מכון מופ"ת

בית ספר למחקר ולפיתוח תכניות
בהכשרת עובדי חינוך והוראה במכללות (ע"ר)

KPI קהילות למידה

ביצועי מפתח להבטחת קהילות למידה אפקטיביות



*KPI – KEY PERFORMANCE INDICATOR

מבוא

מהי קהילה מקצועית לומדת?



קהילה מקצועית לומדת היא קבוצה של אנשי מקצוע הבוחנים באופן משותף את הידע והפרקטיקות שלהם ודנים בהם, למטרת שיפור מקצועי.

מודל הלמידה בקהילה מקצועית לומדת מבוסס על שיח וחקר של עמיתים סביב סוגיה או אתגר שנבחרו על ידם, באמצעות כלים מובנים המבטיחים את איכות ושיטתיות הלמידה.

לא כל קבוצת למידה או עניין מקצועית היא קהילה מקצועית לומדת. בשונה מחלק מהמודלים של פיתוח מקצועי, בקהילות מקצועיות לומדות מושם דגש במיוחד על השתתפות ומעורבות גבוהה של חברי הקהילה ועל הפן היישומי.

בניגוד לתהליכי למידה מסורתיים, הידע בקהילה הוא תוצר של חקר ועיבוד משותף של ההתנסות המקצועית, למטרת שינוי של פרקטיקות העבודה.

הניסיון שלנו - קהילות מקצועיות לומדות של מורים בישראל

במכון מופ"ת הובלנו בשנים האחרונות קהילות מקצועיות לומדות כמסגרת לפיתוח מקצועי של צוותי הוראה.

אנו מאמינים שחלק ניכר מהתובנות שעולות מהניסיון שנצבר רלבנטי לקהלי יעד נוספים במערכת החינוך ומחוצה לה ולא רק בהקשרים של פיתוח מקצועי.

במכון הצטבר ניסיון רב, היקפי פעילות נרחבים ושיתופי פעולה עם סדרה גדולה של בעלי עניין במערכת החינוך - כל אלו מאפשרים לנו להציע הכוונה לדגמים ויישומים מיטביים של קהילות לומדות.

דוח זה מתבסס על שתי תוכניות / מהלכים ארציים מקיפים של קהילות מורים לומדות, בהובלה משותפת של מכון מופ"ת - המכון הארצי למחקר ופיתוח בהכשרת מורים בישראל עם גורמים במשרד החינוך ובעלי עניין נוספים.

מהלך 'השקפה' (מורים מובילים)

מהלך ארצי מקיף לשיפור איכויות ההוראה והלמידה באמצעות קהילות בית-ספריות החוקרות את פרקטיקות ההוראה שלהן. הקהילות יוצרות רשת של למידה מקצועית של מורות ומורים, על ידי מורות ומורים, ולמען מורות ומורים.

קהילות השקפה מתגבשות סביב תחום דעת או מוקד עניין פדגוגי משותף, ולומדות יחד נושאים וסוגיות הקשורים לעבודתן. מטרת הקהילות היא לשכלל את ההוראה ולשפר את למידת התלמידים ואת הישגיהם. את הקהילה מנחה מורה מתוך צוות בית הספר, המובילה את חברות הקהילה בתהליכי למידה מהפרקטיקה. יחד הן מפתחות דרכי הוראה הנטועות בהקשר הבית-ספרי ומתנסות בהן. בד בבד עם הנחיית הקהילות הבית-ספריות, המורות המובילות משתתפות בקהילות מחוזיות, כחלק מהכשרתן, ומקבלות הנחיה וליווי מקצועי.

הבסיס הרעיוני להפעלת הקהילות נובע מעדויות בשדה מהתנסויות וממחקרים בארץ ובעולם המצביעים על כך שמודל הקהילות מספק תנאים כגון: שיח עמיתים מתמשך הקשור לפרקטיקה, התאמה לצרכים וליעדים הבית-ספריים ומעורבות גבוהה של צוותי ההוראה - אשר נמצאו כתורמים לאפקטיביות של תהליכי פיתוח מקצועי.

קהילות מקצועיות לומדות דיסציפלינריות

מודל של קהילה מקצועית לומדת אשר תופס תאוצה רבה בשנים האחרונות בישראל. בשונה מקהילות בית ספריות, קהילות אלו מתמקדות בתחום דעת/תפקיד מסוים והן פועלות אחרי שעות הלימודים, מחוץ לבית הספר. בשל ההתמקדות בתחום דעת מסוים הן מציעות מסגרת מקצועית תומכת למורים אשר לעתים הם היחידים בבית ספרם המלמדים את תחום הדעת.

קהילות אלו מקדמות ידע, תוכן וכישורים פדגוגיים בדיסציפלינה ספציפית או בתפקיד מסוים, כדי לתרום להתפתחות המקצועית של המורים ובכך לקדם את למידת התלמידים. הדגש בהן הוא על יצירה ושיפור של ידע תוכן פדגוגי - PCK) (Pedagogic Content Knowledge , ומטרתן להעלות את רמת הידע והמיומנויות של המורים בתחום התמחותם.

רוב הקהילות הדיסציפלינריות הפועלות כיום בישראל הן קהילות מניפה: קהילות מורים המובלות על ידי שני מנחים, ופועלות תחת חסותו של גוף אקדמי המתמחה בתחום הדעת. מודל המניפה הינו היררכי ורב-כיווני: הגוף האקדמי מגבש "קהילת מובילים" המורכבת ממובילי קהילות השטח השונות ובמסגרתה רוכשים תוכן דיסציפלינרי חדשני, לצד מיומנויות הנחיה של קהילות למידה. במקביל, תכנים מקהילת שטח מסוימת מוצגית בקהילת המנחים וכך מגיעות לשאר הקהילות. בדרך זו התכנים נעים במורד ובמעלה המניפה, ומאפשרים את העשרת כלל המורים המשתתפים ברשת הקהילות.

קהילות מורים במספרים (נכון לשנת 2023)

	השקפה	קהילות מורים מקצועיות לומדות
שנת הקמה של המו"פ	2015	2016
קהילות מורים	1500	כ- 500
היקף משתתפים	9000	10000
היקף מנחים	1500	800
מסגרות	920 בתי ספר	40 תחומי תוכן (דיסציפלינות או תפקיד)

מה כולל הדוח?



דוח ה- KPI של קהילות הלמידה כולל **7 מדדים מרכזיים** בהם ניתן לזהות אמות מידה ביצועיות המעידות על הצלחה.

לכל מדד מצוינים האתגרים המרכזיים המאפיינים אותו, תיאור של הביצועים שיבטיחו את קיומו וכמה "טיפים של אלופים" המרכזים פרקטיקות מיטביות להבטחת הצלחת המדד.

למי יכול לסייע הדוח?

על אף שהדוח מתבסס על קהילות של צוותי הוראה, אנו מאמינים שהוא יכול לסייע לכל מי שמתכנן, מוביל או מלווה קהילות למידה מקצועיות –
ולכל מי שמבקש לקדם קהילה אפקטיבית, רלבנטית, אותנטית ומקיימת שמקדמת את המקצועיות הארגונית, ביניהם גורמים כגון:

- מתכנני ומנהלי תהליכים של קהילות לומדים בכל מסגרת ארגונית/אקדמית
- מנהלות ומנהלי בתי ספר והנהגות של רשתות חינוכיות
- גורמי מטה ומחוזות במשרד החינוך וגורמים העוסקים בפיתוח מקצועי
- אגפי חינוך חברה ורווחה ברשויות מקומיות
- צוותי הוראה, רכזי מקצוע, בעלי תפקידים [שילוב, הערכה]
- מובילים חינוכיים במגזר השלישי ובחינוך הלא פורמלי
- מובילי פיתוח מקצועי במגזר הציבורי והעסקי

למה כדאי **לדבר KPI?**

KPI - אמות מידה ביצועיות המעידות על הצלחה*

כלי לקבלת החלטות
בתכנון ויישום קהילת למידה

מדד ביצועי השטח
שיבטיח קהילה אפקטיבית



התבססות על ניסיון עשיר
בהובלת קהילות למידה

פעולות המקדמות קהילה
שעובדת לאורך זמן

*Kpi.org: “Key Performance Indicators (KPIs) are the critical (key) indicators of progress toward an intended result. KPIs provide a focus for strategic and operational improvement, create an analytical basis for decision making and help focus attention on what matters most.”

7 מדדי ה- KPI

01
הקהילה **נולדת** ממניעים וצרכים של למידה משותפת ושכלול העשייה המקצועית

02
סוג הקהילה נבחר בהתאם למטרות וליעדים שלה

03
קיים שיתוף פעולה מאזן ותורם בין בעלי העניין המובילים את הקהילה

04
הקהילה שומרת על **עקרונות עבודה מרכזיים:**
חקר פרקטיקות ושימוש בייצוגים, למידה שיתופית, ושמירה על מרחב בטוח, סדירויות ושגרות

05
חברי הקהילה בעלי **מוטיבציה** לקחת בה חלק, ומכירים **בתועלת האישית** שהיא מעניקה

06
מנחה הקהילה מצויד בכישורים ומיומנויות הנדרשים לאתגר

07
הפעילות בקהילה **משפיעה** על חבריה במעגלים שונים, ומניעה שינוי, הרחבה ועשייה לאורך זמן



1 • הקהילה נולדת מתוך **צורך ורצון** לצאת ללמידה משותפת **שמשכללת** את הפרקטיקה המקצועית של חבריה

מה עשוי לאתגר בנושא זה?

01 **הטמעה ש"התחפשה" לקהילה**: רצון להטמעת תוכן או מהלך באמצעות קהילה על אף שזוהי לא בהכרח המתודה הנכונה לאתגר (למשל היה אפקטיבי יותר להטמיע באמצעות קורס היברידי או ליווי ההטמעה בשטח, או למידה שמאמצת פרקטיקה מיטבית קיימת, כלומר בוחרת בתהליך שבמהותו הוא הפוך לקהילה, ללא בחינה חקרנית וביקורתית של פרקטיקה ואז התאמתה לכיתה).

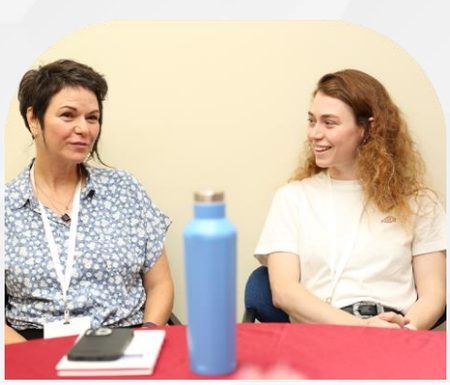
02 "**לא הבנו למה נכנסנו**" – ההצטרפות לקהילה לא נעשתה מרצונם של צוותי ההוראה או שהם לא הבינו את פורמט העבודה והלמידה בקהילות ומה יידרש מהם.

03 **בין רצון ליכולת**: צוותי ההוראה רוצים ללמוד בקהילה אך מסיבות שונות לא מצליחים להתפנות ולהתאים את עצמם ללמידה המשלבת חקר פרקטיקה, בשל המאמץ והזמן הנדרשים מהם גם בין המפגשים, ולא רק במהלכם, ולאורך זמן ממושך ולא רק בתקופה של סדרת פגישות תחומה.

04 **קושי למצוא את היחס הנכון** בין תמיכת גורמי הניהול ומעורבותם בקביעת המטרות והתכנים של הקהילה לבין הבטחת האותנטיות שלה והיכולת של הקהילה לממש את עצמה מתוך מוטיבציה פנימית. ככל שגורמים ניהוליים מבקשים להכתיב את המטרות והתכנים, כך גדל הסיכון שחברי הקהילה לא ירגישו שייכים ולא יניעו את המהלכים מתוך רצון פנימי.

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

- מוודאים שהקהילה קמה מהמניעים הנכונים – והכוחות היוזמים והמובילים את התהליך משלימים ומאזנים אחד את השני.
- חשוב שהקהילה תקום על בסיס תיאום ציפיות מסודר בין מי שיוזמים ומובילים אותה, לבין חבריה, תוך הגדרה משותפת של מטרות הקהילה ופורמט העבודה.





שומרים על איזון נכון בין top-down ל- bottom-up



ייסוד קהילה יצליח אם יקום על בסיס שותפות והדדיות – הכולל איתור של המכנה המשותף בין מה שמעסיק את צוותי הוראה לבין מה שהגורמים היוזמים והמנהלים הקהילה היו רוצים לקדם.

טיפים של אלופים



01 **גם מובילי הקהילה זקוקים לקהילה:** חשוב ליצור קהילות גם בקרב מנחי הקהילות וגם בקרב גורמי הניהול וההובלה- מנהלים, מפקחים, מפמ"רים או כל גורם אחר שיוזם או מוביל את קהילה. השתתפות בקהילה לומדת מאפשרת להכיר מקרוב את נקודות החוזק, האתגרים והצרכים של הלמידה בקהילות.

02 **ממפים**: לפני שמקימים קהילה כדאי למפות את השטח ולאפיין את הצרכים והסוגיות המעסיקות את קהל היעד הפוטנציאלי. המידע שייאסף יכול לסייע בבחירת אופן ההפעלה של הקהילה (פנים מוסדית, רוחבית וכד') ובפנייה יזומה למשתתפים פוטנציאלים.

03 **מטרימים**: קיום מפגשי חשיפה מקדימים למשתתפי הקהילה שהביעו התעניינות או נרשמו להשתתף בקהילה לומדת, יגביר את הסיכוי שהם "ידעו למה הם הגיעו" ויקצר את זמן ההסתגלות למודל העבודה והלמידה הייחודי של הקהילות.

04 **"בזמן הנכון"**: לא כדאי להקים קהילה אם אין את הפניות או היכולת הנדרשת.
למשל, בבית ספר שבו נכנס מנהל לשנתו הראשונה והוא עוסק בהתמקמות ולמידה של התפקיד, יהיה קשה יותר להבטיח פניות להקמה של קהילה חדשה והפעלה שלה.

2. סוג הקהילה **נבחר** בהתאם למטרות וליעדים שלה



ישנם סוגים שונים של קהילות למידה (לדוגמה: קהילה מקצועית לומדת - PLC, קהילת אנשי מקצוע- CoP) ולכל סוג של קהילה ישנם מספר מודלים להפעלה.

ההבדל בין המודלים השונים נובע, בין היתר, מקהל היעד (הטרוגני או הומוגני, אנשי עסקים או אנשי חינוך וכדומה), אופן מפגש הקהילה (פנים אל פנים, באופן מקוון, היברידי וכו'), מוטת ההשפעה של הקהילה (בית ספרי, עירוני, מחוזי וכדומה), תחום התוכן שבו הקהילה עוסקת ועוד.

בחירת סוג הקהילה ומודל הפעלתה הינה קריטית להצלחת הקהילה.



מה עשוי לאתגר בנושא זה?

01 **"רגע יש יותר מסוג אחד?"** חוסר היכרות עם היתרונות והחסרונות של סוגים שונים של קהילות, שעלולים להביל לבחירה בסוג שאינו מתאים למטרות וליעדים שאנו מעוניינים לקדם.

02 **"נעשה מה שנוח":** בחירה בסוג קהילה מסוים משיקולי נוחות ולא משיקולים פדגוגיים.

03 **"דיגיטל לשם הדיגיטל"** בחירה בקהילה דיגיטלית כאשר אין יכולת מתאימה או צורך רלוונטי. למשל בחירה בקהילה מקוונת לצוותי הוראה עם אוריינות דיגיטלית נמוכה או לאוכלוסייה שקל לה להיפגש פרונטלי ואינה מבוזרת.

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

בוחנים אפשרויות וחלופות להפעלת הקהילה

הגורמים השותפים להקמת הקהילה מכירים את היתרונות והחסרונות של המודלים השונים להפעלת קהילה ובוחנים אותם לפני עיצוב התהליך.

קהילה חוץ בית ספרית

פתרון מתאים במיוחד כשנרצה...

להעמיק ולשכלל ידע פדגוגי בתחום דעת ספציפי, לאור שינוי, אתגר או מאפיין ייחודי של אותו תחום המחייב עיבוד וליבון .

לקיים שיח קונקרטי על מיקרו-פרקטיקות בתוך עולם מקצועי ספציפי.

להעצים ולחזק מורות ומורים בודדים בתחום המקצועי שלהם בבית הספר.

להגביר מוטיבציה באמצעות שיח בקבוצת שווים.

להגביר רישות וליצור שיתופי פעולה פרוייקטים רוחביים.

קהילה פנים בית ספרית

פתרון מתאים במיוחד כשנרצה...

לחזק את הקשרים המקצועיים והאישיים בצוות בית הספר.

שתהליך הלמידה בקהילה יכלול פתרון לבעיה / אתגר משותפים לצוותי הוראה הפועלים באותה סביבה

להצמיח כוחות פנימיים בית-ספריים ומנהיגות ביניים האמונה על תהליך הפיתוח המקצועי

להוביל מהלך בית ספרי חדש או להטמיע שינוי

לשמר ולפתח ידע מתוך ובתוך בית הספר

להבטיח הפעלה קלה ונוחה מבחינה תפעולית כשניתן להשתלב בפלטפורמות וסדירויות קיימות (כגון: צוותים דיסציפלינריים או שכבתיים)

טיפים של אלופים

01 **מותר לערבב!** אפשר לשלב ולגוון בין סוגי הקהילות, למשל להפעיל לסירוגין את קהילה באופן פיזי ודיגיטלי, או לקיים מספר מפגשים משותפים של קהילות פנים בית ספריות מבתי ספר שונים.

02 **מה עשו אחרים במצבי?** נלמד מה עבד בניסיונות מוצלחים של אחרים, שהקימו קהילה הדומה לסוג שבחרנו.

03 **להתלבט ביחד:** ננהל שיח על בחירת סוג הקהילה עם הגורמים שאיתם חשבנו לצאת לדרך למשל– גוף מלווה אקדמי, המנחה, גורמים מחוזיים ועוד.





3 • קיים **שיתוף פעולה** מאזן ותורם בין בעלי העניין המובילים את **הקהילה**

הקמה והפעלה של קהילת לומדים היא תוצר של שיתוף פעולה בין מספר בעלי עניין.
אלו יכולים להיות גורמים שונים במטה המשרד כמו גורמי פיקוח, מומחים דיסציפלינאריים וגורמים האמונים על הפיתוח המקצועי.
לצידם יש גורמי הפעלה שונים כמו מנהלי המוסדות ומנחים.

להרחבה על בעלי העניין השונים קראו עוד בפרק הנספח לדוח.



מה עשוי לאתגר בנושא זה?

01 **של מי הקהילה הזאת?** חוסר תיאום בין הגורמים השונים עלול להוביל לכפילויות או לגרום לכך שנושאים שונים "יפלו בין הכיסאות".

02 **איך עובדים בזה?** חוסר הבנה של אופן עבודת הקהילה, מצד הגורמים הסובבים את הקהילות. למשל: ציפייה של גורמי הדרכה שהקהילות יפעלו כהרצאות והשתלמות, או רצון של גורמי פיקוח להשתמש בקהילות להעברת מסרים לשטח וליישום מדיניות.

03 **מתנגשים:** התנגשות בין רצונות ויעדים מנוגדים של גורמים שונים. למשל: מנהלי בתי ספר המעוניינים שהצוות החינוכי יפעלו במסגרת קהילה פנים בית ספרית, על מנת לחזק את העבודה הצוותית, אל מול המפקחים המקצועיים המעוניינים שהמורים יפעלו בקהילות דיסציפלינאריות, כדי לקדם את ההתמקצעות הפרופסיונלית.

04 **מי הזיז את הפיתוח המקצועי שלי?** הקהילה עלולה להוות מעין איום על מנגנוני פיתוח מקצועי קיימים: למשל, גורמי הדרכה מחוזיים עשויים לחוש שהקהילות מחליפות את תהליכי הפיתוח המקצועי שהם מובילים, וגורמים בפיקוח עשויים לטעון שהקהילות אינן מקדמות את מדיניות מקצועית ויעדים שהם מציבים.

05 **קושי בזרימת מידע בין מטה לשטח:** למשל לגבי הצרכים המדויקים בהקמת הקהילה, התכנים שנכון לעסוק בהם והמענה שהקהילה אמורה לספק, יכולים להביא לקריאת מצב לא נכונה ולניתוב לא נכון של משאבים.



3• קיים **שיתוף פעולה** מאזן ותורם בין בעלי העניין המובילים את **הקהילה**

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

עובדים בסינרגיה
הצלחת הקהילות טמונה בחלוקה נכונה בין השחקנים השונים במגרש, ובתקשורת רציפה ביניהם:



קהילה
צוותי ההוראה נפגשים למסגרת למידה קבועה, ועובדים בהובלת מנחה הקהילה על שיפור דרכי ההוראה, באמצעות שיטות של חקר פרקטיקה- כלומר, התבוננות על התנהגות והתנהלות מעשית רווחת ביום יום בתהליכי הלמידה וההוראה ובחינה שלה: למה להשתמש בעשייה בזו, מתי להשתמש בה ואיך להוציא אותה לפועל.

הנחייה והובלה - מנחי קהילות
- הובלת והנחיית תהליך הלמידה בקהילה, תוך התאמה למטרות והמאפיינים הייחודיים של כל קהילה.
- חברות בקהילת מנחים.

ניהול בפועל – הנהלת מוסד / מפמ"ר
- ייזום והקמת קהילות
- מעורבות בקביעת מטרות הקהילה
- קיום סדירויות ומשאבים מתאימים
- תיאום בין גורמי הליווי והניהול לבין הקהילה
- איתור גורמי הנחיה ותמיכה בהם
- יצירת פלטפורמות לעשייה ולהשפעה של הקהילה מעבר לגבולותיה

פיקוח מחוזי או משרדי
- פיקוח על עקרונות הליבה
- תמיכה בהקמת קהילות וארגונם
- סיוע במציאת משאבים ובתיחזוק
- תיעוד והערכה

גוף אקדמי מלווה ו/או גורם הדרכה מקצועי ו/או מרכזי פסג"ה
- ליווי גורמי הניהול האזורי בשלבי התכנון
- הכשרה וליווי של מנחי הקהילות
- פיתוח והטמעת כלי למידה, מחקר והערכה

רשויות מקומיות או גורמים אזוריים
- חיבור בין קהילות
- מינוף הקהילות למהלכים רשותיים

האגף להכשרת עובדי הוראה
- הקצאת משאבים
- קביעת מטרות
- הגדרת מסגרות פעולה
- תכלול ובקרה

מו"פ: ידע, הכשרה והערכה
- פיתוח ידע וכלים והטמעתם
- יצירת שותפויות ופורומים ללמידה
- קיום תהליכי הערכה
- מעורבות בתהליכי קבלת החלטות בכל הרמות

3• קיים **שיתוף פעולה** מאזן ותורם בין בעלי העניין המובילים את **הקהילה**

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה? (המשך)

מנהיגות תומכת:

גורמי המנהיגות השונים נדרשים למספר פעולות תומכות:

המטה הארצי / אגף ההכשרה: הקצאת משאבים ואפשור מסגרות העבודה של הקהילות.

גורמי הפיקוח השונים : שותפות בתכנון והקמת הקהילות, הכרה בערך שלהן לקידום איכות ההוראה. תמיכה באוטונומיה של הקהילה ובשמירה עליה כ"מרחב בטוח" בו יכולים חברי הקהילה להתבטא בחופשיות.

הפיקוח המחוזי: סיוע בליווי הקהילות, בתיאום מול גופי מחקר וגורמים מלווים, בארגון הקהילות בפועל (בקהילות חוץ-בית ספריות).

פיקוח המקצועי מקדם את הקהילה כ'מעבדה' מקצועית לבדיקת נושאים חדשים והובלת תהליכים מקצועיים, שותפות בהובלה ותקצוב הקהילות (בקהילות דיסציפלינריות).

גורמי החינוך ברשות המקומית שותפות לתהליכי הלמידה המתרחשים בקהילות, וחיזוק הקהילות כפלטפורמה לפיתוח מקצועי רשותי המוביל תהליכים חינוכיים רשותיים.

לומדים מהטובים ביותר:

הקהילות מלוות על ידי גורמי מו"פ מקצועיים, הפועלים בתיאום עם כלל תהליכי ההדרכה והפיתוח המקצועי. הם מסייעים בהכשרת המנחים, הקניית כלים מקצועיים לתפעול הקהילה, והעמקת התוכן המקצועי הנידון בהן.
גופי המו"פ מכירים את מקומם, נותנים מקום לכוחות הפנימיים של הקהילה לפעול, ולא פוגעים באופי הלמידה הקהילתי. הגופים המלווים מעורבים באופן מיוחד בשלבי הקמת הקהילה, ובמשך הזמן מצמצמים את מעורבותם לכדי ליווי וסיוע חיצוני.



מובילי הקהילה מגויסים להצלחתה:

מובילי הקהילה יהיו מי שיזמו, או מוגדרים כאחראים על פעילותה.
למשל, מפמ"ר בקהילות חוץ בית ספריות או הנהלת ביה"ס בקהילות בית ספריות.

מה זה אומר להוביל קהילה?

- עידוד צוותי ההוראה להצטרף לקהילות למידה, ויצירת האפשרות עבורם להשקיע בכך את זמן הפיתוח המקצועי שלהם.
- דאגה למשאבים הנדרשים לפעילות הקהילות: מקום מתאים, זמן קבוע למפגשים, ציוד רלבנטי, כיבוד ועוד.
- תמיכה בתהליכי השינוי שהקהילות יוזמות ומרחיבים את מעגל ההשפעה שלהן במרחבים השונים (ביה"ס / דיסציפלינה / תחום עניין אחר).
- הכרה בחופש הפעולה הנדרש להצלחת תהליך הלמידה בקהילות, והענקת מרחב לניהול עצמי ללא מעורבות יתר או תכתיבים.



3. קיים **שיתוף פעולה** מאזן ותורם בין בעלי העניין המובילים את **הקהילה**

טיפים של אלופים

01 **להסכים** על חלוקת התפקידים ותחומי האחריות בין כלל הגורמים היוזמים והמובילים של הקהילות כבר בתחילת הדרך.

02 **ליצור** שגרות של תקשורת רציפה בין כלל הגורמים לצורך סנכרון ושיתוף פעולה מיטבי.

03 **ליצור** מנגנוני איזון ובלימה שישמרו על מנהיגות מעורבת ותומכת אך לא קובעת. למשל, להקים צוות משותף עם נציגות מכלל הגורמים, שילווה את הקמת הקהילות וההפעלה שלהן. כך ירגישו כולם שהקהילות הן גם 'שלהם', ויוכלו להשפיע על התכנים הנידונים בקהילות, והיעדים שהן מקדמות.



4. הקהילה נפגשת תוך שמירה על **עקרונות עבודה מרכזיים:**

חקר פרקטיקות ושימוש בייצוגים, למידה שיתופית, בניית אמון ומרחב בטוח ושמירה על סדירויות ושגרות

קהילת הלומדים תקפיד על עקרונות עבודה מרכזיים הכוללים, בין השאר, חקר פרקטיקה מבוסס ייצוגים. כלומר, צוותי ההוראה בקהילה מתבוננים בייצוגי הוראה (כגון: עבודות תלמידים, וידאו מהכיתה, סיפור בעל-פה של אירוע), חוקרים אותם ומתכננים חלופות הוראה לאור התובנות.
ניתן לקרוא עוד על עקרונות אלו בפרק הנספחים בדוח.

מה עשוי לאתגר בנושא זה?

01 **הרגלים בעקבות השתלמות מקצועית מסורתית המבוססת הרצאות והקניית תוכן:** ייתכן פער בין תפיסה והרגלים של תהליכי פיתוח מקצועי המדגישים הקניית ידע ותרגולים "יבשים", לבין תפיסת הלמידה בקהילות המתבססת על התנסות פעילה בשדה וחקירה עצמית. פער זה עשוי להתבטא במחסור במנגנונים מתאימים לליווי הלמידה ולהכרה בידע, במיומנויות ובתהליכים המקצועיים המתקיימים במסגרתן.

02 **לא ממהרים להתמסר:** חקר פרקטיקה מחייב עשייה פעילה הכוללת הבאת ייצוגים מהשטח וניתוח פומבי משותף שלהן. זו צורת למידה שחלק מצוותי ההוראה לא מורגלים בה ואשר לוקח זמן לבסס (הרגלים של למידה פעילה, פתיחות רגשית, תחושה של מרחב בטוח, אמון בין חברי הקבוצה ועוד).

03 **קושי לשתף ולחשוף את העשייה:** היעדר תרבות של שיתוף, בעיקר בקשיים ובכישלונות ששם קיימות הזדמנות משמעותיות ללמידה.

04 **מזגזגים:** עבודה במודל לא סדור או לא שיטתי עלולה להוביל לחוסר פרודוקטיביות, לשיח רדוד שלא מאשר יצירת משמעות או לדיון ללא תוקף ומהימנות של התוצרים הקשורים אליו.





4. הקהילה נפגשת תוך שמירה על **עקרונות עבודה מרכזיים:**
חקר פרקטיקות ושימוש בייצוגים, למידה שיתופית, בניית אמון ומרחב בטוח ושמירה על סדירויות ושגרות.

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

יוצרים אמון ומרחב בטוח
בניית התהליך והקדשת חלק נכבד מהזמן במפגשים, ליצירת מרקם יחסים המאפשר אווירה של אמון ומרחב בטוח, פתיחות, היעדר ושיהוי שיפוטיות ואף תמיכה ופירגון הנובעים מערבות והזדהות הדדית.
האמון והמרחב הבטוח הם תנאים הכרחיים ללמידה אותנטית מהצלחות ובעיקר למידה מכישלונות וטעויות של יום יום. בתרבות הבית ספרית צוותי ההוראה פועלים לרוב לבד בכיתה, והשיתוף או החשיפה מקושרים לרוב לתהליכי הערכה מול צופה בתפקיד פיקוחי או ניהולי, ולא ללמידה ללא שיפוט. תנאי סף לאפשרות 'לפתוח את דלת הכיתה', לייצג את ההתרחשות כפי שהיא ולקבל משוב, הוא קיומו של בטחון פסיכולוגי, אמון ואמפתיה שמאפשרים הכלה ואווירה תומכת ובעקבותיה - למידה משמעותית וישימה.

חוקרים את הפעולות שלנו
הלמידה בקהילה מתבססת על הכרה בידע המקצועי הרב הטמון בחוויות היומיות של צוותי ההוראה באמצעות יישום גישות שונות לחקר הפרקטיקה, המאפשרים לחקור את ההתנסות ולהפיק ממנה תובנות רלוונטיות.
צוותי ההוראה לא מקבלים 'תוכן' אלא מבצעים רפלקציה שיתופית על עבודתם: אוספים ומנתחים נתונים מהשטח, בוחנים ראיות/ייצוגים באשר ליחס בין המטרות שהציבו, שיטות ההוראה בהם נקטו ותוצרי הלמידה של תלמידיהם, מסיקים מסקנות על פי הממצאים ועורכים שינויים לשיפור.

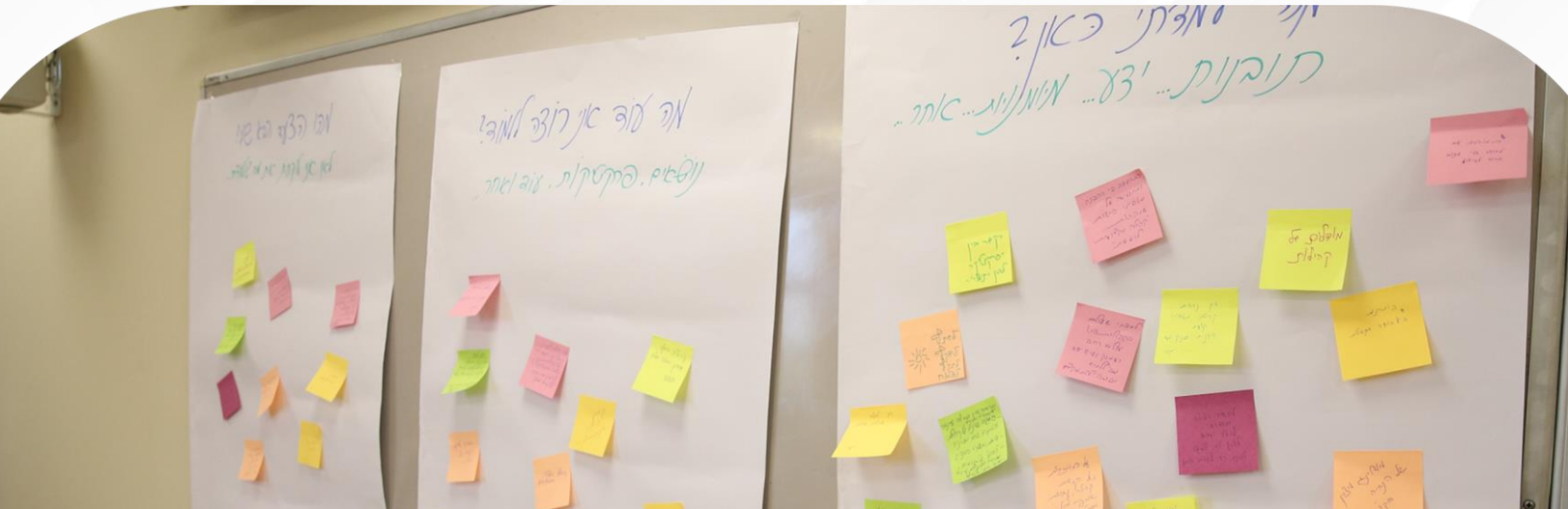
למידה מבוססת ייצוגים
לב מפגשי הקהילה הוא חיבור של עמיתים שרוצים לשפר את פרקטיקות העבודה שלהם ומקפידים על עבודה שיטתית, שימוש בפורמטים קבועים, ייצוגים ועדויות מהעשייה היומיומית (הקלטות, תמלול, צילום, תוצרים הקשורים לתהליך כגון עבודות תלמידים, סיפור בעל-פה של אירוע וכד') – במקום על תחושות או מחשבות תיאורטיות.

למידה על למידה
הלמידה בקהילה מהווה תמונת מראה (מודלינג) ללמידה אותה שואפים ליישם בכיתה. מבנה הלמידה הוא סדנאי: רוב הזמן מוקדש לשיח ויצירה של צוותי ההוראה, וחלק קטן מובל על-ידי גורמי ההנחיה המתנהלים יותר כשותפים מובילים מאשר כ'יודעי כל'. חווית למידה באמצעות הבניית ידע באופן פעיל ושיתופי מאפשרת לצוותי ההוראה ליישם שיטות דומות בכיתות.

הלומדים מובילים את הלמידה
הידע הנוצר בקהילה מתפתח מתוך שיתוף משמעותי, ותרומה של כל אחד מהמשתתפים. צוותי ההוראה אוספים נתונים המשמשים כבסיס לתהליכי הערכה עצמית מעצבת, המתקיימים לאורך כל תהליכי הלמידה בקהילה. המעורבות הפעילה של של צוותי ההוראה מגבירה את האפקטיביות של הלמידה והידע המקצועי שלהם, וכפועל יוצא משפרת את ההוראה בכיתות.

שוברים את המחיצות בין הלמידה לעשייה היומיומית
הלמידה בקהילה פורצת את גבולות המפגש ומתקיימת גם בין המפגשים, בעבודה א-סינכרונית: התנסות בשטח, חקירה של ההתנסות והבאת ייצוגים ועדויות, תקשורת יזומה ולא פורמלית בין המשתתפים והבאה של ייצוגים ותובנות חזרה למפגש בעקבות כל הפעולות שבוצעו טרם ההתכנסות.

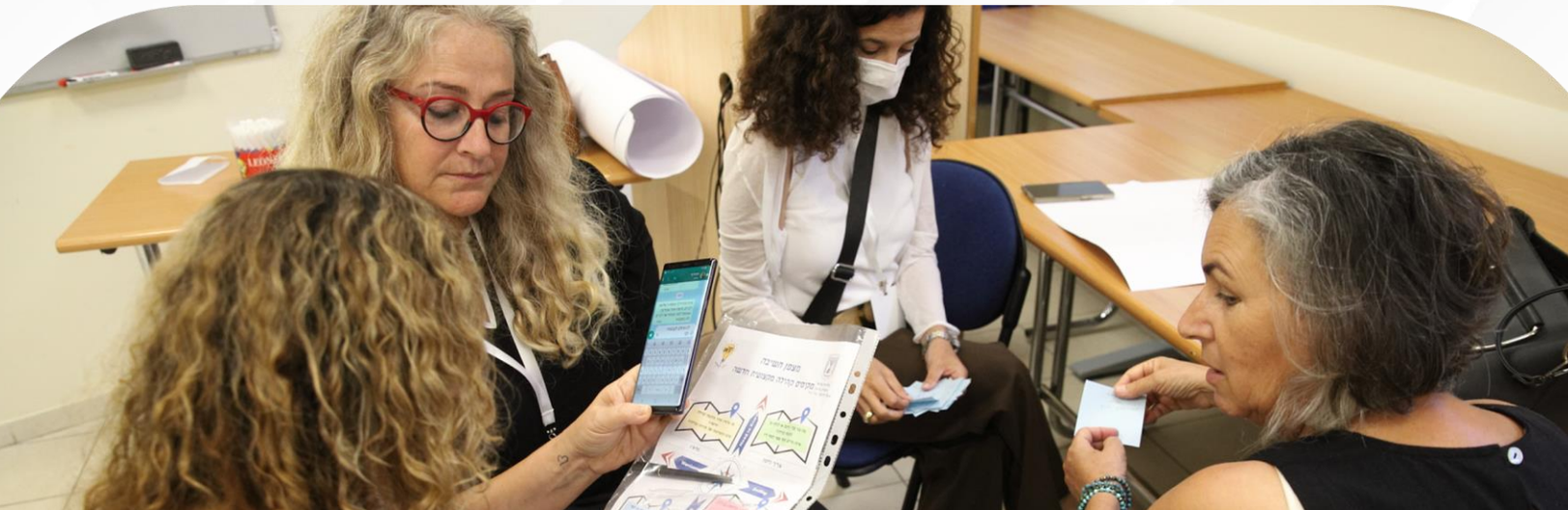
פורמט למידה מחזורי
תהליך הלמידה בקהילה הינו מחזורי ובנוי ממספר שלבים מרכזיים. מחזור הלמידה מאפשר להעמיק ולקדם פתרונות לסוגיות ואתגרים באופן שיטתי ותורם לשיפור מתמשך.



4. הקהילה נפגשת תוך שמירה על **עקרונות עבודה מרכזיים:**

חקר פרקטיקות ושימוש בייצוגים, למידה שיתופית, בניית אמון ומרחב בטוח ושמירה על סדירויות ושגרות.

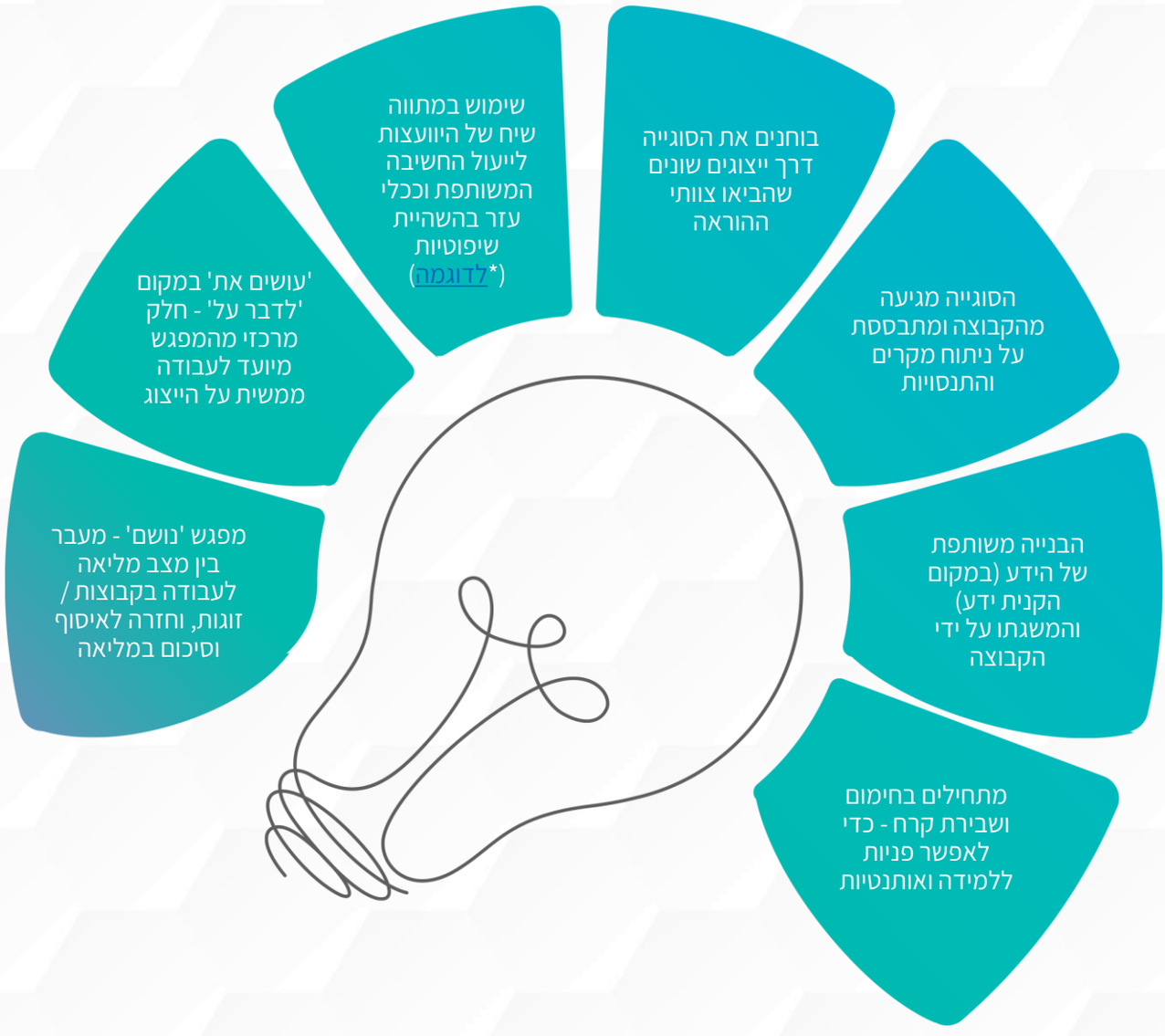




4. הקהילה נפגשת תוך שמירה על **עקרונות עבודה מרכזיים:**

חקר פרקטיקות ושימוש בייצוגים, למידה שיתופית, בניית אמון ומרחב בטוח ושמירה על סדירויות ושגרות.

עקרונות למפגש קהילה מיטבי



***עוד על מתווי שיח –בפרק הנספחים**



4. הקהילה נפגשת תוך שמירה על **עקרונות עבודה מרכזיים:**

חקר פרקטיקות ושימוש בייצוגים, למידה שיתופית, בניית אמון ומרחב בטוח ושמירה על סדירויות ושגרות.

טיפים של אלופים



01 **טקסיות:** הקפדה על סדירויות ושגרות קבועות, שמחזקות את האמון במנגנון, מסייעות בבניית הרגלים, וכך מגבירות מחויבות ופרודוקטיביות של הקהילה. התנהלות סדירה ושיטתית מחזקת את מהימנות ותוקף התהליך ומבטיחה גם רצף וגם העמקה.

02 **קהילה חיה:** לצד החשיבות באמצעים "טקסיים" (עבודה שיטתית על-פי מודלים ומחזורי למידה), הלמידה בקהילה צריכה להיות 'חיה' ולא נוקשה, תוך שמירה על גמישות ככל שנדרש כדי להתאים לצרכיה.

03 **לנשום:** מתן מקום קבוע למפגש חברתי ואוורור רגשי, אך לא כזה שסוחף והופך לחלק מרכזי במפגש. שמירה על איזון שלא לפגוע במקצועיות וברצף של הלמידה.

04 **דיגיטל שמחזק קהילה:** שימוש באמצעים דיגיטלים לטובת ניתוח ייצוגים ושיתופים שונים (הקלטות שיעור או הדגמת שימוש בכלים דיגיטליים).
כדאי להימנע משימוש באמצעים כאלו כאשר לב המפגש נועד לסיעור מוחות ופתרון בעיות המצריכים חשיבה מעמיקה ואינטראקציה חברתית קרובה וקולחת.

***פרוטוקול אפשרי ללמידה על בסיס ייצוגים –בפרק הנספחים**



5• חברי הקהילה **בעלי מוטיבציה** לקחת בה חלק, ומכירים בתועלת האישית שהיא **מעניקה**



מה עשוי לאתגר בנושא זה?

01 צוותי הוראה המונעים משיקולים חיצוניים כמו גמול השתלמות או נוחות טכנית.

02 ביטויים של ציניות כלפי הלמידה הקהילתית, הדורשת פתיחות, כנות ושיתופיות.

03 צוותי הוראה שהתרגלו לנוחות שבהקשבה פסיבית שיש לעיתים בהשתלמויות משנים קודמות ויתקשו להבין את הצורך והערך במעורבות אקטיבית.

04 לחץ על הנהלת המוסד וצוותי ההוראה ללמוד הרבה בזמן קצר, להציג תוצאות בטווח מהיר (למשל: שיפור הישגי לומדים), זאת על אף הקושי להראות השפעה ישירה של עבודת הקהילה על העשייה בכיתה. לחץ זה עלול להוות חסם להצטרפות לקהילות שהלמידה בהן מצטיירת כריצה למרחקים ארוכים ולא כתהליך שמחייב תוצאות מהירות בשטח.



5• חברי הקהילה **בעלי מוטיבציה** לקחת בה חלק, ומכירים בתועלת האישית שהיא **מעניקה**

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

דגש על העצמה ומובילות של צוותי ההוראה
הבנה שצוותי ההוראה יודעים את עבודתם ותפקיד גורמי הפיתוח המקצועי הוא לתת להם את הבמה והמרחב לבחון את עשייה שלהם, בקבוצת עמיתים הגדלה יחד מתוך תחושת אחריות כלפי המקצוע.

של מי התוכן הזה?
צוותי ההוראה משפיעים על בחירת התכנים בהם עוסקת הקהילה, ודנים בסוגיות שבאמת מטרידות אותם. גם כאשר הנושאים שהקהילה עוסקת בהם נקבעו 'מלמעלה', לצוותי ההוראה יש מרחב בחירה בהבאת הייצוגים ומיקוד הדיון שמתפתח בקהילה.

לומדים איך ללמד
קהילת הלמידה עוסקת בהשבחת דרכי ההוראה, באמצעות מיקוד בחקר הפרקטיקה של הצוותים, בשונה מדגמים אחרים של פיתוח מקצועי המתמקדים בהקניה של ידע על ידי גורם חיצוני. תחושת ההעצמה הנובעת מכך מסייעת לתחושות המוטיבציה של צוותי ההוראה.

Hands on - לא נשארים בתאוריה
- הלמידה בקהילה חוזרת ומשפיעה על העשייה בשטח, וכוללת יציאה להתנסויות חדשות ושיח בעקבותיו, לקראת אימוץ דרכי הוראה חדשות.
- עבודת הקהילה מסייעת לפתרון בעיה או אתגר המעסיקים את צוותי ההוראה, והם מדווחים על כך שהשתכללו בעשייה שלהם בעקבות פתרונות אלו.

מחזקים את החוסן ורווחת המורים
- הפגת תחושת בדידות המורה באמצעות יצירת מרחב חברתי לשיח, הרהור ומחשבה, ושיתוף בהצלחות וכישלונות.
- שיתוף ועיבוד רגשי של ההתנסות החינוכית המסייעים להתמודדות עם שחיקה ומניעה של נשירה ועזיבה של צוותי ההוראה.
- המעורבות הפעילה של צוותי ההוראה בעבודת הקהילה, תוך התנסות ותרגול עצמיים, מחזקים את תחושת המסוגלות והאמון שלהם ביכולתם לשדרג את המיומנויות המקצועיות שלהם באופן מתמשך.

נזכרים למה אנחנו אוהבים את המקצוע שלנו
- הרחבת הרשת המקצועית-חברתית של צוותי ההוראה, ויצירת קבוצת שווים מקצועית ובסיס לשיתופי פעולה.
- שיתוף הדדי בפרקטיקות, רעיונות ופתרונות מהניסיון האישי שלהם. חשוב במיוחד לצוותי הוראה חדשים או למורות ומורים יחידים בבית הספר בדיסציפלינה שלהם.
- יצירת שפה פדגוגית משותפת המחזקת את תחושת השייכות המקצועית של צוותי ההוראה.
- חיזוק היצירתיות, הפעלתנות והיזמות של צוותי ההוראה, ויצירת פלטפורמה לביטוי יכולות וכישורים אישיים, באמצעות היוזמות שמקדמת הקהילה.
- מתן מקום גם ללמידה אגבית הנוצרת תוך כדי עשייה וסביב צורך אמיתי של הלומדים – והכרה באפקטיביות של למידה כזו.



5• חברי הקהילה **בעלי מוטיבציה** לקחת בה חלק, ומכירים בתועלת האישית שהיא **מעניקה**

טיפים של אלופים



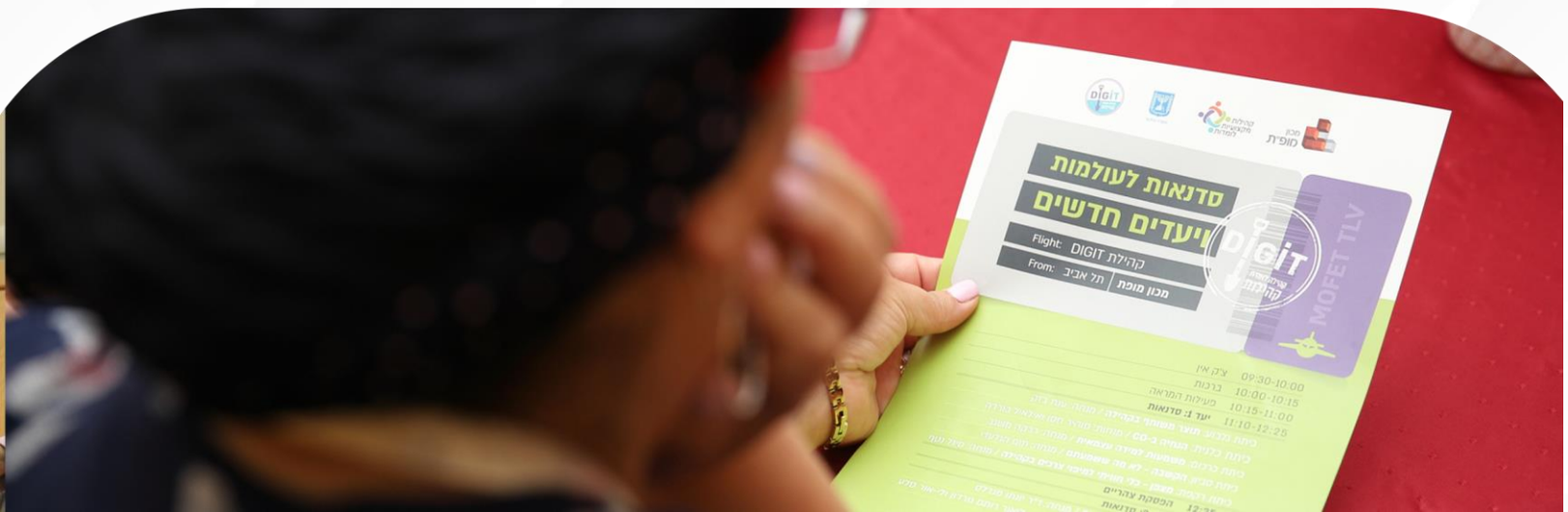
01 **הצמחת מנהיגות ביניים:** הפיכת חברי הקהילה לכוח מוביל בבית הספר / בדיסציפלינה באופן שמחזק את מעמדם המקצועי ואת תחושת הערך שמעניקה להם הקהילה.
ניצול מנגנוני תמרוץ והוקרה (ע"פ האפשרויות בגפ"ן ובמסגרת אפשרויות שבהסכמי השכר) על מנת לחזק את חברי הקהילה.

02 **נראות:** פרסום בית ספרי של תוצרי עבודת הקהילה, והרחבת מעגל ההשפעה שלה.

03 **הכל יחסים:** קידום שיח אותנטי ומעורבות של המשתתפים באמצעות חיזוק היחסים בינם לבין עצמם ויצירת אוירה של אמון, מרחב בטוח ופתיחות.

04 **מתאמים ציפיות:** קיום תיאום ציפיות מסודר בין מובילי ויוזמי הקהילה לבין החברים בה, ביחס למטרות המצופות.

05 **רלוונטיות:** ביסוס הלמידה בקהילה על סוגיות שהן רלוונטיות לעשייה של צוותי ההוראה.



6. גורמי הנחייה מיומנים **ובעלי הכישורים** הנדרשים לאתגר

מה עשוי לאתגר בנושא זה?



01 **גם פדגוגיה וגם הנחיית קבוצות:** קושי לאתר מנחים המשלבים ניסיון וידע פדגוגי, יחד עם מיומנויות של הנחיית קבוצה (כגון: התמודדות עם התנגדויות, איזון בין תוכן לתהליך, אפשור ריבוי קולות בקבוצה ועוד).

02 **הנחייה ולא הדרכה:** היעדר הבנה של המודל הקהילתי וחוסר ניסיון ו/או מיומנות לתפקד בשותפות של הובלה ולא בניהול ובמסירת ידע.

03 **ככה זה יש שניים:** במידה והקהילה מונחית ב-co, יש צורך בבשלות מקצועית, מיומנות, תיאום רב ושיתוף פעולה נרחב של צוות המנחים.

04 **לא כל מנחה עובר טוב מסך!** הנחיה במדיום דיגיטלי דורשת מיומנות ושליטה בכלים אחרים מאלו של המרחב הפיסי.

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

הנחיית קהילה מחייבת התמקצעות שלא בהכרח רווחת בהוראה היומיומית בכיתות
לא כל מנחה מעולה יתאים להנחות קהילות. גורמי ההנחיה צריכים להיות בעלי ידע ומיומנויות ייחודיות:



ניסיון פדגוגי מהשטח: ניסיון בהוראה, היכרות מקרוב עם חיי היומיום של צוותי הוראה, הקשיים והאתגרים בעמידה מול כיתה ומורכבות המערכת.

ב'גובה העיניים': הובלת הקבוצה מתוך שותפות ולא מתוך סמכות באופן שמאפשר למשתתפים ללמוד אחד מהשני.

יכולת להפעיל גמישות: מיומנות זיהוי המצב בקבוצה כדי לאזן נכון בין תוכן (עיסוק במשימה) לבין תהליך (עיסוק באנשים ובמערכות היחסים). המיומנות מחייבת את היכולת לצאת מהתוכנית המקורית בעת הצורך ולהתגמש בהתאם.

יכולת לבסס יחסי קירבה ושיתוף פעולה: באמצעות הקשבה ופתיחות לנקודות מבט שונות לצד שמירה על גבולות והתמודדות עם התנגדויות.

6. גורמי הנחייה מיומנים **ובעלי הכישורים** הנדרשים לאתגר

"אחד משלנו" או אורח לרגע?



להנחות ב-co? או לא להנחות ב–co?

ישנן קהילות הפועלות במודל הנחיה ב-co ובהן שני מנחים המייצגים עולמות שונים.

יתרונות להנחיה ב- co

- תמיכה הדדית - ברמה הפרקטית, רעיונית ורגשית
- מודלינג ליחסים הרצויים בקבוצה הכשרת מנחים צעירים באמצעות שיבוץ עם מנחים ותיקים
- הפריה הדדית - גיוון ועושר בסגנון ובגישות ההנחיה, במה לריבוי נקודות מבט והשקפות עולם
- איזון ומיתון הדדי במקרה של מעורבות / הזדהות יתר



חסרונות להנחיה ב-co

- לא חסכוני
- מחייב זמן ומאמץ לגיבוש יחסי עבודה וסנכרון בין המנחים
- הקבוצה עלולה ליפול קורבן למאבקי כוח בין המנחים
- 'המנחה טוב – המנחה רע' הקבוצה עלולה לייצר תחרות בין המנחים

6. גורמי הנחייה מיומנים **ובעלי הכישורים** הנדרשים לאתגר

טיפים של אלופים



01 **גם למנחי הקהילה יש קהילה**
קיום מסגרת הכשרה וליווי המבוססת על התנסות מקבילה, שתעניק למנחים את הכלים והתובנות להצלחה בתפקיד. הקמת מעטפת ליווי והכשרה למנחים ופיתוח כלים ומתודות להנחייה, חשובים למקצועיות המנחים. יש לאפשר ליווי אישי לצורך בניית תוכניות מותאמות.

02 **מנחה קהילה שהוא חבר קהילה:** הצמחת מנחי קהילות מתוך הקהילות עצמן. חווית ההשתתפות בקהילה מהווה תשתית הכשרתית מצוינת.

03 **תיאום ציפיות הדוק:** קיום תיאום ציפיות מסודר לגבי אופן ההנחיה בקהילות למידה, ובחירה במנחים בעלי רצון ללמוד ולהתפתח במודל הנחייה על המבוסס על ניהול עצמי ומעורבות גבוהה של חברי הקבוצה.

04 **הגדרת מדדי הצלחה:** הכרות מוקדמת של גורמי ההנחיה עם מדדי הצלחה של קהילה למשל: מידת היישום של תוצרי הלמידה, שינוי מוכח בשיטות ההוראה וכד'. כל אלו יכולים לסייע להם להפעיל את הגמישות הנחוצה ולצד זה לשמור על המסגרת והשגת המטרות שהוגדרו.



7 • **הפעילות בקהילה** נמשכת לאורך זמן, משפיעה על חברה במעגלים שונים, מניעה שינוי, **הרחבה ועשייה**

מה עשוי לאתגר בנושא זה?

01 **מידה אחת לא מתאימה לכולם!** שימוש במדדים הרווחים בפיתוח מקצועי של צוותי הוראה, לא מתאים להערכת הלמידה בקהילות לומדות, המבוססות על תפיסות ושיטות שונות בתכלית.

02 בניית תוכניות התפתחות מקצועית על **בסיס שנתי** גורמת לבחינת מחודשת כל שנה האם להמשיך עם הקהילה או לא, במקום ראייה רב שנתית.

03 **תחלופת משתתפי הקהילה** או מוביליה, גורמת לדעיכתה במקום תפיסה של מנגנון קבוע שחבריו משתנים לאורך השנים.

04 **קשה עד בלתי אפשרי למדוד** ולהעריך את ההשפעה של קהילה על התלמידים והתלמידות בעשייה בפועל בכיתה.

05 **תקוות שווא שקהילה "תנגן מעצמה"** לאחר זמן מה, גם ללא מימון או ללא מובילים פעילים.

06 **באמת הוטמע?** שביעות רצון גבוהה של המשתתפים בקהילות עלולה להטעות, משום שהיא לא בהכרח מעידה על הטמעה ויישום נרחב של הידע והכלים שפותחו בקהילה.

07 **השתלבות של משתתפים חדשים**: הצורך בקבלת משתתפים חדשים בכל שנה ושילובם בקהילה מתפקדת תוך שמירה על רלבנטיות לאורך זמן.

08 **שינויים בשוק העבודה**: תחלופה גבוהה של גורמי ההנחיה, לעיתים עקב תגמול לא הולם או חוסר הבטחת תעסוקה ארוכת טווח.

מהם הביצועים שיבטיחו את קיום המדד הזה?

יסודות הקהילה מפעפעים לעשייה הארגונית היומיומית

- הקהילה ממשיכה להתקיים לאורך זמן, באופן יציב ושיטתי גם כאשר מצטרפים חברים חדשים.
- דפוסי למידה של הקהילה מחלחלים אל שיטות ההוראה של חבריה.

לא מחליפים אופנות - דואגים לתנאים שיביאו להצלחה לאורך זמן!

- **שמירה על גודל אופטימלי של משתתפים:** גודל קבוצה המאפשר אינטימיות והפריה הדדית שתניע לפעולה. מספר אופטימלי נע בממוצע החל מ- 7 משתתפים ועד 15-20.
  קבוצה קטנה מדי תקשה על יצירת אינטראקציה מפרה, קבוצה גדולה מדי תפגע באפקטיביות של הקבוצה ותגרום לחלק מהמשתתפים "ללכת לאיבוד".
- **לא מועדון של קבע**: צוותי ההוראה יכולים להתחלף, הקהילה ממשיכה. לא רואים בעזיבה של חלק מחברי הקהילה כסיום דרכה.
- **המדיום הוא המסר**: מקום מפגש מסודר, נעים, מזמין, נוח, כיבוד – חשובים ליצירת אינטראקציה חברתית ולפניות ללמידה. כמו כן, חשוב שתהיה גישה לכלים או ציוד החשובים לתחום התוכן הרלבנטי לקהילה.
- **עלות שולית פוחתת**: כדי לעמוד בהיקפי פעילות גבוהים, יש צורך למתן את ההשקעה התקציבית לאורך זמן, אך לא לבטל אותה. קהילה בוגרת המקיימת סדירויות לאורך זמן יכולה להפחית את ההשקעה הכספית הנדרשת בה וכך להבטיח היקפים גדולים יותר של קהילות לומדות במערכת, זאת מבלי לפגוע בתגמול ההולם לגורמי ההנחיה וההובלה שלהן.



7 • **הפעילות בקהילה** נמשכת לאורך זמן, משפיעה על חבריה במעגלים שונים, מניעה שינוי, **הרחבה ועשייה**

סממני הצלחה של קהילה לומדת לאורך זמן



7 • **הפעילות בקהילה** נמשכת לאורך זמן, משפיעה על חבריה במעגלים שונים, מניעה שינוי, **הרחבה ועשייה**

טיפים של אלופים



01 להגדיר מראש את המדדים והאינדיקציות המעידים על הצלחה, באופן ספציפי לכל קהילה ובראייה ארוכת טווח.

02 להגדיר את עבודת הקהילה כתהליך רב שנתי המחייב ולשמור על סדירויות ושגרות רב שנתיות, תוך הותרת מקום לגמישות ושינוי בעת הצורך.

03 לא נרדמים בשמירה: לעשות עצירות להתבוננות והערכה לאורך כל הדרך, לוודא שמתקיימים סממני הצלחה ולבדוק מה צריך לעשות כדי לשפר את פוטנציאל ההשפעה.

04 להפיץ את רעיון הקהילה: לקדם נראות של תוצרי הקהילה והוקרה על עשייתה, במרחבי העשייה הרלבנטיים (בתי ספר / מרחבים דיסציפלינריים) כגורם משיכה ועל מנת לחזק את תחושת הגאווה והמימוש של חברי הקהילה תוך הגדלת תחושת התגמול מעצם לקיחת החלק בתהליך.



נספח מקורות והרחבות

מהלך 'השקפה'

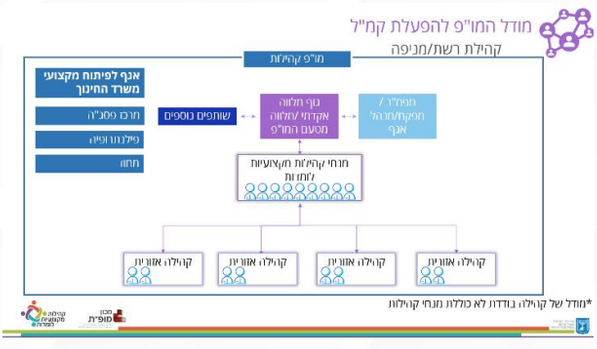
- אתר השקפה
- אודות מהלך השקפה
- עבודה עם ייצוגים
- כלים ומתווי שיח (עמ' 14-38)
- עבודת דעת אותנטית
- חומרי עבודה ולמידה מרכזיים עבור מנחות ומורות מובילות

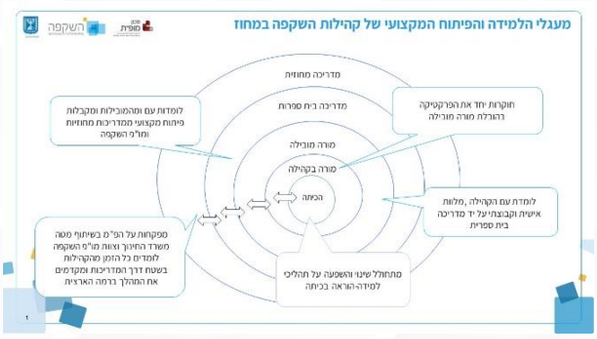
- צעדים פרקטיים בדרך לקהילת מורים משגשגת
- חוברת הדרכה לעבודת דעת אותנטית
- מתווה דיון AIW
- שבע אסטרטגיות להובלה מיטבית של הפיתוח המקצועי בין מנהיגות בית ספרית ללמידת מורים
- שיפור הפרקטיקה באמצעות יישום מתמשך של מחזורי למידה

'קהילות מקצועיות לומדות'

- מתווה להתפתחות מקצועית של מנחה קהילה מקצועית לומדת
- מהי קהילה מקצועית לומדת מצליחה?
- מאגר מתווים לחקר הפרקטיקה בקהילה
- קהילות, קהילות: במה הן נבדלות?
- קנבס למנהיג קהילה - פיתוח תכנית של קמ"ל
- קנבס לקהילה מקצועית לומדת

- איך לבנות (ולבנות מחדש) אמון?
- בניית אמון בקהילה: The BRAVING inventory
- למידה שיתופית בקהילה מקצועית לומדת
- כלים דיגיטליים ללמידה שיתופית בקהילה
- מהי הצלחה של קהילה - כלי להערכת קהילה מקצועית לומדת
- ההבדלים בין קהילה מקצועית לומדת (PLC)לקהילת אנשי מקצוע- (COP)





צוות הכתיבה וההפקה של הדוח

מכון מופת
דר' אסף עמית – מנהל יח' הרישות
דר' טלי ברגלס-שפירא –קהילות מקצועיות לומדות
דר' יונתן מנדלס – קהילות מקצועיות לומדות
מירב ברקת –השקפה
דר' עדי מנלדר, השקפה
הדס פלש – מנחה, השקפה
דר' תמר קנר פורמן - השקפה

שותפים נוספים
אייל רם, לשעבר, סמנכ"ל מינהל עובדי הוראה, משרד החינוך
עינת רום, מנהלת האגף פיתוח מקצועי, עובדי הוראה ,משרד החינוך
הדר גפני, ממונה על תכנים ותוכניות בפיתוח המקצועי, משרד החינוך
פרופ' אדם לפסטיין, האוניברסיטה העברית ירושלים
סיגלית גדולטר – מפקחת על הפיתוח המקצועי, מחוז צפון, משרד החינוך
דר' צביקה אריכא – מפמ"ר פיזיקה, משרד החינוך
דר' אירית שדה – מפמ"ר ביולוגיה, משרד החינוך
ענת יצחקי – אגף שחר, משרד החינוך
מור תירוש – רכזת אזור, השקפה
הילה וינשטיין – לשעבר חברת צוות השקפה, מכון מופת
גלית אטיאס – מנהלת ביה"ס, השקפה
הילה ברגר – מכון באר
הדס מיטב – מנחה, קהילות מקצועיות לומדות
סטפני ביסמוט – מנחה, קהילות מקצועיות לומדות
מלכה קרן – מובילת קהילה, קהילות מקצועיות לומדות

מתודיקה למידה אפקטיבית
מיקה דמארי
דר' שלמה אברמוביץ
גדעון זילר

