

## המועצה המייעצת של קרן טראמפ

### עיקרי התובנות

19-20 בנובמבר 2014

המועצה המייעצת של קרן טראמפ התכנסה לדיונים בירושלים בין התאריכים 19-20 בנובמבר 2014. מטרתה של המועצה לספק לקרן תובנות לגבי כיווני הפעולה ושיטות העבודה וכן להעניק לה משוב על אופן התנהלותה ועל מדדים להערכת ההתקדמות.

**חברי המועצה המייעצת הם:** פרופ' לי שולמן, גב אביטל אלבוים-כהן, מר גנאדי ארנוביץ', מר דני בר-גורא, מר שלמה דברת, פרופ' מרשה לין, מר אייל סיני, ד"ר עביר עאבד, מר קובי שוורצבורד, וגב' דלית שטאובר. כמו כן נטלו חלק בדיונים חברים מדירקטוריון הקרן: מר אדי שלו (יו"ר), מר טובי ברנסטיין ופרופ' צ'ארלס פרידמן.

זהו הכינוס השני של המועצה והוא נערך בתום כשלוש שנים של פעילות מאז היווסדה של הקרן בחודש יולי 2011. כרקע לכינוס הוכן על-ידי צוות הקרן מסמך מפורט המציג גרסא מעודכנת של מתווה אסטרטגי המתחשב בתובנות מהעשייה (ר' חומרי-רקע: 'מתווה אסטרטגי – נובמבר 2014').

לדיוני המועצה הוזמנו אנשי חינוך רבים, ובהם אנשי מפתח מהנהלת משרד החינוך, האוניברסיטאות, המכללות, מוסדות פיתוח, ארגונים מפעילים, בתי ספר ומורים. כולם קיבלו מראש את חומרי הרקע והשאלות והוזמנו לתת משוב ולהציע רעיונות ודגשים.

המסמך שלהלן נכתב על-ידי צוות הקרן והוא מסכם את עיקרי התובנות שנשמעו במהלך ימי הדיונים. זו הזדמנות מבורכת להודות לכל מי שטרח לקרוא, להגיב ולהשתתף בשיחות, ולהוקיר תודה לחברי המועצה המייעצת על המאמץ המיוחד מצדם.

### נקודות שנשמעו בדיונים שאינן עולות בקנה אחד עם המתווה של הקרן

במהלך דיוני המועצה המייעצת החברים והמשתתפים התבקשו לדבר בכנות ולשתף בדעותיהם, גם אם אלו אינן עולות בקנה אחד עם תפיסת עולמה של הקרן. להלן נקודות שהועלו ואשר מציבות לקרן אתגר מיוחד:

- א. למבחני הבגרות יש גם השפעות שליליות על מורים ותלמידים, הם אינם מכוילים ואינם מודדים את המצויינות על מלוא היבטיה. תחומים כמו מאמץ, התמדה, מוטיבציה, סקרנות, הנאה ומעורבות (engagement) של התלמידים, אינם נמדדים למרות שהם משתנים חשובים.
- ב. המגמות הדמוגרפיות בישראל מבליטות את המשקל העולה של הקהילה החרדית. ניתן לזהות בקרב חרדים ניצנים לעניין בלימודי מתמטיקה ומדעים שחשוב לעודד, למרות שהפערים גדולים ואין עדיין יכולת ועניין ממוסד במסלולי מצויינות פורמליים לבגרות בבתי הספר.
- ג. מסיבות שונות תלמידים רבים מאבדים עניין בלימודי מתמטיקה ומדעים בסוף בית הספר היסודי

ובחטיבת הביניים. כדי להגדיל ולהעמיק את הפוטנציאל למצויינות בחטיבה העליונה יש צורך לשידוד מערכות בשלבי הלימוד המוקדמים.

ד. ישנה הסכמה רחבה בדבר החשיבות של הוראה איכותית. עם זאת, עולם המושגים והמאפיינים הקליניים שלה, הצורך להתחבר ללמידה ולחשיבה של כל תלמיד בכיתה, והאלמנטים שהקרן בחרה לקידומה של הוראה איכותית, עדיין לא שכנעו ולא השתלבו בפרקטיקה החינוכית.

ה. פעולות הקרן לקידום המקצוענות בהוראה מוסיפות עבודה למורים בכיתות (אבחון, צילום, משוב וחונכות) ובקהילות המורים. ישנה ציפייה בקרב מורים שהם יתוגמלו כנגד פעולות אלו, הדורשות מהם זמן ומאמץ, אך הקרן משיקולי קיימות מוצדקים מצהירה שלא תישא בכך.

לאור האמור לעיל, על הקרן למצוא שביל זהב בין קו הפעולה שלה ובין דעות שונות המאתגרות את דרכה. עליה להמשיך ולממש את מטרותיה, תוך התחשבות בשחקנים שונים ובזוויות מבט המאירות מצדדים מגוונים את המפגש של אסטרטגיית הקרן עם המציאות בשדה החינוכי. התובנות המוצגות להלן מנסות לסמן מסלול שכזה, תוך קריאה לקרן להמשיך בדרכה ולנסות להתמודד עם אתגרים ועמדות מגוונות.

## לשמור על משמעת אסטרטגית ולהיערך להעמקת הפעילות

קרן טראמפ סיימה את השלב הראשון של פעולתה, שלב הסטארט-אפ. בשלב זה הקרן 'עלתה על המגרש', פרסה רשת של שותפים ופרוייקטים, הציבה את האסטרטגיה שלה במוקד, והחלה להניע מהלך שמטרתו לבלום את ההידרדרות במצויינות בלימודי המתמטיקה והמדעים בתיכון.

מהלך זה של הקרן מראה ניצנים של הצלחה, ולכן על הקרן להמשיכו ולהעמיקו ביתר שאת כדי שיניב פירות. כעת על הקרן לנוע משלב של 'לחיצה על הבלמים' לשלב של 'לחיצה על דוושת הגז', כדי לעבור מעצירת ההידרדרות לתהליך של צמיחה משמעותית ובת-קיימא.

מומלץ לקרן לכלול בין מרכיביו של שלב זה את האלמנטים הבאים:

1. העמקה וביסוס של הוראה איכותית במאפיינים קליניים, תוך בניית 'תיאבון' בקרב מורים ועידוד פרקטיקות המיישמות ומשלבות אותה בעשייה בשדה.
2. כינוס ורישות שיטתי של 'שחקנים' כדי לאפשר תיאום אפקטיבי ביניהם, בין מרכיבי האסטרטגיה של הקרן ובין כלל המוסדות העוסקים בנושא בישראל;
3. מעבר מפיתוח וניסוי של כלים ושיטות לשלב של הדגמה והטמעה בבתי ספר בהובלת הגורמים האחראים לניהולם של בתי ספר ולתמיכה בהוראה ובלמידה;
4. הרחבה וחיידוד של מסרים ציבוריים שנועדו להניע תלמידים לבחור ולהתמיד בלימודים, לעודד מועמדים מתאימים לבחור בהוראה ולהגביר את אמון הציבור במורים;
5. יישום של איסוף נתונים, תיעוד והערכה כדי לבחון את ההתקדמות לעבר יעדי הקרן, לאמוד את הצלחת מהלכיה ולהעמיד ידע רלבנטי מעשייתה לשימוש עתידי.

המתווה האסטרטגי של הקרן הוא המצפן לכל פעולותיה ועליה להקפיד לא לסטות ממנו למרות פיתולי הדרך ופיתוייה. בתוך כך מומלץ לקרן לאמץ 'סט של ערכים' שישמשו לה כמצפון בזמן שהיא חותרת להגשים את יעדיה, ובו יכללו הדגשים הבאים:

- א. מצויינות כדרך חיים. על הקרן לאמץ את המצויינות לא רק כמטרה וכמדד, אלא גם כערך. עבור תלמידים המצויינות מלווה בעניין, סקרנות ומעורבות והיא כרוכה במאמץ, השקעה והתמדה, תוך התמודדות עם קשיים. עבור מורים מדובר במקצוענות, הבנויה מאמונה ביכולתו ומסירות ללמידתו של כל תלמיד, עשייה מתוכננת ושיטתית, הכוללת איסוף ושימוש בנתונים, תיאום הדוק עם עמיתים ולמידה מתמדת.

- ב. **מיקוד בתלמיד ולמידתו.** הייעוד של הוראה איכותית הוא לתמוך בהצלחת למידתו של כל תלמיד כדי להרחיב את מעגל המצויינות. לכן, כל פעולותיה של הקרן צריכות להיבנות כך ומתוך מחוייבות וחתימה מתמדת של הקרן ושל שותפיה לתת מענה ליכולות, לקשיים, לאופן החשיבה ולקצב הלמידה של כל תלמיד.
- ג. **המורים** בראש. יחסה של הקרן אל ההוראה כאל מקצוע קליני מהשורה הראשונה משקף הערכה וציפיות גבוהות. תפיסה זו משקפת נכונות עמוקה לתת ביטוי לקולם של המורים וליצור להם הזדמנויות להשמיע על דברם, תוך סיוע לבניית רמה גבוהה של מקצוענות הנשענת על עבודה קשה, מחוייבות גבוהה, ובניית ידע מעשי מתוך העשייה ועל-ידי מורים.
- ד. **יחסים** זה הכל. קרן טראמפ תלוייה במקבלי המענקים שלה כדי שיאמצו את יעדי המתווה האסטרטגי ויוציאו אותו אל הפועל. קל וחומר כאשר מדובר בקרן מתכלה ששאיפתה להניע שיפור מערכתי שימשך גם אחריה. הקרן זיהתה נכון את חשיבותם של יחסי העבודה וזוכה על כך להערכה רבה משותפיה. על הקרן לשמור על יחסים אלו מכל משמר ולפעול לחזקם.
- ה. **מגזרים** תת-מיוצגים. הקרן מניחה שהפוטנציאל למצויינות מצוי בכל רבדי החברה הישראלית, במרכז ובפריפריה, בקרב ערבים ויהודים, דתיים וחילוניים, בנים ובנות. לכן, פעולותיה מתפרסות על פני הארץ. עם זאת, על הקרן להפגין רגישות למאפיינים ולצרכים המיוחדים של מגזרים שאינם מיוצגים באופן בולט במעגל המצויינות.
- ו. **הבטחת קיימות.** החלטתה של הקרן להשקיע במורים והוראתם משקפת את חתירתה להניע שיפור מערכתי ובר-קיימא. אולם אין בכך די, על הקרן לחתור להשפיע גם על הארגונים והמוסדות שעמם היא משתפת פעולה, כדי שגם הם יאמצו את היעדים והערכים שמציגה הקרן, משום שהשפעתם תאריך מעבר למועד התפוגה של תמיכת הקרן.

לאור האמור לעיל, מומלץ לקרן להיערך לשלב השני בפעולתה, שמטרתו להניע הרחבה משמעותית במעגל המצויינות במתמטיקה ומדעים. על הקרן לבנות את יכולותיה ואת צוותה כך שתוכל לתמוך במהלך של העמקת היישום של הוראה איכותית, רישות בין שחקנים, הדגמת הטמעה בשדה, הפצת מסרים שיניעו יותר תלמידים ללמוד ויותר מועמדים לבחור בהוראה, ותייעוד ומדידה של התקדמות העשייה.

## להעמיק את היישום של הוראה איכותית במאפיינים קליניים

האסטרטגיה של קרן טראמפ גורסת כי כדי שמורים יוכלו לתמוך בלמידתם של תלמידים רבים יותר ולהוביל אותם להתמיד ולהצליח במגמת חמש היחידות, הם יבקשו לאמץ שיטות הוראה 'ממוקדות תלמיד'. ההגדרה של הוראה איכותית שמציגה הקרן, הנשענת על מחקרים בנושא, מבליטה את יעדי הלמידה האישיים, את אוירת הלימודים המעודדת דיון, השימוש בטכניקות של אבחון ומעקב, ההבנה של אופן החשיבה והלמידה של תלמידים, התאמת שיטות הוראה, מתן משוב, ובניה משותפת של המקצוענות בהוראה.

הקרן מכנה את המאפיינים הללו של הוראה איכותית בכותרת 'הוראה קלינית', משום שאלו מאפיינים הדומים לאופן פעולתם והתנהלותם של מקצועות טיפוליים. הקרן גם רומזת לכך שמקצועות קליניים נתפסים בציבור כ-'מקצועניים' ואטרקטיביים. בתוך כך, הקרן הצביעה על ארבעה אלמנטים שיכולים, כאשר הם מיושמים יחדיו, להניע, לזרז ולתמוך באימוץ של גישה קלינית להוראה. האלמנטים הללו הם - קהילות מקצועיות, משימות דיאגנוסטיות, שימוש בוידאו, ומורי רב-אמן.

תיק המענקים של הקרן כולל מספר פרוייקטי פיתוח וניסוי של האלמנטים הללו, אולם היישום שלהם עדיין מצוי בחיתוליו. במהלך הדיונים זיהו חברי המועצה מספר קשיים, האופייניים לתחילתה של דרך, שעל הקרן להתמודד אתם כדי שהמהלך שלה יקרום עור וגידים:

- א. שותפיה של הקרן, ובכלל זה מורים, מקבלי מענקים, חוקרים ומקבלי החלטות, אינם מבינים מהי בדיוק כוונתה של הקרן. הם רואים חשיבות רבה בהוראה איכותית, כפי שהם תופסים אותה. הם עדיין אינם משוכנעים שניתן ליישם הוראה הממוקדת ומותאמת לחשיבה וללמידה של כל תלמיד.

הטרמינולוגיה ה-'קלינית' זרה להם והם אינם רואים את ההיגיון דווקא בארבעת האלמנטים התומכים שנבחרו.

ב. כתוצאה מכך, כל פרוייקט משתמש בכלי מרכזי (וידאו, דיאגנוסטיקה, קהילות רבי-אמן), אך הפיתוח שהוא מוביל לא בהכרח עולה בקנה אחד עם הייעוד שלשמו הקרן השקיעה בו, והוא לאפשר מיקוד של הוראה והתאמתה לחשיבה וללמידה של כל תלמיד. למשל, צילום וידאו שאינו מביא לביטוי מרכזי ראיות ללמידה וחשיבה של תלמידים, או קהילות מקצועיות שלמעשה פועלות בדומה לישיבות צוות או להשתלמויות.

ג. הפרוייקטים מתרכזים בפיתוח של מוצר העומד בפני עצמו. אולם, לתפיסת הקרן הוראה איכותית תוכל לצמוח ולשגשג, בעיקר כאשר ארבעת האלמנטים יפעלו יחדיו. כלומר, כאשר מורה רב-אמן יוביל קהילה של מורים, אשר עושה שימוש בתיעוד וידאו ובמצאי משימות דיאגנוסטיות. ניתן להבחין בניצנים לשיתופי פעולה בין הפרוייקטים, אך טרם חדרה התודעה בדבר ההכרחיות של השילוב ביניהם, ועדיין לא הוגדרה בין הקרן לשותפיה מנגנונים שיבטיחו קיימות.

במהלך הדיונים עלו גם כמה נקודות ספציפיות וחשובות, אשר ממחישות את הקשיים הנ"ל. לדוגמא:

- דיאגנוסטיקה. חלק מחברי המועצה מציינים כי הניסיון והמחקר מראים שאבחון מהיר הוא כלי אפקטיבי לזיהוי סיכון לנשירה. עם זאת, פיתוח המשימות נתקל בקושי הנובע מכך שהפיתוח נעשה באקדמיה ואינו מחובר באופן טבעי לפרקטיקה של המורים ולזמן העומד לרשותם בכיתה. חברי המועצה התרשמו שמורים משתכנעים בצורך ומאמצים את הכלים הללו רק כאשר המשימות מגיעות לשולחנם המשותף של מורים בקהילה מקצועית, ובמיוחד כשהן משלבות את התלמידים בתהליך.
- וידאו. שילוב הוידאו בלמידה ובשיפור הפרקטיקה של מורים מוכח מהעולם כמרכיב בעל תרומה חשובה. הוא מאפשר למורים לתת את דעתם ללמידה ולחשיבה של תלמידים, ולנתח כיצד ההוראה מתאימה את עצמה ללמידה וכיצד הלמידה מושפעת מההוראה. הקרן החלה בסדרה של פרוייקטי פיתוח שטרם נשתרשו בשדה, ולשם כך חיוני לשלבם בקהילות מקצועיות של מורים. בנוסף, לא בכל הפרוייקטים נשמר המיקוד שהקרן מייעדת לוידאו בלמידה ובחשיבה של תלמידים.
- קהילות. הספרות המחקרית בחנה את היישום של קהילות מקצועיות של מורים והמסקנות הן שרק קהילות עם יעדים ברורים ומעגל משוב קצר, אשר נשענות על תיעוד בוידאו של הוראה ולמידה ועל ראיות ללמידה וחשיבה של תלמידים (באמצעות דיאגנוסטיקה ועבודות תלמידים), הן אפקטיביות. במקרים אחרים, שהם השכיחים יותר, הקהילות אינן יותר מאשר ישיבות צוות או השתלמות ותרומתן אינה משמעותית. לכן על הקרן להגדיר מהן קהילות בהן היא תומכת בהתאם לאסטרטגיה שלה ולמחקר ולסייע להנחיל את 'תרבות הקהילות' לאורך הקריירה, החל מההכשרה. עליה להתנות את מענקיה בכך שהקהילה, לרבות הקצאת מקום ומימון המוביל שלה, יוטלו באופן קבוע על הפלטפורמה המפעילה. כמו כן על הקרן להקפיד שהקהילות יפעלו בתיאום הדוק עם בתי הספר והבעלויות, ולא יעקפו אותם כפי שקורה לעתים קרובות.
- מורים רבי-אמן. בראיית הקרן, מורה רב-אמן הוא מורה פעיל, המפגין ביצועי הוראה מעולים בכיתתו ומוביל באופן אפקטיבי מורים עמיתים. למעשה, הוא חונך מורים חדשים, מוביל קהילה בית ספרית ודיסציפלינארית ומשלב בעבודתו שילוב של תיעוד וידאו וממצאים דיאגנוסטיים. יש לשים לב שהמושג 'מורה רב-אמן' אינו מקובל על מורים ועל-ידי משרד החינוך ורצוי לבחון אותו מחדש. עם זאת, על הקרן להשתלב בתכנית המתהווה בהובלת משרד החינוך, ולפעול שמורים רבי-אמן בתחומי המתמטיקה והמדעים יכללו בה.

לאור זאת, על הקרן להעמיק את היישום של הוראה איכותית במאפיינים קליניים, ובתוך כך, לפרט, להבהיר ולהמחיש ביחד עם שותפיה את התפיסה הרעיונית, את האינטגרציה הנחוצה בין המרכיבים ואת הדרכים שבהן תובטח קיימות. עליה לתעד את הידע המעשי ולהפיצו תוך דיאלוג עם הקהילה המקצועית ולהקפיד שהפרוייקטים בהם היא תומכת אכן מכוונים למיקוד בלמידה ובחשיבה של כל תלמיד.

## לטוות רשתות שיתרמו להרחבת מצויינות ולהבטחת קיימות

הקרן הגדירה תיאוריית שינוי לתכנית המענקים שלה וגיבשה אסטרטגיה המיועדת לרתום כשרונות להוראה, לטפח את המיומנויות הקליניות של מורים ולהדגים כיצד רשתות תמיכה בהוראה איכותית פועלות בהצלחה בשדה. באופן טבעי, מרכז פעולתה של הקרן הוקדש עד כה לתכנית המענקים כדי להרחיב ולהעמיק את הפורטפוליו ולסייע למקבלי המענקים להשיג את היעדים שהוגדרו לתכניות בנפרד.

אולם, הקרן הבינה שאין בכך די. כלומר, שגם אם מרבית מענקיה ישיגו את יעדיהם, ההשפעה המצטברת שלהם לא תוכל להניע בכוחות עצמה את השינוי המערכתי שאליו הקרן חותרת, קל וחומר להבטחת קיימותו. לכן הקרן החלה לפעול כדי לעודד שיתוף בין תכניותיה ובנתה דיאלוג ותיאום עם שחקנים העוסקים באותם יעדים מכיוונים שונים. הקרן אף הצהירה כי בכוונתה לעבור משלב 'פריסת הרשת' לשלב של 'טוויית הרשת', אך טרם הגדירה תאוריית-שינוי ואסטרטגיה ולא בנתה יכולת, כלים, מרחב ותקציב.

תיאוריית-שינוי ואסטרטגיה למהלך של רשתות, צריך שיכלול עבודה סביב יעדים ומדדים משותפים לכל רשת (cluster indicators) תוך הבחנה בין סוגים של רשתות:

- א. אשכול. הקרן תומכת בתכניות דומות הפועלות במקביל בכלים דומים למטרות דומות. למשל, סדרה של תכניות הכשרה קליניות, או סדרה של תכניות פיתוח של משימות דיאגנוסטיות. על הקרן לעודד שיתוף בידע, בפעולה ובמשאבים בין התכניות הללו, וכן לעודד אותן לחתור להשפיע במשותף על השדה המקצועי שלהן. על הקרן לקיים מדידה והערכה של ההתקדמות המשותפת של כל אשכול סביב מדדים משותפים שיפותחו במשותף.
- ב. מכלול. הקרן תומכת בפרוייקטים המתמקדים בפיתוח של כלים, שיטות ותכנים, העוסקים בהיבטים שונים של הוראה איכותית במאפיינים קליניים. פיתוחים אלו הופעלו בנפרד בניסויי-חלוץ ובמסגרות שונות לאורך שלבי קריירה של מורים, בהכשרה, בפיתוח מקצועי ובפרקטיקה בבתי הספר. כעת על הקרן ליצור סינרגיה בין המרכיבים, לבחון ולהדגים את יישומם בשדה. שילובים שכאלו יכולים להתחיל בשיתוף בין 2-3 פרוייקטים, אך עליהם להתבטא בעיקר בהטמעה על-גבי פלטפורמות חינוכיות בבתי ספר, ברשויות, ברשתות ובתכניות לאומיות.
- ג. זירה. הקרן החליטה לפעול בזירת המורים, אך למדוד את השפעתה בזירת התלמידים. החלטה זו הופכת את הקרן מ-'פותרת בעיות' ל-'קטליזטור' ומחייבת אותה לפעול בשיתוף פעולה ובתיאום עם שחקנים רבים נוספים. מורים הם מנוף חיוני לפתרון ולקיימות, אך בלא פעולה בזירת התמריצים האקדמיים, התשתיות הפיזיות, המוטיבציה, ועוד, קשה יהיה להגיע להתקדמות מערכתית. על הקרן להמשיך ולפעול בשדה זה באופן מוסדר במרכיב זה באופן מתוכנן ומובנה.

לאור זאת, על הקרן להגדיר תיאוריית שינוי ואסטרטגיה למהלך של רישות שמטרתו להגביר את האפקטיביות, להניע תהליכים של חילחול מערכתי ולבנות מנגנונים של קיימות. עליה לאפשר לשותפיה ולכלול במענקיה תבניות שיטתיות וקבועות של מפגש מקצועי. מפגש זה יכול וצריך להתחיל בשיתוף בידע, אך עליו להעמיק ללמידה משותפת, הגדרת יעדים, סטנדרטים ומדדים משותפים, שיתוף במשאבים ושיתוף פעולה. על הקרן לתרגם את חוזהה במערכות היחסים שטוותה וליצוק בקרן יכולת אפקטיבית של כינוס (convening) - יכולת שאינה בהכרח רק נגזרת של התמחותה בנייהול מענקים או כמעטפת שלהם.

## לשתף פעולה עם רשתות, רשויות ומחוזות

עד כה קרן טראמפ התמקדה בפרוייקטים המפתחים 'אבני בניין' מקצועיות הנחוצות לאסטרטגיית הקרן. כל פרוייקט פיתח וניסה בנפרד את תוצריו בשדה בהיקף נקודתי במקומות לפי בחירתו ובאופן יחסית 'סטריילי'. חלק ניכר של הפרוייקטים פעל ישירות מול המורים, בתוך בתי הספר ומחוצה להם, תוך הסכמה אך לא בהכרח בהובלה של בית הספר.

במקביל, הקרן החלה 'לטעום' שיתופי פעולה עם רשתות של בתי ספר, עם רשויות מקומיות ועם מחוזות, כדי ללמוד על המאפיינים המיוחדים של שיתופי פעולה אפשריים. כעת, מומלץ לקרן לשקול להרחיב ולהעמיק את שיתופי הפעולה הללו כדי להדגים ולבחון כיצד אבני הבניין משתלבות זו בזו (לרבות ההשמה והליווי של מורים חדשים) ומסייעות להניע מהלך שהיקפו והשפעתו יהיו מערכתיים ובני קיימא.

חברי מועצה מבקשים להדגיש בפני הקרן מספר סוגיות שעליה לשקול כאשר היא מתווה את אופן השותפות שלה עם הגופים האחראים על בתי הספר התיכוניים:

- א. בתי ספר פועלים בסביבה של ריבוי יעדים, ערכים ובעלי עניין. הם שרויים במתח בין הנוסחא המסורתית החותרת לשיפור במדד הזכאות לבגרות, ובין הנוסחא שהקרן דוחפת אליה של מדד 'תעודת בגרות איכותית/מדעית'. לכן, מרכיב חיוני משותף צריך להיות יצירה והטמעה של מדד איכות חדש, הכולל בגרות עם חמש יחידות במתמטיקה, אנגלית ומקצוע ומדעי. בנוסף, וחשוב לא פחות, חברי המועצה ממליצים שבכל שותפות שהקרן תרקום עם בעלות של בתי ספר, עליה לכלול מרכיב מרכזי של תמיכה מקצועית וארגונית בבתי הספר, כדי לסייע להנהלה ולצוות כולו להיערך למשימה.
- ב. הבעלות היא גוף ציבורי שהוסמך לנהל את בתי הספר ולשם כך עומדים לרשותו משאבים ציבוריים משמעותיים. הבעלות היא האחראית, ובפועל גם הריבונית על החינוך בבתי הספר. לכן הקרן חייבת לזכור שההובלה היא של הבעלות ושהיא מצטרפת לסייע באופן נקודתי בלבד. מחוץ, רשות ורשת הם זרוע של משרד החינוך, וכפי שהקרן אינה מממנת את המשרד, משום שאין זה מתפקידה (substitution), כך גם עליה לא לממן את זרועותיו. עליה להבהיר מראש שכספים שלה לא יועברו אל הבעלות ואף לא לנשיאה בעלויות שמתפקידה של הבעלות לשאת בהן.
- ג. לכן, על הקרן לשתף פעולה רק עם רשויות, רשתות ומחוזות שהגדירו באופן ברור ומשכנע את קידום המצויינות במתמטיקה ומדעים כיעד בעדיפות עליונה, הציבו לו מדדים רב-שנתיים שאפתניים, הגדירו תכנית מקיפה ובינתחומית והשקיעו בו משאבים משמעותיים. תפקידה של הקרן בשיתוף הפעולה הוא כפול: כ-קטליזטור, עליה לסייע לרשות למקד את המאמץ סביב היעדים ולקיים מעקב אחר המדדים. כ-'ועץ-מומחה' לנושאי הוראה איכותית, עליה לסייע לרתום למהלך את רשת 'אבני הבניין' והשותפים שלה.

לאור האמור לעיל, על הקרן לבנות יכולת של שיתוף פעולה עם רשויות, רשתות ומחוזות שתאפשר הדגמה של רשתות תמיכה להוראה איכותית בשדה המשלבות את אבני הבניין שהקרן סייעה לפתח. בתוך כך על הקרן להקפיד לשמוע את קולם של בתי הספר, המנהלים והמורים, לתת להם משקל רב בקבלת ההחלטות בשותפות ולאפשר להם תמיכה מקצועית וארגונית כדי להיערך למול המטרה. מדד של 'תעודת בגרות איכותית/מדעית' צריך לעמוד במרכזן של שותפויות שכאלו. על הקרן לבחון כיצד לפתח מומחיות מתאימה בצוותה וכיצד ליצור בשדה יכולת של שיתוף בידע ובניסיון בין השותפויות השונות.

## לגבש אסטרטגיה תקשורתית שתתמוך בצמיחת המצויינות

קרן טראמפ הבינה שעליה לפעול גם בזירה התקשורתית כדי לסייע לקדם את יעדי המתווה האסטרטגי שלה. בשלב ראשון, כדי ללהניע התגייסות למענה לבעייה, ניתן דגש לתחושת דחיפות בציבור ובקרב מקבלי ההחלטות סביב מגמת ההידרדרות במצויינות. המסרים התקשורתיים של הקרן היו בהתאם, לציג את המגמה השלילית, ולכן מצאו ביטוי משמעותי בתקשורת.

מרגע שהחלה להיבנות קואליציה ועשייה הולכת וגדלה, החל לעלות גם הצורך במסרים חיוביים המשדרים התגייסות, עשייה והצלחות ראשונות. הקרן כתבה במתווה שלה שאנשים מוכשרים יבחרו בהוראה רק כשירגישו גיבוי ציבורי וכיחושו שהם חלק ממהלך של שינוי כיוון. מכיוון שהתקשורת אינה צמאה למסרים שכאלו, הקרן החלה במהלך 'עוקף' דרך הרשתות החברתיות.

חברי המועצה ממליצים לקרן לגבש אסטרטגיה תקשורתית, לכתוב אותה בצורה מסודרת ולפעול לממשה. האסטרטגיה התקשורתית צריכה לקחת בחשבון את הנקודות הבאות:

- א. הקרן מחזיקה בשני מסרים שניתן לזהות מתח ביניהם: הוראה איכותית מול המורים, וקידום המצויינות במתמטיקה ומדעים מול הציבור. המתח מתבטא בכך שתלמידים והורים מעוניינים בלימודי חמש היחידות מסיבה תועלתנית - כדי לפתוח צוהר לעתיד, בעוד שמורים מעוניינים לטפח בוגר חושב, מעמיק, מוסרי ורחב-אופקים.
- ב. חברי מועצה סבורים שישנו מכנה משותף בין המסרים והוא 'המאמץ' הכרוך בהוראה ולמידה של מתמטיקה ומדעים ברמת מצויינות. עבור התלמידים זו ההשקעה, ההתמדה, ההתמודדות עם קשיים שנדרשות כדי להגיע להצלחה. עבור המורים זו השיטתיות, ההקפדה על תכנון וביצוע, המחויבות להתמקד במענה לכל תלמיד והלמידה המתמדת.
- ג. מול תלמידים, על הקרן להעביר מסר שנדרש מאמץ מתמשך שיקנה להם 'מפתח זהב' להצלחה בחיים. יש לבנות סולם משכנע מהמאמץ אל ההצלחה, להטמיע מדד תעודת בגרות איכותית ולהציף סיפורי הצלחה. חיוני לטעון את ההצלחה במשמעות שתניע את התלמידים למאמץ, כפי שהם משקיעים בחוגי ספורט ומוסיקה ובמכינות לקראת השירות הצבאי.
- ד. מול מורים הקרן משדרת מסר כפול שייטכן ויש בו סתירה. מצד אחד, 'המקצוענות', השיטתיות, הידע המעמיק, ומצד שני מסר רך שבא לידי ביטוי ב-'הגיע זמן חינוך' וב-'יום המורה'. בין חברי המועצה היו שהמליצו לקרן לחפש את המשותף בין שני המסרים, להשתמש בהגדרות הקרן למצויינות ולהוראה איכותית ולהסבירם לציבור, אך היו שהמליצו לזנוח כליל את המסר הרך.
- ה. על הקרן להיזהר מחרב פיפיות. מכיוון שהפרופיל הציבורי של פעילותה גבוה, ייתכן והיו רבים שיתרעמו על התכוונות-יתר אל המקצוענות הריאליים. אם המסר יובן שלימודי חמש היחידות במתמטיקה ומדעים הם 'המפתח היחיד' להצלחה, הם יגיבו בביקורת מוצדקת. על הקרן לזכור ש-80% מתלמידי ישראל אינם קהל היעד שלה, ומשקלם חשוב ומשמעותי.

לאור זאת, על הקרן לגבש וליישם אסטרטגיה תקשורתית שתתאים למעבר משלב בלימת ההידרדרות במצויינות לשלב של התאוששות וצמיחה. מכיוון שמדובר במסר חיובי, הוא יהיה קשה לעיכול בקרב אמצעי התקשורת המסורתיים. ואולם, אמצעים אלו הם האמצעים החשובים יותר לשלב הזה שמכוון אל ליבו של הציבור הישראלי, בדגש לערוצי הטלביזיה המסחריים והעיתונים הראשיים. לכן, הקרן צריכה להשחזר את מסריה ולהתמקד במדדים חדשים (בגרות איכותית) וסיפורי הצלחה סביבם.

## לבנות יכולת של ידע והערכה לשם למידה מתוך העשייה

קרן טראמפ הגיעה לנקודה שבה היא שואלת גם שאלות הקשורות בידע, בתיעוד ובהערכה. העניין של הקרן בנושאים אלו נובע מכמה מניעים:

- קרן עם אסטרטגיה ממוקדת שנועדה להניע שינוי מדי, לנתונים ולמדדים ישנו משקל חשוב בפעולתה, ועליה להיות משוכנעת במהימנות, באמינות, בזמינות ובנגישות של הנתונים.
- הקרן מעוניינת לקיים בעוד שנתיים (בתום חמש שנים מאז הקמתה) הערכה מקיפה של פעולתה כדי ללמוד, להפיק לקחים ולעדכן את המתווה שלה בהתאם לתובנות.
- קרן מתכלה, יש לה עניין לתעד את פעולותיה כדי לאפשר לקהל חינוכי, פילנתרופי ולציבור מתעניין, ללמוד מעשייתה, מהצלחותיה וכשלונותיה.

למרות שמדובר בנושאים שונים ומגוונים, חברי המועצה סבורים שעל הקרן לעסוק בהם כעת בצורה מתוכננת ושיטתית, לבנות יכולת מתאימה ולהניע תהליכים נחוצים. בתוך כך, על הקרן לקחת בחשבון את הדגשים הבאים:

- א. להשתמש במגוון של נתונים. הקרן יכולה להיעזר בנתונים של מבחנים חיצוניים, כמו הבגרות, פיז"ה ומיצ"ב, הבודקים היבטים שונים במועדים שונים ולגבש תמונה של מגמות ותהליכים בתהבסס על השילוב ביניהם. נתוני משימות דיאגנוסטיות יכולים להעשיר את התמונה, לשותף את המורים ולתת מושג על התקדמות הלמידה עוד בטרם הבחינות המסכמות.
- ב. להפיץ ידע. על הקרן לרכז ידע על הוראה איכותית בתחומי המתמטיקה והמדעים, מהעולם ומהארץ, מהמחקר ומהעשייה, ולהנגישו לקהילה המקצועית. על הקרן להתעדכן באופן קבוע ומעמיק בספרות ובדוחות, ולהיוועץ עם יועציה המקצועיים כדי לזהות פריטי ידע משמעותיים. על הקרן לפתח מומחיות בהנגשה אפקטיבית של הידע הזה בעברית ובצורה שתקרא ותשרת היטב את קהלי היעד של הקרן.
- ג. למדוד ולהעריך בתבונה אפקטיביות, חילחול וקיימות. למרות שהקרן זקוקה לתמונה המתבססת על נתונים, על הקרן להיזהר מהגזמה שתיפגע באמון ובאיכות יחסי העבודה שלה עם שותפיה. מומלץ לקרן לקיים הערכת אפקטיביות, חילחול וקיימות בחתך של אשכולות ורשתות (cluster evaluation) ולא פרויקטים נפרדים. עליה לעשות זאת סביב מדדים ותכנית מדידה שפותחו במשותף בידי חברי האשכול/רשת (האשכול הבשל יותר להערכה הוא של תכניות ההכשרה הקליניות).
- ד. לתעד את הקרן. על הקרן לחשוב על תבניות של תיעוד סיפורה לקהל יעד פילנתרופי, חינוכי ולציבור המתעניין. קהל היעד ישפיע גם על הגדרת הנרטיב (היסטוריה, מדעי החברה, ספרות, או עיתונאות מעמיקה) ועל הסוגה (ספר, מאמר, סרט, או אתר). על הקרן להניע את המהלכים הללו לטווח ארוך, ובמקביל לייצר חקרי-מקרה מהירים יותר על מרכיבים ספציפיים בעבודה (כדוגמת השימוש ברשתות חברתיות).

לאור זאת, על הקרן לבנות יכולת של מדידה והערכה שתתרכז באיסוף וניתוח של נתונים לאומיים ובינלאומיים; הנגשת ידע מחקר ומעשי על הוראה איכותית מהארץ ומהעולם; מדידה משותפת של האפקטיביות החילחול והקיימות של אשכולות ורשתות; ויצירת תיעוד מגוון של סיפורי הקרן לקהלים שונים. על הקרן להקפיד שתהליכים אלו לא רק שלא יפגעו ביחסי העבודה של הקרן עם שותפיה, אלא אף יעצימו ויחזקו אותם.