר יכול לעזור לעשייה נוספת ו/או שונה עם הקשרים שנוצרו.  |
| **ניהול סיכונים**  |
| **אופן ניהול הסיכון** | **סיכון** |
| למידה והיכרות טובה של השחקנים. הבנה של כל הגורמים. חלוקה ברורה כלפי חוץ בין ברנקו לבין הקרן. הגדרה מראש של שותפים מול התייעצות.  | פגיעה בשחקנים משמעותיים (רשויות, ועד ראשי הרשויות) שהחלטנו לא ללכת איתם במדרג משתנה (אי קבלת העצה, רצון להיות שותפים וכו').  |
| כניסה מראש רק לרשות שיש בה דרג מקצועי מחוייב ולא רק ראש עיר.  | בחירות והחלפת ראש רשות לאחר שהרשות נבחרה |
| **אסטרטגיית יציאה** |
| יש להבחין בין שתי נקודות יציאה משני גורמים שונים:1. ברנקו וייס – אם המודל יצליח ונתרשם שברנקו הם גוף מקצועי ורציני אין מניעה להמשיך. בכל מקרה, יוגדר בחוזה סיום התקשרות. אין נזק לחברה הישראלית אם ההתקשרות תיפסק, מעבר לפגיעה בארגון.
2. רשויות – יש להגדיר תוך כדי הפעולה רמות שונות של ליווי. להבנתי יש ליווי אינטנסיבי של בנייה ויש ליווי של קהילות בוגרות שברנקו ו / או הקרן יצטרכו לשאת את העלות. לכן, מראש כל תהליך הבנייה מול הרשות חייב להיות תשתיתי. כלומר, ברנקו לא מפעילה אף פרויקט, אלא מסייעת לרשות לבצע, וכך חייבת להיבנות לאורך כל הדרך תוכנית יציאה שלא מותירה חלל בשדה.
3. באופן כללי המטרה היא להיכנס למיזם משותף עם המדינה על מנת לייצר תועלת לרשויות נוספות.
 |
| **שאלות עיקריות לבירור בהמשך התהליך:** |

חלק ב' – פרטים נוספים

5. **הארגון**

|  |
| --- |
| **הארגון – כללי**  |
| [תיאור תמציתי – ייעוד, תחומי עיסוק, שנת הקמה, מס' עובדים, ניהול ומנהיגות. עד 2-3 פסקאות קצרות.]ברנקו וייס הוא ארגון חינוכי, הפועל למען שינוי חברתי על ידי צמצום הקשר בין נסיבות חיים מקשות של צעירים בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של מדינת ישראל לבין יכולתם לממש את עצמם ולתרום את חלקם לקידומה של חברה ישראלית משגשגת. הוקם בשנת 1990 על ידי ד"ר ברנקו וייס ז"ל וד"ר דן שרון, מתוך מטרה לקדם יכולות למידה וכישורי חשיבה בקרב תלמידים ומורים. במהלך שנות קיומו, הוביל מכון ברנקו וייס מחקר ופיתוח של תכניות לימודים עדכניות בשיתוף עם רשויות החינוך במדינה. המכון פועל בשלוש זרועות עיקריות: 1. **רשת בתי הספר**: 13 בתי ספר שש-שנתיים ו-16 בתי ספר אתגריים לנוער במצבי סיכון והדרה, בהם לומדים כ-11,800 תלמידים.
2. **תכניות להכשרת צוותי חינוך –** כ-60מנחים פדגוגיים מהמובילים בארץ אשר מכשירים כ-3,000 אנשי חינוך מדי שנה בתכניות פדגוגיות שונות, כגון: מורים מובילים תל אביב וחיפה, פורצי דרך תל אביב וירושלים, אתגרים – פס"גות במגזר הערבי, מעו"ף, תכנית כתיבה , מישרים ועוד.
3. **תכניות לקידום הישגים לבני נוער** – קדם עתידים: תכנית המיועדת לתלמידים מצטיינים מהפריפריה המכוונת למקצועות טכנולוגיים מתקדמים והכנה ליחידות טכנולוגיות מובחרות בצבא; מדעניות העתיד: תכנית המיועדת לנערות מצטיינות מהפריפריה; והפרויקט הלאומי לילדי הקהילה האתיופית- תכנית לקידום לימודי וחברתי של תלמידים בני הקהילה האתיופית. סה"כ כ-5,000 תלמידים בשנה.

**סה"כ עובדי מכון:** 1,555, מהם 223 עובדי ארגון ומינהלה, 1,321 אנשי חינוך – מורים ומנחים פדגוגיים, ו-11 חברי הנהלה ומנהלי יחידות. |
| **תקציב הארגון ומקורותיו** |
| תחזית שנה 3 | תחזית שנה 2 | תחזית שנה 1 | שנה חולפת |  |
| 270,000 | 263,000 | 255,000 | 255,000 | תקציב הארגון |
| 4,500 | 3,500 | 2,500 | 2,500 | מימון פילנתרופי |
| 234,500 | 229,500 | 224,000 | 224,000 | מימון ציבורי |
| 31,000 | 30,000 | 28,500 | 28,500 | הכנסות עצמיות |
| **מממנים עיקריים** |
| אופי המימון (תמיכה כללית / פרויקט) | סטטוס (בקשה / צפוי / התחייבות)  | סכום |  הגורם המממן |
| תקציב מדינה | התחייבות | 203,000 | משרד החינוך |
| מכרז | התחייבות | 1,800 | משרד המדע |
| מכרז | התחייבות | 14,200 | רשויות מקומיות |
| פרויקט | התחייבות | 800 | פילנתרופיה |
| פרויקט | בקשות | 1,100 | פילנתרופיה |
| כללי | התחייבות | 5,100 | קרן ברנקו וייס |
| פרויקט | התחייבות | 17,750 | אחרים |
| פרויקט | צפוי | 4,250 | אחרים |
| **דגשים נוספים** |
| [יש לציין דגשים ככל שיש, בהתייחס לשאלות אלו:* משמעות הפרויקט בהשוואה להיקף הפעילות הקיימת
* % מימון הקרן מכלל תקציב הארגון
* התפתחויות למעקב (חילופי מנכ"ל, שינוי בתמיכה ציבורית...)]
 |

1. **מענקים קודמים**

|  |
| --- |
| **פרטי המענקים שניתנו ע"י הקרן בעבר (ישאב מהפלאקס)** |
| סכום המענק | שנת אישור | פרויקט |
| $45,500 | 2021 | Support to students in schools for youth at risk to prevent drop-out – Covid-19 |
| **למידה והערכה** |
| * מידת העמידה ביעדי המענקים הקודמים עד כה
* במידה ובוצעה הערכה – מה היו ממצאיה? האם נעשה בה שימוש? אם לא – למה?
 |