



המכון לחינוך דמוקרטי

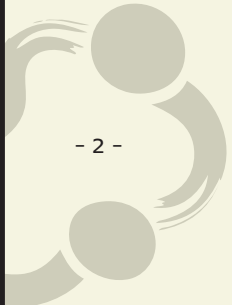
תפקידה של קרון טרמאפ כ"מכנסת"



ביצוע וכתיבה: גב' רונה רפאלי-הירש

ליווי: ד"ר יעל שטימברג

ינואר 2016



תוכן עניינים

4	תקציר מנהלים
4	רקע
4	עיקרי הרעיונות והתובנות
8	הערכה במבט לאחור - הקדמה
8	רקע
8	שיטה
9	אשכולות הרשת - מידע כללי
10	ממצאים מתוך הראיונות
10	חלק א' - תרומת אשכולות הרשת
10	יצירת אשכולות הרשת
11	המטרה של אשכול הרשת בתפיסת המרואיינים
15	התרומה של המפגשים למשתתפים
16	רזידנסי
17	קהילות מורים
17	דיאגנוסטיקה
20	מסגרת המפגשים ותכניהם וציפיות להמשך
21	רזידנסי
23	קהילות מורים
23	דיאגנוסטיקה
28	מאפיינים מיטביים של אשכול רשת
30	חלק ב' - תפיסת קרן טראמפ ותפקידיה
30	אג'נדה ומטרה משותפת
30	תפקידי הקרן
36	מאפייני הקרן
37	ציפיות מקרן טראמפ להמשך
39	המלצות ונקודות למחשבה
41	נספח 1: מתווה לראיון משוב למשתתפים במפגשים



תקציר מנהלים

רקע:

מסמך זה מסכם את ממצאי ההערכה האיכותנית "במבט לאחור" – ומתמקד במפגשי אשכולות-הרשת:

- "רזידנסי" – הכשרה להוראה במסגרת "תכניות קליניות מעוגנות בית ספר";
- "דיאגנוסטיקה" – פיתוח כלים ומשימות דיאגנוסטיות בדיסציפלינות שונות;
- "קהילות מורים" – פיתוח קהילה מקצועית של מורים בדיסציפלינות שונות.

מטרות ההערכה המרכזיות: א. לבחון את האפקטיביות של המפגשים בעיני השותפים ו-ב. לבחון את האופן שבו הם רואים את מקומה של קרן טראמפ במפגשים האלו. כל אלו כדי לשפר את עבודת אשכולות-הרשת.

במסגרת ההערכה רואיינו טלפונית 10 נציגים מאשכולות הרשת במהלך דצמבר 2015 - ינואר 2016.

עיקרי הרעיונות והתובנות:

- **יצירת אשכולות הרשת וקיומם.** היוזמה להקים את אשכולות הרשת הינה של קרן טראמפ; הקרן אף תיאמה את מועדי המפגשים, זימנה אליהם ובמידה רבה קבעה את תכניהם. **היענות להגיע למפגשים הינה תוצר של המחויבות האישית של כל אחד מהשותפים לקרן, במידה רבה לאור המימון שהתקבל. השותפים לאשכולות הרשת רואים בקרן את הבעלים של אשכול הרשת ובשלב זה הם אינם בני-קיימא ללא מעורבות אקטיבית מצד קרן טראמפ (המשך ייזום המפגשים, הגדרת המשימות והתכנים).**
- **יעד ומטרות.** באופן כללי, קיים דמיון בתפיסה בין מרואיינים מאשכולות הרשת השונים לגבי היעד הכללי המשותף ומטרות המשנה של אשכולות-הרשת: **היעד המשותף הינו שיפור איכות ההוראה (יעד המתואם בין השותפים, ומותאם לתחום העיסוק בכל אשכול רשת, ואף עם קרן טראמפ). האמצעי, לשם כך, הוא שילוב כוחות באשכול רשת כדי לייצר מובילות בתחום – בתפיסה, בעשייה, בהשפעה על המדיניות ובמציאות.** בהתאם, כמעט כל המרואיינים התייחסו לשתי מטרות: **האחת חשיפה, הכרות, שיתוף ולמידה לצורך הפריה הדדית והשנייה, איגום משאבים ויצירת השפעה כקבוצת לחץ וכח מניע מול המערכת (במיוחד מול משרד החינוך אך גם גורמים אחרים) הן בנוגע למדיניות הרווחת והן בנוגע לתנאים של סטודנטים/מורים. המרואיינים רואים בקרן טראמפ, לאור מעמדה בתחום החינוך, השם והסטטוס שיצרה לה שותף מרכזי ביצירת השפעה על המערכת. מטרה נוספת שהוזכרה ע"י חלק מהמרואיינים היא יצירת שיתופי פעולה מעבר למפגשי הרשת.**

- **התרומה / פוטנציאל תרומה.** בקנה אחד עם המטרות שהגדירו אשכולות-הרשת, המרואיינים דיווחו על **תרומה או על ציפייה/ פוטנציאל תרומה** של המפגשים וההשתתפות באשכולות הרשת למשתתפים בשלושה תחומים:
 - **חשיפה, הכרות, שיתוף ולמידה:** קיימת התפתחות בעומק הלמידה כאשר השלב הראשון מוקדש להכרות עם תכניות/מודלים אחרים בתחום העיסוק. בהמשך, מתקיימת למידה כתוצר של "חשיבת-על" ("פילוסופית"), תוך זיהוי המשותף והמיוחד, רפלקציה וחיודוד הזהות. בשלב מתקדם יותר - עם העמקת השיתוף, הצפת סוגיות והתלבטויות לפרטים - מתקיימת למידה שיש בה פוטנציאל יישומי.
 - **שיתופי פעולה עם משתתפים באשכול הרשת:** בהיבט זה, גם כן, קיימת התפתחות החל מהכרות עם גורמים אחרים הפעילים בתחום העיסוק, בהמשך גיבוש ויצירת תחושת קהילתיות ולעיתים יצירת קשר ושיתופי פעולה מעבר למפגשי הרשת (יצירת תחושת קהילתיות אינה תנאי מקדים לשם כך).
 - **איגום משאבים והשפעה** - בשלב זה "מסומן" בעיקר כתרומה פוטנציאלית, כאשר מספר שותפים מדיסציפלינות שונות (בגיבויה של קרן טראמפ) הפועלים יחד (תוך חשיבה משותפת) למען אותה מטרה יכולים לגבש תחושת "מובילות" בתחום, ולהשפיע הן בהיבטי התפיסה הרווחת והן בהיבטים "טכניים" יותר באופיים (תנאים וכד'). עומק התרומה וביטוייה בכל היבט משתנה בין אשכולות הרשת השונים וקשור, בין היתר, לוותק של אשכול הרשת (ובהתאם השלב ההתפתחותי שלו). הרושם הוא שהלמידה, במיוחד, היתה מעמיקה יותר באשכול רשת הרזידנסי.
- **מפגשי אשכולות הרשת.** בשנה הראשונה, כל אשכול-רשת קיים 4 מפגשים, סביב נושא מוגדר מראש במשרדי הקרן. רוב המרואיינים (מהאשכולות השונים) לא זכרו כמה מפגשים התקיימו במסגרת אשכול הרשת ואף לא זכרו לספר מה נעשה בכל מפגש; המרואיינים זכרו מפגשים בודדים (לפעמים לחיוב ולפעמים לשלילה) או את המהלך הכללי של עבודת הרשת בשנת העבודה. הרושם הוא שבשנה הראשונה לפעילות, אשכולות-הרשת עסקו במיוחד בהכרות הדדית, בניסיון לזהות את המשותף ואת המיוחד בין גופים/תכניות, בדיון בעקרונות / מטרות משותפים (לא תמיד תוך הסכמה) ובשיתוף בחוויות ובסיפורים שלעיתים איפשרו למידה, במיוחד מתוך רפלקציה (פחות למידה יישומית שיש לה השפעה ישירה על העבודה השוטפת).

באשכול הרשת רזידנסי, מעבר למפגשים השוטפים, השותפים קידמו שתי משימות, שהיו מאוד משמעותיות עבורם: נסיעת לימודים משותפת לארה"ב, והפקת כנס בין-לאומי בנושא הכשרה מעוגנת שדה (בהובלת מכללת אורנים). לדברי המרואיינים קידום משימות קונקרטיות, הדורשות מעורבות ומחויבות של השותפים לקראת תוצר משותף תורמות מאוד ללמידה, לגיבוש ולתחושת הקהילתיות וכן להעצמת המובילים.
- **מפגשים - ציפיות להמשך.** בתיאור צפיותיהם להמשך ביקשו המרואיינים להעמיק את הלמידה בתחום העיסוק כולל:

- **למידת עומק מבוססת שיתוף** – להמשיך בלמידה על בסיס כוחות פנים, אך תוך שיתוף, לעומק ולפרטים, בסוגיות, לבטים ודילמות אשר מעסיקים את השותפים בהתאם לשלב ההתפתחותי בו התכניות נמצאות.
 - **למידה מעשית / התייעצות מבוססת "שטח" / סימולציות** – להביא לדיון תוצרי למידה מתוכננים ומוגדרים מראש מהשטח או לקיים סימולציות / מפגשי עבודה שיהיו להם תוצרים רלבנטיים לשטח במהלך מפגשי אשכול הרשת.
 - **למידה על בסיס תצפית והתנסות** – בבחינת "תצפית/ התנסות אחת שווה אלף מילים"; לקדם ביקורים הדדיים (קהילות מורים) והתנסות בפלטפורמות ומשימות (דיאגנוסטיקה) כדי להכיר לעומק את העשייה ולהיחשף למודלים.
 - **למידה מבוססת ספרות אקדמית / נתונים / חקר** – לנצל את הידע האקדמי והידע המחקרי של השותפים כדי לקדם התפתחות מקצועית.
 - **למידה ממומחים** – לקדם התפתחות מקצועית ורכישת ידע, על סמך מומחים חיצוניים מובילים בתחומם, בנוגע למתרחש בארץ ובחו"ל.
 - עלו אף נושאים ייחודיים לאשכול-רשת: באשכול רשת רזידנסי הנושא שמעסיק את השותפים הוא **ליווי** הסטודנטים ושרידות, ומספר מרואיינים הציעו לעסוק בו במהלך השנה. בנוסף, אחד המרואיינים מאשכול זה הציע לקיים **מחקר השוואתי** (בשלה העת).
- מלבד העמקת הלמידה כולם הביעו ציפייה **לחזק את הפעולה כקבוצת השפעה ולחץ** מול גורמים חיצוניים, ובמיוחד מערכת החינוך.
- **מאפיינים מיטביים של אשכול רשת.** לשם קידום למידה וקשר בין השותפים לאשכול הרשת, עלו מספר מאפיינים שיש לקחת בחשבון בהרכבתה כולל: **ותק בפיתוח או בניהול התכנית האישית; מגוון שונות ודמיון** ביחס למודלים אשר בבסיס התכנית/ פיתוח, דיסציפלינות, אוכלוסיית היעד לתכנית וכד'; **יציבות ו-ותק בהשתתפות באשכול הרשת; וגודל מיטבי שלו.**
 - **קרן טראמפ בתפיסת המרואיינים.** המרואיינים תופסים את היעד של אשכולות הרשת וקרן טראמפ כיעד משותף הממוקד בשיפור איכות ההוראה. בהתאם לכך, לרוב קיימת זהות אינטרסים ודמיון במטרות ובאג'נדה. הקרן נתפסת כגורם חיצוני למערכת, בעל השפעה, שיש לו חשיבות רבה בעצם העלאת הנושא (על גווניו הבאים לידי ביטוי בעיסוקי אשכולות הרשת השונים) על סדר היום.
 - **תפקידי הקרן.** לשם קידום המטרה המשותפת, ופעילות אשכול-הרשת, בתפיסת המרואיינים הקרן ממלאת מספר תפקידים כולל: **"מכנס" ולעיתים אף "רז" כיוזמת** של מפגשי אשכולות הרשת ופעילותן ואף **המאפשרת** שלהם; **שותף לחשיבה** ולעיצוב הדרך כגורם בעל בקיאות רבה בתחום, והכרות עם צרכי השטח, תוך השפעה על המענה שהתכניות נותנות; **מוקד לחץ והשפעה** שיכול לכוון ולהשפיע על עיצוב המדיניות ועל מה שנחשב כמקובל ורצוי; **ומתווך** – בין אשכולות הרשת למשרד החינוך.
 - **מאפייני הקרן.** מדברי המרואיינים עלו מאפיינים שונים של קרן טראמפ אשר מסייעים לה במילוי מיטבי של תפקידים אלו: גורם **מממן ומייצר תשתיות**; **גישה דיאלוגית**

המסייעת בביסוס יחסי אמון; יוקרה מיתוג ומעמד בתחום הוראת המתמטיקה והמדעים; מקצועיות, ידע וקשרים.

- **הערכה כללית וצפויות להמשך.** המרואיינים רואים את המעורבות של קרן טראמפ בקידום אשכולות הרשת ומטרותיהם מאוד **בחיוב** ומצפים מהקרן להמשיך **לקחת אחריות ובעלות** על קידום אשכולות הרשת ומטרותיהם. קיימת ציפייה שהקרן **תחזק אף יותר בטיפקודה את אזורי ההשפעה שלה כמתווך וכגורם לחץ והשפעה**. במקביל, ולאור תפיסת הקרן כגורם האחראי וכבעלים של אשכול הרשת קיימת ציפייה שקרן טראמפ תדרוש ותזמן את העמקת הלמידה באשכול הרשת (כמפורט לעיל).
- **לסיכום**, נראה שיש מקום להמשיך ולהפעיל את אשכולות הרשת. יחד עם זאת, **צריך לחדד ולהבליט את הערך המוסף** של השותפות באשכול הרשת ולשם כך, בראש ובראשונה כדאי לעבור מ"לדבר על..." **להעמקת הלמידה** (בהתאם לשלב בהתפתחות הרשת).
- כיום, לקרן טראמפ יש תפקיד מרכזי בייזום אשכול הרשת ובהפעלתו**, ואף קיים קונצנזוס **שהבעלות על אשכולות הרשת היא של הקרן**.
נראה שאשכול הרשת עובר תהליך של התפתחות והבשלה (בין היתר בהתאם למצב התכנית / הפיתוח האישיים) **שמזמן אתגרים וצרכים דומיננטיים אחרים בתקופות שונות**. כדאי להתאים את המענה לצרכי הרשת תוך בחינה מתמדת של מספר צירים: **תכני** (מה הנושא המעסיק את השותפים בשלב זה?); **ציר התפתחות ולמידה** (מהו עומק הלמידה האפשרי בהתאם לרמת ההכרות והבשלות?); **ציר פנים-חוץ** (האם עיקר העבודה היא פנימה – הכרות ולמידה או החוצה – תיווך והשפעה?); **וציר אחריות** (מה הערך המוסף לשותפים ברשת? ולאור זאת מה האיזון הנכון באחריות ובעלות בין הקרן לשותפים כדי לייצר המשכיות?).



הערכה במבט לאחור - הקדמה

רקע

מסמך זה מסכם את ממצאי ההערכה האיכותנית "במבט לאחור" – ומתמקד במפגשי אשכולות-הרשת שהתקיימו במהלך שנת הלימודים תשע"ה ועד למועד איסוף המידע¹. אשכולות הרשת שנכללו במסגרת ההערכה הם: "רזידנסי", "דיאגנוסטיקה" ו"קהילות מורים".

המטרות המרכזיות:

- א. לבחון את האפקטיביות של המפגשים בעיני השותפים
- ב. לבחון את האופן בו המרואיינים תופסים את מקומה של קרן טרמפ בהקשר למפגשים אלו.

באופן כללי, הקרן ביקשה לקבל מידע שישרת אותה בקבלת ההחלטות בשאלות הבאות (ההערכה לא נועדה לתת מענה לשאלות, אלא להוסיף מידע):

- האם ואיך להמשיך להפעיל את אשכולות הרשת (clusters) – המלצות "אחידות" או "ייחודיות"?
- האם לשנות את האופי החד פעמי של רשתות הסחר ומפגשי הלמידה?
- מה מערכת היחסים הרצויה של הקרן עם הרשתות (בין הפעלה מלאה ל"ועדת היגוי")?

שיטה

התקיימה הערכה איכותנית, שכללה ראיונות טלפוניים עם 10 נציגים מאשכולות הרשת שבמוקד ההערכה: רזידנסי (4, מהגרעין המייסד), דיאגנוסטיקה (3) וקהילות מורים (3). המרואיינים נבחרו מתוך רשימה שהוכנה על ידי קרן טראמפ²; המרואיינים נבחרו כך שתהיה נציגות לגופים/ מוסדות שונים בתוך כל אשכול-רשת.

יתרונם של ראיונות עומק הוא שהם מאפשרים ברור לעומק של דעות ועמדות נציגים מקרב המשתתפים ברשתות. החיסרון העיקרי הוא שלא ניתן להכליל מעמדות אלו לעמדות כלל המשתתפים.

הראיון בוצע עפ"י מתווה שהוכן מראש (ראה נספח 1) ונמשך כשעה. הראיונות בוצעו מאמצע דצמבר 2015 ועד אמצע ינואר 2016.

1 רכיב א' בתוך מסמך "הצעה לביצוע תהליך הערכה עבור קרן טרמפ – הקרן כמכנסת".
2 המטרה היתה לראיון משיבים שיש להם הכרות לאורך זמן עם פעילות אשכול הרשת ונראה שיוכלו לתרום לקידום מטרות ההערכה. המרואיינים הספציפיים נבחרו אקראית מתוך "רשימת המומלצים".

אשכולות הרשת - מידע כללי³

אשכולות הרשת (clusters) הינן תוצר יוזמה של קרן טראמפ; במסגרת אימוץ תפקיד ה"מכנס" לקחה על עצמה הקרן לרתום גורמים/ מוסדות "דומים", אשר אחראים על פיתוח תכנית או פרויקט במימון הקרן, למטרה המשותפת ולספק סביבה לא-תחרותית שבה חולקים ידע ומשתפים פעולה. כך, נוצרו אשכולות-רשת שמוגדרים "רשת של שחקנים המפעילים תכניות דומות ביישובים שונים ועבור קהלי יעד שונים"⁴. לתפיסת קרן טראמפ השותפים לאשכול הרשת ייתרמו מכך שיהיו להם סטנדרטים משותפים ומומחיות משותפת, ומאיגום משאביהם.

אלו אשכולות הרשת אשר נכללו במסגרת ההערכה במבט לאחור:

- **אשכול רשת הרזידנסי (2014) residency** – מקבץ שותפים העוסקים בהכשרה להוראה קלינית ("תכניות קליניות מעוגנות בית ספר"). השותפים בגרעין המייסד כוללים את המכללות אורנים, לוינסקי, בית ברל, וסמינר הקיבוצים. בהמשך הצטרפו לרשת הרזידנסי גם אוניברסיטת תל אביב והמכללות אחווה, אלקאסמי והרצוג.

במהלך 2014 השותפים לרשת נפגשו 4 פעמים בשנה, אחת ל-3 חודשים סביב נושא פעילות אשכול הרשת כללה גם נסיעה משותפת לארה"ב כדי ללמוד על המתרחש בתכניות רזידנסי שם.

ב-2015 אשכול הרשת (בהובלת מכללת אורנים) הוציא לפועל כנס בין-לאומי בנושא הכשרה מעוגנת שדה, המיועד למכשירי מורים בתחום המתמטיקה והמדעים.

- **אשכול רשת קהילות המורים** – מקבץ שותפים העוסקים בפיתוח קהילה מקצועית של מורים בדיסציפלינות שונות כולל קהילות דיסציפלינריות אזוריות וקהילות בית ספריות.

שותפים: מכון ויצמן, אוניברסיטת חיפה, קדימה מדע וברנקו וייס.

בשנת 2014 התקיימו 4 מפגשים. לשנת 2015 תוכננו 6 מפגשים; המטרה המרכזית הוגדרה כך: לחבר נייר שיגדיר את הסטנדרטים המקצועיים המשותפים, בהתבסס על רכיבים עיקריים של הוראה קלינית.

- **אשכול רשת המשימות הדיאגנוסטיות** – מקבץ שותפים העוסקים בפיתוח משותף של כלים ומשימות דיאגנוסטיות בדיסציפלינות שונות. השותפים כוללים את אוניברסיטת חיפה, שתי תכניות של מכון ויצמן, קדימה מדע, ואקדמיית קהאן.

בשנת 2014 התקיימו 4 מפגשים של הרשת. לשנת 2015 תוכננו 5 מפגשים; המטרה המרכזית של אשכול הרשת הוגדרה כך: להגיע להבנת החשיבות המכרעת של עבודה עם מורים ומתן מענה לדרישותיהם, לצרכים שלהם ולנסיבות שבהן הם עובדים.

ממצאים מתוך הראיונות

החלק הראשון בתיאור הממצאים יתמקד בתפיסת המפגשים והפעילות במסגרת אשכולות הרשת כולל: הקמת אשכולות הרשת וההשתתפות בהם, המטרה והתרומה (האפשרית ובפועל) של אשכולות הרשת, האופן בו ענו המפגשים על הצרכים וציפיות להמשך הפעילות במסגרות אלו.

החלק השני בתיאור הממצאים יתמקד בתפיסת קרן טראמפ, תפקידיה והמאפיינים שלה אשר מאפשרים לה לתפקד כגורם מכנס (ולעיתים כ"זרז").

חלק א' תרומת אשכולות הרשת

יצירת אשכולות הרשת

היוזמה להקים אשכול רשת בו שותפים מספר גורמים בעלי מטרה משותפת, אשר כולם מקבלים מימון מקרן טראמפ לקידום תכנית או פיתוח, הינה **של הקרן**.

זאת ועוד, עד כה **קביעת מועדי המפגשים והזימון אליהם** בוצעו ע"י קרן טראמפ. **תכני המפגשים**, גם כן, נקבעו ע"י הקרן או בהתאם להנחייתה. עם זאת, בחירת התכנים והתאמתם לצרכי השותפים בוצעה בשיתוף עם גורמי הרשת ותוך הפגנת **גמישות** מלאה מצד הקרן לרצונותיהם והערותיהם. גורמים מהקרן שותפים במפגשים אלו כמנחים ו/או כשותפים לתהליך החשיבה. במובן זה, אחד המרואיינים כלל את גורמי הקרן בהתייחס לשאלת הגיבוש בין השותפים לאשכול הרשת.

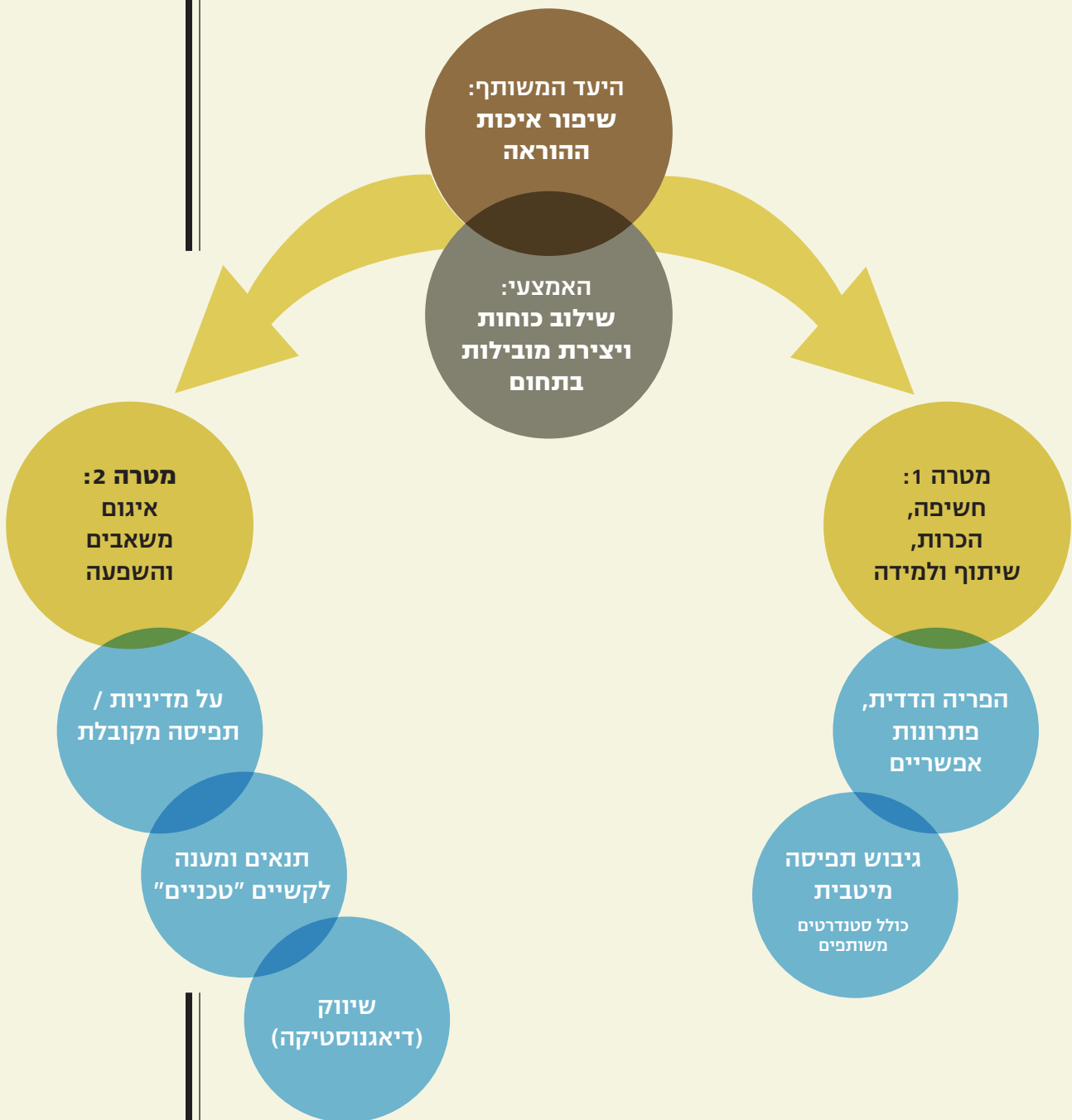
הרושם שעלה מכל הראיונות הוא **שההיענות להגיע למפגשים היא תוצר של המחויבות האישית של כל אחד מהשותפים לקרן**, במידה רבה **לאור המימון** שמקבל הפרויקט / התכנית אותה מקדם כל אחד מהשותפים.

נציין כי **כל השותפים באשכולות הרשת רואים את קרן טראמפ כאחראית וכ"בעלים" של אשכול הרשת ורובם חושבים שעל הקרן להמשיך ולהחזיק בבעלות על אשכול הרשת בשלב זה בתהליך התפתחותו** (כפי שיפורט להלן בפרק העוסק בתפקיד הקרן כזרז וכגורם מכנס). לפיכך, נראה כי **בשלב זה אשכולות הרשת אינם בני-קיימא ללא מעורבות אקטיבית של קרן טראמפ**, המשך ייזום המפגשים, הגדרת המשימות והתכנים.

המטרה של אשכול הרשת בתפיסת המרואיינים

באופן כללי, קיים דמיון בתפיסה בין המרואיינים מאשכולות הרשת השונים לגבי היעד הכללי המשותף ומטרות המשנה שהגדירו אשכולות-הרשת, תוך התאמות לתכנית / פיתוח שבמוקד העיסוק של אשכול-הרשת. היעד המשותף ומטרות המשנה מתוארים באיור מספר 1.

איור מס' 1: יעד ומטרות שהוגדרו לאשכולות-הרשת



קיימת הסכמה כי היעד המשותף הוא **שיפור איכות ההוראה**. בכל אשכול רשת היעד לובש צורה מעט שונה בהתאם לתחום עיסוקו (מהות שונה):
באמצעות הכשרה מעוגנת שדה שתאפשר להכשיר מורים מצוינים למתמטיקה ומדעים וכך לשפר את איכות ההוראה באשכול רשת-הרזידנסי;
באמצעות המשך ליווי המורים בשטח במסגרת השתתפותם בקהילות מורים באשכול רשת קהילות;

ובאמצעות פיתוח כלים דיאגנוסטיים שישרתו את המורה באבחון מצב הלמידה של התלמידים ויקדמו למידה משמעותית באשכול הדיאגנוסטיקה.

במובן זה היעד הכללי מתואם בין כלל השותפים לאשכולות הרשת השונים ואף עם זה של קרן טראמפ ומאפשר לקדם שיתוף פעולה בין הגורמים השונים⁵.

התפיסה היא שאחד האמצעים לקידום היעד המשותף בכל אשכול רשת הוא **שילוב כוחות של השותפים ויצירת מובילות בתחומם** – בתפיסה, בעשייה, בהשפעה על המדיניות והמציאות.

בהתאם, רוב המרואיינים בכל אשכול רשת הזכירו את שתי המטרות הבאות:

1. **חשיפה, הכרות, שיתוף ולמידה** – מפגשי אשכול-הרשת מהווים הזדמנות לשותפים להכיר מודלים או דגמים שונים של פיתוחים או תכניות באותו תחום עיסוק, לעמוד על הדומה והשונה, לייצר הפריה הדדית, לחקור וללמוד פתרונות ומענים לקשיים ואתגרים מהשותפים שונים. בלמידה המשותפת נעשה אף ניסיון לגבש תפיסה מיטבית של המצב הרצוי (לעיתים תוך ניסיון לזהות עקרונות או סטנדרטים אחידים, אך הניסיון לא תמיד היה מוצלח).

מטרה זאת באה לידי ביטוי בכל אחד מאשכולות הרשת באופן הבא:

באשכול-רשת רזידנסי השותפים הגדירו את העיסוק ב-4 תחומי תוכן: קבלה לתכנית מיוחדת, טיב ההכשרה, השמה בבתי ספר ושרידה במקצוע. כל אלו נידונו ברשת במהלך הסיור הלימודי לארה"ב ובעקבותיו. מעבר לכך התקיימו למידה ושיתוף ברעיונות ובלבטים כפי שיפורט בפרק העוסק בתרומה.

באשכול רשת קהילות מורים המטרה הייתה לגבש תפיסה כוללת לגבי טיבה של קהילת מורים מקצועית לומדת על בסיס שיתוף והכרות עם מודלים שונים שבשימוש השותפים. מסמך הסטנדרטים המקצועיים (שקרו טראמפ ביקשה לקדם) נתפס כחלק מתהליך הלמידה וגיבוש התפיסה, אך אינו נתפס כמחייב.

באשכול רשת דיאגנוסטיקה השאיפה היא שהלמידה ההדדית תאפשר למצוא פתרונות לאתגרים משותפים, הן כאלו הקשורים לפיתוח (כמו פתרונות טכנולוגיים) והן כאלו הקשורים להיבטים אחרים (כמו שיווק, והחדרת הפיתוחים למערכת החינוך).

2. **איגום משאבים ויצירת השפעה** – כאשכול-רשת המאגד שותפים המייצגים גופים שונים או תכניות שונות שנועדו לקדם תחום משותף ומטרה משותפת, השאיפה היא להוות קבוצת לחץ וכח מניע מול המערכת (במיוחד מול גורמים במשרד החינוך אך גם גורמים אחרים); מספר השותפים באשכול הרשת, ייצוג דיסציפלינות שונות במתמטיקה ומדעים, וה"רוח הגבית" של קרן טראמפ נתפסים כמנוף להשפעה רבה יותר מאשר יש לכל גורם בנפרד.

5 מדברי המרואיינים נראה כי פוטנציאל לתחרות קיים במיוחד ברשת הרזידנסי בו השותפים יכולים להתחרות לכאורה על אותם סטודנטים להכשרה. מרואיינים מרשתות אחרות לא ראו בשותפים כמתחרים פוטנציאליים בשל קהל יעד שונה (קהילות מורים) או פיתוחים שונים במהותם (דיאגנוסטיקה).

באשכול רשת הרזידנסי הציפייה היא להוות גורם השפעה על המדיניות, ברמה לאומית, כגון: הפנמת גישה "מטפחת" ולא "ממיינת" בקרב מורים, וגורם השפעה מול משרד החינוך על תנאי העסקת בוגרי התכניות וכד'.

באשכול רשת קהילות הציפייה היא לצור מצב בו השתתפות בקהילת מורים הינה "זכות טבעית של כל מורה" ובמקביל להוות גורם השפעה מול משרד החינוך כדי לקבל מענה לבעיות מערכתיות-טכניות (כגון: אישורי יציאה, הכרה בהשתלמויות, וכו').

באשכול רשת דיאגנוסטיקה הציפייה היא להוות כח מניע ראשית מול משרד החינוך: להביא להכרה בחשיבותם של הכלים הדיאגנוסטיים ובמטרתם (במובן זה יצירת משימות במגוון דיסציפלינות נתפסת כחשובה), להפעיל לחץ משותף ולגרום להכנסת כלים דיאגנוסטיים מקצועיים לבתי ספר, וכן לעורר את משרד החינוך לתמוך בפיתוח כלים מסוג זה מבחינת משאבים (כך שישאר בר-קיימא לאחר שקרן טראמפ תסיים את תמיכתה). כמו כן, הציפייה היא להסתייע זה בזה ובקרן טראמפ בשיווק הכלים הדיאגנוסטיים מול רשתות בתי ספר.

נדגיש, כי השותפים לאשכולות-הרשת רואים בקרן טראמפ, לאור מעמדה בתחום החינוך, השם והסטטוס שיצרה לה שותף מרכזי ביצירת השפעה על המערכת (כפי שיפורט בפרק העוסק בתפיסת הקרן ותפקידיה).

חלק מהמראיינים ציינו **יצירת קשרים ושיתופי פעולה** מעבר לגבולות מפגשי אשכול-הרשת כמטרה. בהקשר זה, נציין כי קיימת ציפייה מכל המראיינים לצור קשרים ושיתופי פעולה בין השותפים לרשת וחלק מהמראיינים אף ייחסו לאשכול הרשת תרומה בהקשר זה, לא כולם התייחסו לכך כמטרה מוצהרת של אשכול הרשת.

מעבר למטרות המשותפות לכל אשכולות הרשת, מראיינים מאשכול רשת רזידנסי הזכירו את המטרה שהוגדרה לרשת עם הקמתה ע"י קרן טראמפ: **יצירת סטנדרטים משותפים** – המטרה הייתה לייצר סטנדרטים אחידים באשר לדמות הבוגר הרצוי ולמאפייני התכניות שיקדמו בוגר שכזה. הגדרת המטרה הזאת הייתה ביוזמת הקרן, אך לדברי המראיינים לא הושגה. המראיינים הזכירו סיבות שונות לכך כולל: חוסר הזדהות אישית ורתיעה מסטנדרטיזציה, חוסר בשלות בחיי התכניות להגדרת סטנדרטים, ודיון לא מעמיק מספיק בשאלה האם צריכים להיות סטנדרטים ומה הסטנדרטים הרצויים. המפגש הראשון עסק בסוגיית הסטנדרטים, אך לדברי כל המראיינים היה לא מוצלח מכיוון שהונחה ע"י גורם חיצוני, היה עמוס בסטנדרטים ולא ממצה וחסר היה דיון מקדים בשאלת יסוד האם נדרשים סטנדרטים.

בטבלה מספר 1 מוצגות דוגמאות - ציטוטים מדברי חלק מהמראיינים - המשקפים את אופן תפיסת כל אחת מהמטרות בלשונם.



טבלה מספר 1: המטרה של אשכול הרשת – דוגמאות מתוך הראיונות

אשכול הרשת			מטרה
דיאגנוסטיקה	קהילות מורים	ריזינסי	
<p>"להכיר פרויקטים אחרים, שנראה איזה דברים דומים, עם איזה אתגרים אנחנו מתמודדים יחד. מה דומה ומה שונה... וגם הפריה הדדית שלנו"</p> <p>"אם דרך הרשת והשיחה בתוך הרשת נוכל למצוא כל קבוצה פתרונות משל עצמה לאתגרי הפיתוח... פתרונות טכנולוגיים למשל"</p> <p>"אוכל ללמוד מהאתגרים שהקהילות השונות נתקלות בהן... פרויקטים אחרים ברשת ילמדו מהאתגרים שלי... אנחנו יכולים לדבר על נקודות משותפות בשיווק למורים"</p>	<p>"המפגשים הם לצורך ניסיון למצוא, לברר לעצמינו מה זה אומר קהילת מורים, במה היא שונה מהשתלמות מורים. מה מייחד את המושג קהילה מקצועית של מורים בהשוואה להשתלמות מורים. דנו אפילו ברעיון במושג כעצמו, בחשיבות שלו. ניסיון לראות מה דומה ומה שונה בין הקהילות. שנת הכרות."</p> <p>"... יש דגמים שונים של קהילות, כל אחד פועל לפי הבנתו. ההפריה ההדדית בין הקהילות השונות זאת גם מטרה עיקרית של המפגשים האלה."</p>	<p>"אני מאמינה, זה גם היה ברמת המוצהר שהמטרה היא קודם כל ליידע אחד את השני מה קורה, כדי שנוכל ללמוד אחד מהשני."</p> <p>"להעלות דילמות, ולדון יחד איך לקדם את איכות הבחירה, ההכשרה והליווי שאנחנו עושים...מפרה, נותן רעיונות מחשבות."</p> <p>" המטרה כפי שהוצהרה ע"י טראמפ היא להגיע לסטנדרטים משותפים של התכניות. החלטה על קיום מנחים של התכנית, מטרות, דרכים להגשמת המטרות, איך קולטים... פרופיל הסטודנט המתאים... נכון להיום אין סטנדרטים שמקובלים על כולנו בגלל שלא דנו ברמה כזאת של מה מקובל על כולנו. לא הגיע למיצוי דיון, וכל מכללה ממשיכה לעבוד בהתאם לתפיסות שלה."</p>	<p>חשיפה הכרות שיתוף ולמידה</p>
<p>"מול האתגרים והמשימות שיש לנו להשתמש בחוזק שיש בכך שכמה ארגונים מתמודדים עם אותם דברים ולהגיע להישגים מול הגופים הרלוונטיים"</p> <p>"שת"פ, התאגדות מול גורמי חוץ – משרד החינוך, רשתות. התאגדות מוצלחת שמהו יצא מזה – שיכניסו ביחד"</p> <p>"אולי יחד נצליח לשכנע את משרד החינוך בצורך בכלים, גם בתכנית הלימודים, ובהשתלמויות וגם לתקצב פיתוח וכלים מהסוג הזה... לשכנע בחשיבות, להראות שיש אימפקט בהרבה תחומים ולא יכול להיעשות בלי פלטפורמות שרק משרד החינוך יכול לסייע בפיתוחן ובשימוש בהן (כמו פלטפורמות טכנולוגיות)".</p>	<p>"...אם תהיה השפעה על המערכת בדמות זה שהשתתפות בקהילה תהיה זכות טבעית לכל מורה... בהיבט הזה אנחנו לבד לא מצליחים"</p> <p>אחת המטרות שדיברנו עליה ולא כך כך הצליחה – איגום משאבים – לטפל בבעיות מערכתיות פרטניות לכל קהילה שמסתבר שהן משותפות לכולן. כמו למשל אישורים על יציאה מבית ספר מוקדם, או הכרה בהשתלמות בית ספרית, להשיג ימי הדרכה. כל קהילה נאבקת בפני עצמה עם המפמר והקהילה שלה במקום שיהיה מערכתית, חשוב היה לשמוע מה קורה בקהילות אחרות ונתן לגיטימציה לפעול בכיוון.</p>	<p>" אחת המטרות היא השפעה – ברמה של מדיניות, שנצליח להשפיע על הנושא של שיפור למידת מתמטיקה ברמה לאומית. למשל, אם נצליח שיהיו יותר ויותר מורים שילמדו בגישה מטפחת ולא ממיינת זאת השפעה..."</p> <p>"...שבוגרי תכניות טובות ואיכותיות שעומדות בסטנדרטים יכירו בחשיבות של הכנסתם למערכת, בותק שלהם, שיבינו שיש בעיה בעניין הזה שאנחנו מנסים לפתור אותה. השפעה כזאת."</p>	<p>איגום משאבים והשפעה</p>
<p>"מדד הצלחה נוסף שיכול להיות הוא שת"פ מעבר למפגשי הרשת. למידה מפרויקט לפרויקט מחוץ למפגשי הרשת"</p>		<p>"מטרת הרשת היא לצור שיתופי פעולה, להפרות אחד את השני, לבוא עם רעיונות מקוריים והיעד המשותף הוא להכשיר מורים מצוינים למתמטיקה ולמדעים."</p>	<p>שיתופי פעולה</p>

התרומה של המפגשים למשתתפים

בקנה אחד עם המטרות שהגדירו אשכולות-הרשת המרואיינים דיווחו על תרומה או על ציפייה/פוטנציאל תרומה של המפגשים למשתתפים בשלושה תחומים: חשיפה הכרות שיתוף ולמידה; שיתופי פעולה עם משתתפים באשכול הרשת ואיגום משאבים והשפעה (בשלב זה במיוחד כפוטנציאל). "אזורי" התרומה (בפועל או כפוטנציאל) מוצגים באיור מספר 2.

איור מס' 2: "אזורי" תרומה - בפועל או בפוטנציאל - כתוצאה מהשתתפות באשכול הרשת

חשיפה, הכרות, שיתוף ולמידה	הכרות עם תכנית / מודלים אחרים בתחום העיסוק	"חשיבת על" / "פילוסופית: נקודות דמיון ושוני, רפלקציה, חידוד זהות	למידה יישומית
שיתופי פעולה	הכרות עם גורמים פעילים אחרים בתחום העיסוק	גיבוש ותחושת קהילתיות	יצירת קשר ושיתוף פעולה מעבר למפגשי אשכול הרשת
איגום משאבים והשפעה (פוטנציאל)	תחושת "מובילות" כרשת	בהיבטי מדיניות ותפיסה	בהיבטים "טכניים"

עומק התרומה וביטוייה בכל היבט משתנה בין אשכולות הרשת השונים, כפי שיפורט להלן לגבי כל אשכול רשת. באופן כללי, הרושם הוא שהתרומה למשתתפים רבה יותר באשכול הרשת הוותיק מבין השלושה, הרזידנסי: הלמידה מעמיקה יותר וכוללת גם למידה יישומית, קיימת תחושת קהילתיות והתפתחו קשרים בין-אישיים שיחות ומפגשים מעבר לאלו שתוכננו לאשכול הרשת (לפעמים הקשרים הדוקים יותר עם אחד הגורמים האחרים). לעומת זאת, מרואיינים משני אשכולות הרשת האחרים – קהילות מורים ודיאגנוסטיקה - נמצאים בשלב התפתחותי מוקדם יותר, המאופיין בהכרות וביורר הדדי ראשוניים. כמו כן לא נוצרה עדיין תחושת קהילתיות וחלקם עסוקים במחשבות ובתהיות על מידת הדמיון בין כל השותפים, והערך המוסף של כל אחד למטרה המשותפת. שניים סיפרו על מפגשים עם שותפים אחרים שלא במסגרת מפגשי אשכול הרשת.

בכל הקשור לאיגום משאבים והשפעה, במיוחד למול מערכת החינוך, קיימת ציפייה לתרומה שטרם מומשה בכל אשכולות-הרשת.

להלן פירוט לגבי התרומה או פוטנציאל התרומה כפי שעלה מהמראיינים בכל אשכול-רשת בנפרד:

כאמור, רשת הרזידנסי היא הותיקה מבין אשכולות הרשת ונראה כי היא בשלב התפתחותי מתקדם יותר ולכן התרומה בתפיסת המשתתפים רבה יותר. ראשית, כל המרואיינים דיווחו כי השתתפותם באשכול הרשת תרמה להם בהיבטי **למידה הדדית**: הלמידה ההדדית התרחשה במסגרת השיתוף ברעיונות ובדילמות במפגשים, אך באופן מיוחד במהלך ההכנה לנסיעת הלימודים המשותפת לארה"ב והעבודה על הכנס, שתי משימות שהקרן יזמה והשותפים לאשכול הרשת מימשו.

מדברי המרואיינים עולה כי היה שיתוף בין חברי אשכול-הרשת **בידע ניהולי או "מטא-ידע"**, כאשר החשיפה לאופן הפעולה של שותפים אחרים הפועלים למען מטרה דומה איפשרה להסתכל מנקודות מבט שונות, ולעיתים לקבל רעיונות שניתן ליישם בשטח (כלומר גם למידה **יישומית**); **שיתוף בידע פדגוגי** - באשר לסוגיות חוצות דיסציפלינה אשר מעסיקות את כלל השותפים; וה**זדמנות לרפלקציה** שמביאה לשינוי או לחילופין תומכת בצדקת הדרך. באופן כללי, שניים מהמרואיינים סיפרו על **למידה יישומית** ועל אימוץ רעיונות ומחשבות שעלו במסגרת אשכול-הרשת בעבודתם השוטפת, ושניים מיקדו את **התרומה בלמידת התחום באופן כללי**. ניתן להתרשם לגבי הלמידה ההדדית מתוך הדוגמאות שעלו בראיונות (במסגרת).

רשת הרזידנסי: למידה הדדית ושיתוף בידע - דוגמאות מתוך הראיונות

והסטודנטים אמרו שהקורסים האלו היו משמעותיים." "היה שיתוף) בידע פדגוגי, למשל מה צריך לעשות בשיעור דידיקטי בשדה, איזה אופי צריך להיות לו, האם הוא צריך להיות מאוד קשור לדיסציפלינה או לעסוק בבעיות כלליות של חינוך. היה לנו שיח בינינו על הדברים האלו. מה צריך להיות התכונות של מורה מאמן, כמה סטודנטים כדאי שיהיו בבי"ס אחד."

"(המכללה) אימצה את קורס הכנה בקיץ, למרות שלא במודל שאנחנו מפעילים, אנחנו פרונטלי והם מקוון, אבל אני באתי עם התובנה שבגלל שמדובר ב-5 יח"ל הם חייבים קורס הכנה ואי אפשר להיכנס בלי זה לביה"ס. אני נתתי להם את התובנה הזאת כשהם נכנסו לתכנית. במודל משלהם."

לאמץ את זה הם תקצבו את זה מראש והתהליך יקר. אבל למדנו מהם את הנושא של ראיונות קבוצתיים בנוסף לראיון האישי. (במיון) כל אחד גם לימד 5 דקות, לראות עמידה מול כיתה, הקשבה למשוב, יכולת לתת משוב. בצורה ראשונית. חלק מזה אימצנו מהם, וחלק - ממה שלמדנו בנסיעה לארה"ב."

"למידה לשם עשייה, אני חושבת על זה, אומרת מה אני רוצה לשפר וליישם בהכשרה שאני נותנת. גם אם זה נותן לי חיזוקים לגבי מה שאני עושה, לא תמיד צריך לשנות. (למשל) החלטתי... לחדד יותר עם המרצים את הקשר שלהם לעשייה של הסטודנטים בבית הספר... בעקבות הרעיון המרכזי של הרשת... זה דרבן אותי לעשות בגלל שנפגשנו... דיברנו על חשיבות השילוב הזה.

"המפגשים היו מאוד טובים בגלל שהם עסקו בניהול... כאן קיבלנו הרבה אינפוט של השקפות שונות בקשר לניהול, ראינו איך אנשים שונים מנהלים תכנית וזה תרם. הכוונה לאיך כל מכללה ניגשת לדבר הזה, מתוך ההבדלים למדנו הרבה.... הרבה נקודות מבט, (לגבי כל שלבי הפעילות ואף לגבי התכנים) רעיונות אפילו שאתה שומע איך במכללה אחת מבצעים ראיונות קבלה ואתה משנה את מה שאתה עושה בעקבות זה. אתה שומע שבמכללה מסוימת משנים את נושאי הקורסים בקלות ואתה היית נוקשה לגבי זה ופתאום אתה חושב אחרת, שאולי זה לא קדוש. החשיפה למכללות אחרות מאוד טובה." "תהליך המיון והסינון (במכללה אחרת) הוא ייחודי, יש להם חברה חיצונית. אנחנו לא יכולים

באשר לקשרים בין השותפים לאשכול הרשת חלק מהמרוויינים דיווחו על **תחושת קהילתיות**: הגיבוש בין משתתפים שיש להם עניין משותף, מטרה משותפת והזדמנות להפרייה הדדית ובמקביל הקשרים החברתיים הטובים שנוצרו מעודדים תחושת שותפות שגוברת על פוטנציאל התחרות ומאפשרת למידה – פורמלית ולא פורמלית – ופרגון. למשל: "נוצרה) הכרות עם קבוצה מקסימה של בנות. זה לא תמיד קורה באקדמיה שאנשים ממוסדות מתחרים עובדים כל כך יפה, בהרמוניה מתוך אהבה, אכפתיות ורצון אמיתי שכולם ילמדו".

הגיבוש ותחושת הקהילתיות יכולים אף לעודד **פניה ושיתוף פעולה** מעבר למפגשי הרשת המיועדים, למרות שהמרוויינים הדגישו בעיקר את הקשר החברתי, והתחושה שיש למי לפנות ועם מי להתייעץ בעת הצורך, אך לא סיפרו על שיתופי פעולה מקצועיים נוספים שהתקיימו בעקבות השותפות באשכול הרשת (יש רעיונות, אך הם לא הגיעו לכלל מימוש או אפילו ייזום). למשל: "עם חלק מגורמים ברשת, שלא היה קודם, יותר קשר חברתי. אבל גם עניין של אם אני אצטרך פעם שת"פ אני יודעת למי לפנות, יהיה לי קל לפנות".

קהילות מורים

מדברי המרוויינים עולה כי המפגשים שהתקיימו בשנה הראשונה אפשרו בעיקר להכיר את השותפים לאשכול הרשת והמודלים השונים של כל שותף. כפי שניסח אחד המרוויינים: "מבחינתי, כרגע שנה ראשונה של הרשת הייתה במידה רבה של גישוש, מה הדבר הזה ולאן הולכים, תיאומי ציפיות. חלק גדול מהמפגשים הלך לכך שכל אחד מדגמי הקהילות הציג עצמו, המודל...". המוקד היה סביב **חשיפה והכרות של מודלים על בסיס שיח משותף**. התרומה, לדברי המרוויינים, הייתה במיוחד **להכרות ולחשיבה ברמה תיאורטית-פילוסופית** על מושג קהילות מורים ומודלים אפשריים. לא היו במפגשי אשכול-הרשת היבטים בעלי תרומה יישומית ובשלב זה לא הייתה השפעה ישירה של עבודת אשכול הרשת על העבודה (באמצעות רעיונות יישומיים, כלים וכד'). יש ציפייה שבהמשך קרן טראמפ תעודד למידה התנסותית (ביקורים הדדיים בקהילות המורים של השותפים), תאפשר למידת התייעצות במפגשים ותזמן למידה ממומחים (כפי שיתואר בהמשך בפרק מסגרת המפגשים ותכניהם וציפיות להמשך).

באשר ליצירת קשרים, מרווייין אחד מתוך שלושה סיפר כי נוצר קשר אישי עם משתתף אחר מתוך אשכול הרשת, שנמשך מעבר לגבולות מפגשי הרשת וכלל ביקורים הדדיים והתייעצות.

דיאגנוסטיקה

המפגשים שהתקיימו בשנה הראשונה אפשרו בעיקר להכיר את **השותפים** לאשכול הרשת, להכיר **פיתוחים דיאגנוסטיים** בדיסציפלינות שונות ולקבל רעיונות, להכיר פלטפורמות טכנולוגיות וכן לקבל **משוב** בעקבות הצגת פיתוח, תרומה שהוזכרה רק מקרב מרוויינים באשכול-הרשת הזה וכפי הנראה ייחודית לתחום עיסוקם.

המרוויינים סיפרו כי המשוב שקיבלו וכן השאלות וההערות איפשרו להם לחדד את המטרות, לחשוב על הכלים, ולרוב חיזקו את הכיוון בו בחרו מלכתחילה. יחד עם זאת, הם דיווחו כי לא הייתה תרומה משמעותית להשתתפותם במפגשי אשכול הרשת על עבודתם

השוטפת: הם לא חוו למידה יישומית שניתן לתרגם אותה ישירות לפיתוח, ולא הייתה השפעה על שינוי הקונספט הראשוני.

הרושם שעלה מהראיונות הוא שעיקר הלמידה המשותפת באשכול הרשת היאגנוסטית יכולה להיות סביב **פלטפורמות למשימות דיאגנוסטיות, תהליך הפיתוח, וקשיים אפשריים (היבטים חוצי-דיסציפלינה)**. חלק מהמראיינים הדגישו את הצורך בשיתוף בפרטי הפרטים ולא רק בחשיבה פילוסופית-תיאורטית, כדי להפיק את המירב מהלמידה. בעקבות זאת, אף עלתה בקשה להתנסות בפלטפורמה טכנולוגית שפותחה אצל אחד השותפים באשכול הרשת.

ניתן להתרשם לגבי התרומה בהיבטים אלו מתוך הדוגמאות שעלו בראיונות (במסגרת).

באשר ליצירת קשרים, חלק מהמראיינים סיפרו כי הכירו עוד קודם משתתפים אחרים באשכול הרשת, אך לא נוצרו קשרי עבודה בעבר. אחד מתוך שלושה סיפר כי נוצר קשר אישי עם משתתף אחר מתוך אשכול הרשת, שנמשך מעבר לגבולות מפגשי הרשת וכלל התייעצות בנושא של שימוש לרעה במשימות דיאגנוסטיות שהעסיק את הפונה: "המפגש עסק בהיבט שהתמודדנו איתו בפרויקט שלנו, ידענו שהם התמודדו ורצינו להיעזר בניסיון שלהם ובמה שעשו. זה היה רלוונטי הידע שלהם".

מראיין אחר סיפר כי נענה לפניה של גורם אחר והתקיים מפגש חשיבה משותפת, אך לא ברור אם תהיה המשכיות שכן התרומה היא בעיקר עבור הפונה (אין ערך מוסף לשני הצדדים) וקיים לחץ לעמוד במשימות ובמסגרת המשאבים שהוקצו לפרויקט שלו (כלומר הפניות מוגבלות ולא נראה שיש זמן ומשאבים כדי לקדם עבודה משותפת, במיוחד כשהרווח ממנה אינו לשני הצדדים).

רשת הדיאגנוסטיקה: תרומה בהיבטי למידה ומשוב - דוגמאות מתוך הראיונות

משוב והשפעה על העבודה	הערות, זה תמיד טוב שיש מסגרת	לשת"פ בתוכן ובפלטפורמות... ללמוד מטעויות של אחרים ומניסיונם
השוטפת - "ההשפעה על העבודה השוטפת לא הייתה מז'ורית, לא שינתה את כל הקונספט... הפיתוח זה קודם כל רעיונות של משימות שאנחנו יכולים לפתח וזה חיזק אותנו לחיוב שהדרך שלנו היא כנראה הנכונה גם מהתגובות שקיבלנו"	שהיא לא אקדמית שבא אתה מחויב רק למחקרים ותוצאות מחקרים ותהליכי פיתוח והטמעה פחות מעניינת אותם. מסגרת שונה ונותנת מימד נוסף שלא קיים בד"כ".	"המפגשים המוצלחים יותר הם אלו שבהם הרשתות האחרות הציגו חומרים בפועל, שהייתה הצגה ממש של תכלס מה מפתחים, מה הפלטפורמות, מה שואלים את התלמידים, איך מתבצעים תהליכי פיתוח, איך מתקפים. תכלס איך עושים את העבודה ותוצרים שלה. כך לומדים על דפוסי הפעלה ופיתוח שונים. השאלה אם הדפוס שפיתחנו יעיל או לא ואיך אחרים מסתדרים."
"...לא למדתי כלי חדש שמחר אני יכולה להשתמש בו, אבל עזר יותר בחידוד המטרות שלנו וחשיבה על הכלים. לא באתי מהמפגש ואמרתי היום עושים משהו אחר" "משוב מאנשים שעושים דברים דומים למה שאני עושה, שאלות,	החשיפה לאחרים...קידמה אותי, לא שינתה את דעתי לגבי דברים אבל חיזקה את מה שחשבתי מלכתחילה"	
	למידה הדדית - "... (המטרות הן) שת"פ ופיתוח. היתרון הוא שהפרויקטים לא מתחרים זה בזה ואפשר לשתף ידע וקשיים; אנחנו לא נכתוב יחד דברים, יכולים	

בהקשר זה נציין כי שניים מהמרוויינים התייחסו לכך שהפיתוח שממומן ע"י קרן טראמפ דורש משאבים רבים (תקציב ומפתחים). המשמעות היא שאין פניות לקיים שת"פ בתוך הרשת מעבר לכך. למשל: "הבעיה היא שהמשאבים שלנו מאוד מוגבלים והפרויקטים שלקחנו על עצמינו מאוד שאפתנים, התרשמתי שזה כך בכל הרשת. שת"פ זה לא משהו שמוגדר, שאנחנו יכולים לספוג בתוך הפרויקט, זה בעצם פרויקט נוסף או משהו שמחוץ לעקומת העבודה שגם ככה שאפתנית ולכן קשה להגיע לזה בלי מחשבה נפרדת".

בהקשר **לפוטנציאל ההשפעה** חשוב לציין כי למרות שבשלב זה עדיין לא תוארה תרומה לאשכול הרשת בהיבטים של השפעה על השטח, **קיימת ציפייה רבה לאיגום משאבים והפעלת לחץ** בהקשר זה, שעלתה מכל המרוויינים. היטיב לבטא זאת אחד מהם: "המטרה היא להפגיש את כל הפרויקטים שעוסקים בדיאגנוזה ולנסות למצוא את המשותף ויחד לנסות להחדיר את הכלים למערכת החינוך.... לעבוד כגוף מאוחד ולא בודדים שכל אחד נלחם על המשאבים של משה"ח, אלא כאמירה וכגוף שיכול להוות כח מניע למשרד החינוך להכניס כלים ולפתח כלים שאנו מרגישים שזקוקים להם,....אולי יחד נצליח לשכנע את משרד החינוך בצורך בכלים, וגם בתכנית הלימודים, ההשתלמויות וגם לתקצב פיתוח וכלים מהסוג הזה. כשירגישו שזאת תנועה ומהרבה כיוונים יש צורך בכלים מסוג זה אולי יפתחו פלטפורמות שכמה דיסציפלינות יוכלו להיעזר בהן לבניה של מאגרים דיאגנוסטיים.... חשוב שאנחנו באים כרשת שיש בה משימות במגוון דיסציפלינות".

מסגרת המפגשים ותכניהם וציפיות להמשך

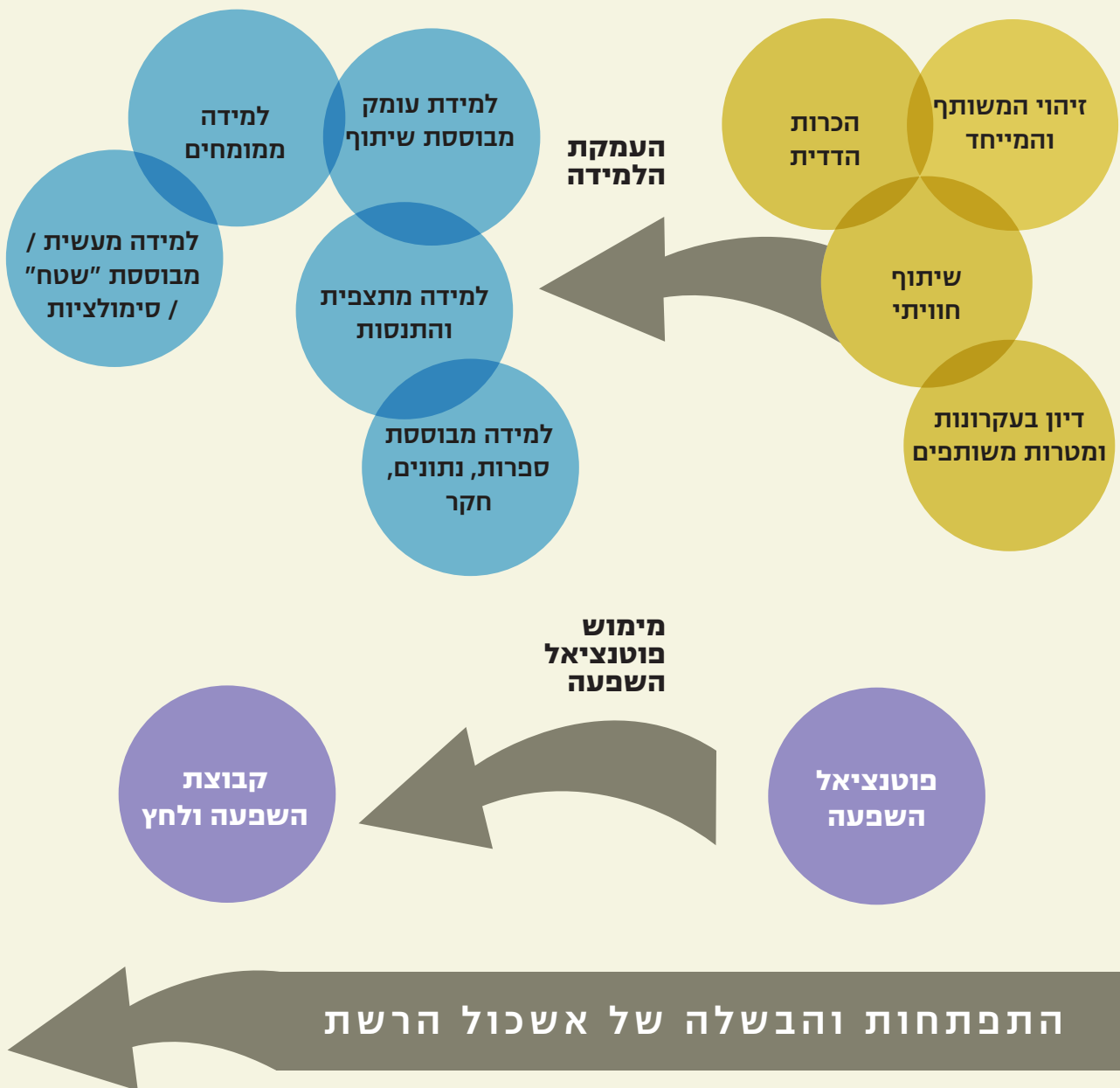
רוב המרוויינים (מאשכולות הרשת השונים) לא זכרו כמה מפגשים התקיימו במסגרת אשכול הרשת ואף לא זכרו לספר מה נעשה בכל מפגש; המרוויינים זכרו מפגשים בודדים (לפעמים לחיוב ולפעמים לשלילה) או את המהלך הכללי של עבודת הרשת בשנת העבודה⁶.

הרושם הוא שבשנה הראשונה לפעילות, אשכולות-הרשת עסקו במיוחד בהכרות הדדית, בניסיון לזהות את המשותף ואת המייחד בין גופים /תכניות, בדיון בעקרונות / מטרות משותפים (לא תמיד תוך הסכמה) ובשיתוף בחוויות ובסיפורים⁷ שלעיתים איפשרו למידה, במיוחד מתוך רפלקציה (פחות למידה יישומית שיש לה השפעה ישירה על העבודה השוטפת).

באופן כללי, מפגשים מסוג לימודי העשרה או הרצאות במתכונת של יום עיון נחווים כמהנים אך פחות תורמים. בתיאור צפיותיהם להמשך ביקשו המרוויינים להעמיק את הלמידה בתחום העיסוק והעלו רעיונות שונים. נציין כי חלקם הדגישו שהעמקת הלמידה מתאימה לשלב הנוכחי בהתפתחות אשכול הרשת ולא יכולה הייתה להיעשות קודם לכן. באיור מספר 3 מרוכזות הציפיות של המרוויינים באשר להעמקת הלמידה ומימוש פוטנציאל ההשפעה עם התפתחות אשכול הרשת.

בהמשך הפרק תוצג התייחסות למפגשים שהתקיימו ולציפיות להמשך בכל אחד מאשכולות-הרשת בנפרד. בטבלה מספר 2 מובאות דוגמאות - ציטוטים מדברי חלק מהמרוויינים - להמחשת צפיותיהם באשר לכיוונים ואמצעים שונים להעמקת הלמידה.

6 נזכיר כי כמעט כל הראיונות התקיימו במהלך דצמבר 2015 וייתכן שהזמן הרב שעבר מאז קשור לכך גם כן.
7 מעט יוצא דופן לכך הוא אשכול-רשת הרזידנטי שהינו ותיק יותר ואף עסק בקידום שתי משימות מוגדרות ש"תוצר" בסופן: סיור לימודי והפקת כנס.



רזיזנסי

התקיימו 4 מפגשים בשנה, סביב נושא מוגדר מראש במשרדי הקרן. המפגשים השוטפים השאירו פחות רושם ורק חלק המרואיינים זכרו מה נעשה בהם; המפגש הראשון – הניסיון לדון בסטנדרטים בהנחיית גורם חיצוני – נתפס כמפגש פחות מוצלח: עמוס מאוד, בהנחיית גורם חיצוני, מה שיצר רושם מלאכותי וחוסר מעורבות ומחוייבות של השותפים לנושא לדברי חלק מהמרואיינים (ולראייה אין סטנדרטים משותפים).

מעבר לכך, מפגשים משמעותיים יותר היו כאלו שבהם נידונו לעומק נושאים רלוונטיים המעסיקים את השותפים בעבודתם השוטפת.

פעילות אשכול הרשת כללה גם שתי משימות, שהיו מאוד משמעותיות עבור השותפים:

- נסיעת לימודים משותפת לארה"ב, כדי ללמוד על המתרחש בתכניות רזיזנסי שם (2014).

- קיום **כנס בין-לאומי** בנושא הכשרה מעוגנת שדה, המיועד למכשירי מורים בתחום המתמטיקה והמדעים בהנחיית מרצים מהארץ ומחו"ל (ספטמבר 2015).

היוזמה הראשונית בקביעת המשימות הייתה של קרן טראמפ (נסיעת הלימודים במענה להצעה של אחת המשתתפות) ואילו הביצוע – הן בהיבטים לוגיסטיים והן בהיבטים תכניים – היה של השותפים לאשכול הרשת.

המרוויינים ייחסו חשיבות רבה לשתי המשימות האלו ולתהליך שנדרש מהשותפים כדי להוציא אותן לפועל; מדבריהם עולה כי ישנה תרומה רבה לקידום משימות קונקרטיים (להבדיל מ"דיבורים" על נושא) הדורשות **מעורבות ומחוייבות** של השותפים כדי להפיק אותן. בנוסף, קידום שתי המשימות חייב מפגשים תדירים נוספים על המתוכננים (סדירותיות תואמות משימה). המרוויינים דיווחו על תרומה בהיבטים של **למידה** – מעצם ההכנה לקראת האירועים האלו ומהנלמד במסגרתם, **תחושת גיבוש וקהילתיות** – לאור המאמץ המשותף לקידום המשימה והזמן הממושך שהן בילו יחד בהכנה ובביצוע והן **להעצמה** – מעצם התפקיד כמפיקות אירוע שיא מוביל בתחום. ניתן להתרשם מתוך הדוגמאות שעלו בראיונות (במסגרת).

בנסיעת הלימודים כל מכללה הייתה אחראית על תכנון אחד מימי הלמידה, כולל תיאום הפגישות והביקורים, ובהיבטים לוגיסטיים – הנסיעה והלינה. לדברי המרוויינים חלק

רשת רזידנסי: תרומה ייחודית בקידום משימות הרשת – נסיעת לימודים וקיום כנס

<p>מחו"ל שהיה חשוב ומעניין וגם התחושה שהביאו אנשים מהמכללות לדבר על דילמות של הכשרה מעוגנת שדה".</p> <p>גיבוש וקהילתיות "מפגשים שהם סביב פרויקט קונקרטי הם תמיד יותר מוצלחים. ככה זה כי יש משימה וצריך לבצע אותה.... לא רק דיבורים... אם אתה רוצה לצור קהילה היא צריכה להיות סביב פרויקטים קונקרטיים, זה מה שמגבש את האנשים ומוציא מהם טוב".</p> <p>העצמה "היה נחמד להיות חלק מוביל מהקהילה הזאת, שבאו אנשים לכנס שאנחנו ארגנו. כל דבר כזה זה מעצים אותך... אתה חלק מההכשרה ומהסיפור של הכשרה במכללות".</p>	<p>טיב ההכשרה, השמה בבתי ספר ושרידה במקצוע. אלו 4 תחומים שאנחנו צריכים לתת את הדעת על כל אחד מהם. דנו בנושאים האלו בתוך הרשת בתוך הסיור ובעקבות הסיור. בכל מקום שהיינו אלו הדברים שאליהם התייחסנו. קיבלנו מידע על כל אחד מהתחומים האלו".</p> <p>"היו מפגשים שהכנו ולמדנו על תכניות רזידנסי בחו"ל והתארגנו לכנס – הם היו טובים, עבדנו על זה. כשהתכוננו לחו"ל עבדנו על מה זה תכנית רזידנסי, איפה יש כאלו, לאן כדאי לנו לנסוע ובינתיים גיבשנו עקרונות. היה טוב".</p> <p>"זה היה כנס מאוד מעניין ומכובד. הייתה הרבה למידה, מפגש עם אנשים שעוסקים בזה, עם אנשים</p>	<p>למידה – "(הנסיעה הלימודית) הפגישה אותנו עם מודלים מאוד מעניינים, עם רעיונות שחלקם אפשר ליישם בארץ וחלקם אי אפשר. ראיתי את מודל ההכשרה ב-13 חודשים עם סמסטר קיץ בבוסטון. זה מודל שאני רצה איתו בראש ומנסה לחשוב איך ניישם את זה בהכשרה שלנו... מודלים מאוד מעניינים לאיך למיין. נתן המון רעיונות וחומר למחשבה וחלקם אני אפילו לוקחת: המיין, תכנית של 13 חודשים, האינטנסיביות בהכשרה, מרוכזת ואינטנסיבית. לבחור אנשים שבאמת רוצים להיות ומכוונים להסבה הזאת..."</p> <p>"בעקבות הסיור בארה"ב הגדרנו את העיסוק שלנו ב-4 תחומי תוכן: קבלה לתכנית מיוחדת,</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

מהרעיונות אליהם נחשפו בחו"ל ניתנים ליישום במסגרת התכנית שהם פיתחו בארץ וחלקם לא בשל המאפיינים השונים של ההכשרה (התקציב המושקע בתכנית, משך השהייה של הסטודנטים בשדה ועוד מאפיינים שונים).

בתכנון הכנס, מכללת אורנים היתה אחראית על הפקתו, אולם בועדת ההיגוי לקחו חלק כל השותפים והם היו אחראים על תכנון הכנס, בחינת הצעות שהוגשו, הזמנת אנשים מחו"ל (על בסיס קשרים אישיים שיצרו). לדברי המרואיינים הכנס היה מעניין ומכובד. ואיפשר מפגש עם העוסקים בתחום ולמידה, ומעבר לכך היה מעצים מתוקף היותם מהצוות המוביל. הרושם שעלה מהראיונות, מתוך תיאור הלמידה שנעשתה והתייחסות המרואיינים להמשך הפעילות באשכול הרשת, הוא שיש ציפייה לקיים מפגשים בהם ניתן לדון לעומק בסוגיות אשר מעסיקות או מטרידות את השותפים לאשכול הרשת בהתאם לשלב ההתפתחותי בו התכניות נמצאות. הוצע לעשות כך בין אם ע"י שיתוף לעומק והתייעצות בלבטים ובדילמות על בסיס ההתנסות בשטח או ע"י למידה ממומחים בתחומי תוכן רלוונטיים לעיסוק אשכול הרשת. היו שהציעו אף לקיים מפגשים אשר יש בהם פוטנציאל יישומי, כמו הצגת כלים שיכולים לשמש את השותפים לאשכול הרשת; גם בהקשר זה הדגש היה על הצגה לעומק ולא "על פני השטח".

באשר להמשך פעילות אשכול-רשת הרזידנסי, עלו מספר נושאים וציפיות קונקרטיים:

1. **העמקת הלמידה** – קיימת ציפייה לעבור משלב של "דיבורים על" ללמידה מעמיקה יותר – מבוססת ספרות אקדמית ו/או למידת חקר. רוב המרואיינים הציעו שלמידת העומק תתקיים בהובלת השותפים לאשכול-הרשת ותוך לקיחת אחריות של כל שותף על היבט אחר; עם זאת, קיים מתח בין העומס שמשימה כזאת תייצר לבין הרצון להיעזר בכוחות פנים וההזדמנות לעורר מחויבות ואחריות לקידום אשכול הרשת. קיימת נכונות להזמין מרצי חוץ אולם בתנאי שהם יכולים לתרום ללמידת עומק או ללמידה יישומית בנושאים שמעסיקים את השותפים (למידה ממומחים) [ראה דוגמאות בטבלה מס' 2].
2. **מחקר** – אחד המרואיינים הציע לתכנן מחקר משותף שיתמקד ביעילות התכניות. התפיסה היא שמחקר כזה יכול, גם כן, לסייע במעבר מ"דיבור על" ושיתוף בהתנסויות האישיות לקבלת החלטות מבוססת נתונים; בלשונו: "אופי התכנית שונה (ממכללה למכללה)...התפיסה היא מאוד שונה... אבל אין מחקר שעוקב אחרי הדבר הזה...שאלתי את הסטודנטים ואת עצמי אם המודל של מורה מאמן...הוא הכי מתאים. אם רוצים לבדוק נקודה כזאת, וזה חשוב כי יש לה משמעות כספית, צריך לעשות מחקר השוואתי זה סיפור אחר לגמרי...יש לנו מודלים, רעיונות ותכניות שונים. אחד הדברים הוא בוא נשווה, אבל ההשוואה תלויה מטרות כי סוג ההכשרה שונה...אנחנו צריכים לעבור משלב הדיבורים לשלב המחקר... מה יותר יעיל. צריך לקבוע פרמטרים למה זה יעילות, מה בודקים וצריך לבדוק גם בדיעבד – עם הבוגרים אחרי שנה ושנתיים, וגם תוך כדי תנועה. זה מאוד חשוב...מפגשים של להמשיך לספר אחד לשני מה עושים – נחמד, אבל על כוס קפה ולא מקדם את העשייה שלנו מספיק... אם המפגשים ימשיכו להיות "בוא אספר לך מה קרה אתמול" הם ימשיכו להיות חברתיים "
3. **התמקדות בנושא הליווי** – בהתאם לשלב ההתפתחותי של התכניות הותיקות באשכול הרשת (מהן נבחרו המשיבים שרואיינו), עלתה ציפייה להתמקד בשיתוף ובלמידה בנושא הליווי והשרידות של סטודנטים שהוכשרו להוראה עם כניסתם למערכת החינוך. "...ליווי וקליטה בבתי ספר זה הנושא שצריך להיות השנה. הבטחת הישרדות הישארות במערכת – מבוסס אקדמי ושכל אחד ייקח אחריות על נישא מסוימת".

4. **המשך הפעלת הלחץ על משרד החינוך** – קידום מפגשים עם נציגי משרד החינוך שנועדו לקדם את הטמעת התפיסה שמוביל אשכול-הרשת במדיניות ולהיטיב את התנאים לסטודנטים בתכנית ההכשרה.

קהילות מורים

במהלך השנה התקיימו 4 מפגשים. לדברי המרואיינים המפגש הראשון הוקדש להכרות עם השותפים לאשכול הרשת. המפגש השני הובל ע"י אחד השותפים ומטרתו הייתה לקרב בין השותפים ולקדם תחושת קהילתיות באמצעות כלי משחק לקירוב לבבות. במפגש זה ובמפגש נוסף דנו במאפיינים של קהילה, תוך ניסיון לבנות דגם להשוואה בין הקהילות השונות של השותפים (מי אנחנו מה אנחנו) ולזקק עקרונות ומטרות משותפים. למפגש הרביעי הוזמנו מומחים מארגונים אחרים ("חותם", "דרכא") אשר הציגו את העשייה בתחום הכשרת מורים בקהילות שלהם.

באופן כללי, נראה שקיימת ציפייה **לעלות שלב ברמת הלמידה שמאפשר אשכול-הרשת**. הרושם שעלה הוא שהמפגשים שהתקיימו בשנה בראשונה לא היו מספיק משמעותיים עבור המשתתפים וגם בהתייחס למפגשים המתוכננים לשנה הקרובה, עלתה טענה שאלו הם ימי למידה שאינם מחדשים. המרואיינים העלו הצעות וצפיות שונות להמשך שעיקרן **למידה מעשית או מתוך התנסות ותצפית ולמידה ממומחים** (ראה דוגמאות בטבלה מס' 2).

דיאגנוסטיקה

במהלך השנה התקיימו 4 מפגשים. לדברי המרואיינים המפגש הראשון התמקד בהכרות עם השותפים לאשכול הרשת, וזיהוי מכנה משותף. לדברי חלקם המפגש היה קצר מדי וכדאי לאפשר יותר זמן להכרות מעמיקה ולשם זיהוי ההיבטים המשותפים והתרומה האפשרית של כל גורם לקידום פעילות אשכול-הרשת: "צריך) קצת יותר סיעור מוחות בהתחלה כדי להבין איך הרשת יכולה לעזור. היה ניסיון כזה, גלשנו לכל מיני דברים והזמן לא הספיק. צריך בהתחלה לפחות לעשות מפגש קצת יותר ארוך ולהבין אם יש משמעות לצור את הרשת, להבין מה אפשר ואי אפשר לעשות, אולי שיחות עם כל אחד מגורמי הרשת. היה ניסיון כזה במפגש הראשון, אבל מאוד קשה תוך שעה וחצי למצוא מכנה משותף. כל אחד הציג אבל מאוד מלמעלה, קשה לחשוב אח"כ על המטרות המשותפות בחצי שעה..."

יחד עם זאת, המפגש הזה ומפגש נוסף שעסק בהגדרת מטרות משותפות תרם לחידוד ההיבטים המשותפים מחד ולחידוד הזהות הייחודית מאידך. מתאר אחד המרואיינים את התהליך ואת המשותף לגורמים: "היה מאוד מעניין לשמוע את הדברים... כל פרויקט הציג את עצמו. לא עם כולם הבנתי מה משותף, לקח לי יותר ממפגש אחד...יש דברים משותפים, קשיים משותפים... בכל נושא השיווק, שפת הערכה מעצבת, להטמיע כלים חדשים בתוך מערכת מורכבת וגדולה. חלק מהדברים לא קשורים לתוכן הפעילות אלא לפלטפורמה – איך נכנסים לכיתות, איך מגיעים למורים, איזה התמודדויות בפיתוח קיימות שקשורים לדברים האלה ולא דווקא לתוכן. ויש גם דברים שונים".

המפגש הרביעי בשנה זאת היה מיוחד מכיוון שהפגיש בין המפתחים לבין גורמי מטה. למפגש האחרון היה פוטנציאל תרומה בהיבט השיווקי, שכן הפיתוחים הוצגו ל"לקוחות" פוטנציאליים ובמובן זה הוא תואם לצפיות של חברי הרשת. יחד עם זאת המפגש לא היה מוצלח בשל תיאום ציפיות לא מספק. בלשונו של אחד המרואיינים: "המדריכים שהיו

אמורים לקחת ולשווק את המשימות באו עם אג'נדה שהם יקבעו מה צריך, יש להם צרכים מסוימים שאפילו נוגדים את רוח משרד החינוך ובעצם הפיתוח שלנו לא תואם את הציפיות שלהם". למרות שלא קידם את מטרתו, למפגש הזה הייתה תרומה לגיבוש הקבוצה ולתחושת השותפות (של גורמי הפיתוח מול המטה).

בתיאור התרומה של המפגשים והציפיות לעתיד, גם בקרב מרואיינים באשכול רשת זה עולות הציפיות:

1. לקדם למידה הדדית מעמיקה תוך שיתוף בפרטי הפרטים של הפיתוח;

2. לתת הזדמנות ללמידה מעשית מתוך התנסות - במיוחד תוך התנסות בפלטפורמות ששותפים אחרים פיתחו או דוגמאות שייצרו

3. ולמידה ממומחים (ראה דוגמאות בטבלה מס' 2).

4. באופן ייחודי לאשכול רשת הדיאגנוסטיקה רבים ביטאו ציפייה לקדם מפגשים עם לקוחות פוטנציאליים, במיוחד משרד החינוך, ולעסוק בנושא השיווק בתמיכת הקרן (שיש לה את הידע והאוריינטציה לכך), לאור בשלות השותפים ברשת לכך (בעקבות התקדמות בשלבי הפיתוח). למשל:

"(לקיים) מפגשים עם משרד החינוך באופן אחר – מפגשים שהם באים ללמוד מה אנו עושים, שמראש מוגדרים למידה בלי ציפיות ואג'נדה, לבוא נקי וללמוד. ומפגשים ושיחות עם משה"ח כיצד לשלב בהוראה השוטפת, איך אפשר להטמיע במשרד החינוך...."

"להביא גם המשרד החינוך לתוך הרשת באיזושהי צורה – מפגש עם מדריכים, מפמ"רים, מזכירות פדגוגית, עם חנה פרל, עם האחראים על הפלטפורמות והכלים המתוקשבים"
"במבט קדימה - שיווק, פתיחת אפיקים במשרד החינוך, אפיקים למימון הפעילות הזאת ע"י מקורות חיצוניים בהמשך, מבחינתי – במיוחד משרד החינוך"

"הכיוון שהרשת הולכת אליו, שנקבע מפגשים שקשורים לאיך לשווק את הפרויקטים ומה צריך להציע לשטח זה כיוון טוב. גם השתתפנו בהתוויה של הכיוון הזה, חברי הרשת..."



טבלה מס' 2: ציפיות להמשך – העמקת הלמידה – דוגמאות מתוך הראיונות

אשכול הרשת			
דיאגנוסטיקה	קהילות מורים	רזידנסי	
<p>"המפגשים שבהם הרשתות האחרות הציגו חומרים בפועל, שהייתה הצגה ממש של ת'כלס מה מפתחים, מה הפלטפורמות, מה שואלים את התלמידים, איך מתבצעים תהליכי פיתוח, איך מתקפים. ת'כלס איך עושים את העבודה ותוצרים שלה. כך לומדים על דפוסי הפעלה ופיתוח שונים. השאלה אם הדפוס שפיתחנו יעיל או לא ואיך אחרים מסתדרים".</p> <p>"קצת יותר להתעמק מה כל אחד עושה, מה עושות הקבוצות האחרות..."</p>		<p>"מפגשים שמציגים מודלים של הכשרה, השמה, מעלים דילמות וקשיים בתוך ההכשרה יותר רלוונטיים... אני רוצה לדון תכלס בדילמות ובסוג ההכשרה במיון הסטודנטים... צריך יותר לדבר תכלס על מה קורה בביה"ס, איך מציגים את המורים המאמנים... איך מתנהלת העבודה המעשית בכל מודל, איזה התלבטויות יש. איזה תכני חינוך לתת לסטודנטים וכו'. עכשיו צריך לעסוק בדילמות של הליווי או היבטים של איך ללוות"</p>	<p>למידת עומק מבוססת שיתוף</p>
	<p>"... לייצר מצב שבו אנחנו עובדים ביחד. שחלק מהמפגשים יוקדשו לעבודה משותפת – אם לי יש מחשבה לעשות משהו עם המורים שלי אני מתייעצת איתם ועושים מעין פגישת עבודה במפגשים עצמם, משהו קונקרטי שאנחנו דנים בו. אנשים מביאים משהו מהקהילה שלהם ועושים סימולציות, מהותיות סביב דברים שהם עוסקים בהם. להיעזר באנשים האלה. שחלק מהמפגש יהיה פגישות עבודה של התייעצות".</p> <p>"במבט קדימה, אולי למידה משותפת עם מורים, להביא מורי מתמטיקה ופיזיקה מכל הקהילות, 10-15 מכל קהילה, וליצר מפגש מגה-קהילה שכולנו מובילים. במפגש עושים משהו עם המורים, מובילים אותם. אולי אפילו בונים יום שבו כולנו מנחים את המורים. המורים באים ללמוד, להיות שותפים ללמידה ואנחנו כמנחי קהילות מייצרים יחד את היום..."</p>	<p>"לעסוק... בלמידה יותר מעמיקה של דברים איכותיים שמתקיימים בתכניות. דגש על למידה מעמיקה, כניסה לעובי הקורה בתכניות. למשל: תכניות ליווי – שכל אחד יכין ויצג את הרעיונות שלו ואז דיון ובודקים..."</p>	<p>למידת מעשית / התייעצות מבוססת "שטח" / סימולציות</p>

טבלה מס' 2: ציפיות להמשך – העמקת הלמידה – דוגמאות מתוך הראיונות

אשכול הרשת			
דיאגנוסטיקה	קהילות מורים	רזידנסי	
<p>"... הייתי מאוד רוצה להתנסות בפלטפורמה של (אחד השותפים) ובשביל זה אני צריכה ללמוד איך היא עובדת. שייתן לי משימות ואראה איך זה עובד. למה לא? צריכה להיות הגושפנקא והחסות של טרמפ להגיד אתה פיתחת פלטפורמה במימון שלנו ומעצם זה שאתם פה יחד אתה תעביר לקבוצות האחרות את הפלטפורמה ותעזור להם להשתמש בה"</p> <p>"הייתי רוצה לקבל קצת יותר דוגמאות ממה שאחרים בתוך הרשת מפתחים.... קצת יותר להתעמק מה כל אחד עושה, מה עושות הקבוצות האחרות."</p>	<p>"בביקורים הדדיים יזומים אנחנו לומדים איך קהילה מתנהלת, ניסינו למצות משם מה מצליח ולא מצליח... כלי מאוד חזק, רפלקציה מאוד חזקה: גם ללמוד מה עושים וגם לראות מה אני רוצה או לא רוצה לאמץ. הם כל הזמן סרגל עבורנו, הם ותיקים.... (למשל) אימצנו את רעיון הגיוון. זה נחמד. (מצד שני) חשוב לנו שמורים יביאו מהשטח (ולא להכין להם מראש הכל). וזה דברים שלמדנו מהסתכלות ומשיחות."</p> <p>"...נחליף פרטים, נתאם, ניפגש, ונתארח בקהילות. היום אני מאוד מאמינה בלעשות ולהיות פחות מאמרים ומצגת....(אם יאומץ) עניין אירוח הקהילות אז יש סיכוי שיקרו דברים מחוץ לקרן, שיתופי הפעולה ממש פיזית. לחזק את הקשרים הביני"א, זה יחזיק את זה – שאוכל להרים טלפון, להתייעץ, לבוא לבקר.."</p>		<p>למידה על בסיס תצפית והתנסות</p>
	<p>"אולי אפילו סקירת מאמרים, מה קורה בעולם.... מבחינת התפתחות מקצועית רציתי ללמוד יותר ולא רק "לדבר על"."</p>	<p>"אם יש (לשותפים אחרים) ידע מבוסס מחקר, בסיס מחקרי לקבלת החלטות, לא משנה מה ההחלטה...לנצל את הידע המחקרי של כל אחת מאיתנו. אנחנו לא עושים את זה נשאר ברמה אנקדוטי, נחמד אבל מיצינו."</p>	<p>למידה מבוססת ספרות אקדמית / נתונים / חקר</p>

טבלה מס' 2: ציפיות להמשך – העמקת הלמידה – דוגמאות מתוך הראיונות

אשכול הרשת			
דיאגנוסטיקה	קהילות מורים	רזידנסי	
<p>"(שיהיו) יותר מפגשים עם גורמי ידע שיכולים לתרום לרשת. למשל מתוכנן כנס בינ"ל בתחילת ינואר ובסוף הכנס אמורה להיות פגישה עם חלק מהגורמים מחו"ל שעוסקים בהערכה מעצבת...".</p> <p>ומראיין אחר שרואיין אחרי הכנס: "הכנס... הביאו מומחים בינ"ל וכלל סדנאות פנימיות... הכנס מאוד מעשיר ומלמד, יש לזה ערך"</p> <p>"קודם כל מפגש עם מומחים – מומחים בפיתוח...מאוד קשה למצוא מומחיות חוצה דיסציפלינה...הדבר היחיד שיכול להיות חוצה הוא כלים גנריים, כמו כלים מתוקשבים, איך להשיג מידע "און ליין" על התלמידים, איזה סוגי פלטפורמות לבנייה של משימות מתוקשבות נותנות תוצאות "און ליין" ופלטפורמות אחרות שיכולות להתאים למשימות דיאגנוסטיות. מומחיות בטכנולוגיה"</p>	<p>"דובר על נסיעה לחו"ל ללמוד על דגמים מוצלחים בחו"ל. זה יכול להיות מאוד מעניין כי בארץ אנחנו חלוצים, גם בעולם, ביחס לארה"ב, אבל לצפות בדגמים של קהילות אחרות יכול להיות מעשיר ומלמד.... הייתי רוצה לפגוש דגמים אזוריים (של קהילות) בעולם..."</p> <p>"מצפה לזמן כמה שיותר העשרה מקצועית מגורמים שהמומחיות שלהם קהילות. לא להסתפק בהחלפת המידע בינינו לבין עצמינו אלא אינפוט מבחוץ למשל להביא את לי שולמן לארץ, או לקחת אותנו ללמוד בחוץ. גם כאן אי אפשר להסתפק רק בידע הכללי שבקבוצה, לתווך בינינו לבין גורמים יותר מקצועיים בתחום"</p> <p>".. האנשים (באשכול) מאוד חכמים ועוסקים בנושא אבל להביא מומחים. לא למדתי, לא יצאתי עם כלים."</p>	<p>בהתייחס למה שכבר נעשה במסגרת אשכול הרשת (ותרם): "זה היה כנס מאוד מעניין ומכובד. הייתה הרבה למידה, מפגש עם אנשים שעוסקים בזה, עם אנשים מחו"ל שהיה חשוב ומעניין וגם התחושה שהביאו אנשים מהמכללות לדבר על דילמות של הכשרה מעוגנת שדה".</p> <p>"(הנסיעה הלימודית) הפגישה אותנו עם מודלים מאוד מעניינים, עם רעיונות שחלקם אפשר ליישם בארץ וחלקם אי אפשר... מודלים מאוד מעניינים לאיך למיין. נתן המון רעיונות וחומר למחשבה וחלקם אני אפילו לוקחת: המיון, תכנית של 13 חודשים, האינטנסיביות בהכשרה, מרוכזת ואינטנסיבית. לבחור אנשים שבאמת רוצים להיות ומכוונים להסבה הזאת..."</p>	<p>למידה ממומחים</p>
	<p>"זה לא שאני חושבת שלא צריך לעשות כאלה מפגשים אלא צריך לחשוב איך יהיו יותר מועילים... יותר ערך מוסף מדובר ולשמוע אחרים"</p> <p>"ראיתי את התכנים לשנה זאת... אנחנו רוויי כנסים ומפגשי למידה מהסוג הזה..."</p>	<p>"מפגשים שאנחנו לומדים כמו השתלמות, פחות קונקרטי על הכשרה אלא מדגימים לנו פעילות יפה... פחות רלוונטי... פעם שעברה הביאו פעילות מתמטית נחמדה ודנו בה. היה מקסים ונפלא אבל פחות... כמו הרצאה או יום עיון..."</p>	<p>ליותר על לימודי העשרה או שיתוף כללי</p>

מאפיינים מיטביים של אשכול רשת

מדברי המרואיינים עולים גורמים שונים - מאפיינים של אשכול הרשת והשותפים בו - שיכולים להשפיע על האפקטיביות בהשגת מטרות אשכול הרשת ובמיוחד על שיתוף ולמידה רלוונטיים, יצירת סטנדרטים משותפים, וגיבוש קהילה. בהרכבת אשכול-רשת כדאי לתת את הדעת על ההיבטים הבאים:

1. **ותק בפיתוח או בניהול התכנית האישית** – באופן טבעי, שותפים באשכול-הרשת שיש להם ניסיון ארוך יותר בפיתוח או בהובלת התכנית וצברו התנסויות רבות יותר יכולים לתרום יותר ללמידה של עמיתים שנמצאים בתחילת דרכם; עם זאת הם מרגישים פחות נתרמים מאחרים⁸. מומלץ לצור תמהיל ותק אישי שיאפשר למידה לכל השותפים. מדברי המרואיינים:

"בשבילנו, הרשת כרגע – אני פחות לומדת ויותר מלמדת... המודל שלנו חי בועט נושם עובד, רץ, אומץ הוא קורה. השותפות האחרות הן בתהליכי לידה... (כשהרשת הוקמה) אנחנו היינו בשנה הרביעית, ותיקים, אחרי 3 שנות פעילות קומפלט. אחרים במקרה הטוב בשנתם הראשונה וחלקם החלו רק בסוף השנה"

"הייתי רוצה לבוא ללמוד אבל אני יותר באה ממקום שכבר יודע, זה יוצר בעייתיות ולא מצב נכון. לא יודעת אם זה אפשרי לאור פערי הניסיון"

"הפרויקטים בשלבים שונים ושונים מבחינת מימוש שלהם. אוכל ללמוד מהאתגרים שהקהילות השונות נתקלות בהן... אבל לא בטוח שאנחנו באותו שלב בפרויקט שיאפשר למידה יעילה. אין לאף אחד יכולת לצור מאגר ידע משותף... אנחנו יכולים לדבר על נקודות משותפות בשיווק למורים, אבל תהליך הלמידה לא באמת מסודר"

2. **מגוון ושונות** – בתוך אשכול-רשת קיימת שונות בין השותפים במגוון מאפיינים, כולל: המודלים בבסיס התכנית/ פיתוח, דיסציפלינות של המשתתפים, אוכלוסיית היעד לתכנית וכו'.

בחלק מהמקרים נדרש זמן כדי להכיר את השותפים לאשכול הרשת, **לזהות את המטרה המשותפת והמאפיינים הדומים** בין תכניות, כדי לייצר כר שיתוף פעולה למען יעד משותף. מומלץ לצור תמהיל מספיק דומה במאפיינים החשובים וכמובן לדון בתוך האשכול במאפיינים אלו (כפי שאמנם נעשה). מדברי המרואיינים:

"היה הרבה שיתוף בידע מעשי, וגם בידע הפדגוגי. לא בידע דיסציפלינרי, כי זה רחוק מדי"

"השותפים האחרים - דגמים מאוד שונים, לא בטוחה שלכולם הייתי קוראת קהילות..."
"נוצר קשר מעבר למפגשים עם קבוצה אחת)... עם שאר הקבוצות לא נוצר קשר ולא הפקתי משהו – הן היו מאוד שונות וזרות או חדשות מדי"

"(בכימיה) יש משימות דיאגנוסטיות ומאוד מעניין אותי כי לשבת בתוך הרשת זאת אמירה "עכשיו אתם יחד".... זאת דיסציפלינה יותר קרובה אלינו: יש ניסויים, חוקים, יישום, פתרון תרגילים, הקדמות. אולי הפלטפורמות והרעיונות יהיו משותפים..."

3. **יציבות ו-ותק באשכול הרשת** – כדי לאפשר יצירת קשרים ולחזק את מימד הקהילתיות באשכול-הרשת כדאי שתהיה יציבות במשתתפים המגיעים למפגשים. זאת ועוד, באשכול

8 ייתכן שבהמשך, שותפים "צעירים" יוכלו לרענן את החשיבה של ה"וותיקים", אולם בשלב זה מכיוון שלאף אחד אין ותק ארוך במיוחד זה לא המצב.

הרזידנסי ניכר כי הגרעין המייסד יצר קשרים חברתיים וצבר למידה והתנסות משותפת שהמצטרפים החדשים אינם חלק ממנה; לכך השפעה גם על רלוונטיות הלמידה בהתאם לשלב ההתפתחותי בתכנית וגם על תחושת הקהילתיות. מדברי המרואיינים:

”אין יציבות ברשת שלנו במי הם המשתתפים; היו אנשים שונים בחלק מהמפגשים. נוספו אנשים. לא יודעת אם הייתה עזיבה אבל לא הצליחו להגיע למפגשים אז היה גיוון במסגרת הפגישות השונות ופוגע בהיווצרות מרקמים מורכבים”

4. **גודל מיטבי של אשכול-הרשת** – מחד, רשת רחבה מאפשרת להכיר יותר משתתפים פעילים בזירה, מייצרת יותר הזדמנויות לשיתופי פעולה וקבוצת לחץ גדולה יותר. מאידך, יתרונה של רשת קטנה היא באינטימיות בין השותפים, שמקלה על הגיבוש, מאפשרת למידה הדדית ותרומה לכולם. מדברי המרואיינים:

”יכול להיות שהרשת הזאת צריכה להיות יותר רחבה, אבל אז היא תאבד משהו מהאינטימיות. שנדע על יותר דברים שמתרחשים בקרן. אבל אולי זה לא טוב כי יאבד את אפקט הלמידה זה מזה. אבל אולי אחת המטרות של קרן טרמפ בהקמת הרשת היא יצירת שת”פ בין פרויקטים מקבילים”



חלק ב'

תפיסת קרן טראמפ ותפקידיה

מהראיונות עלו מספר תפקידים שהמרואיינים מייחסים לקרן טראמפ בקידום אשכולות הרשת ומטרותיהם (שמזוהים גם עם מטרת הקרן). בנוסף, צוינו מספר מאפיינים של הקרן אשר לדברי המרואיינים מסייעים לה במילוי תפקידים אלו. התפקידים של קרן טראמפ והמאפיינים התומכים מתוארים באיור מס' 4 ומפורטים להלן.

אג'נדה ומטרה משותפת

קיימת הסכמה, בין המרואיינים מאשכולות הרשת השונים, כי **היעד - לאשכולות הרשת ולקרן טראמפ - הינו משותף: שיפור איכות ההוראה**; האמצעי לכך והפעילות בכל אשכול-רשת, על מנת לקדם את היעד, משתנים; בהתאם לכך, קיימת זהות אינטרסים ודמיון במטרות ובאג'נדה. הקרן נתפסת כגורם חיצוני למערכת, בעל השפעה (בשל המאפיינים שידונו בהמשך), שיש לו חשיבות רבה בעצם העלאת הנושא על סדר היום. למשל:

"חושבת שיש משמעות לקרן בלשים את הנושא של הוראה איכותית במתמטיקה ומדעים ולטפל בבעיה של פחות לומדים ומחסור במורים ל-5 יח"ל. בעיה לאומית, לשים את הבעיה הזאת על סדר היום הציבורי - יש לזה משקל"

"קרן כזאת שבאה מבחוץ מכניסה חשיבה רעננה למערכת... מצליחים להביא זווית אחרת למעשה ההוראה. משפיע על כל התחומים כולל על הרשתות. גורם שבא ואומר בואו נתעסק בהוראה נטו, במורה ובתלמידים. חלום"

"קודם כל, המחשבה מדהימה בעיני, "שלכל מורה תהיה את הזכות והחובה שתהיה לו קהילה". תמי חזרה על זה כמה פעמים ומאוד מאמינה בזה. זה חלק מזכויות אדם שפעיל בדבר כזה, וזה היה הטריגר הראשון שלה לייצר קהילה של אנשים שעוסקים בזה"

"...ברגע שהקרן הקימה רשת, פרויקטים ממוקדי לומד, התפקיד שלה חשוב בלהעלות על סדר היום את הנושא הזה שלא טופל ומהווה מרכיב משמעותי בהתפתחות המקצועית של המורים, מעבר לתלמידים"

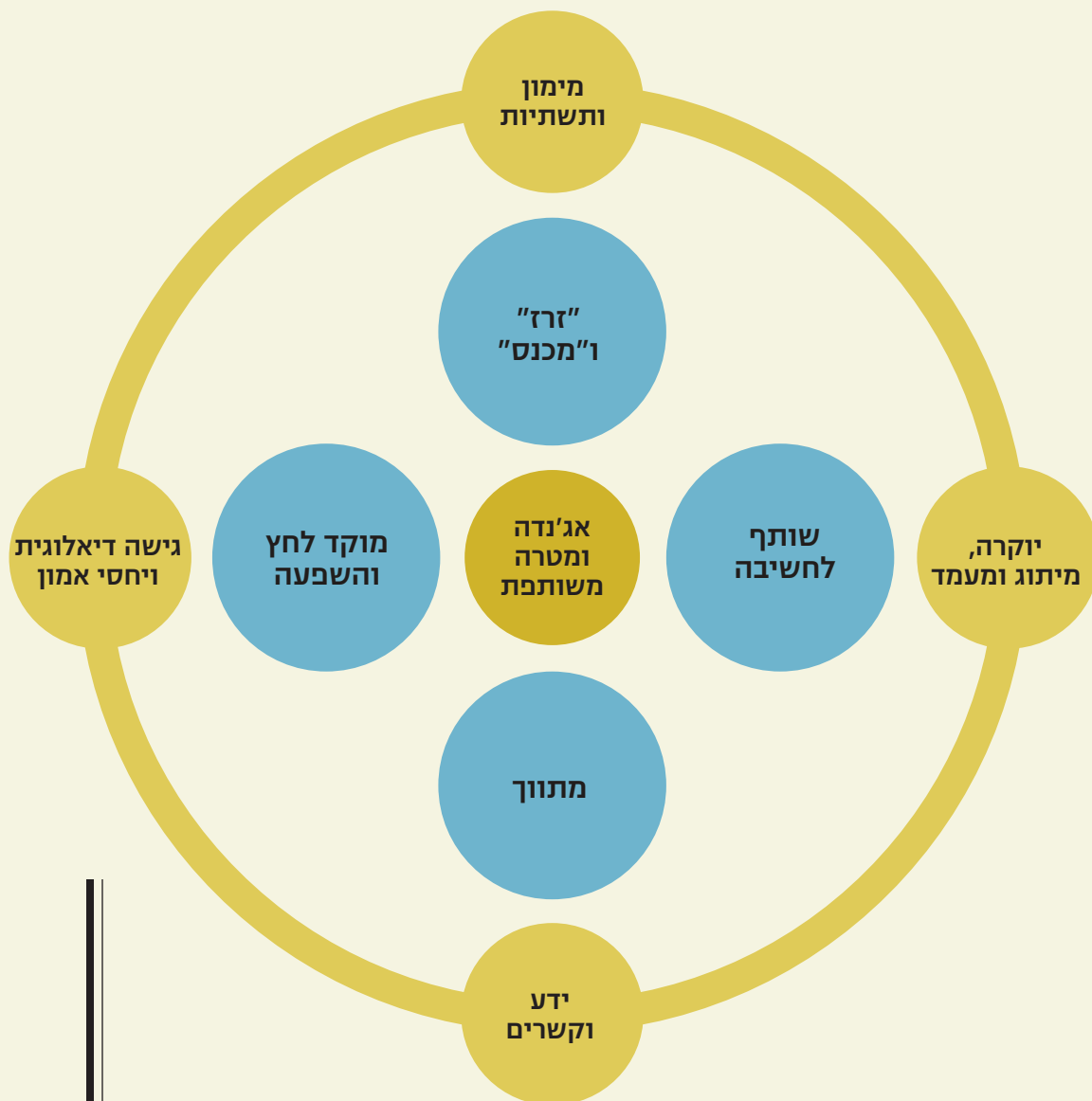
רק מרואיינת אחת התייחסה לכך שיש לה קושי עם השאיפה לקידום מצויינות בה מתמקדת קרן טראמפ על חשבון ערכים חברתיים שלא באים לידי ביטוי באג'נדה.

תפקידי הקרן

לשם קידום המטרה המשותפת, ופעילות אשכול-הרשת, בתפיסת המרואיינים הקרן ממלאת מספר תפקידים כמפורט להלן:

1. "מכנס" ולעיתים אף "זרז" – קרן טראמפ לקחה על עצמה לרתום גורמים/ מוסדות "דומים" (שלעיתים יכולים אף להיות מתחרים) לקידום מטרה רחבה משותפת המתואמת גם עם האג'נדה של הקרן. במובן זה, כל המרואיינים התייחסו לתפקידה של קרן טראמפ:





כ"זרז" ו/או כגורם "מכנס": היא היוזמת של מפגשי אשכולות הרשת ופעילותן והיא אף המאפשרת שלהם, בין אם באמצעות קביעת הסדירויות וזימון למפגשים, או מתן אכסניה ומימון לפעילויות ייחודיות (נסיעה לארה"ב, כנס).

הקרן השכילה לספק ולעודד סביבה לא-תחרותית שבה השותפים נכונים לחלוק בידע, ללמוד ולשתף; נוצרים קשרים ותחושת שייכות והשותפים מתחילים לראות עצמם כגורם משמעותי (יותר מכל תכנית/ גוף בפני עצמו) שיכולה להיות לו השפעה על המדיניות, ועל עיצוב תפיסת התחום והעתיד לקראת השגת המטרה המשותפת.

במקביל לתפיסת תפקידה של קרן טראמפ כ"מכנס" / "זרז" היא קונצנזוס בין כל המרוויינים שהבעלות על אשכול הרשת היא של קרן טראמפ: השותפים מגיעים למפגשי אשכול-הרשת מכיוון שהקרן יצרה את המסגרת, קבעה את הפגישות וזימנה אותם להגיע. הרוב – במיוחד השותפים באשכולות הרשת דיאגנוסטיקה וקהילות מורים – אף חושבים שכך צריך להמשיך ושהרשת לא בשלה עדיין להתקיים באופן עצמאי, בהובלת השותפים. הטענה היא שכולם מאוד עמוסים ועסוקים במשימותיהם השוטפות מחד, ושהערך המוסף

של עבודת אשכול הרשת לכל אחד מהשותפים לא מספיק ברור, מובחן ומתקיים, כדי שאשכול הרשת יוכל להתקיים לבד. עלו מספר הצעות בראיונות שממוקדות בהעברת תחושת הבעלות על הרשת מהקרן לשותפים:

א. שקרן טראמפ תגדיר **שזאת השאיפה** (כלומר שברצונה להעביר את האחריות על אשכול הרשת ופעילותו לשותפים);

ב. **לזקק את הערך המוסף** של המפגשים במסגרת אשכול הרשת לכל אחד ואחד מהמשתתפים בקבוצה, כך שהרווח הצפוי יעלה על המחיר של העומס הכרוך בניהול עצמאי של הרשת, הגדרת המשימות וביצוען. למשל: "... לוקח זמן עד שהחברים עוברים לקדמת הבמה, וזה קורה כשברור מה הצורך בשותפות. לכן כרגע זה הקרן. זה לא אומר שזה לא טוב, אלא שלב הכרחי אחרת זה לא היה קורה בכלל" או "היא צריכה לתת ערך לשותפים במטרות שלהם וכרגע הערך הוא לא כל כך ברור". בהקשר זה, מרואיינים מאשכול הרזידנסי ציינו כי הרשת צריכה לעבור משלב של "שיתוף על כוס קפה ודיבורים" לשלב בו לכל אחד יש תרומה מקצועית לשיתוף (באמצעות למידה מבוססת נתונים או חלוקת משימות למידה); למשל: "לא ניזום לעצמינו מטלות נוספות. אבל אם נהיה כנים ונחליט שרוצים ללמוד ולהפיק משהו חייבים לעבור לפסים יותר מקצועיים".

ג. להגדיר משימות לאשכול הרשת שלשם קידומן נדרשת **עבודה משותפת** בה לכל אחד מהשותפים יש תרומה להשלמת המשימה (כמו נסיעת הלמידה לחו"ל והכנס). למשל: "... זה לא יהיה ככה אלא אם נרגיש שעובדים אחד עם השני, מתקדמים וצריכים אחד את השני כי למשל המידע שיש ל(שותפה אחרת ברשת) שהיא אמורה לספק לי – מאוד חשוב. לפני הכנס קבענו בינינו והקרן לא הייתה מעורבת. קבענו מועדים לפגישה ונפגשנו – כשצריך – עושים, כשלא חייב – לא. חייבים לעורר את זה כצורך אחרת תמי תמשיך לזמן אותנו".

ד. לייצר **חוויות של הצלחה** לאשכול הרשת. למשל: "צריך עוד מפגשים מוצלחים, עוד הוכחה שאנחנו מצליחים להשפיע פנימה והחוצה. שיהיה יותר גוף מצליח". בתפקידה כזרז / גורם מכנס מסייעים לקרן המאפיינים הבאים: מעמדה בתחום החינוך, הכרותה עם עולם התוכן הרלוונטי ועם גורמי השדה והמטה הפועלים בתחום, מקצועיותה והיותה הגורם המממן; כל אלו מאפשרים הענות של הגורמים השונים ועבודה בשיתוף פעולה לכיוון המטרה המשותפת (פירוט נוסף באשר לכל מאפיין יופיע בפרק "מאפייני הקרן").

2. **שותף לחשיבה** ולעיצוב הדרך – קרן טראמפ נתפסת כמקצועית בתחומה, בקיאה בכל הקשור להוראת המדעים והמתמטיקה, ובעלת הכרות טובה עם התכניות האישיות של השותפים השונים (במיוחד בנושאי רזידנסי וקהילות מורים).

מספר מרואיינים סיפרו כי עוד לפני שאשכול הרשת הוקם התקיימו מפגשים אישיים תדירים עם גורמים בקרן, שבהם נערכה חשיבה משותפת על הצרכים בשטח ועל המענה שהתכניות צריכות לתת. אשכולות הרשת היו שלב התפתחותי נוסף בחשיבה המשותפת (במקביל להמשך דיווחים שוטפים לקרן על הנעשה בכל אחת מהתכניות). חלק מהמרואיינים סיפרו כי גורמים מקרן טראמפ משתתפים בפגישות, כמנחה אך גם משתפים בידע ולוקחים חלק בחשיבה המשותפת; ככאלה, יש הרואים אותם כחלק אינטגרלי מהרשת.

מרואיינים מרשת הרזידנסי אף סיפרו כי הקרן סיפקה להם תשתית ידע וקשרים שאיפשרו



להם לתכנן ולקדם את הלמידה בסיור הלימודי בארה"ב.
לסיכום, **קרן טראמפ נתפסת כמעורבת ושותפה לחשיבה ולעיצוב הדרך ולא רק כגורם המממן.**

בתפקידה כשותף בחשיבה ובעיצוב הדרך מסייעים לקרן הכרותה עם עולם התוכן הרלוונטי, מקצועיותה (ובמסגרת זאת היותה גורם המספק ידע וקשרים), וכן גישה של דיאלוג המעודדת תחושה של אוטונומיה וגמישות בקרב השותפים ומקדמת יחסים של אמון (כמפורט להלן בפרק "מאפייני הקרן").

3. מוקד לחץ והשפעה – המרואיינים מייחסים לקרן תפקיד משמעותי כגורם השפעה במיוחד מול משרד החינוך. תפקיד זה של הקרן הוזכר בעיקר ע"י מרואיינים מרשת הרזידנסי ומרשת הקהילות. לאור מעמדה של קרן טראמפ בתחום והכרותה עם אנשי שטח מחד ועם אנשי מטה מאידך בתפיסת המרואיינים היא יכולה לכוון ולהשפיע על עיצוב המדיניות ועל מה שנחשב כמקובל ורצוי.
חלק מהמרואיינים ציינו כי לקרן יש אף תרומה בשיח עם משרד החינוך בכל הקשור **לתנאים** של הסטודנטים בתכנית ההכשרה / המורים השותפים בקהילות (כגון: ותק, תנאי העסקה וכד'). בתפקידה כמוקד לחץ והשפעה מסייעים לקרן מעמדה בתחום החינוך, היותה גורם מממן המוכן להשקיע בקידום החינוך, הקשרים שיצרה, מקצועיותה בתחום וגישתה הדיאלוגית שמאפשרת לה לקיים שיח הן עם השטח (לברר צרכים) והן עם המטה (לכוון, להשפיע ולקבל מענה).

4. מתווך – התיווך הוא היבט נוסף בתפקידה של הקרן כמוקד כח מקצועי ובעל מעמד; לתפקידה כמתווך התייחסו במיוחד מרואיינים מרשת הדיאגנוסטיקה: הם רואים בקרן גורם שיכול לתווך בינם כמפתחי כלים דיאגנוסטיים לבין הלקוחות הפוטנציאליים (משרד החינוך, רשתות חינוך) ומצפים ממנה לסיוע בכל הקשור לשיווק.
מעבר לכך, היא נתפסת כגורם מתווך בין גורמי אשכולות הרשת האחרים למשרד החינוך, ומתוקף מעמדה והקשרים שיצרה מאפשרת מפגשים ומייצרת הזדמנויות לשיח ולהשפעה.

בטבלה מספר 3 מוצגות דוגמאות - ציטוטים מדברי חלק מהמרואיינים - המייצגות את אופן תפיסת התפקידים השונים של קרן טראמפ בעיני המרואיינים.



טבלה מס' 3: תפקידי קרן טראמפ – דוגמאות מתוך הראיונות

אשכול הרשת			תפקיד
דיאגנוסטיקה	קהילות מורים	ריזידנסי	
<p>"...קודם כל להפגיש אותנו. ברגע הראשון זה היה מוזר, אמרנו נגיע אבל מה המטרה?! חיפשנו מטרות משותפות. הזמן עבר והדברים התבהרו – ההתעקשות של להגיע, לתת במה, לאחד לראות אם יש צרכים משותפים".</p> <p>"הקשרים וההזדמנות והבמה – לצור את הקשרים בין אנשי הפרויקטים ברשת..."</p> <p>"(מתפקידה) לגרום לשיתוף פעולה בינינו ברמה שאנשים יכירו וייצרו קשרים מספיק פתוחים כדי לשת"פ גם מחוץ לקרן"</p>	<p>"קודם כל שיצרה את הרשת, והצליחה לחבר בין דגמים שונים של עבודה עם מורים, קהילות כאלה ואחרות ולהגיד יש מכנה משותף, בואו ניקח את זה למקום טוב יותר..."</p> <p>"זה לא היה קורה בלעדיהם. לא הייתי יוצרת קשר עם מישהי מקהילה אחרת ומשתפת בצורה הדדית. הם יוצרים פלטפורמה בה הדבר יוכל לצמוח"</p>	<p>"לקרן יש תרומה מאוד גדולה לשיתוף הפעולה בין המכללות. 20 שנה אני כבר עובדת ומעולם לא היה לי שת"פ רק תחרות מאוד גדולה".</p> <p>"התפקיד של הקרן הוא בעיקר איפשוור, אבל זה גדול – כמו הנסיעה לחול שאיפשרה לנו להתגבש. האחריות של המכללות שבתוך הרשת היא לעשות את העבודה, להכשיר מורים"</p> <p>"... כל סדרת המפגשים שהקרן עשתה, כמובן הסיור והכנס, והקשר הרציף – כל פעם שולחת עדכונים, מבקשת עדכונים, כל אלו ביחד נותנים את תחושת השייכות לאיזה מסגרת שיש לה מטרה אחת. אח"כ לכל תכנית האופי שלה"</p>	<p>"זרז" / "מכנס"</p>
<p>"יש מפגשי חשיבה וגם דוחות שאמנם מעיקים אבל יש פה משהו משמעותי לבדוק את עצמך, שאתה בעניינים, רפלקציה תמידית. החלק של מפגשי הרשת נועד לאגם את המשאבים שהקרן משקיעה בפרויקטים שונים מתוך מטרה לקדם כל אחד מהפרויקטים לחוד וגם את כולם ביחד".</p>	<p>"ללא הקרן לא היינו קיימים. הרעיון לא זר לנו אבל אחרת לא היה לנו כח להרים כזה דבר. אני לא מדברת רק על הצד הכלכלי שזה ברור. הקרן ואנשיה, תמי בפרט, תמכו בנו נתנו לנו קו, עזרו לנו לגבש את הדברים. היינו שמחים היום ליותר קשר. כנראה בגלל שכולנו נבלעים במשימות הם פחות מעורים משנה שעברה ודווקא השנה קורים המון דברים כי התחלנו לעבוד בשטח..."</p> <p>"(בקרן) מבינים לעומק. הם ביקרו... 4 פעמים בשנה ועדת היגוי, מגיעים כל מי שקשור, דנים באיפה נמצאים לאן פנינו, מחשבות קשיים וכו'. קשר הדוק".</p>	<p>"הקרן מקצועית. מבינה מאוד בתחום של הוראת המדעים והמתמטיקה, בתחום של סוג ההכשרה הזאת... באיך להוביל את התהליכים האלה... מאוד מעורבת, לא רק נותנת כסף. היא נותנת את הכסף ומעורבת יותר באיכות פחות בכסף".</p> <p>"(העיסוק) בנושא של הוראה קלינית – זה לא רק המפגשים עם אנשי הרשת אלא גם עם הקרן. מה זה הוראה קלינית? מה המרכיבים של זה? לכל תכנית, היו שיחות עם תמי וכשהתכנית קמה צורפנו למפגשים של כל התכניות..."</p> <p>"... תכניות ריזידנסי – הם בהחלט מכירים, שולחים קישורים לחומרים, למדו את הנושא..."</p> <p>"יש רעיונות של תמי ונעמה במפגשים והן שתיהן מקסימות, אינטליגינטיות ויש להן ידע..."</p>	<p>חשיבה משותפת (מבוססת מקצועיות בתחום)</p>

טבלה מס' 3: תפקידי קרן טראמפ – דוגמאות מתוך הראיונות

אשכול הרשת			תפקיד
דיאגנוסטיקה	קהילות מורים	ריזינסי	
<p>"ברגע שהיא מאחדת את כל הכח יחד ברשת אחת יש עוצמה כלפי חוץ, שיווק העניין ויהיה אימפקט – זה לא אני שמביאה כמה משימות, אלא זה רשת, מוכר, מישהו שם על זה כסף".</p> <p>"...כדי להרחיב את מעגל המשתמשים צריך לעשות פיתוח עסקי – גם אם יש כישורים אין לנו את הזמן לזה, את המשאבים ואת הדלתות הנפתחות. טראמפ יכול לעשות את זה – יכול לעזור בפיתוח העסקי, בשיווק, בלהביא את האנשים... זה נראה לי אחד התפקידים של טראמפ, למשוך בחוטים, להביא את האנשים המתאימים. הוא צריך לשאול אל מי לפנות..."</p> <p>"התפקיד של הקרן קריטי, לעזור ולצור את הקשרים עם השטח ולהפעיל את ההשפעה שלה במקומות שהיא יכולה כדי להשיג חשיפה והזדמנות להכניס את הדברים האלה".</p> <p>" בכל הנושאים שקשורים לשיווק מול משרד החינוך, גורמים נוספים שיכולים לקדם את הפרויקט שלנו. אולי רשתות מורים, רשת אורט, עמ"ל...משהו שעדיין לא נעשה...כל גוף לבד עושה את הפניות אבל במשותף לא נעשה.... "</p>	<p>"הקרן פשוט ניערה את המערכת בהזדמנויות שפתחה בפנינו לעשות דברים שאנחנו מאמינים בהם ולא היו קורים בלעדיה"</p> <p>"מול המערכת... לקרן יש יכולת לקשר בין גורמים שונים באופן שלכל אחד מאתנו בנפרד אין...אם יש גורם בקרן שמגיע עם קהילות רבות ואותו צורך -העסק יכול לעבוד יותר טוב..."</p> <p>"בעיני יש הזדמנות לאיגום משאבים מבחינת המערכת.... המערכת מאוד "מזמרת" קהילות בשנים האחרונות אפילו כדי זילות במונח קהילה. זאת שאלה טובה מה זאת קהילה ואיך משכנעים את מקבה"ח במערכת – משרד החינוך, בתי ספר, מנהלים, להפוך את זה למשהו נגיש במובן שלא יקשו על מורים..... לכמות ולנראות של קרן כזאת יש יכולת אל מול הגופים המוסדיים להסביר את הנורמות של העבודה במערכת וזאת אחת המטרות"</p>	<p>"... הקרן מאוד חשובה במשחק של השפעה כי הקרן ביססה את עצמה מאוד יפה בקרב מקבה"ח בנושא חינוך במדינה, אי אפשר להתעלם מזה שלמי שיש כסף יש השפעה, אבל לא רק זה אלא הקרן מאוד מיוחדת, מאוד קשובה..."</p> <p>הקרן הצליחה גם, קרדיט לאלי ולתמי, להגיע לדיבור עם אנשי המשרד... הבנה, מקשיבים להם, שומעים הם יכולים לתווך קצת כי לפעמים יש קצרים בין המשרד ובין התכניות"</p> <p>"...גם בעוצמה שיש לה בתיווך עם המשרד... יש פה גוף אאוטסיידר, לא בחינוך, שיכול לאפשר ולכוון, ההשפעה חשובה".</p> <p>"הקרן יוצרת לנו קשר, מאפשרת לדאוג לסטודנטים שלנו לותק, מנסה לצור קשר עם המפמ"רים של כל מקצוע. מכשירה למתמטיקה ופיזיקה. אמור לקדם עזרה לסטודנטים שלנו בפרוצדורה – תנאי העסקה, אפילו השמה".</p>	<p>השפעה ותיווך</p>

מאפייני הקרן

מדברי המרואיינים עלו מאפיינים שונים של קרן טראמפ אשר מסייעים לה במילוי מיטבי של התפקידים שצויינו לעיל.

א. מימון ותשתיות – כמובן, המחויבות הראשונית של השותפים השונים למפגשי אשכולות הרשת ומשימותיהם קשורה למחויבות שיש להם כלפי קרן טראמפ כמממנת התכנית / הפיתוח האישי של כל גורם. בנוסף, המימון של קרן טראמפ הוא המאפשר את הפעילויות הייחודיות באשכולות הרשת (כגון נסיעת לימודים לארה"ב או כנס); במובן זה היא מייצרת **תשתיות**. המשאבים שהיא משקיעה נתפסים אף כמרכיב במהלך צבירת כוח ההשפעה שלה מול משרד החינוך.

ב. גישה דיאלוגית ויחסי אמון – רבים מהמרואיינים ציינו לחיוב את הקרן כגורם אשר מחד קשוב לצרכי השטח ומאידך מקיים קשר ישיר עם משרד החינוך. הגישה הדיאלוגית ויחסי האמון מאפשרים לקרן להיות שותף לחשיבה ולעיצוב הדרך מחד, וגורם השפעה על משרד החינוך מאידך.

רבים מהמרואיינים דיווחו על גישה של דיאלוג המעודדת תחושה של אוטונומיה וגמישות בקרב השותפים ומקדמת יחסים של אמון (וחלקם אף ציינו שהיא מתפקדת בניגוד לאימרה "בעל המאה – הוא בעל הדעה"). הגישה המעצימה הזאת היא שמייצרת פתיחות מצד השותפים באשכול הרשת ומאפשרת לקרן להיות שותפה לחשיבה ולעיצוב פני התחום. למשל: הקרן מאוד קשובה לשטח, "יש להם הרבה דיבור עם מורים, עם אנשים מהשדה שמבינים לטעמי טוב מאוד מה כדאי ומה צריך לעשות. הם לא באים בצורה פטרונית ועוד דבר – הם מאוד מאפשרים. הכוונה שהם מאוד גמישים, ברגע שנתנו בך אמון הם לא נזכרים בפרטי הפרטים של איך את מממשת את הכסף שקיבלת..... מאוד סומכים על השיפוט המקצועי שלנו.... יש אוירה פתוחה, ואני לא מרגישה שאני צריכה להסתיר מידע אם לא הצלחתי במשהו, אני אתייעץ, מרגישה שיכולה להיות גלויה. "גורם פילנטרופי יכול היה לבוא עם אג'נדה, או לנסות להשפיע על המערכת אבל לדעתי לא, יש להם יכולת לממש את הדופק, להתאים את עצמם ולמצוא את השביל בין מה שהם חושבים לנכון לבין מה שהגורמים בשטח – מובילי התכניות – איתם הם עובדים חושבים שצריך. יש יכולת הקשבה לשטח שמאוד חשובה, באמת מקשיבים"

ג. יוקרה מיתוג ומעמד – הקרן נתפסת כ"שחקן" מרכזי ומשמעותי בתחום הוראת המתמטיקה והמדעים. שמה ההולך לפניו הוא אחד הדברים שמסייעים לה לרתום גורמים שונים ליוזמותיה מחד ולהיות גורם משפיע מול הממסד מאידך; למשל: "המסגרת היא של קרן טראמפ, הפלטפורמה היא של קרן טראמפ. השם שלה מקדם טוב, מקרינה יוקרה ורצינות". החסות שהיא נותנת לתכניות השונות אף מאפשרת להן לרתום גורמים שונים לצרכיהן, למשל: "הקרן היא נותנת את המסגרת (לכנס) ויש לזה חשיבות אדירה. השם של הקרן הוא מקדם יוצא מן הכלל והרבה מאוד מהדוברים לא היו באים לולא הייתה חסות הקרן – כל ראשות המכללות למשל, ועוד הרבה...". מרואיינים מרשת הרזידנסי אף דיווחו כי החסות שקרן טראמפ נותנת לתכנית ההכשרה מעוגנת השדה מקרינה סטאטוס ויוקרה ומושכת סטודנטים לתכניות ההכשרה.

ד. ידע וקשרים – לבסוף, הקרן נתפסת כבקיאה ומקצועית בתחום של הוראת המתמטיקה

והמדעים. ככזאת, היא מספקת תשתיות ידע וקשרים לשותפים באשכול הרשת, נתפסת כגורם משמעותי ושותף לחשיבה ולעיצוב התחום, ומתווכת בין הגורמים באשכול הרשת לגורמי ידע אחרים או לצרכנים פוטנציאליים.

ציפיות מקרן טראמפ להמשך

המרוויינים רואים את המעורבות של קרן טראמפ בקידום אשכולות הרשת ומטרותיהם, כפי שנעשה עד כה, מאוד **בחיוב**.

כמעט כולם התקשו לפרט חסרונות בתפקודה של קרן טראמפ. רק מרווייין אחד הציע שתשים לב **ותמשיך להקפיד על איזון בין הקשב המופנה לשדה לקשב המופנה למטה**, לצורך מילוי תפקידה כמתווך וכגורם השפעה.

להמשך, **כל המרוויינים מצפים שקרן טראמפ תמשיך לקחת בעלות על אשכולות-הרשת**, תנחה ותכוון את פעילותן **ותמשיך למלא את התפקידים** שביצעה עד כה: מכנס/זרז, שותף לחשיבה, מתווך ומוקד לחץ והשפעה על המערכת. **כלומר המשכיות אשכול הרשת תלויה באחריות שקרן טראמפ תיקח על קיומה?**

קיימת ציפייה שהקרן תחזק אף יותר בתפקודה את אזורי ההשפעה שלה כמתווך (במיוחד באשכול-רשת דיאגנוסטיקה, בדגש על היבטים שיווקיים) וכגורם לחץ והשפעה (על עיצוב המדיניות ותנאי הסטודנטים/מורים באשכולות האחרים). הנטייה בכיוון זה היא תוצר, לעיתים, של בשלות הגורמים השותפים באשכול הרשת: באשכול הדיאגנוסטיקה העיסוק עד כה היה במיוחד בפיתוח (המשימות, הפלטפורמה), ועכשיו משקיים תוצר האתגר הבא הוא שיווקו והכנסתו לשימוש בבתי הספר. גם באשכולות הרשת האחרים, ובמיוחד באשכול הרזידנסי, התחושה היא שהעקרונות והתפיסה של תכנית ההכשרה עוצבו והאתגר הבא הוא בהטמעתם בתפיסה הרווחת⁹.

במקביל לצפיות שפורטו לעיל בהקשר להעמקת הלמידה בכל אשכול רשת (בפרק העוסק במסגרת המפגשים, תכניהם וצפיות להמשך) קיימת ציפייה שמופנית אל הקרן (כבעלים ואחראי) לתרום ל"עליית מדרגה" **בלמידה ההדדית**; כאמור, אחת הטענות שעלו היא שהמפגשים הראשונים / בשנה הראשונה לאשכול-הרשת התמקדו, כראוי, בהכרות הדדית של השותפים, זיהוי המשותף וחיידוד הייחוד ודיונים ברמה תפיסתית-פילוסופית. עם זאת, הציפייה היא שבהמשך **קרן טראמפ תעודד/תחייב, במסגרת אשכול הרשת, למידה מעמיקה יותר של תחומי העיסוק**. רעיונות שעלו:

9 ייתכנו שיתופי פעולה בין גורמים בתוך אשכולות הרשת בהתאם לעניין המשותף ולאחרים העומדים בפניהם בעבודתם השוטפת, כמענה לצורך בוער ובהתאם לפניות שלהם. לא התגבשה יוזמה משותפת / תוצר משותף שהם מעבר לעיסוק בשותף.

10 למרות שמספר מרוויינים מרשת הרזידנסי התייחסו לחשיבות הלמידה והשיתוף בכל הנוגע לשלב ליווי הסטודנטים בו הם עוסקים כעת.

- שהקרון תעודד ביקורים הדדיים כדי להתרשם מהעשייה הלכה למעשה (בבחינת "תצפית שווה אלף מילים");
 - לקדם למידה מקצועית (מושתתת על כוחות פנים) ודיון בסוגיות שמעסיקות את המשתתפים – דילמות, פתרונות, כלים – לעומק, לפרטים (מעבר לדיון עקרוני תיאורטי-פילוסופי). בהקשר זה – לקדם למידה מבוססת נתונים או מושתתת מחקרים אקדמיים בנושאים המעסיקים את השותפים.
 - לזמן למידה מגורמים חיצוניים מומחים בתחומם, אשר יכולים לחדש לגבי עיסוק הליבה של אשכול הרשת (לא סדנאות/ ימי עיון והעשרה, לא סגנון "ייעוצי")
 - לדרוש שיתוף והתנסות בפלטפורמות/ כלים שגורמים השותפים לרשת פיתחו (עלה ברשת הדיאגנוסטיקה: "...צריכה להיות הגושפנקא והחסות של טראמפ להגיד אתה פיתחת פלטפורמה במימון שלנו ומעצם זה שאתם פה יחד תעביר לקבוצות האחרות את הפלטפורמה ותעזור להם להשתמש בה...יש חשיבות (שקרן טראמפ תגיד)...שמה שפותח פה ויכול לשמש אחרים, עם מתן הקרדיט צריך לעבוד מצד לצד".
- חלק מהמרוויינים התייחסו **להמשכיות של התפיסות/התכניות והפיתוחים**: מרוויינים מרשת הדיאגנוסטיקה בעיקר הביעו חשש שללא חדירה של הפיתוחים לבתי ספר והמשך תמיכה משאבית (מצד גורמים אחרים כמו משרד החינוך) אפילו המשאבים שהושקעו עד כה ירדו לטימיון: " (צריך לקדם) מפגשים ושיחות עם משה"ח כיצד לשלב בהוראה השוטפת, איך אפשר להטמיע במשרד החינוך. אנחנו מקבלים מימון מטרמפ ומה יהיה אח"כ, מי יקדם את זה?!".
- לעומת זאת, היו מרוויינים מרשת הרזידנסי שדיווחו כי הם מקווים שהתפיסה התגבשה והיא מספיק מוטמעת במכללות שהיא תמשיך להתקיים גם כשהמימון מצד קרן טראמפ יסתיים, למשל: "ההמשכיות של העיקרון, מעוגן שדה, ימשיך בכל מקרה, בין אם המכללה תמשיך בעצמה או שהתכנית כפי שהיא תמשיך במימון של המכללה והקרן או במקרה הכי "גרוע" רק עקרונות מתוך התכנית ימשיכו לחלחל לתוך התרבות של המכללה שלנו, כמו שהם כבר עושים".
- כאמור, היו מרוויינים מאשכול הרזידנסי שציינו שבשלה השעה לקיים מחקר השוואתי בין התכניות שיתמקד במידת השגת המטרות ויעילותן של התכניות השונות (עלות מול תועלת). אולם כדי לממש מחקר כזה נדרש מימון נפרד.

המלצות ונקודות למחשבה

- **נראה שיש מקום להמשיך ולהפעיל את אשכולות הרשת:** לאחר תקופה של היכרות, זיהוי המכנה המשותף מחד, והמייחד מאידך, יש ערך מוסף לשילוב הכוחות וליצירת הקשרים לצורך למידה, כמקור לעידוד חשיבה ורפלקציה, כגורם התייעצות, וכגוף מאוחד שיש לו פוטנציאל להשפיע על מדיניות.
 - יחד עם זאת, **צריך לחדד ולהבליט את הערך המוסף** של השותפות באשכול הרשת (בעיקר לאור עומס העבודה השוטפת); לשם כך, בראש ובראשונה כדאי לעבור מ"לדבר על..." **להעמקת הלמידה** הרלוונטית בתחום העיסוק של אשכול הרשת. המרואיינים הציעו דרכים שונות כדי לקדם למידת עומק; העיקריות שבהן כוללות: ביקורים הדדיים וחשיפה בשטח, התנסות וסימולציות, למידה מבוססת נתונים, מחקרים או ספרות אקדמית (בכוחות פנים), ולמידה ממומחים (מהארץ ומחו"ל).
 - אמנם כל המרואיינים ברשת הרזידנסי הוותיקה, וחלק מהמרואיינים ברשתות האחרות דיווחו כי התפתחו קשרים בין-אישיים כולל שיחות ולעיתים מפגשים מעבר למפגשי הרשת המתוכננים. עם זאת, בחלק מאשכולות הרשת יש מקום **להמשיך ולגבש תחושת קהילתיות** ובכדי להעמיק את שיתופי הפעולה והתועלת שבצידם כדאי לחשוב כיצד **למנף את הקשרים החברתיים שנוצרו לשיתופי פעולה מקצועיים מסודרים**.
 - בהקשר זה נציין כי **משימה בה לשותפים באשכול הרשת יש אחריות משותפת לגביה ותוצר שצריך לעבוד עליו** (דוגמת הנסיעה הלימודית והכנס ברשת הרזידנסי), **מקדמת קשר, תחושת משמעות ולמידה**¹¹.
 - מומלץ לתת את הדעת על **מאפיינים שונים שיכולים להשפיע על קידום אשכול-רשת מגובש שבו לכל השותפים תרומה ורווח**. בין המאפיינים האלו הוזכרו: **ותק וניסיון של השותף בפיתוח או בניהול התכנית האישית** (יותר ותק וניסיון משמעו יותר תרומה לאחרים, אך לפעמים אין רווח); **מגוון ושונות** בין השותפים (דמיון רב מספיק כדי לזהות את המטרה המשותפת, אבל מספיק שונות שתאפשר שת"פ על פני תחרות), **יציבות וותק** בתוך אשכול הרשת (שתקדם תחושת קהילתיות), **וגודל מיטבי** שלו (שיאפשר הכרות ושת"פ עם כמה שיותר "דומים", אך מבלי לותר על אינטימיות).
 - נראה שאשכול הרשת עובר תהליך של התפתחות והבשלה, בין היתר בהתאם למצב התכנית / הפיתוח האישיים. תהליך ההתפתחות מייצר צרכים דומיננטיים יותר בשלבים שונים שכדאי לזהות ולנסות לתת להם מענה. ניתן להתבונן על מספר צירים לאורך התפתחות אשכול הרשת:
- <- ציר **תכני** – אילו נושאים קונקרטיים רלוונטיים לעיסוקו של כל אחד מהשותפים ושל אשכול הרשת בהתאם למצב התכנית / הפיתוח האישי?
- <- ציר **התפתחות הלמידה** – מהי הלמידה הרלבנטית והאפשרית בהתאם לבשלות הרשת (הכרות, למידת-על/פילוסופית, למידת עומק, למידה יישומית)?
- <- ציר **פנים-חוץ** – מה מוקד התרומה הפוטנציאלי, או היכן כדאי לשים את הדגש (למידה והתפתחות מקצועית בתוך הרשת, קידום קשרים, או קידום השפעה מול גורמי חוץ)?

11 למרות שהצלחת הכנס בהיבטים אלו משתקפת באשכול הרשת רזידנסי (מכללת אורנים הובילה ו-ועדת ההיגוי היתה משותפת) אך לא בכנס שהתקיים בנושא דיאגנוסטיקה (שהאחריות עליו היתה של אחד השותפים והאחרים היו משתתפים מן המניין בלבד).

- <- ציר אחריות – האם אשכול הרשת בשל לשאת באחריות ולקחת בעלות? מה הערך המוסף של עבודת הרשת לכל שותף?
- אמנם, כרגע הבעלות והאחריות על אשכול הרשת היא של הקרן, אולם ייתכן שעם הבשלת אשכול הרשת וזיקוק הערך המוסף, תהיה יותר נכונות לקחת אחריות ובעלות על הרשת ולפעול לקידום מטרותיה עם מעורבות קטנה יותר מצד הקרן.
- למרות שחלק מהמרוויינים דיווחו על מפגשים שהתקיימו עם גורמי חוץ (משרד החינוך), בתיווך הקרן ובהשתתפותה, ולעיתים אף על השגת מטרות שהוגדרו מולם (במיוחד הטבות שונות בתנאים לאוכלוסיית היעד), **נראה שבכל הקשור להיותו מוקד לחץ והשפעה, קיים לאשכול הרשת (בשותפות עם קרן טראמפ) פוטנציאל תרומה שעדיין לא מומש.** זאת ועוד, החשיבות של התרומה לנושא ההשפעה הופכת משמעותית יותר עם ההתפתחות וההבשלה של אשכול הרשת (והפיתוחים / התכניות האישיות).
 - **כיום, לקרן טראמפ יש תפקיד מרכזי הן בייזום אשכול הרשת והן בהפעלתו.** יותר מכך, קיים קונצנזוס בין המרוויינים **שהבעלות על אשכולות הרשת היא של הקרן** ושלא מעורבות שלה הם יתפוגגו. כדי לשנות את המצב הזה (אם בכלל) הרווח לכל אחד מהמשתתפים חייב להיות ברור ומובהק.
 - **מעורבותה של קרן טראמפ נתפסת כמשמעותית מאוד וחשובה.** מעבר להיותה גורם מממן המרוויינים מייחסים לה חשיבות רבה בעצם העלאת הנושאים אותם מובילים אשכולות הרשת על סדר היום. כמו כן, בקשר עם כל אחד מהשותפים וכן מול אשכולות הרשת קרן טראמפ נתפסת כשותף לחשיבה ולעיצוב הדרך בעיקר לאור בקיאותה בעולם התוכן הרלוונטי, הידע והקשרים שיש לה ומקצועיותה. המרוויינים אף מייחסים לקרן תפקיד משמעותי כגורם השפעה על עיצוב המדיניות ועל מה שנחשב כמקובל ורצוי במיוחד מול משרד החינוך. אם יוחלט לשנות את האיזון באשכולות הרשת – באחריות, בבעלות בהובלה ובתרומה של כל אחד מהשותפים והקרן – כדאי לתת את הדעת איך להימנע מפגיעה בתרומתה של הקרן לכל אלו.
 - רבים ציינו את הגישה הדיאלוגית של קרן טראמפ, אשר מעודדת תחושה של אוטונומיה וגמישות בקרב השותפים ומקדמת יחסים של אמון. כדאי לשמר את הגישה המעצימה הזאת שמאפשרת לראות בקרן שותף לעשייה ולעיצוב הדרך.

נספח 1: מתווה לראיון משוב למשתתפים במפגשים

שלום, שמי XXX ואני מצוות הערכה של המכון לחינוך דמוקרטי. אנחנו מלווים את קרן טרמפ, כמעריכים חיצוניים לקרן, ובמסגרת הזאת חשוב לנו לקבל משוב על מפגשי אשכול-רשת Cluster network. אשמח לשמוע ממך על המפגשים שהתקיימו עד כה ברשת..... כדי לקבל תובנות שיסייעו לנו להבין מה עובד יותר טוב ומה פחות טוב ולגבי תפקידה של הקרן כגורם מכנס

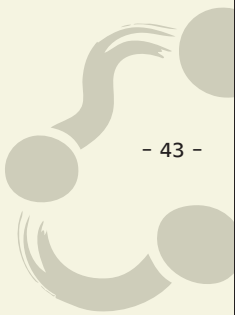
חלק א': התפתחות הרשת בהלימה למטרות הכלליות, המשכיות ואחריות

- בכמה מהמפגשים של אשכול-הרשת השתתפת? (וכמה היו)
- למה לא השתתפת בכולם?
- מה המטרה של אשכול-הרשת בתפיסתך?
- מה קיבלת מהמפגשים בהם השתתפת?
- כלים, ידע מקצועי, קשרים/ פלטפורמות...
- איזה השפעה הייתה, אם בכלל, להשתתפותך האשכול הרשת על עבודתך השוטפת?
- איזה מהמפגשים היו יותר מוצלחים ואיזה פחות מוצלחים? למה?
- האם המפגשים ענו על ציפיותיך? במה יותר? במה פחות?
- איך המפגשים או הפעילויות קידמו את המטרה של הרשת? שלך?
- איזה סוגי מפגשים יכולים לקדם את המטרה של אשכול-הרשת בהמשך הדרך? (שיתוף כללי בידע, מפגשים סביב נושא מסוים, אירועי העשרה עם מומחים, פעילות מבוססת רשת ווב)
- לשים לב ולמקד: דיאלוג, למידה הדדית, פתרונות לסוגיות משותפות, פיתוח סטנדרטים משותפים להצלחה, יצירת שפה משותפת.
- השגת מטרות: האם יש לפעילות אשכול-הרשת שלך מדד הצלחה? מהו? מה יכול להיות בעיניך מדד הצלחה לפעילות אשכול-הרשת? האם יכולה לייצר השפעה על מדיניות?
- המשכיות: האם יש המשך לפעילות הרשת השנה? האם נוצרו תשתיות נוספות לעבודה שוטפת של השותפים? למה? האם יש חשיבות לכך? מה ניתן לעשות כדי לקדם המשכיות לפעילות?
- איך כדאי להמשיך לעבוד?



חלק ב': מקומה של הקרן בקידום הרשת

- הקרן: האם הקרן מכירה את התחום והקונטקסט בו הארגון שלך פועל? מבינה את מהות העשייה של הרשת והארגונים השונים הפועלים בה? האם הקרן מבינה את ההיבטים החברתיים תרבותיים (אקו סיסמם) שמשפיעים על העבודה שלך? כמה זה חשוב לדעתך שהקרן תבין את ההיבטים הללו?
- האם הקרן (אנשי הקרן) מכירה את האתגרים המרכזיים של הארגון/ של הרשת שבה את פועלת? ושל המשימה שאליה את מכוונת? האם יש להם תרומה (בידע, קשרים, כלים) אל מול אתגרים אלו?
- במבט לאחור מה הערך המוסף של הקרן עד כה? מהם המהלכים החשובים ביותר שהקרן עשתה עד כה כדי לקדם את הרשת?
- ובמקביל - מה החסרונות של מעורבות הקרן עד כה? במבט לאחור – מה היית חושבת שהיה רצוי להיעשות אחרת?
- האם היית רוצה לראות יותר או פחות מעורבות של הקרן לאורך הדרך (במבט לאחור)?
- עד כמה לקרן יש השפעה על האפקטיביות של פעילות הרשת? [האם אפשר היה / רצוי בלעדיה?]
- במבט קדימה: איזה קשר לדעתך רצוי במיוחד להיות עם הקרן בהמשך הדרך? האם יש פעולת מרכזיות שהיית מצפה מהקרן בשלב זה ובהמשך?
- מי מוביל את הרשת נכון להיום, בשלב זה? של מי הבעלות והאחריות המרכזית?
- עוד משהו?





המכון לחינוך דמוקרטי