



מרתווה  
להתפתחות  
מקצועית של

# מנחה קהילה מקצועית לומדת

חוברת עזר למנהיגים  
ולמובילים של קהילות  
מקצועיות לומדות

מהדורה  
ראשונה

מכון  
חופ"ת

קהילות  
מקצועיות  
לומדות



# תוכן עניינים

---



4 מבוא

4 הסבר על החוברת

6 פרק א: מנחי קהילות מקצועיות לומדות – קווים לדמותם

7 תפקיד המנחה של קהילה מקצועית לומדת

7 מאפייני מנחה קהילה מקצועית לומדת

9 פרק ב: נושאים מרכזיים בהכשרת מנחי קהילה מקצועית לומדת

10 פירוט התפקידים המרכזיים של מנחי קהילות מקצועיות לומדות

10 1. העצמת ההון החברתי ושימורו

11 2. יצירת הניעה (מוטיבציה) למעורבות, העצמת ההון האישי של חברי הקהילה ושימורו

12 3. יצירת סביבה שמקדמת למידה מקצועית בקהילה

13 4. שמירה על איזונים והתמודדות עם המתחים השונים האינהרנטיים לקהילה

14 5. יצירת שותפות במשימות ובסמכויות

16 פרק ג: מודלים להכשרת מנחים ומובילים של קהילות מקצועיות לומדות

16 מבוא

16 1. כניסה לתפקיד

17 2. אופן ההכשרה

17 3. משך זמן ההכשרה של מנחי קמ"ל

17 טיפים למנשירי מנחים חדשים

## נספחים

19 נספח א – הגדרות לסוגי הכשרות שונות בכניסה לתפקיד

20 נספח ב – מי נרצה לגייס כמנחה קהילה?

21 נספח ג – שאלות לדוגמה עבור ריאיון לגיוס מנחה קהילה

## רשימת תרשימים ולוחות

6 תרשים 1 | הזהות המקצועית של מנחי קמ"ל

9 תרשים 2 | מנחה קהילות מקצועיות לומדות – תפקידים עיקריים

15 לוח 1 | סיכום התפקידים המרכזיים של מנחי קהילות מקצועיות לומדות

17 לוח 2 | מסגרות הכשרה למנחים ולמובילים של קהילות מקצועיות לומדות

## החוברת כוללת

### קווים לדמותם של מנחי קמ"ל;

- נושאים והיבטים שנמצאו כמרכזיים בהכשרה של מנחי קמ"ל;
- מודלים שונים של הכשרת מנחים הקיימים כיום בשטח;
- טיפים שנאספו ממגוון מכשירי מנחי קמ"ל;

#### # נספח א

הגדרות לסוגי הכשרות שונות בכניסה לתפקיד.

#### # נספח ב

הנדרש והרצוי באיתור מועמדים מתאימים להנחיית קמ"ל.

#### # נספח ג

הצעה לשאלות שניתן לשלב בריאיון למועמדים להכשרה של הנחיית קמ"ל.

אתם מוזמנים לקרוא, לברור ולבחור את ההיבטים או את החלקים

העשויים לתמוך, להעשיר ולקדם את הכשרת המנחים בתחומכם.

# מבוא הסבר על החוברת

בשנים האחרונות, בהובלת משרד החינוך, אגף פיתוח מקצועי במינהל עו"ה ומו"פ קמ"ל במכון מופ"ת, הולכת ומתרחבת מניפת הקהילות המקצועיות הלומדות (להלן: קמ"ל) הן בתחומים דיסציפלינריים והן עבור בעלי תפקידים. הרחבת פעילותן של הקמ"ל מזמינה גם התארגנות והמשך התמקצעות בתחום הכשרת המנחים של קהילות אלה.

במהלך שנה"ל התשפ"ב התכנס צוות חשיבה שעסק בבחינת תהליכי הכניסה וההכשרה להנחיית קמ"ל מתוך תפיסה שראוי למצב ולמתג את התפקיד.

## לצוות החשיבה היו שתי מטרות עיקריות:

**01** ללמוד על דרכי הכשרה שונות הקיימות בשטח;

**02** לרכז היבטים משותפים של הכשרה, העשויים להיות נושאים מרכזיים בהכשרות עתידיות.

חוברת זו מיועדת למנהיגים ולמובילים של קמ"ל העוסקים באיתור מנחי קהילות, בגיוסם, בהכשרתם לתפקיד ובליווי עבודתם באופן שוטף, והיא כוללת נושאים מרכזיים העשויים לשמש בהכשרות המנחים.

מטרת החוברת אינה להחליף את תהליכי ההכשרה הייחודיים והמותאמים הקיימים בדיסציפלינות השונות ועבור בעלי התפקידים השונים, אלא להאיר נושאים והיבטים מרכזיים של הכשרה, העשויים לסייע למי שעוסקים בבחירת מנחים לעתיד ובהכשרתם. בחוברת אין מתווה מחייב לפעולה, אלא הצעות שעשויות לעזור בבניית תוכנית ההכשרה הייחודית של כל תחום ותפקיד.

## החוברת מנוסחת בלשון רבים, אך מיועדת לכל המגדרים

תודה לחברי צוות החשיבה שהשקיעו מזמנם וממרחם ושיתפו במודלים שונים ומגוונים של הכשרת מובילי קמ"ל: ד"ר צביקה אריכא // ד"ר רונית בן בסט // ד"ר עופרה ברנדס // ד"ר דליה חן // ד"ר דורית טיטלבוים // ד"ר סמדר לוי

צוות ערוץ מו"פ קמ"ל ישמח לעמוד לרשותכם ולסייע בהבהרות

ובדרכים לשילוב תוכני החוברת במודל ההכשרה הייחודי שלכן.

בברכה,

ד"ר טלי ברגלס-שפירא, כבי שליט רייטמן, מלכה קרן, דיצה כהן וד"ר דורית שפי-בורקוב

# פרק א

## מנחי

## קהילות

## מקצועיות

## לומדות

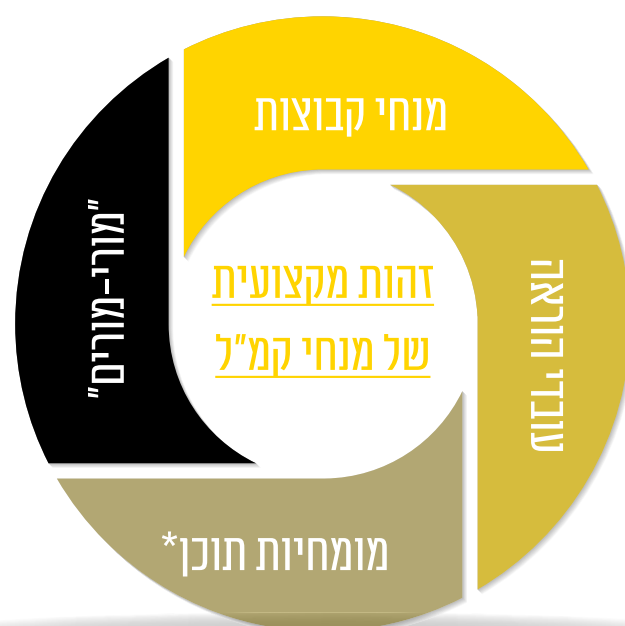
## קווים

## לדמותם

אחד מהמאפיינים החשובים ביותר של קמ"ל יעילה, המתפתחת לאורך זמן, הוא הובלתה על ידי מנחה (או מנחים) של הקהילה שהוכשרה בתחום ההנחיה. אומנם יש מודלים של קמ"ל ללא מנחה, המבוססים על גישה של מנהיגות משותפת (shared leadership), אך לדעת חוקרים רבים, לקמ"ל אלה חסרה הנהגה. לרוב, כתוצאה מהיעדר הנהגה, הדיונים בקמ"ל אינם ממוקדים, ישנו בזבוז זמן ומשאבים, תהליכי ההתפתחות של הקהילה איטיים ויש קושי של המשתתפים להתמודד עם קונפליקטים ועם התנגדויות בתוך הקמ"ל.

למנחה קמ"ל יש תפקיד מרכזי וחשוב ביותר בבניית הקהילה, שימורה והעצמתה. תפקיד זה מורכב ומאתגר מחד גיסא ומתגמל ומעצים מאידך גיסא. מנחי קמ"ל הם דמויות משמעותיות עבור חברי הקהילה, ועל כן אישיותם ואופני התנהלותם במסגרת הקמ"ל חשובים ביותר בתהליך גיבוש הקהילה ועבור יצירת אווירה מיטבית לפעילות יעילה.

זהותם המקצועית של מנחי קמ"ל היא ייחודית בשל היותם "מורי-מורים", מנחי קבוצה, מומחים בתחום התוכן של הקמ"ל ועובדי הוראה בעצמם [להלן תרשים 1]. ייחודיות זו דורשת תמהיל מיוחד של כישורים וידע והיא באה לידי ביטוי בעשייה של מנחי הקמ"ל בפועל.



תרשים 1 | הזהות המקצועית של מנחי קמ"ל

\* מומחיות בתחום התוכן שבו עוסקת הקהילה

## תפקיד המנחה של קהילה מקצועית לומדת

תפקידי המנחה של הקמ"ל, המתוארים להלן, מבוססים על שני מקורות מידע מרכזיים: **הספרות המקצועית בתחום וחוכמת ההמונים<sup>1</sup>**.

בשנים האחרונות רואיינו מספר רב של מנחי קמ"ל, הן במסגרת אישית והן במסגרת מפגשי הפורום של מו"פ קמ"ל, כדי להבין את תפיסת התפקיד שלהם. נוסף על כך, ועדת החשיבה שהתכנסה בשנת תשפ"ב תרמה רבות לתובנות המובאות להלן. **על פי מקורות אלו למנחה קמ"ל יש מספר תפקידים<sup>2</sup>:**

### 01

#### העצמת ההון החברתי ושימורו

ההון החברתי כולל את הקשרים בין חברי הקהילה, את האמון הנוצר ביניהם ואת המידה שבה הם כועלים ולומדים יחד במטרה לקדם מטרות משותפות וערכים משותפים.

### 02

#### העצמת ההון האישי של חברי הקהילה ושימורו

ההון האישי מתייחס למידה שבה הפרט בקהילה מרגיש שייך, מועצם, נתרם ובעל משמעות במסגרת הקהילתית.

### 03

#### יצירת סביבה המקדמת למידה משמעותית בקהילה

סביבה זו כוללת **היבטים פיזיים** (מיקום המפגשים, אופן סידור המרחב וכו'), **היבטים דידיקטיים** (כגון מתווים להנחיית שיח, דרכים להוראה וכו') ו**היבטים דיגיטליים** (פלטפורמות וכלים ללמידה שיתופית ולאצרות ידע). לקדם מטרות משותפות וערכים משותפים.

### 04

#### שמירה על איזונים והתמודדות עם המתחים השונים האינהרנטיים לקהילה

בכל קהילה יש מתחים מובנים הנובעים מהאינטראקציה שבין הקהילה לסביבתה האינטראקציה שבין חברי הקהילה עצמם.

### 05

#### יצירת שותפות במשימות ובסמכויות

התבגרותה של קהילה מתבטאת בין היתר בקבלת אחריות על ידי חבריה בכל הנוגע לפעילות ולהתנהלות הקהילה.

להרחבה על נושא תפקיד מנחה הקמ"ל ומאפייניו ראו פרק ב.

- 
1. Venables, D. R. (2017). Facilitating teacher teams and authentic PLCs: The human side of leading people, protocols, and practices: The human side of leading people, protocols, and practices. ASCD; Kansteiner, K., Louca, L., Landström, P., Sanchidrián, C., Theurl, P., Emstad, A. B., Stamann, C., Barrios, E., Skouliá, T., Meidell, M., Stjärne, C., Strand, M. K., Knutsen, B., & Zumtobel, M. (Eds.). (2019). (rep.). Heads using professional learning communities leadership development meets school development (2nd ed., pp. 1–88). HeadsUp.
  2. Heads using professional learning communities leadership development meets school development (2nd ed., pp. 1–88). HeadsUp

## מאפייני מנחה קהילה מקצועית לומדת

לרוב מנחי קמ"ל הם גם מורים או בעלי תפקיד הזהה או הדומה לזה של שאר חברי הקמ"ל, ולכן האפקטיביות שלהם בהנחיית הקהילה תלויה במידה רבה ביחסים שהם מפתחים עם חבריה ועם המנחה השותף.

ההנהגה של מנחי הקמ"ל מבוססת על מערכות יחסים אלה, ולפיכך טיפוח יחסי אמון והערכה בין המנחים לשאר חברי הקמ"ל חשוב ביותר.

כדי לבצע את תפקידם על הצד הטוב ביותר יש מספר תכונות וכישורים שרצוי שיהיו למנחי קמ"ל, מקצתם ניתן ללמוד ולשפר ומקצתם רצוי שהמנחים יזהו אותם אצלם ויהיו מיומנים בהם<sup>3</sup>.

במודל הרווח של קמ"ל דיציפלינרי או קמ"ל של בעלי תפקידים במערכת החינוך בישראל יש שני מנחים לכל קהילה. ההנחיה המשותפת (הנחייה ב-co) מאפשרת גמישות, נקודות מבט מרובות ושונות, מתן מענה אישי למשתתפי הקמ"ל ומנטורינג.

במחקרים שנערכו במו"פ קמ"ל בשנים האחרונות נמצא כי יש תרומה רבה להנחייה ב-co להצלחת הקהילה וליעילותה.

עם זאת, חשוב  
לזכור שיש מודלים  
שונים של הנחיה  
ואין דרך אחת  
להנחות.  
ככל שלמנחים  
יש מודעות  
גבוהה יותר לגבי  
כישוריהם,  
כך הם גם ידעו  
לזהות את  
המקומות שבהם  
יצטרכו להיעזר  
באחרים.

3. לרשימה של כישורים, תכונות וידע שזוהו על ידי משתתפי ועדת החשיבה כנדרשים או כרצויים למנחי קהילות ראו נספח ב.



# נושאים מרכזיים בהכשרת מנחי קהילה מקצועית לומדת

## פרק 1

בפרק זה יוסבר כל אחד ממרכיבי התפקיד של מנחי קמ"ל. ההסבר כולל התייחסות למהות התפקיד, לכשירויות שמומלץ לפתח כדי לבצע את התפקיד באופן מיטבי ולידע הנדרש לשם כך.

ניתן לראות בנושאים המוצעים בפרק [תרשים 2] תהליך הוליסטי שבו תחומי התפקיד השונים של מנחי קמ"ל אינם בנויים באופן היררכי, אלא שלובים זה בזה ומתקיימים בו-זמנית בעבודתם. יתרה מזו, התהליך המעגלי (וההוליסטי) מתייחס גם להמשכיות ההתפתחות המקצועית בתהליך של למידה מתמשכת לאורך חיי התפקיד והתחדשות מתמדת.



תרשים 2 |

מנחה קהילות מקצועיות לומדות - תפקידים עיקריים

## פירוט התפקידים המרכזיים של מנחי קהילות מקצועיות לומדות

### העצמת ההון החברתי ושימורו

01

אחת מהנחות היסוד של קמ"ל היא שאינטראקציות איכותיות בין משתתפי הקהילה, המתמקדות בהוראה ובלמידה, עשויות לשפר את תפקוד המורים, ולכן חשוב לטפח את ההון החברתי של הקהילה. ההון החברתי מתייחס למידה שבה פרטים בקהילה פועלים יחד כדי להשיג מטרות משותפות וערכים משותפים. פעילות זו מבוססת על אמון ועל שיתוף פעולה בין חברי הקמ"ל. למנחה הקמ"ל תפקיד מרכזי בטיפוח ההון החברתי ושימורו.



#### ידע

- # היכרות עם שלבים בהתפתחות קבוצה: מאפיינים ותפקידים של המנחה בכל שלב;
- # זיהוי והבנה של דינמיקות קבוצתיות;
- # היכרות עם סוגים ומאפיינים משתתפים בקהילה.



#### נשירויות

- # לבסס יחסי אמון וכללי אתיקה המייצרים נורמות של רגישות, כבוד ושיתוף בין חברי הקמ"ל ומעצבים מרחב בטוח לשיח;
- # לנהל ולהנחות את השיח השיתופי והמקדם בקמ"ל;
- # לשמור על הביטחון הרגשי של כל המשתתפים בדיונים;
- # לפעול לטובת הקמ"ל ולהשאיר את האגו "מחוץ לדלת" הקהילה;
- # ליצור מערכת ציפיות משותפת ויצירת נרטיב משותף לקמ"ל;
- # לנהל קונפליקטים העולים בקמ"ל;
- # לייצור חיבורים רלוונטיים בין חברי הקמ"ל.

## 02 יצירת הניעה (מוטיבציה) למעורבות, העצמת ההון האישי של חברי הקהילה ושימורו

נוסף על השימור של ההון החברתי יש צורך בטיפוח הפרטים שמשותפים בקמ"ל כדי לשמור על רווחתם ולהעלות את ההניעה שלהם להשתתף באופן פעיל בפעילות הקהילה. פעילותה של קמ"ל תלויה במידת השותפות של חבריה. בין יתר תפקידיהם מנחי הקמ"ל אמונים על יצירת מעורבות בקהילה. מעורבות זו מתבטאת בנוכחות של המשתתפים במפגשי הקמ"ל ובמידת השתתפותם בהם.



**ידע**

- # ידע בתחום ההניעה ודרכים להנעה לפעילות;
- # ידע בתחום יצירת מעורבות באון-ליין ובאוף-ליין;
- # ידע בתחום תורת החוסן והרווחה (well-being).



**נשירויזח**

- # לשמור על החוסן ועל הביטחון של כל משתתף בקמ"ל;
- # לעורר את ההניעה של המשתתפים להשתתף באופן פעיל בפעילות הקמ"ל;
- # לעודד קבלת אחריות של חברי הקמ"ל בתהליכי ארגון המפגשים וניהולם;
- # לתת מקום לייחודי ולמיוחד של כל אחת ואחד מחברי הקהילה ולמנף את היכולות האלו לטובת ההתפתחות של הקמ"ל;
- # ללוות ולתמוך אישית בחברי הקמ"ל בהתאם לצורך.

## 03 יצירת סביבה שמקדמת למידה מקצועית בקהילה

אחת המטרות המרכזיות של קמ"ל היא קידום ותמיכה בלמידה שיתופית ומקצועית של חבריה ועיסוק בסוגיות הנוגעות להוראת תחום הדעת. מנחים של קמ"ל אמונים על יצירת סביבה המאפשרת למידה זו באמצעות שמירה על סדירויות המפגשים, הנגשת מאמרים ומחקרים בתחום הדעת, יצירת הזדמנויות ותשתיות ללמידה שיתופית, מתן משוב מקדם, סיוע בהפקת תוצרים על בסיס תהליכי הלמידה ועוד.

נוסף על כך המנחים אחראים על בחירת המתווה והמודל לחקר הייצוגים שמביאים משתתפי הקמ"ל ושבאמצעותם הם חוקרים את הפרקטיקה שלהם בכיתה.

הגדרת הכשירויות החשובות למנחה הקמ"ל בהיבטים של ידע תוכן פדגוגי תיעשה עם הגוף המלווה, הפיקוח ונציגי מטה משרד החינוך, במטרה להבטיח מבט רחב ודיוק מרבי לכל תחום דעת.



### ידע

- # היכרות עם מאפיינים של שיח פדגוגי-מקצועי פורה;
- # היכרות עם עקרונות, מודלים ומתודות של חקר הפרקטיקה (העשייה);
- # היכרות עם כלים דיגיטליים לניהול חקר הפרקטיקה;
- # היכרות עם מאגרי מידע, מחקרים, מאמרים ותוכנית הלימודים בתחום התוכן של הקמ"ל;
- # ידע בתחום תוכן ההנחיה ושימוש בשפה מקצועית;
- # היכרות עם פלטפורמות ועם דרכים לניהול ידע.



### כשירויות

- # לארגן את המרחב ואת המסגרת כך שהסטינג (המבנה והאווירה) ברורים ומובחנים לעבודת הקמ"ל;
- # להפעיל מגוון רחב של תהליכי שיתוף, למידה ופיתוח בקמ"ל, על פי שיקולי דעת ובהתאמה לצורכי חברי הקמ"ל;
- # יכולת להנחות שיח מקצועי לפי שלבים המאפשרים חשיבה מעמיקה: תיאור, ניתוח, הערכה והצעה לדרכי התמודדות מגוונות;
- # יכולת להנחות דיון המאפשר נקודות מבט מרובות תוך יצירת מתח פורה ביניהן;
- # יכולת לנהל שיח רפלקטיבי המאפשר למידה מהתהליך;
- # יכולת לנהל לוח זמנים המקדם את הלמידה ואת המטרה של הקמ"ל;
- # יכולת לנהל באופן שוטף את התוכן והידע הנוצר והמצטבר בקמ"ל.

## 04 שמירה על איזונים והתמודדות עם המתחים השונים האינהרנטיים לקהילה

מנחים של קמ"ל מתמודדים תכופות עם אתגרים שונים המאלצים אותם לחתור לשמירה על איזון. אתגר נפוץ שעומו מתמודדים מנחים הוא הצורך לאזן בין טיפול והתמקדות בצרכי הפרט ובין התקדמות לעבר מטרות הקמ"ל.

חשיבות הטיפול בפרט היא קריטית בקמ"ל שבה תהליכי הלמידה מושתתים על קשרי הגומלין בין חבריה ועל ההניעה ותחושת המוגנות של כל אחד ואחת מחברי הקמ"ל. אתגר אחר שדורש שמירה על איזון הוא הצורך לשמוע את קולות השטח ולתת מענה לסוגיות שמורים ומורות מציפים ומנגד לתת מענה גם לצורכיהם של בעלי עניין נוספים בקמ"ל כגון מפמ"ר, מפקח המחוז ועוד.

איזון נוסף שאליו נדרשים מנחי הקמ"ל לשים לב הוא בין "ציר התהליך" ל"ציר הלמידה" בקמ"ל. ציר התהליך מתייחס לפעולות שנעשות כדי לגבש את חברי הקהילה, ליצור אמון, ליצור נרמות של שיח ופעילות וכדומה. ציר הלמידה מתייחס לפעולות הלימודיות שממוקדות בדיסציפלינה או בתפקיד שמשותף לחברי הקהילה.



### ידע

# היכרות עם ידע תאורטי ופרקטי הרלוונטי להנחיה אישית וקבוצתית;  
# היכרות עם תאוריות שונות של שלבים בהתפתחות קבוצה.



### כשירויות

# יכולת להתמודד עם שיפוטיות ועם התנהגויות מנוגדות לאתיקה;  
# יכולת להתמודד עם התנגדויות בקמ"ל;  
# יכולת לניהול שיח פורה המאפשר לכל המשתתפים להתבטא;  
# הקפדה על כללי אתיקה, השתתפות ומוגנות בקמ"ל.

## 05 יצירת שותפות במשימות ובסמכויות

שותפות אמיתית ואמיצה בין חברי הקמ"ל חשובה לצורך פעילותה התקינה והפורה. למנחי הקמ"ל תפקיד חשוב ביצירת השותפות הן באופן פעיל והן באמצעות מודלינג: הדגמת שותפות ושיתוף פעולה ביניהם לבין עצמם וביניהם לבין חברי הקמ"ל.

אחת המלכודות הנפוצות ביותר שמנחים לא מנוסים נתקלים בהן היא הניסיון לעשות הכול בעצמם. הדבר מזיק משתי סיבות: ראשית, זה גורע מתפקידים העיקרי של המנחים – הגדלת ההון החברתי של הקמ"ל ושימורו – ומהאחריות הנלווית לתפקידים; שנית, אם המנחים עושים הכול, הקהילה תמיד תצפה מהם לעשות הכול, וכתוצאה מכך תתפתח חוסר מעורבות מצד חברי קמ"ל. על כן המנחים צריכים להתמקד בהובלת הקמ"ל ובמשימה העומדת על הפרק ולהאציל תפקידים לאחרים (לדוגמה, שמירת חלוקת הזמנים במפגש, הקלטת רשימות הפגישה, הבאת X או Y לפגישה הבאה וכיו"ב).



### ידע

- # ידע בבניית תוכנית לעבודת הקהילה והיכרות עם כלים מתאימים;
- # הגדרת מטרות ויעדים;
- # בנייה של לוח זמנים;
- # פעולות מרכזיות;
- # אירועים מיוחדים (כגון יום שיא וכדומה);
- # הצגת תוכנית עבודה לקמ"ל ושיתוף חברי הקהילה בתוכנית זו.



### נשירויות

- # יכולת לייצר ערוצי תקשורת ופלטפורמות לשיתוף נוסף על מפגשי הקהילה כדי לעודד קשר, היוועצות ולמידת עמיתים באופן נרחב;
- # יכולת הנחיה ב-co, יכולת להנחות קהילה יחד עם שותפים נוספים תוך תשומת לב להשפעה של ההנחיה המשותפת על הקמ"ל;
- # יכולת לנהל קשר פורה עם בעלי תפקידים קריטיים למערך הקהילות כגון מפמ"ר, מובילי קהילות נוספות ועוד.

# לוח 1: סיכום התפקידים המרכזיים של מנחי קהילת מקצועיות לומדות

שמות במשימות ובסמכויים	שמירה על איזונים והתמודדות עם הממחים השונים והינהגוטיים לקהילה	יצירת סביבה המקדמת למידה מקצועית בקהילה	יצירת היתרה למעורבות, העצמת ההון האישי של חברי הקהילה ושימור	העצמת ההון החברתי ושימור
<ol style="list-style-type: none"> <li>יכולת לייצר ערוצי תקשורת ופלטפורמות ויזמית נטורי על מפגשי הקהילה, כדי לעודד קשר, היועצות ולמידת עמיתים באופן נרחב.</li> <li>יכולת להנחיה ב-COVID-19 להנחות קהילה עם שותפים נטורים חוץ תשומת לב להשפעה של ההנחיה המשותפת על הקהילה.</li> <li>יכולת לנהל קשר פורה עם בעלי תפקידים קריטיים למערך הקהילתי: מנחי, מובילי קהילות נוספות ועוד.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>יכולת להתמודד עם שיופוטיות ועם התנהגויות מעורבות לאתיות.</li> <li>יכולת להתמודדות עם התנגדויות בקהילה.</li> <li>יכולת לניהול שיח פורה המאפשר לכל המשתתפים להבטא.</li> <li>הקפדה על כללי אתיקה, השתתפות ומונעות בקהילה.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>לארגן את המרחב והמסגרת כך שהיטיב (המבנה והאווירה) ברורים ומוכנים לעבודת הקהילה.</li> <li>להפעיל מגוון רחב של תחליטי שימור, למידה ופיתוח בקהילה, על פי שיקולי דעת ובהתאמה לצורכי חברי הקהילה.</li> <li>יכולת להנחות שיח מקצועי לפי שלבים המאפשרים חשיבה מעמיקה: תיאור, ניתוח, הערכה והצעה לדרכי התמודדות מנוגות.</li> <li>יכולת להנחות דיון המאפשר נקודות מבט מרובות חוץ יצירת מתח פורה ביניהן.</li> <li>יכולת לנהל שיח רפלקטיבי המאפשר למידה מהקהילה.</li> <li>יכולת לנהל לוח זמנים המקדם את הלמידה ואת מטרות הקהילה.</li> <li>יכולת לנהל באופן שוטף את התוכן.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>לשמור על החוסן והביטחון של כל המשתתפים בקהילה.</li> <li>לעורר את ההיעשה של המשתתפים ולהשתתף באופן פעיל בפעילות הקהילה.</li> <li>לעודד קבלת אחריות של חברי הקהילה על תהליכי ארגון המפגשים וניהולם.</li> <li>לרת מקום לייחודי ולמיוחד של כל אחת ואחת מחברי הקהילה ולמקף את היכולות האלו לטובת ההשתתפות של הקהילה.</li> <li>ללוות ולתמוך אישית בחברי הקהילה בהתאם לצורך.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>לכנס יחסי אמון וכללי אתיקה המייצרים תרומות של רגשות, כבוד ושימור בין חברי הקהילה והמעצבים מרחב בטוח לשיח.</li> <li>לנהל את השיח השיתופי והמקדם בקהילה ולהנחות.</li> <li>לשמור על הביטחון הרגשי של כל המשתתפים ביניהם.</li> <li>לפעול לטובת הקהילה ולהשאיר את האגף 'מחוץ לדלת' הקהילה.</li> <li>ליצור מערכת יחסית ונוטיב משותפים לקהילה.</li> <li>לנהל קונפליקטים העולים בקהילה.</li> <li>לייצור חיבורים רלוונטיים בין חברי הקהילה.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>היכרות עם חברי הקהילה והחזקתו של כל אחד ואחת מחבריה, כדי ליצור איתם שותפות במשימות.</li> <li>היכרות עם פלטפורמות לשימור ולניהול מפגשים אי-סינכרוניים.</li> <li>יכולת להגדיר יעדים ומטרות עם חברי הקהילה – בניית קנבס קהילתי.</li> <li>ידע בביטוי חובנית לעבודת הקהילה והיכרות עם כלים לשם כך: <ul style="list-style-type: none"> <li>הגדרת מטרות ויעדים.</li> <li>בנייה של לוח זמנים.</li> <li>פעולות מרכזיות.</li> <li>אירועים מיוחדים כגון יום שיא.</li> <li>הצגה של תוכנית העבודה לקהילה ושימור החברים בתוכנית זו.</li> </ul> </li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>היכרות עם ידע תאורטי ופרקטי הרלוונטי להנחיה אישית וקבוצתית.</li> <li>היכרות עם תאוריות שונות של שלבים בהתפתחות קבוצה.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>היכרות עם מאפיינים של שיח פדגוגי-מקצועי פורה.</li> <li>היכרות עם עקרונות, מודלים ומטרות של חקר הפדגוגיקה (תעשייה).</li> <li>היכרות עם כלים דיגיטליים לניהול חקר הפדגוגיקה.</li> <li>היכרות עם מאגרי מידע, מחקרים, מאמרים ותוכנית הלמידה בתחום התוכן של הקהילה.</li> <li>ידע בתחום תוכן ההנחיה ושימוש בשפה מקצועית.</li> <li>היכרות עם פלטפורמות ודרכים לניהול ידע.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>ידע בתחום ההינעה ודרכים להנעה לפעילות.</li> <li>ידע בתחום יצירת מעורבות באו-ליין ובאוף-ליין.</li> <li>ידע בתחום תורת החוסן והרוחה (well-being).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>היכרות עם שלבים בהתפתחות קבוצה, מאפייני המבוצה ותפקידי המנחה בכל שלב.</li> <li>זיהוי דינמיקות קבוצתיות והבנתן.</li> <li>היכרות עם סוגים שונים של משתתפים בקהילה ועם מאפייניהם.</li> </ol>



## פרק ג

### מבוא

כדי ללמוד על המודלים השונים להכשרת מנחים ומובילים של קמ"ל התקיימו ראיונות עם כמה מובילי תוכניות הכשרה. בפרק זה ריכזנו את המידע שנאסף מראיונות חצי מובנים עם שמונה נציגים של קהילות מנחים. מידע זה עשוי לעזור בבניית תוכנית הכשרה למנחים ולמובילים של קמ"ל בתוכניות שונות.

# מודלים להכשרת מנחים ומובילים של קהילות מקצועיות לומדות

### כניסה לתפקיד

## 01

### דרכי קבלה של מנחים

#### מי מחליט?

# במודל שבו מתקיים שיתוף פעולה הדוק בין הגוף האקדמי המלווה ובין המפקח, המפקח ו/או נציגיהם, ההחלטה בעניין בחירת המנחים נתונה בידי המפקח או המפקח או המדריכי/ם מטעם המפקח.  
# במודל שבו הצוות המוביל (מטעם הגוף המלווה האקדמי) מחליט את מי לקבל לקמ"ל, הצוות המוביל של קהילת המנחים מחליט את מי לקבל להנחיה ולהובלה של קמ"ל.

#### תהליך הקבלה לתפקיד מנחה קמ"ל

# קיום ריאיון אישי עם המנחים הפוטנציאליים;  
# הסתמכות על המלצה של מנחה בפועל ו/או מפקח ו/או מנהל בית ספר;  
# המנחה הפוטנציאלי מצטרף לקהילת המובילים/ המנחים, ורק בתום השנה מחליטים אם לאפשר לו להנחות קמ"ל.

### באיזה אופן מגייסים את מנחי הקהילות אשר ישתתפו בקהילת המנחים וינחו בפועל את הקהילות בשטח? מי בוחר את המנחים?

יש מספר דרכים לגיוס ולבחירת המנחים. לעיתים קרובות אופן הבחירה של המנחים נעשה באמצעות מגוון דרכים מבין הדרכים האלה:

### איתור מנחים פוטנציאליים

כדי לאתר מנחים פוטנציאליים, מובילי הקמ"ל נעזרים בשיטות הגיוס האלה:

# המלצת מפקח או מדריך;  
# המלצת מנהל בית ספר;  
# המלצת מנחה בפועל שמאתר מנחים פוטנציאליים מתוך משתתפי הקמ"ל.



## ההכשרה יכולה להתבצע בכמה מסגרות במקביל.

בלוח 2 מתוארות מסגרות ההכשרה הנפוצות ביותר.

### לוח 2: מסגרות הכשרה למנחים ולמובילים של קהילות מקצועיות לומדות

#### משתתפים בקהילת המנחים

- \* מדריכי ומורים בעלי ותק כמשתתפים בקמ"ל
- \* רכזי מקצוע בתחום הדעת של הקמ"ל
- \* מדריכים מטעם הפיקוח המקצועי

#### קהילת מנחים

באמצעות השתתפות בקהילה זו המנחים החדשים חווים מודלינג לניהול קהילה.

נוסף על היותם חלק מקהילת המנחים, המנחים החדשים מקבלים גם הנחייה פרטנית (מנטורינג). המנטורינג מתבצע על ידי מנחי קהילות ותיקים אשר מלווים את המנחים החדשים בשטח.

#### הנחייה פרטנית - "מנטורינג"

### משך זמן ההכשרה של מנחי הקמ"ל

## 03

מכיוון שההכשרה במסגרת קהילת המנחים נעשית בעיקר באמצעות מודלינג, חשוב שהחברים בה יחוו תהליך של בניית קמ"ל ויעסקו בחקר הפרקטיקה. משך ההכשרה הרצוי הוא 60 שעות שנתיות בשנה הראשונה, ובשנים הבאות היקף הלמידה הרצוי הוא 30 שעות שנתיות. חשוב להדגיש שלא כל השעות ההכשרה הן פרונטליות, וחלק מהשעות מוקדשות לתהליכי מנטורינג, ללמידה קבוצתית, להתנסות בשטח וכדומה.

#### טיפים למכשירי מנחים חדשים

**במהלך הראיונות המרואיינים שיתכפו במספר טיפים שעשויים לעזור למי שעתידיים להכשיר מנחי קמ"ל:**

- \* חשוב לדאוג לליווי אישי של מנחים חדשים בשנת פעילותם הראשונה;
- \* חשוב לעודד את המנחים שמשתתפים בקמ"ל לשאילת שאלות לאורך כל הדרך;
- \* חשוב לזכור שכל מנחה צריך זמן לגבש את דרך העבודה שלו ולכן היו סבלניים ושדרו אמון במנחים החדשים;
- \* חשוב לעבוד על חיבור מתמיד לשטח – היכרות עם תוכנית הלימודים, האתגרים של צוותי ההוראה בקהילה ועוד;
- \* מומלץ לעודד את המנחים לצפות במנחי קהילות אחרות (גם בטרם מתחילים בעבודת ההנחיה);
- \* מומלץ לקיים כנס מסכם לכל המנחים ולהזמין מנחים חדשים להצטרף;
- \* חשוב להיות ערים לצורך בתמיכה דיציפלינרית מתמשכת;
- \* לאורך כל הדרך רצוי לחדד את ההבדל בין השיח שמובילים המנחים בקהילה והשיח שמובילים המורים והמורות.

# נספחים

# נספח א

## הגדרות לסוגי הכשרות שונות \* בכניסה לתפקיד

סדרת מפגשים ללימוד נושא מסוים.	<b>01</b> קורס
תהליך מתמשך שבו המנהלים חונכים עובדים הכפופים להם במטרה למקסם ביצועים ולהשיג יעדים מוסכמים. לחלופין התהליך יכול לכלול אימון על ידי מאמנים מקצועיים החיצוניים לארגון.	<b>02</b> אימון (COACHING)
תהליך אקטיבי לזיהוי ולטיפוח עובדים בעלי פוטנציאל למלא תפקידי מפתח, במטרה לשמור על רצף בעת פרישת עובדים מהארגון.	<b>03</b> PLANNING SUCCESSION
זיווג עובדים (חדשים או ותיקים) עם חונכים מומחים מתוך הארגון או מחוץ לארגון.	<b>04</b> חונכות (MENTORING)
תאוריה המדגישה את חשיבות התהליך שבו מאסטר של מיומנות מלמד את המיומנות לחניך. התהליך בנוי משלבים קבועים: דוגמנות (הוספת ידע חדש על ידי מנחה) < אימון < פיגומים (מיון הידע לפי קריטריונים) < ביטוי < השתקפות (רפלקסיה עצמית) < חקר.	<b>05</b> חניכה קוגניטיבית (COGNITIVE APPRENTICESHIP)
חניכה באמצעות למידה והתבוננות.	<b>06</b> חניכה SHADOWING
אימון והסמכה בתחום מסוים, תוך כדי העבודה במקצוע עצמו.	<b>07</b> הכשרה בתוך כדי עבודה (ON JOB TRAINING)
חלוקת הלמידה לאורך התפקיד, כש-70% מהלמידה היא למידה התנסותית (בתוך כדי העבודה) < 20% למידה מעמיתות (לדוגמה התייעצות, קהילת למידה) < 10% למידה פורמלית (לדוגמה שיעור בכיתה/שיעור מתוקשב).	<b>08</b> מודל 70-20-10

\* נציבות שירות המדינה, המטה ליישום הרפורמה, אגף תודה וניהול ידע. (2016). מסמך מדיניות בנושא חניכה בשירות המדינה. <https://www.gov.il/BlobFolder/policy/initiation/he/Initiation.pdf>

# נספח ב

## מי נרצה לגייס

### כמנחה

### קהילה?

## נדרש

- 1 < בעלי תואר ראשון בתחום הדיסציפלינרי (עדיפות לבעלי תואר שני).
- 2 < בעלי תעודת הוראה.
- 3 < ותק של חמש שנים לפחות בהוראת תחום הדעת.
- 4 < מורה בפועל בתחום הדעת.
- 5 < ותק כחברי קמ"ל.
- 6 < ידע בתחום התוכן הספציפי שבו עוסקת הקמ"ל.
- 7 < ידע בדרכי הוראה בתחום התוכן (PCK).
- 8 < היכרות עם תוכנית הלימודים הדיסציפלינרית.

## רצוי בהיבט המנהיגי

- ← עבודה עם ממשקים ושותפים.
- ← כישורי ארגון ומינהל.
- ← היכרות עם פלטפורמות לניהול קשר עם המשתתפים.
- ← ידע ויכולת בגיוס מורים ושימור בקהילה.

## רצוי בתחום הדיסציפלינרי

- ← היכרות עם טכנו-פדגוגיה שקשורה לתחום התוכן (TPACK).
- ← היכרות עם סוגיות שקשורות לזהות המקצועית של המורה.

## בוחנים הנחיות קבוצות

- ← ידע בבניית קבוצה: תיאום ציפיות, יצירת נורמות עבודה.
- ← ידע בדרכי התמודדות עם התנגדויות.
- ← בעלי מיומנויות הנחיה שיתופית ומשתפת.
- ← היכרות עם דרכי משוב והערכה בקהילה.
- ← היכרות עם דרכי עבודה עם אוכלוסיות הטרוגניות.
- ← היכרות עם דרכי הנחיה בקהילה היברידית (סינכרונית וא-סינכרונית).
- ← היכרות עם מתודות לחקר פרקטיקה.
- ← ידע על היבטים רגשיים-חברתיים והיכולת ליישם מתודות פעולה בקרב הקהילה.

# נספח ג

## שאלות

### לדוגמה עבור

### ריאיון לגיוס

### מנחה קהילה

---

לפניכם הצעה לשאלות עבור ריאיון עם מועמדים חדשים לתפקיד מנחים ומובילים של קמ"ל. שאלות אלו גם יובילו לתיאום ציפיות עם המועמדים לתפקיד. בסוגריים של כל שאלה מופיעה המסקנה ומטרת השאלה הנשאלת.

---

**01** איך את/ה רואה את התפקיד הזה של מנחה/מוביל/ה של קמ"ל? מה את/ה רואה מול העיניים כהיבטים שונים של התפקיד הזה? (לחפש נטייה והבנה של מחויבות).

---

**02** **ניהול** האם היה לך תפקיד ניהולי? רכז/ת או תפקיד אחר? האם את/ה יכול/ה לתאר כיצד את/ה עובד בצוות? (שיתופיות, רתימה והזמנה של אנשים להיות בתהליך, הבנה עמוקה של חשיבות השותפות בקהילה והתפקיד של המנחה/המוביל/ה ביצירת השותפות הזו).

---

**03** באיזו מידה את/ה פתוח/ה לשמוע רעיונות של אחרים? איך את/ה מרגיש/ה מול רעיונות שונים משלך? (פתיחות וגמישות).

---

**04** איזה דברים מיוחדים עשית בהוראה שלך בקרב התלמידים כדי לקדם ולפתח יצירתיות? (יצירתיות, חשיבה מחוץ לקופסה).



