



שותפות פילנתרופיה-ממשלה: קרן טראמפ כמקרה בוחן

דלית שטאובר

מאי, 2016

כללי

קרן טראמפ החלה את פעולתה בישראל בשנת 2011, ושמה לעצמה למטרה לסייע למערכת החינוך להרחיב את מעגל המצוינות בלימודי מתמטיקה ומדעים לאורך תקופה של עשור. מסמך זה סוקר מחקר נרטיבי, שנערך במטרה לבחון את פעילות הקרן עם תום מחצית התקופה. המחקר כלל ראיונות עומק עם מנהל קרן טראמפ, מנהל קרן שיתופים ועם ארבעה רגולטורים נוספים. מהממצאים ניתן ללמוד על תפיסות שיתוף הפעולה בין הממשלה והקרן לאור החזון והיעדים ועל יכולות בצוע, שנבחנו רפלקטיבית ורטרוספקטיבית.

מבוא

סמוך לתחילת פעילותה הציפה הקרן, לאחר עבודה תשתיתית מעמיקה, את העובדות והנתונים, שנגעו למספר לומדי המתמטיקה והפיזיקה ברמת חמש יחידות בבתי הספר התיכוניים בארץ ויצרה את הזיקה בין מספרים אלו לחוסנה ושגשוגה העתידי של מדינת ישראל בתחומי המדע, הביטחון והכלכלה. הקרן לא הסתפקה בתפקיד המתריעה בלבד ושמה לה כאמור למטרת-על את חיזוק נושא המדעים בכלל, וממנו גזרה מטרות שכיוונו את פעולת הקרן לתחומי הפיזיקה והמתמטיקה של החטיבה העליונה, תוך התמקדות באוכלוסיית המורים: הגדלת מספר המורים המוכשרים ללמד תחומים אלו ברמה גבוהה, העצמתם המקצועית, פתוח ושפור דרכי הוראה ובניית קהילות מורים ללמידת עמיתים.

בחמש השנים האחרונות הקרן מפעילה תכניות המיועדות להכשרה ולפיתוח מקצועי של מורים ולבניית כלים ושיטות הוראה. בין השאר, היא חוברת אל משרדי ממשלה, מחוזות, עיריות, רשתות ובתי ספר כדי לתכלל את רכיבי הפיתוח ולהדגים כיצד ניתן להשיג שיפור בר-קיימא בביצועי התלמידים כאשר מיישמים רכיבים אלה במשולב. לצד כל אלו, הקרן מקימה ומכנסת רשתות של אנשי חינוך ללמידה ועשייה משותפת, ופועלת עם התקשורת ועם שותפים ממגזרים נוספים כדי לשתף את הציבור, להעמיק את תודעתו לחשיבות הנושאים המטופלים ולהניע אותו למעורבות פעילה בנושא.

אמנם, תקופה בת חמש שנים קצרה מכדי להסיק מסקנות סופיות ולדון בשאלה האם וכיצד השיגה הקרן את יעדיה, אילו מרכיבים תורמים יותר להצלחתה, ובאילו תנאים. יחד עם זאת, תקופה זו מספקת כדי להגיע לתובנות ביניים משמעותיות, שיאפשרו להפיק לקחים "תוך כדי תנועה", לשפר ולהשתפר.

לקראת דיוני המועצה המייעצת של הקרן שיתקיימו בשנת 2016, ביקשה הקרן לקיים הערכת ביניים המבוססת על מחקר נרטיבי, מתוך מטרה לבחון את העמידה ביעדיה, את האסטרטגיה שבחרה ואת דרכי הפעולה כפי שהם נתפסים על ידי נציגי הממשלה. כל זאת, בכדי להפיק תובנות להמשך ככל שיעלו מתוך הדברים.

מאסטרטגיה לטקטיקה

תפקיד הקרן

הקרן קבעה עקרונות אסטרטגיים ברורים, שהנחו את דרכי עבודתה ואת אופן הקצאת המשאבים שעמדו לרשותה. הקרן אמנם בוחרת לתאר את פעילותה באופן דואלי: לעיתים כמעין "מהנדס עקשן" המבנה תכניות ומקפיד על ביצוען הסדור, ולעיתים כמעין "פירומן מנומס" המצית מוקדי בעירה ונושף בה כדי שתתפשט, אך כל פועלה מושפע מהנחת היסוד התשתיתית המכבדת את אחריותה הכוללת, הטוטלית והבלעדית של המדינה לחינוך. הקרן לא רואה את עצמה כמי שבאה להחליף אחריות זאת, ומכירה במקומה כגוף חיצוני, כזרז היכול לסייע בכלים הגמישים העומדים לרשותו, לתמוך בקדום מטרות ויעדים הנמצאים בליבת המשרד, רצויים למשרד, בהסכמתו ובהובלתו.

עקרון זה, של "אחריות המדינה", השפיע במידה רבה על הקצב ועל ההיקף של פעילות הקרן בשנים הראשונות לפעולה, שנים שבהם פעלה הקרן ב"חריש עמוק": אספה נתונים, קיימה דיאלוג מתמיד מגובה ומבוסס נתונים, "הכשירה לבבות" מתוך מטרה להשפיע על מדיניות שר החינוך המכהן, כיוונה להגיע להסכמות עם הצוות המקצועי של משרד החינוך ובהתאם לנכונות המשרד להוביל מדיניות מתוקצבת בהלימה למטרת הקרן. צעדים אלו היוו בסיס איתן להבנת החשיבות וליצירה בפועל של חזון משותף, מטרות, יעדים ומדדי הצלחה מוסכמים לפעילות. בהקשר זה, התבטא מנכ"ל קרן טראמפ, אלי הורביץ: "החינוך הוא של הממשלה והממשלה היא המוביל. כסף פרטי לא יכול לנהל את התחום. האחריות הממשלתית לא יכולה להתחלק עם אף גורם והיא שייכת למדינה, מ-א' ועד ת'. לפילנתרופיה יש תפקיד אחר - פילנתרופיה יכולה להיות קטליזטור מסייע, שצריך להגדיר מראש מה היתרונות ומה החסרונות שלה. לפילנתרופיה אסור לעולם לעמוד נגד הממשלה. כשסוגיית האחריות ברורה, ברור גם מדוע לקרן פילנתרופית צריך להיות תאריך תפוגה, כדי שהממשלה תמשיך את העיסוק בנושא. כאשר נבחר נושא שבו הפילנתרופיה מסייעת, צריך להיות לו יעדים ברורים וכללי פעולה כיצד המערכת הפילנתרופית תסייע לממשלה ולמדינה על פי הכללים שהמדינה קובעת, שהם הכללים של המערכת. כאשר הנושא הוא מהותי פילנתרופיה לא אמורה לפעול בנושאים תוספתיים כי אם מהותיים. הקרן פועלת כמו פיגומים של בניין שתומך בתהליכים הראשוניים של הבנייה, אך כאשר הקרן תצא והפיגומים יוסרו, הבניין ימשיך ועומד."

שותפים אסטרטגיים

הנחת היסוד השנייה לפיה פעלה הקרן היא חשיבות יצירת השפעה מקיפה באמצעות גיוס שותפים משמעותיים ורלוונטיים רבים ככל האפשר ועצוב דעת קהל, באמצעות מובילי דעת קהל, בתחומי פעילותה. הקרן שאפה לייצר "רוח גבית", מעורבות פעילה ותמיכה רחבה במהלך (Ecosystem, collective impact) מתוך אמונה שיעצוב תפיסות ציבוריות רחבות, שיכירו ויתמכו בחשיבות המהלכים המתבצעים ובתרומתם למדינה, יקדמו אותם ויבססו תודעה ציבורית, מודעות חברתית ולחץ ציבורי, שיבטיחו את המשך הפעילות גם לאחר פקיעת פועלה.

הורביץ מציין בדבריו כי הוא מאמין ב collective impact : "לאורך שנת עבודה עבדנו עם שיתופים, עם קרן רש"י, עם Google, עם אבי קמינסקי ועם משרד החינוך. אם אני צריך להגדיר את שלושת המרכיבים של יצירת collective impact הרי שהם:

1. גיבוש מדיניות, חזון, יעדים ומדדים.
2. יצירת שיתופי פעולה רחבים של כל השחקנים הרלוונטיים.
3. פתוח יכולות בצוע בשדה."

מימדים להצלחת התוכנית

הקרן הגדירה לעצמה כי הצלחתה תיבחן בשלושה ממדים: א. האם הניעה שינוי במדדי המצוינות והאם נרשמה עליה בשיעור בוגרי חמש היחידות בתיכון? ב. האם השינוי אכן חלחל לתוך מערכות החינוך, ובאיזו מידה? ג. האם נבנו יכולות ומודעות שיאפשרו לשינוי להתקיים גם בתום המימון מהקרן כאשר זו תפסיק לפעול?

וכך מתאר זאת הורביץ: "מה יחשב הצלחה? רצינו בגידול של 15% לומדים, אבל לא היה בסיס נתונים. לא ידענו כמה לומדים בכל בית ספר. הדינמיקה שנוצרה חשפה את התרבויות השונות שהיו לארגונים.

המשרד הקים וועדת היגוי שכללה את השר נפתלי בנט, את המנכ"לית מיכל כהן, את הסמנכ"לים, את עופר רימון, את המזכירות הפדגוגית את דסי בארי מהמנהל הפדגוגי ואותי. הוועדה קבעה את הערכים, את היעדים ואת הדרך לאסוף נתונים... היום אנו כבר נערכים ל"יום שאחרי". הכיתות מוצפות. פותחו יכולות של הוראה קלינית. אנחנו מודעים לכך שהשר הבא יכול לבחור ללכת לכיוונים אחרים. אנו עסוקים בשאלה כיצד נבנה את התשתיות לרגע שאחרי. איך משמרים את הקואליציה של 100 הארגונים. איך משמרים את המהלך גם אחרינו..."

ניכר כי מעבר למטרות שהוגדרו מלכתחילה, קיימת חשיבות להקשיב ל"שדה", הן על מנת להפיק לקחים, שיסייעו להצלחת הפעילות תוך כדי תנועה ולביסוס שתוף הפעולה עם משרד החינוך והן על מנת למדל את דרך העבודה ולהשאיר תורת ידע, שתהיה כלי עזר שיאפשר לשר, למנכ"ל המשרד ולמקבלי ההחלטות, לפעול נכון גם בהמשך בשיתופי פעולה עתידיים, שייוצרו עם קרנות פילנתרופיות. כך, הוא מקווה להציע מזור ל"רעה החולה" של העדר ניהול ידע ותיעוד מושכל של דרכי פעולה במשרדי הממשלה, שחוזרים וממציאים את הגלגל מחדש בכל פעם שיש לתת מענה לסוגיה כואבת ו/או בוערת. וכך הוא טוען:

" אנחנו מודעים למודל שבנינו, להנחות היסוד שלו ולדרכי הפעולה... אנחנו לא מקבלים משוב מסודר או שיקוף מסודר ועמוק מהמשרד ו חשוב לנו להבין במיוחד בעת הזאת מה ניתן לעשות אחרת... חשוב לי לייצר תשתית מתועדת של ידע כדי שכשמנכ"ל משרד חינוך ירצה בעתיד לשתף פעולה עם פילנתרופיה וירצה לעשות זאת נכון, יהיה מודל שיכוון וידריך אותו. זה מדהים לחשוב שכל כך הרבה ניסיונות עבר התבצעו וכל כך הרבה שותפויות התרחשו ואין תיעוד של הידע או יצירה של מודל מומלץ לעבודה... חשוב לקרן לדעת ולהבין מה חושבים אנשי הממשלה על השאלות האלו כדי לעשות טוב יותר בהמשך וכדי להנחיל את גוף הידע הזה לשותפויות העתידיות... חשוב להגיע למצב שכאשר הממשלה רוצה לספר סיפור על פילנתרופיה ועל איך

עובדים עם פילנתרופיה, נדע כולנו מה הממשלה צריכה כדי להרגיש מרוצה. על מה אפשר להתפשר ועל מה לא.

מטרת המחקר

מטרת המחקר הייתה לבחון עם אנשי הממשלה את עמדתם לגבי פעילות הקרן: הנחות היסוד, דרכי הפעולה ותובנות ביחס להמשך הפעילות.

שיטה

שישה ראיונות עומק נערכו עם בעלי תפקידים בכירים, שנבחרו על ידי הקרן. לצד מנכ"ל קרן טראמפ אלי הורביץ, רואינו מר שלמה דושי מנכ"ל קרן שיתופים, גב' יוליה איתן סגנית ראש המועצה הלאומית לכלכלה, גב' מיכל כהן מנכ"לית משרד החינוך, מר צביקה אריכא מפקח מרכז מקצוע (מפמ"ר) פיזיקה וגב' דסי בארי, מנהלת האגף לחינוך על יסודי במינהל הפדגוגי במשרד החינוך. כל המראיינים שמחו לקחת חלק בהליך המחקר, הקדישו זמן ומחשבה וענו בכנות ובשקיפות רבה, מתוך רצון אמיתי לתרום לתובנות ולהצלחת המשך שיתוף הפעולה המוערך עם הקרן. הם התייחסו לתנאים ההכרחיים להצלחה בעבודה עם קרן פילנתרופית, לנושאים בהם נכון לשתף פעולה עם קרן כזאת, לחשיבות של סגנון הפעולה של הקרן ושל העומד בראשה, לתפיסת השותפות עם הממשלה, לדרכי התקשורת המומלצות ותדירותן, לשביעות הרצון מהפעילות ולתובנות מה ניתן להנחיל מהתובנות לטובת יצירת מודל מוצלח של שיתוף פעולה עתידי בין ממשלה לקרנות. הראיונות סיפקו תובנות בסוגיות יישום האסטרטגיה ותיאוריית השינוי, האימפקט של הקרן, השפעה על השדה החינוכי, איכות ניהול השותפויות עם הממשלה ומשרד-החינוך, תפיסת יעילות השימוש ברשתות חברתיות והערכת תפיסת המציאות לאורה פועלת הקרן.

שאלות המחקר

מספר סוגיות מפתח נבחנו במהלך המחקר וכללו התייחסות רחבה החל משאלות בבסיס מטרות הקרן, דרך שאלות המתייחסות לבחינת הפעילות שנעשתה, וכלה בשאלות המתייחסות להמשך הפעילות: **'עבודה מתוך המערכת'** – הקרן החליטה לפעול מתוך המערכת תוך שימוש בכלים הקיימים בה, ולא להציע פעילות תוספתית. זאת, על-מנת להבטיח את האחריות הממשלתית. מה היו האלטרנטיבות? מהו "המחיר" שהקרן נאלצה לשלם על כך, אם ישנו? בראייה לאחור - האם הייתה זו ההחלטה הנכונה?

אסטרטגיית השותפות ומימושה – אסטרטגיית השותפות של הקרן עם המגזר הציבורי בכללותו ועם משרד החינוך בפרט הינה של משקיע-שותף (co-investor). במסגרת זו, הקרן ומשרד החינוך משקיעים באופן עצמאי ונפרד בפרויקט, בלי הסכם ישיר בין שני הגופים. מה היו האלטרנטיבות לשותפות זו? כיצד הדבר מתקיים בפועל?

יצירת שותפויות עם ה- Eco-System – לצורך הרחבת מעגל המצוינות ובניית הרשתות הנדרשות לכך החליטה הקרן לעבוד באופן הדוק עם ה- Eco-System, ולקחה חלק בשיתופי-פעולה בין-מגזריים [לדוגמא, יוזמת 25 פ"א], הכוללים כמובן את משרד החינוך כשחקן מרכזי. בכך היא מקווה לבנות קואליציות בין שחקנים שונים. האם אכן מצליחה הקרן לרקום את הרשת הנחוצה לקידום השינוי המתבקש? מה נדרש לשפר?

קיימות – האם השותפויות שהקימה הקרן אכן משיגות את ההיקף ואת יכולת הקיום המתמשך שהיא מבקשת להשיג?

'בראייה לעתיד' – מהם האתגרים המונחים לפתחה של הקרן בחמש השנים העתידות לבוא? מהן הסכנות העתידיות הניצבות למול יכולותיה של הקרן לממש את המשך פעילותה? האם וכיצד יש ביכולתה להתמודד מולם?

ממצאים

הנהגת הקרן

מן הראיונות צפה ועלתה מרכזיותו של מנכ"ל הקרן כמנהיג וכמוביל התוכנית. המרואיינים התייחסו למרכזיותה של הדמות המובילה של קרן פילנתרופית ולסגנונה האישי כחלק ממיצובה של הקרן וכבעלות תרומה מכרעת להצלחת המהלך ומימוש האסטרטגיה. אלי הורביץ, נתפס כאדם נחוש ועקבי, היודע לבטא את מטרות הקרן, בעל תפיסת עולם ברורה לגבי מקומה של הקרן במהלך מחד גיסא וחשיבות המדינה כמובילה וכבעלת האחריות הכוללת מאידך גיסא.

כך מתארו שלמה דושי: "למרות השמות, הגופים זה האנשים. התפקיד של אלי היה כאן מאד חשוב ומורכב ביצירת החיבורים בין האנשים למערכות יחסים שונות מקום לאחרים באופן שלכל אחד יש קול שווה ועם קצת פשרות, למרות שהרבה כיוונים הם חיוביים ונמצאים בקונצנזוס מתוך צירוף של דברים רבים."

מיכל כהן הוסיפה והדגישה כי: "העניין הפרסונלי מאוד חשוב. הכול קם ונופל על קשר בין אנשים... חוזקה של קרן טראמפ שלא מתקשקשת אתנו במי קדימה ומי אחורה ולא מתעסקת באגו. הקרן באה בשם הנושא, היא לא רק דיברה שותפות, אלא גם עשתה שותפות"

צביקה אריכא מוסיף: "זאת לא עמותה שמדברת על כך שצריך "להחריב" את משרד החינוך ולבנות אותו מחדש. אלא, מכירים את המערכת ומקשיבים לה, בניגוד לקרנות אחרות, שהיה צריך להטיל וטו על מה שהם מנסים לעשות, תוך התעלמות מהמשרד." דסי בארי סבורה גם היא כי: "החשיבות של מי שמייצג את הקרן וסגנונו האישי הם חד-משמעיים. ככל שאדם מזמין שותפויות וקשוב, כך גדל הסיכוי להצלחה. ישבתי עם קרנות שידעו הכול. ופה יש קרן בעלת עוצמה ובו בזמן בעלת ענווה מעוררת הערכה..."

יוליה איתן ממשיכה ומתארת את ייחודיותה של הקרן: "קרן טראמפ פעלה לאורך כל הדרך לא כלקוח אלא כשותף. שותף – בהבנת הבעיה ובפעולה להרחיב את החלון בעזרת שיח. זהו אתגר שאינו מובן מאליו."

זיקה בין תפקידה של המדינה לתפקידה של הפילנתרופיה

המרוויינים, עובדי המדינה, המייצגים את הממלכה על תפקידיהם השונים, משוכנעים כולם שלממשלה אסור לוותר על ההובלה בנושאי הליבה. עובדי המדינה מכירים היטב את חובת המדינה ואחריותה לחינוך ואת אחריותם המקצועית והאישית הנגזרת מאחריות זאת. הם נושאים באחריות מתוך הכרה ורצון. עם זאת, הם מודעים היטב גם לחולשות המערכת ולמגבלותיהם כפועלים במסגרת נהליה. כך, לעיתים הם חווים תסכול עמוק מכך שמאמציהם הרבים, לנוכח קשיים ארגוניים, בירוקרטיים, כלכליים ולעיתים פוליטיים ובכלל זה שינויי מדיניות תכופים בשל חילופי שרים, לא תמיד נושאים פירות בקצב או בהיקף אליו הם שואפים. לא פעם, נפשם קצה בלהיות "שק החבטות" של החברה לכל ליקוי והם אינם זוכים לעיתים קרובות להכרה ולהוקרה על מאמציהם והשקעתם המקצועית, שרק לעיתים רחוקות נגלים לעין הציבור.

כולם כאחד, התייחסו ליתרונות של "שילוב זרועות" עם קרן פילנתרופית היודעת לעבוד בשיתוף פעולה אמיתי ותוך מתן כבוד למדינה ולאחריותה, לקידום נושאים שהינם בעלי חשיבות ומרכזיות מובהקת. במקרים כאלו הם רואים חשיבות רבה בשיתוף הפעולה ונכונים לסייע ולהסתייע לטובת השגת המטרות המשותפות, עמידה ביעדים ואף הגשמת חלומות מקצועיים, שללא סיועה של הקרן לא היו יכולים להתממש. הקרן אף זוכה לשבחים רבים על הבחירה והמיקוד באתגר החשוב של קדום המצוינות בלימודי מדעים ומתמטיקה. במהלך השנים עשה משרד החינוך מגוון רחב של פעולות לקדום מספר הלומדים חמש יחידות במתמטיקה והעלאת מספר המורים המוכשרים ללמד, אך ללא הצלחה ניכרת. בשטף המטרות, לא זכה יעד זה בעבר למיקוד ולמשאבים שהביאו לפריצת הדרך הנכספת: העלאה משמעותית במספר הלומדים מתמטיקה ופיזיקה בהיקף של חמש יחידות והעמדה של צוותי מורים בעלי יכולות בצוע לתת מענה איכותי לביקוש. החבירה לקרן אפשרה לכל השותפים מהמשרד מיקוד והצלחה, שמניעה לעשייה ולמוטיבציה גבוהה להמשך שתוף פעולה להשגת היעד ויעדים נוספים.

כך מתאר זאת צביקה אריכא: "כשנפגשנו אלי שאל אותי: איך אתה רואה את המערכת ומה אתה חושב שחשוב? השיחה הייתה ב-2010-2009 והמספרים נחשפו שנתיים-שלוש אחרי. מספר התלמידים בעלי 4 יחידות מתמטיקה מבין לומדי הפיזיקה גדל. הייתי הראשון שהרגיש את הסימנים. אמנם נשמר המספר של 7500-8000 מסיימים, אבל כל הזמן גדל חלקם של תלמידי 4 יחידות מתמטיקה. התוצאה היא שרמת בוגרי הפיזיקה נמוכה מבחינה מתמטית גם באוניברסיטאות. מספר המורים והמומחים, ללא שדרה מובילה, הלך והצטמצם. את זה, תיארתי לאלי וביקשתי את עזרתו, ולא תיארתי לעצמי באותה עת ובאותה שיחה ראשונה עד כמה העזרה תהיה רבה."

יוליה איתן מדגישה את תפקידה של המדינה ביצירת התוכן וטוענת כי: "בעיני הבנת הצורך של הממשלה הוא קריטי עוד לפני בניית הכלים. אלי הורביץ אפשר במידי שיח מקצועי שממנו חלק לקח וחלק לא, אבל היה שיח על כל האתגרים. על פי תפיסתי, המדינה לא צריכה לנהל קרנות או עמותות במקום הקרנות או העמותות. דרך הפעולה שבחר מנכ"ל קרן טראמפ היא דרך יפה ללמד על התהליך, איך מתניעים עמותה, וגם חוזרים, פותחים

ושואלים מחדש מה הצורך ולא אונסים את המדינה ומכניסים אותה להריון. ההפך, היה כאן ניסיון לייצר תהליך משמעותי וליבון עמוק של הצורך האמיתי... המדינה צריכה להיות בעלת אחריות ברוב הנושאים ועל הקרן לתרום בשוליים מתוך כבוד לאחריות הממשלה. המדינה מפעילה את המערכת והקרנות מסייעות במקום שהמדינה קבעה. את מהות התוכן לעולם המדינה צריכה לקבוע, המתווך יכול לעיתים להיות איש עמותה. לעמותות יש יתרון בחשיבה איך להנגיש את החומר בצורה יצירתית, ולהעשיר את ארגז הכלים של המדינה. המדינה צריכה להתייעץ עם העמותות, כדי להתמודד עם אזורי עיוורון. אך התוכן הוא בהחלטת הממשלה."

מיכל כהן מתארת את המודל של עבודה לצד פילנתרופיה כ"תמנון": "אם הממשלה רוצה להצליח עם קרנות, היא צריכה להיות בטוחה בערך המוסף שלה ובמובילות שלה ושהנושא בסדר היום שלה. שיתוף פעולה עם קרנות מחזק אותך כממשלה ואת השירות לציבור, יש מקום לכולם. הגדרת המשימות חייבת להיות ברורה ולכלול תאום ציפיות ברור. הנושאים שאין לשתף פעולה עם פילנתרופיה הם נושאים רגולטוריים שהם בסמכות פיקוח. בנושאים כאלו וודאי שלא רואה מקום לשיתוף פעולה. אבל מלבד זה לא רואה מחסום לשתף חברה אזרחית לפי הכללים שאמרתי. המודל של קואליציה שמתגבשת מאחורי המשרד ומקדמת בהרבה זרועות, כמו בתמנון - זה מודל מצליח."

דסי בארי מדגישה את חשיבות הקרן לעוצמת הפעילות: "יש הרבה יעדים חשובים למדינה, אבל המדינה מדלגת ביניהם ומאזנת את פיזור האנרגיה שלה. באה קרן טראמפ, ממקדת ודורשת "טורים גבוהים" כל הזמן סביב הנושא. כמנהלת אגף למדתי שכשיש "נודניק תורף" במובן החיובי, הוא מייצר תנועה גדולה מאד."

שלמה דושי מתייחס לערך המוסף של הפילנתרופיה וגורס כי: "מה נכון לשיתוף פעולה עם פילנתרופיה? הכי בעייתי זו התפיסה של המדינה - שמי שמביא כסף, הוא רצוי במחזורינו, כי הוא יוצר קופות קטנות לפקידות הבכירה. זה דבר הכי בעייתי שיכול להיות. יש פיתוי גדול מאוד לעבוד עם פילנתרופיה, על כל סוגיה, בגלל המצוקות של המדינה. המקום של הפילנתרופיה צריך להיות במקום שיש ערך לעבודה בין מגזרים לטיפול בסוגיה שבה המדינה צריכה תוספות ליצירת ערך מוסף ולא סתם כסף זמין."

מודל השותפות עם קרן פילנתרופית

לאורך כל התקופה, החל ממועד הקמת הקרן, התקיים שיח ער עם משרד החינוך, שרים ומנכ"לים, על מנת שהמשרד יוביל את המהלך ויראה בחיוב ומתוך הזדהות מלאה את חשיבות המטרה ואת אחריותו להשגתה. המיקוד המשותף של כלל הגורמים ביעד של קדום המדעים והמתמטיקה, התרחש רק בעקבות מהלכים משמעותיים שעשתה הקרן לאורך מספר שנים. מהלכים אלו כללו הבנת המצב לאשורו, הכשרת הלבבות, גיוס השותפים הרבים ממשרדי הממשלה הרלוונטיים, נציגי אוניברסיטאות, עמותות, מוזיאונים וגופים משמעותיים בתעשייה ומהשוק הפרטי. אלה, חברו יחדו לבניית מנגנון הידברות ויצירת שולחן עגול, סביבו ישבו מאה ארגונים וחברות, שהתגייסו לפעולה ולמתן רוח גבית לממשלה. מודל השותפות עם הגופים הרבים שחברו למהלך היה מבוסס מחשבה חדשנית, שכן בשולחן העגול שנוצר, לכל אחד מהגופים, לצד ההכרה באחריות המשרד ובהובלתו, היה בפועל מעמד שוויוני בשיח כלומד וכמלמד, ללא קשר לגודלו ולחשיבות תפקידו. מנגנון

זה, שנוהל בקפידה וברגישות רבה על ידי הקרן ושיתופים, היה זה שנטרל בסופו של דבר אינטרסים זרים או סמויים למהלך של ארגונים שונים. גם אם היה לארגונים אלו מניע לקדם את עניינם, כמו למשל את הוראת מדעי המחשב, או התמקדות בהכשרת מהנדסים, הרי שבסופו של דבר עצם הקרבה למשרד, לשר, למנכ"לית ולאנשי המקצוע, נתפסו כרווח עצום וכמקום של כבוד בשולחן משפיע של מקבלי החלטות. כח עצום זה של כלל השותפים ב-Eco-System שתומכים, מגבים, מבינים מקרוב את העשייה, את הקשיים וגם את ההזדמנויות ופועלים כקואליציה, הינו נכס עצום לשר החינוך ולמשרד החינוך. עוצמה זו יכולה להפוך גם לאופוזיציה משמעותית אם לא נעשה בה שימוש מושכל. שר החינוך דאז, הרב שי פירון, לא ראה עין בעין עם הקרן את חשיבות קדום המצוינות דווקא במתמטיקה, אך הנתונים שנאספו בקפדנות על ידי הקרן הציפו תמונת מצב שלא ניתן היה להתעלם ממנה. המהלך זכה לחלון הזדמנויות יוצא דופן עם הגעתו של שר החינוך נפתלי בנט למשרד החינוך והבנתו העמוקה כאיש הייטק וכשר הכלכלה לשעבר את חשיבות המהלך ואת ההשלכות המהפכניות שלו על מערכת החינוך, על החברה בישראל ועל התפתחות הכלכלה בעשורים הבאים. עוד במהלך כהונתו כשר הכלכלה, נתקל השר בנט בחסרים הגדולים ובצורך העצום הקיים בשוק העבודה ובתעשיות השונות במהנדסים ובבוגרים בעלי הכשרה מתמטית. בוגרים כאלו והמשך הכשרתם המקצועית, האיכותית והמותאמת לצרכי המשק, תבטיח את צרכיהם המתפתחים של התעשיות ואת חוסנה הכלכלי של מדינת ישראל. השכנוע המקצועי העמוק בעת הזאת של הגורמים המובילים במשרד החינוך בנחיצות המהלך, לצד האמירה החד משמעית שהגיעה אל השר מהמועצה הלאומית לכלכלה שתמכה במהלך, היוו קרקע פורייה לקבלת החלטות משמעותיות ורחבות היקף. ואכן, הבנותיו של השר בנט תורגמו מיד עם כניסתו לתפקידו במשרד החינוך, להצבת יעד אסטרטגי משמעותי להכפלת מספר הלומדים מתמטיקה בהיקף חמש יחידות לימוד, יעד שגובה בהחלטתו לתקצוב המהלך במאה מיליון שקלים.

שלמה דושי התייחס לשיתוף הפעולה בין השחקנים וטען: "צורת עבודה כזאת כרוכה במשברים ובשחקנים שמנסים להשפיע באג'נדות משניות כמו גופים מהתעשייה או מעולם הפילנתרופיה שרוצים לגזור קופון שלהם קצת יותר. אבל אם אתה מבין שאתה באקו-סיסטם עם פוטנציאל מאד אפקטיבי ושצריך להתפשר לא בפעילות שלך שאתה עושה, אלא במרחב הציבורי, אתה יכול לייצר משהו מאד משמעותי. פה, לקרן טראמפ יש ערך סימבולי, אמיתי וקונקרטי בצורת

מצב וסיטואציה של שולחן עגול עם פרדיגמה אחרת של עבודה מאומצת מאד, ללא אגו, וחזית מאומצת מול המשרד כדי להיות ברוטינה שמשמרת קשר. אם מנקים היבטים פוליטיים, העיקר שנבנתה מערכת מדהימה על בסיס אמון, שמוכיחה שבצורת התארגנות כזאת ניתן להשיג הישגים לאין שיעור משמעותיים, ממצב שכל אחד עובד לחוד."

על כך פירטה יוליה איתן: "כל גוף פילנתרופי פוגש מציאות שבה הוא יכול להיות סוכן שינוי, אך לעיתים אתה צריך לחכות לחלון הזדמנויות שיאפשר להבקיע. את נושא חמש יחידות מתמטיקה אי אפשר היה להבקיע בזמן של השר פירון, שזה נושא שלא עניין אותו. השר בנט ביום הראשון לתפקיד אמר שזו התכנית שלו, כי בתור שר כלכלה הוא עשה עבודה על מחסור במהנדסים, שהחסם לחסרים במקצוע זה בשוק העבודה הוא העדר ידע במתמטיקה ומיעוט תלמידים של חמש יחידות. הייתה לו הבנה שהמערכת מוציאה בוגרים שלא יכולים להשתלב, וכך נוצרה דינמיקה שהוא היה מוכן ובשל לשמוע מה צריך. בנט בעצמו הרים טלפון ושאל את המועצה מה הם

חושבים. הוא בא בשל והבין את הצורך ופגש משרד שהבין על מה מדובר, בעקבות התהליכים שקרן טראמפ עשתה שם עוד קודם לכן. העובדה שהקרן הצליחה לוודא שיכנסו לחדר לדיון הראשון מיד עם כניסת השר לתפקיד זוהי הצלחה כפולה של הקרן. א. שהדרג המקצועי לא התנגד. נוח יותר לשר שלא פועל נגד הדרג המקצועי. ב. במקביל כשגוף חיצוני רציני אומר כדאי להקשיב להם."

מיכל כהן מסבירה כי: "הבנתי שאם המשרד לא ייקח את זה, זה לא יקרה. שי פירון התחיל עם מתמטיקה תחילה ונפתלי בנט שם 100 מיליון – הרבה מעבר למה שהיה נדרש לתכנית המקורית. הוא נתן משאבים ושם את זה בקדמת הבימה והכיוון הזה ישיג את היעדים שנקבעו. הקרדיט מגיע לנפתלי כשר, שכלל את הנושא בתכנית האסטרטגית, שגם שם משאב גדול של 100 מיליון, וגם מדבר עם אנשי ההייטק, עם התעשייה ועם המנהלים ובודק את זה. מתקיימים סטטוסים ויש תמריצים ותגמולים בסופו של יום, המשרד בנה את התכנית, הקרן היא היוזמת."

לא ניתן לייצר שינוי ברמה לאומית בלי הממשלה ובלי שהחבירה אליה תהייה אותנטית ופוטנטית. ההתארגנות החדשה והחדשנית, שהולידה אסטרטגיית השותפות, הביאה ערך מוסף רב, שייצר מענים מאד מדויקים לצרכים מתוך דחיפות ואינטנסיביות. תכניות היו קיימות גם קודם. בעלי תפקידים וגופים פעלו. תכניות הערכה התבצעו ובכל זאת מספר לומדי המתמטיקה בהיקף חמש יחידות הלך ופחת. עם מימוש התפיסה, שגרסה כי אם המשרד יעלה את הנושא לסדר העדיפויות, ימנה גורם מתכלל ככתובת אחת אחראית לבצוע, ייחנה מקואליציה רחבה ותומכת וממשאבים תוספתיים גמישים בשעורים מדודים, הגיעה פריצת הדרך. זוהי המציאות אותה פוגשים עכשיו. לאחר עבודה ממוקדת ועקבית בת מספר שנים, החזון של הקרן אומץ בחיבוק, כאמור בעת כהונתו של השר בנט, ותוקצב בנדיבות. מתוך הכרה באחריות המדינה, מתוך הבנת חשיבות היעד ודחיפותו ומתוך ראיית חלון ההזדמנויות שבחבירה משותפת ומינוף התודעה הציבורית באמצעות השותפים הרבים שהתכנסו סביב השולחן של שיתופים, זכה המהלך להיקף חסר תקדים. היקף זה מאיץ מאד את העמידה ביעדים עוד טרם חלף לוח הזמנים שיועד להשגתם. בהחלט ניתן לומר שהמשרד רואה את קדום נושא המצוינות במתמטיקה כאחריותו. השר והמנכ"לית מובילים בראש, מקיימים מעקב שוטף אחרי העמידה ביעדים, ועדת היגוי משותפת מלווה ומייעצת למהלך, תכנית העבודה מפורטת עד רמת כתיב ומורה וכוללת חלוקת משימות בין כל השותפים ומעקב צמוד ברמת סטטוס שבועי, קיים מערך תמריצים גדול, מתקיימת פעילות הסברתית ותקשורתית ממנפת וניכרת הנעה של כל השותפים בהלימה לצרכי השטח. קיימת תמימות דעים בקרב אנשי הממשלה ואנשי משרד החינוך כי ההחלטה של הקרן לפעול מתוך המערכת הייתה החלטה נכונה ושלאחר שלב "חבלי הלידה" מוכיחה האסטרטגיה את עצמה כדרך היחידה לעבודה הרמונית עם המשרד.

מיכל כהן ממשיכה ומתייחסת לעבודה המשותפת ומסבירה כי: "בכל הקשור לעבודה מתוך המערכת, קרן טראמפ עובדת היום יפה עם משרד החינוך. המדיניות נקבעת על-ידי המשרד והם מכפילי כוח ובעצם ממנפים את היכולת של המשרד להשיג את היעדים. בהתחלה זה לא היה כך. הם הגיעו עם ההחלטה שלהם לקדם מורים למדעים ונשאלו למה דווקא מדעים? בתחילת הדרך הם הכריזו על מה הם רוצים לקדם בעולם, בלי לשאול אם זה מה שהמשרד רוצה, מתוך הנחה שהמשרד יגיד "כן". היום הדרך יותר נכונה. היום יש עבודה משותפת, של גיבוש אסטרטגיה, מדדים ומתודולוגיה, והם חלק מליווי של תהליך ההטמעה. קרן שרוצה לדחוף ולהשפיע ברמה לאומית, צריכה לחבור למשרד המקצועי שצריך להוביל."

לשאלת העבודה "מתוך המערכת או מחוצה לה" עונה דסי בארי: "אני לא יודעת מה נכון מחקרית, אבל על פי ניסיוני, קרן טראמפ הייתה מודלינג חשוב בהתמקדות במטרה – מדעים ומתמטיקה. הקרן לא נתקלת בבינוניות או בהעדר בירור ומיקוד, הם מדויקים יותר מהמשרד... לכן, הדיונים עם קרן טראמפ מאוד מבוררים וזה מאוד מאתגר את המשרד, שלא תמיד כל-כך "מבורר"... מצוינות – הייתה במיקוד של המשרד כל הזמן."

צביקה אריכא רואה את המהלך ככזה, שניתן ללמוד ממנו: "העבודה של טראמפ מתוך המערכת, כולל התמיכה שלה בגופי פיתוח וממשל, מאוד תרמה להצלחה. ההשקעה הזאת היא ההשקעה למשך שנים, כי היו בה את כל החלקים הנדרשים: מחקרים, שטח, תנאים להצלחה ואדפטציה."

אסטרטגיית השותפות – משקיע שותף co-investor

למרות כל האמור לעיל, לאנשי הממשלה גישה אמביוולנטית בכל הנוגע לאסטרטגיית השותפות של משקיע שותף co-investor. מצד אחד, הם מודעים לקשיים, לסחבת הבירוקרטית ולזמן המתבזבז בכל הליך התקשרות מכרזי עם המשרד. אין אחד שלא ביקר מבית את התמשכותם של תהליכי המכרז, מורכבותם ואת היותם לעיתים חסם. מצד שני, הללו רואים בהתקשרות מכרזית ערובה ליציבות ולהמשכיות לאורך שנות ההתקשרות ומעין "חישוק פנימי" לסכנה שבחילופי מדיניות, בשל חילופי גברי תכופים, הנובעים מחילופי שרים וממסבר המשילות של מדינת ישראל.

העובדה, שקרן טראמפ יכולה לבצע במהירות הן החלטות משותפות והן שלה עצמה, לא נתפסת כנטולת חסרונות. יש מאנשי המשרד הרואים בהתקשרות עם מט"ח (המרכז לטכנולוגיה חינוכית), כגורם מבצע של הקרן, הליך התקשרות לכל דבר ועניין הסובל מכל פגמי ההתקשרות והחוליים של ההליך המכרזי של המשרד. חלקם אף מעבירים ביקורת על הבלעדיות של מט"ח, שאמנם נתפסת מעל לכל ספק כמי שמספקת תוצר איכותי, אך כזה הנתפס כיקר וכזה, שבהעדר תחרות, מונע הזדמנויות למיצוי פוטנציאל התקשרות עם גורמים שהיו מאפשרים חסכון בהוצאות ושימוש מושכל במשאבים לאורך זמן. עם זאת, לא הוצע על ידי אנשי המשרד פתרון חלופי שיתמודד עם החולשות של כל אחד מצידי המטבע.

בהקשר לאסטרטגיית השותפות מציינת מיכל כהן כי: "הקרן מחליטה איפה היא משקיעה. אומנם ההתקשרות לא איתם, אבל היא עם מט"ח כך שבכל מקרה מתקיים הליך מכרזי. הקרן לא רוצה להיתקע בבירוקרטיות ממשלתיות. לאורך זמן, אני חושבת שאולי כדאי לשקול תהליכי שתוף פעולה ממוסדים. מאחר ששיתוף הפעולה נובע מהיחסים עם אלי, מכאן שהיום זה קיים ומחר אולי לא. העובדה שאין התקשרות, לא מחייבת גם את המשרד לאורך זמן, למשל במקרה של חילופי שר. כשיש התקשרות המדינה מחויבת לה. כך, שיש בשיטה שהם בחרו הפסד אבל גם רווח".

גם דסי בארי אמביוולנטית לעובדה שקרן טראמפ נמנעת מחוזים והתקשרויות עם המשרד וטוענת: "תפיסתית, הם צודקים. פרקטית, היום המשרד מממן את התיכון הוירטואלי שהופך להיות יקר מידי למשרד. אני שואלת את עצמי איך זה קרה? שיטות תקציביות הן לא המומחיות שלי. רציונליות אני מבינה שקרן טראמפ צודקים."

האנרגיות של מט"ח מכוונות לתת שירות בדברים שטרמפ מעורבת ובתמורה הם יקרים מאד בדברים אחרים וכתוצאה מכך המשרד מאוד מתקשה ללכת לצעד הבא. מט"ח הם הגוף הכי מתאים מקצועית, אבל תמחורית, העבודה איתם הופכת לבלתי אפשרית. הייתה לי התנסות עם קרן אחרת שהקשיים בהתקשרות איתה הכשילו את התכנית. עם זאת הנוכחות של הקרן החשובה הזאת, קרן טראמפ, צריכה להוות אור אדום, שלא יוצר מונופול של עליית מחירים של הגופים שנותנים לה ולמשרד שירות, מה שיכשיל את המשך המהלך."

גם צביקה אריכא מאמין כי השיטה של שותף משקיע **coinvestor** לא מבטיחה המשכיות למהלך.

יצירת Eco-System

האסטרטגיה שבחרה קרן טראמפ ליצירת Eco-System נתקלת בתגובות מעורבות. היא נתמכת באופן בלתי מסוייג על ידי קרן שתופים, שרואה בגיוס קבוצה גדולה כל כך של ארגונים בעלי אינטרסים שונים ובהליך הפיכתם לתזמורת המנגנת בהרמוניה את מנגינת המתמטיקה, הישג עצום ויקר ערך ליצירת דעת קהל אוהדת. שתופים גם רואה את האופציה האופוזיציונית שהייתה יכולה להיווצר אילולא נוצר מעגל כה רחב של שתופים. קולות מסוג זה היו יכולים אף לחבל בעבודת המשרד. התהליך היסודי, הרחב והמתמשך, שהניב קואליציה כה רחבה, הינו נכס רב ערך לכל שר ומנכ"ל, שבעזרתה יכול להגיע להשפעה מכרעת ולשינוי מהותי במציאות. הקואליציה הזאת עזרה בדרכה להביא למערכת דמויות חדשות להזדהות עבור הנוער, בדמותם של מהנדסים ואנשי היטק מצליחים, שנכנסו לבתי הספר לעורר מודעות לחשיבות ומוטיבציה ללמד מתמטיקה חמש יחידות ולסייע בהפיכת המיתוג של חמש יחידות מתמטיקה ממקום של אליטיזם המתאים ליחיד סגולה, למקצוע שמן הראוי שילמדו אותו רבים מכל המגזרים הקהלים והמגדרים ושכולם יוכלו גם להצליח.

אציין כי נראה שאנשי הממשלה מודעים למינוף שיכולים להעניק השותפים הרבים למהלך ובפרט דמויות מפתח מובילות דעת קהל. אנשי משרד החינוך בהחלט נהנים ומרוצים גם מהדיאלוג, שחשף את התרבויות הארגוניות השונות, שאתגר את המשרד ואפשר לו "חידוד כלים" ושפור דרכי עבודה. כמו כן, קיימת שביעות רצון מההסכמה הציבורית הרחבה שנוצרה ומתוצאותיה ומההכרה שזוכה לה משרד החינוך בקרב שותפי המגזרים האחרים בעקבות חשיפת עבודת המשרד בפניהם. שותפים אלו, שלעיתים היו מגדולי מבקרי המשרד, למדו להכיר את עבודת המשרד מקרוב להבין את הקשיים והמורכבות, להעריך את איכות ההון האנושי של הצוותים המקצועיים, את הפעולות המתבצעות ואת היקפן. גופים רבים אלו ועובדיהם משמשים, נכון להיום, שגרירי רצון טוב של משרד החינוך בחברה הישראלית ומדבררים את עשייתו והישגיו. עם זאת, ניכר כי המשרד רגיש מאד למעמדו ולחשיבותו כמוביל. המשרד מעוניין לקבל את הקרדיט ההולם על חלקו, כפי שהוא תופס אותו, בפרהסיה התקשורתית, הציבורית ובאירועים בהם נוכחים השותפים. לא כולם חשים כי קרדיט זה ניתן באופן ראוי, עקבי ומדויק. חלק מאנשי המשרד מביעים בקורת על התרומה הכספית הדלה של חלק מהשותפים ועל הסתפקותם בתפקיד "נותני העצות". הציפייה מצד אלו היא שהשותפים, שחברו למשרד ולקרן, "יכניסו את היד לכיס". יש מי מקרב אנשי המשרד שהיה רוצה שהשותפים ייקחו על עצמם הובלת נושאים משיקים, שאינם בליבת העשייה היומיומית של המשרד, כמו תיעוד ומחקר. תחומים, שגמישותם של גופים אלו יכולה לאפשר את מינופם לטובת העצמת הלמידה המערכתית שניתן היה להפיק מהם. השיטה, שלכל ארגון השותף במהלך, קטן כגדול, קול אחד

וקול שווה סביב השולחן בלי כל קשר למידת תרומתו האובייקטיבית, אינה לשביעות רצונם של חלק מאנשי המשרד. מצד שני, לא עלתה הצעה אחרת למתן ייצוג למשקל היחסי או למבנה אחר. "שתופים" רואה בהחלטת קרן טראמפ לתת קול שווה לכל ארגון בלי קשר לגודלו והגעה להסכמה על התנהלות שוויונית, הישג עצום ווירטואוזי, שנזקף לזכות יכולות ניהול משא ומתן של אלי הורביץ.

לדברי שלמה דושי: "במקרה הזה נוצרה סיטואציה שיש לה אימפקט גדול. ההתחלה היא בהבנה של קרן טראמפ שאין שום גוף, גם גוף גדול שפועל בזירה של סוגיה מורכבת, שיכול בצורה עצמאית לייצר השפעה מכרעת. ואם כן אז קרן כזאת תהיה פתוחה לביקורת המדינה. הקרן הייתה מוכנה לפעול בצורה דואלית. לקדם את האג'נדה שלה בדרכה ומצד שני לוותר על אגו כדי לייצר קואליציה רחבה של שותפים שתואמת ברובה את האסטרטגיה. אחד הדברים שלמדנו הוא שברגע שהסוגיה אוטנטית ויש תחושת דחיפות וגופים רבים מוכנים לפעול ביחד, עדיין כל גוף פועל לחוד ומפעיל מניפולציות לחוד, אבל מוכנים להסתופף תחת דגל אחד עם מדידה אחת וקריטריונים אחידים ולהשפיע על הממשלה. אם אלי ודושי יושבים בשש עיניים ומסבירים לממשלה בו זמנית גם את הבעיה וגם מראים 60 גופים שהתארגנו לעבוד ביחד כקואליציה, המערכת יכולה לשמוע גם את החלופה באופוזיציה. ולמה לממשלה לייצר אופוזיציה? כך שבמקרה שהרבה גופים מתאגדים יחד לתמיכה בנושא מרכזי ומבוסס נתונים, אין שר שפוי שלא יניף את הדגל בצורה כזו או אחרת... המומנטום שיש להתארגנות כזאת, שרותמת את כל הכוחות לטובת מטרה משותפת, שדאגו מראש שבכירי המשרד יהיו שותפים להגדרה שלה הוא עצום... ברגע שנכנס שר שהניף את הדגל לראש התורן והקצה משאבים, עדיין למערכת יש נקודת חולשה כמו למשל איך מייצרים מוטיבציה אצל תלמידים להירשם למסלול שיש בו מאמץ מאד גדול.

למערכת זה קשה והכוח החיצוני, 37 חברות עסקיות ששולחות מהנדסים בכירים לשיחות עם תלמידים, 407 בתי ספר שמבקרים במערכות של חברות ההייטק ואלו הופכים להיות המודלים העדכניים להזדהות של בני הנוער... יש פה דבר מאד ייחודי, מאד אפקטיבי, הרבה יותר ממה שניתן היה לחשוב מלכתחילה. שר חינוך והמנכ"לית לצידו, דוחפים באופן מאד רציני את הנושא שנמצא במרכז סדר היום. סוגיה שיכלה להיות סוגיה אליטיסטית, בפועל פתחה חסמים בפני אוכלוסיות שהתחום היה סגור בפניהם - חרדים, נשים חרדיות, ילדים בכפרי נוער, פריפריה, אזורים שלא הייתה בהם אופציה לחמש יחידות. אתה מביא חבילה עם ערך אמיתי שגם קלה מבחינה חברתית לעיכול."

לטענת צביקה אריכא ה-Eco-System יצר "באזז" במערכת, אווירה ציבורית, שיתוף היי טק וחיבור שלו לטטח: "נוצרה אפילו צניעות של מהנדסים, שנכנסו לכיתות ולמדו מהעשייה של המורים. הם התמלאו הערצה והבינו שיש להם מה ללמוד."

עם זאת, למורת רוחו של אריכא שה"שותפים האלו באים כולם לחלקים – מהנדס שבא לשיעור אחד ומלהיב את התלמידים, זה לא דומה למה שעושה מורה לאורך זמן. אני לא מוכן לפרויקטים של מהנדסים מומחים. אני רוצה מורים שילכו לאורך זמן עם התלמידים. הוראה לאורך זמן נותנת תובנות עמוקות ולא ניתן לקבל תובנות כאלו ב'הצצות'. אני לא צריך ולא רוצה שיבואו אלינו כ"מושיעים" או כנותני עצות. לעומת זאת, אם יכניסו יד לכיס ויתרמו למערכת שתוכל לעשות יותר, זה יהיה מבורך...קרן טראמפ לעומת נותני העצות למיניהם אפשרו לחלום ולהגשים עם סיוע אמיתי ומתמשך... נוצרה שותפות בה המערכת גויסה, לא פחות מהשותף החיצוני.

אני חייב לציין שאחד הדברים שמאוד מפריעים לי בפרסומים על המורים המובילים באקדמיה, זה מי לוקח את הקרדיט בממשק אקדמיה, ממשלה, שטח. במקום לפרסם, בואו תראו "פנינה" של מהלך עם חשיבה ארוכת טווח שיתופי, המחברת אינטרסים ובואו תחברו, כי נעשה מהלך שניתן ללמוד ממנו. מכון ויצמן יצא עם פרסום קהילת המורים של מכון ויצמן. משרד החינוך מממן היום באופן מלא את כל הקהילות, הקרן יצאה אחרי שלוש שנים, יש המשכיות ומחקים את דרכי הפעולה שנלמדו. היום פועלים 600 מורים ב-200 קהילות."

דסי בארי רואה את ה-Eco-System, שעליה טרחה קרן טראמפ, כתפיסה נכונה מנקודת המבט של שיתוף וגיוס שותפים ציבוריים שמעצימה את המשרד: "בתחילה היה זלזול של הגופים הפרטיים מול המשרד ובדרך הסתבר שהמשרד הרבה יותר טוב ממה שנתפס. מצד שני, הגופים אתגרו את המשרד וגרמו בכך לשיפורו. לשותפות יש ערך רב כי היא מייצרת הכרות עמוקה והערכה הדדית. בשולחן העגול חלק מהשותפים למדו לראות עוד דברים בעבודת המשרד" אך מוסיפה דסי כי: "בשולחן חסר משהו ציבורי. במעגלי השותפות כולם שווים, יש משהו אישי-אישיותי ויכול להיות שאתה מנהל בארגון איזוטרי ואתה שותף נשמע, למרות שהתרומה שלך כארגון זקוקה להוכחה. ואדם כמו אלי, שאישיותו שקטה עלול להישמע שם פחות. משהו במודל צריך אולי בירור לגבי העוצמות של השותפים שעלולים להתבלבל, כי לכל אחד יש קול אחד. אני לא יודעת אם זה רע או טוב, אך לא תמיד יש הלימה בין גודל העשייה לגודל המעורבות שלהם בשיח. שווה לחשוב על זה."

מיכל כהן טוענת כי: "בכל הקשור ל – Eco-System אני לא יודעת אם קרן טראמפ הביאה את כל השותפים. לחבירה חברו שיתופים, קרן טראמפ והמשרד וכולם הביאו את השותפים. הקרן יודעת לעבוד עם שותפים, לא נאבקת על מקומה ומחפשת מכפילי כוח וזה מקום שממנף, ומגבה את המשרד בדרך טובה. המשרד מרגיש שיש תהודה ציבורית לפעמים. אבל חשוב להדגיש שכשאני מגיעה לארוע עם שותפים כמו למשל הארוע שהיה בשיתופים, אני לא בטוחה מה מטרת האירוע. האם המטרה היא חיבור ביניהם, קידום השותפות, הד ציבורי לתכניות? הרבה פעמים הרגשתי שעם הכניסה של השר בנט והכנסת הקדימות של מתמטיקה, הנושא נלקח בכל מקרה חזק למקום של המשרד כמוביל. האירוע של שיתופים עם השר היה אירוע ענק, מתוקשר, בומבסטי וגרנדיזוי שלא הבנתי בדיוק מה מטרתו. אם אתה כקרן לא רוצה לקחת בעלות על נושא ולהיות באמת ובתמים מאחורי הקלעים, גם אירוע כזה יש לו מסר. כשהשר והמנכ"לית מגיעים לאירוע כזה, יש לי סימן שאלה. כי האירוע שם אותם במקום שלא היה סגור לי ולא ברור לי מה היה הערך של האירוע הזה לקידום המטרה. היה לי מוזר ולא הרגשתי שהמשרד בלב העניין, אלא יחסי ציבור שלדעתי לא כל-כך נחוצים. מנכ"לית אינטל ואלי הורביץ דיברו על ההצלחה הגדולה ואני אמרתי להם במפורש "אל תתבלבלו". מי שקבע את המדיניות ומשקיע מאה מיליון ש"ח זה המשרד. ובניגוד לאווירת השותפות שעובדים ביחד בדרך כלל, שם הייתה תחושה שהמשרד הוא הנלווה. בקרב כל השותפים, עם זאת, יש אווירה נהדרת ועבודה טובה. כל תוכנית שהם מממנים זה בשותפות עם המשרד. הערך המוסף שלהם הוא בכך שהם מחוללים, מעוררים ויוצרים תהודה ציבורית." נקודה חשובה ומאתגרת מאד בכל התארגנות של שותפות רחבה היא מציאת הנקודה הפוקאלית המדויקת, אזור אחד שבו יש להתמקד ואליו לרכז את כל המאמצים. הבחירה במתמטיקה, נראית בשלב זה כבחירה נכונה ומוסכמת, כי היא תשתיתית. מעבר ליצירת שכבת מצויינות מדעית טכנולוגית בתיכון של כעשרים אחוז מהלומדים, היא מאפשרת לבוגרי התיכון בחירה במגוון רחב של מקצועות גם בהשכלה הגבוהה וגם בעולם העבודה.

קיימות

שאלת הקיימות של פעולות הקרן ויצירת תשתית, שתבטיח המשך פעילות לאורך ימים ושנים, מעסיקה את כלל המרואיינים. כל הנשאלים מכירים בכך שללא מדיניות ברורה של השר וללא תקצוב הולם לא תהיה המשכיות לעשייה שמתרחשת. מסתבר, שלמטבע ההצלחה שני צדדים. מצד אחד הממשלה והקרן מכירים בחשיבות ההובלה והמימון של המשרד כחלק מאחריותו הכללת. מצד שני, המשרד מכיר בחשיבות הפעולה של הקרן כמנוע, כמאיץ, כשומרת הסף, כמתכללת, כממנפת, כמכפילת כח וכבעלת יכולת גמישה לפעול במהירות וללא חסמים ובכך לסייע בצמתי דרכים רבות ובדרכים מגוונות להצלחת המהלכים ולעמידה ביעדים. אציין, כי בשלב זה, איש מהמרואיינים לא חש שהתשתיות שהונחו מבטיחות קיימות. הרבה מהפעולות הניבו תוצאות נראות לעין בשטח. גידול במספר תלמידים, יותר מורים, יותר פרקטיקות הוראה איכותיות וקליניות, יותר קהילות לומדות למידת עמיתים, יותר בעלי תפקידים מחויבים, יותר מודעות ציבורית. עם זאת למודי ניסיון וחבולי שינויים איש לא מרגיש בטוח להבטיח, או אפילו להאמין, שניתן להניח שהתשתיות הנוכחיות יישאו את ההמשך בכוחות עצמם.

התייחסות ספציפית לחסרים תשתיתיים בוטאה בהקשר של חשיבות יצירת מנגנון מבוסס נתונים מדויקים, שיאפשר הבנה של תמונת המורים בשלבים השונים של ההתפתחות המקצועית. מערכת שתאפשר ראייה רחבה של מי קהלי היעד להוראת מתמטיקה ומדעים, מהיכן יגיעו, מה נדרש בתהליך הכשרתם ופיתוחם וכמה מורים יידרשו כל שנה כדי לענות על הביקוש הגדל, על התחזוקה השוטפת ועל הבטחת האיכות. איזה מנגנון יאפשר תשתית מדויקת של אסוף נתונים מהשדה לצורך מעקב, תגמול, תכנון וקבלת החלטות. דאגה נשמעה גם לגבי איכות הנתונים של המשרד, שנאספים מהשדה באמצעות המנהלים, שהם אנשים עסוקים מאד ושאינם רואים את עיקר עיסוקם בשליחת נתונים למשרד, מטלה שהם אף מרבים להתלונן לגביה. עלו דילמות בנוגע למה הם הכלים התשתיתיים הנכונים לשמירת מודעות ציבורית לאורך זמן וחשיבות הרחבתה לקהלים נוספים והאם יצירת מדד מקצועי לתחום ופרסומו, יסייעו ביצירת הד ציבורי מתאים. הודגשה החשיבות של בסיס השגרות הארגונית, שיבטיחו שימור המיקוד בעשייה אינטנסיבית. ניתן דגש לעובדה שההיבט התקציבי מחויב להיות מעוגן בבסיס התקציב. עגון זה יבסס המשכיות ארוכת טווח ויצמצם את החשש מקצוצים גורפים ושינויי מדיניות חדים, או מחסורים בתקופות של חוסר יציבות פוליטית.

אדגיש, כי כל הנשאלים מרגישים שיש עוד עבודה רבה. מחד גיסא, צורך בהרחבה ובהעמקה ומאידך גיסא, צורך בהמשך הקפדה על יישום מעקב ובקרה, בתמרוץ ותגמול ובעיקר בהמשכיות אסטרטגיה מתקצבת של קידום ומיצוב יעד פיתוח מצוינות במדעים ובמתמטיקה, כיעד מוביל לאורך השנים הבאות על ידי שר החינוך.

מיכל כהן מציינת כי: "בראייה עתידית כל זמן שהמשרד ימשיך להוביל את התכנית ולהשקיע משאבים – תהיה קיימות".

לטענת יוליה איתן: "ברמת הקיימות - אין קיום בלי משרד החינוך. הקיימות תלויה לעולם במי השר ומי המנכ"ל. למרות כל מה שנעשה עדיין אי-אפשר להבטיח קיימות. ללא ספק בונים יסודות יציבים אך האתגר הוא להתחיל לעגן את הפעילות בכלים פחות הפיכים, להכניס את התכניות לבסיס התקציב ולעבודת השגרה של

המשרדים. המדינה צריכה להיות בעלת אחריות ברוב הנושאים ועל הקרן לתרום בשוליים מתוך כבוד לאחריות הממשלה.

דסי בארי מתייחסת לסוגיית הקיימות כך: "חלק מהפעולות הן ברות קיימא. תיכון וירטואלי, למשל, לא יכול ללכת אחורה, אבל שעות תוספתיות תלויות במדיניות שר. המנגנונים שנוצרו חלקם עובדה קיימת וחלקם תרומתם

המרכזית היא לצורך תזוזה. שאלת הקיימות קשורה גם לשאלת התודעה. אם לא תהיה תודעה ציבורית תומכת, יש פחות בטחון בהמשכות, כי סדרי יום מתחלפים עם שרים וממשלות. אני מאמינה שמורים מובילים יהפכו לשיטת עבודה. הניעור העמוק של לימודי המתמטיקה והמדעים, לא מהר ימחה הרושם, וזאת רק אמצע הדרך. בשנתיים האחרונות יש גידול עצום במספרי הלומדים, אבל זה לא מבטיח שתמיד זה יהיה כך. בראייה לעתיד חשוב להמשיך וליצר קונצנזוס ציבורי, לא רק במעגלים של אנשי המקצוע ולתוך המשרד, אלא החוצה בתודעה הציבורית. בתוך חמשת השנים הבאות תתחלף ממשלה ולכן חשוב לייצר בטחונות ועוגנים, שתרבות ושגרות שימשיכו. הקרן לא צריכה לייצר את זה, אבל לדחוף את זה ולקדם כדי לבסס, בהחלט כן."

צביקה אריכא מציין: "איני רגוע לגבי הקיימות. הבעיה היא המשרד, שלא מבטיח קיימות. המדינה תמיד מקצצת... עדיין לא ברור האם המדינה תמשיך את המהלך. להמשכיות נדרשים מדיניות ותקצוב מדינה... אבל אני רוצה שהמהלך ימשך ולא ייגמר בעוד חמש שנים. המשרד לא מסוגל להחליף את עבודתם של אלי ושל הקרן ולהמשיך לקיים את המודלים. אלי והקרן נותנים כבוד ענק למערכת ועובדים בצניעות. הם כמו יתוש קטן על פיל גדול. גם מבחינת המשאבים. ועדיין הגה קטן משנה את הכיוון של הספינה, גם כאשר הספינה היא טיטניק. השינוי שמתחילים לראות אותו עכשיו יראה במלואו רק בעוד שלוש שנים. עכשיו, הדברים נעים היטב, אך אם זה ייעצר, עד שמישהו יניע מחדש, זה ייקח זמן."

שלמה דושי מציין בעניין זה כי: "סוגיית הקיימות מזכירה לי ששר החינוך אמר בפגישה האחרונה שהמערכת קופצת קדימה, אבל היא על אדרנלין. האמת היא שזה לא נמצא בתשתיות בצורה מספיקה והאתגר בשנתיים הקרובות צריך להיות – לשאול מה התשתיות הנדרשות."

מסקנות ביניים והפקת לקחים

בכל הקשור להפקת לקחים מדרכי הפעולה של הקרן, הרי שאנשי משרד החינוך חשים שיש מקום למיסוד ההליך הדיאלוגי ולשיפורו. גם אם היום, לאחר חמש שנות עבודה, קיימת תחושה שדרכי העבודה התמסדו, הרי שלא זה היה המצב בתחילת הדרך וגם היום עדיין מורגשות "חריקות" באיכות ובתדירות השיתוף. חלק מהאנשים מדווחים שהיו רוצים לדעת על דברים החל משלב הרעיון ולהשתתף באופן סדיר בישיבות עדכון שיתקיימו מעת לעת. גם היום חלק מאנשי המטה במשרד החינוך, שהם שותפים מובילים למהלך, מעידים שהם לומדים על פעולות שמתרחשות בדיעבד ומהשטח. ברמת המשרד, המנכ"לית מרגישה שנכון להיום השותפות מתנהלת במינונים הנכונים, ביעילות ובאווירה טובה, אך זה לא היה המצב בתחילת הדרך. יחד עם זאת, אין ספק שאם יש נקודה חוצה ומשותפת לכל אנשי הממשלה הרי שזו השאיפה להיות שותפים בדיאלוג מובנה ומסודר, שישאיר

אותם בתמונה לכל אורך השלבים, מתכנן ועד הערכת הבצוע. על המינון הנכון להיות מותאם בהקשר למידת המעורבות. כך למשל המועצה הלאומית לכלכלה שואפת להיות מעודכנת במינון נמוך בהשוואה לצורך הברור של משרד החינוך כמוביל וכאחראי. הרצון במיסוד התהליך ובשיפורו מצביע לא רק על הרצון לתת משוב מעצב, כי אם גם על הרצון, הנכונות הכנה והעמוקה ועל הצורך המקצועי של אנשי המשרד להיות מובילים ושותפי אמת בתהליכים המתרחשים ועל ההערכה הרבה, שהם חשים, הן לאלי הורביץ כמייצג הקרן והן למהלכים המתאפשרים בעקבות השותפות עם הקרן.

על כך מפרטת מיכל כהן: "... עוד כסמנכ"לית קיימתי ישיבת "משבר" איתם כי התחושה הייתה שהם מדברים על מה שחשוב להם, ולמרות שהיו להם נקודות אחיזה בתוך המשרד, המשרד לא היה המוביל ובוודאי שלא היה המוביל מלמעלה עד למטה. בישיבה הזו ביקשתי לייצר גבולות ולתאם ציפיות. מאז יצאנו עם 5 פ"2 ושיתופים מאוד סייעו בחיבור הזה. לפחות בתחילת הדרך היה לי קשה להבין ולזהות כוח מניע כי לא היה דיבור אופרטיבי. בנקודת המשבר הוגדרו הגבולות, המדיניות ומי המוביל. כשהגיע השר בנט והחליט לשים את המתמטיקה בקדמת הבמה אפשר היה לצאת מיידית עם 5 פ"2."

צביקה אריכא מחדד את הטעון שיפור: "שיטת הניהול שלהם, לא תמיד משתפת בזמן, במקום ומשלב החלומות... לפני זמן מה באתי בטענה לאלי ותמי, שהם עושים המון פעולות שקשורות לפיזיקה שעליהן נודע לי באופן עקיף. ואם הקרן עושה פעילות בסמינר הקיבוצים שאני לא שותף בה - אז איך תהיה קיימות והמשכיות? זו נקודה שצריכה להשתפר, חשוב לקיים סטטוסים שכוללים את כל המידע. ללא שיתוף פעולה אתי כמפמ"ר יהיה קשה להצליח. אני הרמתי את התכנית למרות המקריות שבה נודעו לי הדברים, פשוט שמעתי מהמדריכה, מתוך אחריות ..."

גם דסי בארי מבחינה בין "אז" ל-"עכשיר": "לגבי דרכי התקשורת עם אנשי המשרד אני מתבוננת ורואה שהיה משהו אקראי בדרך שבה הקרן נכנסה למשרד והגיעה אל המינהל הפדגוגי בשלב מאוחר ובאופן מקרי. בהרבה שלבים היה ממשק של עבודה, אבל זה לא היה מתוכנן ולא מנוהל ופתאום מצאנו את עצמנו שותפים. למה מעולם לא פעלנו בצורה מסודרת אלא תוך כדי תנועה? משהו בשיטת הכניסה לא היה מסודר. לא הייתה בהתחלה תודעה ברורה מה תפקידם ומה חלקם, זה קרה במהלך הדרך. ואת זה יש לשפר. היום הממשלה מרוצה והמשך שיביא שינוי מדיד, מורגש ונוכח יגרום לממשלה להמשיך להיות מרוצה."

יוליה איתן ממקדת: "מנכ"ל קרן טראמפ הקפיד לעדכן ולהתעדכן לא באופן אינטנסיבי, אבל שמר על שותפות במינון הנכון. עם זאת פעם בשנה רצוי שיהיה שיתוף מובנה. המהלך רץ ונכנס למסלול, אך עדיין חשוב להיות שם כדי לזהות מה שצריך ולשמור על המיקוד."

בנוסף, בראייה עתידית אך גם רטרוספקטיבית, עולות משאלות ושאיפות לא רק להמשך המהלכים כי אם להרחבות ותוספות. אובחן צורך במעגל נוסף של שותפים מקרב קרנות וגופים מממנים, שלא היו חלק מהמעגל הנוכחי, שהיו יכולים להביא איתם משאב חדש של חשיבה מסוג אחר, שהיה לו פוטנציאל להפרות את המהלך. אנשי המשרד היו רוצים שאנשי הקרן יסייעו בידם לממש חלומות מקצועיים נוספים, שהבירוקרטיה המשרדית

או העדר הגמישות של משאבים נזילים מידיים, מקשה על מימושם. דיאלוג מדויק איתם יכול להוביל להרחבה ולתוספת מהלכים בהלימה למטרת העל. יש הבנה היום לחשיבות, וצער על חסרוננו של תיעוד מדויק ומתכלל של המהלך, שממנו היה ניתן להפיק מידע רב להמשך. ניכר שאנשי המשרד היו רוצים להיעזר במחקר ופתוח של התחום וביצירת מסמכים תפיסתיים ומחקרים אקדמיים, שיסייעו בחיזוק המהלכים, בביסוסן ובתיקופן של שאלות המטרידות אותם ובהנגשת כלים למינוף המהלך בקרב הציבור הרחב. בין השאלות הקונספטואליות המטרידות אותם עלו למשל השאלות כיצד מרחיבים מהלך כה משמעותי מבלי לאבד את המיקוד? כיצד ניתן לייצר פרקטיקה של הובלת מהלכים משמעותיים בסדר גודל כזה? איך לשמר את התובנות לצד הפרקטיקה, שהמשרד חש כי למד ושדרג, הנוגעת ליכולתו הארגונית שהתפתחה לייצר מהלכים של תנועה מערכתית פנימית תוך סנכרון ותאום בין בעלי תפקידים? אנשי המשרד, שחשים שיש להם היום בפני מי להביא חלומות אלו ואף לקבל מענה, מוטרדים מהיום שאחרי גם בהקשר זה.

דסי בארי מדגישה את חשיבות השינוי התפיסתי: "לשאלה מה חסר, הייתי מדגישה יותר הכשרת הלבבות פנימה, לתוך המערכת וגם לתוך הציבור. כן, למרות 2015, למרות הנשיא פרס. כמו כן עסקנו פחות מידי במסמכים תפיסתיים עמוקים, בהנגשת התפיסה והערכים המוספים לציבור. למשל, כמו המחקר של האוניברסיטה העברית. במשרד קשה מאוד להתפנות כדי להכין מסמכי תפיסה עמוקים ומשכנעים ואולי זה תפקיד הקרן. אף אחד לא תמלל את סך כל הפעילות למסמך שמוגש להערות הציבור או לויכוח אקדמאי ואז נוצרת ציניות כלפי הדברים האחרים. למשל, אמירה שמשרד החינוך לא אכפת לו מאלימות כי הוא עסוק במתימטיקה. במקרה הזה, יש מעגל שותפים. הייתי מצפה שהקרן תחזק את שותפי התפיסה ותגרום ליצור פרקטיקה של גיוס תודעה. אפילו עבור התלמיד, ששולחן כזה מסביר לו למה ללמוד 5 יחידות מתמטיקה וגם שולחן עגול תיאורטי שסיביר לכל הציבור: תלמידים, הורים וציבור כללי, את החשיבות. אני בטוחה שלקרן יש את המסמכים והתיעוד, והיכולת להתניע תהליך מכובד, כזה שישפיע ברמת המדינה ויהפוך לתכנית לאומית, עם תפיסות לתועלות ברורות, שיכבו את הציניות במענים מבוררים ומתוקפים מחקרית."

על השאלה "מה בכל זאת הייתי עושה אחרת?" עונה שלמה דושי: "הייתי בונה עוד מעגל שלא בנינו. יש מעגל חברות עסקיות שעושה ומממן את התיאום של הביקורים ב-450 בתי-ספר. מה שלא עשיתי והייתי עושה, קואליציה של קרנות וגופים מממנים, שהיינו אולי מופתעים לגלות את הערך המוסף של תהליך כזה ליוזמה. מה שהיה חסר, זה משאב חדש, שיש מאחוריו חשיבה, שזה לא בדיוק התפקיד שלנו אבל, באופן עקיף, כן היינו יכולים לתרום. כי אנחנו חסרים גם את צורת העבודה וגם את השחקנים מתחום הפילנתרופיה. שחקנים שהיה ניתן לעשות מאמץ מיוחד גם בכיוון הזה. אני לא מזהה מעבר לזה. האקלים היחסי במרחב הוא אקלים שהסך הכל שלו חיובי ביותר."

אדגיש, כי כל המרואיינים הביעו בטחון רב שההתנסות עם הקרן מאפשרת **חילוץ מודל**, שניתן יהיה ללמוד ממנו לעתיד ולהסתייע בו בהובלת מהלכים שיתופיים רבי ערך הזוכים לקונצנזוס רחב. לטענתם, קיימים תנאים מחייבים שהומשגו לצורך הצלחה בעבודה עם קרן פילנתרופית, ואלה הם:

1. בחירה של נושא מרכזי וחשוב בסדר היום.
2. לימוד מעמיק של הנושא ואסוף מידע עדכני ומדויק לגבי התופעה.
3. הובלה של המדינה תוך לקיחת אחריות כוללת על המהלך.

4. תמיכה של אנשי המקצוע במשרד בנחיצות וחשיבות המהלך.
5. תאום מדויק והסכמות לגבי החזון, היעדים ודרכי הפעולה.
6. קביעת גורם מתכלל אחראי תוך משרדי.
7. הליך משותף ומוסכם מראשית שלב התכנון, תוך הקפדה על דיאלוג מתמשך ומפגשי עדכון לאורך כל שלבי הבצוע.
8. גיוס שותפים מרכזיים משמעותיים ורלוונטיים לתמיכה במהלך וליצירת דעת קהל תומכת.
9. הכשרת לבבות וקדום תודעה ומודעות ציבורית בקרב מעגלים מתרחבים.
10. יצירת תחושת דחיפות ושימור המוטיבציה לאורך זמן.
11. שמירה על מינון נכון של משאבים פרטיים אל מול משאבי מדינה בכל אחד משלבי המהלך.
12. שמירה על קשב פתוח ואמפטי לצד נחישות בקדום המהלכים עם כל שותפי התפקיד.
13. שמירה על צניעות של כל השותפים והשארת הבמה למשרד המוביל.
14. מנהיגות מחויבת ונחושה.

המרוויינים התייחסו גם למצבים שיש להימנע מלהתפתות אליהם בעבודה עם קרן פילנתרופית:

1. לא כל מי שמביא עמו כסף, רצוי וראוי לשיתוף פעולה. יש להימנע משיתוף פעולה שנותן מענה למצוקות של פקידות בכירה באמצעות יצירת "קופות קטנות".
2. יש לוודא שהשותפות יוצרת ערך מוסף למדינה.
3. המדינה לא אוהבת עבודה עם קרנות הנוהגות בשיטה פטרונית ומתפארות בגישה של "להכניס את המדינה להריון".

סיכום ומסקנות

אם בוחנים כיצד תופסת המדינה את הצלחתה ואת מידת העמידה בשלוש המטרות שקבעה הקרן, הרי שלגבי המטרה הראשונה, כבר בשלב זה ניתן לומר שמספר לומדי המתמטיקה בהיקף של חמש יחידות למוד עלה ל-13,000, הרבה מעבר למה שנקבע לשלב זה בתכנית. כמובן שיש לוודא שכלל הלומדים יבחנו בהיקף זה בסיום כיתה יב', אך ניתן להניח שמדד זה יוכתר בהצלחה. קבוצה זו מזינה בהכרח גם את קבוצת לומדי הפיזיקה, שרמת המתמטיקה לה הם נדרשים ושאותה דורשות האוניברסיטאות תעלה בהתאם.

לגבי המטרה השנייה, העוסקת בחלחול השינוי למערכת החינוך על כל רבדיה, נראה שהשינוי נמצא בתהליך. המסע התקשורתי והציבורי לשכנוע הורים ותלמידים בחשיבות הלמידה של מתמטיקה בהיקף של חמש יחידות נמצא בעיצומו ומספר הלומדים חמש יחידות עולה בהתמדה. הגידול במספר המורים המלמדים, השיפור באיכות המורים שהוכשרו ומוכשרים ללמד תלמידים אלו ואת הבאים בתור, המסגרות התומכות שפותחו עבורם והפרקטיקות הפדגוגיות שפותחו על ידם, הינם חלק בלתי נפרד מהצלחת העמידה ביעדי מטרה זו. עדיין קיים צורך במורים נוספים למתמטיקה ולפיזיקה ולמרות "צוואר הבקבוק" נראה שאם הביקוש מזנב בהיצע, הרי שלצד הצעדים שיש לנקוט, יש גם סיבה לאופטימיות.

המטרה השלישית, העוסקת בשאיפה לייצר תשתיות המשכיות, שיבטיחו קיימות למהלך לאורך שנים גם עם פגיעת עבודת הקרן, עדיין זקוקה ל"פיגומים תומכים" ולחיזוק. התיכון הוירטואלי קיים, קהילות המורים עובדות, המהלכים של פתוח והכשרת מורים מתבצעים. כמו כן, המודעות ציבורית מתפתחת ומתעצמת והשותפויות מתרחבות ומתבססות. אך עדיין, כלל השותפים אינם מביעים בטחון ביכולת התשתיות שהוקמו, למיסוד המהלך לאורך זמן ושנים, ללא המעטפת המקצועית, התקציבית והמורלית של הקרן. הם מוטרדים מיכולת המשרד לקיים את התהליכים ללא הובלה אסטרטגית מתמשכת המגובה במדיניות ובתקצוב של השר המכהן.

השאלות שנבחנו ושדרשו התייחסות לאסטרטגיה הנבחרת של הקרן מצביעות על שביעות רצון גבוהה מאד מאופיו של העומד בראשה ומדרכי פעולתו. קיימת הסכמה גורפת בדבר ההחלטה של הקרן לפעול "מתוך המערכת", להתמקד בנושא ליבה אחד, משמעותי וחיובי, כשהמדינה, היא זו שאמונה ואחראית בלעדית על הובלת המהלך. הקרן משמשת כקטליזטור מאפשר ומאיץ תהליכים שבגמישות וביעילות יכול לסייע ביד המדינה לקדם בהסכמה מהלכים חשובים. את ההחלטה לפעול כשותף משקיע ללא התקשרות וללא מכרז אנשי המשרד תופסים כבעלת יתרונות הנותנים מענה לבירוקרטיה של המשרד אך כבעלת חסרונות אחרים, הגורמים להתייקרות של חלק מהמהלכים ולסכנת ארעיות במידה של "חילופי גברי".

גם לגבי סוגיית ה-Eco-System נשמעו קולות ביקורתיים לגבי מידת מעורבותם ומיקומם של השותפים. עם זאת, ניכר שאנשי המשרד למדו להכיר את היתרונות הרבים של העבודה השיתופית והשקופה עם קבוצה זו המתפקדת כ"מכפיל כח", כשגרירי רצון טוב וכמייצרי דעת קהל תומכת במהלך, לצד יתרונות נוספים של השותפות. בשותפות כמו בשותפות מעבר למטרות שנקבעו נוצרים אוירה, אקלים וסינרגיה המזינים חלומות ושאיפות נוספים כאתגרים למימוש, אף מעבר לאתגר המשותף לכולם של יצירת המשכיות וקיימות למהלך.

גם אם כמו בכל עשייה אינטנסיבית ורחבה, יש נקודות לשיפור הרי שכל השותפים לראיונות משוכנעים שיש בשותפות הנוכחית פריצת דרך שתוביל להישגים משמעותיים. דרך הפעולה של הקרן והאסטרטגיה שנבחרה על ידה מוכיחה את עצמה בשלב זה כרבת עוצמה וכמועילה לקדום המהלך עצמו אך גם כדרך שניתן ללמד ממנה לטובת המהלכים הבאים ולטובת השותפויות הבאות שבדרך.

ניתן לסכם את חקרי המקרה בדבריו של מנכ"ל שיתופים מר שלמה דושי המשקפים את רוח הדוברים כולם:

" אני מאמין שלממשלה יש סיבה טובה להיות מרוצה מאד ממודל השותפות. השר יוכל לגזור קופון אדיר של מהפכה במערכת החינוך. הפעולה שנועשית עכשיו משפיעה על 50 השנים הבאות של מדינת ישראל. המשרד לקח זאת כדגל והשר יוכל להראות שבשלוש שנים הוא עשה מהפכה, ואז הוא בודאי יכול להיות מרוצה. יש פה מודל חדש ואחר, שלא נמצא בשום ספר של הממשלה, לא מוכר בעולמות שלה, ששייך לעולמות אחרים של מורכבות אדירה יחד עם מיקוד אדיר. עולם הקולקטיב אימפקט הנחיל מושגים שנועדו לחיות בצורה טובה ושקולה בעולם המורכב הזה, להכיל את המורכבות כמציאות קיימת ולא לפחד ממנה ולחיות אותה באופן חיובי. החוכמה לייצר פיצוח תוך שיתוף כל בעלי העניין ובניית אמון זה מהלך שהוא בסך הכול הרבה יותר מעניין מלעבוד לבד. קרן טראמפ בעצם ייזום המהלך, יצרה הבקעה ומהלך אסטרטגי, משנה מציאות והקרן לא הייתה

מגיעה לתוצאות האלו ללא המהלך. ולכן יש לה הרבה זכויות, גם על המהלך וגם על התוצאות. השנה יהיו כ- 13,000 נבחנים, ציפינו שזה יקרה בעוד 10 שנים. וזה בזכות פעילות הקרן."

