



הצמחת תנועה חברתית דרך המדיה הדיגיטלית

מעין אלכסנדר ואור שמש

ספטמבר 2016

מסמך זה נכתב כדי לתעד את התפתחותה של הזרוע הדיגיטלית של קרן טראמפ – "הגיע זמן חינוך". המהלך נוצר בראשיתו כדי לתרגם את ערכי קרן טראמפ לפעילות בסביבה מקוונת ולתמוך באסטרטגיית הקרן, תוך יצירת מעורבות רחבה של קהלי יעד שונים. בשנים האחרונות "הגיע זמן חינוך" הפך למזוהה עם תוכן מקצועי הארוז בתבנית פופולרית ולזירה המתאפיינת בכתיבה חיובית בתחום החינוך, מעודדת הוראה איכותית ומביאה עדויות לפירות שמורים מעולים מניבים. בשלב הבא, על הקרן לשקול האם לשמור את "הגיע זמן חינוך" על התפר שבין האסטרטגיה שלה ובין הציבור, או אולי להעביר את משקל הכובד אל אחד הצדדים. כלומר - עד כמה לחבר את המהלך לסדר היום המובהק שלה של קידום למידת חמש יחידות במתמטיקה ומדעים, ולהגדיר לכך אסטרטגיה תקשורתית עם יעדים מדידים. או לחילופין, להצמיח מתוך המהלך 'תנועה חברתית' חינוכית רחבה יותר ולפתח לה מודל פעילות בר-קיימא שלא יהיה תלוי במימון ובתכנים של הקרן.

מסמך התייעוד נכתב בידי מעין אלכסנדר ואור שמש. מעין אלכסנדר היא מומחית בנושא אינטרנט ושינוי חברתי, שחקרה את נתוני הפעילות המקוונת של המהלך, ערכה ראיונות וקיימה מחקר בנושא קהילות מקוונות ועבודה קהילתית. אור שמש היא עורכת מנהלת עמוד הפייסבוק ועורכת המגזין הדיגיטלי "הגיע זמן חינוך".

המוטיבציה ליצירת המהלך

עת הקמתה של קרן טראמפ, והעמדת השאלה "כיצד מרחיבים את מעגל המצוינות?" במרכזו, התגבשה ההבנה כי איכות ההוראה הינה הגורם המשפיע ביותר בכיתה בהסבר השונות בהישיגי התלמידים. מתוך כך, החלה קרן טראמפ את צעדיה האסטרטגיים באופן ממוקד, בשלושה ערוצי פעולה מרכזיים: רתימת אנשים מוכשרים ומצוינים להוראה, טיפוח מומחיות של מורים והדגמת הוראה איכותית. כל אלו בוצעו באמצעות פיתוח תכניות ומענקים, תוך שיתוף פעולה עם הממשלה, השלטון המקומי, מוסדות אקדמיים, ארגוני מורים ורשתות חינוך. בעבודה משותפת עם גורמים אלו, הקרן החלה לפעול לקידום הפיתוח המקצועי של מורים ועסקה בפיתוח של תוכניות להכשרת מורים חדשים למתמטיקה ומדעים.

עם זאת, בניית אסטרטגי שביצעה הקרן, הובן כי ישנם תנאים מסוימים שצריכים להתקיים, על מנת שמהלכי הקרן הקשורים להכשרתם של אנשים מעולים להוראת מתמטיקה ומדעים, יצליחו. על מנת שהמועמדים המתאימים להוראה יבקשו לקחת חלק בתוכניות ההכשרה שהקרן התעתדה ליצור, על מעמדו של מקצוע ההוראה בישראל, להיות מעמד של מקצוע המכבד את בעליו. על האנשים המתאימים להוראה לחוש שהחינוך בישראל משנה כיוון וכי הם יכולים לקחת חלק במהלך שישפר את פני החינוך במדינה. בנוסף, על המתאימים להוראה להשתכנע שהעשייה של מורים במערכת החינוך מובילה לתוצאות משמעותיות, ועליהם לחוש כי סביבתם הקרובה, כמו גם הרחוקה, רואה בבחירה בהוראה כבחירה מכובדת, ובמי שבחרו להיות מורים כשליחי ציבור מוערכים וחשובים.

בתחומי המתמטיקה והמדעים שאלה זו ניצבה באופן מיוחד, משום שאלו תחומים המאפשרים למתמחים בהם קריירה מקצועית מושכת בתעשייה ובאקדמיה. זו הייתה סוגיית סף עבור הקרן, בשל מחסור הולך וגובר במורים למקצועות אלו שנגרם בשל יציאתם לגמלאות של מורים רבים שעלו ארצה ממדינות ברה"מ לשער בשנות ה-90. צוות מחקר בראשותה של פרופ' מרים בן-פרץ, שהגיש את ממצאיו בשנת 2009 תאר את מעמד המורה בישראל כנמוך מזה עשורים רבים; כבר בשנות השבעים "התברר כי מעמד המורה נמצא בשחיקה מתמדת, הן בשל רמת ההשכלה וההכשרה של המורים והן בשל השכר הנמוך.... (כיום) ההוראה אינה מצליחה לעמוד בתחרות מול מקצועות הטכנולוגיים עתירי ידע, הן כעיסוק אטרקטיבי והן בגמול הכלכלי, ולהוות בכך מוקד משיכה לכוחות הוראה טובים ואיכותיים"¹. בדוחות נוספים נמצא כי מעמד המורה בישראל, כמו גם מידת האמון של הציבור הישראלי במורים ובעבודתם, הינם נמוכים במיוחד בהשוואה גם למדינות אחרות בעולם.² בקבוצת מיקוד שערכה קרן טראמפ לבחינת גורמי המשיכה בהוראת המדעים והמתמטיקה בבתי ספר תיכוניים, "אף משתתף לא מנה את ההוראה כאחד המקצועות הנחשבים"³. בקבוצת מיקוד זו, נמצא כי רוב המשתתפים בה (מהנדסים וסטודנטים המתאימים להוראת מתמטיקה או מדעים) תפסו את ההוראה כ-"מקצוע לא מומלץ, שאין בו הכנסה הולמת והוא לא ממש נחשב. ואף על פי כן, הרי זה מקצוע, שבאיזה שהוא מקום, יש לו ערך חברתי וחשיבות."⁴

אולם, בקבוצת המיקוד נמצא גם כי המשתתפים תפסו את מעמד המורים בישראל בתיכון כגבוה יותר, בשל תחושה של החשיבות ורצינות התפקיד והמקצוענות הנדרשת ממורים אלו. זאת ועוד, הוראת מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה בתיכון, נתפסה כבעלי יוקרה גבוהה יותר מתפקידי הוראה אחרים. לבסוף, הוראת המתמטיקה והמדעים כקריירה שנייה, נתפסה כבחירה מכובדת – בחירה שבבסיסה עומדים רצון למשמעות והשפעה חברתית, ובעטיים ויתור על תנאים נוחים ויוקרה של קריירה קיימת: "אלה אנשים שהוכיחו את עצמם והצליחו ועכשיו הם רוצים לתרום... כל הכבוד להם", אמר אחד המשתתפים.⁵ בסקר שקיים מכון דהן עבור הקרן נמצא כי 8.6% מבעלי התארים האקדמיים הרלבנטיים בגילאי 35+ השיבו "כן בוודאות" על השאלה האם ישקלו ברצינות הסבת מקצוע להוראת מתמטיקה ומדעים בתיכון.⁶

לאור ממצאים אלו אנשי קרן טראמפ הבינו כי יצירת שינוי עמוק ורחב במעמד הציבורי של מקצוע ההוראה בכללו, היא משימה שהינה למעלה מכוחה של קרן פילנתרופית.⁷ מתוך כך, הקרן החלה לרכז את מאמציה בבניית תכניות להכשרה להוראה שיתאימו לקהל המועמדים האיכותי להוראת מתמטיקה ומדעים, שעבורו בשלו חלק מהתנאים לבחירתו בהוראה – קהל האקדמאים האיכותיים שעבורם ההוראה תהיה קריירה שנייה. על מנת שיחרו בהסבה להוראה, הקרן ביקשה לקיים מהלך עוטף ומשלים שיתמוך בתהליך מתוך דיאלוג עם קהלי יעד פוטנציאליים ועם הציבור. על מנת לעשות זאת, ביקשה הקרן להניע מומנטום ציבורי, שיחזק את מעמד המורים למתמטיקה ומדעים בחינוך העל-יסודי, תיצור תחושה של שינוי כיוון בחינוך המדעי בישראל, תגרום לאנשים המוכשרים להוראה בתחומים אלו להרגיש כי בהוראת מתמטיקה ומדעים הם יכולים ליצור שינוי אמיתי, ולסביבתם לראות בבחירה בהוראת תחומים אלו כבחירה מוערכת, שליוותה מעוררת גאווה שיש לתמוך בה.

¹ מרים בן פרץ, נייר עמדה: מעמד המורה – כיוונים חדשים, אוניברסיטת חיפה, מרץ 2009, עמ' 5.

² Varkey GEMS Foundation, 2013 Global teacher status index, October 2013

³ לאה פס וחיים לפיד, גורמי המשיכה בהוראת המדעים והמתמטיקה בבתי ספר תיכוניים: ממצאי קבוצת מיקוד, קרן טראמפ, 2013, עמ' 5.

⁴ שם, שם.

⁵ שם, עמ' 16.

⁶ מכון דהן, תפיסות, עמדות ונכונות להתנהגות כלפי מקצוע ההוראה בכלל והוראת המתמטיקה והמדעים בפרט: ממצאי מחקר, קרן טראמפ, 2012, עמ' 10.

⁷ מתווה אסטרטגי קרן טראמפ, 2011.

לקראת הקמתה הקרן התלבטה האם תוכל לפנות במקביל אל שני סוגים של קהלי יעד. מצד אחד, הקהל 'הירושלמי' המבוגר יותר של ממשלה, אקדמיה, שלטון מקומי ומגזר שלישי, ומצד שני קהל 'תל-אביבי', צעיר ואופנתי, המחפש את דרכו להשפיע ולהתקדם. בהתייעצות עם דן אלכסנדר, מומחה למסרי אסטרטגיה באמצעות עיצוב, הקרן הבינה שמדובר בשני מסרים נפרדים, וכי בשלב ראשון עליה להתייבב כקרן מקצועית, איכותית, רצינית וממלכתית, ולבנות שותפות עמוקה עם הקהל 'הירושלמי'. על כן, בשלב הפעולה הראשון של הקרן, פעולותיה התמקדו בקהל מקבלי ההחלטות והאקדמיה. השפה הארגונית – הן כלפי פנים והן כלפי חוץ, בוססה כשפה המתאימה לקהל זה והשיח התקיים בערוצים המקובלים עבורו.

רק בשלב שני, כאשר הקרן נערכה להקמת תכניות יוקרתיות להכשרת מורים חדשים, אנשי מדע והייטק שיעשו הסבת מקצוע, עלתה השאלה מחדש. השאלה הייתה האם וכיצד ניתן לסייע ליצירת דינמיקה שתראה בבחירה בהוראה כבחירה נחשונת ואיכותית ואת המורים למתמטיקה ומדעים כחלוצים, המצטרפים לשליחות ציבורית חשובה.

בניית מותג נפרד

מתוך סימון מטרות אלו, החל תהליך למידה שארך כחצי שנה. לתהליך נשכרו שני יועצים, מיכאל שורף ובן לנג, שלמרות גילם הצעיר, כבר צברו ניסיון רב בייעוץ לחברות וארגונים בישראל ובעולם. השניים אמרו לקרן בצורה שלא משתמעת לשתי פנים: "אם תנסו לפנות לציבור תחת המותג הקיים שלכם, כאשר תגידו את המילה "קרן" תאבדו 90% מההקשבה" הם הסבירו שכיום אנשים אינם קשובים למוסדות ומעדיפים לדבר, להשתתף, ולפעול בעצמם וביחד עם אנשים אחרים הדומים להם.

לאור האתגר המורכב הזה, תהליך הלמידה בחן ארבעה ארגונים בעלי דמיון לקרן טראמפ שביקשו אף הם להתניע תנועה חברתית. מדובר בארגונים מבוססים, שעיקר פעילותם מתרכזת בתהליכים מסורתיים של מענקים ותכניות, אך החליטו להתניע לצד זאת גם מהלך הפונה לקהל הרחב, שיתמוך באסטרטגיה שלהם:

1. Skoll foundation - The social edge : קרן סקול היא קרן פילנתרופית שהתמקדה בעידוד יזמות חברתית. בשנת 2003 היא הקימה לצד פעילותה הרגילה את The social edge שהיא קהילה חברתית מקוונת שפעלה עד לשנת 2013. בקהילה נוצר שיח בין יזמים חברתיים מכל העולם וקידם יזמים ויוזמות באמצעות תמיכה והנחיית עמיתים.

2. 92nd street Y – Giving Tuesday : 92Y הוא מרכז קהילתי יהודי, הפועל מזה מעל 140 שנים בלב ניו-יורק. אחד מהערכים ש-92Y מבקשים לקדם הוא נתינה לאחר, לקהילה ולעולם. לשם קידום ערך זה יצרו ב-92Y יחד עם האו"ם בשנת 2012 את #GivingTuesday – תנועה ליצירת 'יום של נתינה'. התנועה החלה בארצות הברית וכיום היא מצליחה להניע עשרות מיליוני בני אדם מכל העולם לתרומה.

3. קרן אבי חי – צו פיוס : קרן אבי חי היא קרן פילנתרופית הפועלת לעידוד קשרים בין יהודים מזרמים שונים, תוך טיפוח הזיקה למסורת היהודית. במסגרת פעילותה הענפה, הקימה הקרן בשנת 1996 את "צו פיוס", שבמהלך השנים הפכה לעמותה בפני עצמה, הפועלת בתמיכת הקרן. צו פיוס הוקמה כתנועה לאיחוי השסעים בין יהודים דתיים וחילוניים בישראל, ולשם כך הניעה סדרות דרמה, דוקו וריאליטי בטלביזיה הציבורית והמסחרית.

4. אור ירוק - מכון רן נאור : אור ירוק היא ארגון חברתי למאבק בתאונות הדרכים בישראל. העמותה ביצעה מהפך בתודעה הציבורית בישראל בכל הנוגע לתאונות דרכים ונהיגה, ויצרה תנועה חברתית שבפעילותה לקחו חלק כמיליון איש. רק לאחר מכן היא פנתה להקים זרוע מסורתית לקידום מחקר - מכון רן נאור שהוקם בשנת 2004 כדי לקדם מחקר בתחום בטיחות הדרכים ולהפיץ את ממצאי המחקר בקרב גורמי השלטון והאקדמיה.

בתהליך הלימוד אותרו מספר תובנות חשובות:

א. כל הארגונים שנלמדו יצרו שני מותגים. בשלושה מתוך ארבעת הארגונים, ארגון האם החזיק בקו רשמי ומעונב ובשפה מקצועית, כפי שהיה לאורך כל שנות פעילותו. המהלך החדש שהוקם, פעל תחת מותג חדש, צעיר, ציבורי, הפונה לקהל באמצעות הרגש, יוצר שיתופי פעולה רשמיים⁸, משתמש בשפה שאינה מקצועית אלא שפה מדוברת ואף עממית. המותג הצעיר ביקש ליצור השפעה על הקהל הרחב בעוד שהמותג הממלכתי ביקש ליצור השפעה על מדיניות ופרקטיקה. בעמותת אור ירוק התרחש התהליך ההפוך – לאחר ביסוס העמותה שמותגה מראש באופן צעיר, הפונה לקהל הרחב, הוקם מכון רן נאור, שפנה דווקא לקהל מקצועי באופן מאופק וממלכתי.

בכל הארגונים, המיתוג השונה של שני הגופים הוביל לכך שהציבור הרחב אינו מזהה את המהלך החדש עם הארגון המקורי. מתוך כך, במקום שתהיה תחושה של "הנחתת" רעיון על ידי קרן פילנתרופית תחושה שעלולה להפחית את קבלת הרעיון, נוצר רעיון או ערך האוסף אליו אנשים, הבונים אותו בעצמם, תוך יצירתה של תנועה העולה מהשטח. זאת ועוד, המיתוג הנפרד אפשר לארגונים לדבר אל הלב והרגש של אנשים, בעוד הקרן פונה אל הראש: הגופים שפנו לקהל הרחב ריגשו את הציבור, הצחיכו אותו, הקניטו, עצבנו והתחצפו, וכך יצרו אדוות השפעה.

ב. על מנת להפוך לזרז של תהליך חברתי, ארבעת הארגונים הציבו את הערכים והתהליך במרכז המהלך, והצניעו את השפעת הארגון ויוקרתו, כדי שהשטח יוכל לקבל את הערכים והרעיונות כשלו ולהצמיח אותם מבפנים. המחיר של הדבר, לעיתים אינו פשוט – ככל שהקהל הרחב מקבל את הערכים ואנשים הופכים אותם לשלהם עולים שני קשיים: רצון בהכרה וייחוס ההישגים וההצלחה לפעילות ארגון האם, וכן צורך לכוון את התפתחות התנועה החברתית לכיוון מטרות ארגון האם.

כך למשל, מתאר הנרי טימס, מנכ"ל 92Y סיטואציה המכילה מורכבות זו: "כדרך הפצת Giving Tuesday, גייסנו את ראש עריית ניו-יורק, מייקל בלומברג, להיות ראש העיר הראשון שיכריז על Giving Tuesday בעירו. מהלך כזה היה אמור להיות נהדר עבור 92Y ולסייע לנו פוליטית. ההודעה לעיתונאות הייתה מוכנה כבר, אך בשעה שלוש, ביום שקדם לשחרור ההודעה לעיתונאות, הגיעה באמצעות הרשתות החברתיות התמונה של ראש העיר של בייטסוויל ארקנסו מכריז על Giving Tuesday בעירו. ראש העיר בלומברג כמובן לא היה נלהב להצהיר בהודעה לעיתונאות שהוא ראש העיר השני שמכריז על Giving Tuesday... (עם זאת) זה היה סימן לכך שדברים קורים, זה סימן לכך שדברים מתקדמים בכיוון הנכון... גם מבלי שאנחנו מניעים אותם"⁹.

⁸ Kanter, Beth, and Allison Fine. The networked nonprofit: Connecting with social media to drive change. John Wiley & Sons, 2010.

⁹ Henry Timms – CEP 2015: Understanding New Power with <https://www.youtube.com/watch?v=ExU0C7VAGN4>, החל מהדקה ה-32 לנאום

ג. על מנת להגיע אל הקהל, יש להתגבר, לפחות בשלב ראשון, על הפיתוי לנסות להביאו אליך, אלא לבוא אליו אל המקומות בהם הוא נמצא. בהתחלה יש לבסס את הרעיון והערכים בקרב הקהל, ורק אז, במידה והדבר מתאים ועולה צורך אמיתי – ניתן לפנות לפעולה במקומות חדשים ולהניע את הקהל אליהם. כך למשל, עמותת צו פיוס, הפיקה בשיתוף עם זכיינית השידור "רשת", תכנית ריאליטי על-בסיס פורמט מוכר של תחרות אתגרים, שבה כל זוג שהתחרה הורכב מאדם חילוני ואדם דתי, כך שהתוכנית הדגימה ועודדה, בדלת האחורית, אך הלכה למעשה, חיבור בין חלקי החברה השונים.

בסקר שנערך עבור קרן טראמפ, נמצאו שני מקומות עיקריים בהם האקדמאים השוקלים הסבה להוראת מתמטיקה ומדעים 'נמצאו': מדיה מסורתית, הכוללת צריכת חדשות בטלוויזיה, בעיתונות הדיגיטלית, בעיתונאות הכתובה וברדיו, צפייה בתוכניות המציגות סיפורים אישיים, בעיקר בטלוויזיה, וכן רשתות חברתיות מקוונות ואתרי מדיה חברתית ובעיקרם פייסבוק¹⁰. בנוגע לפנייה למדיה המסורתית, סיפר רועי ציקורל, מנהל המדיה של הקרן: "הבנו שהם שם, אבל בכל פעם שניסינו להניע כתבות חיוביות על מורים והוראה באתרי חדשות ובמדיה המסורתית, קיבלנו מהעורכים והעיתונאים את התשובה 'לא'. בלשון המעטה זלזלו ברעיון של לפרסם כתבות חיוביות על חינוך ודחו אותנו בכל פעם באופן מידי. לא הייתה כאן כוונה רעה, זה פשוט לא באג'נדה שלהם".

ד. הארגונים שנלמדו דיברו בזרוע החדשה שלהם בצורה שונה מאופן הדיבור הרגיל שלהם. הם דיברו בגובה העיניים של הקהל, באופן פחות רשמי, אפשרו תגובות מהקהל, יצרו קהילות ותחושה קהילתית, הרבו לשתף פעולה עם אחרים ועודדו אנשים להפוך לאקטיביים בנוגע לרעיון. כך, החלה להיווצר מניפה של תנועה חברתית, כמעין כדור שלג – אנשים הצטרפו, קהילות נוסדו, יוזמות שהגיעו מהשטח קיבלו מקום, מנהיגות מקומית נוצרה והעשייה הלכה וגדלה, תוך תחושת בעלות של הקהילה בכלל וכל אדם בה בפרט על העשייה.

ה. על מנת לעודד השתתפות ומעורבות, הארגונים שנלמדו אפשרו מרחב ודיאלוג מכבד לכל, תוך הפצת הרעיון והערכים. כך למשל, ב-The social edge, כל יזם וחבר בקהילה היה יכול להגיב ולהעלות מאמרים, תוך חופש מלא ומתן קרדיט על כתיבת המאמר, כאשר חלק מהמאמרים קיבלו חשיפה גבוהה והופצו בניוזלטר חודשי. היועץ מיכאל שורף הציע כי "יש למצוא מקום לכל קול – לאפשר לאנשים להגיב ולענות על כל הודעה, לפתוח את המרחב למגוון רחב של אנשים שיוכלו 'לרוץ' ביחד – צריכה השקעה יוצאת דופן על מנת שקולו של כל אדם ישמע".

ו. הארגונים שנלמדו, בדומה לקרן טראמפ, היו בעלי מטרה ממוקדת והשקיעו את הזמן והמשאבים שלהם באופן ישיר בבעיה או בצורך אותם הם מבקשים לפתור. לעומת זאת, המהלכים הצעירים, הפונים לקהל הרחב ומטרתם לגרום לו לפעול, בחרו בהרחבת הערכים והמטרות העומדים בבסיס המהלך. כך למשל, קרן סקול אפשרה במסגרת The social edge לכל יזם חברתי להעלות רעיונות ומחשבות ולעודד פעולה בקשר לכל בעיה חברתית, ולא מיקדה את השיח ברעיונות הנוגעים לבעיות עולמיות דחופות במיוחד בלבד. בדומה לכך, אירועי Giving Tuesday אינם מתמקדים בערכים יהודיים, אליהם מתחבר רק קהל יהודי, אלא בערך הנתינה הפונה לכל אדם באשר הוא. כלומר, המהלכים נבנים על ערכים הצפויים להיות בעלי קונצנזוס רחב יותר של אנשים – במקום

¹⁰ לאה פס וחיים לפיד, דרכי גיוס מורים להוראת המתמטיקה והמדעים: דוח קבוצת מיקוד, קרן טראמפ, 2014.

לצמצם את הצורך או הערך – המהלך הצעיר מבקש להרחיב את הערכים על מנת לגייס קהל רחב לפעולה.

לכן, קרן טראמפ הבינה כי במהלך שתקים, הפונה לקהל הרחב, יש לעסוק לא רק במורים למתמטיקה ומדעים או בהסבה להוראה למקצועות אלו, אלא ברעיון או ערך הגדולים מכך. הקרן בחרה לעסוק בערכים הרחבים יותר של הוראה איכותית ושל עידוד מצוינות. אלו שני ערכים הנוגעים לקהל רחב ויש להם פוטנציאל ליצור התגייסות של אנשים לנושא. עם זאת ובתוך כך, הקרן החליטה כי במסגרת המהלך יתקיים עיסוק מיוחד בהוראת המתמטיקה ומדעים כמופת וכחיל חלוץ למהלך הרחב יותר.

לאור זאת ומתוך תהליך הלמידה, הוחלט להתניע מהלך שיבנה קהילה תחת מותג חדש, ויעסוק בחשיבותם והשפעתם של מורים בחינוך העל יסודי, בחיזוק מעמד המורה, במצוינות, ובהוראה איכותית, בדגש לתחומי המתמטיקה והמדעים. קהל היעד שנבחר הוא מועמדים פוטנציאליים להסבה להוראת המתמטיקה והמדעים בתיכון. זה הקהל שבקרב המהלך נועד לעורר את התחושה שהחינוך בישראל משנה כיוון, ולשכנע אותו שעבודת המורה יכולה להניב פירות, תוך הסתמכות על דוגמאות מהשטח.

כדי לתת תוקף מקצועי למהלך, הובן שיש לחבר אליו באופן עמוק את המורים הקיימים וכי הם אלו שיוצבו במרכז המהלך כדגם לחיקוי, והם שיהיו פעילים בבניית הקהילה. במחקר אורך שבוצע באוניברסיטת קיימברידג', מצאו החוקרים שרק כשמורים תופסים את עצמם כאנשי מקצוע מהמעלה הראשונה, המפתחים בעצמם את המקצוענות שלהם במשותף, אז הם יכולים להביע תפיסה זאת בפני הציבור באמצעות התקשורת. ורק אז ישתפר מעמד המורה¹¹. מתוך תפיסה זאת, החליטה לעודד מורים איכותיים הפועלים במערכת, להציג את עבודתם ואת התוצאות שהם מייצרים בעבודתם, זאת אף על פי שבעת התנעת המהלך מורים רבים נטו שלא להציב את עבודתם בריש גלי.

מכיוון שקהלי היעד הללו נכחו בפייסבוק, וכי מדובר בפלטפורמה המעודדת בניית קהילות וצמיחתן לכדי תנועות חברתיות, הוחלט לפתוח דף ברשת החברתית, שיאפשר בסיס קהילתי ויהיה פתוח לשית, תגובות והעלאת סיפורים מתחום החינוך. כדי לקבוע שם למותג החדש נערכה התייעצות בקרב אנשי חינוך בפייסבוק שהתבקשו להציע שמות ולדרגם. השם שנבחר ברוב גורף של הקולות היה "הגיע זמן חינוך". נבנה ספר מותג לעיצוב הגרפי שביקש לשדר תחושה צעירה וחדשנית, בניסיון לפנות לקהל איכותי וצעיר (בני 35-45) ולהעביר תחושה של איכות "מגניבה" ו"היטיקית", תוך ביטוי של תחושה 'זיוינג'ית' ואף חלוצית, על מנת ליצור הרגשה של עשייה נחשונית למען המדינה ולשם גיוס הנרטיב החלוצי, המהווה אידיאל לפעולה פטרויטית בישראל.

העיצוב שנבחר הינו עיצוב נקי ומינימליסטי, המשופע בצורות גאומטריות ו"פאטרנים" (דפוס עיצוב), על מנת לרמוז למתמטיקה ולמדעים המדויקים. בספר המותג נבחרו 12 צבעים, הבולטים על רקע פלדת הצבעים של פייסבוק. זאת ועוד, האיורים המלווים את המותג נועדו להציב את המורה במרכז, תוך הדגשתו כאיש מקצוע. לכן נבחר כי המורים יחבשו "כובע אקדמאים", המרמז על מקצוענות והשכלה גבוהה.

¹¹ Hargreaves L., Cunningham, M. Hansen, A. McIntyre, D. Oliver, O. and Pell, T. (2007) 'The status of teachers and teaching profession in England: Views from inside and outside the profession', *Final report of the teacher status project*. University of Cambridge Faculty of Education and Department of Media and Communication, University of Leicester. Research report No 831A

פעם הטובים הלכו לחקלאות,
אחר-כך לצבא ואז להייטק.

היום הטובים הולכים לחינוך



שלב ראשון – קול קורא ל-'שבט'

בתשעה באפריל 2013 נפתח עמוד הפייסבוק "הגיע זמן חינוך"¹². בחודשיו הראשונים הועלו לעמוד בעיקר תמונות, ציטוטים וסיפורים מעוררי השראה, העוסקים בהוראה ובמצוינות וכן סיפורים של מי שביצעו הסבה להוראה ממקצועות טכנולוגיים ומדעיים, תוך קריאה למצטרפים החדשים לספר את סיפוריהם שלהם, לנקוט עמדה ולהגיב. מניתוח רשת הפייסבוק באותה תקופה נמצא כי תמונות, ציטוטים וסיפורים מעוררי השראה הינם התכנים המקבלים חשיפה גבוהה ביותר, ומעודדים את הקוראים להביע אהדה ולהצטרף לעמוד כדי להיחשף לתכנים נוספים שלו. המטרה הראשונית הייתה ליצור קבוצה גדולה ככל הניתן של אוהדים לעמוד מתוך קהלי היעד שהוגדרו.

באחד הפוסטים הראשונים בעמוד, שלווה בתמונה, נכתב: "הגיע זמן חינוך" הוא עמוד המיועד לכל מי שחינוך בליבו, כל מי שמאמין שניתן לעשות שינוי בחינוך וכל מי שמאמין שהוראה איכותית היא זו שעושה את כל ההבדל. המטרה בעמוד היא לא רק לספק תכנים מעניינים ומעוררי השראה, אלא להיות המקום ששם במרכז את הסיפורים שלכם... המצטרפים הראשונים יזכו להשפיע על אופי העמוד והקהילה אשר תיבנה סביבו. בימים הקרובים תוזמנו לשלוח לנו תכנים, להעלות רעיונות ולתת את דעתכם בסוגיות שונות. אנו מבטיחים שכל התגובות ירשמו וישקלו באופן רציני וענייני. אתם מוזמנים ללחוץ 'LIKE' ולהזמין חברים נוספים. ביחד נשים את החינוך ואת אנשי החינוך במרכז."

התגובה לעמוד ומסריו הייתה יוצאת דופן. "צמיחת החברים החדשים שהצטרפו לקהילה בעמוד הפייסבוק הייתה גבוהה ביותר, במיוחד יחסית לנושא הקהילה, שבדרך כלל אינו נמצא במרכז השיח", סיפר היועץ, מיכאל שורף. מאות אנשים הצטרפו מדי שבוע והגדילו את תפוצת העמוד. עם זאת, הניסיון בשלב זה לעודד מורים לכתוב על עבודתם לא צלח. "מורים לא רצו לכתוב. התביישו, חששו, לא הבינו למה צריך את זה ובעיקר לא עשו את זה. אני הייתי פונה באופן אישי למורות ומורים ומבקש מהם לכתוב...", סיפר רועי ציקורל. התברר כי מורים מתקשים לכתוב על עצמם ועל עבודתם באופן פומבי¹³. "הגיע זמן חינוך" לא אמר נואש ולמרות הקשיים, מדי שבוע פרסם סיפור מעורר ההשראה של מורה. לעיתים הסיפור סופר על ידי אותו המורה ולעיתים אחרות הוא סופר על ידי אדם אחר – מורה או אדם בעל נוכחות ציבורית משמעותית, כגון נשיא המדינה דאז מר שמעון פרס וחתן פרס נובל ופרס ישראל, פרופ' אהרון צ'חנובר.

¹² www.facebook.com/Time.for.Education

¹³ Jeff Charbonneau, Teachers: Make the Switch From Humble Servants to Confident Professionals, Education week, 2015, <http://bit.ly/1PwCiDv>

לאחר שבעה חודשי פעילות בלבד, קהילת חברי עמוד הפייסבוק "הגיע זמן חינוך" מנתה 15,000 חברים, והפכה לפי מיטב ידיעת כתבות מסמך זה, לקהילה החינוכית המקוונת הגדולה והפעילה בישראל, תוך שממוצע התפוצה של התכנים המועלים בעמוד מגיע לכ-100,000 אנשים מדי שבוע. חברי הקהילה המקוונת היו ברובם אנשי חינוך ומתעניינים בחינוך, בגילאי 35-50. במקביל, נבנו קמפיין ממוקדים בעמוד שכוונו אל מתעניינים בחינוך ששקלו הסבה להוראה. בקצב הולך וגובר חברי הקהילה הפגינו פעלתנות, הם הגיבו על תכנים שהועלו לעמוד ושלחו למנהלי העמוד תכנים לפרסום. חברת פייסבוק זיהתה את הצמיחה המהירה ויוצאת הדופן של הפעילות ופנתה אל הקרן בהצעה לתת מנטורינג למנהלי העמוד. אנשי פייסבוק ליוו משלב זה את העשייה, עזרו בבעיות ואפשרו גישה לכלים מתקדמים שטרם היו פתוחים לכל, לשם התנסות, למידה והגברת הפעילות.

בניתוחי תוכן ותפוצה שבוצעו באוקטובר 2013, נמצא כי התכנים המצליחים ביותר בעמוד היו פוסטים בהם אדם הביע את הערכתו למורה שלימד אותו בעבר. כאשר הסיפורים הללו הועלו לעמוד, הם זכו לעשרות ולעיתים מאות שיתופים, והצליחו להגיע לעשרות אלפי אנשים שקראו אותם. התגובות לסיפורים אלו היו אוהדות במיוחד והדגישו את חשיבותם של מורים איכותיים: "כמורה אני יכולה רק לשאוף להיות כמוה!" "מורה טוב – מורה לחיים", "הוא היה המורה שלי ואני מסכימה עם כל מילה... בזכותו אני אוהבת מתמטיקה!" "אדם מעורר השראה".

שלב שני – מהרשת אל המציאות

ככל שקהל החברים והמתעניינים הלך וגדל, החליטה הקרן לנסות להוציא את הקהילה מהרשת אל המציאות. בתחילה, נוצרו שיתופי פעולה עם כנסים ואירועים העוסקים בחינוך אליהם הוזמנו חברי קהילת "הגיע זמן חינוך". אחר-כך הקרן החליטה לערוך כנס TEDx במכון וייצמן שזימן הרצאות של מורים מעולים ומדענים מעולים, אליו הוזמנו גם חברי הקהילה המקוונת. לאור ההצלחה, הושקה סדרה של אירועים, תחת השם "מורים על הבר" בשיתוף עם עמותת WIZE, שיחשפו את הקהל הרחב לעבודתם של המורים באווירה שנועדה ליצור תחושת קלילות, צעירות, עניין ועדכניות על כוס של בירה¹⁴. במפגש הראשון בפאב אופנתי בתל-אביב הרצה המורה שזכה בפרס טראמפ להוראה איכותית לשנת 2013.

בנובמבר 2013, נעשה צעד משמעותי נוסף בכיוון זה, עם ייסודו של "יום המורה"¹⁵. יום המורה הוא ניסיון שאפתני לייסד מתוך קהילת הגיע זמן חינוך, מעין חג חדש בישראל, בדומה ל-Giving Tuesday של 92Y. ביום המורה, המצוין מאז מדי שנה, חברי הקהילה מוזמנים להביע את תודתם למוריהם בעבר ובהווה. עד מהרה היוזמה התפשטה והגיעה לציבור הרחב והיום הפך למועד שבו הורים מודים למורים של ילדיהם, מופצים סיפורים מעוררי השראה על מורים והתחושה הכללית היא של הוקרת מורים. בתי ספר אימצו את היוזמה כמועד שבו הם מביעים הוקרה למורים, תלמידים והורים ארגנו חגיגות ואירועים לכבוד מוריהם, תלמידים בהווה ובעבר כתבו מכתבי תודה למוריהם, מנהלים מעניקים פרסי הוקרה למורים מצטיינים. התקשורת מסקרת את האירועים ואפילו הכנסת ערכה דיון מיוחד לציון היום בהשתתפות מורים בעבר של חברי הכנסת.

שלב שלישי – תשתית מקצועית

יחד עם ההצלחה המשמעותית של "הגיע זמן חינוך", עלו גם אתגרים וצרכים חדשים. במהלך פעילותו של עמוד הפייסבוק, כאמור, התברר האתגר בעידודם של מורים לכתוב על עבודתם בצורה מקצועית, מכבדת,

¹⁴ פוסט ההשקה של מיזם "מורים על הבר", דף הפייסבוק "הגיע זמן חינוך", מרץ 2014.

¹⁵ www.teachersday.org.il

ומעוררת השראה, תוך התגברות על הצניעות והחששות. במקביל, עלה החשש שהתוכן של עמוד הפונה לקהל רחב יהפוך לרדוד. בדיון הוועדה המייעצת של קרן טראמפ בשנת 2014, אמר זאב קרקובר כי "יש דיסוננס כשמנסים להעביר בתקשורת מסרים מורכבים. מורים נעלבים ממסרים שטחיים, כמו 'עוברים לממדיה משמעותית'. המילה שלכם צריכה להיות 'לאפשר', לא 'להטמיע'". השאלה אפוא הייתה כיצד ליצור מסרים מורכבים באריזה פשוטה לקריאה, כאלו המכבדים את פרופסיית ההוראה, שיאפשרו למורים לקחת בעלות עליהם וליצור תכנים מקצועיים בעצמם, ובכך לבנות את הקהילה מבפנים.

כפתרון, הוחלט בקרן להקים מגזין מקוון, שיאפשר כתיבה מקצועית ומכבדת, דיונים עמוקים ומסרים מורכבים יותר, שימור המידע והגדלת נגישותו וכן הגעה אל הקהל שאינו נוכח בפייסבוק, שיוכל להיכנס לאתר או לקבל את התכנים באמצעות ניוזלטר שישלח למייל. כך גובשה תפיסה 'של עיתונאית אזרחית' לפיה "חדשות יכולות להגיע אל הציבור ללא התערבותה או עזרתה של המדיה המסורתית. יתרה מזאת, המדיה המסורתית יכולה למצוא עצמה מכסה סיפור בשל כך שהוא התפרסם בפלטפורמה חדשה, מבוססת תוכן גולשים"¹⁶. בבסיס התפיסה עמדה הכוונה לאפשר לכל גולש להפוך מצורך פאסיבי של ידע, ליוצר-שותף בקהילה.

המודל שנבחר הושפע מאתרים טכנולוגיים שהיו אז ועודם כיום בעלי פופולאריות גבוהה. אתרים אלו (כדוגמת ¹⁷TechCrunch, ¹⁸Mashable וגיקטיים¹⁹) הם אתרים עתירי תוכן, הנוצר על ידי כותבים רבים שמרביתם אינם עיתונאים, אלא אנשי מקצוע מתחום הטכנולוגיה. אתרים אלו היו ועודם אתרים הנחשבים בקרב הקהילה המקצועית והקהל הרחב לסמכות מקצועית מהימנה ואוטנטית, ויוצרים סביבם שיח ותנועה משמעותיים. האתרים משלבים פעולה אינטנסיבית ברשתות החברתיות, יחד עם מגזין באתר ייעודי. המטרה הייתה ליצור שיח הצומח מן השטח החינוכי ולהפוך את "הגיע זמן חינוך" לבמה מכובדת, מעמיקה ופופולארית כאחד, המבטאת תוכן חיובי ומקצועי בכל הנוגע להוראה ומצוינות.

על מנת לחסוך בזמן וכסף ולא להשקיע משאבים רבים בבניית פלטפורמה חדשה, הוחלט כי המגזין יופעל בפלטפורמה טכנולוגית קיימת. הפלטפורמה שנבחרה מסופקת על ידי חברת סינדו, המציעה שירותים לבניית אתרים קהילתיים. במסגרת הפלטפורמה נוצר אתר ל"הגיע זמן חינוך" ולהפעילה כמגזין מקוון, המסתמך ביצירת תוכנו על קהילת אנשי חינוך. לאתר דף ראשי ובו כתבות המתפרסמות לפי בחירת העורכים. כל אדם יכול להפוך לכותב באתר בקלות ולהעלות כתבות לאתר בחופשיות, כאשר לכל כותב באתר ישנו דף פרופיל משלו, המרכז את כל הכתבות שהעלה לאתר ומאפשר לקוראים לראות את תחומי העניין והמומחיות של הכותב. קוראים יכולים לעקוב אחרי כל כותב שיבחרו, ולקבל הודעה למייל בכל פעם שהכותב הנבחר מעלה כתבה. כאשר כותב מפרסם כתבה, הודעה נשלחת לעורכים, שיכולים אז להתחיל בתהליך עריכה וכן לבחור האם להציב את הכתבה בעמוד הראשי ולשלוח אותה בניוזלטר, הנשלח אחת לשבוע לקוראי המגזין.

באוגוסט 2014 עלה לאוויר המגזין המקוון "הגיע זמן חינוך" בכתובת edunow.org.il כאתר עצמאי. במהרה הפך פרסום הכתבות במגזין למרכז הפעילות של "הגיע זמן חינוך", כאשר רוב הפעילות בעמוד הפייסבוק קשורה לכתבות המועלות במגזין. במגזין מתפרסמות חמש כתבות בשבוע, כאשר הקישור לכל כתבה מפורסם בדף הפייסבוק וכן בחשבונות של "הגיע זמן חינוך" ברשתות חברתיות נוספות (LinkedIn,)

Shirky, Clay. *Here comes everybody: The power of organizing without organizations*. Penguin, 2008. ¹⁶ pp 64-65.

¹⁷ techcrunch.com

¹⁸ mashable.com

¹⁹ geektme.co.il

(Pinterest, Twitter). בנוסף, מדי שבוע נשלח לרשימת תפוצה בדואר האלקטרוני ניוזלטר, שהנו לקט של חמש הכתבות שהתפרסמו באותו השבוע.

בתחילת הדרך נשכרה חברה חיצונית שיצרה תוכן עבור המגזין וערכה את הטקסטים שנשלחו לפרסום. תכני המגזין הורכבו מסיפורים מעוררי השראה על מורים, מידע מקצועי אודות חינוך, ראיונות עם אנשים שביצעו הסבה להוראה, פרסום אירועים חינוכיים, מידע על חינוך בעולם, קידום סרטוני וידיאו מהרשת בנושא חינוך וכן תוכן המקדם מצוינות. התכנים של המגזין הפכו במהרה לפופולאריים מאוד – לאחר ארבעה חודשי פעילות הגיע האתר לחשיפה של מעל 250,000 אנשים. אולם, רובו המכריע (מעל 80%) של התוכן, הועלה על ידי אנשי חברת התוכן. מורים שבחרו לכתוב במגזין, כתבו בו פעם אחת בלבד, ולאחר מכן לא חזרו לפרסם כתבות. לכן נבנתה סדנת כתיבה למורות ומורים, ומאז החלו להצטרף טיפין-טיפין כותבים שהינם אנשי השדה החינוכי.

הפעילות בחצי השנה הראשונה של המגזין המקוון עלתה על הציפיות הראשוניות מבחינת היקף התפוצה והשיח. למגזין נרשמו כאלף מנויים לניוזלטר ומספר חברי דף הפייסבוק עלה מ-17,000 חברים לכ-24,000. בחודש נובמבר 2014 הגיעה תפוצת האתר לכ-200,000 אנשים, וכתבות שעסקו בהסבה להוראה נחשפו לעשרות אלפי קוראים. עם זאת, מתוך בחינת תפקוד המגזין, תגובות קהל הקוראים, מעקב אחר סוגי הכתבות הנקראות וקבלת משוב מאנשי מקצוע ומורים מובילים, עלו שתי מסקנות עיקריות:

1. שני נושאים מרכזיים הוצפו במגזין בערבוביה: הוראה איכותית, ומצוינות בלמידת מתמטיקה ומדעים. דלית שטאובר, חברת המועצה המייעצת של הקרן, אמרה בדיוני המועצה בשנת 2014: "המסר שלכם למורים צריך להיות 'מקצוענות', והמסר לתלמידים: 'הצלחה'. אלו שני מסרים שונים לקהלים שונים. לערבב ביניהם זה לא מכבד את המורה המקצוען". לאור זאת, מרגע זה ואילך המסר העיקרי של הקרן אל הציבור הרחב (הורים ותלמידים) במדיה המסורתית (טלוויזיה, עיתונות ורדיו) התמקד ב-'חמש יחידות' ובמאמץ הכדאי להשקיע בנתיב זה. "הגיע זמן חינוך" הפונה אל קהל רחב המתעניין בחינוך החל להתמקד דווקא ב-'הוראה איכותית'. תכניות הקרן המשיכו לדבר אל השדה המקצועי בשני המסרים יחדיו.

2. אל מול הפופולאריות הגבוהה שצבר המגזין והרצון להגיע לקהל רחב אף יותר, עלתה גם התובנה כי ישנו צורך ליצור איזון בין הפופולאריות למקצועיות של המגזין. כלומר, להוסיף תוכן מקצועי העוסק בהוראה איכותית ולהסיט את הדיון מעיסוקו המרכזי בסיפורים מעוררי השראה, לדיון בהוראה איכותית ומקצועית. כלומר, לצד החשיבות בעירור של תגובה רגשית של קהל הקוראים, והבלטה של תחושה של שינוי ומשמעות, הוצף הצורך להניע גם הבנה רציונלית כי הוראה היא מקצוע רציני, הנשען על פרקטיקה מקצוענית ותיאוריה מבוססת. דמות המורה כמקצוען הפכה להיות מוקד מרכזי של המגזין. ההנחה הייתה שלחשיפת המקצועיות של המורים יש חשיבות גבוהה ביכולת של המורים עצמם להעלות את קרנו של המקצוע בעיניהם ובעיני הציבור הרחב.

לשם כך הוחלט להחזיר את הפעלת התוכן של "הגיע זמן חינוך" אל תוך הקרן ולגייס עורכת מקצועית. העורכת התוודעה לעשייה של הקרן בתחום הפצת הידע, שהייתה אז בחיתוליה. עד אז השקיעה הקרן מעט בתרגום לעברית של מאמרים וספרים העוסקים בהוראה איכותית, והעמדתם לקהל מקצועי דרך אתר האינטרנט של הקרן. התכנים הללו עוררו עניין יחסית דל, כאשר כל מאמר נע בממוצע סביב כ-200 קריאות. לכן, בשלב ראשון החליטה לנסות ליצור חיבור בין התוכן המקצועי-אקדמי ובין הפלטפורמה הפופולרית. לניסוי נבחר מאמרו של פרופ' ג'ון האטי "מהם ההבדלים בין מורה- מומחה ובין מורה-

מנוסה²⁰ מתוך ספרו הרעיונות המרכזיים המובאים במאמר, עובדו לאינפוגרפיקה²¹, וסביב חלקים נבחרים מהאינפוגרפיקה, נבנתה כתבה מגזינית בעברית שהעבירה את הרעיונות המרכזיים במאמר בקצרה ובלשון נהירה ופשוטה.

הכתבה "מומחיות היא לא (רק) עניין של ניסיון"²², שנבנתה סביב המאמר של האטי והאינפוגרפיקה שלה שפורסמה במגזין, נחלה הצלחה יחסית. היא נקראה מעל 10,000 פעמים במגזין ונחשפה לעשרות אלפי גולשים בפייסבוק. יתר על כן, בתוך הכתבה ב-"הגיע זמן חינוך", שובצו קישורים למאמר המלא המתורגם ולאנפוגרפיקה המלאה. אל המאמר המלא נכנסו כ-700 פעמים מתוך הכתבה במגזין, ואל האינפוגרפיקה נכנסו למעלה מ-1,600 פעמים. הכתבה זכתה לפרסום והפצה רחבה גם מעבר לקריאות במגזין ולתהודה בפייסבוק - היא צוטטה במקומות שונים, חלקים נרחבים ממנה נשלחו בתפוצה רחבה על ידי קוראים וחלקים ממנה אף הגיעו למאמרים ומגזינים אחרים ברחבי הרשת. גם איורי האינפוגרפיקה הופצו במקומות שונים, כך שהידע מהמאמר ככל הנראה הגיע לרבבות אנשים נוספים.

לאור הצלחתו של הניסיון, היה ברור כי המגזין יכול להוות הזדמנות להפיץ ידע שהקורן רואה כחשוב לגבי הוראה איכותית, לקהל של עשרות אלפי מורים ואנשי חינוך, ובכך להשפיע על השיח החינוכי בישראל ובו זמנית ליצור תחושה של התחדשות ומקצועיות של התחום. ההיענות הגבוהה וההבנה כי ישנו צורך בהדגשת המקצועיות והפרקטיקה המקצועית של ההוראה, התכנסו יחד להחלטה שחשוב להשקיע בהבאת תוכן מקצועי יותר למגזין, ובמקביל לעודד את אנשי המקצוע הקוראים את המגזין להעלות כתבות העוסקות בתוכן מקצועי בעצמם.

"מדור הוראה איכותית" במגזין הוקם על מנת לממש הזדמנות זו. פעם בשבועיים עורכת המגזין בוחרת, בסיוע אנשי קרן טראמפ, מאמר מקצועי, מחזית המחקר החינוכי העולמי, הקשור להוראה איכותית. המאמר מתומצת לעקרונות העיקריים החשובים המתאימים לאנשי החינוך הפועלים בשטח, ומעקרונות אלו נבנית כתבה חדשה, קצרה (עד 1,200 מילים), המלווה באיורים או אינפוגרפיקות ועטופה במעטפת פופולארית. בכתבות נעשה שימוש במגוון סוגי מעטפות על מנת שלא ליצור דפוס שיוביל לשעמום הקוראים. מעטפות פופולאריות לדוגמה הן:

- הצעת שיטות וכלים יעילים בהוראה, המבוססים על העקרונות העיקריים מהמאמר – למשל "4 כלים לבדיקה מהירה ויעילה של מבחנים ועבודות"²³.
- בניית סיפור נוגע ללב סביב העקרונות החשובים במאמר המקורי – למשל "מחשבה מגדלת מציאות: הצעד שאתם יכולים לעשות כדי לעזור לתלמידים מתקשים"²⁴.
- מאמר המציע טיפים המבוססים על העקרונות העיקריים מהמאמר - "מה עובד בחינוך? 8 דברים שכל בית ספר יכול לעשות כבר מה-1 לספטמבר"²⁵.
- מאמר המציע שאלה המעוררת מחשבה ודיון או שאלה פרובוקטיבית המבוססת על עקרונות מהמאמר המקורי - "האם מורים צריכים להתחיל ללמד לפי פרוטוקולים?"²⁶.

²⁰ <http://bit.ly/2ciVNUx>

²¹ <http://www.trump.org.il/wp-content/uploads/2016/05/ExpertTeachersFinalInfo.pdf>

²² www.edunow.org.il/edunow-media-story-43976

²³ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-202383>

²⁴ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-224159>

²⁵ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-100624>

במהלך הזמן, נלמד כי לאינפוגרפיקות ולאיוורים המלווים את הכתבות במדור הוראה איכותית, שנוצרים במיוחד עבור כל כתבה, ישנה חשיבות גבוהה, שכן הם משפיעים על רמת הנגישות והפופולאריות של הכתבה - הם הופכים את הכתבות לנעימות ומזמינות, ומגבירים את הכניסות אליהן בממוצע פי שניים²⁷. יתרה מכך, כאשר האינפוגרפיקות יכולות לעמוד בפני עצמן ולהגיש לקוראיהן ידע גם ללא קריאת הכתבה – הן נוטות להפוך לווראליות בעצמן. האינפוגרפיקות מפורסמות בקבוצות פייסבוק שונות, מודפסות ונתלות בחדרי מורים ומופצות ברשתות חברתיות עשירות בגרפיקה ותמונות כגון Pinterest²⁸. בצורה זאת, האינפוגרפיקות מעבירות את הידע גם מעבר לכתבה המתפרסמת במגזין ומקנות פרסום נוסף ל-“הגיע זמן חינוך”.

בעקבות פרסום המאמרים במדור הוראה איכותית, לעיתים קרובות מתקבלות תגובות ושאלות, שבמהלך הזמן העלו תובנות בקרב צוות המגזין לגבי צרכי המורים בשטח. מתוך כך, עורכת המגזין החלה לחפש גם מאמרים שיענו על צרכי המורים, כפי שאלו התבטאו בתגובות על מאמרים במדור. כך למשל, לעיתים קרובות מורים מספרים על כך שהיו רוצים להשתמש בפרקטיקות של הוראה קלינית, אך הם אינם יודעים כיצד או לא מאמינים שניתן לעשות זאת בחינוך הפורמאלי בישראל, בשל מגבלות הזמן המוגבל של מורים, החומר הרב שיש ללמד לבגרויות ומספר התלמידים הגדול בכל כיתה. מתוך כך, במדור התפרסמו כתבות המבוססות על מחקרים אקדמאים ועל פרקטיקות של מורים רבי-אמן, העוסקות באופן בו ניתן ליישם הוראה קלינית, תחת תנאים של חוסר זמן, כמויות חומר נכבדות ותלמידים רבים בכיתה.

לאחר כשנה בה המגזין פעל, נוצר קורפוס משמעותי של כתבות מבוססות מאמרים מקצועיים. על כן, בנוסף לכתבות מהסוג שתואר לעיל, החלו להתפרסם במדור כתבות שאינן מבוססות על מאמר מקצועי אחד בלבד, אלא על כמה מאמרים שכבר הונגשו, תוך שהן עושות אינטגרציה של המידע. דוגמא לכתבה כזו הינה הכתבה “הכל אודות הוראה קלינית”²⁹.

זאת ועוד, באותה התקופה, החלו מורים לכתוב במגזין גם הם כתבות העוסקות בפרקטיקות הוראה איכותית, המפנות לכתבות מהמדור או מסתמכות על מאמרים מקצועיים אחרים, כמו למשל הכתבה “מהפך בחמש דקות”³⁰. בהיותן רלוונטיות ועוסקות בהוראה איכותית וקלינית, גם כתבות אלו הפכו לחלק ממדור הוראה איכותית. מגמה זאת הלכה והתעצמה, עד שכיום כחצי מהכתבות המתפרסמות במדור הוראה איכותית, הן למעשה כתבות שאנשי המקצוע שבשטח – המורים, המנהיגים החינוכיים ומורי מורים, כותבים, תוך התייחסות לתכנים שעלו בכתבות אחרות במדור או תוך קבלת התכנים מכתבות אלו כידיע קיים ובסיס לדיון.

לאחר כשנה וחצי בה המדור קיים, ניתן לראות כי כל כתבה במדור נקראת בממוצע 5,210 פעמים. מספר הקריאות הממוצע לכתבה במדור, הינו פי 26 ממספר הקריאות הממוצע למאמר מקצועי שתורגם לעברית ונמצא בספריית הקרן. זאת ועוד, מעדויות של קהילת הקוראים והכותבים של “הגיע זמן חינוך” ניתן ללמוד כי המונחים המקצועיים המונחלים במדור החלו להיטמע ולשנות את השיח בשטח אצל קהל היעד של המורים והמנהלים. כך למשל, סיפרה אלינה קולטון, אחת המורות הפעילות במגזין וכיום חברת

²⁶ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-73212>

²⁷ בבחינת 37 כתבות ממדור הוראה איכותית, נמצא כי ממוצע קריאות הכתבות ללא איוורים היה 3394, בעוד שממוצע קריאות הכתבות המלוות באיוורים או אינפוגרפיקות היה 6376 קריאות.

²⁸ www.pinterest.com – רשת חברתית דמוית לוח מודעות, המאפשרת יצירת אוספי תמונות וקישוריהם לאתרי המקור שלהם.

²⁹ www.edunow.org.il/edunow-media-story-80842

³⁰ www.edunow.org.il/edunow-media-story-224288

מערכת המגזין, כי "למרות שלא כל המורים בכל חדרי המורים מכירים את "הגיע זמן חינוך", הוא מצליח לייצר שיח ישיר ועקיף בעולם החינוך. נראה בעיני שהוא מצליח איכשהו לגעת באנשי מפתח במסה קריטית, שגורמת לכך שנטבעים מושגים משותפים ומזרימה מחשבות וכלים לתוך ההוראה, באופן שמפעפע לכל חלקי מערכת החינוך"³¹.

יתרה מזאת, במהרה התגלה כי שימוש בכתבות נעשה גם על ידי מקבלי החלטות, אנשי אקדמיה מתחום החינוך ומורי-מורים. הכתבות מהמדור החלו לעשות את דרכן אל תוך סילבוסים בקורסי חינוך, להשתלמויות מורים וכן למפגשיהן של קהילות מורים לומדות. דוגמא לכך היא כי ב-"קהילות מורי הפיזיקה" בישראל, לאורך כל שנת הלימודים התשע"ז, מתעדים ללמוד בכל מפגש מאמר אחר מהמדור. "כשהתפרסמה כתבה שלי 'במדור הוראה איכותית'", סיפרה תמי אייזנמן, מנהלת התכניות של הקרן, "קיבלתי כמות תגובות שהפתיעה אותי והעידה על תפוצה רחבה ביותר. יותר מכל הפתיעו אותי תגובות שהגיעו מעמיתים שלי לשעבר - חוקרים באוניברסיטה, שלא שיערתי שקוראים את 'הגיע זמן חינוך'. אחת מהחוקרות אף סיפרה כי הנגשת התכנים גורמת לה לקרוא יותר. גם מורי מורים במכללות וגם בהשתלמויות מורים ספרו לי, לא אחת, על שימוש שהם עושים בכתבות. בין השאר, מדריכת המתמטיקה הארצית סיפרה לי כי הם עשו שימוש באחת מהכתבות על מנת למקסם את תהליך הלמידה במפגש מדריכות ארצי".

מתוך כך, הוצבה במגזין מטרה לשנה הבאה, למצוא דרך מובנית, באמצעותה יהיה ניתן להגיע ליותר מורי-מורים עם תכניו של מדור הוראה איכותית, על מנת שיוכלו להפיץ את הכתבות לסטודנטים להוראה, למורים מתחילים ולמורים מנוסים במכללות ואוניברסיטאות, השתלמויות, קהילות מורים לומדות ומפגשים בית-ספרים.

שילוב מורים

אחד האתגרים המורכבים של המהלך היה לעודד מורים לכתוב. מורים התקשו לכתוב על עבודתם בפומבי, חששו, התביישו ולא הבינו מדוע הדבר חשוב. עושה רושם שהמצב הזה מתחיל להשתנות באופן כללי ולא רק בזכות פעילותו של "הגיע זמן חינוך". בשנים האחרונות קמו קבוצות פייסבוק ובלוגים של מורות ומורים העוסקים בחינוך והוראה. מורים משתמשים יותר ברשתות חברתיות על מנת לספר על עבודתם וכן כדי ללמוד ולהתפתח מבחינה מקצועית. ניתן לשער עם זאת ש-"הגיע זמן חינוך" הייתה השפעה חיובית על השינוי הזה, משום שניתן להבחין שמקימי קבוצות פייסבוק של מורים, ברובם הינם חברי קהילה של "הגיע זמן חינוך" ואף כותבים במגזין³².

אולם זה לא היה המצב בתחילת הדרך. בהתחלה, על מנת לעודד אנשי חינוך לכתוב במגזין פנו אנשי "הגיע זמן חינוך" באופן יזום למורים, חוקרי חינוך, ומובילים של מיזמים חינוכיים. הפניות לעיתים קרובות לוו בשיחות טלפון או פגישות על מנת להכיר, לתאם וליצור מחויבות לכתובה. בדצמבר 2014 התקיימה סדנת כתיבה למורות ומורים. בסדנא השתתפו שלוש מורות בלבד, ורק אחת מהן החליטה לכתוב במגזין לבסוף.

³¹ קולטון גם תיארה שלל דוגמאות לכך: בשיחה של אהותה של קולטון עם מחנכת הכיתה של בתה, המחנכת ציטטה משפט מתוך כתבה שקולטון כתבה. המחנכת לא ידעה שהמשפט נכתב במאמר על ידי אהותה של האם עמה דיברה, היא שמעה את המשפט מעמית להוראה והתחברה אליו כל כך, עד שבחרה להשתמש בו לגיוס הורים במפגשים עמם. דוגמא נוספת היא שבשולחן עגול במשרד החינוך, קולטון שמעה את מנכ"לית המשרד מציפה רעיונות שהגיעו מהמגזין "הגיע זמן חינוך". לבסוף, סיפרה קולטון, שמנהל חטיבת הביניים בבית הספר בו היא מלמדת, מצטט במכתבים שבועיים לסגל בחטיבה מתכני "הגיע זמן חינוך" ודן בהם עם המורים.

³² כך למשל שרית מילר שהקימה את הקבוצה "מורות משקיעות" ביוני 2015 ועומרי די-נור שהקים את הקבוצה "חדשנות חינוכית בפריפריה".

כמו כן נעשה מאמץ ממוקד לעודד מורות לכתוב. במדינת ישראל רובם המכריע של המורים הינן מורות³³, ובהתאמה לכך מעל ל-70% מחברי העמוד בפייסבוק "הגיע זמן חינוך" וקוראי הכתבות במגזין הינן נשים. אולם, במגזין עצמו, נכון לינואר 2016 רק 26% מהכותבים היו נשים. צוות המגזין פועל לשם עידוד נשים בכלל ומורות בפרט לכתוב. בין השאר פורסמה הכתבה "לא בבית ספרנו? מי אמר שכתובה על חינוך היא נחלתם של גברים"³⁴, הקוראת לנשים לכתוב במגזין. האיורים במגזין ובפייסבוק מציגים באחוזים גבוהים יותר נשים-מורות.

במהלך שנת 2016, הוחלט על הקמת מערכת למגזין, המורכבת ממורות ומורים ונועדה להוות קבוצה שתייעץ ותציע כיווני הפעולה בכל הנוגע לכתבות במגזין וכן לצעדים העיתודיים של המהלך. למערכת נבחרו מורה ושתי מורות למתמטיקה ומדעים, המקבלים תשלום בעבור תרומתם. מאמצים אלו החלו לשאת פרי, ונכון לאוגוסט 2016, בקהילת הכותבים של המגזין ישנם 158 כותבים, 36% מהכותבים הם נשים.

חיבור בין המותגים

בשנה האחרונה החל תהליך התקרבות בין ערכי המותג של "קרן טראמפ ובין זה של "הגיע זמן חינוך. אנשי הקרן מציינים כי הם למדו שכאשר משלבים ידע, ניתן להגיע למכפילי כוח. כך למשל, כאשר תוכן אודות הפעילות של קרן טראמפ מתפרסם במדיה המסורתית, הפצתו ב-"הגיע זמן חינוך" לא רק חושפת אותו לעשרות אלפי אנשים נוספים, אלא מעלה את קרנו של התוכן בעיני גופי המדיה המסורתית. הם מבחינים שישנם קוראים וצופים רבים בתוכן שהעלו וגורמת להם לתת עדיפות לתוכן מסוג זה בעתיד. דוגמא נוספת היא פנייתם של עורכי אתר החדשות Ynet אל "הגיע זמן חינוך" בבקשה ליצור אצלם סדרת כתבות המתבססת על תוכן מהמגזין. הסדרה זכתה לעניין רב, כמו לדוגמא הכתבה "לא משכורות המורים: מה הופך את פינלנד למובילת חינוך עולמית?"³⁵ שהתפרסמה ב-Ynet ומבוססת על הכתבה "20 דברים (חלקם מפתיעים) שלמדתי מסיור בבית ספר רגיל בפינלנד"³⁶ ממגזין "הגיע זמן חינוך", זכתה ללמעלה מ-1,700 שיתופים בפייסבוק.

במקביל, במגזין "הגיע זמן חינוך" מתפרסמות כתבות העוסקות במענקים ושיתופים של קרן טראמפ. כתבות אלו נותנות במה ותפוצה רחבה ומאפשרות גיוס משתתפים והטמעת תכנים. דוגמאות לכתבות כאלו הן הכתבות "מה הקשר בין יחידות עילית, ריצה ומתמטיקה"³⁷; "המקצוענים השקטים: למה מורים מצטנעים ואיך זה משפיע על מעמד המורה?"³⁸ וכן "מבית המשפט לבית הספר: בני זוג שהפכו להיות מורים"³⁹, שכל אחת מהן נותנת ביטוי לתכנית אחרת של הקרן.

³³ נכון לשנת תשע"ו (2015/2016) אחוז המורות בחטיבה העליונה בחינוך היהודי הינו 73.6% ובחינוך הערבי 55.8%; בחטיבות הביניים נשים מהוות 80.2% מהמורים בחינוך היהודי ו-69% מהמורים בחינוך הערבי; בחינוך היסודי מורות מהוות 86.1% מהמורים בחינוך היהודי ו-78.3% מהמורים בחינוך הערבי. מתוך הודעה לתקשורת של הלמ"ס, 17.5.2016

³⁴ http://www.cbs.gov.il/reader/newhodaot/hodaa_template.html?hoda=201606143

³⁵ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-169423>

³⁶ <http://xnet.ynet.co.il/articles/0,7340,L-4778229,00.html>

³⁷ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-140819>

³⁸ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-225954>

³⁹ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-192660>

³⁹ <http://www.edunow.org.il/edunow-media-story-129167>

לתהליך התקרבות בין "הגיע זמן חינוך" ל-"קרן טראמפ" יש באחרונה גם סממנים חיצוניים. באתר המגזין "הגיע זמן חינוך" נכתב בעמוד ה"אודות" כי המגזין פועל בתמיכה וסיוע קרן טראמפ וצורף קישור לאתר הקרן. השפה העיצובית של קרן טראמפ שעברה עדכון, התקרבה לשפה של "הגיע זמן חינוך".

מהדורה מודפסת

בשנים 2015 ו-2016 בראשית ספטמבר, לקראת תחילת שנת הלימודים, נשלח גיליון חגיגי ומודפס של מגזין "הגיע זמן חינוך", המרכז את הכתבות הבולטות והמשפיעות ביותר נכון לאותה השנה. המהדורה המודפסת חולקה בחינם לכותבים במגזין, לשותפים לדרך של המהלך, לגורמים בכירים במשרד החינוך, ארגונים חינוכיים, חוקרי חינוך, ושותפים של הקרן. בשנתיים בהן המהדורה יצאה, מאות קוראים ביקשו לקבל עותק של המהדורה ובתי ספר ביקשו לקנות ולהעניק עותקים מודפסים כמתנת פתיחת שנה למורים. בשל כמות העותקים המוגבלת, כ-50 קוראים נבחרו בהגרלה מדי שנה ואליהם נשלחו העותקים המודפסים.

סיכום, מסקנות ביניים והמלצות

נכון לאוגוסט 2016, לעמוד הפייסבוק של "הגיע זמן חינוך" יש מעל 33,000 חברים, מתוכם 72% הן נשים. 22,000 מתוך חברים אלו, הם מורים למתמטיקה ומדעים, או אנשים המתעניינים בתחום. למעלה מ-20,000 מחברי העמוד ציינו בפרטיהם האישיים בפייסבוק כי הם מורים⁴⁰. פוסט ממוצע מקבל חשיפה ל-30,600 צופים ואחוז המעורבות הפעילה בעמוד גבוה במיוחד בהשוואה לעמודי פייסבוק אחרים ועומד על 7.2%⁴¹.

במגזין פורסמו כ-550 כתבות על ידי 158 כותבים, כאשר 162 כתבות פורסמו על ידי מערכת המגזין וצוות הקרן והשאר על ידי קהילת הכותבים של המגזין. 49% מהכותבים הם כותבים שכתבו יותר מכתבה אחת ו-24% כתבו שלוש כתבות ויותר. ניוזלטר המתבסס על כתבות המגזין מתפרסם מדי שבוע ונשלח לכעשרת אלפים מנויים במייל. בשנה האחרונה מדי חודש נרשמים לקבלת הניוזלטר בממוצע כ-350 נרשמים חדשים. אחוזי הפתיחה של הניוזלטר על ידי הקוראים המקבלים אותו למייל, היה בשנה האחרונה בממוצע 65% (אחוז גבוה מאוד).

התיעוד והניתוח של הפעילות מעלים מספר לקחים ותובנות:

1. למרות תחושת המשמעות שהפעילות ב"הגיע זמן חינוך" מקנה לפעילים בו, הכותבים והקוראים עדיין לא חשים שהם נוטלים חלק בקהילה⁴². קיים פער בין הסיפור שצוות הקרן מספר ותחושתו שאכן הולכת ונבנית קהילה אמיתית, ובין אמירות של הכותבים והקוראים על כך שעיקר פעילותם מתקיימת ביניהם לבין העורכת ולא בינם ובין עצמם. עורכת המגזין "יושבת על השאלטר" ולכן לקוראים ולכותבים יש יכולת מוגבלת בלבד להתנהל בשיח חופשי. זאת ועוד, פעילות משותפת ביניהם, באינטרנט או מחוץ לרשת, מתקיימת רק לעתים רחוקות⁴³. במידה ומטרתו של מהלך "הגיע זמן חינוך" היא יצירתה של תנועה חברתית, ישנה חשיבות מרכזית לפיתוח קהילה יוזמת ובה אלמנטים של קשרים ותקשורת.

⁴⁰ להערכתנו מספר המורים החברים בעמוד הפייסבוק גדול אף יותר, שכן לא כל מי שעובד כמורה מגדיר עצמו כך בפרטים האישיים שלו בפייסבוק.

⁴¹ "לייק", שיתוף או תגובה של הפוסטים בעמוד

⁴² עם זאת, יש לציין כי ארבעה מרואיינים אינם מדגם מייצג, ולכן חשוב לבדוק סוגיה זאת בצורה מעמיקה.

⁴³ על פי סדן אלישבע, עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי, הקיבוץ המאוחד, 2009; לב-און אזי, מבוא, אסופת המאמרים "קהילות מקוונות", רסלינג, 2015.

2. למרות שהקרן הגדירה ל-"הגיע זמן חינוך" קהלי יעד ספציפיים, ובראשם המועמדים הפוטנציאליים להוראת מתמטיקה ומדעים, בפועל לא ניכר שהפעילות מכוונת בעיקר אליהם או לעוסקים ומתעניינים בהוראת המתמטיקה והמדעים. משתתפים בפעילות מציינים כי לא ברור להם תמיד למי התוכן של "הגיע זמן חינוך" מיועד ושאינן עקביות ב-"גובה השיח".

3. בקרב מומחי חינוך עלתה ביקורת על כך שהמאמרים מהווים לעיתים קרובות "חשיפה" שטחית, מעין טעימה ראשונה של המידע, ואינם מאפשרים העמקה ויצירת דיון סביב התוכן. לפעמים מאמרים מוצגים כחידוש בתחום, כאשר בפועל הם מתייחסים לנושאים מוכרים. מצד שני, בקרב המתעניינים בחינוך, ניתן לראות לעיתים שדווקא תוכן בעל אופי שטחי או פרקטי, נקרא על-ידי יותר קוראים.

4. בשלב הנוכחי ישנה עמימות בין "קרן טראמפ" המקדמת הוראה איכותית של תחומי המתמטיקה והמדעים ומזוהה בעיקר עם קידום מצוינות בלמידת חמש יחידות, ובין "הגיע זמן חינוך" הפונה אל קהל רחב של מתעניינים בחינוך ומתמקד בקידום מעמד המורה כאיש מקצוע מוערך. לעמימות הזו ישנם יתרונות רבים, אך גם חסרונות ועל הקרן לשקול האם היא מעוניינת להסיר את העמימות הזו ואז לבחור באחד משני כיוונים:

א. "הגיע זמן חינוך" כתנועה חברתית עצמאית. תנועה חברתית היא 'תנועה' כאשר היא 'נעה' בעצמה. אמנם, רבות מהתנועות נזקקו להנעה ולתמיכה מוסדית כדי לצאת לדרך, אולם ברגע מסוים הן פיתחו חיים משל עצמן ופרסו כנף. הרגע הזה טרם הגיע משום שקרן טראמפ עדיין עומדת מאחורי "הגיע זמן חינוך", משלמת עבור עריכה ועיצוב, מניעה את התכנים, וטרם התגבשה קהילה שתיקח לידיה את המושכות. על הקרן לבחון האם וכיצד לעודד ולאפשר לקהילה לצמוח ולתנועה לצאת לדרך. אם הקרן מעוניינת בכיוון זה חשוב שתיקח בחשבון שתנועה מתפתחת סביב ערכים משותפים ולא סביב מותג או מוסד. לכן מומלץ לקרן, בשיתוף עמוק של חברי הקהילה, לזקק היטב מהם הערכים שסביבם רצוי ואפשר שתקום תנועה. במצב זה, יהיה צורך לפתח גם מודל אופרטיבי בר-קיימא שיאפשר ל-"הגיע זמן חינוך" להתקיים גם ללא מימון מהקרן.

1. אפשרות שנייה, שאת ניצניה ניתן לראות בפעילות, היא לקרב בין הקרן ובין "הגיע זמן חינוך". ככל שהקרן תהיה נוכחת בפעילות של "הגיע זמן חינוך" היא תוכל לוודא שמסריה, ערכיה וקהלי היעד שלה מקבלים עדיפות ולעיתים בלעדיות. מאידך, במצב שכזה תיווצר תלות קבועה במימון מהקרן וחיי "הגיע זמן חינוך" יהיו כפופים למשך חייה של הקרן. זאת ועוד, אם כך יקרה, הקרן תתקשה להעביר את תכניה העוסקים בתחום יחסית צר, לקהל רחב ממנו נהנה "הגיע זמן חינוך".

בכל דרך שתבחר, מומלץ לקרן לגבש 'תכנית אסטרטגית' ל-"הגיע זמן חינוך", הכוללת יעדים ומדדים, שתשמש מצפן פנימי לקרן ולחברי הקהילה. מסמך שכזה ייצור שקיפות והבנה בקרב הקוראים והכותבים לגבי ערכי הליבה, התכנים וסדרי העדיפות.

Hargreaves L., Cunningham, M. Hansen, A. McIntyre, D. Oliver, O. and Pell, T. (2007) 'The status of teachers and teaching profession in England: Views from inside and outside the profession', Final report of the teacher status project. University of Cambridge Faculty of Education and Department of Media and Communication, University of Leicester. Research report No 831A

Kanter, Beth, and Allison Fine. The networked nonprofit: Connecting with social media to drive change. John Wiley & Sons, 2010.

Lincoln, Abraham, The Gettysburg Address, Dedication of the Soldiers' National Cemetery, Gettysburg, 1863.

Shirky, Clay, Here comes everybody: The power of organizing without organizations. Penguin, 2008.

Timms, Henry, Understanding New Power, CEP National Conferences, May 2015.
<https://www.youtube.com/watch?v=ExU0C7VAGN4>

Varkey GEMS Foundation, 2013 Global teacher status index, October 2013

בן-פרץ מרים, נייר עמדה: מעמד המורה – כיוונים חדשים, אוניברסיטת חיפה, מרץ 2009

הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, הודעה לתקשורת: עובדי הוראה במערכת החינוך - תשע"ו, מאי 2016.
http://www.cbs.gov.il/reader/newhodaot/hodaa_template.html?hodaa=201606143

לב-און אזי, מבוא, אסופת המאמרים "קהילות מקוונות", רסלינג, 2015.

מכון דחף, תפיסות, עמדות ונכונות להתנהגות כלפי מקצוע ההוראה בכלל והוראת המתמטיקה והמדעים בפרט: ממצאי מחקר, קרן טראמפ, 2012,

מרכז המחקר והמידע של כנסת ישראל, מעמד המורה בישראל ובמדינות ה-OECD – הכשרה, הסמכה, שכר ותנאי עבודה, כתיבה: אתי וייסבלאי, אפריל 2013.
<https://www.knesset.gov.il/mmm/data/pdf/m03321.pdf>

סדן אלישבע, עבודה קהילתית: שיטות לשינוי חברתי, הקיבוץ המאוחד, 2009.

פס לאה, לפיד חיים, גורמי המשיכה בהוראת המדעים והמתמטיקה בבתי ספר תיכוניים: ממצאי קבוצות מיקוד, קרן טראמפ, 2013

קרן טראמפ, מתווה אסטרטגי קרן טראמפ, לאורך השנים 2011 ועד היום.

קרן טראמפ, מענק הגיע זמן חינוך: קהילה אינטרנטית שמטרתה לחזק את תדמית מקצוע ההוראה ולייצר תשתית תומכת לאנשים מוכשרים ומתאימים לבחור בהוראת המתמטיקה והמדעים בבתי הספר, 2014.

קרן טראמפ, הגיע זמן חינוך – 2015, 2015.

קרן טראמפ, מאמצים לתמיכה באסטרטגיית הקרן באמצעות המדיה החברתית, 2016.

