



המועצה המייעצת של קרן טראמפ

עיקרי התובנות

2-3 בנובמבר 2016

קרן טראמפ נוסדה בשנת 2011 כדי לסייע לישראל להתייבב בעמדה טובה יותר לקראת הרבע השני של המאה ה-21. המשימה שהציבה הקרן בראש מעייניה היא לעצור את ההידרדרות במצוינות בלימודי המתמטיקה והמדעים בתיכון ולהניע בה צמיחה משמעותית. ההתמקדות במשימה זו נשענת על הבנה שהמתמטיקה והמדעים הם אמצעי חשוב לפתרון בעיות ולפריצות דרך במאה ה-21, בכלכלה, ברפואה, בחקלאות, בביטחון ובאיכות הסביבה. לא פחות מכך, המתמטיקה והמדעים הם מפתח מרכזי בישראל לשיפור החינוך ולמתן הזדמנויות, לפתיחת דלתות ולצמצום פערים חברתיים.

בתום חמש שנים של פעילות, ניתן להביט בשמחה ולהבחין כי הירידה במצוינות נבלמה, הכיוון משתנה והמגמה הפכה חיובית. הנושא מצוי בעדיפות גבוהה, הוגדרה תכנית לאומית ומוקדשים לה משאבים ציבוריים. ישנה התגייסות רחבה של רשויות מקומיות, חברות הייטק, מוסדות אקדמיים, רשתות חינוך ובתי ספר, תוך תיאום ושיתוף פעולה ביניהם. והחשוב מכל, המורות והמורים חותרים יחדיו במחויבות גבוהה להרחבת מעגל המצוינות, מאמצים גישה מטפחת ובונים יחדיו יכולת מקצועית.

אולם, במצב הנוכחי משימת ההוראה הופכת מורכבת במיוחד. הכיתות הולכות ומתמלאות בתלמידות ותלמידים המגיעים עם ידע ויכולות מגוונים. בתי הספר נערכים להרחבת מעגל המצוינות, אך הם מתמודדים עם ציפיות מבחוץ ועם לחצים מבפנים. המהלך שנעשה מול תלמידים שהתקשו בחמש היחידות או שהצטיינו בארבע יחידות, מתקרב למיצוי. כעת מגיעה מדרגה שבה יידרשו מאמצים רבים ועמוקים יותר, במיוחד בפריפריה החברתית והגיאוגרפית ובקהילות השונות של החברה הישראלית.

לקראת שלב זה, קרן טראמפ קיימה במהלך השנה האחרונה מאמץ של תיעוד והערכה של פעילותה עד כה מזוויות שונות. בסיומו, הכינה דוח התקדמות מקיף המציג את העשייה בזירות המרכיבות את המתווה האסטרטגי של הקרן. תהליך זה שימש בסיס לדיונה של המועצה המייעצת הבינלאומית של הקרן שהתכנסה כדי לנתח את העולה מהחומרים, להיפגש עם העוסקים במלאכה ולהמליץ על צעדים להמשך. המועצה התכנסה למפגשים ודיונים בירושלים בין התאריכים 2-3 בנובמבר 2016.

חברי המועצה הם: לי שולמן (י"ר), יוני אמיר, דני בר-גיורא, פגי ברוקינס, שלמה דברת, לאה דולב, מרשה לין, אייל סיניא, קובי שוורצבורד, מוהנא פארס ודלית שטאובר. כמו כן נטלו חלק בדיונים חברים מדירקטוריון הקרן: אדי שלו (י"ר) וטוביאס ברנשטיין.

לדיונים הוזמנו אנשי חינוך רבים, ובהם אנשי מפתח מהנהלת משרד החינוך, האוניברסיטאות, המכללות, התעשייה, הצבא, מוסדות פיתוח, ארגוני חינוך, בתי ספר, מנהלים ומורים. כולם קיבלו מראש את חומרי הרקע והשאלות והתבקשו להעניק משוב ולהציע ביקורת, רעיונות ודגשים. המסמך שלהלן נכתב על-ידי צוות הקרן והוא מסכם את עיקרי התובנות שנשמעו במהלך ימי הדיונים.

זו הזדמנות מבורכת להודות לכל מי שטרך לקרוא, להגיב ולהשתתף בשיחות, ולהוקיר תודה לחברי המועצה המייעצת על המאמץ המיוחד.

מהוכחת היתכנות לבניית יכולות לקיימות

קרן טראמפ 'צלצלה בפעמונים', פרסה רשת של תכניות ופעלה בכוחות משותפים לבלמת הירידה במצוינות בלימודי המתמטיקה והמדעים בתיכונים בישראל. מדובר בהתנסות יוצאת דופן ובחוויה של הצלחה המעוררת תקווה וגם קנאה, ציפייה וגם ספק, ואהדה לצד התנגדות. העיניים נשואות לראות האם מגמת ההצלחה תכה גלים, תתרחב, תעמיק ותאריך ימים.

לשם כך, לקרן טראמפ מצפה כעת תפקיד נוסף חשוב – תפקיד שונה מזה שמילאה עד כה – והוא לסייע למערכת החינוך לקחת לידיה את התפקידים והפעולות שהקרן נטלה על עצמה. המטרה כעת היא להעמיד את המהלך הצומח על יסודות איתנים, לבסס אותו על נתונים ומידע, לפרוס לו רשתות של תמיכה ולהבטיח לו עצמאות וקיימות לשנים קדימה.

במהלך הדיונים זיהו חברי המועצה מספר אתגרים תשתיתיים המחייבים התייחסות ומענה עמוק ויסודי. מוצע לקרן לבחון כעת האם וכיצד תוכל להירתם אליהם ביחד עם שותפיה:

1. **הוראה קלינית.** כיתות חמש היחידות מתמלאות והופכות הטרונות, בו בזמן שהציפייה מהמורים היא לתמוך בכל תלמיד מבלי להתפשר על איכות וקצב. נחוצים למורים כלים, תנאים ושיטות שיאפשרו הוראה דיפרנציאלית שכזו. מאידך, מערכת החינוך טרם הגדירה סדירויות וטרם הקצתה לכך משאבים. מורים רבים עדיין אינם משוכנעים בצורך ובהיתכנות.
2. **ניהול למצוינות.** יעדי המהלך מצאו בתי ספר רבים בלתי מוכנים. לאחר שנים שבהם הסתפקו בזכאות לבגרות, המפגש עם תרבות של הישגיות, מאמץ ללא פשרות, התמדה ותרגול, יצר 'שיבוש' בשגרת בית הספר. כדי שמורי המתמטיקה והמדעים יצליחו, הם זקוקים לכך שבית הספר יפעיל רשת של תמיכה, יאמץ תפיסה פדגוגית משותפת וינהל תרבות של מצוינות.
3. **הפריפריה החברתית.** השלב הראשון 'קטף פירות בשלים' והעניק הזדמנות לכל תלמיד שרוצה ויכול בכל רחבי הארץ ובכל מגזרי החברה. השלב השני שאנו נמצאים בפתחו, יהיה מסובך יותר. אין עוד מדובר בתלמידים על סף ההצטיינות, אלא במעגל רחב יותר. הקושי יהיה מורכב במיוחד בפריפריה, בגלל הפערים העמוקים.
4. **הדחיפה הציבורית.** מהלך חברתי מוצלח הוא כזה שפונה אל הראש, מגיע אל הלב וסוחף לעשייה. הציבור בישראל אכן השתכנע בחשיבות ובתועלת הטמונה בלימודי המתמטיקה והמדעים ברמת חמש יחידות. אולם, בלי משימים, התעוררה גם התנגדות המבטאת תחושות של הסתייגות ורתיעה, שמחייבות כעת מענה רגיש ומכיל.
5. **היכולת הארגונית.** מסביב לבתי הספר פועלת מעטפת מקצועית של ארגוני חינוך, ובהם רבים המפעילים תכניות במימון הקרן והממשלה. לטווח הבינוני והארוך רצוי יהיה לתמוך בפיתוח התשתית הארגונית של חלק מהם כדי לסייע להם להיערך לרגע זה, תוך חיזוק בסיסי הנתונים, השיתוף בידע ורקמת חיבור הדוק יותר שלהם לכלי המדיניות הממשלתית.

להקים מכון להוראה מתקדמת

בחמש השנים הראשונות, קרן טראמפ שיתפה פעולה עם מוסדות אקדמיים וארגוני חינוך לפיתוח של כלים ושיטות של הוראה קלינית, הכוללות בין השאר, הכשרת מורים מובילים, קהילות מורים, משימות דיאגנוסטיות, שימוש בווידיאו והפעלת סימולציות. המפגש של כלים ושיטות אלו עם המציאות בשדה הוביל להתחלה של שינוי בהוראת חמש היחידות - מתפיסה ממיינת לגישה מטפחת ומעמדה שיפוטית לתרבות פתוחה יותר ולאווירה של אמון.

זהו צעד ראשון וחשוב בטרנספורמציה של הוראת תחומי המדעים ממקצוע של פס ייצור שנבנה ומוכתב מבחוץ, למומחיות קלינית מבוססת ידע, המפותחת יחדיו ומבפנים על-ידי אנשי המקצוע. בצעד הבא, יהיה צורך בחיבור הדוק יותר בין המרכיבים השונים ובמיקוד שלהם בתכנית אישית שתיתן מענה לצרכים וליכולות של כל תלמיד. מענה פדגוגי מותאם שכזה, הנמצא במרכזה של המומחיות הקלינית, נחוץ כעת במיוחד, כאשר כיתות חמש היחידות גדולות ומגוונות.

עם זאת, אין זה אפשרי וגם לא ראוי שקרן פילנתרופית תמשיך להוביל יישום של תפיסת הוראה מקצועית שכזו מתוכה ובכוחותיה שלה. תהיה נחוצה לשם כך התגייסות עמוקה של המורים המובילים

הטובים ביותר, הירתמות בין מוסדית של האקדמיה ומדיניות מאפשרת ותומכת של הממשלה. חיבור שכזה לא יתרחש מאליו ויהיה צורך עבורו בתשתית וביכולת מקצועית שתאפשר לשיתוף פעולה שכזה לשגשג. בשלב זה מתאים ורצוי שהחזון של 'מכון להוראה מתקדמת' למורים מובילים, יקרום עור וגידים.

שלושת תפקידיו המרכזיים של 'מכון להוראה מתקדמת' שהוצגו על-ידי המשתתפים בדיונים, הם:

- א. בית מקצועי. לאפשר למורים המובילים להגדיר סטנדרטים מקצועיים וליצור סביבה דוגמאות, הסמכות והכשרות למורים מובילים.
- ב. מרכז מומחיות. ליצור אינטגרציה ומיקוד של מאמצי הפיתוח הנוכחיים והעתידיים של הוראה קלינית, תוך תיעוד ומחקר מעשי של יישומם בשדה.
- ג. זרוע למדיניות. לסייע לממשלה ביישום מערכתי של מסגרות למידה, פיתוח מקצועי ופרקטיקה של הוראה קלינית והטמעתה בשדה.

קיימת הזנה הדדית וגם מתח מובנה בין שלושת המרכיבים הללו שהדיון הציף במלוא עוזם. התביעה להכריע ביניהם היא כנראה גורם מרכזי לכך שהקמת המכון עדיין לא תורגמה לפסים מעשיים. לכן על הקרן כעת 'לאחוז את השור בקרניו' ולחפש את ההזדמנות המתאימה והבשלה ביותר כדי להניע את המהלך ולהבטיח את איכותו ואת הקיימות שלו. עליה ליטול תפקיד פעיל ויוזם כדי להביא את הסוגיה לכלל סיכום ותזוזה.

לאור האמור לעיל, מומלץ לקרן להגדיר את הקמתו של 'מכון להוראה מתקדמת' בתחומי המתמטיקה והמדעים כפעולה המרכזית בסדר יומה לשנים הקרובות. עליה לבנות כעת 'צוות הקמה' שירקום את השותפויות הנדרשות ויגבש את המהלך, תוך איתור של נקודות איזון ופריצה. עליה לבחון לעומק וברצינות את הרעיון שמכון שכזה יוקם במכון ויצמן למדע, בשותפות בין אוניברסיטאית ובמחויבות רשמית הדדית עם הקרן ועם משרד החינוך.

להצמיח תרבות של מצוינות בבתי הספר

המחקר והניסיון מראים ש-תפיסה פדגוגית קוהרנטית (coherent instructional system) היא נדבך עיקרי בהצלחה בת-קיימא של בית ספר. מנהלי בתי ספר סיפרו על כך שהם מציבים לתלמידים יעדים שאפתניים ותמונת עתיד, מאבחנים יכולות וקשיים, מודדים התקדמות ובונים אמון ודיאלוג עם כל תלמיד. הם סיפרו על כך שהם יוצרים buzz סביב המצוינות בבית הספר ובהחילה ומפעילים שגרות ניהול של מצוינות. הם ציינו שכל הסגל פועל יחדיו בהחילה מקצועית לשיפור המענה לכל תלמיד.

יש לציין שקרן טראמפ לא פעלה עד כה באופן שיטתי מול בתי הספר, למרות שהמתווה האסטרטגי שלה הבליט את חשיבותם. בפועל, תכניות הקרן עובדות בראש ובראשונה ישירות עם המורים למתמטיקה ומדעים, במפגשים המתקיימים בעיקר מחוץ לבית הספר בשעות שלאחר זמן הלימודים. בתכניות הללו המורים נועצים זה בזה ועם מומחים ומקבלים ליווי וחונכות. הם לומדים יחדיו ורוכשים כלים ומיומנויות, אותם הם מנסים בכיתתם וחוזרים אל קהילת המורים לצורך משוב.

כתוצאה מכך חל שיפור מהיר במעשה ההוראה ובעומק האחריות המקצועית של המורים. אולם, לפעולה ממוקדת שכזו ישנם גם מחירים, בעיקר לטווח הארוך. המורים למתמטיקה ומדעים שהשתתפו בדיונים ציינו כי הם זקוקים לתמיכה ולגיבוי ממנהל בית הספר, מרכז המקצוע ומיתר המורים, אך כאשר אלו אינם שותפים למהלך, הדבר תלוי בעיקר ברצון טוב. יתר על כן, כאשר חתירה למצוינות וההוראה קלינית מיושמות רק בכיתות המתמטיקה והמדעים, הדבר לעתים מוביל לבלבול ולהתנגדות.

המנהלים שהשתתפו בדיונים סיפרו על עמיתים שלהם שאינם מרגישים שלמים עם עידוד למצוינות ועם ערכים של הישגיות הכרוכים במדידה, בתרגול ובהתמדה. הם עצמם חשים בחוסר נוחות מכך שהאמץ במתמטיקה ומדעים יהפוך ל-'אי בודד' בתוך בית הספר וכי המסר שנקלט בציבור הוא שמי

שאינו לומד לחמש יחידות במתמטיקה ומדעים הוא פחות מוצלח. אחד המנהלים אמר - "מה עלי להגיד לתלמידה שמצטיינת במוסיקה, למורה לאזרחות ולרכז החינוך החברתי, שהם פחות חשובים?"

כולם ציינו כי המדיניות והמשאבים של התכנית הלאומית הגיעו עם ציפיות גבוהות של הממשלה והציבור. הם סיפרו כי מוריהם שנטלו חלק בתכניות פיתוח מקצועי, התכוננו לרגע ובנו לקראתו כלים ויכולות, אך כעת הכיתות צפופות והאתגר גדול. הם אמרו שההכשרה שקיבלו כמנהלים לא הכינה אותם לעיסוק במצוינות או בהוראה קלינית וכי הם זקוקים לחשיפה מעמיקה יותר לדרכי ניהול (best practice), להיכרות קרובה עם עמיתים הפורצים דרך בתחום, לשיתוף ולליווי.

לאור זאת, על הקרן לבנות התמחות ויכולת של תמיכה בבתי ספר תיכון המעוניינים להצמיח בתוכם תרבות של מצוינות, תוך שילוב של מרכיבי הוראה קלינית, בדגש לתכנית למידה אישית, ושיתוף ולימוד הדדי בין בתי ספר. על הקרן להיות רגישה לכך שתפיסת המצוינות שונה בתרבויות ובקהילות מגוונות ועליה לרתום את הקהילה למהלך באופן עמוק. מדד ההצלחה של הפעילות יהיה שיפור מתמיד ובר-קיימא בהרחבת מעגל המצוינות בתחומי המתמטיקה והמדעים. מדובר בהתמחות העומדת בפני עצמה שתתבסס על הכרות מעמיקה ומגע ישיר עם חיי בית הספר התיכון. מומלץ לקרן לנסות לבוא שוב בדברים עם "אבני ראשה" ולבקשם ליטול תפקיד במהלך. תוך כדי כך, מוצע לקרן לחבר מאמץ זה אל השותפויות שלה עם הרשויות המקומיות והרשתות, לצורך לימוד מניסיון, הרחבה וקיימות.

לקדם מצוינות כאמצעי לצמצום פערים חברתיים

הפערים החברתיים בישראל עמוקים והם ניכרים גם במערכת החינוך. לפני דור הם התבטאו בזכאות לבגרות, אך בימינו הם עלו מדרגה. כיום יש יתרון יחסי למי שסיים את התיכון עם תעודת בגרות איכותית הכוללת חמש יחידות במתמטיקה, אנגלית ומקצוע מדעי. היתרון הוא בקבלה לתפקידים מובילים ביחידות טכנולוגיות בצבא, לפקולטות התחרותיות באוניברסיטאות ולמקומות העבודה הנחשקים.

למרבה הצער, המנבאים הטובים ביותר בישראל לסיכוי של תלמיד להגיע לתעודת בגרות איכותית שכזו, הם עדיין מקום המגורים של משפחתו והרקע החברתי-כלכלי ורמת ההשכלה של הוריו. מאמצים של הממשלה ופילנתרופיה לאורך השנים, שכללו תכניות מגוונות ומשאבים רבים, התמקדו בעיקר בהעלאת שיעורי הזכאות לבגרות. מאמצים אלו באו לעתים על חשבון חתירה למצוינות, כדי לא לסכן את סיכויי תעודת הבגרות.

כתוצאה מכך בתי ספר רבים בפריפריה לא הציעו אפשרות ללמוד לחמש יחידות במתמטיקה, פיזיקה וכימיה. הדבר נבע ממיקוד ביעד הזכאות, מקושי לגייס מספיק מורים מעולים ולעתים גם מחוסר אמונה ביכולתם של תלמידים לעמוד באתגר הקשה. כיום, בתום חמש שנים, אפשר להבחין כי המאמץ המשותף נושא פירות – בכל רחבי הארץ תלמיד שנכון לאתגר ובית ספרו מעוניין בכך, יכול ללמוד לחמש יחידות עם מורה בכיתה, או בתיכון הווירטואלי.

השאלה הניצבת כעת בפני התכנית הלאומית ובפני הקרן היא מהם הצעדים שיש לנקוט כדי להרחיב עוד את מעגל המצוינות. בדיוני המועצה התברר כי האתגר בפריפריה מורכב במיוחד, משום שבחלק מהמקומות מרבית מצטייני ארבע היחידות כבר עברו ללמוד בחמש היחידות. ישנן קהילות ומקומות שבהם ההנהגה המקומית לא השתכנעה להציב את הנושא בעדיפות, לעתים מתוך חשש שבוגרי חמש היחידות יעזבו את המקום או את הקהילה.

במהלך הדיונים הסבירו המשתתפים שפערים נפערים בגיל צעיר ולכן גופים שונים שפעלו בפריפריה בעשורים האחרונים הגיעו למסקנה שיש צורך בהתערבות מוקדמת יותר. הם נוכחו לדעת שיש ליצור חשיפה למדעים כדי לעורר מוטיבציה, לחזק מיומנויות שפה, להפעיל מסגרות העשרה ולעתים לתמוך גם בהיבטים של תזונה ורווחה. כתוצאה מכך, מאמציהם נטו להתפזר ולהתארך וההשפעה שלהם לא הצליחה להדיק את הפערים ההולכים ומעמיקים.

אחרים דווקא הדגישו את חשיבות המיקוד בבתי הספר, הצבת סטנדרט גבוה של הצטיינות, הטמעת תפיסה של growth mindset והצמחה של תרבות ניהול למצוינות. הם ציינו את המשקל החשוב של המורים כאנשי מקצוע מעולים וכמי שתופסים את תפקידם כשליחות חברתית. הם הבליטו את הצורך

בפעולה במקום עם פוטנציאל מוחשי וביצירת תיאום עירוני או אזורי בין כלל הגורמים העוסקים בנושא, תוך מיקוד בחזון, יעדים ומדדים משותפים.

לאור זאת, על הקרן לבחון האם וכיצד תוכל לסייע להדגמה של שיפור מערכתי באזורי פוטנציאל בפריפריה. מומלץ לקרן לשמור על מיקוד ביעדי חמש היחידות ועל הצבת סטנדרד גבוה, תוך דגש להבטחת הוראה איכותית והצמחת תרבות בית ספרית של ניהול למצוינות. במקביל, מומלץ לקרן לשקול פעולה בשיטה של 'קולקטיב אימפקט' לתיאום ואיגום מאמצים באזור, סביב חזון, יעדים ומדדים ומשותפים. כמו כן, על הקרן לנקוט בפעולה ציבורית ותקשורתית להיזוק תודעת המצוינות ואימוץ של 'דפוס חשיבה מתפתח' (growth mindset) באזורים שבהם תפעל.

לעודד תנועה חברתית להשקעה במצוינות

פילנתרופיה מסורתית בדרך כלל עוסקת ביצירת היצע של יכולות איכותיות ומניחה שהביקוש אליהן יצמח מאליה. קרן טראמפ החליטה לנקוט בקו פרו-אקטיבי והיא מלווה את עשייתה בפתחות ודיאלוג לא רק עם הקהילה המקצועית, אלא גם עם הציבור הרחב. בשלב ראשון נעשה מאמץ להסב את תשומת הלב הציבורית להידרדרות במצוינות ולהניע תחושה של חירום ודחיפות. הסנטימנט הציבורי הזה תרם להתגייסות של מקבלי ההחלטות להובלת פתרון למצב.

בשלב שני, הקרן נעזרה בתחושה זו כדי לפנות אל אנשים מוכשרים שיתנו כתף למאמץ הלאומי ויבחרו לפנות למקצוע ההוראה. המטרה הייתה לשוות לתהליך ממד של 'חלוציות מודרנית' שהוא שילוב בין הגשמה עצמית ובין שליחות חברתית – במילותיו של שמעון פרס ז"ל בסרטי הפרסומת: "לתת למדינה, לתת לעצמך, לתת חמש". הקרן ביקשה להוסיף לכך היבט של 'מקצוענות' וחשפה לציבור המתעניין סיפורים מהעשייה של מורים, לצד מרכיבים של הוראה איכותית.

מצד אחד, ניכרת למהלך הצלחה – אל תכניות ההכשרה וההסבה נרשמו מועמדים רבים וטובים. המחסור החריף במורים למתמטיקה ומדעים התמתן והשורות מתמלאות. מצד שני, המהלך הבליט את הפער בין הדימוי הציבורי הנמוך של מקצוע ההוראה ובין החשיבות הגוברת שהציבור מיחס למורים. מדובר בתודעה עמוקה שלקרון פילנתרופית יהיה מסובך לשנותה. אירועים כמו מחאת המורים נגד אי תשלום שכרם וההכרה בותק, מקשים על כך במיוחד.

בשלב שלישי, לפי עצתה של המועצה המייעצת, הקרן פנתה ישירות אל ההורים והתלמידים. המטרה הייתה להרחיב את מעגל התלמידים הנרשמים למסלולי חמש היחידות. הפנייה נעשה 'אל הראש' בניסיון להסביר ולשכנע שהמאמץ וההשקעה בתיכון יפתחו לתלמידים דלתות בהמשך חייהם. כ-3 מיליון הורים נחשפו לקמפיין בטלוויזיה ובאינטרנט וניכר כי ההבנה חלחלה. כיתות חמש היחידות הולכות ומתמלאות ובשנת תשע"ז לומדים בכיתה יב' כבר מעל ל-15,000 תלמידים.

אולם, הפנייה הישירה הזו עוררה גם גל התנגדות גדול. קודם לכן תלמידי חמש היחידות שהיו מיעוט קטן בכיתתם נחשבו 'איקים' ו-'חנונים', בעוד שחבריהם תפסו את עצמם לעתים כ-'קולים'. אולם הגידול במספר תלמידי חמש היחידות והקמפיין שהציג אותם כ-'ווינרים', הציב צל כבד על חבריהם. ההבנה הציבורית הייתה שהמסר הוא "מי שלא לומד לחמש, לא יצליח". הוויכוח התעורר בתקשורת והגיע לבתים ולמשפחות, וכתוצאה ממנו להילת הבחירה בחמש היחידות מתלווה כעת טעם מעט מר.

לאור האמור לעיל, על הקרן לפעול לחבר את הלב והרגש של הציבור אל ההשקעה במצוינות במתמטיקה ומדעים. ניתן לעשות זאת באמצעות חשיפה של עשייה פורצת דרך בפריפריה, סיפורי חיים מעוררי השראה של מורים מעולים והמחשה של ערך המצוינות כדרך חיים ושל תהליך בניית האופי למאמץ, התמדה והתמודדות עם קושי. כלי העבודה המתאימים לכך הם אלו שמאפשרים לספר סיפור אנושי ולייצר מפגש עמוק עם דמויות, בעיקר באמצעות תיעוד דוקומנטרי ודרמה. במקביל על הקרן לחבר את הפנייה הרגשית אל המאמץ השכלתני ואל הקריאה לפעולה כדי לסייע לצמיחה של תנועה חברתית שתשמר את הגחלת הציבורית, גם לאחר שהקרן תסיים את פעילותה הפילנתרופית.

להשקיע בתשתית הארגונית של שותפים מרכזיים

עד כה, שיטת הפעולה העיקרית של הקרן התמקדה במתן מענקים לעשרות תכניות המתקיימות בתוך ארגוני חינוך מבוססים. הממשלה שימשה לעתים קרובות כ-'משקיע משותף', ללא הסכם מחייב עם הקרן. לצורך זה הקרן בחרה ארגונים בעלי יכולות מוכחות הרואים עמה עין בעין את תפיסת ההוראה הקלינית לשם הרחבת מעגל לומדי חמש היחידות במתמטיקה ומדעים. שיטה זו נועדה להניע מהלך מהיר ואפקטיבי, תוך הישענות על ידע, ניסיון ומוניטין קיימים ויצירת מיקוד ותנופה לעבר יעדי הקרן.

אין ספק שבחירה זו הניבה תוצאות טובות מאוד בטווח קצר, אולם אליה וקוץ בה. סדר היום של הארגונים שעמם הקרן משתפת פעולה רחב יותר מהמיקוד בלימודי חמש היחידות. הדיאלוג שלהם עם הקרן הוא לצורך 'ביצוע משימה' נקודתית והוא מתקיים בעיקר בין מנהלי תכניות ודרגי עבודה. לכן, אין להתפלא כי ההשפעה של הקרן על הארגונים אינה חורגת מהישגי התכנית הספציפית ותוצרי לוואי שלה וכי במקרים רבים המימון הממשלתי נשען על רצון טוב ועל זמינות של משאבים.

החשיבות של השפעה על ארגונים נוגעת לטווח הבינוני והארוך. בטווח הבינוני, שבו היקף ההפעלה הולך ומתרחב, עולה שאלת 'כושר הנשיאה' של הארגון. כלומר, האם ארגון שהצליח להוכיח היתכנות בפעילות בהיקף קטן, מוכן מבחינת ניהולית, אנושית, ארגונית, תפעולית ותקציבית, לפעולה בהיקף גדל. בשלב זה עליו להיות ערוך להתחבר בצורה עמוקה, מסודרת ורשמית יותר ל-'צינורות' המדיניות הממשלתית ולמימון הציבורי.

בטווח הארוך יגיע רגע מבחן משמעותי, שבו הנהלות הארגונים יצטרכו להחליט האם להמשיך את המאמץ לחיזוק המצוינות, באיזה היקף ובאיזה מקום בסדר העדיפות הארגוני. צריך לקחת בחשבון שבמציאות שבה כבר לא יתקבלו מענקים מהקרן ושסדר העדיפות הממשלתי והציבורי ישתנה, יהיו על הארגונים לחצים פנימיים וחיצוניים לסטות מהמיקוד הנוכחי. זהו רגע של אמת שבו לעומק המחויבות של הארגון והממשלה וליכולת הארגונית יהיה משקל רב.

גם מבחינת צוות הקרן מדובר בשינוי תפיסתי, משום שיהיה צורך 'לשחרר את המושכות' ולאפשר לעודד אצל הארגונים בעלות והובלה, תוך הידוק הקשר בינם ובין הממשלה. קרן טראמפ פעלה מתחילת דרכה לכך ששותפיה יובילו את סדר היום ואת עיצוב הדרך המשותפת. אולם, לצד הכבוד הכן שהיא רוחשת לשותפיה, הקרן לקחה תפקיד מוביל, נחוש ולעתים דומיננטי, כדי להבטיח דבקות במשימה ובמיקוד. כעת, תפקיד זה צריך להשתנות במידה, כדי לאפשר עצמאות וקיימות למהלך.

לאור זאת, על הקרן לזהות מספר ארגונים מבין שותפיה שהיא מעריכה שיכולים ליטול תפקיד מוביל ומשמעותי בהמשכות של המהלך לטיפוח הוראה קלינית לשם הרחבת מעגל המצוינות במתמטיקה ומדעים. מומלץ לקרן לבוא בדברים עם ארגונים אלו כדי לבחון האם וכיצד הקרן יכולה לסייע להם להתייבב בעמדה טובה לקראת שלב זה. במקביל, על הקרן לפעול עמם ועם הממשלה כדי לשפר ולשכלל את בסיסי הנתונים ושיתוף הידע ולעודד תרבות של קבלת החלטות מבוססת ידע, שפה משותפת ולמידה הדדית ומתמדת. על הקרן לסייע לפיתוחה של מדיניות ולהקמתם של צינורות מימון להכשרות המורים, לליווי המורים החדשים ולקהילות המורים, תוך יצירת מחויבות רשמית (ולעתים משפטית) ויציאה מדורגת של הקרן מתפקידה כמממן ומכנס של אשכולות אלו.