

המועצה המייעצת של קרן טראמפ עיקרי התובנות

12-13 בנובמבר 2018

קרן טראמפ הוקמה בשנת 2011 כדי לסייע למערכת החינוך בישראל להרחיב את מעגל המצוינות בתחומי המתמטיקה והמדעים. ביחד עם שותפים רבים לדרך הקרן משקיעה במצוינות, מכיוון שבמאה ה-21 יכולות גבוהות במתמטיקה ובמדעים הן 'מפתח זהב' לחדשנות טכנולוגית, לצמיחה כלכלית, לפריצות דרך מדעיות, לצמצום פערים חברתיים ולהצלחה ברמה האישית.

עיקר המאמץ עד כה הוקדש להגדלת מספר הלומדים במסלולי חמש היחידות בתיכון במתמטיקה ובפיזיקה. מסלולים אלו הוכחו בישראל ככר פורה להצמחת מצוינות וככאלו שמתוכם יוצאים בוגרות ובוגרים הפורצים דרך בהמשך החיים. משמח לגלות שלאחר ירידה מדאיגה כתוצאה של מאמץ משותף ומתמשך של עשרות ארגונים, חל זינוק בתחומים אלו בשנים האחרונות.

בתום שבע שנים של פעילות, הקרן ניגשת כעת לשלב חדש בפעילותה שנועד לחזק את בסיס המצוינות. 'קטר המצוינות' של ישראל, שהורגל לשאת קרונות מועטים, כעת מועמס. החשש הוא שהמערכת תתקשה לשאת מאמץ שכזה לאורך זמן. לכן, פעילותה של הקרן בשנים הקרובות תתרכז בשני יסודות:

א. **הקמת תשתיות מקצועיות של הוראה איכותית.** כעת נדרשים יותר מורים מעולים המאמינים בכל תלמיד ותלמידה, מציבים להם יעדים שאפתניים, מאבחנים את הלמידה, מתאימים את ההוראה ומעניקים משוב בונה ומחזק. לשם כך הקרן פועלת להקים תשתית מקצועית איתנה של הוראה איכותית, ובראשה: המכון הלאומי להוראה מתקדמת, מנהלת הייטק להוראה, רשת ערי מצוינות ומודל התערבות בפריפריה.

ב. **בניית דרך לעתיד בחטיבת הביניים.** קיים צורך עמוק ליצור תנופה מערכתית בחטיבת הביניים, להעלות את הרף, להתמקד בלמידה, לבנות יכולות ולכיל את העשייה החינוכית כלפי מעלה. לשם כך הקרן תפעל לפיתוח חומרי לימוד מאתגרים, להתאמת ההוראה לכל תלמיד ותלמידה ולהרחבת הנגישות מסלולי המצוינות, כדי לאפשר בחירה בהם ליותר תלמידות ותלמידים מכל רחבי הארץ ומקהילות ומגזרים מגוונים.

לקראת שלב זה, הקרן הקימה צוותי תכנון ביחד עם שותפיה ולמדה את הנושאים. לשם כך הסתייעה במחקר וכן בהתייעצויות עם מורים ואנשי מדיניות בארץ ובעולם. [תוצרי הלימוד והמחקר](#) נערכו והם הועמדו לעיון פתוח לרשות הקהל המקצועי והציבור הרחב. התובנות מתהליך הלמידה גובשו לכדי טיוטה ראשונה של '[מתווה דרך](#)'.

כל אלה שימשו בסיס לדיוניה של [המועצה המייעצת הבינלאומית](#) של הקרן. חברי המועצה הם: לי שולמן (יו"ר), דני בר-גיורא, פגי ברוקנס, שלומית דודיוביץ', לאה דולב, מרשה לין, טלי נחילאלי, דלית שטאובר ואלי שלו. המועצה התכנסה לפגישות אינטנסיביות ב-12-13 בנובמבר 2018 ולדיוניה הוזמנו אנשי חינוך רבים.

כולם קיבלו מראש את חומרי הרקע והשאלות לדיון והתבקשו להעניק משוב ולהציע ביקורת, רעיונות ודגשים. המסמך שלהלן נכתב על-ידי צוות הקרן והוא מסכם את עיקרי התובנות שנשמעו במהלך ימי הדיונים. זו הזדמנות מבורכת להודות לכל מי שטרם לקרוא, להגיב ולהשתתף בשיחות, ולהוקיר תודה לחברי המועצה המייעצת על המאמץ המיוחד.

לעשות את המצוינות להרגל

המהלך להרחבת המצוינות בתיכון (חמש היחידות) הוצג על-ידי הקרן בשנת 2011 כ-'מתווה'. מדובר בתכנית לעשר שנים עם התחלה וסוף, כזו שנועדה לסייע למערכת החינוך לשנות כיוון בלימודי המתמטיקה והמדעים, ממצב של הידרדרות לעבר מגמה של שיפור וצמיחה. גם משרד החינוך הגדיר את ההשקעה שלו כ-'תכנית לאומית', הוא ייחד לה יעדים, מדדים, לוחות זמנים ותקציב.

הניסיון מלמד שכשתכנית הושלמה ותקציבה הסתיים, ובמיוחד כאשר היעד שלה הושג, אז ישנו סיכון שהמצב ישוב לקדמותו. לא רק אנשים, גם מערכות נוטות להתעייף - לאחר שארגונים רבים השקיעו מאמץ מרוכז שהצליח, התכונות האלסטיות גורמות להם לחזור להרגלים הישנים. הקושי הכרוך בהתמדה לאורך זמן, במיוחד בישראל, נפגש עם אופי יזמי שמחפש לחדש, לרענן ולשנות.

לכן, למרות הפיתויים ועל-אף הקשיים, המסר אל התלמידים על ערך ההתמדה חייב לבוא לביטוי גם באופן פעולתן של המערכות. פנייתה של הקרן למשרד החינוך לבנות תשתיות מקצועיות להוראה איכותית, היא לכן צעד נכון, בבחינת נאה דורש, נאה מקיים. אולם, לא לעולם חוסן, השעון הפוליטי מתקתק במהירות ויש להזדרז בהקמת המכון להוראה מתקדמת ומנהלת הייטק להוראה.

לצד התשתיות, נדרשים צעדים נוספים שיבטיחו המשכיות. המשאבים שהקצה משרד החינוך וכבר שוריינו לשנים הבאות בבסיס התקציב שלו, צריכים להיות מעוגנים בסלי השעות הבסיסיים. המשרות שהרשויות המקומיות הוסיפו לתכניות המצוינות, נחוצות להיות חלק מהתקן הרגיל שלהן. הכלים להוראה קלינית שהקרן פיתחה, חייבים לחלחל בצורה מעמיקה יותר לתוך הפרקטיקה.

המצוינות כדרך חיים היא לכן גם הדגל שאתו על הקרן להיכנס אל חטיבות ביניים. על הקרן להעלות על נס ערכים של מיקוד בלמידה, חתירה מתמדת לשיפור, שאיפה להישגים, מאמץ שיטתי, התמדה והתמודדות עם קשיים. מסר המצוינות הפונה אל התלמידות והתלמידים חייב להקיף גם את המעגלים התומכים בהם, ההורים, המורים, המנהלים, והמערכת, שאף הם חייבים להדגים מצוינות.

להניע תנופה ציבורית סביב מצוינות בחטיבות הביניים

מתווה הדרך של הקרן מזהה שחטיבת הביניים היא שלב לא מוגדר. נכתב שביסודי לומדים את היסודות ובתיכון מתמחים לבגרות, אך לחטיבת הביניים אין היגיון מסדר. יש לתת את הדעת לכך שרבים אינם מסכימים עם הקרן שחוסר בהגדרה זו אכן בעיה. ישנם אנשי חינוך המאמינים בגישה של 'אלף פרחים יפרחו' ורואים בהעדר יעדים ומדדים הזדמנות לחדשנות פדגוגית.

גם ההורים מדווחים שהם מרוצים מאיכות בית הספר של ילדיהם ומרמת המורים. הם אינם רואים בלמידה יעד מרכזי של חטיבת הביניים, אלא דווקא את היחסים החברתיים. למרות שההורים רוצים שילדיהם יגיעו לכיתת חמש היחידות, הם אינם מצפים מהמסלול הרגיל של למידה בחטיבת הביניים להכין אותם לכך, אלא אם ילמדו במסלול מצוינות מיוחד, או עם מורים פרטיים.

אפילו המורים בחטיבת הביניים לא תופסים את עצמם כחלק מרצף שמטרתו להוביל יותר תלמידים למגמות חמש היחידות בתיכון. חלקם מדגישים את חשיבות הידע והמיומנות, אחרים סבורים שאלו אינם הדגשים החשובים. חלקם מבליטים את עידוד הסקרנות, ההתנסות והחוויה, אך רבים אחרים טוענים שאין להם זמן, יכולת או כוונה לעסוק בכך באופן שיטתי.

חשוב לשים לב שלמשרד החינוך אין עדיין מדיניות בהירה בנושא. אגפים שונים במשרד מקדמים יעדים ותפיסות עולם חינוכיות דרך הנחיות שונות ותכניות שאינן בהלימה זו עם זו. יש המעדיפים חשיפה רחבה לכל ועידוד סקרנות, תוך התנסות במחקר, יש המקדמים ידע מוצק ומיומנויות מתקדמות לפי רמות ויש שחותרים למצוינות ולהתמחות במסלולים ייחודיים כבר בגיל צעיר.

רק התלמידים מדווחים על כך שהם יודעים את החשיבות של לימודי המתמטיקה להמשך חייהם. הם מציינים שהם שאפתנים והישגיים, שהם מודעים לכך שהצלחה כרוכה במאמץ ושהם משקיעים בלימודיהם. התלמידים דיווחו שהלימודים בחטיבת הביניים כיום נחווים על-ידם כבזבז זמן והביעו ציפייה שההשקעה שלהם בלימודים תשתלם להם היום ולא רק בעתיד.

לאור האמור לעיל, מומלץ לקרן ליצור חיבור עמוק יותר לתלמידים, לעורר את המוטיבציה שלהם למצוינות בלמידת מתמטיקה ומדעים ולתת ביטוי לקול שלהם הקורא למבוגרים שסביבם לא לוותר עליהם, לדחוף, לתמוך ולאפשר להם להגיע רחוק. כאשר התלמידים במרכז, על הקרן לבנות מודעות ציבורית לעומק המשבר ואז ליצור תנופה לעבר מסר המגייס את מעגלי ההורים, המורים ומערכת החינוך כולה. על הקרן לעורר דיון מקצועי וציבורי על משמעותה המשתנה של מצוינות במאה ה-21 ולרתום קהלים רבים ומגוונים לשיח ולפעולה. על הקרן לשוחח עם משרד החינוך על הצורך בשינוי עמוק במדיניות, הגדרת יעדים, הבהרת מושגים ובניית תכנית לאומית שתיצור מיקוד במצוינות ותעלה את הרף.

להצמיח הוראה מותאמת לכל תלמיד

התלמידים מגיעים אל חטיבת הביניים ממספר בתי ספר יסודיים שכונתיים. כל בית ספר יסודי לימד מעט אחרת ועם הזמן ההבדלים ביניהם ניכרים. לעתים מדובר בפערים של ממש שחשוב מאוד לזהותם בהקדם. כאשר בית הספר מקיים מבחני קבלה לכיתות מצוינות ולהקבצות במעבר בין היסודי לחטיבה, מאותרים בהם רק התלמידים שהפגינו ידע, יכולת ומוטיבציה ביסודי.

בדרך זו קל לפספס תלמידות ותלמידים רבים שמבשילים מאוחר. לא קשה לתייג אותם מוקדם מדי ולהציב אותם בכיתת לימוד רגילה או בהקבצה פחות מתקדמת. זאת למרות שייטכן שכל מה שדרוש להם זו השלמה ותמיכה. אם אין בבית הספר מנגנונים של אבחון מדויק וסולמות הדוחפים ומאפשרים לתלמידים לעלות לקבוצות הגבוהות, הפערים עד מהרה גדלים ומתרחבים.

ממבחי מיצ"ב ו-TIMSS אפשר ללמוד שהפערים בישראל הם בהלימה לרמת ההכנסה וההשכלה של משפחת התלמיד. בכיתה ח' הפערים במתמטיקה הם כבר מעל לשתי שנות לימוד, ונדמה שלא ניתן לגשר עליהם בכיתה אחת המשותפת לכולם. עושה רושם שהתלמידים שמגיעים ממשפחות מבוססות יותר, מוכנים הרבה יותר ללמידה בחטיבת הביניים, מה שמחייב מענה רציני ועמוק.

לשם כך, כבר בכיתה ז' המורים זקוקים לכלי אבחון שיעזרו להם לזהות את תמונת הידע, היכולות והקשיים של כל תלמיד. ישנם בתי ספר שמשתמשים במספר כלי אבחון, אך הם אינם בהכרח ממוקדים במתמטיקה ובמדעים ומרביתם לא מציגים את התוצאות מול טווח הנורמה. תוצאות האבחון משמשות בעיקר להוראה בקבוצות בכיתה הטרוגנית, או לקראת חלוקה להקבצות.

מה שנדרש הוא להיעזר בממצאי האבחון כדי לבנות לכל תלמיד ותלמידה תכנית למידה אישית. הכוונה לתכנית מדורגת, שנשענת על תמונת המצב האינדיבידואלית, מציבה יעדים, מדדים ולוחות זמנים, ומפרטת את הפעולות המתוכננות. מדובר בתכנית פשוטה להכנה וליישום, שתציב את התלמיד, את המורה ואת ההורים 'על אותו עמוד' וסביבה הם יקיימו את הדיאלוג ביניהם.

האתגר הוא לפתח כלים ושיטות שיהיו פשוטים, אך לא פשטניים. כאלו שיספקו למורים, לתלמידים ולהורים מידע מידי ובעל ערך, אך שהיישום שלהם לא יחייב השתלמויות מיוחדות, תוספת זמן, או שינויים בהתארגנות להוראה. חשוב להבין שמי שמעוניין בתכנית למידה אישית הם בעיקר התלמידים וההורים. המורים ככלל, עדיין לא משוכנעים שהדבר רצוי ואפשרי.

לאור זאת, על הקרן לסייע לפתח ולשכלל כלי אבחון, ניטור, תבניות וכלים לתכנית למידה אישית במתמטיקה ובמדעים. השאיפה היא שכבר באסיפת ההורים הראשונה בכיתה ז', ההורים והתלמיד ישוחחו עם המורה המקצועית על ממצאי האבחון של התלמיד ועל התכנית שהמורה מציעה לו לסמסטר הקרוב ולשנת הלימודים. במהלך השנה, יתקיים דיאלוג אודות התקדמות וקשיים, מתוך מטרה להביא את התלמיד למאמץ והשקעה, וזאת כדי שכמה שיותר תלמידים יוכלו להשתלב בכיתות המצוינות ובהקבצות המתקדמות. בסוף כיתה ט' המורים (והתלמידים) יהיו זקוקים למשוב באמצעות כלי אובייקטיבי שיאפשר לדעת עד כמה תלמידיהם מוכנים, קוגניטיבית, רגשית ומבחינת הרגלי למידה, לקראת הלימודים בחמש היחידות בתיכון.

לפתח חומרי לימוד מאתגרים מבוססי מתמטיקה גבוהה

ניכר שקיים פער די גדול בין המקום הלימודי שבו התלמידים מסיימים את כיתה ט' ובין הנדרש מהם בתחילת כיתה י'. במתמטיקה, האינדיקציות לכך הן אחוזי הנשירה הגבוהים מכיתות חמש היחידות והשיעור הנמוך של מצטיינים במבחן פיז"ה. במדעים הפער חריף עוד יותר, הלימודים כמעט ולא מובילים לחמש יחידות ומרבית התלמידים כלל לא ממשיכים ללמוד את התחום בתיכון.

תכנית הלימודים במתמטיקה עברה שינוי ועדכון בתקופה האחרונה, ובתוך כך ניתן דגש גובר לבניית הרצף בין חטיבת הביניים לתיכון, בעיקר בכיתה ט'. מתקבל רושם שהמיקוד הוא בהעמקת בסיס הידע והמיומנויות המתמטיות, ופחות ביישום ובבניית מיומנויות אורייניות מתקדמות. הציפייה של מקבלי החלטות היא לשיפור במיצ"ב, ב-TIMSS ובמעבר לחמש יחידות, אך לא בפיז"ה.

תכנית הלימודים במדעים נותרה בעינה שנים ארוכות, עם התאמות למספר שעות הלימוד שהופחת. מכיוון שכיתת המדעים הטרטוגנית, המכנה המתמטי המשותף של התלמידים נמוך – לכן האפשרויות להעמקה כמותנית מוגבלות. מסלולי המצוינות שהוקמו בשנים האחרונות לא הולכים עקב בצד אגודל עם תכנית הלימודים, ומציעים חומרים מאתגרים והתנסויות מעמיקות יותר.

המורים מדווחים על תחושה של בלבול. הם מזהים פער בין הציפיות שלהם ומהם ובין היכולות והאפשרויות העומדות לרשותם. איכות חומרי הלימוד מגוונת ונשמעים דיווחים על קושי לאתר בהם משימות לימודיות מאתגרות המעוררות לחשיבה מעמיקה. מורים מדווחים כי הם אינם מרגישים 'בעלות' על החומרים ושאינם להם זמן להגיע להבנה מעמיקה עם התלמידים.

בכותרת מתווה הדרך של הקרן נכתב: "להעלות את הרף", והכוונה היא בין השאר לרמת האתגר והעומק של חומרי הלימוד. על הקרן כעת למפות את חומרי הלימוד הקיימים במערכת, לחזק את אלו שעומדים ברף הגבוה ובמידת הצורך להשקיע בפיתוח של חומרים חדשים. חיוני לתת את הדעת מראש לאופן ההפעלה של החומרים במערכת, ולא להסתפק בפיתוח משוכלל ובפייולוט מוצלח.

עוד נכתב במתווה שהקרן תתמקד בהרחבת מסלולי המצוינות בחטיבת הביניים, המציעים 'חבילה' של מתמטיקה ברמה גבוהה עם אוריינות מתקדמת ושילוב של מתמטיקה בתחומי המדעים. לכן, חשוב למקד את מאמצי הפיתוח בראש ובראשונה לחומרים שישמשו במסלולים הללו, ורק לאחר מכן, במידת הצורך והאפשרות, למסלולי הלימוד האחרים.

לאור זאת, על הקרן לסייע לפתח חומרי לימוד מאתגרים המשלבים מתמטיקה גבוהה, אוריינות מתקדמת, רלבנטיות לעולם האמתי ויישומיות בתחומי המדעים. יש לבצע את הפיתוח בשיתוף עמוק בין גורמי הפיתוח ובין הגורמים המפעילים מסלולי מצוינות בבתי הספר. חשוב לשתף מורים בצוותי הפיתוח, לעודד פיתוח שנעשה על-ידי מורים, וליצור סביבות פיתוח שמאפשרות למורים להציע משוב, לבחור משימות, ולבצע בהן התאמות. ניתן לשקול להסתמך על קהילות המורים כמקום שבו מורים עובדים יחדיו על פיתוח והתאמה של חומרי לימוד.

לשמש זרז לצמיחה של הוראה איכותית

המורים הטובים שנמשכים דווקא אל חטיבות הביניים מספרים שהם פורחים במצב של העדר יעדים ברורים המוכתבים מלמעלה. הם מוצאים בואקום הזה קרקע פורייה ליוזמה וליצירה. אולם המורים הללו הם מיעוט, ואף הם מדווחים שהמרחב של שיקול הדעת המקצועי שלהם נמוך ומצוי בדעיכה. הם חשים שהמערכת מגבירה את הפיקוח, המדידה והבקרה ולא מאפשרת להם גמישות.

המורים מרגישים כי לא ניתן בהם אמון. הם אומרים שהיחס אליהם הוא כאל 'צרכנים' של תכניות וחומרים שהוכנו בידי אחרים, ושכל תפקידם הוא 'להעביר' אותם לכיתה. הם מציינים שהם רוצים להיות הרבה יותר מעמיקים ועצמאיים, אולם הם טוענים שאינם להם זמן לכך ואינם ברשותם כלי אבחון אובייקטיביים שמאפשרים להם לקבל משוב על עבודתם ועל התקדמות תלמידיהם.

מקבלי החלטות במערכת ציינו כי אינם סבורים שאפשר ורצוי לתת אוטונומיה מקצועית לכל המורים בחטיבת הביניים. הם הדגישו שאיכות ההוראה בחטיבת הביניים פחות טובה מזו שבתוכן. הבדלי השכר בין מורים בחטיבת הביניים ומורים בתוכן עולים על 40% בשל הסכמי השכר השונים, וזו אחת הסיבות לכך שמורים שואפים ללמד בתוכן.

המציאות הזו היא אתגר מיוחד לקרן. כקרן שפועלת עם מורים ועבור מורים, עליה להודות שלא לא תוכל ליצור שינוי עמוק במצב. בשונה מהתיכון ששם מדובר בקבוצה יחסית קטנה ומשכילה של מורים, הרי שבחטיבת הביניים גם אין מחסור במורים ולא צפויה פרישה רחבה בשנים הקרובות. מכאן עולה שהקרן תוכל לשמש לכל היותר כזרז לתהליכים של שינוי.

לאור זאת, על הקרן ליצור תנופה שתעלה על נס את חשיבות חטיבת הביניים ותיתן רוה גבית ומעמד ציבורי למורים. עליה לרתום את מנהלת הייטק להוראה ואת המכון להוראה מתקדמת כדי לגבש התמחות לחטיבת הביניים בהכשרות ובפיתוח המקצועי. מתווה הקרן מצוין כי מדובר בגיל שבו התלמידים מגבשים דרך וזקוקים ליד מכוונת ולתכנית אישית, ולכן יש צורך בהכשרה ייעודית, קוגניטיבית, רגשית ומבחינת פיתוח הרגלי למידה. צריך לזכור שהצלחת הקרן תלויה באיכות ההוראה של המורים בכיתות, ולכן מדובר בחולייה חשובה מאוד שעל הקרן להעמיק בה יותר.

להרחיב את היצע מסלולי המצוינות בבתי הספר

בקהילה המקומית מודעים היטב לפערים המתרחבים בחטיבת הביניים. אף אחד לא רוצה שהילד או הילדה שלו ימצאו את עצמם בצד הלא נכון של הפערים. לכן, בשנים האחרונות צצות בערים שונות יוזמות להקמת בתי ספר ייחודיים שמושכים אליהם תלמידים מצטיינים עם בחינות קבלה. מאותה סיבה מנהלי בתי ספר פותחים אצלם כיתות מצוינות נפרדות החל מכיתה ז'.

אנשי חינוך רבים סבורים שזהו תהליך רע שרק מרחיב את הפערים. הם יוצאים כנגד הסללה מוקדמת ומדגישים שלמידה משותפת היא יתרון חברתי ולימודי. כאשר בתי ספר מופרדים לחזקים וחלשים, ייתכן שקל יותר ללמד וללמוד בגלל ההומוגניות, אבל בלתי אפשרי להתקדם. זה המצב גם כאשר בתוך בית ספר ההפרדה נעשית מוקדם מדי ואין אפשרות מעשית לעלות ברמה.

אבל, וזה אבל חשוב – בית ספר שמתארגן לעודד מצוינות, יכול להפוך את ההטרוגניות להזדמנות. מתווה הדרך שהציעה הקרן כותב זאת במפורש ומדגיש שיש להרחיב משמעותית את היצע של מסלולי המצוינות ולעודד תלמידים לעלות ברמה. על בתי הספר להדגים מצוינות בעשייתם, להגדיר יעדים ומדדים, לאסוף ולנתח נתונים, ולתת אמון, גיבוי ותנאי עבודה לצוות המקצועי.

ישנם בתי ספר בישראל שכבר עושים את זה, וניתן לראות שמעל ל-40% מתלמידי כיתה ט' שלהם לומדים במסלול המשלב מתמטיקה גבוהה עם יישומיה במדעים. יש מתוכם בתי ספר ששיעור דומה של בוגרי יב' שלהם מסיים חמש יחידות במתמטיקה ובמקצוע מדעי. על הקרן לאתר את בתי הספר הללו, להעלותם על נס, ולאפשר לאחרים ללמוד מהם.

מאידך, ישנם בתי ספר אחרים שבהם ניכר פער בין כוונה לעשייה. איכות הניהול מגוונת והם אינם נשענים באופן שיטתי על אבחון וניתוח. בכל הנוגע למסלולי מצוינות הם פועלים על 'טייס אוטומטי'. כמעט ואין בהם מעבריות אל המסלולים המיוחדים במהלך השנים. בהקבצות הגבוהות במתמטיקה אין מתאם אפקטיבי בין רמת הידע והמיומנות בסוף כיתה ט' וזו הנדרשת בכיתה י'.

הבעיות הללו מופיעות בעיקר בבתי ספר ערביים, דתיים ובפריפריה, אך גם במרכז לא קיים מערך תמיכה אפקטיבי במנהלים, אין להם חונכות סדורה והם אינם מקיימים פיתוח מקצועי בקהילות, אלא במקרים שהבעלות או הפיקוח מקיימים פורום של מנהלים. חסרים מאוד ארגונים מקצועיים ומומחים שיכולים לסייע למנהל בתהליך ההתארגנות של בית הספר לעבר חיזוק המצוינות.

לאור זאת, על הקרן לשקול ארבעה צירי פעולה מדורגים:

- א. לזהות בתי ספר שמצליחים לעמוד ביעדי הכמות והאיכות של לפחות 40% מבוגרי כיתה ט' שהשלימו מסלול מצוינות משולב ומפגינים מוכנות טובה למסלולי חמש היחידות. יש לתעד, ללמוד ולהפיץ את ניסיונם.
- ב. לסייע לפתח יכולות ומומחיות שיוכלו לעמוד לרשותם של מנהלי בתי ספר שיבחרו להוביל דרך של התארגנות למצוינות בבית הספר.
- ג. לעזור להרחיב את היצע מסלולי המצוינות הקיימים כיום בבתי הספר. לתת דגש לפתיחה רחבה בכיתה ז' וליצירת התמחויות מתקדמות בכיתה ט'.
- ד. לחבור לבעליות ולפיקוח כדי להדגים ולהטמיע בהיקף רחב מהלך שישלב שימוש בנתונים, סדירויות, רצפים, אבחון, קהילות מורים ותכניות למידה אישיות.