יסודות של מצוינות

פילנתרופיה וחטיבת הביניים בישראל



רון קורמוס

יועץ מדיניות ציבורית.
שימש כראש מטה שר הבריאות, כראש מטה שר המשפטים וכיועץ מדיניות ציבורית בקונסוליות ישראל בניו יורק ובבוסטון. מייעץ לקרן טראמפ ולארגון מעוז בתכנון ובהובלה של המהלך הלאומי "דאבל טק".

שותפויות מקצועיות וציבוריות — מהכיתה אל המרחב הציבורי

פרק 5

כאשר מבקשים להבין כיצד מתחולל שינוי במערכת החינוך, הנטייה הטבעית היא להפנות את המבט אל הכיתה. שם פוגשים המורים את התלמידים, שם מתרחשת ההוראה ושם אפשר לבחון אם תוכנית חדשה אכן שינתה את הישגי התלמידים או את חוויית הלמידה שלהם. משום כך, מרבית הדיון על חדשנות חינוכית מתמקדת בשאלות כיצד נכון ללמד, כיצד נכון להכשיר מורים או כיצד נכון לעצב תוכנית לימודים.

אלא שככל שקרן טראמפ העמיקה את פעילותה בחטיבות הביניים, כך התברר כי התשובות לשאלות הללו, חשובות ככל שיהיו, אינן מספקות. גם כאשר קיימים מורים מוכשרים ותוכנית פדגוגית מתאימה, והמנהלים ומשרד החינוך מחויבים למהלך, אי אפשר לדעת בוודאות שהשינוי יוטמע כהלכה או יצליח להחזיק מעמד לאורך זמן.

"הצלחתו של שינוי חינוכי תלויה מאוד בגורמים שנמצאים מחוץ לבית הספר", מסביר מנכ"ל הקרן אלי הורביץ. "האופן שבו הורים מבינים את חשיבותו של השינוי, הנכונות של רשויות מקומיות להשקיע בו, מידת העניין שמגלים בו מקבלי ההחלטות — כל אלה הם מרכיבים הכרחיים למורים ולתלמידים, כדי שיצליחו לייצר שינוי במה שמתרחש בתוך הכיתה".

התובנה הזאת מובילה את קרן טראמפ מראשית דרכה, אבל ככל שחלף הזמן והצטבר ניסיון בתחום, כך הלכה והתחזקה ההכרה כי שיפור ההוראה, פיתוח מקצועי של מורים והרחבת ההזדמנויות העומדות בפני תלמידים מצטיינים הם צעדים קריטיים אך לא מספיקים. תוכנית שתפעל לבדה במרחב, גדולה ומושקעת ככל שתהיה, לא תחולל שינוי מערכתי.

"קרנות פילנתרופיות טובות מאוד בניתוח הבעיות שהן רוצות להתמודד איתן", מסביר הורביץ. "מטבע הדברים, יש לקרנות נגישות טובה מאוד לחוקרים ולמידע, וגם סבלנות להעמיק ולהבין את הבעיה. אבל להבין את הבעיה זה רק חצי מהפתרון. מה שקרנות נוהגות לעשות בשלב הפתרון הוא להגדיל את צד ההיצע באמצעות השקעה בעמותות, לרוב כאלה שבונות קורסים והכשרות, והן גם מלוות את העשייה במדידה ובהערכה. בהתאם לכך, הפרויקטים שבהם משקיעות קרנות מצליחים בדרך כלל. הפיילוט עובד. אלא שהבעיה הגדולה, בעינה נשארת. לעיתים היא אף גדלה. בדיוק בגלל זה אנחנו מנסים לפעול בשיטה מעט אחרת — אנחנו מנסים להבין איך שינוי יסודי קורה ולהשקיע שם. כך ניסינו לעשות גם במהלך חטיבות הביניים".

שיטת הפעולה של הקרן נשענת על תיאוריית "הפילנתרופיה הקטליטית" (Catalytic Philanthropy), ולפיה גם פילנתרופיה צריכה להתנהל באופן אסטרטגי. לפי גישה זו, הגוף התורם עושה הרבה מעבר למתן מענקים — הוא משתמש בקשריו, בכישוריו וביכולת ההשפעה שלו כדי לקיים פעולות ממנפות (Amplifying Activities) ולייצר שינוי רחב ועמוק בהרבה ממה שמסוגלת לעשות התרומה לבדה.

שיטת העבודה של קרן טראמפ הובילה לתובנה ברורה בנוגע לאופן הפעולה במהלך חטיבת הביניים: השינוי הנדרש מתחיל בכיתה, אבל הוא רחוק מלהסתיים. זהו רק המעגל הראשון, בצד מעגלים הכרחיים נוספים — תחילה בית הספר והרשות המקומית ואחריהם רשתות החינוך, משרד החינוך, האקדמיה, ארגונים פילנתרופיים עמיתים, ארגוני החינוך ותעשיית ההייטק. אבל גם בכך לא די. בקרן הבינו שכדי לסגור ולבסס את המעגלים הללו, מהלך של שינוי מערכתי חייב להתרחב גם אל המרחב הציבורי — אל התקשורת, אל הרחוב ולתוך משקי הבית.

פרק זה עוסק בהתרחבות הזאת. הוא אינו מבקש לסקור את מכלול פעילותה של הקרן בחטיבות הביניים, אלא להתמקד במהלכים שנועדו להרחיב את השפעתה אל מעבר לעבודה הישירה עם מערכת החינוך. הוא בוחן כיצד נולדו רעיונות כמו "צינור המצוינות", כיצד התפתח מהלך TOP15, מדוע בחרה הקרן להשקיע בקמפיין ציבורי, מה ביקשו להשיג יוזמות כמו "שבוע המצוינות הישראלית" וכנס "תתארו לכם", ומה ניתן ללמוד מכל אלה על תפקידה של פילנתרופיה המבקשת להשפיע על מערכת ציבורית שלמה ומורכבת.

הפרק לא מבקש להציג סיפור הצלחה. גם לא סיפור של כישלון. מרבית המהלכים המתוארים בו עדיין צעירים יחסית. חלקם שינו את אופיים במהלך הדרך, ואת השפעתם של אחרים ניתן יהיה להבין ולמדוד כהלכה רק בעוד מספר שנים. מטרתו של הפרק היא אחרת: להתבונן בתהליך, לזהות את ההנחות שעמדו בבסיסו, לבחון כיצד השתנו אותן הנחות עם הזמן ולנסות להבין כיצד יכולה (ולעיתים נדרשת) קרן פילנתרופית להרחיב בהדרגה את גבולות הגזרה של פעולותיה.

מוטב מוקדם

בשנת 2018 ניצבה קרן טראמפ בצומת משמעותי. מהלך "5 פי 2", שנועד להגדיל את מספר תלמידי חמש יחידות במתמטיקה, כבר הוכיח כי ניתן להזיז מערכת גדולה כאשר מדיניות ממשלתית, הירתמות של הנהגת משרד החינוך, השקעה במורים ושותפות עם השדה החינוכי מתלכדות זו עם זו. מספר הלומדים במסלול המוגבר עלה באופן משמעותי, והמהלך הפך דוגמה בולטת ליכולתה של פילנתרופיה לבסס רפורמה משמעותית.

דווקא על רקע ההצלחה הזאת התעוררו אצל הקרן ושותפיה שאלות: אם ישראל מצליחה להגדיל את מספר התלמידים שלומדים חמש יחידות מתמטיקה, מדוע שיעור הצעירים הפונים ללימודי הנדסה ולמקצועות הטכנולוגיים אינו גדל באותו קצב? מדוע קבוצות אוכלוסייה שלמות אינן מגיעות כמעט למסלולים הללו? והאם ייתכן שהמפתח נמצא בכלל בשלב מוקדם יותר של מערכת החינוך?

הפיתוי במצב כזה הוא למהר אל הפתרון: להכריז על תוכנית חדשה, לבחור יעד נוסף ולהתחיל לפעול. הקרן הבינה מיד שנדרש מהלך משלים, אבל כדי לגבש אותו היא פנתה תחילה לתהליך של למידה ותשאול שותפים. אנשי הקרן אספו נתונים, קיימו שיחות עם חוקרים מהארץ ומחו"ל, התייעצו עם המועצה המייעצת של הקרן, בחנו מחקרים של ה-OECD ושל גופים נוספים, וניסו להבין היכן בדיוק נמצא צוואר הבקבוק.

אחד הממצאים שחזרו שוב ושוב היה היעדרה המוחלט כמעט של חטיבת הביניים בדיון הציבורי על עתידו של ההייטק הישראלי. כאשר דיברו על מחסור במהנדסים, הדיון עסק בדרך כלל באוניברסיטאות. כאשר דיברו על הישגים לימודיים, הדיון עסק בבתי הספר היסודיים או בבחינות הבגרות. חטיבת הביניים נתפסה בעיקר כשלב מעבר — שלוש שנים בין שני שלבים חשובים יותר.

אלא שהנתונים סיפרו סיפור אחר.

מחקרים מהעולם, וגם כאלה חדשים שבוצעו לבקשת הקרן בישראל, הצביעו על כך שהשנים הללו הן בדיוק התקופה שבה תלמידים מגבשים את תפיסתם העצמית, מחליטים אם לבחור במסלולים מאתגרים יותר ומתחילים לפתח זהות שתלווה אותם גם בתיכון. התברר שהחלטות המתקבלות בכיתה ז' או ח' משפיעות לעיתים קרובות על האפשרויות שייפתחו בפני התלמידים שנים לאחר מכן.

מכאן צמחה אחת התובנות המשמעותיות ביותר של הקרן: הדיון כולו מתחיל מאוחר מדי. אם רוצים להבין מדוע רק חלק מהתלמידים מגיעים ללימודי הנדסה, אי אפשר להתחיל בשערי האוניברסיטה. אם רוצים להבין מדוע רק חלק מהתלמידים בוחרים חמש יחידות מתמטיקה, אי אפשר להתחיל בכיתה י'.

התובנה הזאת קיבלה שם בקרן: "צינור המצוינות", ובצדו משימת-על: להרחיב את הצינור הזה.

"המחקרים שביצענו הראו תופעה ישראלית ייחודית", מספר הורביץ. "מחקר אחד הראה שיש 9% תלמידים שמצטיינים במבחני פיז"ה, והם בעיקר בנים-יהודים-חילונים-ממרכז הארץ. מחקר נוסף הראה שההייטק הישראלי מעסיק 9% משוק העבודה, והם בעיקר גברים-יהודים-חילונים ממרכז הארץ. אמרנו לעצמנו שזה דומה מדי והרחבנו את הבדיקה. עד מהרה התבהר שגם בתיכון, בצבא, באקדמיה — אלה אותם 9%. נגלה לפנינו 'צינור המצוינות' וראשיתו בחטיבה. החלטה שנער או נערה מקבלים בגיל 12 משפיעה דרמטית על הקריירה שלהם בגיל בגרות. בשונה ממדינות אחרות בעולם, שבהן התלמידים המצטיינים מתפזרים בבגרותם בין שלל מקצועות, בישראל המסלול הוא מובהק — הצטיינות בלימודים מובילה להייטק".

כך, במקום לראות את מערכת החינוך כסדרה של שלבים נפרדים — יסודי, חטיבה, תיכון, אקדמיה — הציע "צינור המצוינות" רצף אחד שבו כל שלב משפיע על הבא אחריו. בחירה

בכיתת מצוינות בחטיבת הביניים מגדילה את הסיכוי לבחור במסלול מדעי בתיכון, בחירה במסלול מדעי מגדילה את הסיכוי ללמוד הנדסה, ולימודי הנדסה משפיעים על ההשתלבות בתעשיית ההייטק. כל תחנה ברצף הזה אינה מסבירה לבדה את התוצאה הסופית, אך כל אחת מהן משפיעה על האפשרויות הפתוחות בפני התלמידים בהמשך הדרך.

די מהר הבינו בקרן שיהיה עליהם לצאת למסע של שכנוע ושינוי תפיסה: חטיבת הביניים היא לא עוד שלב במערכת החינוך. היא חוליה מרכזית בדיון על עתידה המדעי והטכנולוגי של מדינת ישראל.

משהו חדש מתחיל

ההבנה שהבעיה היא מערכתית ושחטיבת הביניים היא חוליה מרכזית ב"צינור המצוינות" פתרה שאלה אחת, אך העלתה שאלות מורכבות יותר: אם איש מהשחקנים אינו מחזיק בכל חלקי הפתרון, ואכן מדובר ברצף אחד המשתרע על פני שנים ומערכות רבות, כיצד ניתן לגרום לאותם שחקנים לפעול יחד? ומי אמור להיות אחראי על הרצף הזה?

התשובה לא הייתה ברורה. לאף אחד.

משרד החינוך אחראי על בתי הספר, אך אינו שולט במערכת ההשכלה הגבוהה. האוניברסיטאות אינן מעצבות את תוכניות הלימודים בחטיבות הביניים. תעשיית ההייטק נהנית מבוגרי האוניברסיטאות, אך אינה מנהלת את מערכת החינוך. גם רשויות מקומיות, רשתות חינוך, צה"ל וארגוני החברה האזרחית משרטטים כל אחד רק חלק מסוים מהתמונה המלאה.

תהליך הלמידה שביצעה הקרן הוביל אותה למסקנה כי חיזוק השלב המוזנח של חטיבת הביניים מצריך שיתוף פעולה רב-מגזרי והוליסטי. כך הלך והתגבש מהלך TOP15.

TOP15 נועד לשמש כשלב המשלים של "5 פי 2", הפעם תוך מתן דגש על חיזוק המיומנויות (אוריינות) של התלמידים המתבגרים. יעד הליבה נותר בעינו: להציב את ישראל כאחת מ-15 המדינות המובילות בעולם במתמטיקה במבחנים הבין-לאומיים.

המשימה החדשה הלכה והתגבשה במשך כשנתיים, מאמצע 2019 ועד להשקתה באמצע 2021. ביסודה עמד הצורך לחזק את הידע והמיומנויות של תלמידי ישראל במקצועות המתמטיקה והמדעים, תוך מיקוד בתלמידות, בפריפריה ובחברה הערבית.

בקרן התחבטו במשך תקופה כיצד נכון לקדם את המהלך הזה. תחילה נטו מובילי המהלך שלא להמשיך במתכונת של "קולקטיב אימפקט" (Collective Impact), מודל העבודה הרב-

מגזרי, אך בחינה מעמיקה יותר הובילה להחלטה לשוב ולפעול לפי מתודולוגיה זו. לא היה מספיק להפגיש בין קבוצות של אנשים, ארגונים או בעלי עניין כדי להתמודד עם האתגר המשותף; צריך היה להגדיר יעד אחד ולוודא שכל השותפים מחויבים אליו.

"מי שעובד איתנו על משימה חייב להסכים שהוא עובד על משימה אחת מוסכמת", מסביר הורביץ. "השותפים הם לרוב מתחרים אחד של השני, ויש להם טריטוריות שונות ושיטות פעולה שונות — זה לא רק בסדר, זה מצוין. אבל על המשימה הגדולה חייבים להסכים — ולפעול להשגתה. זה הבסיס של קולקטיב אימפקט".

הבחירה של קרן טראמפ במודל קולקטיב אימפקט לא הייתה רק החלטה נקודתית. היא שיקפה תפיסה רחבה יותר באשר לתפקידה של פילנתרופיה במערכות ציבוריות. לכאורה, קרן פילנתרופית נמצאת בעמדת נחיתות. אין לה סמכות רגולטורית, והיא אינה קובעת מדיניות לאומית, אינה מחזיקה במערכת ביצועית משלה ואינה יכולה לחייב אף אחד מן השותפים לפעול. ואולם, דווקא המגבלות הללו עשויות להפוך אותה, במצבים מסוימים, לגורם המסוגל לחבר בין שחקנים שקשה להם לשתף פעולה במסגרת אחרת.

בשונה ממשרד ממשלתי, הקרן אינה נתפסת כבעלת אינטרס ארגוני או פוליטי. כמו כן, בניגוד לארגון חברה אזרחית היא אינה מבקשת לקדם פתרון אחד מסוים, ובשונה מחברה עסקית היא אינה מתחרה על נתח שוק. המעמד הזה מאפשר לה לעיתים לזמן אל השולחן גופים שבשגרה כמעט אינם עובדים יחד — משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, חברות הייטק, חוקרים, עמותות וקרנות אחרות — וליצור עבורם מרחב שבו ניתן לדון בבעיה המשותפת עוד לפני שמתווכחים על הפתרון.

במובן זה, תפקידה של הקרן הוא לא להחליף את המדינה ובטח לא לעקוף אותה. להפך. מטרתה לסייע למערכת לראות את עצמה כמערכת, לזהות את נקודות החיבור בין שחקנים הפועלים בדרך כלל במקביל ולאפשר להם לפתח שפה, אמון ותפיסת אחריות משותפת. זה תפקיד שקשה לכמת במספרים, אך הוא עשוי להיות תנאי מקדמי לכל שינוי מערכתי.

במקרה של TOP15, לאחר תהליך מחקר והיוועצות הוחלט כי הקולקטיב יעמיד לעצמו כמטרה את שדרוג מעמדה של ישראל במדד הבין-לאומי פיז"ה (PISA). היעד שנבחר היה שאפתני אך הוסכם כי הוא ישים — להעלות את ישראל לקטגוריית 15 המובילות במדד, במחזור הבחינה שייערך בשנת 2025.

פיז"ה הוא מחקר בין-לאומי הנערך על ידי מנהל החינוך של ה-OECD במטרה לבדוק את רמת האוריינות של תלמידים בני 15 במתמטיקה, בקריאה ובמדעים. המחקר מתקיים בצורת מבחנים אחת לשלוש שנים ומשווה את רמת ההישגים הלימודיים של תלמידים במדינות שונות בעולם, מתוך שאיפה לשפר את שיטות החינוך ואת ההישגים הלימודיים המעשיים בבתי הספר.

הבחירה במדד פיז"ה לא הייתה מובנת מאליה כבר מראשיתה. לאורך השנים נשמעת ביקורת על עצם השימוש במבחנים בין-לאומיים כמצפן למדיניות חינוכית. מבקרים טוענים כי המבחנים האלה מצמצמים את מושג החינוך להישגים מדידים, מתקשים ללכוד מיומנויות רחבות יותר ואף מעודדים מערכות חינוך "ללמד למבחן".

בקרן היו מודעים לביקורת, אך ראו בפיז"ה בראש ובראשונה שפה משותפת ולא יעד בפני עצמו. מבחינת הצוות, ערכו של פיז"ה לא נבע מהציון המספרי, אלא מהעובדה שהוא היה המדד המצוי היחידי שאִפשר להשוות לאורך זמן את יכולתם של בני נוער להתמודד עם בעיות מורכבות במצב של אי-ודאות, להבין טקסטים, לחשוב באופן מתמטי ולעשות שימוש מעשי בידע.

באמצעות המהלך החדש ביקשה הקרן לחזק את המסגרת הרעיונית שהונחה ב"5 פי 2" ולפיה המצוינות בחינוך אינה נוגעת רק לאיכותה של מערכת החינוך, אלא גם ובעיקר ליכולתה העתידית של מדינת ישראל להמשיך ולהיות מובילה במדע, בטכנולוגיה ובחדשנות. המשמעות הייתה שמהלך TOP15 חייב להיות גם כלכלי, חברתי ולאומי, ולא רק חינוכי.

למהלך הצטרפו אנשי אקדמיה, נציגי תעשיית ההייטק, דמויות מפתח בשלטון המקומי, גופי מחקר, ארגוני חברה אזרחית ומשרדי ממשלה. ההירתמות הייתה מרשימה, וההצלחה שרשם מהלך "5 פי 2" הניחה תשתית פורייה לגיוס שותפים למהלך חדש.

אלא ששלב צירוף השותפים היה רק נקודת הפתיחה. אנשים שהיו מעורבים בגיבוש ובהובלה של TOP15 מעידים שוב ושוב כי הצלחת "5 פי 2" הייתה בעוכריו של המהלך המשלים. עד מהרה התברר שהמהלך הקודם והצלחתו מקשים מאוד על פריחת המהלך החדש. ההשוואה המיידית ל"5 פי 2", הדינמיקות שנוצרו בעבודה עליו ועייפות הדרגים השונים יצרו חסם משמעותי לאורך כל שלביו של TOP15.

"יצאנו לדרך עם רוח גבית מאוד חזקה, בזכות הצלחת '5 פי 2'", מתאר הורביץ. "חשבנו שיש בידינו הנוסחה והשותפים האולטימטיביים למהלך משלים ומתבקש. אבל די מהר התברר שרוח גבית היא לא תמיד חיובית".

כאשר קרן פילנתרופית מבקשת לחבר בין גופים רבים לטובת משימה שאפתנית של שינוי רחב ומערכתי, גבולות האחריות מיטשטשים. ההצלחה אינה תלויה עוד רק באיכותה של המשימה הנבחרת, אלא גם במידת האמון שנבנה בין השותפים, בנכונותם לעבוד יחד וביכולתם להמשיך לפעול גם כאשר לכל אחד מהם סדרי עדיפויות שונים. זו המורכבות האינהרנטית שעליה מבוסס מודל "קולקטיב אימפקט".

ככל שהתקדמה העבודה על TOP15, הלכו ונחשפו הקשיים שבהפיכת רעיון רחב ומורכב לפעולה מתואמת ויצרנית. שיתופי הפעולה שהסתנכרנו זה עם זה והעצימו כל כך את מהלך "5 פי 2" בוששו לבוא במהלך החדש.

הקושי הראשון היה מוסדי. ההנהגה והמטה של משרד החינוך לא נרתמו למהלך כפי שהיה ב"5 פי 2". במבנה המקצועי של המשרד, חטיבת הביניים נמצאת באחריותם של כמה אגפים שונים, ולכל אחד מהם תחומי אחריות מוגדרים. גם כאשר הייתה נכונות לשיתוף פעולה, לא תמיד היה ברור מי במשרד אמור להוביל את התהליך, מי אחראי על קבלת ההחלטות ומי אמור לסנכרן בין הזרועות השונות.

יתרה מכך, עצם העיסוק במיומנויות התלמידים ובמדידתן היה בוסרי ושנוי במחלוקת בקרב אנשי המשרד. תוכנית הלימודים הרשמית של המשרד כלל לא הייתה מוכוונת להקניית מיומנויות, ובין גורמי המקצוע הרלוונטיים שררה מחלוקת עזה סביב חשיבותו ונחיצותו של מדד פיז"ה, היעד שהקולקטיב בחר להתמקד בו.

"בהסתכלות לאחור, זו הייתה לקונה משמעותית מאוד במאמץ שלנו", מתארת פזית הוכמן, מי שניהלה את TOP15 מטעם "שיתופים", ארגון השדרה של המהלך בשנים 2019-2023. "בחרנו להתמקד בנושא סופר אקוטי, אלא שבמשרד החינוך לא ממש מודדים אותו, ובזמנו גם מיעטו להתעסק בו".

עד מהרה הבינו בקרן וב"שיתופים" שבשונה מ"5 פי 2", הפעם יידרש הקולקטיב לפעול מלמטה למעלה: תחילה בהטמעה רחבה בשטח, ורק לאחר מכן במסדרונות מטה משרד החינוך בירושלים.

הקושי השני היה רעיוני. עם התרחבות מעגל המשתתפים התברר שגם המונח "מצוינות" אינו מוסכם: עבור חלק מן המשתתפים הוא סימל הישגים לימודיים גבוהים, ואילו אחרים ראו בו כלי לצמצום פערים באמצעות הרחבת ההזדמנויות; בעוד אנשי התעשייה הדגישו את צורכי שוק העבודה, אנשי הרשויות המקומיות עסקו בעיקר בשאלת הנגישות של תלמידים לכיתות המצוינות. לא הייתה בין השותפים מחלוקת עקרונית, אולם כל אחד מהם התבונן באותה בעיה דרך עדשה אחרת.

בשלב הזה התברר כי חלק ניכר מן העבודה אינו עוסק כלל ביצירת תוכניות חדשות, אלא בבניית שפה אחידה.

"בשדה החינוכי הרחב התחזקה ההסכמה שמיומנויות זה חשוב, שזה מה שקורה בכל העולם ושלשם צריך ללכת", מספרת הוכמן. "אבל לא הייתה הסכמה לגבי המיומנויות שצריך להתמקד בהן — האם במיומנויות מתמטיות ומדעיות או דווקא במיומנויות רכות כמו עבודת צוות ופתרון בעיות מורכבות? נדרשנו לגבש הסכמה ובהירות בין השותפים, וזה לא היה פשוט בכלל".

הקושי השלישי הגיע מהמציאות עצמה. זמן קצר לאחר שהחל המהלך פרצה מגפת הקורונה. מערכת החינוך כולה עברה למצב חירום וסדרי העדיפויות השתנו באחת. בתי הספר עסקו בלמידה מרחוק, בפערים שהעמיקו ובשמירה על רצף חינוכי. יוזמות ארוכות טווח נדחקו מטבע הדברים מפני הצרכים המיידיים.

גם לאחר סיום משבר הקורונה לא שבה המערכת לשגרה מלאה. שנים של אי יציבות פוליטית הביאו לחילופי ממשלות, שרים ומנהלים בכירים במשרד החינוך. מהלכים שבנויים על מערכות יחסים ארוכות טווח נאלצו להסתגל שוב ושוב למציאות משתנה. במקום להתקדם בקו ישר, התפתחה העבודה בגלים. פעם היא הואצה, ופעם — הואטה. לעיתים היה צורך לחזור ולהסביר את הרציונל, לגייס מחדש שותפים ולבנות שוב יחסי אמון.

בשלב הזה באה לידי ביטוי אחת התכונות שמאפיינות את עבודת הקרן לאורך השנים: הנכונות לשנות את דרך הפעולה מבלי לוותר על הכיוון. במקום להיצמד לתוכנית נוקשה, המערכת התגמשה. מהלכים מסוימים של TOP15 קיבלו משקל גדול יותר, פרויקטים עודכנו ושופרו תוך כדי תנועה ושותפים חדשים גויסו לדרך. צוות התוכנית שם דגש רב יותר על עבודה עם רשויות מקומיות ועל פיתוח ידע, וחלק ניכר של המאמץ הוסט בהדרגה לכיוון הרחבת הכמות והפריסה של כיתות המצוינות.

"למעשה, מ-2018 ועד 2022 השקענו ארבע שנים טובות בפיתוח צד ההיצע. היה לנו מלאי גדול ומרשים של חומרי לימוד בסטנדרטים בין-לאומיים, שכלל 17 תוכניות לימוד שנכתבו במכון ויצמן, בטכניון ובמטח — המרכז לטכנולוגיה חינוכית", מתאר הורביץ. "עכשיו היה צריך לפתח את צד הביקוש ולהגדיל את מספר התלמידים ברחבי הארץ שבשיעורי מתמטיקה ופיזיקה ילמדו תכנים שיכינו אותם לעולם האמיתי, למשל איך עובד רכב אוטונומי ומהי הלוגיקה מאחורי כיפת ברזל. בשלב המיידי כיתות המצוינות היו הכתובת המיטבית".

במסגרת עדכון נתיב הפעולה, פנתה הקרן לכלל השותפים במהלך, בדגש על רשתות החינוך והשלטון המקומי, והציעה להם תמריצים לטובת הכפלת מספר כיתות המצוינות ברחבי הארץ. חלק ניכר מהשותפים נענו לאתגר, וכך בתוך ארבע שנים נפתחו ברחבי הארץ 247 כיתות מצוינות חדשות. הגידול הזה הכפיל, הלכה למעשה, את מספר כיתות עמ"ט שהוקמו על ידי משרד החינוך.

"ההחלטה לשנות כיוון לעבר כיתות המצוינות העלתה אותנו על גל חזק ונכון", מתארת הוכמן. "פתאום השטח הבין אותנו ואת מה שעליו לעשות, ובהתאם גם במטה המשרד החלו לגלות יותר עניין במהלך. היכולת לרתום ולהניע לפעולה השתפרה פלאים".

עם זאת, גם לאחר ההרחבה המשמעותית, עמדה הפריסה של כיתות המצוינות על כרבע מחטיבות הביניים בישראל בלבד.

שינוי משמעותי וחיובי בהיבט זה חל בראשית 2022. שרת החינוך דאז, יפעת שאשא ביטון, ומנכ"לית משרדה, דלית שטאובר, החליטו להפוך את הרחבת כיתות המצוינות לפרויקט דגל משמעותי בקדנציה שלהן. למעשה, הן "הלאימו" מבחינתן את המהלך, והפכו אותו למדיניות המשרד. באותה נשימה, השרה והמנכ"לית גם הודיעו כי בכוונתן לשנות מן היסוד את תוכנית הלימודים בחטיבות הביניים, ולהתאים אותה למיומנויות שנבדקות בפיז"ה. התנגדותם של גורמי מקצוע שונים במשרד החינוך לא נעלמה, אבל מעת שהדרג הנבחר הציג בצורה ברורה את כוונותיו, הורגשה התמתנות משמעותית בגזרה זו.

היציאה לבחירות כלליות וחילופי הממשלות שחלו חודשים ספורים אחר כך קטעו את המומנטום הנמרץ שהגיע סוף סוף מלמעלה, אולם שותפי המהלך לא חדלו מהמאמץ העיקש להרחיב את פריסת כיתות המצוינות.

תהליך ניתוח הפוטנציאל בכל רשות מקומית, שהתרחש תוך כדי מהלך TOP15, הראה בבירור שהגדלת מספר כיתות המצוינות ברחבי הארץ משפיעה ישירות על שיעור תלמידי התיכון שניגשים לבסוף לבגרות הייטק — חמש יחידות לימוד במתמטיקה, חמש יחידות באנגלית וחמש יחידות בפיזיקה או במדעי המחשב. ההשלכות החיוביות האלה תמרצו את השותפים כולם להמשיך ולהשקיע משאבים ואנרגיות בנתיב זה.

הממצאים האלה הובילו באופן טבעי להתגבשות המהלך הבא של הקרן, המתמקד בבגרות הייטק — "דאבל טק", שהושק רשמית באמצע 2026. המהלך פועל במתכונת "קולקטיב אימפקט", וארגון "מעוז" נבחר לשמש ארגון השדרה שלו. היעד של המהלך החדש (שעליו יורחב מטבע הדברים רק בספר התיעוד הבא) הוא להכפיל את מספר תלמידי התיכון שמסיימים בגרות הייטק — המשך ישיר ומתבקש של ממצאי TOP15.

בצד התנעת המהלך החדש, דרכו של TOP15 עוד לא תמה. אכן, דרכו לא הייתה קלה, כפי שתואר פה בהרחבה. לכך יש להוסיף את השלכות טבח 7 באוקטובר 2023 והמלחמה הממושכת שפרצה בעקבותיו, אירועים שטרפו בישראל את כל הקלפים, בכל התחומים, ובתוך כך גם בשדה החינוכי. במהלך תקופה זו גם החליט ארגון "שיתופים" לסיים את דרכו כארגון השדרה של המהלך. צעד זה חייב את הקרן לקחת על עצמה באופן זמני תפקיד שאינו טבעי לה, בלשון המעטה, כגורם המתכלל של TOP15, לטובת השלמת הפרק המסיים של המהלך.

במבט לאחור על השתלשלות TOP15, עולה לקח חשוב: מידת הצלחתו של המהלך אינה טמונה בכך שהוא התממש בדיוק כפי שתוכנן, אלא בכך שהצליח להמשיך להתפתח גם כאשר המציאות השתנתה.

ייתכן שגם הקרן עצמה השתנתה בעקבות המהלך. בתחילת הדרך, הנטייה הטבעית הייתה לחפש את ההתערבות שתייצר את ההשפעה הגדולה ביותר: תוכנית טובה יותר, הכשרה טובה יותר, כלי מדידה מוצלח יותר. ככל שהתקדמה העבודה, הלכה והתחזקה ההבנה שלעיתים דווקא איכות החיבורים בין השחקנים חשובה מן ההתערבות עצמה.

זהו אינו לקח טריוויאלי לפילנתרופיה. קרנות נמדדות בדרך כלל על פי הפרויקטים שהן מממנות ועל פי תוצאותיהם. הרבה יותר קשה למדוד את תרומתה של שיחת צד מעולה שהתקיימה בסיומה של ועדת היגוי, של אמון שנבנה בין שותפים או של שפה משותפת שאפשרה בהמשך מהלך רחב יותר. ובכל זאת, ככל שהתקדם מהלך חטיבות הביניים, נדמה שהקרן החלה לראות גם בפעולות מן הסוג הזה חלק אינטגרלי מתפקידה.

ואולי דווקא משום כך התבהר לקרן תוך כדי העבודה על TOP15 שקואליציה רחבה של שותפים מקצועיים אינה מספיקה, משום שלא היה ברור לשותפים מה בדיוק בודקים מבחני פיז"ה. גם בשלב המאוחר שבו הממשלה נרתמה למהלך באופן מלא, לא היה בכך די. משרד החינוך, ארגוני החינוך, הרשויות המקומיות, האקדמיה וההייטק אמנם החלו לדבר בשפה משותפת, אבל מחוץ למעגל הזה הציבור הרחב כמעט שלא הכיר את התפיסה שעליה נשען המהלך. רוב ההורים עדיין ראו בחטיבת הביניים תחנת מעבר. מעטים בלבד קישרו בינה לבין עתידם האקדמי או המקצועי של ילדיהם.

אם רעיון "צינור המצוינות" נועד לשנות את האופן שבו אנשי מקצוע חושבים על הבעיה, והקולקטיב יצר אקוסיסטם מקצועי שפועל לפתור אותה, נדמה היה שכעת נדרש שלב נוסף — כזה שינסה לתרגם את התובנות המקצועיות לשפה שתהיה מובנת וקליטה לציבור הרחב. המעגלים אמנם הלכו והתרחבו במהלך העבודה על TOP15, אך המציאות בשטח חייבה לייצר מעגלים נוספים ורחבים יותר, מחוץ לשדה החינוכי.

הקמפיין הכי קשה שעשינו

במהלך 2022 נראה היה שבקהילה המקצועית התגבשה ההבנה שחטיבת הביניים היא נקודת התערבות קריטית, אך מחוצה לה המצב נותר שונה בתכלית.

בחברה שבה כמעט כל הורה שואף שילדו ילמד חמש יחידות מתמטיקה, אך הורים מעטים מתעניינים במה שמתרחש בחטיבת הביניים, קשה לצפות שמנהלי בתי ספר, רשויות מקומיות או פוליטיקאים יראו בשלב הזה יעד אסטרטגי.

אם עד אותו שלב עסקה הקרן בעיקר בבניית ידע ובהקמת ותחזוקה של השותפויות במהלך TOP15, כעת עלתה האפשרות שהיא יכולה, ואולי חייבת, להשפיע גם על עיצוב השיח הציבורי. אחת הפעולות שנבחרו הייתה קמפיין תקשורתי בתפוצה ארצית, בשיתוף עם שידורי קשת.

כמעט כל מי שעוסק במדיניות ציבורית מכיר את הרגע הזה. לאחר חודשים ולעיתים שנים של מחקר, ניתוח נתונים וגיבוש אסטרטגיה, מגיע הרגע שבו צריך להסביר את כל המורכבות הזאת במשפט אחד. בדרך כלל, זה גם הרגע שבו רעיונות רבים הולכים לאיבוד.

קל להסביר למומחים כיצד החלטות המתקבלות בגיל 13 משפיעות על מספר המהנדסים בעוד 15 שנים. קשה הרבה יותר להסביר זאת להורים שטרודים בחיי היומיום, מבלי להישמע פשטני או מנותק. הקרן החליטה להעמיד את עצמה למבחן הזה בשעת פריים טיים בערוץ 12.

הדיונים שקדמו לקמפיין עסקו לא מעט בשאלה כיצד נכון לדבר על מצוינות. האם כדאי לדבר על מתמטיקה? האם להכווין להייטק? או שאולי צריך בכלל לדבר על הזדמנויות? בסופו של דבר התקבלה החלטה שבמבט ראשון נראית מוזרה מאוד. קודם כול, לא לדבר על הקרן. גם לא לדבר על תוכנית ספציפית. אפילו לא לדבר על כיתות מצוינות. כן לדבר על המציאות. כך נולד המסר: "הדרך להייטק מתחילה בחטיבה".

אפשר לקרוא את המשפט הזה בתוך שנייה אחת, אבל מאחוריו עמדו שנים של למידה ותנועה. הוא קיפל בתוכו את רעיון "צינור המצוינות" כולו. לא היה בו נתון אחד. לא הוזכרו מחקרים. הופיעה בו רק טענה אחת פשוטה: אם עתידה של ישראל תלוי במידה רבה ביכולתה להצמיח עוד מדענים, מהנדסים ואנשי טכנולוגיה, אי אפשר להתחיל את הדיון כאשר אותם צעירים בני 18. צריך להתחיל הרבה קודם.

גם הקריאה לציבור בקמפיין הייתה חריגה ביחס לקמפיינים רגילים. הקמפיין, שהתפרסם בכל הפלטפורמות של שידורי קשת, לא ביקש מההורים להירשם לתוכנית מסוימת. לא הוצעה הרשמה, גם לא הוצע שירות. הסיבה לכך הייתה פשוטה: המציאות הייתה מאוד מורכבת.

בישראל לא הייתה מסגרת אחת של כיתות מצוינות, ורשויות שונות הפעילו מודלים שונים. בחלק מן היישובים טרם פותחו מסגרות מתאימות. קריאה גורפת להירשם הייתה יוצרת ציפייה שלא תמיד ניתן היה לממש. במקום זאת הקרן בחרה להעלות שאלה. האם אנחנו, כהורים וכחברה, מבינים עד כמה השנים הללו משמעותיות? המטרה לא הייתה לגרום לצופים לבצע פעולה מיידית, אלא לגרום להם להסתכל אחרת על אותה מציאות.

"עשיתי עם קרן טראמפ כמה וכמה שיתופי פעולה, וזה ללא ספק היה המאתגר מכולם", מספרת איילת זיו אב, ששימשה במשך שנים מנהלת שיתופי הפעולה של שידורי קשת. "נתבקשנו לגבש קמפיין שאין בו הנעה ברורה לפעולה, אף שזה בדרך כלל תנאי הכרחי ליציאה לקמפיין. אבל סירבנו להתייאש. בסוף, אחרי כמה וכמה גרסאות וגניזות, החלטנו לתעד דמויות מעוררות השראה שמספרות איך תקופת בית הספר, והבחירות שעשו שם, השפיעו על מהלך הקריירה שלהן. הניסיון הזה עבד, ועם זה יצאנו לדרך. מבחינתי, ואני חושבת שמבחינת כולם, לא יצרנו פה קמפיין אידאלי, אבל בנסיבות המאוד מורכבות ומגבילות, אני חושבת שלכל הפחות הצלחנו לעורר השראה ולגרות מחשבה".

לאחר סיום הקמפיין בחנה הקרן את תוצאותיו. לפי מדדים רשמיים, לא היה ספק בכישלון. בסקר שנערך ערב השקת הקמפיין בקרב הורים, העידו 47% מהנשאלים על מודעות לקיומן של כיתות מצוינות בחטיבה — ובסקר דומה שנערך עם סיום הקמפיין, הופיעה אותה תוצאה בדיוק.

אלא שעד מהרה, החלה להתבהר תמונה אחרת. יותר ויותר גופים מקצועיים ומעצבי המדיניות בחינוך אימצו את ההיגיון שעמד בבסיס הקמפיין, ואף הסלוגן עצמו הפך שגור בפיהם. ועדות ציבוריות החלו לדבר על חשיבותה של חטיבת הביניים. מנהלים בתעשיית ההייטק השתמשו באותו מסר. גם בדיונים מקצועיים במשרד החינוך ובמערכת ההשכלה הגבוהה הופיעה שוב ושוב הטענה שהשקעה בשנות החטיבה היא השקעה בעתידה הטכנולוגי-מדעי של ישראל.

"אני זוכר את עצמי יושב בדיון של ועדת פרלמוטר", מספר הורביץ. "זה היה בסמוך לתקופה שבה הקמפיין רץ בטלוויזיה. בזה אחר זה, הסבירו החברים הנכבדים שכדי להכין את תעשיית ההייטק הישראלית לעתיד חייבים להתחיל את העבודה בחטיבה. זו תפיסה שלא הייתה קיימת עד אז".

אי אפשר לייחס את כל ההתפתחויות הללו לקמפיין, וסביר הרבה יותר לראות בו חוליה אחת בתוך מהלך רחב בהרבה. אולם, ייתכן שדווקא בכך טמונה תרומתו: לא בכך ששינה את דעתו של הציבור בן לילה, אלא בכך שסיפק שפה פשוטה לרעיון שכבר הבשיל בתוך הקהילה המקצועית.

חג למצוינות

אם קמפיין "הדרך להייטק מתחילה בחטיבה" ביקש לגרום לציבור לחשוב מחדש על חטיבת הביניים, הרי שהמהלך הבא ביקש להרחיב עוד יותר את השיחה — ולעסוק במצוינות עצמה. לא רק במערכת החינוך, לא רק בהייטק, אלא בהקשר רחב יותר. כיצד נראית תרבות המעודדת מצוינות? השאלה הזאת עמדה בבסיס היוזמה שנולדה ב-2021 ושנה לאחר מכן יצאה לפועל בשבוע המצוינות הישראלית הראשון.

על פניו, אפשר לתהות מדוע קרן העוסקת בפיתוח מצוינות במתמטיקה ובמדעים משקיעה משאבים ביוזמה חברתית-תרבותית רחבה. אולם מנקודת מבטה של הקרן, דווקא ההפך הוא הנכון. ככל שהעמיקה העבודה בחטיבות הביניים, כך התחזקה ההבנה שתוכניות חינוכיות אינן פועלות בריק. הן מתקיימות בתוך חברה המחזיקה בתפיסות מסוימות על הצלחה, על מאמץ, על כישרון ועל מצוינות. כאשר הורים, תלמידים, מנהלים ומקבלי החלטות לא רואים במצוינות ערך ציבורי הראוי לעידוד, גם התוכנית הפדגוגית הטובה ביותר תתקשה להתרחב.

בהתאם לכך, שבוע המצוינות הישראלית לא נועד לקדם תוכנית ספציפית לציבור. במקום זאת הוא ביקש ליצור מסגרת שבתוכה יוכלו ארגונים רבים להציג את הפרשנות שלהם למושג מצוינות. הקרן לא ביקשה להגדיר עבור השותפים מהי מצוינות, אלא להזמין אותם להראות כיצד היא באה לידי ביטוי בתחומם.

"המטרה שלנו הייתה לייצר שפה משותפת בין השדה החינוכי לציבור הרחב, כזו שתסייע להטמיע ולקדם את מהלך חטיבת הביניים", מתארת רביד יראון דר, מובילת שבוע המצוינות הראשון וכיום מנהלת הצוות בקרן טראמפ. "רצינו להנכיח בשיח את המצוינות הישראלית, להציב אותה בקדמת הבמה".

אחת הביקורות השגורות על שיח המצוינות בישראל היא שהוא מזוהה כמעט באופן אוטומטי עם הישגים לימודיים, ובעיקר עם מתמטיקה ומדעים. קרן טראמפ אמנם פועלת בתחום זה, אך לאורך השנים הדגישה כי מצוינות איננה יעד השמור לתחום אחד בלבד. אפשר למצוא אותה במחקר מדעי, ברפואה, באמנות, במוזיקה, בספורט, ביזמות, בשירות הציבורי ובקהילה. המכנה המשותף איננו התחום, אלא השאיפה המתמשכת להשתפר, ללמוד ולהגיע לרמה הגבוהה ביותר האפשרית.

"אני זוכרת שבשלב ההתנעה הראשוני ארגנו זום עם עשרות ארגונים מעולים, מתחומים שונים ומגוונים, והצענו להם להצטרף לחגיגת המצוינות", נזכרת יראון דר. "הצגנו 'מצוינות ישראלית' כקונטרה ל'יהיה בסדר' הישראלי. כל מי שראייתו ועשייתו התחברו לתפיסה הזו — הוזמן להצטרף".

באמצעות הפרויקט החדש ביקשה הקרן לקדם בראש ובראשונה את סט הערכים שמייצג עבורה מושג המצוינות: נחישות, השקעה, התמדה ולמידה מטעויות. "ידענו שהמונח 'מצוינות' מעורר לא פעם אנטגוניזם ושהוא מקושר לרוב להצטיינות בלימודים, ולכן יש בו משהו מלחיץ ומרחיק", מסבירה יראון דר. "רצינו ששבוע המצוינות יעזור לנו לשנות את התפיסה בנוגע לטיב המצוינות ולאופן שבו אפשר להשיג אותה".

בצד המאמץ "לתקן" את התפיסה הציבורית ביחס למצוינות, הקרן פעלה גם כאן להרחבת מעגלים ולצמצום פערים. שבוע המצוינות לא רק נועד לחגוג מצוינות ישראלית, אלא גם להציג ולהנחיל אותה במחוזות שבהם היא לא שגורה ומקובלת.

את יראון דר עצמה המשימה הזאת החזירה לצעירותה ולמסלול חייה: "כשהייתי ילדה, חמש יחידות מתמטיקה היו מיועדות לבודדים בלבד. אני הייתי אחת מתוך שלוש בנות בלבד בכל הכיתה שעשו חמש יחידות מתמטיקה. כמו מתמטיקה, גם ספורט היה בזמנו תחום ששייך לבנים. נערה שהצטיינה בכדורגל או בכדורסל נחשבה לחריגה, אולי אפילו למוזרה. זו בעצם הסיבה שבגללה, הרבה שנים אחר כך, הצטרפתי לעבוד בקרן טראמפ. שמעתי שהקרן הזו מבקשת להרחיב את מעגל המצוינות, לתת הזדמנות לכל מי שנכון לאתגר. גם למי שגר בפריפריה, גם לערבים, גם לבנות".

מתוך התפיסות הללו — שרואות במצוינות מושג רחב, מאפשר ומזמין — נבנה שבוע המצוינות הראשון בשנת 2022. במקום כנס מרכזי אחד או סדרת אירועים שמארגנת הקרן, נבחר מודל מבוזר. עשרות גופים, ובהמשך יותר ממאה ארגונים, הוזמנו לקיים במהלך אותו שבוע פעילויות משלהם: ימי עיון, מפגשים עם תלמידים, סדנאות, הרצאות, אירועי תרבות,

ביקורים במעבדות ובחברות ומפגשים עם חוקרים, אמנים וספורטאים. כל ארגון בחר את הדרך שבה ביקש לעסוק במצוינות, אך כולם פעלו תחת מסגרת משותפת.

ארגונים שהצטרפו ליוזמה לא נדרשו לממן את הפרויקט אלא רק לפתוח דלתותיהם ולארח את הציבור; להקים במה ולהציג בה את עשייתם המצוינת או להפיק אירוע שיעורר השראה בקרב נערים ונערות והוריהם.

בקרן בחרו לקיים את שבוע המצוינות הישראלית מיד לאחר יום העצמאות. "שבוע המצוינות הישראלית נועד מבחינתנו לשמש מקור גאווה לאומי", מסבירה יראון דר. "לכן, הסמיכות ליום העצמאות התאימה כמו כפפה ליד. סברנו שאין מועד מתאים מזה להתעסק במצוינות ישראלית, בצד טקס פרסי ישראל, חידון התנ"ך וטקס מצטייני הנשיא".

בשבוע המצוינות הישראלית הראשון השתתפו 130 ארגונים שהוציאו לפועל 250 אירועים ברחבי הארץ. מפת האירועים הוצגה באתר "מאקו", כך שכל אזרח יכול היה לחפש אירוע קרוב לביתו ולהשתתף. במקביל, התפרסמו בפלטפורמות קשת השונות, בטלוויזיה ובאינטרנט, עשרות סיפורי מצוינות ישראליים, עם מיליוני חשיפות. בפרויקט שולב גם "אתגר חמיצר", שחיבר גיורא חמיצר, במטרה לעורר עניין בקרב קהלים רלוונטיים.

בקרן גם ערכו סקר מיוחד לרגל שבוע המצוינות הישראלית הראשון, שממנו עלו תוצאות די מובהקות ביחס לאופן שבו נתפסת מצוינות בישראל. לדעת הישראלים, כך לפי הסקר, התחומים שבהם ישראל "מצוינת" הם הייטק (85%), צבא (73%), רפואה (53%) ומדע (44%). לעומת זאת, הנשאלים אמרו כי תחומים שבהם ישראל פחות מצוינת הם בישול (18%), מוזיקה (7%), ספורט (4%), קולנוע (3%), אופנה (3%), חינוך (3%) ופוליטיקה (2%).

תוצאות הסקר היו בהלימה עם תפיסת העולם של הקרן ולפיה מצוינות אינה תכונה מולדת. הנשאלים אמרו כי מה שמניע אנשים מצוינים זה הרצון לאתגר את עצמם (29%), לעשות הכי טוב שהם יכולים (22%) ולפתח את עצמם (19%).

43% מהישראלים סברו שהדור הצעיר בישראל מצוין יותר מהדור הבוגר, 36% העריכו שאין הבדל בין הדורות, ורק 21% אמרו שהדור הבוגר מצוין יותר.

על רקע הממצאים האלה ומתוך תהליך הפקת הלקחים של שבוע המצוינות הראשון, היה ברור לקרן כי החזון נכון, אך הדרך לקיימות עוד ארוכה. לא היה חולק כי הפרויקט ימשיך גם לשנה הבאה.

ואכן, בשנת 2023 יצא לדרך שבוע המצוינות הישראלית השני, והפעם הפקידה הקרן את שרביט ההובלה בידי עמותת "הרוח הישראלית". ב-2024 נגדעו התוכניות להמשיך ולחזק את המסורת החדשה, בשל המלחמה. ב-2026 חודש הפרויקט, ולמרות הנסיבות הלאומיות והביטחוניות המורכבות, רשם המהלך הצלחה משמעותית (שעליה יורחב בספר התיעוד הבא).

סיפא

דרך הפעולה שנקטה הקרן ביצירת שבוע המצוינות הישראלית, המבוססת על גיוס שותפים שירחיבו בדרכם את מעגלי ההשפעה, למעשה חוזרת על עצמה לאורך הפרק כולו. ב-TOP15 הקרן לא ביקשה לרכז את כלל הפעילות תחת גוף אחד, אלא "להכניס תחת האלונקה" את המגזרים כולם; בקמפיין "הדרך להייטק מתחילה בחטיבה" היא פעלה להפיץ רעיון רחב ולא תוכניות שמימנה בעצמה; ובשבוע המצוינות, הקרן ביקשה ליצור פלטפורמה כדי ששותפים יוכלו לקדם שיטות ותוכניות שלהם.

לגישה הזאת, נדרש להודות, יש יתרונות ומגבלות. כך היה גם בשבוע המצוינות.

מצד אחד, היא אפשרה למספר גדול של ארגונים להצטרף ליוזמה מבלי לוותר על זהותם. מוסדות אקדמיים, רשויות מקומיות, מוזיאונים, עמותות, חברות טכנולוגיה וארגוני חינוך הוזמנו כולם להשתתף, כל אחד מתוך עולמו המקצועי. בכך נוצרה תמונה רחבה של מצוינות, שלא הצטמצמה לעולם בית הספר.

מצד שני, מודל כזה מקשה מאוד על יצירת זהות ציבורית ברורה. כאשר כל ארגון מספר סיפור אחר, קשה יותר לייצר מסר אחד שהציבור הרחב יזכור. גם מדידת ההשפעה הופכת למורכבת יותר. בעוד קמפיין תקשורתי ניתן למדוד באמצעות חשיפה, זכירות או שינוי בעמדות, קשה הרבה יותר להעריך אם שבוע של פעילות מבוזרת משנה לאורך זמן את היחס הציבורי למצוינות.

בקרן היו מודעים לכך מראש, ונערכו בהתאם. מטרת היוזמה לא הייתה להוכיח שבתוך שנה אחת ישתנה היחס למצוינות בישראל. השאיפה הייתה צנועה יותר, אך נועדה לטווח ארוך יותר: להתחיל לבנות מסורת וליצור נקודת זמן קבועה שבה גופים רבים, מתחומים שונים, יבחרו לעסוק באותה שאלה, גם אם כל אחד מהם יעשה זאת בדרכו.

במובן זה, שבוע המצוינות הישראלית הוא ניסיון לייצר תשתית תרבותית, לא אירוע חד-פעמי. אם תרצו, יום חג חדש בלוח השנה. חג המצוינות.

גם אחרי שלושה אירועי שבוע מצוינות ישראלית שהתקיימו, קשה עדיין להעריך אם השאיפה הזאת תתממש במלואה. אירועים לאומיים, ובראשם המלחמה שפרצה בעקבות 7 באוקטובר, שינו את סדר היום הציבורי בישראל והקשו על יצירת רצף שנתי. יוזמות מסוג זה תלויות מטבען בנסיבות רחבות בהרבה מן הארגון היוזם אותן. הן מושפעות ממשברים, משינויים פוליטיים ומהאופן שבו החברה כולה מסדרת מחדש את סדרי העדיפויות שלה.

דווקא משום כך, נכון להיזהר מהערכת המהלך במונחים של הצלחה או כישלון. ייתכן שהשאלה החשובה היא לא האם שבוע המצוינות יהפוך למסורת לאומית, אלא האם הוא הצליח להרחיב את מספר הארגונים הרואים בקידום מצוינות חלק מאחריותם.

במבחן הזה נדמה כי ליוזמה הזאת תרומה משמעותית. היא מאפשרת לארגונים רבים, שכל אחד מהם עוסק בתחום אחר לחלוטין, לזהות עצמם כחלק ממאמץ רחב יותר ולעסוק בשאלה משותפת, גם אם הם נותנים לה תשובות שונות.

במבט רחב יותר, שבוע המצוינות מסמן שלב נוסף בהתפתחות שתוארה לאורך הפרק. אם "צינור המצוינות" חיבר בין הכיתה למה שמתרחש מחוצה לה, מהלך TOP15 הרחיב את המשימה אל השותפים השונים והקמפיין הביא אותה אל סלון הבית, הרי ששבוע המצוינות הישראלית ביקש להרחיב אותה פעם נוספת — מבחינה מושגית. לא עוד ניסיון לרתום שחקנים רבים למהלך שיזמה הקרן, אלא מאמץ ליצור מסגרת שבתוכה אותם שחקנים יוכלו לקחת בעלות על הרעיון ולהעניק לו משמעות משלהם.

סינרגיה פילנתרופית

בעשורים האחרונים גדלה מאוד מעורבותן של קרנות פילנתרופיות במערכת החינוך בישראל. קרנות שונות השקיעו בפיתוח מנהלים, בהכשרת מורים, בצמצום פערים, בקידום מצוינות, בחינוך בלתי פורמלי וביוזמות חדשניות רבות אחרות. במקרים רבים הן פעלו באותם מרחבים גיאוגרפיים, עם אותם שותפים ואף מול אותם גורמי ממשל. ואף על פי כן, כל אחת מהן פעלה בדרך כלל מתוך תפיסת עולם משלה, עם יעדים, כלי מדידה ומעגלי שותפים משלה.

אין בכך פסול. להפך. הגיוון הזה הוא אחד ממאפייניה של פילנתרופיה, והוא מאפשר ניסוי, יצירתיות וגמישות. אלא שככל שקרן טראמפ העמיקה בעבודה על שינוי מערכתי, כך התחדדה ההבנה שגם בעולם הפילנתרופיה עצמו יש מחיר לפעולה במקביל ולא בשיתוף פעולה.

כמעט כל השאלות שעלו במסגרת TOP15 — כיצד בונים שפה משותפת, כיצד מתאמים בין שחקנים שונים, כיצד מייצרים אמון לאורך זמן — היו רלוונטיות לא רק למערכת החינוך, אלא גם לקרנות שפעלו סביבה.

במובן זה, היוזמה לקיים כנס משותף עם קרנות נוספות, שנולדה ב-2021, הראתה שגם הפילנתרופיה צריכה ויודעת להפוך מקבוצה של גופים הפועלים זה לצד זה לקהילה הלומדת ופועלת סביב אתגרים משותפים.

"המחשבה שלנו הייתה שצריך להמשיך ולחזק את התפיסה שמצוינות היא ורסטילית, ושאין עליה בעלות", מסבירה קרין שפרמן, שעבדה בזמנו בקרן טראמפ והובילה את כנס "תתארו לכם" הראשון. "החלטנו לפנות לקרנות פילנתרופיות עמיתות ולבקש מהן לחבור אלינו כשותפות, כדי שהן יביאו לכנס את המצוינות שלהן.

מטרה נוספת הייתה לעודד את האקוסיסטם להביט על מצוינות מנקודת מבט אופטימית, לחגוג התקדמות והצלחות. היה צורך אקוטי לרומם ולחזק את העבודה בשדה, על רקע

מציאות לאומית שזימנה קשיים ואתגרים רבים. לכן רצינו להפנות זרקור אל ה'יש' וכך, בתקווה, להעצים אותו".

עם הבסיס הרעיוני הזה נוצר הכנס הבין-לאומי "תתארו לכם". היוזמה, שראתה אור לראשונה בנובמבר 2022, לא ביקשה להציג תוכנית עבודה אחת, וגם לא לגבש מסמך מדיניות משותף. היא ניסתה לפתח מרחב של דמיון מקצועי, שבו אפשר יהיה לשאול כיצד הייתה נראית מערכת החינוך אילו ארגונים שונים היו מצליחים לחשוב ולפעול יחד, גם מבלי לוותר על עצמאותם.

זו הייתה נקודת מוצא שונה מזו שאפיינה חלק מהכנסים המקצועיים בעולם החינוך. בדרך כלל, כנסים כאלה בנויים סביב העברת ידע: מומחים מציגים מחקרים, ארגונים מציגים פרויקטים ומשתתפים לומדים על יוזמות חדשות. גם ב"תתארו לכם" התקיימו הרצאות, מושבים מקצועיים וסדנאות, אולם המטרה המרכזית הייתה אחרת. הכנס ביקש ליצור מפגש בין קרנות, בין אנשי ממשל ליזמים חברתיים, בין חוקרים למנהלי בתי ספר ובין גופים שונים שפועלים בדרך כלל בזירות שונות, ולעיתים כלל אינם מודעים לכך שהם מתמודדים עם אותן שאלות.

במהלך העבודה על חטיבות הביניים התברר שוב ושוב כי רעיונות חדשים אינם נוצרים רק מתוך מחקר או תכנון סדור. לא פעם הם נולדים דווקא במפגש בין נקודות מבט שונות. כאשר מנהלת בית ספר משוחחת עם מנכ"ל חברת הייטק, כאשר ראש רשות מקומית מאזין לחוקר מהאקדמיה או כאשר שתי קרנות הפועלות בתחומים שונים מגלות שהן מתמודדות עם אותה דילמה — מתאפשרת למידה מסוג אחר, מפרה. למידה שאינה מתרחשת בתוך ארגון אחד, אלא בין ארגונים.

מבחינה זו, "תתארו לכם" היה המשך ישיר של דרך הפעולה שאפיינה את הקרן לאורך כל המהלך. גם כאן לא רצתה הקרן להיות הגוף שבמרכז הבמה, אלא להיות הגוף המחבר.

פילנתרופיה רגילה נמדדת פעמים רבות על פי מספר הפרויקטים שהיא מממנת או על פי הישגיהם. אולם ככל שהקרן התקדמה בעבודתה, כך היא החלה למדוד את עצמה גם בדרך אחרת: עד כמה היא הצליחה לאפשר לאחרים לעבוד יחד.

לכנס הראשון היו שותפות לבסוף שמונה קרנות פילנתרופיות: קרן יד הנדיב, קרן עזריאלי, קרן תד אריסון, קרן פוזן, קרן משפחת ליאון, קרן לאוטמן, קרן ברכה וקרן טראמפ. שותף משמעותי נוסף היה מִנהל החינוך בעיריית תל אביב יפו, העיר שבה נערך הכנס.

לכנס הגיעו יותר מאלף משתתפים: מורים, מנהלים, תלמידים, ראשי רשויות מקומיות ומנהלי אגפי חינוך, נציגי ארגוני חינוך וגורמי מפתח במשרד החינוך. בין המשתתפים על הבמה היו מומחי חינוך בארץ ובעולם, ובהם פרופ' ג'ון האטי (John Hattie) חוקר חינוך בעל שם עולמי מאוניברסיטת מלבורן, ופרופ' לי שולמן ז"ל, שהיה נשיא קרן קרנגי לקידום ההוראה ויו"ר המועצה המייעצת הבין-לאומית של הקרן.

את נאום הפתיחה נשא שחר פיינשטיין גבריאל, מייסד ומנהל בית ספר שפירא בדרום תל אביב.

השותפות הרחבה והגישה המאפשרת יצרו כנס עם בסיס משותף שאִפשר במה לשלל תחומים: מחינוך בגיל הרך, דרך אוריינות דמוקרטית וזהות יהודית פלורליסטית ועד חינוך לתרבות ומצוינות בצוותי ההוראה.

"אני זוכרת איך אנשים שנוהגים להשתתף בעשרה ועשרים כנסי חינוך בשנה נדהמו מהאווירה השונה ומהתוכן המגוון", מספרת שפרמן. "גם ביחס לכנסים של קרן טראמפ, בלט ב'תתארו לכם' האופי המאוד מאפשר. חששנו שזה ייצר בלבול או החמצה, אבל בסוף יצא שלכל משתתף הייתה זווית, או כמה זוויות, להתחבר דרכן לאירוע ולרעיון שמאחוריו".

"תתארו לכם" לא חולל שינוי עמוק בעולם הפילנתרופיה הישראלי. שיתופי פעולה בין קרנות נבנים לאורך שנים, והם מושפעים ממערכות יחסים, מאינטרסים ארגוניים, מתוכניות אסטרטגיות ומשינויים רחבים בהרבה מכנס בודד. אבל הוא נתן אפשרות לחוש את הכוח שבפעולה המשותפת.

חשיבותו של הכנס נעוצה בעצם הניסיון להרחיב פעם נוספת את גבולות האחריות. עד לאותה נקודה ביקשה הקרן לחבר בין שחקנים סביב מערכת החינוך, וכעת היא ביקשה לחבר גם בין מי שפועלים לסייע לה.

סיכום — להרחיב את מעגלי ההשפעה

במבט ראשון, הפרק הזה עוסק בשורה של יוזמות שונות: פיתוח רעיון "צינור המצוינות", הקמת TOP15, הקמפיין "הדרך להייטק מתחילה בחטיבה", "שבוע המצוינות הישראלית" וכנס "תתארו לכם". כל אחת מהיוזמות פנתה לקהל אחר, השתמשה בכלים שונים ופעלה בזירה אחרת.

במבט רחב יותר, מתברר שאין אלה מהלכים נפרדים, אלא שלבים בהתפתחותה של תפיסת פעולה אחת.

בראשית הדרך התמקדה הקרן בשאלה כיצד ניתן לשפר את ההוראה ולהרחיב את ההשתתפות במסלולי מצוינות בחטיבות הביניים. ככל שהעמיקה העבודה, התברר כי איכותה של התוכנית הפדגוגית, חשובה ככל שתהיה (והיא חשובה), אינה מספיקה כדי לחולל שינוי בקנה מידה מערכתי. בכל פעם שנפתרה בעיה אחת, התגלתה בעיה נוספת — כזו שנמצאה מחוץ לגבולות ההתערבות המקורית.

ההבנה שחטיבת הביניים היא חוליה קריטית במסלול אל לימודי המדעים וההנדסה הובילה לגיבוש רעיון "צינור המצוינות", ומתוך הכרה בכך שמדובר בבעיה מערכתית נולדו יוזמת TOP15 והניסיון לבנות קואליציה רחבה של שותפים. כאשר התברר שגם קואליציה מקצועית אינה מספיקה, פנתה הקרן אל המרחב הציבורי באמצעות הקמפיין "הדרך להייטק מתחילה בחטיבה", ובהמשך הרחיבה את העיסוק במצוינות באמצעות שבוע המצוינות הישראלית וכנס "תתארו לכם". בדיעבד, אפשר לראות בכל אחד מהמהלכים הללו ניסיון להרחיב עוד מעגל אחד של השפעה — מהכיתה אל המערכת, מהמערכת אל קהילת השותפים המבקשת להשפיע עליה, ומקהילת השותפים אל הציבור הרחב.

מנקודת מבט זו, אין בפרק זה כדי להכריז על הצלחה או כישלון של יוזמה כזו או אחרת אשר נסקרה כאן. חלק מהמהלכים עדיין מתפתחים, אחרים השתנו לאורך הדרך, ואת השפעתם המלאה ניתן יהיה להעריך רק בעתיד. חשוב לסקור ולנתח אותם בעיקר מאחר שהם ממחישים את התפתחות האסטרטגיה הפילנתרופית של הקרן לאורך השנים.

אחד הלקחים הבולטים העולים מהפרק הוא שפילנתרופיה המבקשת לחולל שינוי מערכתי אינה יכולה להסתפק במימון תוכניות איכותיות. עליה גם לסייע בזיהוי בעיות מערכתיות, ביצירת שפה משותפת, בחיבור בין שותפים, בבניית אמון ובהרחבת המעגלים שבתוכם השינוי יכול להתרחש. במקרים מסוימים, המהלכים האלה לא רק נלווים להתערבות — הם חלק מן ההתערבות עצמה.

לצד זאת עולה לקח נוסף, מסויג יותר. ייתכן שהשינוי שהכריע בסופו של דבר היה מקצועי ודיסציפלינרי: עדכון תוכנית הלימודים בחטיבות הביניים. את ההחלטה על כך רק הדרג המקצועי במשרד החינוך יכול היה לקבל, והיא התאפשרה אחרי שהדרג הנבחר שינה את המדיניות. מודל "קולקטיב אימפקט" אמנם הוכיח את עצמו ביצירת שפה משותפת ובגיוס שותפים, אך כאשר התברר שהבעיה מצויה בעיקרה בדיסציפלינה המקצועית עצמה, לא היה מנוס מלרתום את מעצבי המדיניות וקובעי הפדגוגיה.

הפרק הזה לא מציע מודל פעולה אחד המתאים לכל קרן פילנתרופית. מערכות ציבוריות שונות מציבות אתגרים שונים, וכל קרן פועלת מתוך מטרות, משאבים ותרבות ארגונית משלה. עם זאת, נדמה כי המקרה של קרן טראמפ מציע תובנה רחבה יותר: כאשר הבעיה היא מערכתית, גם ההתערבות צריכה להיות מערכתית. היא אינה יכולה להתמקד רק בפיתוח פתרונות, אלא נדרשת גם לטפח את התנאים שיאפשרו לפתרונות הללו להשתרש ולהתרחב.

אולי זו גם הסיבה לכך שהמהלך המתואר בפרק אינו מסתכם בתוכנית חדשה או ביוזמה נוספת. הוא מסתכם בשינוי בתפיסת התפקיד. לא משום שהקרן ביקשה להרחיב את תחומי פעילותה, אלא משום שהעבודה במרחב לימדה אותה ששינוי חינוכי אינו מתרחש בתוך מערכת החינוך לבדה. כדי שיתקיים לאורך זמן, עליו להישען גם על שותפויות, על אמון, על שפה משותפת ועל ציבור המכיר בחשיבותו ורואה בו חלק מהעתיד.

יסודות של מצוינות
פילנתרופיה וחטיבת הביניים בישראל

צילום כריכה
פורטרט של תלמידה ביום הראשון ללימודים, ספטמבר 1968, אוסף מיתר, האוסף הלאומי לתצלומים על שם משפחת פריצקר, הספרייה הלאומית.

עריכה ועריכת לשון
כל טקסט

עיצוב גרפי
נסטיה פייביש

דפוס
ע.ר. הדפסות

ישראל | 2026

© כל הזכויות שמורות לקרן טראמפ
www.trump.org.il