



השיטה הפילנתרופית של קרן טראמפ

גיא ראביד

מאי, 2016

מבוא: הימור פילנתרופי?

במאמר שהתפרסם בחורף 2016 בכתב העת לחדשנות חברתית של אוניברסיטת סטנפורד (SSIR), תחת השם "הימורים בגדול למען שינוי חברתי", הציגו הכותבים, אנשי חברת הייעוץ ברידג'ספאן, ממצא לפיו קיים פער גדול בין נכונותם ורצונם של תורמים לקדם שינוי חברתי של ממש, ובין מחויבותם לכך הלכה למעשה. לפי מחקרם, בעוד 60% מהקרנות הפילנתרופיות הגדולות הצהירו ששינוי חברתי מופיע בראש מעייניהן, בפועל רק 20% מהן השקיעו סכומים משמעותיים במיזמים שמקדמים את היעד שהגדירו.

חשוב להבין שעצם המיקוד ביעד אינו מבטיח הצלחה. אדרבא, ישנן דוגמאות רבות המצביעות על ירידה לטמיון של השקעות ניכרות, כגון השקעה של קרן נורת'ווסט בסך 200 מיליון דולר במשך עשור, שלא שינתה את מצבם של אנשים רעבים ואף הגדילה את תלותם בארגונים מחלקי מזון. מאידך גיסא, מובן מאליו שפיזור השקעות קטנות על פני מספר רב של מטרות ומיזמים מקטין את הסבירות לשינוי משמעותי, ויוצר תסכול אצל תורמים ששואפים להשיגו.

כיצד מושגת קפיצת מדרגה משמעותית במענה הניתן לבעיה חברתית? לפי אנשי ברידג'ספאן הדבר מתרחש כשהמשקיע אינו מסתפק בתוצאות מקומיות או מזדמנות, כשהוא חוקר לעומק את הגורמים לבעיה ופועל לבנות תשתית ארגונית ויכולת מכרעת שתיתן לה מענה. הסיכון בכך גבוה, משום שנדיר למצוא ארגונים חברתיים בעלי יכולות מתאימות למימוש קפיצת המדרגה. פעמים רבות המשקיע נדרש להפשיל שרוולים ולסייע מקרוב בבנייתם של ארגונים שכאלו. שנית, עליו לשמור על איזון כוחות עם הארגון הנתמך, שכן רק לאחרון יש ניסיון מעשי ויתרון יחסי במתן השירות, ואילו השתלטות של בעל המאה על ענייניו עלולה לשמוט את היתרון. שלישית, הימור פילנתרופי חייב להישען, כך נראה, על יחסי אמון בין המשקיע ובין מנהיגי הארגון הנתמך. אינטימיות וקירבה תורמות להרגעה הדדית ולנכונות שני הצדדים לקחת סיכון.

משקיעים רוצים לדעת בסבירות גבוהה שהשקעתם תישא "רווחים" חברתיים, והם מוכנים להתפשר על עדויות מדירות והשוואות, בהיעדר הוכחות מדעיות. מנגד, כאשר מושקע סכום כסף גדול כל כך במטרה ממוקדת, קל יותר להקצות נתח מתאים למחקר עומק איכותי מלווה. למחקר יש חשיבות גם בתייעוד של מה שעובד ומה שלא, כדי לסייע לשחקנים דומים שיבחרו לפעול בעתיד לצמצום הבעיה החברתית.

משקיע ששוקל הימור פילנתרופי צריך לקחת בחשבון גם סיכונים תדמיתיים. מקרי העבר - גם בישראל, למשל במקרה של תרומת משפחת עופר למוזיאון תל אביב, שלא התממשה - מלמדים שהתקשורת ממחרת להציג כישלונות של תרומות ענק, ואין לה סבלנות להמתין לתוצאות. תיוג שכזה עלול ללוות את המשקיע זמן רב. דווקא בגלל הימורה יוצאת הדופן, השקעות מעין אלה ניצבות בפני רף ציפיות גבוה מהרגיל. כדי להתגבר על תוספת סיכון זו, צריכים להתקיים כמה תנאים, וביניהם הערך המוסף של ההשקעה, כלומר - ההכרה שבלעדיה לא היה מתרחש השינוי כלל. לצד זאת, כמובן, צריכים להתקיים חפיפה בין מטרות של המשקיע, ערכיו ואמונותיו, ובין אלה של הארגון הנתמך.

האם גם בישראל, בה השוק הפילנתרופי קטן בהשוואה לשוק בארה"ב, יש מקום לתרומות ענק ממוקדות ולהימורים פילנתרופיים מחושבים ושקולים, אך לא נטולי סיכון? האם הציבור בישראל סובלני כלפי נטילת סיכונים מעין אלה, גם אם מדובר בהשקעה של כסף פרטי? האם נכון להעדיף השקעה גדולה וממוקדת על פני פיזור כספי תרומות על פני מגוון תחומים ומטרות? המקרה של קרן טראמפ עשוי לספק תשובות לשאלות אלה.

מסגרת והקשר

קרן טראמפ, קרן פילנתרופית ישראלית, פועלת בתחום החינוך מאז היווסדה בשנת 2011. בניגוד למרבית הקרנות, היא קרן מתכלה, וקבעה לעצמה מלכתחילה לנסות ולהשיג את יעדיה בתוך עשר שנים. במסמכי 'המתווה האסטרטגי' שגיבשה הקרן בפתח פעילותה, נכתב שבתום חמש שנים היא תתבונן לאחור, במטרה ללמוד ולנתח את ההחלטות שהתקבלו ואת המהלכים שננקטו, הן לצורך לימוד פנימי, הן לצורך שיפור להמשך והן לשם הפצת הידע לקהילה הפילנתרופית והמקצועית. מסמך זה שלהלן, שמטרתו לתעד את המתודולוגיה הפילנתרופית ואת תיאוריית השינוי של הקרן, הוא חלק מכמה מאמצי התבוננות שהקרן מבקשת לבחון.

בלב התייעוד נמצא מושג ההצלחה – האם הקרן מצליחה להניע את השינוי שאותו היא הגדירה בתחילת דרכה? חשוב לומר מראש שמשקיע חברתי נתקל בדרך כלל בקשיים מורכבים, משום שבשדה החברתי קשה מאד לזהות השקעה מוצלחת. לא פשוט ליחס תוצאה מסוימת דווקא לתרומה ממקור יחיד; פעמים רבות חולף זמן רב מאד בין מועד ההשקעה ובין השינוי שהיא מחוללת; כמעט שאין עדויות וראיות של ממש שיכולות ללמד על השינוי שחל, על מידת השינוי, על עוצמתו ועל השפעתו על המוטבים. בהיעדר שורה תחתונה פיננסית קיימות כמה שיטות להערכת ההשפעה, אבל רובן ככולן סובלות מבעיות תקפות ומהימנות ומהיעדר יכולת השוואה להשקעות חברתיות אחרות. מורכבות זו מובילה משקיעים חברתיים רבים לבחור אחת משתי אסטרטגיות-על עיקריות:

יש מי שבוחר לוותר על הניסיון ולהסתפק בהצלחות אנקדוטיות, או בצירוף של סיפורי הצלחה (story telling), מכתבי תודה, תעודות הוקרה, הערכת מספרי המשתתפים בפעילות הממומנת ובעיקר – מחוות וסממנים שמייצרים רגשות, מספקים צידוק לתרומה ומחזקים את הזיקה בין התורם לבין הנתרמים. היתרונות של גישה זו הם מיעוט המשאבים שיש להשקיע בה, התשואה הרגשית שהיא מספקת וכן היעדר היכולת להתווכח עם מסקנותיה.

מנגד, אחרים בוחרים להגדיר יעדים מדידים, לאסוף נתונים, לתעד דפוסים ומגמות, להפיק לקחים, להעריך שינויים ולנסות למדוד לפחות כמה מהם, על מנת שניתן יהיה לקבוע אם התחולל השינוי הרצוי ובאיזו מידה, והאם תרם השינוי לשיפור חייהם של המוטבים או לצמצום הבעיה החברתית שלמענה הושקעו משאבים. גישה זו קשה ליישום, יקרה ומחייבת אורך רוח. ייתכן שהמשאבים שמושקעים בה באים על חשבון השקעה ישירה בפתרון הבעיה החברתית שהמשקיע תכנן לפתור, אבל אין דרך טובה ממנה כדי להסיק מסקנות של ממש על טיב ההשקעה.

על הציר שבין שתי הגישות הללו, קרן טראמפ היא קרן פילנתרופית אסטרטגית הנמנית עם הקבוצה השנייה.

מהי פילנתרופיה אסטרטגית?

מקובל להבחין בין פילנתרופיה מסורתית לפילנתרופיה עכשווית, שזכתה לשלל כינויים, ובהם פילנתרופיה מודרנית, מקצועית, שיטתית, מעצבת, מתערבת, יזמית, טקטית ואסטרטגית. הפילנתרופיה המסורתית

שהתעצבה בעולם המערבי במאות האחרונות התאפיינה בצורות של נתינה שהמשותף להן הוא מעורבות נמוכה יחסית של התורם בהשלכות תרומתו, וגישה המשקפת בעיקר חמלה ואמפתיה, מבלי להתיימר לשנות הסדרים חברתיים או לתקן בעיות חברתיות. פילנתרופיה מסורתית משקפת נתינה ללא תנאי, אך גם ללא יומרה להתמודד עם שורש הבעיה - היא מבקשת להרים באופן ארעי את רוחם של הנזקקים.

קשה להניח את האצבע בדיוק על אותה נקודה בזמן שבה חל שינוי באופייה של הפילנתרופיה. זאת ועוד, גם היום פועלים גופים פילנתרופיים רבים, ודאי תורמים פרטיים, שדרך פעולתם עונה על ההגדרה המסורתית של הפילנתרופיה. ואולם, המגמה שמדגישה התמקצעות, שיטתיות, רציונליות וחשיבה אסטרטגית תופסת תאוצה ומוטמעת בקרב קרנות פילנתרופיות בכל העולם, והיא היום ה"לינגווה פרנקה" של הענף, גם אם מהשפה ולחוץ.

ישנן קרנות, מסורתיות ואסטרטגיות, אשר מבחירה מפזרות את משאביהן על פני תחומים מגוונים. הן עושות זאת מתוך רצון אמתי לפתור הרבה בעיות חברתיות בלא סדר עדיפות מחייב, או מחשש להניח "את כל הביצים בסל אחד" או מתוך רצון להיטיב עם כל מגזרי הציבור, בלא להפלות אף אחד מהם. יש שעושים כך, כיוון שמדיניות זו תואמת את גישתם העסקית ואת האינטרס של עסקיהם. אחרים בוחרים להתמקד בתחום מסוים, בבעיה חברתית אחת או באוכלוסייה בעלת מאפיינים מסוימים. מעטות הקרנות שביכולתן לרכז משאבים ומאמץ ובדומה לממשלות לנסות ולהתמודד עם "הנושאים הגדולים", בלשונם של הארווי וברסט בספרם ("Money well spent", 2008). קרן בודדת אינה יכולה לקחת אחריות על העוני, ועליה להתמקד בהיבט אחד של התופעה. אי אפשר להפריז בחשיבותה של ההכרה במגבלות כוחה, משאביה ויכולתה להשפיע של קרן פילנתרופית. בהנחה שסך תרומותיהן של קרנות פילנתרופיות לחברה בכלל בהשוואה לתקציבי הממשלה - השחקן המשמעותי בזירה - מזערי, מדיניות של פיזור משאבים פילנתרופיים משולה לרכישת כל תכניות הביטוח הקיימות בשוק.

לכן, לא בקלות עשו דרכם מושגים מעולם העסקים, כגון אסטרטגיה, לעולם הפילנתרופי. גורמים בשדה עשו, ועדיין עושים, כמטב יכולתם להגן על גבולות השדה, ולטעון שלא רק שאין בכלים העסקיים ברכה, הם אף פוגמים בתכונות הטהורות של הפילנתרופיה, ובהן רוח ההתנדבות. הראשונים שקידמו את השיח האסטרטגי פעלו מתוך צורך להצדיק את נתינתם, באותו אופן שבו הם מקבלים החלטות בעסקיהם. בהיעדר "שורה תחתונה", הם חיפשו כלים חלופיים בעזרתם יוכלו להשוות בין השקעות אפשריות ולזהות השקעה מוצלחת. גם היום, לאחר שפותחו עשרות, אם לא מאות, של כלים מגוונים למדידת תוצאות חברתיות (OCAT, SROI, GIIN ורבים אחרים, שאת רובם ניתן למצוא באתר TRASI), עדיין אין תחליף מוסכם למדידת השפעה חברתית (Social Impact), אולם כמה כלים מספקים מענה מוצלח בקירוב.

פיטר פרומקין, מהתיאורטיקנים הבולטים בתמיכתם בגישה האסטרטגית, טוען בספרו "נתינה אסטרטגית" (2006), שדווקא בגלל קשיי המדידה האובייקטיביים, חשוב וכדאי לפילנתרופיה להתמקד בתהליך לוגי של קבלת החלטות. הוא מזכיר שכל השקעה פילנתרופית היא מתן מענה לבעיה ציבורית, לא פרטית, נושא או סוגיה שמצריכה הנעת משאבים חסרים ומחויבות להתמודד אתה. נתינה מממשת את הפוטנציאל שלה כאשר התורם מביא לתהליך את העדפותיו, ערכיו והנחות היסוד שלו. באפשרותה למצות פתרונות שהממשלה לא מסוגלת להם, אם יוסיף התורם גם את ניסיון חייו, מחויבותו ואכפתיותו. הדרך לפתרון הבעיה מונחת על כתפי מי שנענים לאתגר, וגם התורם אינו יכול להתחמק מאחריות. עליו להחליט מה כדאי לעשות, מה שווה לעשות וכיצד, ואלה שאלות אסטרטגיות טהורות.

מהו אסטרטגי? פרומקין מציע מודל, שבעזרתו על המשקיע לשאול את עצמו חמש שאלות:

1. ערכים. במה אני מאמין, מה מניע אותי, מה בעל ערך בעיני, מה חשוב לי ועל מה לא אוותר? כיצד הנתנה שלי תשקף את הערכים ואת סדר העדיפות הללו?
2. תיאוריית השינוי. מהו המודל הלוגי והסיבתי ומהי שרשרת הפעולות שתוביל מהמצב המצוי למצב הרצוי? מהו התפקיד של הממשלה במתן הפתרון לבעיה ואילו יחסים עלי לפתח עמה?
3. סוכני השינוי. באילו ארגונים חברתיים יש להשקיע כדי שיממשו את השינוי? מהו התיאום הנדרש בין כל השחקנים כדי שהשינוי יתרחש באפקטיביות?
4. סגנון הפילנתרופיה. האם לנהל מקרוב במעורבות גבוהה, האם ליטול סיכונים, האם לשתף פעולה עם גורמי מימון אחרים, האם לתמוך במיזמים חדשים או ברעיונות מוכחים?
5. מסגרת הזמן. מתי נכון להשקיע בארגון ובמהלך, במשך כמה זמן להשקיע, מהי אסטרטגיית היציאה וכיצד תובטח קיימות לאורך זמן גם בתום המענק מהקרן?

טום טירני וג'ואל פליישמן, בספרם "לתת בחוכמה" (2011), מציעים מודל מעט שונה: שש השאלות שתורם חייב לשאול את עצמו הן: מהם ערכי ואמונותיי? מהי "הצלחה" וכיצד ניתן להשיגה? עבור מה אני אחראי? מה נדרש ממני כדי שהעבודה תתבצע? כיצד עלי לעבוד עם הארגונים הנתמכים? האם אני משתפר? המחברים טוענים שהתעלמות מכל אחת מהשאלות הללו תקטין את הסבירות שהתורם ישיג תוצאות רצויות.

תאוריית שינוי ומודל לוגי הם כלים בסיסיים של פילנתרופיה אסטרטגית. המודל הלוגי פורט את שלל המשאבים והפעולות הרלבנטיות לתשומות, פעולות, תפוקות, תוצאות והשפעה. תיאוריית השינוי מפרטת כיצד הבעיה החברתית תיפתר או תשתפר, כיצד מהלכי הקרן יצרו מינוף וישפיעו על המערכת החברתית וכיצד הפעילות תגיע להיקפים רחבים לאורך זמן.

אלו הם כלים חשובים לתכנון ולהערכה, אך הם גם 'החוזה הפסיכולוגי' בין הקרן ובין השותפים שלה. עם זאת, השימוש בכלים הללו מחייב ענווה, בגלל הבעיה השיורית: התערבות אפקטיבית ככל שתהיה, אינה אחראית לבדה לתוצאה נתונה. קיימים משתנים רבים, משלימים ומתחרים, שתורמים את תרומתם לחיזוק המגמה ולהחלשתה, ולא ניתן לייחס תוצאה כלשהי בבלעדיות להשקעה יחידה. יש לזכור גם שמודל לוגי אינו מערכת סגורה, אלא הוא דינמי ומושפע מגורמים חיצוניים. המודל הלוגי מתאים בעיקר לארגונים ממוקדי תחום פעולה, ועלולים להטעות או להקשות כשמנסים ליישם בארגונים מרובי מיזמים במספר תחומי פעולה. הסתייגויות אלה עלולות לרפות ידיהם של משקיעים פוטנציאליים, ובכל זאת – אין תחליף למחויבות התורם לשינוי הרצוי ולניסיון לזהות את הקשר הסיבתי בין תרומתו ובין השינוי. בסופו של דבר, כל תרומה נושאת עמה סיכון, והמניע העיקרי למודל לוגי אינו התכנון ולא ההערכה, אלא הבהירות עבור התורם עצמו, שיקוף של הערכת התורם בדבר הדרך שתביא תוצאות למיטב שיפוטו.

המקרה של קרן טראמפ

כעת נחזור אל שאלת ההימור הפילנתרופי. למיטב הבנתי, המהלך הייחודי של קרן טראמפ, בדומה לזה של קרן אבי חי, בהבדלים מסוימים, עונה על הגדרת אנשי ברידג'ספאן ומהווה הימור פילנתרופי, ודאי בהתחשב בהיקף ההשקעות הפילנתרופיות בישראל. השקעה על סך 600 מיליון ₪ בטווח זמן תחום ומוגדר של 10 שנים בתחום פעולה מתוחם גם הוא ומוגדר היטב, שחלקו מחייב הקמה יש מאין של מנגנונים, שותפים ומיזמים, היא הימור פילנתרופי. הצלחתו עשויה לשנות סדרי עולם, להפוך מגמות על פיהן ולייצר שינוי חברתי, שהשלכותיו בתחומי החינוך, ההשכלה הגבוהה, התעסוקה, היזמות, החדשנות ועוד ילוו את הדורות

הבאים. מנגד, כישלון, או כישלון לזהות כישלון, ישליך לפח המעשי ולפח ההיסטוריה כספים חיוניים ועלול לפגוע ביוזמות פילנתרופיות לעתיד לבוא.

במקרה של קרן טראמפ, מילת המפתח היא הזדמנות. ב-2009 התפרסם הספר "Startup Nation" על יכולותיה הייחודיות של ישראל, ובמשפחה ובקרב מייסדי הקרן התפתחה הבנה שחינוך הוא התחום בו כדאי להשקיע. בניגוד לתפיסה הפילנתרופית המסורתית, שעדיין מקובלת בקרב כמה תורמים, מייסדי הקרן לא רצו להקים ארגון של חסד (charity), אלא הם זיהו בעיה חברתית וחשו מחויבים להביא לתיקונה, או לשיפור המצב. מהרגע הראשון ניכרה בקרן תחושה של דחיפות והוחלט להתמקד בחינוך למתמטיקה ומדעים, כקטר שיסחוב אחריו את קרונות הרכבת.

מייסדי הקרן הבינו שחלון ההזדמנויות לשיפור פתוח, אך לא לאורך זמן, ולכן החליטו לרכז מאמץ במהירות ובמשך זמן קצוב. הזדמנות השניה קבעה, במידה רבה, את תיאוריית השינוי של הקרן ואת החלטתה להתמקד בנישה מובחנת וייחודית: למרות שממשלת ישראל חזרה להשקיע בחינוך, ובשיעור הגבוה מהמוצע במדינות ה-OECD, תוצאות מבחני מדידה בין לאומיים שהתפרסמו ב-2009 (בעיקר מבחני פיז"ה, הבוחנים רמות אוריינות וקריאה, אך גם אקלים בית ספרי, למשל) – בהם נמצא שישראל ממוקמת מתחת למוצע מדינות ה-OECD – העידו על פער בין השקעה של משרד החינוך לבין התוצאות, ועל פיגור אפשרי של ישראל בתחום בו היה לה, כך נהוג לחשוב, יתרון יחסי. זאת ועוד, הנתונים הראו כיצד מדינות אחרות, ובהן פולין וקנדה, הצליחו להציג קפיצת מדרגה של ממש, ולשפר מאד את מיקומן היחסי בדירוג, כנראה בזכות השקעה ממוקדת, ואצל רבים – ומייסדי הקרן ביניהם – נפקחו העיניים.

שנתיים קודם לכן התפרסם דוח מקינזי על החינוך ועל הגורמים להצלחתן של מערכות החינוך הטובות בעולם. הדוח הצביע על אי הצלחתן של רפורמות מבניות ותקציביות להביא לשינוי במערכות החינוך, והניח את האצבע על הגורם העיקרי בו תלוי כמעט הכל – המורים. הדוח שכנע רבים כי על מנת להביא לשיפור הישגי התלמידים, יש להשקיע בממד האנושי, קרי במורים ובאיכות הוראתם וכעת אפשר היה גם ללמוד מניסיוןן של מדינות שהצליחו לעשות זאת. חשוב מכך, מערכת החינוך הישראלית היתה ערה גם היא לחלון ההזדמנויות שעלול להיסגר, והייתה קשובה לרעיונות חדשים שיש בהם לשנות את המצב. ניצול ההזדמנויות הביא את קרן טראמפ לנקודת זינוק מבטיחה. כעת היה עליה לבחור בדרך פעולה שתממש את חזון המייסדים. השאלה הייתה – כיצד בדיוק?

במה להתמקד?

בעת הקמתה כבר היה ברור לאנשי קרן טראמפ ה"למה", וכעת היה עליהם לתרגם אותו ל"איך" ו"מה". ניכר שתהליך הבירור הראשוני עוגן כדפוס פעולה מועדף בקרן, שעליו חוזרים מאז שוב ושוב. ההיוועצות הפתוחה והשקופה, שמזמינה ביקורת, הערות ושינויי נוסח, ותנובתה מסמך אסטרטגי רהוט, אך גלוי לכל ומורכב ביחס לנורמה, הפכו לסימן היכר של הקרן, ועליו גאוות אנשיה. לצד ההשקעה הרבה בתהליך, יש לו גם יתרונות רבים, בעיקר בהיבטים של תרבות ארגונית ושל יצירת הכרה ולגיטימציה רחבה, פנים ארגונית וחץ ארגונית, לרוח הדברים. שיתוף אנשים מתוך הארגון – עובדים שכירים וחברים מתנדבים כאחד – בתהליך גיבוש מסמך יסוד שכזה עשוי להשיג שתי תוצאות חיוביות לפחות: הוא יוצר שפה משותפת ומכנה משותף, שמאפשרים תיאום, סנכרון, שיתוף פעולה וצמצום מרחב טעויות והתנגדויות, והוא מחזק את תחושת הבעלות של כל המשתתפים על המסמך הסופי, באופן שמגדיל את הסבירות שהם יפעלו למימושו. כלפי חוץ, התהליך עצמו משדר רצינות, מקצועיות ואמינות, ותוכנו מעביר רמזים ומסרים לכל בעלי העניין, באופן שמסייע בתיאום הציפיות ואף מתווה את הדרך והיעד לשותפים פוטנציאליים. ייתכן שריבוי הגרסאות

למסמך הסופי והשקיפות, שמגלה הערות ביניים לכל המעוניין, משדר בלבול לצופה מן הצד, אך אחרים יראו בו מסר מרגיע המשדר ביטחון עצמי.

מהמפגש הראשוני עם הנתונים מהדוחות השונים יצאו אנשי הצוות המקצועי של הקרן עם שתי תובנות מדאגות: האחת, הפערים הדרמטיים הצביעו על בעיה של ממש, והשנייה – שילוב של ענוה וחשש: נדמה היה שהבעיה עמוקה ורחבת היקף כל כך, שהפתרון מחייב עבודה משותפת של גורמים רבים. אלא שבמקום לוותר, או להיכנע לגודל האתגר, הוחלט לאמץ אותו ולפנות אל עולם הידע בכדי לאתר פתרונות מתאימים. תחושת הדחיפות וההכרה בחלון ההזדמנויות החולף חלחלה גם לצוות המקצועי, והוחל בסבב התייעצות עם מומחים, מעולם התוכן החינוכי ומעולם הפילנתרופיה, לשם סיעור מוחות וקבלת משוב על רעיונות בוסר. לאחר דיונים הוחלט בקרן להתמקד במורים, ובמיוחד בכלים שיהיו להם כדי להשקיע את זמנם, כישרונותיהם, מיומנויותיהם ומרצם באותם תלמידים הנמנים על 15% שבמעגל השני העוסף את שכבת המצטיינים. במכוון לא הצהירה הקרן שהיא "עוסקת בחינוך". הגדרה רחבה שכזו, הגם שהיא מקובלת ומאפשרת גמישות, פועלת בכיוון הפוך מכוונת הקרן. בקרן טראמפ מעדיפים מהלך מדויק ומובחן עם מרכיבים ברורים שניתן להגשים במשך חיי הקרן, על פני הגדרה מעורפלת שקשה ללמוד אם התקיימה.

עבור מחנכים ובקרב אנשי חינוך רבים קיימת דילמה, אם להשקיע את מרב המאמצים במצוינים בכל כיתה, ולקוות שהקטר ימשוך אחריו את קרונות הרכבת, או להשקיע דווקא בחלשים, הזקוקים לעזרה יותר מכל, כדי שלא יפגרו מאחור ויעכבו את כל הכיתה. בקרן טראמפ החליטו לוותר על שכבת המצוינים, המהווה כ-6% מאוכלוסיית התלמידים, מתוך הנחה שהם זקוקים לעזרה פחות מכולם. את עיקר המאמצים הוחלט להשקיע באותם 15% שבמעגל השני, ואשר יכולים לפרוץ קדימה וכך להרחיב את מעגל המצוינים. לימוד הסוגיה והבנת הנתונים הובילה את אנשי הקרן למסקנה שאותם 15% אינם נמנים על מגזר מסוים, או יש להם מאפיינים סקטוריאליים משותפים, וגם לא נמצאו הבדלים בין מרכז ופריפריה. להפך, מדובר בתלמידים ממגוון קבוצות באוכלוסייה, בני נוער רגילים בהחלט. עובדה זו סייעה בגיבוש תכנית בעלת "עיוורון מגזרי", שאפשרה השקעה חוצה קבוצות ואזורים, מבלי צורך להעדיף קבוצה זו או אחרת.

האבולוציה באסטרטגית הקרן

בהיותה קרן בעלת חשיבה אסטרטגית ומודעת לעצמה, קרן טראמפ מרבה לדון באסטרטגיה שלה, לעצב את תפיסתיה מחדש ולהתאים אותן בעזרת תובנות שעולות משיחות עם מומחים, ממפגש עם השדה ומניתוח לקחי הפעילות. שלא לפי מנהג המקום, הקרן גם מרבה לשתף את הציבור, ופונה, גם אם באופן סביל, לבעלי עניין להעיר ולהציע הצעות הנוגעות לאסטרטגיה שהתגבשה ופורסמה באתר הקרן בשורה של מסמכים.

המסמך הראשון, שפורסם ב-2011, מדגיש את חלון ההזדמנויות שנפתח ואת כוונת הקרן להניע מהלך לשיפור איכות החינוך בישראל. בקרן זיהו התעוררות בקרב גורמי ממשל, בעקבות ניתוח הנסיגה בהישגי תלמידי ישראל במבחנים בין לאומיים, הצהרה על שינוי מדיניות בסוגיית שכר המורים והצבת יעד שאפתני לסגירת פערי הידע בקרב התלמידים בהשוואה לעמיתיהם מחו"ל. כבר בראשית הדרך עיצבו אנשי הקרן תיאוריית שינוי בהירה ומדויקת. הוחלט להתמקד בלימודי מתמטיקה ומדעים, ולנסות להשפיע על תלמידים לבחור ב-5 יחידות בגרות, וזאת באמצעות השקעה בשיפור איכות המורים. שלד זה לא השתנה גם במסמכים הבאים. גם שלושת כיווני הפעולה שלהלן הופיעו כבר באותו מסמך:

בעקבות המודל שהציג ג'ואל פליישמן בספרו "הקרן" (2007), קרן טראמפ אימצה שלוש אסטרטגיות כדי לקדם הוראה איכותית בתחומי המתמטיקה והמדעים בבתי הספר העל-יסודיים בישראל: לרתום מצוינות להוראה, לטפח מומחיות קלינית של מורים ולהדגים רשתות תמיכה בהוראה איכותית. בכל אחת

מאסטרטגיות אלו בחרה הקרן לשאת בתפקיד שונה. על פי פליישמן, קרנות פילנתרופיות יכולות לבחור לשאת באחד משלושה תפקידים: נהג, שותף או זרז.

קרן טראמפ בחרה לפעול כזרז בתכניתה לרתמת מצוינות להוראה. מטרת הקרן הייתה להבטיח שמקצוע ההוראה יונהג בידי מורים מוכשרים, שישפיעו על תלמידיהם לטובה. כח המשיכה למקצוע ההוראה תלוי במשתנים רבים, רובם מחוץ לתחום השפעתה של הקרן. הקרן החליטה לייצר דוגמאות להצלחה, שימשכו את המצוינים שבמורים. בהיעדר תנאי פתיחה מתאימים היה על הקרן ליזום הכשרה ראשונית ולהניע תנופה שתכניס את התכנית לפעולתה השגרתית.

קרן טראמפ בחרה לפעול כנהג בתכנית טיפוח מיומנות קלינית של מורים. משמעות המושג החדשני "הוראה קלינית" היא חיזוק המיומנויות המעשיות של המורים בכיתה, לצד הידע המקצועי הספציפי. מיומנויות אלה מאפשרות למורים לתת מענה לכל תלמיד בכיתה מגוונת, לאבחן את יכולותיו, להציב לו יעד גבוה, להתאים לו שיטות הוראה, לנטר את התקדמותו ולהעניק לו משוב בונה. את הכשרת המורים לא היה צריך להמציא יש מאין, כיוון שטיפוח הידע התכני של מורים מתקיים במוסדות הכשרה ובמסגרות של פיתוח מקצועי. עם זאת, כדי להשלים ידע זה במיומנויות הקליניות הנדרשות, הקרן בחרה לפעול עם מוסדות אלו כדי לסייע בידם לפתח אבני בניין הנדרשות לפיתוח מקצועי מעשי יותר, כזה הממוקד בלמידת התלמיד. בהמשך, הקרן תפעל כנהג עם שותפיה, כדי לחבר את אבני הבניין ולהקים מרכז מומחיות שיקדם את הנושא בארץ.

קרן טראמפ בחרה לפעול כשותף בתכנית הדגמת רשתות תמיכה בהוראה איכותית. מורה מצוין זקוק לרשת תמיכה, על מנת שכל תלמידו יגיעו להישגים גבוהים. רשת תמיכה זו משלבת מרכיבים שונים הכוללים שיטות עבודה, שימוש בטכנולוגיה, קהילה מקצועית, תשתיות וניהול. בשלב ראשון, קרן טראמפ תסייע לפתח ולהניח תשתית מקצועית למרכיבים הללו, כדי שאלו יהיו זמינים לרשות מערכת החינוך. בשלב שני, הקרן תפעל כשותף למספר מצומצם של רשויות מקומיות ורשתות של בתי ספר ותסייע להן להדגים יישום מוצלח של כלל המרכיבים.

אותו מסמך ראשוני הבהיר היטב את התופעה הבלתי רצויה שאותה רצו אנשי הקרן לתקן, והציבו יעדים למימוש השינוי. גם אם הקשר הסיבתי בין התערבות לתוצאה רצויה לא הובהר במלוא הדיקו, תיאוריית השינוי של הקרן, כמו גם תיאוריית המינוף והתיאוריה בקנה מידה גדול ברורות לקורא. כמובן, את ההסבר ליוו נתונים וממצאים אחרים, שתמכו במודל הלוגי וחיזקו את הבחירות שעשתה הקרן. אין לצפות ממסמך ראשוני שכזה, טרם הוחל בפעילות, לתקף את דרך הפעולה שנבחרה, ודאי לא בהיעדר ניסיון דומה אצל קרנות אחרות. לפי המסמך, הקרן ציפתה כי בתוך 7 עד 10 שנים יוקם ביוזמתה מכון ישראלי להוראה מתקדמת, הקרן תייסד פרס המוקיר הוראה מצטיינת, כמו גם מסלולי ליווי והכשרה למורים מצטיינים, מעין סיירת לדוגמה שתהווה גורם משיכה עבור רבים אחרים.

נוסף על כך, הקרן קיוותה לייסד מודל עירוני, בשיתוף עם גורמים מקומיים, שאחת מתוצאותיו תהיה שיפור משמעותי במספר התלמידים שלומדים לבגרות במתמטיקה ובפיזיקה בהיקף של 5 יחידות לימוד. המסמך מציג גם את המבנים העיקריים שיפעלו במסגרת הקרן ויתרמו למימוש תיאוריית השינוי, ומתייחס כבר באותה נקודת זמן להתחייבות הקרן לבחון את התקדמותה אחת לרבעון, ובאופן מעמיק ויסודי חמש שנים מיום הקמתה.

כעבור שנה, ב-2012, הופק מסמך דומה, לקראת דיוני המועצה המייעצת של הקרן, שמשקף התלבטויות ותובנות שהצטברו במהלך הפעילות הראשונית. הנייר של 2012 מסביר כיצד נבחרה דרך הפעולה המחויבת להגדלת מספר התלמידים שלומדים לבגרות במתמטיקה ובפיזיקה בהיקף של 5 יחידות לימוד על פני דרכי פעולה אחרות, ביניהן סיוע לתלמידים חלשים וסיוע לתלמידים מצטיינים, פעילות פדגוגית ישירה, הקמת רשת בתי ספר, פיתוח טכנולוגיית הוראה ולמידה והטמעתה, סנגור וקמפיין ציבורי. הנימוק העיקרי שניתן

היה היעדר יתרון יחסי או ערך מוסף לקרן באותן נישות, והבנה שהתמקדות באותן נישות לא תקדם את חזון העל. נימוק נוסף מהווה הכרה במגבלות כוחה של הקרן, והבהרה שבכוונתה למקד מאמצים בתחום אחד ולא לפזרם על פני כמה. התחום שנבחר, שוב, היה שיפור איכות ההוראה בכלל, והטמעת הוראה קלינית בפרט. את המודל המשולש (זרז, נהג, שותף) החליף מודל המשקף את תחושת הדחיפות שחוו אנשי הקרן: על הקרן להיות מעין פירומן, המצית מוקדי בעירה, וגם מהנדס, המאתר את גלגלי השיניים, ומגדיר פעילויות חיוניות, שלבים נדרשים ואבני דרך, מדדי ביצוע וקצב התקדמות רצוי.

השינוי המהותי ב-2012 משקף גם סתירה פנימית: מצד אחד, ביטול הכוונה לפעול באופן לינארי ולהתקדם לאט, שלב שלב, מרתימה להכשרה. כעת הבינו אנשי הקרן את חשיבות ייסוד כלים ואמצעים בזמנית ובמקביל, בעיקר את מרכיב הרשת התומכת. למרות זאת, כחלק מלקחי ביניים וגיבוש עקרונות מנחים, הוחלט לפעול בהדרגה, כיוון שהמערכת אינה בשלה עדיין והיה חשש שפריצה מהירה מדי תפגע באמינות המהלך כולו. תוספת חשובה אחרת הופיעה במסמך בדמות חידוד וזיקוק מדדי הביצוע. בקרן הבינו שהמדדים הראשוניים שיקפו משנה זהירות, וכעת הם ביקשו לדייק כמה מהמדדים, מהלך שמעיד על צבירת ביטחון בצעדים שכבר נקטו ובכיוון שנבחר. כיאה למסמך שמוגש לדיון במועצה המייעצת, המסמך רווי שאלות לדיון והתלבטויות.

בסוף 2014 פרסמה הקרן מסמך אסטרטגי חדש, אשר לפי כותרתו מסכם את התובנות שהשמיעו חברי המועצה המייעצת. תובנה מרכזית עוסקת במושג החדשני "הוראה קלינית", ויש בו הודאה שהמונח קשה לקליטה ולהטמעה בקרב אנשי מקצוע, זאת לצד ההכרה בחשיבותה של הוראה איכותית. לאור תובנה זו, בקרן מבינים שעליהם למצוא דרך המשקפת פשרה בין תפיסות אנשי המקצוע, ובין רצונם שלהם לחתור לשינוי. לפי הבנתם, הקרן סיימה את שלב הינקות שלה, או "הסטארט אפ" בלשון המסמך, שלב שכבר הניב ניצני הצלחה, וכעת עליה "ללחוץ על דוושת התאוצה". ההמלצה לקרן היא להעמיק את התכנית לקידום הוראה איכותית, לרשת בשיטתיות את כל השחקנים, לעבור מפיתוח כלים להטמעתם ולהדגמת כלים ולהשקיע באיסוף נתונים, תיעוד ומדידה, מהלך שהודגש מעט מאד בניירות קודמים. מבלי להישען על המודל של פליישמן, הנייר פורט את הדרכים בהן על הקרן לחזק שותפויות, לטוות רשתות ולבנות יכולות. בנייר מופיעה המלצה לחזור למהלך שכבר נבחן בעבר ונדחק, והוא פעולה תקשורתית במדיה הציבורית.

נייר אחרון, לעת עתה, יצא ב-2015, והוא משרטט את תמונת המצב של המתווה האסטרטגי של קרן טראמפ בחלוף כחמש שנים. נתון חשוב מופיע כבר בפתיחה: הקרן אישרה 125 מיזמים בעלות של 100 מיליון \$ מתוך 600 מיליון \$ שהוקצו למהלך כולו. נתח זה מעיד היטב על בחירתה של הקרן להוציא את כספה באופן מדורג, כשעיקרו יוצא בשלהי ימיה ולא בראשיתם. תרשים בהיר מצביע על השינוי שחל במדד העיקרי, מספר הלומדים חמש יחידות לימוד במתמטיקה, בשנים בהן פועלת הקרן, גם אם בלא עדות להשפעת פעולת הקרן, בהכרח, על התוצאה. נייר זה מפרט טוב מקודמיו את כיווני הפעולה ואת המדדים לבחינת עמידתם ביעדים. הנייר מציג מודל חדש של "תפקידים" הנשען על המודל המקורי, אך לוקח לעצמו חירות לשכללו. לפי ההסבר, הקרן פעלה בשלבים: בתחילה היתה זרז, ובשלבים הבאים בכוונתה לפעול כמחבר, בנאי ולבסוף חונך. לעומת ניירות קודמים, בנייר זה אין מסתפקים באסטרטגיה, אלא יש פירוט של הטקטיקה, כלומר התכניות והמיזמים שיחד יוצרים את תמונת העל. הנייר מתייחס גם למנופי השינוי (תיאוריית המינוף, לפי פרומקין), אך חסר בו הקשר הסיבתי המצביע על הקשר בין התערבותה של הקרן ובין העדויות לשינויים עד כה.

תיאוריית השינוי

לכל קרן פילנתרופית אסטרטגיה מגובשת, מי מנוסחת באופן ברור ומי פחות, מי שקופה ונגישה ומי פחות. על חשיבותה של אסטרטגיה פומבית, שחברי הארגון שותפים בגיבושה, כבר עמדנו קודם, וגם את מרכזיותה

של אסטרטגיה בהווייתה של קרן טראמפ הזכרנו. מאפיינים נוספים, בהקשר זה, מבחינים בין ארגון לארגון, למשל: מידת הגמישות או הנוקשות בשימור המסגרת האסטרטגית, או החלפתה באחרת עם השתנות התנאים. אצל קרן טראמפ ניכרת שניות מבורכת: מחד גיסא, דגש על משמעת אסטרטגית והימנעות מגלישה במדרון לפעולות שאינן תואמות אותה. מאידך גיסא, פתיחות לשינוי הכרחי, בעיקר בתנאי אי ודאות, ויכולת הסתגלות ולמידה תוך כדי תנועה, או בלשונם: "נגלה במעלה הדרך". אסטרטגיה אינה תורה מסיני, ואין כל בושה להתאים אותה, אם מתגלים נתונים חדשים שהופכים החלטות ישנות לבלתי רלבנטיות.

מרכיב מרכזי באסטרטגיה של קרן טראמפ הוא הדימוי החוזר של ה"פיגום". במידה רבה הוא נבחר כניגוד לאופן שקרנות פילנתרופיות אחרות בוחרות לפעול. פיגום הוא "מבנה ארעי המשמש לתמיכה... כדי לבנות או לשפץ מבנים גדולים יותר". כך בדיוק תופסת הקרן את עצמה: לא הדבר עצמו, כי אם זרוע תומכת; לא מבנה של קבע, אלא ארעי; לא סתם מבנה פשוט מחומרים פשוטים, אלא מסגרת שמאפשרת בניינים גדולים ממנה, יציבים ובעלי חיים ארוכים. בעת בחירת תיאוריית השינוי עמדו בפני הקרן מספר חלופות, כולל כאלה שפועלות בהצלחה בישראל. בין היתר, ניתן היה להציע תמיכה תוספתית במערכת הקיימת, למשל במלגות או בתמריצים למורים, להקים מרכזי אימון והעצמה לתלמידים מצטיינים או להקים רשת לדוגמא של בתי ספר שישמשו כמודל לחיקוי. קרן טראמפ בחרה ללכת עם המערכת, ולא בנתיב עוקף, ולסייע לה לקחת אחריות על הפתרון שהיא הציגה. גם עמיתים שראיינתי התרשמו לטובה מיכולתה של הקרן לפעול יד ביד עם הממשלה, להציג תמונת שדה רוחבית, ולא פרויקטלית, ולנהל שותפויות פילנתרופיות בסוגיות קריטיות לעתיד המדינה. יכולת זו תוארה כקריטית להצלחה.

לקרן טראמפ היה יתרון מובנה על פני ארגונים רבים אחרים. בחוכמה בחרו אנשי הקרן יעדים מדידים, שקל, יחסית, לאסוף, לתעד, למדוד ולהשוות לנקודת הפתיחה. זהו לקח שראוי לשמר. גם עמיתים שראיינתי העלו על נס את ההקפדה על הגדרת בעיה בהירה, קביעת יעדים מדידים, הגדרת פתרון תחום בזמן ודרכי פעולה להשגתו כנקודת חוזק בפעולת הקרן. ישנה אמרה שמוחסת לאלברט איינשטיין ("Not everything that counts is countable, and not everything that is countable counts", ואחת המשמעויות שלה היא שאם החלטת לקפוץ אל בריכת המדידה הקרה, עדיף להתמקד במה שחשוב למדוד ומה שקל למדוד, ולא לנסות לצלוח את הבריכה כולה.

אסטרטגיית הציאה

על פי רוב, כשמדברים על אסטרטגיית יציאה בהקשר הפילנתרופי, מתכוונים לאופן שבו הקרן מיידעת את מקבלי תמיכתה מתי בכוונתה להפסיק את המימון, על מנת שיתכוננו לכך מראש וימצאו מקורות מימון חלופיים. במקרה של קרן טראמפ, אנו מתייחסים לעניין שונה משהו: לכל ברור כי הקרן אינה מתכוונת להישאר בתמונה לאורך זמן. לדבר יש חסרונות, ובעיקר אי הוודאות של בעלי העניין לגבי "היום שאחרי". הם תוהים מי ישמש אז כגורם מאפשר, מזרז וחשוב מכל – תומך ומממן. ייתכן שכמה מהתכניות יקוצצו, יצטמצמו ואפילו ייסגרו. עובדים בארגונים השותפים עלולים לאבד את פרנסתם, ספקים את מטה לחמם ומתנדבים את מקום התנדבותם. רעיון שתפס אחיזה עלול לאבד אמון ולגיטימציה בהם זכה, לאבד מיוקרתו ולהפסיד בתחרות לרעיונות מושכים ממנו, עד כדי פגיעה בהמשכיות. תכניות שישדרו את השינוי עלולות לסבול מהיעדר תחזוקה נאותה. הקהילה המקצועית עלולה גם היא לשכוח חסד נעורים ולהעדיף תכניות מתחרות בעלות אורך נשימה וחיי מדף ארוכים יותר, ולכל הפחות לסבול מקיטוע ואי רציפות בהכשרה. הממשלה והרשויות עלולות להתכחש להבטחתן לקחת בעלות על התכניות השונות, ובהיעדר פיגום עלול הבניין להתמוטט.

האם בעשר שנים ניתן לחולל שינוי של ממש? ואם לא, האם זונחים את המשימה באמצע? מי ישמור על הקיים ומי ידאג להמשך הפיתוח? גם אם המציאות תהיה דרמטית פחות מהתיאור הזה, חשוב להכין מראש תרופות ופתרונות לכל תרחיש. קרן טראמפ מכירה בכך שהמבחן האמיתי יבוא ביום שבו הקרן תיסגר. לכן, היא מבהירה שהתנופה חשובה, אבל ההטמעה חשובה ממנה, וברגע שבו הקהילה המקצועית והממשלה גם יחד יהפכו את התכנית לקניינן, או אז תדע הקרן שעמדה במשימתה.

בצד היתרונות אנו מתייחסים בעיקר לתחושת הדחיפות ולמודעות כל הנוגעים בדבר לחלון ההזדמנויות שנפתח וייסגר. יש אנשים, וכנראה גם ארגונים, שמועד יעד ברור (deadline) רק מיטיב עמם, ורק אז סגולותיהם הטובות מתגלות. הזמן אינו מתמשך לו סתם, ואין עוד הזדמנות לתקן. הארגון מתאמץ לחפש את השותפים הטובים ביותר ולומד מטעויות מהר. לקרן אין את פרוגטיבית הנצח, וזה משפיע על קצב הדברים. גם הארגונים השותפים, מקבלי התמיכה, מושפעים והם פועלים בדחיפות, כי הזמן דוחק ויש לנצל כל רגע שההזדמנות קיימת. התקווה היא שהדחיפות אינה פוגעת לא ביעילות ולא באפקטיביות, ואת אלה יש לבחון בנפרד. קרן טראמפ מקפידה לבחור ארגונים שותפים חזקים, וגם אז היא תומכת בהם ומעצימה את יכולותיהם. זו כמו תנועה חברתית עם מחויבות, ולא קבוצה אקראית של מקבלי זיכיונות.

מה יקרה בשדה אחרי היציאה? זו שאלה דרמטית, כי קשה לשנות תרבות. במידה מסוימת, דומה הדבר למשל על המלך, שיצא לסייר בממלכתו ופגש איכר זקן, שעומד בשדהו ונוטע עץ זית. מה לך כי תיטע עץ זית, שאל המלך, והרי ידוע שהעץ ייתן פרי רק בעוד עשרות שנים, ואתה כבר זקן? האיכר הזקן לא נעלב וענה: נכון, מלכי, אבל את הנטע הכנתי מעץ שנטע סבי, שמפירותיו נהנה אני, וכך יינה נכדי מהעץ שאני נוטע עכשיו. גם קרן טראמפ משקיעה במיזמים שיפעלו – כך היא מקווה – גם אחרי לכתה, ואחרים יינה מפירותיהם. לשם כך היא מוותרת, לפי עדותה, כבר כעת על כבוד והלל, ומדגישה את החשיבות של המהלך ואת ההישג המשותף, על פני פרסום שם הקרן. המהלך הוא שחשוב, חוזרים ואומרים אנשי הקרן, ולא המותג. המניפה שנוצרה, בדמות יוזמות של גורמים רבים, היא גאוות הקרן.

