

קהילת מובילות אשכולית לומדת (קמא"ל) כתהליך פיתוח מקצועי של גננת מובילה דוח הערכה מלווה לפיילוט מחוז חיפה

מוגש לידי: אורנה פז, ראש אגף א' לחינוך הגיל הרך; דר' מירב תורג'מן, הממונה על החינוך בגני הילדים; סיגל נטף, ממונה על היחידה לפיתוח המקצועי וחדשנות.

צוות המחקר:

ד"ר אורנית ספקטור-לוי, מנהלת מרכז דע-גן, ראש המרכז להוראת המדעים, התכנית לחינוך מדעי טכנולוגי, הפקולטה לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן.

ד"ר טלי שכטר, סגנית מנהלת מרכז דע-גן, הפקולטה לחינוך, אוניברסיטת בר אילן.

חפצי ברוגל, מנהלת גן, מומחית תוכן במתמטיקה ומדריכה פדגוגית בבית ברל. חברת צוות מרכז דע-גן.

רוחמה נוי, מדריכה ומנהלת מרכז מדעים ואמנות מודיעין, מומחית תוכן מדע וטכנולוגיה, חברת צוות מרכז דע-גן.

תרמו וסייעו:

ציפי וולפסון, מדריכה ארצית מרכזת, היחידה לפיתוח מקצועי וחדשנות באגף לחינוך הגיל הרך, מדריכה פדגוגית במכללת תלפיות.

נסרין תקרורי, מנהלת גן, מדריכה ומומחית תוכן תקשוב. חברת צוות מרכז דע-גן.



תוכן עניינים

3	תקציר מנהלים
6	סקירת ספרות
6	מהי קהילת מורים מקצועית לומדת – קמ"ל?.....
7	מאפיינים של קהילות מורים לומדות (קמ"ל).....
8	הצורך בקמ"ל בחינוך הקדם יסודי בעקבות מגיפת הקורונה.....
9	תרומת הקמ"ל למורות/ים וגננות/ים.....
9	אשכול גננות והגננת המובילה.....
10	התפתחות מודל קהילת מובילות אשכולית לומדת – קמא"ל.....
12	מטרות ושאלות המחקר
13	מתודולוגיה
13	אוכלוסיית המחקר.....
14	כלי המחקר.....
16	הליך המחקר.....
17	ממצאים
17	ממצאים מתוך הראיונות.....
27	ממצאים מתוך השאלון.....
34	ממצאים מהתצפיות.....

37	ממצאים מניתוח תוצרי משימת הסיכום
41	מסקנות
44	המלצות
46	מקורות

תקציר מנהלים

מערכות חינוך בארץ ובעולם כוללות מסגרות מגוונות להכשרת מורות ומורים בעלי כישורים המתאימים להוראה במאה ה-21. כישורים אלה יש לפתח באופן דינמי ולאורך זמן במסגרות הולמות של פיתוח מקצועי. הפיתוח המקצועי המסורתי המבוסס ברובו על השתלמויות ייעודיות וקצרות טווח, אינו מספיק ואינו בנוי לפיתוח כישורים כאלה ולכן מומלץ לבחון מסגרות אחרות להתפתחות מקצועית כמו קהילות מקצועיות לומדות של מורות ומורים. קהילה מקצועית לומדת היא קבוצה של אנשי מקצוע הבוחנים באופן משותף את הידע והפרקטיקות שלהם ודנים בהן במטרה להשתפר מבחינה מקצועית.

מחקר זה הינו מחקר הערכה אשר ליווה פיילוט להפעלת קהילות מקצועיות לומדות כשהמשתתפות הן מובילות אשכול (קהילת אשכולית לומדת – קא"ל) בגני ילדים. ע"פ תפיסת האגף לגיל הרך, הלמידה בגן העתידי שמה במרכז את מעורבות הילדים בתהליכי הלמידה שלהם. הנושאים והתהליכים המתקיימים בגן נובעים מתחומי העניין של הילדים ומתמקדים בשאלות המעסיקות אותם. למידה מסוג זה מקדמת ידע, מיומנויות וערכים המתאימים למאה ה-21. האגף אחראי על התווית והפעלת הפיתוח המקצועי לכלל השדרה החינוכית בגני הילדים. התוויה זו כוללת, ייצור אופק פדגוגי ופיתוח מסלול קריירה מקצועי לכלל בעלי התפקידים, בדגש על קידום מנהיגות חינוכית והכשרה ניהולית לבעלי תפקידים בגיל הרך (מתוך אתר אגף א' חינוך קדם יסודי).

לאור זאת נערך תהליך הערכה לפיילוט במחוז חיפה בו השתתפו 76 מובילות אשכול מארבע קהילות (חיפה, באקה אל גרביה, חדרה וקריית מוצקין). קהילות אלה מכונות: קהילת מובילות אשכולית לומדת (קמא"ל). קהילה נוספת שהתקיימה היא קהילה מקצועית לומדת הכוללת את מנחות ארבע קהילות קמא"ל. בכל אחת מהקהילות נבחנו רכיבי שתי הרמות הבאות ובבדק באיזה אופן הם באים לידי ביטוי:

הרמה הקהילתית: כיצד מתפתחת קהילה מקצועית לומדת ומהם מאפייני קהילת הגננות (למידת עמיתים, שיתוף בידע מקצועי ובתהליכי הוראה, שיתוף פעולה, חיזוק היחסים בין חברות הקהילה, הרגשת ה'ביחד').

הרמה האישית: כיצד מתפתחת כל אחת מהמשתתפות בקהילות מבחינת ידע תוכן, ידע תוכן פדגוגי, ידע ניהולי, פרקטיקות הוראה, תפיסת תפקיד (מעבר מאחראית פיתוח מקצועי למאפשרת התפתחות מקצועית), העצמה אישית ומוטיבציה להתפתחות מקצועית והובלה.

המחקר התבסס על שיטת מחקר מעורבת וכלל שימוש בכלי מחקר איכותניים (ראיונות עומק מובנים למחצה, תצפיות וניתוח תוצרי משימה) וכלי מחקר כמותי (שאלון).

הממצאים הצביעו על כך שלמרות שהקלות הקמא"ל פעלו כשמונה חודשים בלבד, ניכרים ניצנים של תהליכי שיתוף, תמיכה והדדיות בקרב הגננות המובילות, בהתאם למאפייני קהילת מורים מקצועית לומדת. מנקודת המבט של המובילות המשתתפות בקמא"ל, תגובותיהן מעידות כי אם בתחילת התהליך ציפיותיהן וחוויותיהן היו ממוקדות בהתפתחות אישית, הרי שלאחר ההתנסות בקמא"ל, ציפיותיהן וחוויותיהן עברו למיקוד בפיתוח תחושת שייכות לקהילה, קיום יחסי שותפות מקצועית, הדדיות, פיתוח חומרים משותף וביסוס תחושת השלמות כחלק מהקהילה.

לאור הממצאים והמסקנות נוסחו המלצות להובלה מיטבית של קהילות קא"ל וקמא"ל:

ברמת קובעי מדיניות:

- פרסום נייר עמדה מאת האגף לגיל הרך על ניהול הקהילות הלומדות הכולל:
- דיוק והגדרת התפקיד של הגננת המובילה כבעלת הסמכות והיכולת להובילת הקהילה באופן עצמאי.
- הגדרת תפקיד המפקחת ושותפי התפקיד הנוספים ביחס לתפקיד המובילה (יש צורך בעבודה מעמיקה מול המפקחות ורשויות).
- התייחסות לניהול זמן הקהילה שיוקדש כולו לתהליכי למידה מקצועית הנובעים מצרכי הגננות
- מיצוב התפקיד כתפקיד יוקרתי נחשק עם תגמול ראוי בצידו.
- הסדרת תפקיד הגננת מובילת אשכול כתפקיד ניהולי שעומד בפני עצמו בארבעה ימי הדרכה. יש לחשוב גם על הסדרת שעות ההכנה המוקדמת, תכנון המפגשים, הלמידה והתמקצעות של המובילה.
- קיום פיתוח מקצועי מתמשך בקהילות קמא"ל המותאם לרכישת התמחות בניהול קהילה לומדת בכדי לתת ביד המובילה בטחון בהובלת קהילה לומדת וכלים מתאימים ליישום התפקיד.
- תקצוב הקהילות הלומדות בהנחיה על ידי שתי מנחות (הנחייה ב-Co).
- חשיבה על ידי מי תעשה בקרה על התהליכים שיתרחשו בקהילות קא"ל וקמא"ל.
- מומלץ להדגיש בפני כל השותפים כי גיבוש קהילה מקצועית לומדת הינו תהליך מורכב הדורש זמן ויש לקחת בחשבון כי התמקצעות של מובילת קהילה לוקחת כמה שנים.

ברמה האישית והפרקטיקה המקצועית של מובילת קא"ל:

- מובילת קהילה צריכה להיות דמות סמכותית בעלת יכולת ניהול והובלה עצמאים, וכישורי הנחייה **מותאמים** לניהול קהילה לומדת (ניהול וארגון הלמידה). עליה להיות רגישה לתהליכים המתרחשים בקהילה ולפעול לביסוס האמון של משתתפות הקהילה בה וגם בין המשתתפות. עליה להיות פתוחה, גמישה, בעלת יכולת למידה ומסוגלות להנחיה ב-Co עם מנחה נוספת.
- בהכשרה המקצועית של מובילת קא"ל יש לתת מקום משמעותי להתפתחות בהיבטים האישיים בצד ההיבטים הקהילתיים על מנת לחזק את תחושת המסוגלות האישית וכישורי ניהול בצד תחושת השייכות לקהילה תומכת.
- מומלץ לקדם במסגרת פעילות הקמא"ל גם את פיתוח החומרים המשותף.

- מומלץ לחזק במסגרת פעילות הקמא"ל את חקר הפרקטיקות מתוך התנסות בפועל של המובילות המשתלמות בקהילה.
- יש להציע למשתתפות מגוון של מתודות ומודלים להנחיה בפורמט של סדנאות התנסות פעילות בכדי ליצור ארגז כלים עשיר ממנו יוכלו לבחור מה שמתאים להן.
- מומלץ לתעד סוגיות ודרכי פעולה שעולות בקהילה בלוח שיתופי לשיתוף חברות הקהילה וקהילות אחרות. מומלץ שזה ינוהל ע"י דמות מקצועית שתוכל לארגן את הידע הנבנה לטובת כלל חברות הקהילה ולשימושן בעתיד.
- מתן ליווי לגננות המובילות בהטמעת הלמידה הקהילתית באשכול. הדגש בהכשרה שלהן בשלב הראשון צריך להיות על הפרקטיקה של הובלת האשכול ופחות על התוכן. רק בשלב מאוחר יותר, כשיתבסס האמון והרגשת ה'ביחד', יש לפעול להעלאת התכנים מהשטח ולמידה שיתופית תוך חקר הפרקטיקה.
- שילוב כלים לקיום תהליך רפלקטיבי מתמשך בצורות שונות (ניהול פרוטוקול קהילה, יומנים רפלקטיבים, ניתוח תוצרי למידה ועוד) במסגרת הפעילות המתמשכת של הקהילות.
- ניהול הקהילות בגישה רב-תחומית בתחומי התוכן.
- ניהול הקהילות בגישה הבנייתית (קונסטרוקטיביסטית). למשל, תחילה יתקיים בירור מוקדם של עמדות וידע בנושא/סוגיה המתוכננת למפגש. אחר כך המשתתפות יתנסו בפעילות מסוימת בהנחיית מנחות הקהילה בהקשר לנושא/סוגיה הנידונה. אח"כ יתקיים דיון על מה חוו, למדו, הרגישו ואח"כ תתקיים העשרה תיאורטית המתייחסת לסוגיה/התוכן הנלמד.

ברמה הארגונית:

- קיום חשיבה מחודשת על תכנון והרכב 60 השעות של הקמא"ל בשנה, בהתייחס לממצאים ומסקנות דוח זה.
- מומלץ לקיים תהליכי חשיבה עם המפקחות על מנת שיגבשו שינוי בתפיסה ולשחרר את ההובלה ולהעביר אותה למובילות האשכולות.
- מומלץ להמשיך ולעקוב במחקר הערכה האם בתום השנה השנייה ובשנים הבאות עולות עדויות להתגבשות קהילות מקצועיות לומדות בקא"ל ובקמא"ל עם כל מאפייני הקמ"ל. האם הכלים שניתנו יושמו בקהילות הגננות על ידי מובילת האשכול. האם גננות הקא"ל מגבשות תחושת אמון, חוסן והתפתחות מקצועית בהיותן חלק מהקא"ל.
- חשוב לגבש קריטריונים לבחירת מובילת קהילה לאור היכולות היחודיות הנדרשות ממנה בשונה מניהול מסגרת התפתחות מקצועית "מסורתית". קריטריונים כמו: בעלת סמכות ויכולת הנהגה והובלה עצמאית, גמישות ניהולית בצד עמידה על ניהול קמא"ל על פי עקרונותיו - אל מול כל הגורמים השותפים, וותק בהנחיה, ניסיון בהנחייה וניהול קבוצות למידה מגוונות, יחסי אנוש טובים ויכולת עבודה בשיתוף פעולה לאורך זמן, מוטיבציה ואמונה בגננות ובתהליך שהינו ארוך טווח.

סקירת ספרות

מהי קהילת מורים מקצועית לומדת – קמ"ל?

כיום יש הסכמה שעל המורים להיות בעלי כישורים מתאימים להוראה במאה ה-21, כישורים שיש לפתח באופן דינמי ולאורך זמן במסגרות הולמות של פיתוח מקצועי (עופרים, תשע"ד; Spektor-Levy, Eylon & Scherz, 2008). הפיתוח המקצועי המסורתי המבוסס ברובו על השתלמויות ייעודיות וקצרות טווח, אינו מספיק ואינו בנוי לפיתוח כישורים הנדרשים ממורים ולכן מומלץ לבחון את מסגרות הפיתוח המקצועי בקהילות מקצועיות לומדות של מורים (Borko, Jacobs & Koellner, 2010; Van Driel, Meirink, Van Veen & Zwart, 2012; Vescio, Ross & Adams, 2008).

קהילת מורים מקצועית לומדת (קמ"ל) היא קבוצה של מורות ומורים בלבד (לא כל הסגל) שמטרתה ליצור שיח פתוח שמחזק את המקצועיות של המורות והמורים ומאפשר להם מקום להשתפר ולהיעזר אחד בשני כדי להתפתח יחדיו (שפרלינג, 2016). השיח מתנהל בעיקר סביב נושאי הוראה ולמידה (Hord, 1997). קמ"ל מתבססת על מודל שצמח והתפתח במערכות חינוך בכל רחבי העולם בצורות ובדרכים שונות, בד בבד ולעיתים כחלופה להשתלמויות המורים המסורתיות. מודל זה נשען על ההבנה כי לא ניתן לנתק בין גוף הידע הנלמד לבין הפרקטיקה (בירנבוים, 2007; מכון מופ"ת, 2020). מסגרות כאלה מתרבות ומתחזקות בתקופה האחרונה במערכת החינוך בישראל. על פי ברגלס-שפירא (2022), מנהלת מופ"ל קהילות מקצועיות לומדות ממכון מופ"ת (המכון הארצי למחקר ולפיתוח בהכשרת מורים ובחינוך), קמ"ל היא קבוצה של אנשים שנפגשים ללמוד ולטייב את הפרקטיקה שלהם כדי לבחון את דרכי הלמידה ולשפר את תהליכי ההוראה.

כך, התפיסה העוסקת ב'פיתוח מקצועי' (professional development) של מורים על ידי גורם מפתח, פינתה את מקומה לתפיסה של 'למידה מקצועית' (professional learning) מתמשכת מתוך נטילת אחריות אישית של המורה ומוטיבציה פנימית להתפתחות מקצועית. מורה המסיים/ת את לימודיה/ו להכשרת המורים ומשתלב/ת בגן הילדים או בבית הספר, צריך/ה להמשיך ולהתפתח מקצועית. בתפיסת הפיתוח המקצועי, מי שמחליט איך המורה צריך/ה להתפתח הם מקבלי ההחלטות במשרד החינוך. לעומת זאת 'בלמידה המקצועית' על המורה מוטלת האחריות לנהל את ההתפתחות המקצועית בעצמה/ו על ידי ניצול המשאבים סביבה/ו. כך, הידע קיים בקרב המורים העמיתים והם יכולים להמשיך ולהתפתח על ידי עזרה הדדית, על ידי שיתוף במקרים, אירועים, דילמות שהתמודדו איתם. מורים בקהילה מקצועית לומדת נפגשים בקביעות, לומדים ביחד, מחליפים דעות, משתפים פרקטיקות ודילמות, עוקבים אחר תוצרי הלמידה של תלמידיהם, מנתחים את תהליכי ההוראה והלמידה, מעריכים תוצרי למידה והוראה, מסיקים מסקנות ומבצעים שינויים במטרה לשפר את ההוראה שלהם ואת הלמידה של תלמידיהם (ברגלס-שפירא ופולש-גוויולי, 2021; 2004; DuFour,

קהילת מורים לומדת (קמ"ל) צריכה להתפתח בשני צירים על מנת למקסם את הצלחתה: ציר ראשון הינו התוכן, "מה התלמיד למד?" - "מה עבד?" ומה "לא עבד?" וכך ניתן לטייב את הלמידה ואת ההוראה. עושים זאת על ידי הבאת עדויות מהשטח (תיעוד) וניתוחן. הציר השני הינו התהליך בו המורה מרגישה/ שייך/ת לקהילה ויכול/ה לשתף מבלי שיפוטיות ובהרגשה נינוחה. עושים זאת על ידי רפלקציה, יצירת אמן שמאפשר את הפתיחות, גיבוש, ומענה לדילמות שעולות. ברגלס-שפירא (2022).

מאפיינים של קהילות מורים לומדות (קמ"ל)

לאורך השנים חל שינוי במאפייני הקמ"ל וגובשו התכונות הנדרשות להגדרת קהילה שכזאת. תכונות הקמ"ל לפי תפיסת Hord (1997) הן:

- תמיכה ומנהיגות קבוצתית
- יצירתיות משותפת
- חזון וערכים משותפים
- תנאים (היכן ומתי מתקיימים המפגשים)
- יכולת לקבל ביקורת ולעבוד יחד לשיפור
- עבודה אישית משותפת (המורות/ים מחליטות/ים על התנסות דומה בכיתותיהם ומשתפים במשוב).

על מנת לאפשר תנאים להצלחת הקמ"ל, נדרשים:

- נכונות של ההנהלה לשתף את המורות/ים בקבלת ההחלטות בבית הספר
- חזון משותף ומסור למידה של התלמידים
- למידה משותפת בקרב הסגל ומימוש פתרונות למידה לצרכי התלמידים
- ביקור בכיתות של המורות/ים ומתן ביקורת בונה על ידי קולגות בתור פעולת משוב
- התנאים פיזיים ונכונות של משתתפים על מנת ליצור את השיח המתאים

עפ"י Hord (1997) תוצאות של קמ"ל טוב יגרמו לחיזוק ועליה במאפיינים הבאים:

- הורדת תחושת הבדידות של מורות ומורים
- העלאה במחויבות המורות/ים לחזון המשותף של בית הספר
- אחריות משותפת להתפתחות התלמידים
- למידה טובה
- הבנה טובה יותר של תפקיד המורה כמלמד
- עליה במוטיבציה המקצועית
- עליה במורל ובתחושת המסוגלות
- שינויים יותר מהירים לצרכי למידה של התלמידים
- מחויבות ליצירת שינויים משמעותיים וארוכי טווח

עבור התלמידים, השותפות שלהם והיכולת של המורים ליישם לטובתם את הלקחים המופקים מאותם מפגשים מקצועיים יגרמו להפחתת כמות הנושרים ממערכת החינוך, הפחתה במספר התלמידים הנעדרים מהשיעורים, למידה אישית ומותאמת טובה יותר וצמצום הפערים בין התלמידים בתוך אותה מסגרת חינוכית (Damjanovic, 2015).

בחלוף השנים, וככל שהתפיסה של קהילה מקצועית לומדת (PLC-Professional Learning Community) תפסה אחיזה בקרקע, התגבשו המאפיינים מחדש. עפ"י תפיסתם של חוקרים נוספים (Bolam at el., 2005; Buysse at el., 2003; Mattos at el., 2016) בקמ"ל ניתן למצוא את המאפיינים הבאים:

- יצירת אחריות קולקטיבית ללמידת התלמידים: המורים אוספים ומנחים נתונים מהשטח, בוחנים ראיות באשר לזיקות בין הפרקטיקה לבין תוצרי הלמידה של תלמידיהם, מסיקים מסקנות על פי הממצאים ועורכים שינויים במטרה לשפר את ההוראה שלהם ואת למידת התלמידים בכיתותיהם.
- ביסוס נורמות, חזון וערכים משותפים: חברי הקהילה חולקים חזון חינוכי, נורמות וערכים משותפים, ועוסקים בלמידה במטרה להשפיע לחיוב על למידת התלמידים.
- אמון הדדי, כבוד ותמיכה: בין חברי הקהילה שוררים אמון וכבוד, והם תומכים זה בזה.
- שיתוף פעולה בדגש על למידה: המורים חושפים את דרכי ההוראה שלהם ומוכנים להתמודד עם דעות שונות ולהתנסות בגישות ובשיטות הוראה אחרות משלהם. הם מנהלים שיחות וחולקים זה עם זה מה שבאופן מסורתי היה אישי; צופים בשיעורים של עמיתים, נותנים עליהם משוב ודנים בבעיות מקצועיות משותפות.
- מנהיגות תומכת: רכיב הכרחי בכל קהילת מורים לומדת הוא קיומה של מנהיגות שתומכת בקהילה ובפעילותה. רצוי שהתמיכה בקהילה תגיע מכל רמות ההנהגה: הבית-ספרית, המחוזית והמדינית.
- חקירה רפלקטיבית של תאוריה ומעשה: החקירה הרפלקטיבית היא חלק מתהליך החקר של קהילת הלמידה המקצועית את עצמה, וחלק מהתפתחותה המקצועית. המורים מקיימים ביניהם דיאלוג רפלקטיבי מתמיד שבו הם בוחנים בביקורתיות את הפרקטיקה שלהם אל מול היעדים שהציבו לעצמם.
- הערכה עצמית: הקהילה אוספת נתונים באופן מתמשך ומשתמשת בהם לצורך קבלת החלטות – הערכה מעצבת. בקהילות שמטרתן העיקרית היא שיפור של הישגי התלמידים, ההישגים הופכים למדד העיקרי.

הצורך בקמ"ל בחינוך הקדם יסודי בעקבות מגיפת הקורונה

הצורך בקמ"ל קיבל משנה תוקף ואף זכה לזריקת עידוד ממקום בלתי צפוי. בעקבות מגפת הקורונה (COVID-19), בכל העולם, צוותי ההוראה כמו גם התלמידים נאלצו להישאר בביתם בסגר מבלי יכולת להגיע אל כיתות הלימוד. כאן בא לידי ביטוי הצורך בהתפתחות מקצועית של המורים ובמיוחד בגני הילדים, שם הלמידה המקוונת כמעט ולא יושמה קודם לכן באופן משמעותי (Hu, et al., 2021). הגננות השתמשו בבסיסי הידע שהיו קיימים בקרב חברות הקבוצה כדי לשפר את ההתפתחות המקצועית שלהן. הגננות הגיעו לרמות גבוהות יותר של הסתגלות, חשיבה עיצובית מקורית כמו גם מנהיגות משופרת ושיתוף פעולה עם צוות אחר כתוצאה מהאילוץ שנכפה עליהן להיות יצירתיות יותר ולשנות את דרכי ההוראה והפרקטיקה שלהן בפרקי זמן קצרים (Crawford, et al., 2021). לפני המגיפה הצוותים החינוכיים ניהלו את ההוראה והלמידה רק בכיתה או בגן. אולם, במהלך הסגרים בזמן האפידמיה, האינטראקציות הישירות לא התאפשרו וגננות/ים נאלצו להסתמך יותר על חיבור עם ההורים במהלך השיעורים המקוונים, להיות קשובות/ים יותר לרעיונות של הילדים או ההורים שמלווים אותם במפגשים המקוונים, ולעדכן את הגננות האחרות בהתקדמותן ולבקש מהן גם עצות כיצד להקל על קידום הידע. ההתפתחות המקצועית התעצמה במהלך המגיפה ובמהלך הלמידה מהבית והצורך בקמ"ל גבר.

תרומת הקמ"ל למורות/ים וגננות/ים

המעבר מתפיסה של 'פיתוח מקצועי' של המורה/גננת לתפיסה של 'למידה מקצועית' ונטילת אחריות אישית על התפתחות מקצועית, יוצרת אחריות קולקטיבית ללמידת התלמידים. המורים אוספים ומנתחים נתונים מהשטח, בוחנים ראיות באשר לזיקות בין הפרקטיקה לבין תוצרי הלמידה של תלמידיהם, מסיקים מסקנות על פי הממצאים ועורכים שינויים במטרה לשפר את ההוראה ואת ללמידת התלמידים בכיתה ובגן.

המורה/גננת רוכשת כלים לניתוח הנתונים כפי שעולים מכיתות הלימוד שלהן. הדיונים בקמ"ל מבוססים על ניתוח ההישגים של התלמידים שלהן, מנתחים במשותף עבודות של תלמידים ובוחנים התאמת דרכי הוראה במטרה לקדם את התלמידים עצמם.

היכולת לשתף עמיתים למקצוע, לשמוע חוות דעת אחרת על אותם הממצאים, מאפשרת למורה/גננת ליישם דרכי הוראה חדשניות ולהעמיק את הלמידה המקצועית הלכה למעשה. נוצרת פתיחות להתנסויות חדשות וגמישות לשינויים.

כאשר מקבלים את "החוקים" של הקמ"ל בהכרח מתקיים שיח משתף ומכבד, דבר המאפשר להיחשף ולשמוע מגוון של דעות ורעיונות כמו כן הקהילה נותנת מקום לגיטימי להשקפות של מיעוט ויחידים בקבוצה ולכל אחד מהחברים יש תרומה אישית.

אשת המקצוע - המורה/גננת, מקבלת תחושה שהיא שייכות לקבוצה רחבה של אנשים אשר שמה לעצמה כמטרה לקדם את הלמידה וההישגים של התלמידים. מתקבלת תחושה של מסוגלות וחיזוק תחושת השייכות למקצוע ההוראה בגן או בבית הספר. מעבר לתחושת השייכות המורה/גננת מרגישה שהיא אינה לבד. היא אינה בודדה בהתמודדות היומיומית האינטנסיבית שלה מול הכיתה והתלמידים.

עבודת הקבוצה מונחית ע"י יעדים ברורים ומגובשים ללא סילבוס וללא תוכנית עבודה מוכתבת מראש. חובה להציב מטרות ברורות על מנת שהמפגשים הקבועים לאורך הזמן אכן יתנו מענה לצורך שעלה מהשטח עצמו (מכון מופ"ת, 2020). בנוסף, נדרשים תהליכי תיעוד של ההתפתחות המקצועית של משתתפות/י הקהילה, על מנת לאפשר גם לאחרים להתפתח ולא להיות בחזקת אלו "שממציאים את הגלגל" פעם נוספת.

הקמ"ל שואף לשינוי הפרדיגמה בהתפתחות המקצועית של מורות/ים וגננות/ים (ברגלס-שפירא, 2022) - מתפישת האחריות של מנחי ההשתלמות: "מה אני מלמד?" להעברת האחריות אל המשתלם: "מה אני לוקח?"

אשכול גננות והגננת המובילה

בישראל, משרד החינוך ביקש לשנות את המבנה הארגוני של מערך גני הילדים בערים, ולהפכו ממערך של מאות גנים בודדים בעיר למסגרות שכל אחת מונה מספר גנים, כך שכל הגננות והגננים בארץ מאוגדות/ים באשכול גנים גיאוגרפי. – "אשכול גנים".

הגננת המובילה, מובילה ומדריכה את אשכול הגנים שבאחריותה. תפקיד הגננת המובילה נוצר כחלק מרפורמת הסייעת השנייה בשנת 2015 ויושם החל משנת הלימודים תשע"ו.

על פי רציונל הרפורמה, על מנת להעשיר את מערך התמיכה בצוותי הגנים והגננות, לכל אשכול גנים (20-15 גנים) ממונה גננת מובילה מתוך האשכול, אשר נבחרה על ידי המפקחת להוציא אל הפועל את ההנחיות המקצועיות והפדגוגיות של משרד החינוך. כל גננות האשכול לומדות ומתמקצעות יחדיו, עם אותן מטרות חינוכיות תוך כדי התאמה לצרכים והמטרות של הילדים בחינוך לגיל הרך.

באמצעות האצלת הסמכויות (שיטת המניפה) מהמפקחות אל הגננות המובילות נוצרה ציפייה להפחתת עומסים על המפקחות, התמקצעות הצוותים הפדגוגיים ושיפור עבודת הגננת בתוך הגן. השאיפה היתה לצרף את הגננת כך שתהייה חלק מקבוצה של גננות השייכת לקהילה ולא נציגה בודדה של מערכת החינוך אל מול ההורים ושאר גופי התמך השונים. שיטה זו אפשרה גם להעביר צרכים, קשיים או רצונות ספציפיים מהשטח אל הגננת המובילה וממנה אל המפקחת, במידה והמובילה לא הצליחה לתת מענה לצורך שעלה.

מטרת הלמידה באשכול הייתה לייצר קהילה לומדת של הגננות באשכול (קהילת אשכולית לומדת – קא"ל), למידת עמיתים, למידה מהשטח ומתן אוטונומיה לגננות בבחירת התכנים בהם יעסוק האשכול. מטרת נוספות של קא"ל הן ליעל את התקשורת ואת דפוסי העבודה בין הגן לבין מטה האגף לחינוך לגיל הרך, לבצע איגום משאבים, לשפר את ההתפתחות המקצועית והאישית של הגננות, לשפר את הטיפול האישי והחינוכי בילדי הגנים, לשפר את דפוסי הפעולה של הגורמים התומכים ולהדק את הקשרים עם ההורים והקהילה. המשותף לכל אשכול יכול להיות מיקום גיאוגרפי (אותה שכונה), רקע סוציאוקומוני דומה (גנים בקיבוצים), תרבות, שפה ועוד (ראמ"ה 2010).

עם השנים נבנו מודלים שונים של תפקיד הגננת המובילה ופיתוח מקצועי עבודה ועבור האשכולות אותם היא מובילה. חלקם תאמו את המטרות הראשוניות של הקא"ל, וחלקם פחות.

התפתחות מודל קהילת מובילות אשכולית לומדת – קמא"ל

במהלך שנת תשפ"א יצא האגף לחינוך הגיל הרך בשיתוף מנהל עובדי הוראה למהלך פיילוט הכשרה לגננות מובילות אשכול לחידוד הגדרת תפקיד הגננת המובילה וליצירת התפתחות מקצועית מותאמת. כך, הוחלט על הקמת **קמא"ל** - קהילת מובילות אשכול לומדת.

המהלך נוצר כחלק ממטרות האגף:

- פיתוח מקצועי ארוך טווח בשדרה חינוכית מקצועית בחינוך הקדם יסודי המקדם ציר קריירה לכל אחת ואחד מבעלי התפקידים.
- בניית תכנית התפתחות מקצועית דיפרנציאלית וחדשנית לכל בעלות/י התפקידים בשדרה החינוכית בהתאם להגדרת התפקיד ודרישותיו.
- פיתוח תפיסת ניהול לבעלות/י תפקידים בכל השדרה החינוכית.

במהלך פיילוט תשפ"א נערכו תהליכי שיח ומשוב עם קבוצת הגננות המובילות לזיהוי וחיידוד תפיסת והגדרת תפקיד הגננת המובילה, פיתוח יכולות הגננת המובילה, הצרכים העולים מהשטח והאתגרים.

התובנות העיקריות שעלו היו כי תפקיד הגננת המובילה כולל בתוכו הובלת קהילה. לגננת בשטח יש צורך בקהילה לומדת, למידה מהשטח וחקר הפרקטיקה וכי יש להתאים את תהליך ההתפתחות המקצועית של הגננות המובילות כך שיקבלו כלים להובלת קהילה לומדת.

בעקבות התובנות שנאספו המשיך הפיילוט בשנת תשפ"ב לכלל מחוז חיפה ליצירת פיתוח מקצועי מותאם להובלת קהילה אשכולית לומדת. הוחלט כי במחוז חיפה יאוגדו הגננות המובילות לארבע קהילות לומדות (קהילת מובילות אשכולית לומדת - קמא"ל), בהן יתנסו בלמידה בקהילה, יתגבשו ויהיו בחברת השווים שלהן. כמו כן, ילמדו תכנים הקשורים להובלת קהילה וכלים לחקר הפרקטיקה ולמידה מהשטח. הקהילות יפעלו

בשיטת מניפה, כך שההתנסות בקמא"ל תיושם על ידי המובילות גם בקא"ל אשר הן מובילות בדרך של קהילה מקצועית לומדת.

לאורך שנת תשפ"ב, התבצע תהליך של מחקר הערכה ומדידה על מנת לעקוב אחר התפתחות ארבעת הקמא"לים, ואחר קהילת המנחות (של ארבעת הקמא"ל) לצורך הפקת תובנות מפיילוט זה וניסוח המלצות להמשך.

מטרות ושאלות המחקר

מטרות מחקר ההערכה שעקב אחרי פיילוט קהילות קמא"ל במחוז חיפה היו לבחון תהליכים מרכזיים שהתרחשו בקהילות הלומדות ברמה הקהילתית של התפתחות קהילה וברמה האישית של שייכות לקהילה. ממצאי מחקר זה יאפשרו לגזור המלצות פרקטיות לגבי ניהול קהילות מקצועיות לומדות של גננות מובילות אשכול בגני הילדים (קמא"ל) וקהילות גננות אשכולות הגנים (קא"ל).

מתוך מטרות המחקר נוסחו שאלות המחקר הבאות:

1. באיזו אופן השתתפות בקהילת מובילות אשכול לומדת (קמא"ל) משפיעה על המשתתפות ברמה האישית במשתנים הבאים: ידע תוכן, ידע פדגוגי תוכני, מיומנויות ניהול והובלה; פרקטיקות הוראה; תפיסת התפקיד (מעבר מאחראית פיתוח למאפשרת התפתחות, מעבר ממיקוד במה ללמד למיקוד-מה למדו?); תהליכי העצמה ותחושת מסוגלות להובלה; מוטיבציה להתפתחות אישית והובלה (למידה מתוך ענין); תוצרי משימות (משימת סיכום המשקפת את הקשר בין פעילות הקהילה הלומדת ללמידה בגן).

2. באיזה אופן תהליכי ההנחייה והלמידה בקמא"ל משפיעים ברמת הקהילה על המשתנים הבאים: למידת עמיתים, שיתוף בידע מקצועי ובתהליכי הוראה, שיתוף פעולה לפתרון בעיות ומשימות, חיזוק היחסים בין חברות הקהילה, הרגשת ה'ביחד'.

מתודולוגיה

אוכלוסיית המחקר

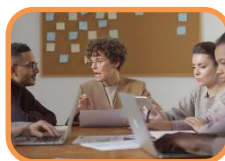
בפיילוט הנחקר במחוז חיפה התקיימו חמש קהילות (איור 1, לוח 1): ארבע קמא"ל, וכן, פורום מנחות קמא"ל (30 שעות התפתחות מקצועית) שהתקיים כקהילה מקצועית לומדת וכלל את מנחות ארבע קהילות קמא"ל יחד עם ועדת ההיגוי של הפיילוט¹.



פורום מנחות קמא"ל,
וועדת ההיגוי



קמא"ל בקה אל
גרביה



קמא"ל חיפה



קמא"ל חדרה



קמא"ל קרית
מוצקין

איור 1: מבנה הקהילות הלומדות בפיילוט

לוח 1: מאפייני אוכלוסיית המחקר

מנחות	פורום קמא"ל (N=12)	קמא"ל בקה אל גרביה (N=18)	קמא"ל חיפה (N=16)	קמא"ל חדרה (N=22)	קמא"ל קרית מוצקין (N=20)	מאפיינים
מגזר						
גננות מובילות בחינוך ממלכתי (חילוני)	6(50%)	0	12(75%)	16(73%)	16(80%)	
גננות מובילות בחינוך ממלכתי דתי (דתי)	2(17%)	0	0	6(27%)	4(20%)	
גננות מובילות בחינוך מגזר ערבי	4(33%)	18(100%)	4(25%)	0		

¹ צוות ההיגוי של הפיילוט:

האגף לחינוך הגיל הרך – מנהלת האגף אורנה פז, ד"ר מירב תורג'מן, סיגל נטף – התוויית מדיניות, ליווי, תמיכה, יצירת מעטפת תומכת.

מכון מופ"ת - צוות ההיגוי לומד – קמ"ל במכון מופ"ת – מלווה את התהליך בחשיבה, ביעוץ, בבניית המפגשים ובהפקת לקחים בראשות, ד"ר טלי ברגלס-שפירא.

צוות מרכז דע-גן, אוניברסיטת בר אילן – מלווה את התהליך במחקר הערכה, בראיונות עם המשתתפים, שאלונים, תצפיות, ניתוח תוצרי הקהילות, הפקת דו"ח המתאר את שלבי הפיילוט, ממצאים, מסקנות, המלצות להמשך.

מומחי תוכן – הקניית כלים וידע להעברת תכנים בנושא ניהול והובלה, וסיוע בתכנון המפגשים של מובילי הקהילות – ד"ר גלעד כהן ייבון

פורום מנחות קמא"ל – מנחות ארבעת הקמא"ל בפיילוט.

כלי המחקר

המחקר התבסס על מתודולוגיית Mixed Methods - שילוב מתודולוגיה כמותית (שאלונים) ומתודולוגיה איכותנית (ראיונות, תצפיות, ניתוח מטלת סיכום, שאלות פתוחות בשאלון).

כלי מחקר כמותי:

שאלונים

- שאלון Pre-Post לגננות מובילות קא"ל המשתתפות בקמא"ל

שאלון מקוון אשר הורכב משאלות סגורות ושאלות פתוחות המכוונות למענה על שאלות המחקר. מבחינה אתית, כל המשיבות על השאלון לא נדרשו להזדהות.

השאלון הועבר פעמיים:

שאלון מקדים (Pre): הועבר במפגש פתיחת הקורס וכלל 18 שאלות סגורות, 5 שאלות פתוחות ו-4 שאלות רקע. שאלות רקע כללו שאלות על תפקיד, שנות וותק, שנות וותק בהובלה, מגזר ושאלות המכוונות למענה על שאלות המחקר. כמו: במסגרת הפיתוח המקצועי בה השתתפת לאחרונה, עד כמה הרגשת שהייתה לך הזדמנות טובה להתייעצות עם גננות מובילות עמיתות? האם הרגשת תחושת 'ביחד', תחושת שייכות לקהילה? באיזו מידה לדעתך השתתפות בקהילת מובילות אשכולית לומדת תסייע לך בפיתוח תחושת מסוגלות מקצועית, אישית ועוד?

מהימנות (Cronbach's alpha) של השאלון:

כלל השאלון 18 הפריטים - $\alpha = .93$

שלושת הפריטים של למידה שיתופית - $\alpha = .91$

חמשת הפריטים של היבטים קהילתיים - $\alpha = .96$

תשעת הפריטים של היבטים אישיים - $\alpha = .94$

שאלון מסכם (Post): הועבר במפגש סיום הקורס וכלל 18 שאלות סגורות, ו-9 שאלות פתוחות ו-4 שאלות רקע. השאלון פותח על בסיס שאלות השאלון המקדים במטרה לבחון האם חלו שינויים בתגובות הגננות לאור השתתפותן בקמא"ל ובהתאם לשאלות המחקר.

כל התגובות על השאלונים המקוונים נאספו באופן דיגיטלי לגיליון נתונים (Excel). ניתוח השאלונים התבצע תוך שילוב ניתוח כמותי וניתוח איכותני. הניתוח הכמותי (באמצעות תוכנת SPSS) כלל חישובי ממוצעים, שכיחויות, מבחני t-test, רגרסיות ועוד. הניתוח האיכותני בוצע כפי שיתואר בהמשך.

כלי מחקר איכותניים:

ראיונות

- ראיון עומק מובנה למחצה עם מתוות מדיניות באגף לגיל הרך

במהלך תקופת המחקר נערכו ראיונות עומק מובנים למחצה עם 3 מתוות מדיניות באגף הגיל הרך, משרד החינוך: הגב' אורנה פז, מנהלת אגף א חינוך לגיל הרך; ד"ר מירב תורג'מן, ממונה על היחידה להפעלה פדגוגית; הגב' סיגל נטף, ממונה על היחידה לפיתוח מקצועי וחדשנות.

- ראיון עומק מובנה למחצה עם המפקחת המתאמת באיזור חיפה שם נערך הפיילוט - הגב' ברוריה שחר.

בראיונות אלו שנמשכו כארבעים וחמש דקות, נשאלו המרואיינות שאלות על המטרות של הקמת הקהילות (קא"ל וקמא"ל) וכיצד לתפיסתן מערך הקהילות צריך להתנהל. הראיונות הוקלטו, תומללו ונתחו בשיטה איכותנית.

- ראיון עומק מובנה למחצה עם מנחות קהילה

במהלך תקופת המחקר נערכו ראיונות עומק מובנים למחצה עם 4 מנחות קמא"ל: ציפי וולפסון, לינה ג'רסי, ליזי רון ומיכל לנדאו. בראיונות אלו נשאלו המרואיינות שאלות על המטרות של פורום מנחות קמא"ל והתנהלותו ועל ההתנהלות בקהילה עצמה – מה היו רוצות לראות בפרקטיקות ההוראה של הגננות המובילות, האתגרים בהנחיה ועל ההשלכות/שינויים/השפעות שמצופה שיקרה בגני הילדים. כל הראיונות הוקלטו, תומללו ונתחו ניתוח איכותני כפי שיפורט בהמשך.

תצפיות

תצפיות נערכו במפגשי ההשתלמות של ארבעת קהילות הקמא"ל. אורך התצפית כאורך המפגשים (כשעתיים וחצי). התצפיות נערכו הן במפגשי פנים אל פנים והן במפגשי הזום. נערכה תצפית טהורה, לא משתתפת, שכללה התבוננות הוליסטית על מהלך המפגשים בראיה של רצף מפגשים, הקשבה לתהליכים שהתרחשו, תיעוד ואיסוף עדויות למתרחש בקהילה. התיעוד נערך בכתב ובהקלטת שמע. התצפיות הוקלטו, תומללו ונתחו ניתוח איכותני כפי שיפורט בהמשך.

ניתוח תוצרי מטלת סיכום

הגננות המובילות בקהילות קמא"ל התבקשו לבצע מטלת סיכום שכוללת חשיבה רפלקטיבית וסיכום תהליך ההשתתפות בקהילה בצד חשיבה עתידית על קהילת האשכול שהן מובילות (קא"ל). המטלות נאספו ונתחו ניתוח איכותני.

מטלת הסכום:

חלק ראשון: התייחסות למרכיבי קנבס קהילה - קנבס הקהילה הוא מתווה עזר לבנייה ולהפעלה של קהילה חדשה, וכן לניתוח ולשיפור עבודתה של קהילה קיימת. הקנבס מאפשר לזהות את הנושאים הבסיסיים ואת השאלות הבסיסיות שחשוב להתייחס אליהם בהפעלת קהילה.

הקנבס מורכב משלושה חלקים: זהות, חוויה ומבנה. כל חלק מחולק לתמות (נושא או רעיון מרכזי) אחדות. לכל תמה יש כמה שאלות הכוונה המסייעות בחשיבה עליה. להלן הוראות המשימה:

– צרי/מלאי את קנבס קהילת האשכול שלך, תוך חשיבה עתידית - מה כבר ידוע לך, מה עדיין אינו ברור ומצריך בירור. מה כדאי להביא להחלטת קהילת האשכול? כיצד? לאור הקנבס, איזה מטרות תציבי לעצמך ולקהילה לשנה הבאה?

חלק שני: השתמשי בכלי המצפן על מנת לבצע רפלקציה אישית ולסכם את הדרך שעברת השנה בפיתוח המקצועי.

– מרגש (E = exciting) – מרגש אותי מאוד ש....

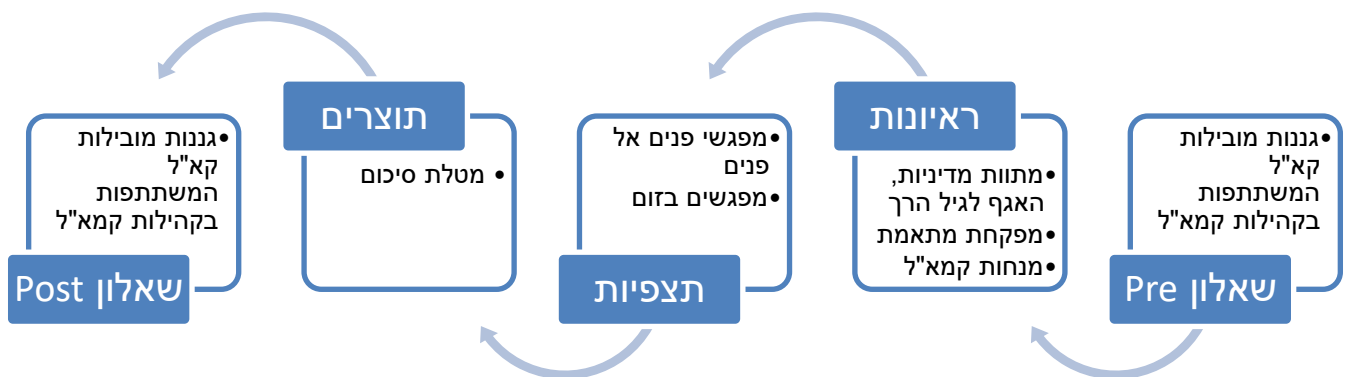
- מדאיג (W = worrisome) – מדאיג אותי כי...
- צריך לדעת (N = need to know) – חשוב לדעת כיצד... על מנת ש.....
- השקפה או הצעות להתקדמות (S = Stance or suggestions for moving forward) - אני מציעה ש.....

ניתוח נתונים איכותניים:

כל הנתונים האיכותניים שנאספו מהראיונות, תצפיות, מטלת הסיכום והשאלות הפתוחות בשאלון, נותחו באמצעות ניתוח איכותני של טקסטים (איפיון מקטעים בטקסט, זיהוי תמות ושיום קטגוריות, מיפוי קטגוריות; שקדי, 2003). תהליך תיקוף והסכמה בין שופטים לגבי ניתוח הנתונים האיכותניים התבצע באמצעות שתי חוקרות המתמחות בחינוך בגיל הרך. החוקרות התבקשו לבדוק את האיפיון והחלוקה לקטגוריות כמו גם את הקידוד הכמותי של תגובות המשיבות. במקרים של אי הסכמה, התקיים דיון עד הגעה להסכמה מלאה. בנקודות בהן נדרש, התקיימו שינויים בהתאם להחלטה המשותפת של שתי החוקרות המתקפות.

הליך המחקר

מחקר ההערכה כלל בחינת תהליכים שהתרחשו בארבע קהילות של גננות מובילות (קמא"ל חיפה, באקה אל גרביה, חדרה וקריית מוצקין) ובקהילה של מנחות הקהילות (פורום מנחות קמא"ל) במהלך שמונה חודשים בהם התקיימו הקהילות הלומדות במקומות השונים. ניתן לראות את שלבי המחקר בציר אורך הכולל את כלי המחקר וישומם לאורך תקופת המחקר.



איור 2: הליך המחקר

תקפות המחקר מושגת באמצעות ריבוי מקורות - המאפשר טריאנגולציה בין שאלונים, ראיונות, תצפיות ומסמכים שנאספו ממספר אתרים ומקורות. התבצע תיקוף לכלי המחקר: ראיונות וניתוח הנתונים האיכותניים, באמצעות הסכמה בין שופטים ומהימנות כלי מחקר כמותיים הושגה באמצעות חישוב מהימנות פנימית.

ממצאים

ממצאים מתוך הראיונות

חזון, תפיסות ועמדות של מתוות המדיניות והמנחות

בפרק זה נציג תחילה את הממצאים שעלו מהראיונות עם מתוות המדיניות: גב' אורנה פז, מנהלת אגף א' חינוך לגיל הרך; ד"ר מירב תורג'מן, הממונה על החינוך בגני הילדים; הגב' סיגל נטף, ממונה על היחידה לפיתוח מקצועי וחדשנות.

ניתוח הראיונות האישיים עם כל אחת מהמראיינות מצא כי שלוש המראיינות הציגו חזון ועמדות דומות באשר לסיבות שהובילו להקמת קהילות קא"ל וקמא"ל, המטרות והאופן שבו קהילות אלה צריכות להתנהל. נביא כאן את עיקרי הדברים באופן המסכם את הנאמר מפי שלושת המראיינות.

הרקע להקמת הקא"ל

עם כניסת הרפורמה של הסייעת השנייה, נכנס תפקיד הגננת המובילה. באגף הגיל הרך לא הוחלט על מודל של תפקיד זה, אלא נקבעה הרוח של גננת מובילה. זה הוביל לכך שעם השנים, נוצרו מודלים שונים בכל מקום ואשכול הגנים שהיה אמור להיות להתפתח בקהילה ולשמש מקום להיוועצות וללמידה משותפת, הפך להיות מסגרת התכנסות לגננות האשכול אשר משמש ככלי להשגת מטרות הפיקוח ואינו נותן מענה ממשי לצרכי הגננות והילדים, כפי שרצו שיקרה באגף. ע"פ הנאמר, כיום המפקחות קובעות את הפיתוח המקצועי של האשכול והמובילות לא מקבלות את הכלים הנכונים והמדויקים כדי לקדם את הקהילה שלהן.

בצד זה, מבנה התפקיד של הגננת המובילה השתנה עם השנים. מעבר לניהול האשכול - הפיתוח המקצועי והלכידות החברתית והמקצועית שלו שאותם התבקשה הגננת המובילה להשיג, עם הזמן נוספו למובילה תפקידים רבים שהם לא במסגרת התפקיד הרשמי המוגדר שלה.

חשוב לציין כי בשנים הראשונות הגננות שנבחרו להיות גננות מובילות היו ה-גננות - המצטיינות והטובות ביותר. זה היה תפקיד נחשק ויוקרתי של גננת שיש לה כלים להובלה אמיתית. אך עם השנים היוקרה של התפקיד ירדה וכיום יש "בריחה" מתפקיד זה ותחלופה גבוהה של גננות מובילות. כיום יש קושי לגייס גננות מובילות בהרבה מקומות ויש במקרים מסוימים התפשרות של המפקחות בבחירת הגננות המובילות. מתוות המדיניות מציינות כי תפקיד זה הוא חלק מציר הקריירה של גננות וצריך להיות תפקיד יוקרתי, אך גם יש לספק תגמול בצידו (שלא ניתן כראוי היום). המובילה צריכה להיות מתוגמלת על ההובלה כרכיב בשכר לגננת שמתפתחת בציר הקריירה, דבר שיש להסדירו.

באגף הגיל הרך מבקשים לבחון מה קרה במשך שבע שנים בתפקיד הגננת המובילה ולבחון לאילו כיוונים התפתח התפקיד מתוך מטרה להוציא ממנו את הדברים הטובים שקרו ולשים בצד את הדברים הפחות טובים ולנסות להתקדם לעבר המטרה שהוצבה מראש באגף הגיל הרך: גננת מובילת קהילה לומדת.

לאור כל זאת, נוצר צורך לדייק את התפקיד ולהעצים את התפקיד של הגננת המובילה כתפקיד יוקרתי שתגמול בצידו וליצור מודל חדש אחיד ומדויק ע"פ מטרות האגף, אותן מבקשים כעת להטמיע בשטח. הרצון הוא שלגננות תהיה קהילה שלומדת ומתפתחת יחד ותפקיד המובילה הוא להיות ממוקדת בבנייה של קהילת הגננות וליצור 'חדר מורים' - קהילה מקצועית לומדת - בפיתוח המקצועי שלהן.

מטרות העל

- משאב ללמידה ופיתוח מקצועי מיטבי, שמאפשר תוכניות עבודה מותאמות לגננות.
- הקהילה תהווה חממה אשר מאפשרת אקלים מיטבי וחוסן לגננות. מקום להיוועצות, לשיתוף בתסכולים, באתגרים ובהצלחות. מקום שבו אפשר לחלוק אירועים משפחתיים ומקצועיים, לייצר הווי אשכול ולהיות חלק מממנו. מקום בו הגננת משתתפת פעילה, חולקת בו ידע בביטחון (מבלי לחשוש שמהמידע יגיע למפקחת), מקיימת שיח כנה ומשתף.
- הקהילה תשמש חדר מורים לומד לגננות שאין להן חדר מורים, מקום ללמידה הדדית של עמיתות ושיתוף אמיתי בידע, במה לגננת, תכנים מהשטח. הקהילה כאוסף של מומחיות כאשר הלמידה מתנהלת מתוך הכוחות הפנימיים הקיימים בקהילה והגננות לומדות אחת מהמומחיות של השנייה. יש להוביל לתהליך של ייצור ידע בקהילה, אותו מפתחים ומנגישים לחברות הקהילה.
- הלמידה תתרחש בקהילה תוך מיקוד בחקר הפרקטיקה – הגננות לומדות ומתפתחות יחד. הן צריכות להביא את מרחב החיים של הגן, אל תוך הפיתוח המקצועי בקהילה, לנתח אותו ללמוד ממנו ודרך זה גם להתייעץ, ללמוד, לאסוף יחד מידע, להוביל תהליכים בקהילה.
- מקום להעצמה אישית ופיתוח מסוגלות של כל אחת מהגננות באשכול.
- יצירת ידע אשכולי המותאם לילדי האשכול, ההורים והקהילה. ייצור מיזמים משותפים לאשכול ומבנים קהילתיים סביב האשכולות.
- לייעל את העבודה שמול הרשות המקומית מול גורמים בעלי עניין אחרים כמו מתי"א.

השותפים/ות להנעת התהליך

שלושת המרואיינות הדגישו כי בתהליך זה צריכות להיות שותפות מפקחות, מדריכות, מובילות, רשויות, המטה, נציגים מהאקדמיה שמסתכלים על זה בעין הערכתית ומומחים. ההתנהלות צריכה להיות כזו שהמטה צריך להוציא נייר עמדה כתוב ומסודר על ניהול הקהילות הלומדות, תוך דיוק התפקיד של הגננת המובילה. המפקחת צריכה להוביל את המדיניות שמגיעה מהמטה, תוך כדי טיפוח הגננות המובילות יחד עם היועצת. יש לעשות הפרדה והגדרת תפקידים ברורה בין הגננת המובילה לבין המדריכה. לפעמים אפשר להיעזר גם ביועץ ארגוני.

ניהול זמן הקהילה

שלושת המרואיינות ציינו כי יש למצוא את האיזונים בין שמירה על 30 שעות פיתוח מקצועי מלא בקהילה לבין אילוצים שנכנסים כיום לשעות הפיתוח המקצועי באשכול. מצד אחד המטרה היא להכשיר את הגננות במלוא הזמן הקיים (30 שעות) ולא לנגוס להם בשעות ומצד שני הסתדרות המורים מאוד נושפת בעורף של המטה לא להעמיס שעות נוספות על גננות ולהכניס הכול למסגרת האשכול. השאיפה היא לאפשר את ה-30 שעות במיטבן בלי להנחית דברים.

בנוסף, צריך לאפשר את הבחירה לגבי 60 שעות פיתוח מקצועי בשנה. אם יש 30 שעות בהן הגננת מחויבת לאשכול ועוד 30 שעות בהן היא יכולה לבחור במה להשתלם, אז גננות יוכלו להחליט האם הן מוסיפות את השעות במסגרת האשכול או לא.

כיום המפקחת מחליטה על חלוקת השעות. בכדי שתהליך הלמידה במודל הקהילה הלומדת יקרה כמתוכנן ויהיה מספיק זמן לתהליך לקרות (במסגרת השעות שהוקצו), צריך לרתום את המפקחות לתהליך. אם

המפקחת תסמוך באמת על הגננת המובילה שלה שהיא מובילה קהילה אשכולית לומדת, המשמעות של תפקיד הגננת המובילה תחזור למשמעות כפי שהייתה מצופה בתחילת התהליך. המפקחת תוכל להוביל את הקוויים המנחים, אבל מי שיקבע את התוכן של הפיתוח המקצועי והמהות של תהליך הלמידה זה הגננת המובילה יחד עם הקהילה שלה ואז יהיה זמן לפעול במסגרת 30 השעות.

שינויים רצויים בתפיסת התפקיד של מנהלות אשכול המשתתפות בקמא"ל

– כמו שיש תפקיד הדרכה או מנהלת אשכול, גם כאן נדרשת הגדרת תפקיד ברורה ומוגדרת אשר עומדת בפני עצמה של גננת מובילה (ואז היא לא תפסיד גם בשכר בגלל שהתפקיד שלה הוא על יום הדרכה). ע"פ הגדרה זו הגננת המובילה **תנהל** ממשית את הפיתוח המקצועי של האשכול. אם תהיה לה סמכות ואחריות שתגיע בהגדרת התפקיד, היא תפעל עצמאית (ללא הנחיות מהמדריכה או המפקחת). זה אומר שהיא יכולה לקיים תהליכי היוועצות באשכול, לראות את הצרכים האמיתיים של האשכול, לגייס מתוך האשכול את הגננות המומחיות בנושאים שונים. זה גם יעצים את הגננות באשכול כי כל אחת תרגיש שהיא תורמת מהידע שלה וזה גם ייתן לקהילה אוטונומיה ויעלה את תחושת המסוגלות גם של הגננות וגם של הגננת המובילה. הגב' אורנה פז התייחסה לסוגיה זו: "עבשיו כל מסגרת התפקיד של יום הדרכה בשבוע הוא בעייתי בעיניי וקשה היום... ואין ספק שההגדרה של היום הדרכה הזה עושה עוול למה שצריך לעשות כיוון שהתפקיד מאוד עמוס... אנחנו נצטרך לעשות שינוי. אם אתן שאלות איך אני רואה את זה: ארבעה ימים, משרה מלאה, ארבעה ימי הדרכה לגננת מובילה, אולי יהיו לה 30 גנים ולא 15 אבל עושה עבודת עומק, נכנסת לגנים רואה את הגננות, מייצרת שיח מקצועי, החלפת דעות. זה החזון שלי. אני חייבת להגיד שבד"כ כשאני חולמת אז אני זוכה גם להגשים את החלומות שלי. אז זה הכיוון. חלמתי הרבה שלידה עד שלוש יהיה אצלנו והנה זה אצלי."

– תפקיד הגננת המובילה צריך להיות על ציר ניהולי (בשונה מהמדריכה שהיא על ציר פדגוגי). צריך שיהיה לה בעיקר ידע ניהולי, ידע הדרכתי, ידע פדגוגי נדרש פחות. במידה והיא זקוקה למומחה בתחום מסוים, היא מביאה אותו לאשכול (למשל מדריכה לחיזוק הפדגוגי, יועצת לפן הרגשי חברתי, מומחה חיצוני ע"פ הצורך). עליה לחוש את הקהילה ולזהות את הצרכים שעולים בה ולנהל את הקהילה ע"פ זה, לכן גם מומלץ שהגננת המובילה תהיה גננת באשכול. יש לזה משמעות ככזו שעדין חיה את הגן וחלק מהקהילה הזו. תפקיד זה צריך לכלול יותר מיום הדרכה אחד.

– בשעות האשכול, הגננת המובילה תתמקד פחות בתוכן ובידע חיצוני ויותר בניהול וייצור ידע אשכולי שנמצא וקיים באשכול בתהליך למידה המגיע מלמטה למעלה. חשוב שהגננות ירגישו שבתוך האשכולות מפתחים הרבה מומחיות תוכן שמעשירות אחת את השנייה בלמידה הדדית מקצועית משמעותית. יש להציב במרכז הדיון סוגיות שמשותפות לכולם שצצות מהשטח ולקיים חשיבה משותפת איך מטפלים בזה יחד כקבוצה.

– ד"ר מירב תורג'מן סיכמה זאת כך: "אני חושבת שמרגע שיהיה תפקיד מוגדר, אני רואה אותו גם כתפקיד יוקרתי כמישהי שכן יש לה כלים להוביל את מה שהיא צריכה. מה שמתרחש עכשיו זה שכל מפקחת בונה איזה שהוא פיתוח מקצועי. המובילות לא מקבלות בדיוק את הכלים הנכונים והמדויקים כדי לקדם את הקהילה שלהן וצריך לייצר הרבה יש מאין. הרבה תלוי במפקחת כמה היא נותנת כלים. הן לא תמיד מקבלות את מה הן צריכות. מעבר לזה המחשבה שלי היא על הגננות, אני רוצה שלגננות

תהיה קהילה, חדר מורים, מקום שבו הן צריכות להתלמד. הן צריכות קהילה, הן צריכות תמיכה, הן צריכות את המסגרת הזו. כאשר זה נעלם אנו חוזרות לבדידות הגננת, כי אם למנהלת אזור יש חמישה אשכולות כמה כבר מתרחשת שם עבודה קהילתית? אין. אני לא רואה את זה. אם אני מדברת על עידן הקהילתיות בגן העתידי, אם גננות לא ירגישו מה זה קהילה ומה זה עוצמה של קהילה, יהיה להן מאוד מאוד קשה להשתמש או להאמין בעוגן הזה גם בתוך הגן".

שינויים רצויים בפרקטיקות ההובלה והתפתחות אישית של מנהלות אשכול המשתתפות בקמא"ל

- ההבחנה בין קהילה לבין קהילתיות ותפקיד של הגננת המובילה לייצר קהילתיות בתוך הקהילה שלה: לייצר את תחושת השייכות, את המטרה המשותפת לכולן, את העזרה ההדדית, את תהליך הלמידה המשותפת בה כל אחת תורמת למכלול ומרגישה מועצמת. יש לפעול ליצירת איכות קשרים בין אישיים משמעותיים וקשר עמוק של כל חברה בקהילה עצמה ויצירת גאוות יחידה שכל אחת בקהילה תרגיש שייכת ותרצה להיות חלק ממנה.
- חייב להיות ידע של מהות הפיתוח המקצועי בקהילה - איך מעבירים אותו, מה זה קהילה לומדת ובמה היא שונה מפיתוח מקצועי מסורתי. יש לחדד את ההבדל בין מה שהן עשו עד עכשיו בפיתוח המקצועי המסורתי למה שהן אמורות לעשות כעת בקהילה לומדת.
- צריך לייצר ידע על חקר פרקטיקה בגיל הרך. זו תורה שלמה שיש ללמוד אותה ויש לתת ביד המובילה את הכלים המדויקים לעשות זאת נכון ומדויק - לאסוף נתונים, ייצוגים, להסכים לשתף מול כולן, לקבל את הניתוח של הקבוצה, להתנסות בשטח בתובנות וכדומה. בכדי להגיע לחקר פרקטיקה משמעותי, הגננות צריכות להרגיש שייכות ובטוחות במקומן בקהילה. עבור המובילות זה שונה מאוד ממה שהן מכירות ויש להכשירן לכך.
- כיון שבקהילה התכנים צריכים לצמוח ממנה, אז כך גם הפרקטיקות - צריך לשמוע מה הגננות חושבות שצריכות להיות הפרקטיקות בתוך המסגרת הזו של הקהילה ולפעול ע"פ זה.

קווים לדמותה של מובילת אשכול

- בעלת יכולת ליצור לכידות בקהילה וגאוות יחידה של אשכול.
- מהווה אוזן קשבת ותמיכה לחברות הקהילה.
- בעלת יכולת ניהול הקהילה תחת חוקים של אתיקה מקצועית על בסיס של אמון בין המובילה לחברות הקהילה.
- בעלת יכולת ליצירת קבוצה לומדת מתוך צרכים אמיתיים שעולים יום-יום בשטח. הגננת המובילה צריכה להיות בהקשבה כנה וממוקדת לגננות ומתוך זה לאתר כל הזמן צרכים עכשוויים של הקבוצה. אחרי זיהוי הצרכים, היא צריכה להיות בעלת יכולת לפנות לשותפים לדרך: עמיתות, האגף, המפקחת, מומחה (כגון פסיכולוג/ית) וכדומה, ולרתום אותם שיתנו מענה, אם זה מתוך הקבוצה או מחוצה לה.
- בעלת יכולת לאיתור צרכי האשכול מול הרשות המקומית, מול השירות הפסיכולוגי, מול מתי"א וכל הגורמים האחרים. מציפה את האתגרים באשכול ומביאה אותם בפני מקבלי ההחלטות.
- גננת עם מוטיבציה ואור בעיניים שמעוניינת בתפקיד ומוכנה למלא אותו מרצון (גם אם יש לה פחות ידע) ויש איתה שותפים שמאמינים בה (כמו מפקחת). הגב' סיגל נטף: "אני מאמינה בגננות ואני אומרת שאם גננת עשתה את הצעד והסכימה לקחת את התפקיד הכל כך מאתגר הזה, אני איתה. וזה תפקיד מאתגר שיש בו כל כך הרבה דקויות: את היכולת לזרום בין המפקחת לבין ההורים לבין

הגננות, היכולת לייצר איזה שהוא קונצנזוס, איזה שהוא אמון. יש לה כל הרבה דברים שהיא צריכה לעשות! הרבה פעמים היא צעירה ויש גננות מבוגרות יותר ממנה שיותר מבינות והיא צריכה לדעת איך לגייס אותן. השיח המכבד הזה, השותפות האמיתית הזו, דורשת המון ואם גננת מוכנה להיות גננת מובילה, אני איתה! אני אעזור לה, אני אדריך אותה, אני אענה לה לטלפונים. באמת אני שם במקום הזה ואני מאמינה שגננות יכולות ואני מאמינה ביכולות שלהן ואני מאמינה שהגננת הכי "אדומה" יכולה להיות הכי טובה, הכי טובה, אם אני אאמין בה היא תהיה הכי טובה".

ראיון עם המפקחת המתאמת

הראיון התקיים עם הגב' ברוריה שחר, מפקחת מתאמת, מחוז חיפה. ברוריה רואה את הקהילה כחדר מורים. מקום להתכנסות ולמידה משותפת של קבוצת השווים ומעט 'ונטילציה'. לדבריה, בקהילה צריך להיווצר אמון בין המובילה וחברות הקהילה שיקדם למידה באשכול ושתהיה במה לכל גננת לחקר מקרה ע"י ארגז כלים מובנה אשר ינתן לה בתהליך ההכשרה. השאיפה היא שכל אחת תרגיש "וואו המפגש הזה היום נתן לי המון, באתי, שמעתי את המקרה, זה הזכיר לי משהו שיש אצלי בגן, היום יש לי יותר כלים, יותר יכולת לבוא ולטפל במקרה זה בתוך הגן".

לגבי מטרות האשכול מציינת ברוריה שמאוד חשוב לה לראות את התפתחות הידע של המשתתפות בתוך האשכול תוך הבניית הידע הזה בתוך הקהילה וכתוצאה מכך לראות שינויים בפרקטיקות הוראה בתוך גני הילדים.

לגבי תפיסת התפקיד של הגננת המובילה אומרת ברוריה: "הייתי רוצה שמנהלת האשכול תהיה מאוד קשובה, לצרכים שעולים שם. שמנהלת האשכול תתייעץ איתנו, עם המערך התומך, עם אנשים חיצוניים, כדי לקדם באשכול דברים שעולים, קשיים. עליה להבנות ידע, ללמוד קצת על הפרקטיקות. אני רוצה שבמהלך השנה היא תלמד על זה. היא תלמד להיות גם אוטוידקטית, לקרוא חומרים לבד, לתת ערך מוסף ללמידה בתוך האשכול, מין תיווך כמו שגננת נותנת תיווך בגני ילדים ברמת מבוגר. אני תמיד אומרת: יש למידה ברמת הילד ויש למידה ברמת המבוגר. גננת לא יכולה לדעת רק מה שהיא מלמדת את הילדים, היא חייבת ברמת המבוגר להעשיר את עצמה בעוד ידע... וככה אני מצפה שתוביל קהילה, למרות שפה אני רוצה כן לסייע. אני לא רוצה להכביד על הגננת המובילה כי היא גם מנהלת גן ביום יום שלה, אני לא אומרת לה: שבי תלמדי את כל האנציקלופדיה ונוסחאות מתמטיות והכל. לא, ממש לא. אבל אני רוצה תמיד שהיא תהיה עם יותר ידע, יותר יכולת תיווך, יותר יכולת מענה לאותן גננות בקהילה ולכן יש לה אותנו - את המערך התומך החיצוני. אם זה משהו רגשי אז יש יועצת חינוכית מדהימה שיכולה לתת סיוע. בתחום הפדגוגי - גם אני וגם המדריכה יכולות לתת לה. אפילו בתחום המנהלי-ארגוני בתוך האשכול אני אוכל לסייע לה ואני ארצה לסייע לה ואני ארצה שכן יבואו עם שאלות ושאלו ויתעניינו כדי שגם הן יבואו בטוחות למקום הזה. בהתחלה במפגשי האשכול כשהתחילו אשכולות, הייתי יושבת לפני כל מפגש עם מנהלות האשכולות והייתי עושה להן מודל של פעילות ולמידה והייתי אומרת להן: זה שלכן עבשיו. תיקחו ותעשו לזה 'ראה ותחדש' ולא 'ראה וקדש'. תיקחו, תחדשו אותו, תביאו אותו לאשכול... אני ארצה לראות שהמובילות של האשכולות מכירות פרקטיקות, משתמשות בפרקטיקות האלה וגם מביאות אותן לידי יישום באשכול, מלמדות אותן באשכול, פותחות אותן בתוך האשכול ושואלות את הגננות מהי פרקטיקה בהוראה בכלל".

ראיונות עם מנחות בפורום מנחות קמא"ל

הראיונות התקיימו עם ארבע מנחות קמא"ל: הגב' מיכל לנדאו, מדריכה מתכללת, מחוז חיפה; הגב' ציפי וולפסון, היחידה לפיתוח מקצועי, מנחת קמא"ל חדרה, מחוז חיפה; הגב' לינה ג'ריס, מדריכה מתכללת מגזר ערבי, מחוז חיפה. מנחת קמא"ל בקה אל גרביה; הגב' ליזי רון, גננת מובילה מחוז חיפה, מנחת קמא"ל חדרה וקמא"ל קרית מוצקין, מחוז חיפה.

כשהתחילו האשכולות, הלמידה במסגרת הפיתוח המקצועי הייתה די קהילתית באופן אינטואיטיבי. האשכול היה מקום להתייעצות ושיתופיות כאשר הגננות המובילות ניהלו את הלמידה השיתופית, כמו שמשפת ציפי: "מה תרצנה ללמוד? למשל 'חצר הגן', אז כגננת מובילה הייתי אומרת 'טוב תביאו רעיונות לפעם הבאה, וגם אני הייתי מחפשת רעיונות והייתי לומדת את הנושא יותר לעומק וזה היה הופך להיות דיון כזה קבוצתי." איפשהו בדרך זה נעלם עם כניסת מומחי התוכן למסגרת הפיתוח המקצועי, הלמידה באשכול הפכה להיות השתלמות עם נושאים מאוד ספציפיים שנקבעו ע"י המפקחות. לאחרונה עלה הצורך לחזור למקום הזה שהאשכול הוא קהילה של שייכות "יש לנו רצון שהגננות תהיינה אלה שיוזמות ופועלות שהן יהיו המומחיות של התוכן כי בסופו של דבר הן יודעות יותר טוב מכולן והן נמצאות בשטח והידע נמצא בידיים שלהן והלמידה הזו שהיא למידה של חברותא שיש לך את קבוצת השווים שלך היא הלמידה הכי טובה שיש".

התנהלות פורום מנחות קא"ל

צוות ההיגוי של הקהילות הלומדות כלל את ציפי ומיכל שלמדו את נושא הקהילות במכון מופ"ת וצוות המנחות. לעיתים התקיימו מפגשי הפורום גם עם מומחה התוכן ד"ר גלעד כהן יינון, יועץ אירגוני במערכת החינוך, וגם עם ד"ר טלי ברגלס-שפירא מנהלת מופ"ת קהילות מקצועיות לומדות במכון מופ"ת שעזרה לדייק את התהליכים. המטרה בעבודה של פורום המנחות היא להפוך את הלמידה באשכול ללמידה קהילתית. מצד אחד לתת למובילות אשכול כלים להנחיה ומצד שני, לתת להן מפגשים שהם יוכלו לחוות אותם בעצמן תוך כדי התנסות ולקחת אותם לקהילה שלהן מתוך הראיה שהן יובילו את הקהילות שלהן בשנה הבאה.

לאורך השנה, צוות ההיגוי היה מתכנס וחושב על תכנון המפגשים של הקמא"ל מבחינת נושאים שיש להעלות לאור מה שקורה במפגשים. לאחר זיקוק הנושאים, התכנס פורום ארבע המנחות ובמפגשים אלה הלמידה נעשתה יחד כדי להמשיך לזקק את הנושאים. אחר כך התקיים מפגש תכנון עם פורום השמונה (עם הגננות המובילות שגויסו להנחות את הקמא"ל בשיתוף עם המנחה הראשית). לאורך כל התהליך, נעשתה חשיבה רפלקטיבית של ארבע המנחות על מה היה נכון, לא היה נכון, מה צריך לשנות, מי צריך להיות במפגש וכדומה ונערכו התאמות למפגשים הבאים בהתאם למסקנות שעלו.

השלב הבא היה שכל מנחה התכנסה לחשיבה עם קהילת הקמא"ל שלה לצורך תכנון המפגש בקהילות אשכולות הגנים (קא"ל). הן כמנחות נתנו לגננות המובילות את המקום שלהן לבחור עד כמה הן מובילות את תהליך ההנחיה בקא"ל עצמה תוך עידוד מתמיד שלהן בכדי שהמובילות יקחו יוזמה בהובלה ותעברנה את המפגשים של הקא"ל בעצמן.

המראיינות מציינות שחשוב מאוד שהפורום יתנהל בשותפות. כמודולינג להנחיה כאשר המנחה הוא מתווך בקהילה עצמה והוא צריך לאפשר את התהליך אצל המונחים. לאור זאת, כל המנחות עובדות ולומדות יחד ואחרי הלמידה המשותפת, המנחות נותנות את הבמה למנחות המובילות להוביל את התהליך בקהילות בכדי שהן תתנסינה. זה תוצאה של תהליך שהמנחות עוברות בעצמן כצוות מוביל ואז מאפשרות את זה לגננות המובילות מתוך אמונה שהן יוכלו לאט לאט לעשות את זה גם באשכולות שלהן - לזוז הצידה כמנחות ולתת

לקהילה לדבר את עצמה ולהוביל את עצמה כפי שציינה לינה: "המטרה שלנו כמנחות היא גם להשתתף וגם לשתף את המובילות בתהליך. שתהיה לנו למידה בשיתוף פעולה וגם שיהיה להן מודלינג לתוך האשכולות שלהן. זה לא יכול להיות ישים באשכולות אם זה לא יהיה ישים קודם במובילות (קמא"ל). אי אפשר להגיד למורה: תהיי מורה עם התלמידים אם את לא אוספת אותה קודם לחדר מורים ואת מתייחסת למורים קודם כל ואז המורים מתוך ההתייחסות אליהם, ידעו איך להתייחס לתלמידים. זה מתחיל מלמעלה ואח"כ מחלחל פנימה."

ליזי: "אני במקרה נמצאת איתן כשהן מיישמות כי אני מובילה ב-Co בשלוש קהילות, אז אני נמצאת איתן במפגש של המובילות חווה את זה יחד איתן. אנחנו עושות התנסות ואז אני נמצאת עם כל אחת בקהילה אחרת ב-Co, וזה יפה מאוד לראות איך בכל קהילה לפי הבחירה של המנחה היא לוקחת את זה יותר או לוקחת את זה פחות. אז יש קהילה שממש שתי מובילות לקחו את זה, הן אמרו זה שאתן (ליזי וציפי) כאן זה נותן לנו ביטחון, אבל אנחנו מובילות את המפגש ואנחנו נמצאות שם איתן."

הפורום הזה הוא גם מקום של תכנון וחשיבה על המסגרת. למשל ההשתלמות הייתה אמורה להיות 60 שעות והגננות התרעמו על זה. אז בפורום מנחות הקמא"ל חשוב מה עושים והחליטו שמפגשי המחוז יכנסו לתוך ההשתלמות והשעות האלה ירדו והכניסו רעיון של מפגשי בחירה. מה שיצא בסופו של דבר זה שהמפגשים עצמם של הקהילה היו פחות משלושים שעות. מצב זה גרם לכך שלא היה מספיק מקום לבנייה של האמון של הקהילה, אז המנחות ניסו להשפיע גם דרך קבוצות הוואטסאפ של כל קמא"ל.

בתהליכי החשיבה של מנחות הקמא"ל בפורום, הן דנו גם על התנהלות ההשתלמות ובתובנה שהמסגרות עדין מתנהלות כהשתלמות ופחות כקהילה. חלק מתהליך החשיבה שמתרחש בפורום הוא הרפלקציה על התהליך והעלאת תובנות לשנה הבאה - מה צריך לחדד? איך לקדם יותר התייעצויות ויותר שיתופים של חברות הקהילה? זאת מאחר והמנחות הרגישו שזה משהו שהן עדיין מספיק מכוונות לשם והן בתחילתו של תהליך ועדיין לומדות בעצמן.

תפיסת התפקיד של מנחה קא"ל

בקהילה עובדים על האתגרים והחוויות המשותפות, הקשיים וההצלחות, יוצרים את השיתופיות. כל זה נעשה באמצעות כלים פרקטיים שהמנחות היקנו בקמא"ל כמו: מעגל הלמידה בקהילה, מודל היוועצות, לוח הקנבס ועוד שהן אמורות לתפעל אח"כ. התפיסה היא שבעצם מה שקורה בתוך קהילת המובילות, יקרה גם בתוך קהילת האשכול כי הצרכים הם אותם צרכים והרעיונות אותם רעיונות.

לטענת המנחות, המובילות עדיין מאוד צריכות לעשות את השינוי התפיסתי: לתפקיד מנחות קהילה וזה מה שהן המנחות עשו איתן ממקום של הקניית הכלים של הובלת הקהילה, אבל הן עדיין מאוד שותפות ללמידה. כלומר, המנחות עדיין הן אלה שהביאו את התוכן מתוך מחשבה שקודם כל צריך להניח איזה שהוא בסיס כי זה עדין תהליך מאוד ראשוני. עם זאת, הן מדווחות כי המובילות מאוד אהבו את מה שמוצע להן ומאוד התחברו ורצו כמה שיותר תכנים מסוג זה. אחד המפגשים שהיה הכי משמעותי היה המודל של היוועצות ומעגל ההקשבה, בו המובילות היו מאוד שותפות וציינו כמה מפגש זה היה משמעותי עבורן. המובילות בחדרה העבירו את המפגש בעצמן ובמשוברים זה עלה כמה זה היה משמעותי עבורן שהחברות שלהן הן אלו שהעבירו את המפגש. המנחות רואות בדוגמה זו כתהליך שמתחיל לחלחל אבל זה עדין תהליך.

דמות המובילה ותפקידה בקהילה

מובילת קהילה צריכה להיות מישהי שבאמת מבינה שהיא הדמות שיוזעת יותר מאחרים, שהיא חלק מהקבוצה אך יש לה גם תפקיד משמעותי להוביל ולכוון, לעזור להדק את הקשרים אך לא לקחת את האחריות שרובצת עליהן כמעמסה. מובילת אשכול זה תפוסת העולם שבבסיסה יש את ההבנה שלכל קבוצה יש כוח ללמד וללמוד וכאשר המובילה תבין את זה לעומק ותראה באמת את העמיתות שלה בקהילה ככאלה, אז היא תוכל באמת להיות הדמות שמובילה את הדבר זה בהיבט של הקשרים, רעיונות, חשיבה ביקורתית ושאלות השאלות. ולא רק זאת, מיכל מציינת: "יש מובילות שרואות בעצמן אדמינסטור כזה שרק מודיע הודעות, כמו 'תבואו בשבע', 'תביאי כיבוד', ואיזה מרצה יהיה, איזה מרצה לא יהיה וזה צריך להיות משהו הרבה יותר עמוק של מישהי שיוזעת להוביל את הקהילה שלה ללמידה משותפת, לחקירה, לאיסוף חומרים, לניהול שיח שחוקר את מה עשיתי בגן ומה לא עשיתי בגן."

המנחות רואות את תפקיד המובילה ככזה שמתפתח ונמשך לאורך השנה ובהתאם למה שמתרחש בקהילה. בתחילת שנה צריך להיות שיח בקהילה של המובילה עם האשכול שלה - במה היינו רוצות להתמקצע השנה או איזו סוגייה מטרידה אותנו השנה. תפקיד המובילה הוא לעשות איזה שהוא בירור צרכים ובירור של מטרות בקהילה ולפי זה להחליט על איזה שהוא ציר שילווה את הקהילה במהלך השנה. לצורך כך, המובילות קיבלו בהשתלמות את הכלי של מעגל הלמידה שמלמד ממש איך עושים את זה. ציפי מסבירה: "בואו נלמד, נביא תכנים כלומר כל אחת תלך ותחפש, אולי אפילו נביא מומחה תוכן, אבל נכיר את הנושא קצת לעומק ואז נחליט על דרך פעולה של האשכול שלנו, איך אנחנו הולכות לפעול לצורך העניין, וכאשר אנחנו נחליט איך אנחנו הולכות לפעול אנחנו נגבש תוכנית פעולה ונצא איתה. הכל זה תהליך, כל דבר זה עוד מפגש ועוד מפגש ולאט לאט נדייק לנו, נביא כל מיני תוצאות מהשטח - מה כן עבד ממה שהחלטנו או לא עבד ממה שהחלטנו. אצלי זה לא עובד, אצלך זה כן עובד, מה עשית אחרת ממני? בואי ננסה לחשוב ביחד. אני אספר מה הלך אצלי, אולי אני אביא צילומים, אולי אביא דעות של הורים, וגננת שעבד אצלה תנסה לשתף מההצלחה שלה ואני אנסה לדייק את זה אצלי, כלומר זה תהליך שכל הזמן נמשך."

בנוסף, תפקיד המובילה הוא להביא לקהילה להיוועצות סוגיות מהשטח שעובדה ודייקה יחד עם הגננת שהעלתה את הסוגייה. זה צריך להיות ממש חלק מהלמידה שבכל פעם תוקדש חצי שעה לנושא הזה ואז חצי שעה לנושא שרוצים ללמוד ולהתמקצע.

בצד זה, המובילה צריכה להיות זאת שאחראית לתיאוריה - להחליט מי ייתן חלק זה. ציפי מסבירה: "אם יש לי גננת של הגן העתידי מומחית באשכול, כדאי להביא אותה. אולי יש גננת באשכול שהיא לא מומחית אבל כל שנה היא עושה את זה בצורה מדהימה אז היא תוכל לשתף. אם המובילה רואה שיש נושא שהוא מאוד מאוד חלש ואנחנו מסתמכים רק על האינטרנט אפשר לחפש מומחה חיצוני, מדריכה, מובילה אחרת באשכול וכדומה". כמו כן, התפיסה צריכה להיות מעבר להצגת העשייה בפני שאר הגננות, אלא הרעיון הוא לקחת את זה למקום של ניתוח של העשייה של אותה גננת - כחקר מקרה, חקר הפרקטיקה.

מובילת האשכול צריכה להיות מישהי שיוזעת להפעיל את הגננות לגרום להן להיות פעילות אחרי ששנים רובן רגילות להיות פסיביות. זה אתגר עבורן - איך להפעיל אותן שהן תהיינה באמת אקטיביות בצורה שהיא פורה ומפורה, איך לגרום להן לצאת מהשיח המתלונן לשיח מקדם?

הפרקטיקה של מובילת הקהילה שונה מהפרקטיקה שקיימת היום במסגרת המסורתית בכך שעל מובילות הקהילה "לשחרר, לצאת מהמקום של 'אני המרצה ואני זאת שמביאה את הידע'. עדיין כמובילת קהילה עדיין

יש לך את המקום לנווט, זה מקום מאוד מאוד קשה. כי מצד אחד את מובילה ומצד שני יש פה את הקהילה. איפה המקום שלי כן להיות המרצה ואיפה לא. זה מקום שמאוד קשה ללמוד אותו" כפי שמשפת ציפי ומוסיפה: "אני עדיין בלמידה שלי, אבל זו השאיפה שלי שהן תצלחנה לשחרר את המקום הזה ולהגיע לשינוי התפיסתי הזה של אני כבר לא המרצה - אני כבר לא צריכה לשבת ולהכין את ההרצאה. יכול להיות שאני אשב ואני אכין את זה, אבל אני עושה את זה עם הגננת שהולכת להביא בעצמה את הידע. מראש אני אשב איתה ואני אדייק איתה את הדברים שהיא הולכת לספר לנו או את הדילמה שהיא רוצה להציג לנו ואח"כ אשב בצד. אני אנווט את השיח שיש באשכול, אבל אני לא זאת שכל הזמן אבנה מצגות ואביא את הידע. מאוד קשה לדעתי לעשות את השינוי התפיסתי הזה כי הן מאוד מכוונות למה שהן מכירות מקודם וזה השינוי שהייתי רוצה לראות."

בצד כל הנדרש מהגננת מובילת הקהילה (קא"ל) יש גם לא מעט אתגרים. בהובלה של קהילה לומדת יש לפעמים גם סוג של פחד כי עד עתה היה להן את העוגן הזה שמישהו מתכנן את רוב המפגשים ויש מרצה ויועצת ומפקחת ומדריכה וכל פעם מישהו מגיע וזה עוגן קל ונוח. לנהל קהילה זה סוג של חשש עבור המובילה מהמקום של להוביל לבד את הקהילה ע"פ תכנים שלא נקבעו מראש. כאן זה המקום של מנחות הקמא"ל לבוא וללמד אותן שלא צריך לפחד ושאפשר לעשות הרבה עבודה עם המקום הפתוח הזה. יש כאן אחריות גדולה של פיתוח מקצועי שהמובילה צריכה לקחת על עצמה וצריך לצאת מהמקום של נפגשים עם האשכול לשיח קליל על ארוחת צהרים.

אתגר נוסף בניהול הקהילה הוא ליצור את המקום של מעגל הקשבה בטוח. לסייע לגננות לצאת מהעניין של לחשוש ממה שאני רוצה להגיד ולאפשר להן לדבר בספונטניות ולא בביקורתיות בכדי שהגננות ירגישו שהן יכולות להביא דברים לתוך הקבוצה ולתרום לקבוצה ולקהילה.

יש הסכמה בקרב המנחות כי תפקיד של המובילה צריך להיות מוגדר כתפקיד של משרה כוללת ולא ביום הדרכה אחד.

ניהול הקהילה עם השותפים

המפקחות הן חלק מאוד חשוב ומהותי בתהליך זה. הן מאמינות בתהליך והמנחות מרגישות מאוד בנוח בהקשר הזה. הן משתפות אותן בכל התהליך והמפקחות נרתמות לעניין כל הזמן. עם זאת, המפקחות משדרות שהן עוד לא יודעות כל כך איך זה יתנהל ומה יקרה (וגם המנחות מרגישות כך), אבל יש הרגשה של שותפות בקידום התהליך מתוך שאיפה שהגננת המובילה באמת תוביל את התהליך בשעות המלאות ולא יילקחו ממנה מפגשים מהמפקחת.

בכדי שזה יקרה, המפקחות צריכות לעשות שינוי בתפיסה ולשחרר את ההובלה ולהעביר אותה למובילה לגמרי וזו נקודת התורפה שזה עדין לא שם. הן מאוד נמצאות ב'כולנו נלמד השנה הכלה והשתלבות...' אבל בצד זה צריך לקחת חלק וגם לעזור למובילות למצוא את המקום שלהן ואיך לעשות את זה.

בדרך ליצירת קהילה לומדת

יש הסכמה בקרב המנחות שהתהליך הוא בראשיתו וזה בא לידי ביטוי בכך שהשפה היא עדין לא שפה קהילתית וכך גם השיח ודרכי ההתמודדות עם האתגרים שעולים.

המנחות מציינות שהן מאוד בטוחות בדרך ומרגישות שהגננות מתלהבות ומתחילות להרגיש את הגירוי הזה שאומר 'זה משהו אחר שאני רוצה ללמוד אותו', אבל שותפות להבנה שיש עוד הרבה עבודה עד שזה יקרה כיון שזה תהליך שלוקח זמן.

בנקודת זמן זו, לאחר שנה בה הקהילות (קמא"ל) פעלו, לא ניתן לומר כי יש למידה קהילתית באשכולות (קא"ל). מה שכן קורה זה שמנסים לייצר קהילה לומדת בתוך קבוצת המובילות (קמא"ל), אבל גם זה עוד לא שם ברמת ההבנה הבסיסית של מה המהות של קהילה, מה זה אומר, במה זה שונה ממה שנעשה עד עכשיו. באשכולות (קא"ל) התקיים רק יישום קטן וחלקי של איזה שהוא כלי, מתודה, רעיון (כמו מעגל ההקשבה ומודל ההיוועצות). המנחות טוענות שהיישום של עקרונות קהילה מקצועית לומדת יבנה לאט, לאט. כל מובילה שמתפתת בקהילה מבינה שיש פה משהו בהתהוות וכל הזמן יש דברים שהן מבינות שצריך לחזור עליהם ולדייק אותם והן עושות אותם ומתוך התהליך הזה יש חלחול לתוך קהילות האשכול שלהן. עם זאת, היישום בשטח הוא נקודת התורפה. במשוב שמנחות הקמא"ל שלחו לגננות המובילות בשאלה 'עד כמה את מצליחה ליישם?' היו תגובות יחסית נמוכות, כלומר, משיבות רבות ציינו שהיישום מועט. הן עדיין אומרות שהן מאוד מנסות לקחת כלי כזה או אחר, רעיון כזה או אחר, אבל אחד הדברים שהן כל הזמן מעלות זה שהן רוצות לשנות את הלמידה באשכול וזה באמת מאמץ ההיערכות לשנה הבאה, כדי שהן תוכלנה להתחיל להטמיע את מה שלמדו, באשכולות.

לסיכום

לינה: "אני חושבת שאנחנו עושים שינוי תפיסתי מקבוצה לקהילה. אנחנו רגילות כל הזמן להתכנס ולדבר על דברים שהמובילה מכינה. אנחנו צריכים לחשב מסלול מחדש ולבנות קהילה שהיא משתפת ברמה גבוהה ושהיא נותנת בעצמה."

ליזי: "אנחנו בדרך להפוך להיות קהילה ממש שמתפקדת כקהילה עם כל השיתופיות והרב ממדיות שאנחנו רוצים. זה לא יקרה בסוף השנה הזו, אבל אנחנו בדרך לשם. השאלה מה השוני בין מה שהיה עד היום באשכולות לבין קהילות לומדות, הולכת כל הזמן איתי. כל הזמן אני אומרת לעצמי מה אני מביאה פה שהוא אחר? אנחנו רוצים שיקרו פה דברים אחרים. אנחנו לא יכולים לעשות כל הזמן אותו דבר ולצפות שיקרה פה משהו אחר. אנחנו רוצות שתהיה פה קהילה מקצועית לומדת... אנחנו רוצים שיהיו רמות אחרות של שיתופיות."

מיכל: "האשכול עוד לא נמצא בשאלה הזאת כי הוא עוד לא מבין במה אמורה להשתנות דרך העבודה שלו. כלומר הגננת באשכול עוד לא יודעת שמהו ישתנה בדרך העבודה. צריך להרגיש את זה באיזה שהוא שלב. אנחנו רוצות שזה יקרה כבר משנה הבאה, גם אם זה לא יהיה בשיא, אנחנו רוצות להתחיל לראות ניצנים בכל דרך התכנון והיישום של העבודה של המובילה. מבחינת הגננת, האשכול מתפקד כרגיל, לא קרה משהו אחר ממה שהיה פעם... זה לוקח זמן, זה תהליך שלוקח זמן. מי שהייתה איתנו השנה, תוכל לפתוח את השנה הבאה עם התנסויות שהיא כבר התחילה איתן השנה ולהיות הרבה יותר מכוונת ואנחנו נוכל לדייק אותן ולעזור להן תוך כדי. שנה הבאה זה יהיה בצורה הרבה יותר אינטנסיבית ללא ספק. אין ספק שצריך את הליווי. אם אתה זז אחורה, זה יפול בשלב הזה כי זה לא מספיק חזק בכדי שזה יקרה לבד. אולי עוד חמש שנים לא, אבל בשלב הזה. אנחנו צריכות להיות שם מאוד חזק וכל הזמן. שנה הבאה אפילו יותר, כי נצטרך לתמוך גם במובילות וגם במובילות של המובילות."

ציפי: " תראי גם אצלן זה שינוי של תפיסה אבל עדיין איך שהן מדברות... עלה המקרה הראשון של מה קורה כאשר אני מעבירה את התוכן והבנות לא מקשיבות לי? זה לא קהילה, זאת אומרת, זה מקרים של התנגדויות שיש להן כי הן עדיין שם וזה לא שאין התנגדויות בקהילה, אבל ההתנגדויות יהיו אחרות והשיח יהיה אחר ואיך שמדברים על זה. זה יהיה אחרת, עדיין זה שינוי תפיסה."

ממצאים מתוך השאלון

שינוי בחוויות והתנסויות בקרב משתתפות הקמא"ל

בכדי לבחון באיזו אופן השתתפות בקהילה מקצועית לומדת משפיע על הגננת המובילה ברמה הקהילתית וברמה האישית, בחנו זאת באמצעות שאלון בשתי נקודות זמן: שאלון מקדים בתחילת ההתערבות (בתחילת פעילות הקמא"ל) ושאלון מסכם בסוף ההתערבות.

בשאלון המקדים נשאלו המובילות לגבי מידת השתתפותן במסגרות המסורתיות של הפיתוח המקצועי בה למדו עד כה, ברמה הקהילתית וברמה האישית ובאיזו מידה ההשתתפות בקהילה לומדת תסייע להן בתפקידן בטווח הסכמה שנע בין כלל לא (0) ועד במידה רבה מאוד (4).

לשאלון זה השיבו 53 מובילות. לגבי המידה שבה התקיימה למידה שיתופית קהילתית (שיתוף ברעיונות/תוצרים, עבודה בצוות, שיתוף פעולה בין חברות הקבוצה) במסגרת הפיתוח המקצועי בה השתתפו לאחרונה (לא במסגרת קמא"ל) נמצא כי הממוצעים של המדדים היו בינוניים-נמוכים: מדד כללי, $M=2.33$, $SD=1.06$, כפי שניתן לראות בלוח 2. כשנשאלו עד כמה עסקו בניתוח תוצרי הוראה-למידה (חקר פרקטיקה) שמשותפות הקבוצה הביאו לקבוצה נמצאה תגובה נמוכה ($M=1.93$, $SD=1.20$).

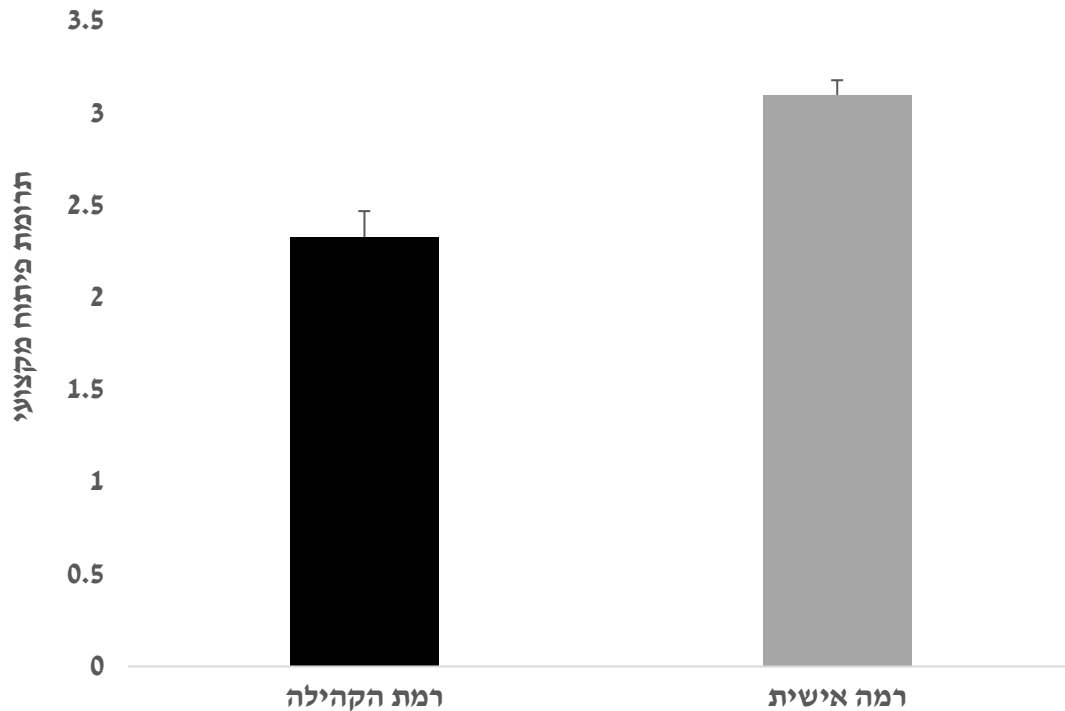
כששאלנו את הגננות המובילות לגבי הרגשתן לגבי עד כמה היו להן הזדמנויות לשתף עמיתות (התייעצות עם עמיתות, פיתוח חומרים משותף, הדדיות, הוראת עמיתים והרגשת ב'יחד') במסגרת הפיתוח המקצועי בה השתתפו לאחרונה (לא במסגרת קמא"ל), ניתן לראות בלוח 2 כי נמצאו מדדים ברמה בינונית-נמוכה, כאשר המדד הכללי דומה למדד של הלמידה השיתופית בקהילה ($M=2.32$, $SD=0.99$).

בנוסף, שאלנו את הגננות המובילות מה ציפיותיהן לגבי המידה שבה לדעתן השתתפות בקמא"ל תסייע להן בהיבטים שונים בתפקיד הגננת המובילה, בכישורי ניהול הקהילה, פיתוח תחושת מסוגלות מקצועית ואישית, קבלת תמיכה מחברות הקהילה, התמודדות עם שינויים, חיזוק תחושת השלמות, הרגשת בטחון בשיתוף, רכישת מיומנויות הוראה חדשות והעשרת ידע במגוון נושאים. נמצא (לוח 2) כי רמת הציפיה הממוצעת הייתה גבוהה יחסית ($M=3.10$, $SD=0.59$) והגבוהה ביותר בהקשר של העשרת הידע והגברת תחושת מסוגלות ושלמות אישית.

לוח 2: ממוצעים, סטיות תקן וטווח של היגדי השאלון המקדים (טווח 0-4, N=53).

טווח	SD	M	היגדים
במסגרת הפיתוח המקצועי בה השתתפת לאחרונה, עד כמה התקיימה למידה שיתופית ברמות הבאות:			
0-4	1.06	2.33	מדד כללי
0-4	1.00	2.24	שיתוף: תהליך חד-צדדי, שבו את שיתפת אחרות/ים ברעיון או בתוצר מוגמר כדי שיוכלו ללמוד ממנו ולעשות בו שימוש בעצמן
0-4	1.16	2.48	עבודה בצוות: תהליך משותף ומכוון ליצירת תוצר, שמתקיימת בו חלוקת עבודה ברורה בין חברות/י הצוות.
0-4	1.14	2.22	שיתוף פעולה: מתייחס לשיתופיות הכוללת עבודה משותפת לאורך כל תהליך היצירה ובמסגרתה כל אחת מחברות הקבוצה מחויבת לביצוע המשימה כולה.
פרקטיקה			
0-4	1.20	1.93	במסגרת הפיתוח המקצועי בה השתתפת לאחרונה, עד כמה עסקו בניתוח תוצרי הוראה-למידה (חקר פרקטיקה) שמשתתפות הקבוצה הביאו לקבוצה?
במסגרת הפיתוח המקצועי בה השתתפת לאחרונה, עד כמה הרגשת שהייתה לך הזדמנות טובה ל:			
0-4	0.99	2.32	מדד כללי
0-4	1.20	2.41	התייעצות עם גננות מובילות עמיתות
0-4	1.19	2.12	פיתוח חומרים משותף
0-4	1.14	2.47	הדדיות בשיתוף בין העמיתות
0-4	1.25	2.07	הוראת עמיתות
0-4	1.06	2.60	הרגשת 'ביחד', תחושת קהילתיות.
באיזו מידה לדעתך השתתפות בקהילה לומדת תסייע לך ב:			
1.44-4.00	0.59	3.10	מדד כללי
2-4	0.60	2.17	כישורי ניהול הקהילה
2-4	0.60	3.17	פיתוח תחושת מסוגלות מקצועית
1-4	0.76	3.09	פיתוח תחושת מסוגלות אישית (העצמה)
2-4	0.59	3.16	קבלת תמיכה מחברות הקהילה
0-4	0.84	2.93	התמודדות עם שינויים
0-4	0.77	3.00	חיזוק תחושת השלמות השילוב בין (wellbeing) - תחושה אישית טובה ותפקוד מיטב
0-4	0.85	2.98	להרגיש בטוחה בשיתוף בחוויות מקצועיות ואחרות
1-4	0.68	3.17	רכישת מיומנויות הוראה חדשות
1-4	0.63	3.24	העשרת ידע במגוון נושאים

על מנת לבחון האם קיים הבדל מובהק סטטיסטית בין מידת התרומה של השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים לבין מידת התרומה של השתתפות בקמא"ל להיבטים אישיים והפיתוח האישי, נערך מבחן t למדגם מזווג (Paired samples t-test). נמצא (איור 2) כי מידת התרומה הצפויה של השתתפות בקמא"ל להיבטים אישיים ($M=3.10$, $SD=0.59$) היתה גבוהה במובהק בהשוואה למידת הצפייה לתרומה של השתתפות בקמא"ל בהיבטים קהילתיים ($M=2.33$, $SD=1.06$).



איור 2: ממוצעים וסטטיית תקן של מידת הצפייה לתרומה של השתתפות בקמא"ל ברמת הקהילה וברמה האישית

על מנת לבחון אילו ממאפייני הגננות מסביר את השונות של מידת התרומה הצפויה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים ולהיבטים אישיים, נערכו שני ניתוחי רגרסיות מרובות. ניתוח אחד עבור הסברת השונות של מידת התרומה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים ואילו הניתוח השני עבור הסברת השונות של מידת התרומה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים אישיים. מאפייני הגננות שנאספו הינם: ניהול גן (לא, כן), גננת משלימה (לא, כן), תפקיד הדרכה (לא, כן), הסקטור (ממלכתי, ממ"ד, ערבי), ותק בהוראה בגנים, ותק כגננת מובילה והשתתפות בהכשרת מובילות בעבר (לא, כן). הכנסת המשתנים למודל הרגרסיה נערכה באמצעות שימוש במתודת "הצעדים" (Stepwise manner). לפי מתודה זו רק משתנים אשר תורמים במובהק להסברת השונות של מידת התרומה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים והאישיים הוכנסו למודל הרגרסיה (לוח 3).

לוח 3: ממצאי רגרסיות עבור מידת התרומה הצפויה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים הקהילתיים והאישיים על פי מאפייני הגננת המובילה.

R^2	β	SE.B	B	משתנה מסביר	משתנה מוסבר
---	---	---	---	---	תרומת ההתפתחות המקצועית להיבטים הקהילתיים
.136**	-.37**	.05	-.15	ותק הגננת	תרומת ההתפתחות המקצועית להיבטים אישיים

** $p < .01$

מהתבוננות בלוח 3 ניתן לראות כי ותק הגננת בהוראה הסביר את מידת התרומה הצפויה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים האישיים. מקדם ה- β השלילי מעיד כי ככל שהגננות עם מספר שנות ותק קטן יותר הן מעידות באופן מובהק כי השתתפות בקמא"ל תתרום יותר להיבטים האישיים שלהן - הקידום האישי שלהן.

במסגרת השאלון המסכם (בסיום שנת ההשתלמות בקמא"ל) נשאלו הגננות לגבי מידת הרגשתן ברמה הקהילתית - עד כמה התקיימה למידה שיתופית במסגרת הקמא"ל בה השתתפו השנה ועד כמה היו להן הזדמנויות לשתף עמיתות (התייעצות עם עמיתות, פיתוח חומרים משותף, הדדיות, הוראת עמיתים והרגשת ב'יחד'). כמו כן, נשאלו ברמה האישית באיזו מידה ההשתתפות בקמא"ל סייעה להן בהיבטים שונים בתפקיד הגננת המובילה, כמו: בכישורי ניהול הקהילה, פיתוח תחושת מסוגלות מקצועית ואישית, קבלת תמיכה מחברות הקהילה, התמודדות עם שינויים, חיזוק תחושת השלמות, הרגשת בטחון בשיתוף, רכישת מיומנויות הוראה חדשות והעשרת ידע במגוון נושאים. כל זאת בטווח הסכמה שנע מכלל לא (0) ועד במידה רבה מאוד (4).

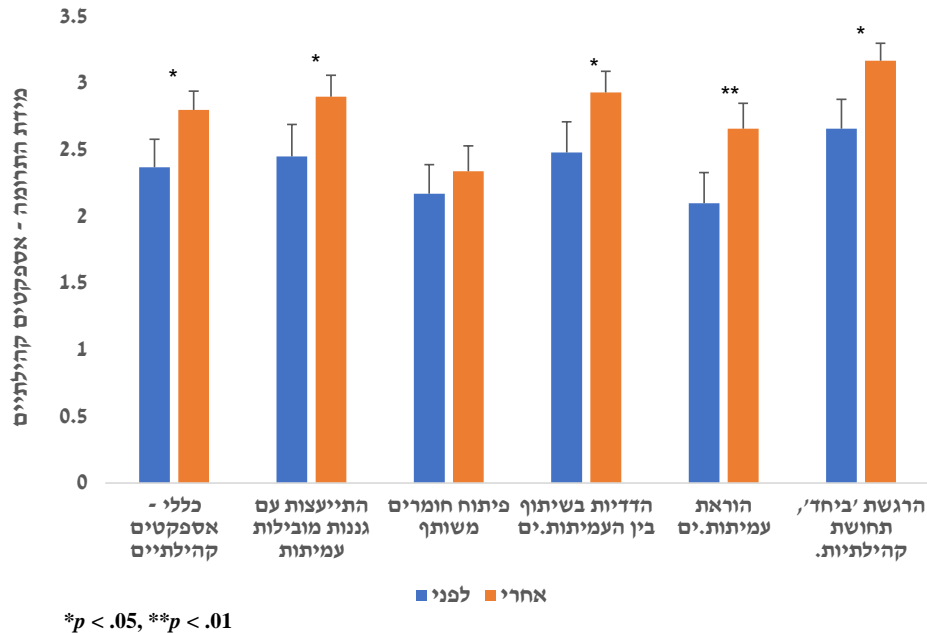
לשאלון המסכם השיבו 29 מובילות שהשיבו גם על השאלון המקדים. ראה לוח 4.

לוח 4: ממוצעים וסטיות תקן של התשובות להיגדי השאלון המקדים והמסכם וניתוח שונות (טווח 0-4, N=29).

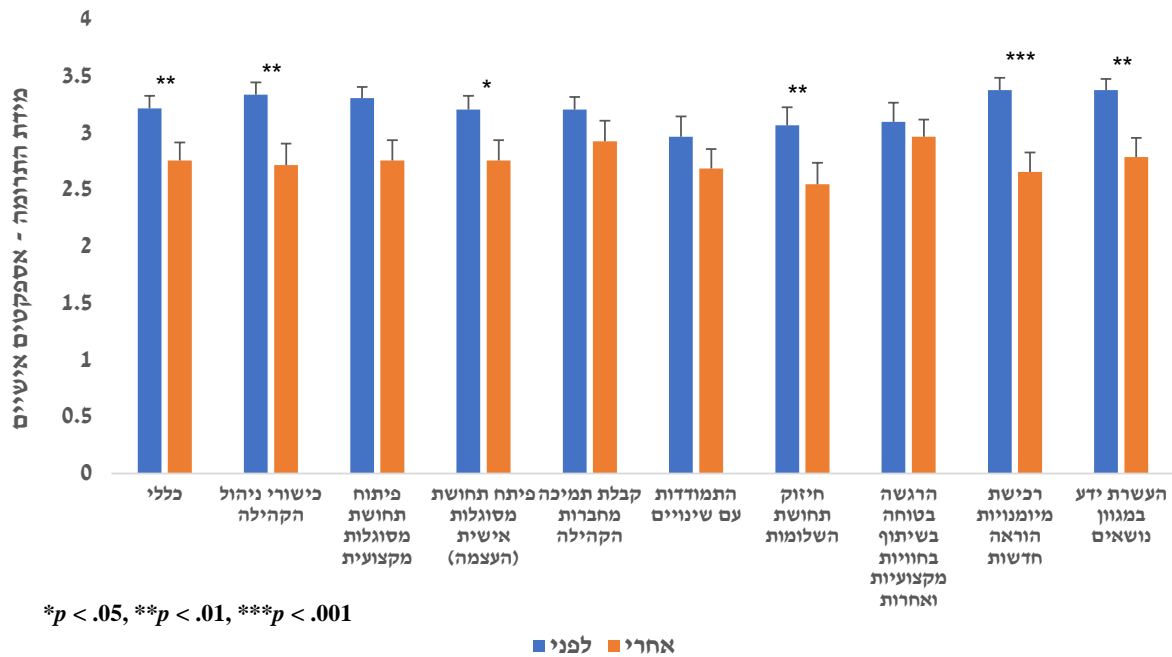
<i>p</i>	<i>t</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	היגדים
במסגרת הקמא"ל בה השתתפת השנה, עד כמה התקיימה למידה שיתופית						
מדד כללי						
.921	.10	0.85	2.37	1.15	2.34	
.538	.62	1.23	2.10	1.19	2.82	שיתוף: תהליך חד-צדדי, שבו את שיתפת אחרות ברעיון או בתוצר מוגמר כדי שיוכלו ללמוד ממנו ולעשות בו שימוש בעצמן
.676	.42	0.91	2.59	1.27	2.48	עבודה בצוות: תהליך משותף ומכוון ליצירת תוצר, שמתקיימת בו חלוקת עבודה ברורה בין חברות הצוות.
.626	.49	0.95	2.41	1.31	2.28	שיתוף פעולה: מתייחס לשיתופיות הכוללת עבודה משותפת לאורך כל תהליך היצירה ובמסגרתה כל אחת מחברות הקבוצה מחויבת לביצוע המשימה כולה.
פרקטיקה						
.228	1.23	1.01	2.34	1.35	1.97	במסגרת הקהילה הלומדת בה השתתפת השנה, עד כמה עסקו בניתוח תוצרי הוראה-למידה (חקר פרקטיקה) שמשותפות הקבוצה הביאו לקבוצה?
במסגרת הקמא"ל בה השתתפת השנה, עד כמה הרגשת שהייתה לך הזדמנות טובה ל:						
מדד כללי						
.012	2.67*	0.78	2.80	1.14	2.37	התייעצות עם גננות מובילות עמיתות
.030	2.29*	0.86	2.90	1.30	2.45	פיתוח חומרים משותף
.455	.76	1.01	2.34	1.20	2.17	הדדיות בשיתוף בין העמיתות
.040	2.15*	0.88	2.93	1.24	2.48	הוראת עמיתות
.004	3.13**	1.01	2.66	1.23	2.10	הרגשת 'ביחד', תחושת קהילתיות.
.013	2.64*	0.71	3.17	1.17	2.66	
באיזו מידה לדעתך השתתפות בקמא"ל סייעה לך ב:						
מדד כללי						
.005	3.03**	0.85	2.76	0.59	3.22	כישורי ניהול הקהילה
.004	3.19**	1.03	2.72	0.61	3.34	פיתוח תחושת מסוגלות מקצועית
.002	3.42**	0.99	2.76	0.54	3.31	פיתוח תחושת מסוגלות אישית (העצמה)
.017	2.55*	0.99	2.76	0.67	3.21	קבלת תמיכה מחברות הקהילה
.147	1.49	0.96	2.93	0.62	3.21	התמודדות עם שינויים
.245	1.19	0.93	2.69	0.98	2.97	חיזוק תחושת השלמות השילוב בין (wellbeing) - תחושה אישית טובה ותפקוד מיטבי
.009	2.82**	1.02	2.55	0.84	3.07	להרגיש בטוחה בשיתוף בחוויות מקצועיות ואחרות
.475	.72	0.82	2.97	0.90	3.10	רכישת מיומנויות הוראה חדשות
.000	4.89***	0.90	2.66	0.62	3.38	העשרת ידע במגוון נושאים
.002	3.48**	0.94	2.79	0.56	3.38	

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

מבחינת t בוצעו על מנת לבחון את השונות במידת תחושת התרומה של השתתפות בקמ"ל להיבטים קהילתיים (איור 3) והיבטים אישיים (איור 4) טרם תחילת פעילות הקמ"ל בהשוואה לסוף הפעילות לאחר כשמונה חודשים.



איור 3: מידת התרומה של השתתפות בקמ"ל - היבטים קהילתיים



איור 4: מידת התרומה של השתתפות בקמ"ל - היבטים אישיים

לגבי ממוצע המדד של היבטים קהילתיים ניתן ללמוד כי המשתתפות הביעו שניתנו יותר הזדמנויות להתייעצות עם עמיתות, פיתוח חומרים משותף, הדדיות, תחושת ביחד ועל כן המדד הכללי עלה באופן מובהק בשאלון המסכם ($M=2.37, SD=1.14$) בהשוואה לשאלון המקדים וכך גם בארבעה מתוך חמשת היגדי המדד (לוח 4, איור 3). ממוצע המדד בשאלון המסכם בתרומת הקהילה להיבטים אישיים בתפקיד הגנת המובילה ($M=3.22, SD=0.59$) ירד באופן מובהק לעומת הממוצע בשאלון המקדים ובמרבית ההיגדים המרכיבים היגד זה (לוח 4, איור 4).

על מנת לבחון אילו ממאפייני הגננות מסביר את השונות של מידת התרומה של השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים ולהיבטים אישיים כתלות בזמן (פער בין נקודת זמן שניה של המדידה לנקודת הזמן הראשונה), נערכו שני ניתוחי רגרסיות מרובות. ניתוח אחד עבור הסברת השונות של מידת השינוי בתרומת השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים ואילו הניתוח השני עבור הסברת השונות של מידת השינוי בתרומת השתתפות בקמא"ל להיבטים האישיים. מאפייני הגננות שנאספו הינם: ניהול גן (לא, כן), גננת משלימה (לא, כן), תפקיד הדרכה (לא, כן), המגזר (ממלכתי, ממ"ד, ערבי), ותק בהוראה בגנים, ותק כגננת מובילה והשתתפות בהכשרת מובילות בעבר (לא, כן). הכנסת המשתנים למודל הרגרסיה נערכה באמצעות שימוש במתודת "הצעדים" (Stepwise manner). לפי מתודה זו רק משתנים אשר תורמים במובהק להסברת השונות של מידת השינוי בתרומה הנתפסת של השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים והאישיים הוכנסו למודל הרגרסיה (לוח 5).

לוח 5: ממצאי רגרסיות עבור מידת השינוי בתרומת השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים והאישיים על פי מאפייני הגננת כתלות בזמן (פער בין נקודת זמן שניה של המדידה לנקודת הזמן הראשונה)

משתנה מוסבר	משתנה מסביר	B	SE.B	β	R^2
מידת השינוי בתרומת הפיתוח המקצועי להיבטים קהילתיים	ותק הגננת	-.22	.10	-.40*	.156*
מידת השינוי בתרומת הפיתוח המקצועי להיבטים אישיים	---	---	---	---	---

** $p < .01$

מהתבוננות בלוח 4 ניתן לראות כי ותק הגננת בהוראה הסביר את מידת השינוי בתרומת השתתפות בקמא"ל להיבטים קהילתיים. מקדם ה- β השלילי מעיד כי ככל שהגננות עם מספר שנות ותק קטן יותר הן מעידות באופן מובהק ובעוצמה רבה יותר כי נתרמו להיבטים קהילתיים בתום פעילות הקהילה לשנת תשפ"ב, בהשוואה לתפיסותיהן טרם החלו את תכנית ההתפתחות בקמא"ל.

בניתוח איכותני של תגובות הגננות בשני השאלונים בשתי נקודות הזמן נמצא כי: ביחס להגדרת תפקיד הגננת המובילה, בשאלון הפתיחה, הגננות ציינו כהיבטים המרכזיים בתפקיד שלהן בעיקר את התמיכה בגננות האשכול שלהן, ההקשבה וההכלה. בשאלון הסיום עדיין ציינו את ההקשבה וההכלה ולצד זה התווסף ענין האחריות עם התייחסות קלה לנושא הלמידה השיתופית.

כשהגננות התבקשו לתת דוגמא מיטבית ללמידה מתוך ענין, בשאלון הפתיחה הן ציינו בעיקר את סגנון הלמידה שכולל דוגמאות מהשטח, שיתוף ולמידת עמיתים כדוגמה מיטבית ללמידה במסגרות למידה בהן השתתפו ובשאלון הסיום הן ציינו בעיקר את הסימולציות ככלי למידה משמעותי שהיה להן בקהילה. בשאלון הסיכום הן נשאלו מה קרה להן מבחינה אישית בקהילה הלומדת ומרביתן דיווחו כי קיבלו בטחון לעבודתן וביטאו את חשיבות תחושת ה'ביחד' של הקהילה בצד העומס שחוו במהלך השנה. לסיכום הגננות ביקשו לשמר בקהילה המקצועית הלומדת את תחושת הביחד, השיתופיות ולמידת העמיתים, לשפר את ההעמקה במושגים המקצועיים ובכלים הפדגוגיים ובשאלה של מה נדרש לשנות בקהילה, ציינו הגננות כי יש להביא לקהילה סוגיות מהשטח ולעסוק יותר בפרטיקה של העבודה.

ממצאים מהתצפיות

תהליכים ופרקטיקות במפגשי הקהילות

התצפיות במפגשי קהילת פורום מנחות קמא"ל וועדת ההיגוי העלו מספר נושאים והתלבטויות שעלו לדיון. במפגש הפורום הראשון דנו בתכנים השנתיים בנושא "קהילה": מהי קהילה; חזון קהילתי; חיבור אישי וקהילתי. לצד זאת ניתן דגש גם לפרט בתוך הקהילה: פיתוח כישורי הנחיה; מה בין הנחיה להדרכה; הדרכה משותפת (ב-Co).

במפגשים עלו תהיות רבות מצד המובילות בשטח שנגעו בתוכן של המפגשים ותחומי העניין של הגננות:

– באיזה אופן תתרחש הלמידה העצמית בקהילה? הוצג המודל של מעגל למידה:

מיכל: "אז בואו נסתכל על המעגל הזה שבנוי מארבעה חלקים... אנחנו רוצים לדבר על חקר הפרקטיקה שלנו בתוך הקהילה שמתמקדת כל הזמן בשאלה 'מה הילדים בגן שלנו לומדים?', 'מה צריך לעשות כדי להטיב את הלמידה בגן?', 'איזה ייצוגים יכולים לעזור לנו?' את כל הפרקטיקה הזאת אנחנו עושים בדרך של הוראה שנקראת מעגל הלמידה... בעצם מעגל הלמידה מביא לנו סוג של מודל שבו, האנשים בקהילה שלנו הם אלה שמחפשים את הדרכים לבדוק את העבודה של עצמם. כשהדגש בעצם על השיפור של הידע והמעשה והחקירה. מה אני עשיתי בתור גננת, מובילה, מדריכה? איך אני בודקת את זה לא בעזרת מישהו חיצוני. יחד עם זה חשוב לציין שלפעמים אנחנו כן צריכים להזמין איש מקצוע."

– באיזה אופן יתנהלו מפגשי האשכול? האם יהיה תחום עניין אחד בו יעסוק האשכול. ומה לגבי גננות אחרות אותן הנושא לא מעניין או לא נוגע להן? מתוך מפגש:

מיכל: "בעיני אם אנחנו לוקחים כמה סוגיות סביב אותו נושא, אז יהיו כמה בנות שעוברות את התהליך יחד." סיוון: "השאלה אם זה לא נכון לקחת מלכתחילה איזה שהוא נושא שקיים אצל כולן או רובן ואז כולן עושות את התהליך ולא רק אחת."

– עיקר העבודה במפגשים המשותפים היא סביב העניין של שותפות בקהילה, מה כל אחת מחברות הקהילה מביאה ובאיזה אופן היא שותפה בתוך הקהילה: האם פעילה? האם נמנעת? האם צופה מהצד?

תובנות מתוך התצפיות: הנחית הקהילה על ידי שתי מנחות (הנחייה ב-Co) היא יעילה ותורמת; תחילה חשוב לעסוק בארגון האשכול לקראת "קהילה"; זיהוי תחומי ידע בתוך הקהילה; היכרות מעמיקה עם חברות הקהילה. הדגש בשלב הראשון צריך להיות על הפרקטיקה של הובלת האשכול ופחות על התוכן. ז.א. חשוב

מאוד שהתוכן יהיה מוכר למובילה ושהיא תשלוט בו מבחינת ידע (אולי כדאי שתהיה מלווה ע"י מדריכה ואנשי מקצוע נוספים). רק בשלב מאוחר יותר, חשוב שהתכנים יעלו מהשטח והלמידה תעשה באשכול באופן שיתופי ע"י כל חברות האשכול.

התצפיות בקמא"ל קריית מוצקין

מהתצפיות עולות מספר סוגיות:

- לוקח זמן להקים קהילה בה המשתתפות מרגישות בטוח, רוצות לשתף ולקחת לעבודתן בכלל ולעצמן בפרט, רעיונות היכולים להתאים לסיטואציות דומות בקמא"ל שלהן או להקיש לדברים אחרים.
- המובילות המשתתפות בקהילה התרעמו לגבי השם קמא"ל. לטענתן להיות מנחת קהילה וחברה בקהילה, זה לא קל! מסקנה אפשרית היא שכדאי לשמור על השם המקובל קמ"ל על מנת להוריד את ההתנגדויות וגם על מנת שתהייה שפה אחידה במערכת החינוך וכשינקטו במינוח קמ"ל כולם ידעו למה מתכוונים. אחת הנוכחות הציעה שאפשר היה לתת 3 אפשרויות לבחירת השם המתאים לתיאור הקהילות ולהסבירן ולתת למובילות לבחור. זה יעצים אותן ויתן להן הרגשת שייכות לתהליך ולשינוי.
- סוגייה נוספת שהטרידה את המובילות היא המרכיב בתפקידן בו הן נדרשות למצוא מחליפות לגננות באשכול. נטען כי חייב להימצא פתרון למציאת מחליפות לגננות על ידי המובילה. זה גוזל מהמובילה זמן רב ומוריד את היכולת שלה להיות פנויה לעשייה לשמה היא נבחרה. יש צורך לתת את המשימה זו לרשות/מועצה המטפלת גם בסייעות מחליפות שכן לרוב מגיעות סיעות להחליף את הגננות מפאת חוסר בכ"א.

תובנות מתוך התצפיות: יש להיות רגישים לסוגיות העולות מהמשתתפות בקהילה ולהתאים את קצב ההתנהלות ויעדי הקהילה למתרחש בה. לכל קהילה יש את הקצב משלה בתהליך ההתגבשות. במקרה זה נדרש לתת יותר זמן ואולי פעילויות נוספות להעמקת האמון בכדי ליצור בסיס ללמידה שיתופית מיטבית.

התצפיות בקמא"ל חדרה

- כל מפגש נפתח בפעילות פתיחה שמטרתה חיבור אישי למשתתפות כגון בחירת אייקון של סרט שבאמצעותו כל משתתפת משתפת מה הסרט שלה וכיצד היא מתחברת אליו או משתפת במה הן השאירו בחוץ בכדי להשתתף במפגש. פעילויות הפתיחה מורידות התנגדויות וגם מאפשרות להכיר אחת את השנייה באופן אישי ולא רק מקצועי, בנוסף זה נותן רעיונות למובילות בגיוון פגישות האשכול.
- בעקבות החשיפה למודל מעגל הלמידה ניכר כי רצוי להמשיך וללמד מודלים נוספים ושונים. הגיוון יאפשר לכל אחת לקחת את המודל המתאים לה מתוך מגוון אפשרויות (יכולת בחירה). שנית, העשרת הגננות בידע אקדמי מעלה את המקצועיות שלהן והן מבינות טוב יותר מדוע כדאי להשתמש במודל זה או אחר. הלמידה וההתנסות תגרום למובילות להאמין במודל בו היא בחרה להשתמש.
- חשוב מאוד לחזק את נושא הקהילה שוב ושוב ולהסביר מה זו קהילה ולסכם בכל מפגש: מה פה היה קהילתי - על מנת להטמיע וגם על מנת שהמובילות יאמינו בתהליך ובשינוי.
- על מנת לשכלל את יכולות ההנחיה של המובילות, כדאי לבצע סימולציות ולקבל משוברים וכלים מהמובילות האחרות, ללמוד ולהתמקצע יחד בכישורי ההנחיה. ניתן להגיע למכון מקצועי אשר מצלם את הסימולציה ויחד מנתחים את הסימולציה כולל המובילות שהשתתפו (לדוגמה מכון הלב באוניברסיטת בר אילן).

תובנות מתוך התצפיות: יש להשתמש במגוון של מתודות ומודלים להנחיה בכדי ליצור ארגז כלים עשיר ממנו יוכלו המשתתפות לבחור מה שמתאים להן.

התצפיות בקמא"ל בקה אל גרביה

- המנחה הייתה קשובה והנחתה את הקבוצה במקצועיות, חברות הקבוצה שיתפו פעולה כמשתלמות מן המניין, אך לא הורגש שהן חברות קהילה ברמה של שיתוף או תרומה לקהילה. ברמה הקהילתית לא הורגשה שייכות אישית לקבוצה. כן ניכר שהן נתרמו והועשרו מהמפגשים.
- למרות ניסיונות חוזרים ונשנים של המנחה לשיתוף והתייחסות של חברות הקבוצה, לאורך רוב המפגשים השיתוף של המובילות היה דל. לרוב השיתופים היו אישיים ולא הייתה התייחסות משאר חברות הקבוצה. היו בכמה מפגשים שיתופים ליוזמות מהשטח שאחת או שתיים מהמובילות הובילו באשכולות שלהן, אך גם זה היה ללא התייחסות משאר חברות הקהילה. למשל, הן לא ביקשו יותר מידע או הביעו התעניינות ביוזמות. גם לא היה עידוד או פרגון.
- פעילות מצד המשתתפות נצפתה בשני מפגשים. לראשונה זה היה במפגש של בניית הקהילה והחזרה הקבוצתית כפי ששיתפה אחת המשתתפות: "אני צריכה תמיכה מתמדת היות וזו שנתי הראשונה בתפקיד. יש הרבה דברים שעודני מתלבטת בהם". משתתפת אחרת הוסיפה: "אם חברתי בשנה ראשונה מבקשת תמיכה, אני בשנה שביעית והראיה שלי אחרת, אבל גם אני רוצה תמיכה, עם השנים אני לומדת דברים מזוויות אחרות". הפעלתנות בלטה גם במפגש של מעגל ההקשבה ומודל ההיוועצות. המשתתפות היו פעילות מאוד והתחברו לכלים שניתנו להן ואמרו: "זה ישמש אותי בהתמקדות עם הגננות" "זה ישמש אותי עם משפחתי בלהקשיב בלי שאתייחס באופן מידי, אלא אחכה עד שמי שמדבר יסיים את דבריו. זה גם ישמש אותי למפגשים שלי עם הגננות וביום יום"; "כל המפגשים שקדמו היו טובים, אך במפגש היום רכשנו המון כלים! הלוואי וכל המפגשים שקדמו היו כמו מפגש זה"; "מעריך המפגש היה בנוי בשלבים ברורים ומסודרים. הכלים שרכשנו היום יעזרו לנו המון לעבודתנו כמובילות". בכל מפגש המובילות סיכמו מה הן רכשו ואיך הן מרגישות לגבי המפגש. לרוב תשובתן חזרה על עצמה שהיה מפגש מהנה ועשיר, אך בשני המפגשים שהיו יותר במערך סדנאי, הן ציינו בסיפוק שרכשו כלים מעשיים לחייהן האישיים והמקצועיים כאחד.

תובנות מתוך התצפיות: תכנון מפגשים סדנאיים עם מתן כלים פרקטיים יתרום לפעלתנות המשתתפות. יש להשקיע בבניית האמון הבסיסי בכדי ליצור את השייכות האישית והרגשת הקהילתיות ועם זה יגיע גם החלק השיתופי.

ממצאים מניתוח תוצרי משימת הסיכום

תוצרי משימת סיכום – קמא"ל חדרה

בסיום הפיתוח המקצועי לשנת תשפ"ב הוגשו בקמא"ל חדרה 16 תוצרי סיכום אשר היו מורכבים מבניית קנבס קהילת האשכול ומרפלקציה אישית של הגננות המובילות. בתוצרים ניתן היה לזהות מספר נושאים שעלו על ידי חברות הקבוצה:

תימות שעלו מהרפלקציות האישיות של הגננות המובילות קא"ל:

ברמה הקהילתית:

- תחושה של למידת עמיתים ושיתוף בקרב הגננות המשתתפות בקהילה, כפי שכתבה אחת המובילות: "שמחתי לשמוע תובנות ורחשי הלב בקרב חברותי המובילות, לאתר הצלחות, נקודות חוזק וגם אתגרים".
- חיזוק תחושת השייכות ויחסי האמון בין חברות הקהילה עלו באופן חזק מאוד והגננות המובילות ביקשו להמשיך ולהעמיק זאת בשנה הבאה. לדוגמה, מדברי אחת המובילות: "מרגש אותי שחברי הקהילה בוחרים לקחת חלק פעיל בקהילה, מכבדים את החלטות הקהילה ויודעים לפרגן ולהוקיר על הנעשה בקהילה." מובילה אחרת כתבה: "אנחנו המובילות לא לבד, אנחנו בעצמינו קהילה לומדת וחשוב לי באופן אישי שנמשיך בתהליך מעצים זה."
- נוצרה תחושה של "ביחד" אצל המשתתפות בקהילה. לדוגמה, כתבה אחת המובילות: "מרגש אותי מאוד שנוצרה קהילה של גננות מובילות שבה יש הזדהות ושיתוף ולעיתים על הקושי שעולה מתוך עבודתנו". אחרת כתבה: "התרגשתי ושמחתי להיות חלק מקבוצת מובילות שהשיח משותף, מאוור, מעצים, הרגשתי שאני תורמת ונתרמת, יכולתי לחלוק ולשתף בהצלחות ובקשיים."

ברמה האישית:

- כ 40% מהגננות המובילות הרגישו כי רכשו ידע תוכן פדגוגי וכלים ניהוליים. לדוגמא: "קבלתי כלים פרקטיים שיכולתי לעשות וליישם כבר במהלך השנה."
- חלק מהגננות המובילות הרגישו כי הקהילה והפיתוח המקצועי בה תרם להן לתהליכי העצמה אישית ותחושת מסוגלות להובלה. לדוגמא: "תהליכי העצמה אישית ותחושת מסוגלות להובלה."
- חלק מהגננות המובילות חשו בעקבות ההשתתפות בקהילה מוטיבציה והתפתחות מקצועית להובלה. לדוגמא: "אשמח להמשיך ולהתמקצע בתחום ההדרכה, להעמיק ללמוד ולקבל כלים יישומיים."
- כתיבת הקנבס האשכולי היווה עבורן כלי משמעותי להתבוננות על האשכול שהן מובילות, העמקה וחיידוד הצרכים של גננות האשכול. לדוגמא: "הקנבס עזר לי לחדד דברים משמעותיים אותם ארצה לקדם והוא גרם לי לחשוב על דברים נוספים שעדיין לא נתתי עליהם את הדעת."
- הגננות המובילות מוטרדות מהעומס הקיים עליהן בתפקיד. לדוגמא: "מדאיג אותי מאוד שהתפקיד נהיה קשה משנה לשנה ויוצר עומס."

תימות שעלו מבניית הקנבס על ידי מובילות קא"ל:

- רצון להעמיק בלמידת עמיתים ושיתוף בתוך האשכול. לדוגמא: "עם השינויים שיהיו בשנה הבאה, ארצה להמשיך ולאגד את כולן סביב מטרות משותפות, לעודד שיתוף ולמידת עמיתים."; "לא כל הגננות משתפות והייתי שמחה שכל אחת ואחת תיקח חלק."
- קביעת מטרה של חיזוק היחסים בין חברות האשכול והעמקת הביחד, שיתופי הפעולה. לדוגמא: "חשבתי לקדם מנהג של חגיגת יום הולדת חודשי לגננות האשכול"
- קיימת דאגה של הגננות המובילות בשל הדברים שעוברים על גננות האשכול בשטח. לדוגמא: "מדאיג אותי כי כשאני שומעת מהגננות שלי על התמודדויות ואירועים מורכבים שהן חוות בעבודתן בגנים."

תוצרי משימת סיכום – קמא"ל קריית מוצקין

בסיום הפיתוח המקצועי לשנת תשפ"ב הוגשו בקמא"ל מוצקין 15 תוצרי סיכום אשר היו מורכבים מבניית קנבס קהילת האשכול ומרפלקציה אישית של הגננות המובילות. בתוצרים ניתן היה לזהות מספר נושאים שעלו על ידי חברות הקבוצה:

תימות שעלו מהרפלקציות האישיות של הגננות המובילות קא"ל:

ברמה הקהילתית:

- חיזוק תחושת הביחד בקהילת הגננות המובילות. כפי שכתבה מובילה: "התרגשתי מהקשר שנוצר בין החברות שאת מרביתן לא הכרתי קודם לכן. הגיבוש שנוצר, יכולת ההקשבה וההכלה של הבנות, השיתוף בחוויות מהשטח שכללו קשיים והתנגדויות, חוסר השיפוטיות והמשובים החיוביים, יצרו תחושה של קבלה והעצמה." מובילה אחרת כתבה: "הקהילה עוזרת לנו להרגיש חלק מקבוצה להבין שאנו לא לבד".
- חיזוק תחושת היחסים בין חברות הקהילה והתפתחות יחסי אמון בזמן קצר. לדוגמא: "התרגשתי מאוד שלאחר מעט מאוד פגישות הפכנו לקהילה מאוחדת בה ניתן להגיד כל מה שמרגישים ואף אחת לא שופטת אותך. יצרנו קבוצה נחמדה ומלאה בפתיחות אחת כלפי השנייה". מובילה אחרת כתבה: "כבר במפגש הראשון הרגשתי חופשייה לשתף בפחדים שלי וקיבלתי תמיכה וחיזוקים."
- הגננות המובילות הרגישו כי קיימת למידת עמיתים ושיתוף, אשר היה משמעותי להן. לדוגמא: "מרגש אותי מאד להיות חלק מקבוצת קהילת המובילות: ללמוד מכל אחת, להקשיב, ליצור חברויות חדשות, להעצים ולהתעצם בעצמי". ומובילה אחרת כתבה: "מרגש אותי מאוד שהקהילה של הגננות משתפות אחת את השניה בחוויות מהחיים האישיים שלהם, והחיים מקצועיים שלהם."

ברמה האישית:

- גננות מובילות רבות הרגישו כי הלמידה בקהילה נתנה להם כלים ניהוליים להובלת האשכול בקהילה. לדוגמא: "חשוב לי לקחת את הכלים שקיבלתי במהלך ההשתלמות בהקשר למעגל הלמידה, סוגי הלמידה (שיתופית, מבוססת נתונים), ניהול קונפליקטים, מעגל ההקשבה ועוד ולהתנסות בהם גם בשנה הבאה במפגשי האשכול, במפגשים האישיים עם הגננות וכן בגן שלי."
- בניית הקנבס האשכולי היווה עבורן אחד הכלים המשמעותיים ביותר. לדוגמא: "שהסיכום השנתי ובניית הקנבס האשכולי תרם לי הרבה להבנה. הוא נתן לי להבין ולתרגם לעצמי את השטח האישי של האשכול שלי. לדעתי יצירת הקנבס חשובה מאוד על מנת להגדיר את זהות הקהילה."

- עבור גננות מובילות רבות ההשתתפות בקהילה יצרה עבורן תחושת העצמה ומסוגלות להובלת האשכול שלהן. לדוגמא: "התהליכים המקבילים שהתקיימו ביני לבין קהילת המובילות וביני לבין קהילת האשכול בהנחיית יצרו פתיחות, חשיפה ועבודה בשיתוף."
- בקשות להעמקה בכלים לחקר הפרקטיקה שנלמדו ובהתנסות בהן, כפי שכתבה אחת המובילות: "הייתי רוצה שתהיה יותר העמקה בכלים הללו. כל כלי הכרנו באופן שטחי והייתי רוצה להתנסות יותר, ליישם על מנת שבשטח יהיה לי קל יותר להשתמש במה שהוצע לי במפגשים."

תימות שעלו מבניית הקנבס על ידי הגננות המובילות קא"ל:

- קביעת מטרות לשנה הבאה - להעמיק את למידת העמיתים והשיתוף באשכול. לדוגמא: "המטרה הראשונה זה ליצור אמון וביטחון לשתף הן בתחום הפדגוגי והן בתחום הרגשי אישי."
- רצון לחזק את תחשות הביחד של גננות האשכול ולשים דגש על גיבוש ותחושת שייכות. לדוגמא נכתב: "אני מתכננת לשנה הבאה ליצור פעילות חווייתית, משימות משותפות ותכנון פרוייקט משותף, במטרה להביא ליצירת קשרים אישיים ואכפתיות בין הגננות."

תוצרי משימת סיכום – קמא"ל חיפה

בסיום הפיתוח המקצועי לשנת תשפ"ב הוגשו בקמא"ל חיפה 12 תוצרי סיכום אשר היו מורכבים מבניית קנבס קהילת האשכול ומרפלקציה אישית של הגננות המובילות. בתוצרים ניתן היה לזהות מספר נושאים שעלו על ידי חברות הקבוצה:

תימות שעלו מהרפלקציות האישיות של הגננות המובילות קא"ל:

ברמה הקהילתית:

- חיזוק תחושת "הביחד" של המשתתפות בקהילת הגננות המובילות. לדוגמא: "הבנות קיבלו אותי כחלק בלתי נפרד וללא שיפוט לקבוצה, הרגשתי בכל פעם שאנחנו נפגשות שזו חוויה כיפית ומרגשת. ריגש אותי היחס והאמפתיה שלך ליזי כמנחה ושל כלל הקבוצה."
- חיזוק השיתופיות ויחסי האמון בין חברות הקהילה. אחת המובילות כתבה: "היה לי מאוד כיף להכיר את חברי הקבוצה. הרגשתי בנוח ובהרמוניה איתה. יכולתי להרגיש את האמון והחיבה שנוצרה בינינו. יכולתי לשתף בקלות ובנוח בלי מגבלות. גם היה לי מעניין להקשיב להן וללמוד ולהתעשר מהידע והניסיון שלהן."
- בקשות להמשיך במתכונת דומה גם בשנה הבאה " אני מציעה שעל אף העומס הקיים, נמשיך ונשמר את פורמט גננות קא"ל, וזאת מתוך ההבנה כי גם המובילות זקוקות לבית מקצועי ואישי להשתייך אליו, מקום שבו יוכלו ללמוד וללמד, להעניק ולקבל."

ברמה האישית:

- תחושה של תהליכי העצמה אישית ופיתוח תחושת מסוגלות להובלה. " אני מרגישה שהפיתוח המקצועי תרם לי רבות בהבנה שלי קודם כל את עצמי ואחר כך את הצרכים הייחודיים של כל גננת, תוך הקשבה לצרכיה והתאמה של תוכן המפגשים עד כמה שאפשר אל עולמם של כלל הגננות, להיות רלוונטית עבורם, על מנת לעורר את העניין, לתדלק את המוטיבציה ולאפשר להן להרגיש שהן רוצות לקחת חלק הנעשה בקהילה."

– דאגה מהעומס הקיים על הגננות ועל הגננות המובילות. דאגה שלא ניתן להספיק הכל ולתת מענה. אחת המובילות כתבה: "מדאיג אותי שהאתגרים הולכים ונעשים יותר חזקים וכי לא נספיק להגיע לכל גננת וגננת, לא נספיק לתת מענה הולם לכל מקרה, העומס הרב בפניות מקשה לפעמים להגיע לכולן, מדאיג אותי שנחזור לתקופה בה תתקוף אותנו עוד מגיפה אשר תמנע מאיתנו המשכיות ותפקוד מיטבי בשטח."

תימות שעלו מבניית הקבבס על ידי הגננות המובילות קא"ל:

– הצבת מטרות להגביר את למידת העמיתים והשיתופיות בקהילת האשכול. כפי שנכתב על ידי אחת המובילות: "אני מציבה לעצמי מטרה לשתף יותר את חברות הקהילה באופן קבלת החלטות, לדרוש לקיחת חלק פעיל בקהילה על מנת לתרום ולהיתרם במלוא מובן המילה וכן לאפשר השרשה של תחושת השייכות".

– רצון לחזק את תחושת הביחד של האשכול ואת יחסי האמון בקבוצה. לדוגמא: "תובנות לשנה הבאה: טיפוח אוירה של הכלה וקבלה (הימנעות משיפוט וביקורת). בניית אמנה לקהילה הכוללת את הערכים, הנורמות והכללים שלה."

מסקנות

ניצנים של התגבשות קהילות

המטרה שהציבו לעצמן מתוות המדיניות באגף הגיל הרך היא ליצור מודל של גננת מובילת קהילה לומדת. לאור השינויים שחלו ביישום תפקיד זה עם השנים, עולה הצורך לדייק ולמצב אותו כתפקיד יוקרתי מבוקש ע"פ מטרת האגף. הן הגדירו את מטרת הקא"ל ע"פ עקרונות קהילת מורים לומדת, התייחסו לשותפים לתהליך והעבודה שצריכה להיעשות מולם, לניהול זמן הקהילה כיחידה עצמאית ובשינויים הנדרשים בתפיסת התפקיד ובדמות הרצויה של הגננת המובילה בשונה ממה שקרה עד כה. השאיפה היא לתפקיד ניהולי ולמידה קהילתית אמיתית שמתרחשת מלמטה למעלה תוך ניהול עצמאי וער לצרכי הגננות באשכול.

יש הסכמה בקרב המנחות שהתהליך של הקהילות קא"ל הוא בראשיתו וצפויה עוד דרך ארוכה עד למימוש החזון המלא. יש ניצנים של יישום בשטח אך הם ראשוניים ביותר. ניכר שיש צורך בולט בביסוס המובילות כבעלות סמכות ויכולת לנהל קהילות. הן צריכות לקבל בטחון וכלים פרקטיים לעשות זאת בד בבד עם ליווי ותמיכה מתמידים ממנחות קהילות קמא"ל שבלעדיהן זה לא יקרה.

נראה כי התהליך שהתרחש השנה היה בעיקרו ביסוס הרעיון והתחלה של יצירת אמון בקהילת המובילות עצמן. ניתנו כלים אך הם לא היו עדין משמעותיים עבור הגננת המובילה עד כדי להרגיש בטחון ליישם אותן באשכול שלה. במקביל נעשתה עבודה מול המפקחות שעדין לא הפנימו בעצמן את הרעיון ואת היכולת לשחרר את הנחיית האשכולות למובילות.

נראה כי מתוות המדיניות ומנהלות הקהילות מחוברות לרעיון הקהילה הלומדת ומחויבות למימושו באופן מיטבי. ניכר שיתוף פעולה בין כל השותפים ורצון אמיתי ליישם זאת באשכולות הגנים. כולן מבינות כי זה תהליך שלוקח זמן שצריך לתת לו את מרחב המקום והזמן. נראה שגם המפקחת המתאמת תומכת בתהליך הקהילה הלומדת, עם זאת תיאור תפיסתה את התפקיד של גננת מובילת אשכול מעיד על דגש ומיקוד בהתפתחות הידע תוכן של הגננת המובילה ולא בביסוס תפקידה כמנהלת הקהילה.

סוגיה חשובה שעלתה היא הצורך בהסדרת תפקיד הגננת המובילה כתפקיד יוקרתי עם תגמול ראוי בצידו הנותן סמכות לגננת המובילה לניהול ממשי ועצמאי של הלמידה המקצועית של גננות האשכול.

כדי לבחון באיזו אופן השתתפות בקהילה מקצועית לומדת – קמא"ל - משפיע על הגננת המובילה ברמה הקהילתית וברמה האישית, בחנו זאת בשתי נקודות זמן: בטרם התחילה פעילות הקמא"ל (לפני תחילת פעילות הקהילות) ולאחר שמונה חודשים, בסיום פעילות הקמא"ל לשנה זו.

נסכם את הממצאים ביחס לשתי שאלות המחקר:

שאלת המחקר הראשונה בחנה באיזו אופן השתתפות בקהילת מובילות אשכול לומדת (קמא"ל) משפיעה על המשתתפות **ברמה האישית** במשתנים הבאים: ידע תוכן, ידע פדגוגי תוכני, מיומנויות ניהול והובלה; פרקטיקות הוראה; תפיסת התפקיד (מעבר מאחראית פיתוח למאפשרת התפתחות, מעבר ממיקוד במה ללמד למיקוד- מה למדו?); תהליכי העצמה ותחושת מסוגלות להובלה; מוטיבציה להתפתחות אישית והובלה (למידה מתוך עניין); תוצרי משימות (משימת סיכום המשקפת את הקשר בין פעילות הקהילה הלומדת ללמידה בגן).

ביחס לרמה האישית נמצאה ירידה מובהקת במדד הכללי, בכישורי ניהול הקהילה, בפיתוח תחושת מסוגלות מקצועית ואישית (העצמה), בחיזוק תחושת השלמות השילוב בין - (wellbeing) תחושה אישית טובה

ותפקוד מיטבי וברכישת מיומנויות הוראה חדשות והעשרת ידע במגוון נושאים. אך לא נמצאו הבדלים מובהקים בקבלת תמיכה מחברות הקהילה, בהתמודדות עם שינויים ובהרגשת ביטחון בשיתוף בחוויות מקצועיות ואחרות. נתונים אלה קיבלו חיזוק מהתצפיות וניתוח התוצרים בקהילה שהדגישו את חשיבות ביסוס האמון בקהילה כבסיס ללמידה שיתופית והרגשת ה'ביחד'. בכדי שהרמה האישית תהיה מיטבית יש לתת מקום להתנגדויות, סוגיות ודילמות שמעלות המשתתפות (והיו כאלה) ולשאוף להיכרות מעמיקה של חברות הקהילה, תוך הבנה מעמיקה של כלל קהילה יש את הקצב שלה לבניית התהליך ולהשגת מטרת הקהילה. ניכר כי הזמן הוא קריטי בהתהוות הקהילה וככל שעובר הזמן ומתרחשים תהליכים מיטיבים בקהילה כך ההרגשה הטובה ברמה האישית עולה. לכן נראה גם שתהליך הסיכום שהתרחש בסוף התהליך (קנבס) העיד על רמה גבוהה של שביעות רצון ביחס למה שנצפה בתצפיות לאורך השנה ובשאלון.

כמו כן, נמצא כי שינוי בתפיסת המשתתפות בקהילות לגבי מידת התרומה של מסגרות הפיתוח המקצועי בהן השתתפו לפני ואחרי הפיילוט להיבטים אישיים ולהיבטים קהילתיים. לפני תחילת פעילות הקהילות, המשתתפות (בעיקר הצעירות בעלות פחות שנות ותק) ביטאו בעיקר צפייה מהשתלמויות לתרום להן להתפתחות מקצועית בהיבטים אישיים. אולם, לאחר השנה הראשונה של פעילות הקהילות (קמא"ל) המשתתפות (בעיקר הצעירות בעלות פחות שנות ותק) הביעו כי חוו ונתרמו יותר מתהליכי התפתחות מקצועית ברמה הקהילתית. מכאן ניתן להסיק כי אחת ממטרות פיילוט הקמא"ל הושגה והיא תחילתה של התגבשות בקהילה מקצועית לומדת וההבנה שלקהילה תרומה חשובה גם לפרט המהווה חלק ממנה.

לסיכום, נצפתה ירידה מובהקת במרבית ההיבטים האישיים. כלומר הגננת המובילות ציינו כי מידת התרומה של הקמא"ל במשתנים כמו פיתוח כישורי ניהול הקהילה, תחושת מסוגלות אישית, חיזוק תחושת השלמות, רכישת מיומנויות הוראה חדשות, ירדה באופן מובהק. מכאן שבעתיד יש לתת את הדעת כיצד לתת מקום גם להתפתחות בהיבטים האישיים שנמדדו וזאת במקביל לבניית הקהילה.

שאלת המחקר השניה בחנה באיזה אופן תהליכי ההנחייה והלמידה בקמא"ל משפיעים **ברמת הקהילה** על המשתתפים הבאים: למידת עמיתים, שיתוף בידע מקצועי ובתהליכי הוראה, שיתוף פעולה לפתרון בעיות ומשימות, חיזוק היחסים בין חברות הקהילה, הרגשת ה'ביחד'. נמצא כי לגבי המידה שבה התקיימה **למידה שיתופית קהילתית** של המובילות במסגרות הפיתוח המקצועי בהן השתתפו בעבר (לא במסגרת קמא"ל) נמצא כי הממוצעים של המדדים היו בינוניים-נמוכים, עם זאת, רמת הציפיה ללמידה מקצועית, שיפור תחושת המסוגלות והשייכות לקהילה והשתתפות בקהילה מקצועית הייתה גבוהה.

בסיום הפעילות לשנת הפיילוט נמצא כי במבחנים סטטיסטיים שבחנו פער בין שתי נקודת הזמן, נמצאה עליה מובהקת **בתרומת ההשתתפות בקמא"ל בהיבטי הקהילה** ולהיבטים שונים בתפקיד הגננת המובילה: במדד הכללי, התייעצות עם גננות מובילות עמיתות, הדדיות בשיתוף בין העמיתות, בהוראת עמיתות, בהרגשת 'ביחד' ובתחושת קהילתיות אך לא נמצא הבדל מובהק בפיתוח חומרים משותף.

התצפיות, תוצרי מטלת הסיכום והרפלקציה של הגננות המובילות משקפות כי בסוף שנת הפעילות תשפ"ב החלה להיווצר עבור הגננות המובילות קהילה לומדת, תחושת שייכות וניצנים של למידה שיתופית. הגננות המובילות רואות חשיבות רבה בכך. ניתן היה לראות כי הן לוקחות על עצמן כמטרה להוביל את האשכול בשנה הבאה לקראת גיבוש קהילה מקצועית לומדת ולהעמיק את תחושת הביחד ויחסי האמון בין גננות האשכול, מתוך הבנת חשיבות הקהילתיות לאחר שהן התנסו בכך בעצמן. כמו כן, מובילות רבות הרגישו כי

קיבלו כלים להובלת קהילה אך מרגישות צורך לחזק את הכלים הנ"ל, להמשיך את הלמידה הקהילתית ולהתנסות בכלים לחקר הפרקטיקה (מה שעוד לא הספיקו לחוות השנה). המובילות מציינות את הצורך להמשיך בהנחייה והתמיכה שהן מקבלות בקמ"ל. ממצאים אלה תואמים את הממצאים מהשאלון המראים כי המשתתפות זקוקות לחיזוק בהיבטים האישיים כמו כישורי ניהול קהילה, תחושת מסוגלות אישית ומקצועית ורכישת מיומנויות הוראה חדשות.

המלצות

ברמת קובעי מדיניות:

- פרסום נייר עמדה מאת האגף לגיל הרך על ניהול הקהילות הלומדות הכולל:
- דיוק והגדרת התפקיד של הגננת המובילה כבעלת הסמכות והיכולת להובילת הקהילה באופן עצמאי.
- הגדרת תפקיד המפקחת ושותפי התפקיד הנוספים ביחס לתפקיד המובילה (יש צורך בעבודה מעמיקה מול המפקחות ורשויות).
- התייחסות לניהול זמן הקהילה שיוקדש כולו לתהליכי למידה מקצועית הנובעים מצרכי הגננות
- מיצוב התפקיד כתפקיד יוקרתי נחשק עם תגמול ראוי בצידו.
- הסדרת תפקיד הגננת מובילת אשכול כתפקיד ניהולי שעומד בפני עצמו בארבעה ימי הדרכה. יש לחשוב גם על הסדרת שעות ההכנה המוקדמת, תכנון המפגשים, הלמידה והתמקצעות של המובילה.
- קיום פיתוח מקצועי מתמשך בקהילות קמא"ל המותאם לרכישת התמחות בניהול קהילה לומדת בכדי לתת ביד המובילה בטחון בהובלת קהילה לומדת וכלים מתאימים ליישום התפקיד.
- תקצוב הקהילות הלומדות בהנחיה על ידי שתי מנחות (הנחייה ב-Co).
- חשיבה על ידי מי תעשה בקרה על התהליכים שיתרחשו בקהילות קא"ל וקמא"ל.
- מומלץ להדגיש בפני כל השותפים כי גיבוש קהילה מקצועית לומדת הינו תהליך מורכב הדורש זמן ויש לקחת בחשבון כי התמקצעות של מובילת קהילה לוקחת כמה שנים.

ברמה האישית והפרקטיקה המקצועית של מובילת קא"ל:

- מובילת קהילה צריכה להיות דמות סמכותית בעלת יכולת ניהול והובלה עצמאים, וכישורי הנחייה **מותאמים** לניהול קהילה לומדת (ניהול וארגון הלמידה). עליה להיות רגישה לתהליכים המתרחשים בקהילה ולפעול לביסוס האמון של משתתפות הקהילה בה וגם בין המשתתפות. עליה להיות פתוחה, גמישה, בעלת יכולת למידה ומסוגלת להנחיה ב-Co עם מנחה נוספת.
- בהכשרה המקצועית של מובילת קא"ל יש לתת מקום משמעותי להתפתחות בהיבטים האישיים בצד ההיבטים הקהילתיים על מנת לחזק את תחושת המסוגלות האישית וכישורי ניהול בצד תחושת השייכות לקהילה תומכת.
- מומלץ לקדם במסגרת פעילות הקמא"ל גם את פיתוח החומרים המשותף.
- מומלץ לחזק במסגרת פעילות הקמא"ל את חקר הפרקטיקות מתוך התנסות בפועל של המובילות המשתלמות בקהילה.
- יש להציע למשתתפות מגוון של מתודות ומודלים להנחיה בפורמט של סדנאות התנסות פעילות בכדי ליצור ארגז כלים עשיר ממנו יוכלו לבחור מה שמתאים להן.
- מומלץ לתעד סוגיות ודרכי פעולה שעולות בקהילה בלוח שיתופי לשיתוף חברות הקהילה וקהילות אחרות. מומלץ שזה ינוהל ע"י דמות מקצועית שתוכל לארגן את הידע הנבנה לטובת כלל חברות הקהילה ולשימושן בעתיד.
- מתן ליווי לגננות המובילות בהטמעת הלמידה הקהילתית באשכול. הדגש בהכשרה שלהן בשלב הראשון צריך להיות על הפרקטיקה של הובלת האשכול ופחות על התוכן. רק בשלב מאוחר יותר,

כשיתבסס האמון והרגשת ה'ביחד', יש לפעול להעלאת התכנים מהשטח ולמידה שיתופית תוך חקר הפרקטיקה.

- שילוב כלים לקיום תהליך רפלקטיבי מתמשך בצורות שונות (ניהול פרוטוקול קהילה, יומנים רפלקטיבים, ניתוח תוצרי למידה ועוד) במסגרת הפעילות המתמשכת של הקהילות.
- ניהול הקהילות בגישה רב-תחומית בתחומי התוכן.
- ניהול הקהילות בגישה הבנייתית (קונסטרוקטיביסטית). למשל, תחילה יתקיים בירור מוקדם של עמדות וידע בנושא/סוגיה המתוכננת למפגש. אחר כך המשתתפות יתנסו בפעילות מסויימת בהנחיית מנחות הקהילה בהקשר לנושא/סוגיה הנידונה. אח"כ יתקיים דיון על מה חוו, למדו, הרגישו ואח"כ תתקיים העשרה תיאורטית המתייחסת לסוגיה/התוכן הנלמד.

ברמה הארגונית:

- קיום חשיבה מחודשת על תכנון והרכב 60 השעות של הקמא"ל בשנה, בהתייחס לממצאים ומסקנות דוח זה.
- מומלץ לקיים תהליכי חשיבה עם המפקחות על מנת שיגבשו שינוי בתפיסה ולשחרר את ההובלה ולהעביר אותה למובילות האשכולות.
- מומלץ להמשיך ולעקוב במחקר הערכה האם בתום השנה השנייה ובשנים הבאות עולות עדויות להתגבשות קהילות מקצועיות לומדות בקא"ל ובקמא"ל עם כל מאפייני הקמ"ל. האם הכלים שניתנו יישמו בקהילות הגננות על ידי מובילת האשכול. האם גננות הקא"ל מגבשות תחושת אמון, חוסן והתפתחות מקצועית בהיותן חלק מהקא"ל.
- חשוב לגבש קריטריונים לבחירת מובילת קהילה לאור היכולות היחודיות הנדרשות ממנה בשונה מניהול מסגרת התפתחות מקצועית "מסורתית". קריטריונים כמו: בעלת סמכות ויכולת הנהגה והובלה עצמאית, גמישות ניהולית בצד עמידה על ניהול קמא"ל על פי עקרונותיו - אל מול כל הגורמים השותפים, וותק בהנחיה, ניסיון בהנחייה וניהול קבוצות למידה מגוונות, יחסי אנוש טובים ויכולת עבודה בשיתוף פעולה לאורך זמן, מוטיבציה ואמונה בגננות ובתהליך שהינו ארוך טווח.

מקורות

- בירנבוים, מ. (2007). הערכה לשם למידה. *הד החינוך*, 81(7), 40-46.
- ברגלס-שפירא, ט' ופולש-גווילי, ע' (2021). פיתוח מקצועי מעורר מוטיבציה – יש דבר כזה? בתוך ל" יוספסברג בן יהושע (עורכת), *קהילות מקצועיות לומדות של מורים למדעים ומתמטיקה ע"מ-25*. 49מכון מופ"ת.
- ברגלס-שפירא, ט' (2022). *קהילה מקצועית לומדת - מפיתוח מקצועי להתפתחות מקצועית*. נמצא ב: <https://www.youtube.com/watch?v=PJfsnO86ECo>
- מכון מופ"ת (2020). *קהילת מורים מקצועיות לומדות - תהליך ההסדרה*. נמצא ב: <https://kehilotmorim.macam.ac.il/%D7%A7%D7%94%D7%99%D7%9C%D7%AA-%D7%9E%D7%95%D7%A8%D7%99%D7%9D-%D7%9E%D7%A7%D7%A6%D7%95%D7%A2%D7%99%D7%95%D7%AA-%D7%9C%D7%95%D7%9E%D7%93%D7%95%D7%AA-professional-learning-communities-plcs-%D7%91>
- שפרלינג, ד' (2016). *פיתוח מקצועי של מורים באמצעות מורים מובילים*. סקירת מידע, מרכז המידע הבין מכללתי. תל אביב: מכון מופ"ת.
- עופרים, י'. (2014). *מורים רבי-אמן כסוכני שיפור במערכת החינוך*. האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים.
- ראמ"ה (2010). *הערכת היישום של מודל אשכולות גנים במרחבים גיאוגרפיים*. נמצא ב: https://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Eshkolot_Ganim.htm
- שקדי, א. (2003). *מילים המנסות לגעת, מחקר איכותני - תיאוריה ויישום*, תל-אביב: הוצאת רמות אוניברסיטת תל אביב.
- Bolam, R., McMahon, A., Stoll, L., Thomas, S., Wallace, M., Greenwood, A., ... & Smith, M. (2005). *Creating and sustaining effective professional learning communities* (Vol. 637). Research report.
- Borko, H., Jacobs, J., & Koellner, K. (2010). Contemporary approaches to teacher professional development. *International encyclopedia of education*, 7(2), 548-556.
- Buyse, V., Sparkman, K. L., & Wesley, P. W. (2003). Communities of practice: Connecting what we know with what we do. *Exceptional children*, 69(3), 263-277.

- Crawford, A., Vaughn, K. A., Guttentag, C. L., Varghese, C., Oh, Y., & Zucker, T. A. (2021). "Doing what I can, but I got no magic wand": a snapshot of early childhood educator experiences and efforts to ensure quality during the COVID-19 pandemic. *Early Childhood Education Journal*, 49(5), 829-840.
- Damjanovic, V. (2015). *A case study of teachers' in professional learning communities in a campus preschool*. University of South Florida.
- Donitsa-Schmidt, S., & Ramot, R. (2020) Opportunities and challenges: teacher education in Israel in the Covid-19 pandemic. *Journal of Education for Teaching*, 46(4), 586-595, DOI: 10.1080/02607476.2020.1799708
- DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community"? *Educational leadership*, 61(8), 6-11.
- Hord, S. M. (1997). *Professional learning communities: Communities of continuous inquiry and improvement*. Southwest Educational Development Lab., Austin, TX.
- Hu, X., Chiu, M. M., Leung, W. M. V., & Yelland, N. (2021). Technology integration for young children during COVID-19: Towards future online teaching. *British Journal of Educational Technology*, 52(4), 1513-1537.
- Mattos, M. W., DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., & Many, T. W. (2016). *Learning by Doing: A Handbook for Professional Learning Communities at Work*. Solution Tree Australia Pty Limited.
- Spektor-Levy, O., Eylon, B. S., & Scherz, Z. (2008). Teaching communication skills in science: Tracing teacher change. *Teaching and Teacher Education*, 24(2), 462-477.
- Van Driel, J. H., Meirink, J. A., van Veen, K., & Zwart, R. C. (2012). Current trends and missing links in studies on teacher professional development in science education: a review of design features and quality of research. *Studies in science education*, 48(2), 129-160.
- Vescio, V., Ross, D., & Adams, A. (2008). A review of research on the impact of professional learning communities on teaching practice and student learning. *Teaching and teacher education*, 24(1), 80-91.