



ספטמבר 2022

קהילת מנחי סמ"ל כמודל חדשני לליווי מוסבים מהייתק להוראה בישראל: התפתחות, דרכי פעולה והשפעה על קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה

ד"ר דוד ברודי, ד"ר יונתן מנדלס, ד"ר טלי ברגלס-שפירא וארי רייך

המחקר נערך ביוזמת מנהלת מהייתק להוראה ובתמיכת מו"פ קהילות מקצועיות לומדות במכון מופ"ת

יש לצטט את הדוח כך: ברודי, ד, מנדלס, י, ברגלס-שפירא, ט, ורייך, א. (2022) קהילת מנחי סמ"ל כמודל חדשני להכשרת מוסבים מהייתק להוראה בישראל: התפתחות, דרכי פעולה והשפעה על קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה. דוח מחקר. מכון מופ"ת.

תוכן העניינים

4	תקציר מנהלים
10	פתיח
10	1. מבוא וסקירת ספרות
12	2. מתודולוגיה
13	3. מבנה תוכנית סמ"ל
15	ממצאים
15	4. רקע להקמת התוכנית
16	4.1 שלב א. מקימים קהילה
17	4.2 שלב ב. יציאה מהמשבר להתחלה חדשה
19	5. עמדות קובעי המדיניות בנוגע לתוכנית סמ"ל
20	6. קהילת מנחי סמ"ל
20	6.1 מאפייני המנחים
22	6.2 אדמיניסטרציה ופדגוגיה של קהילת מנחי סמ"ל
22	6.3 הנחיית קהילת מנחי סמ"ל
25	6.4 דרכי הפעילות בקהילת מנחי סמ"ל
29	6.5 תחושות המנחים כלפי קהילת סמ"ל
30	6.6 הקשר למנהלת מהי-טק להוראה
31	7. קהילות הסטאז'
31	7.1 קהילות הסטאז' בעיני קובעי המדיניות והמובילות
33	7.2 קהילות הסטאז' בעיניהם של המנחים
35	7.3 דרכי הפעילות בקהילות הסטאז'
37	7.4 שימוש בדיגיטל בקהילות הסטאז'
38	7.5 אתגרים בהובלת קהילת הסטאז': תחושת הקהילתיות (או היעדרה)
40	7.6 אתגרים בהובלת קהילת הסטאז': ההבדלים בין סדנה לקהילה
41	7.7 הנחיה בקו
44	7.8 מוטיבציה להנחיית קהילת סטאז'
45	7.9 תחושות לפני תחילת ההנחיה
46	7.10 מאפייני המוסבים וצורכיהם

47	7.11 יחסי מנחה-מוסבים
49	8. רכיבים המסייעים להתפתחות הקהילה ורכיבים הפוגעים בה
49	8.1 רכיבים המסייעים להתפתחות קהילה
54	8.2 רכיבים הפוגעים בהיווצרות קהילה
56	9. רפלקציות על התוכנית: אפקטיביות והמלצות לשינוי
56	9.1 תחושת האפקטיביות של קהילת מנחי סמ"ל עבור המנחים
58	9.2 ההשפעה של קהילת מנחי סמ"ל על קהילות הסטאז'
59	9.3 המלצות לשינויים בקהילת מנחי סמ"ל
60	סיכום
60	10. דיון
67	11. המלצות
68	12. מגבלות המחקר
69	13. כיווני מחקר עתידיים
70	מקורות

תקציר מנהלים

דוח זה מתאר מחקר אמפירי שנערך במהלך השנתיים הראשונות (תש"ף-תשפ"א) של פעילות קהילת מנחי סמ"ל (סטאז' מהייטק להוראה), שחבריה הם מנחים של קהילות סטאז'. קהילות הסטאז' הללו מיועדות להכשרת מוסבים מהייטק להוראה. המחקר ביקש לבחון את מודל הפעולה של קהילת מנחי סמ"ל ולדון במאפייניה. המחקר היה איכותני והתמקד בראיונות עם קובעי המדיניות בתוכנית, מובילות קהילת מנחי סמ"ל ומנחי קהילות הסטאז'. בסך הכול רואיינו 23 בעלי תפקידים.

שאלות המחקר:

1. איך התהוותה תוכנית סמ"ל (סטאז' מהייטק להוראה)?
2. כיצד פועלת קהילת מנחי סמ"ל? אילו אתגרים שונים עלו בפעילות הקהילה?
3. מהם המאפיינים השונים של קהילת מנחי סמ"ל ובאיזה אופן הם השפיעו על תהליך הקמת הקהילה?
4. באיזה אופן משפיעה ההשתתפות בקהילת מנחי סמ"ל על הפרקטיקה של המנחים בקהילות הסטאז', ובאיזו מידה השפיעו קהילות הסטאז' על הנעשה בקהילת מנחי סמ"ל?
5. מהם מאפייני השותפות בין המנחים בקהילות השונות (סמ"ל וסטאז')?

ממצאים עיקריים

תולדות התוכנית

- מנהלת מהייטק להוראה במכון מופ"ת הוקמה רשמית ב-2019, במטרה לתגבר ולשפר את קליטתם של מוסבים מהייטק במערכת החינוך. תוכנית סמ"ל, שבה עוסק דוח זה, היא תוכנית הדגל של המנהלת. השינוי העיקרי שמציעה התוכנית הוא מעבר למודל ליווי מוסבים במסגרת קהילות מקצועיות לומדות במוסדות ההכשרה השונים (מכללות הוראה ואוניברסיטאות). סדנאות הסטאז' המסורתיות הוחלפו בקהילות דיסציפלינריות המונחות על ידי שני מנחים – מנחה סדנת סטאז' ותיק (מנחה מהאקדמיה) ומנחה אשר עבר בעצמו הסבה מהייטק להוראה (מנחה מהשטח). כדי לתמוך במנחים, שרובם לא הנחו קהילה מקצועית לומדת לפני כן, הוקמה קהילת מנחי סמ"ל – קהילה מקצועית לומדת למנחי קהילות הסטאז' – שמובילות שלוש מובילות במכון מופ"ת.
- קהילת מנחי סמ"ל החלה את פעולתה לקראת סוף תש"ף במתווה של 30 שעות שנתיות, עוד בטרם הוקמו קהילות הסטאז' השונות, והמשיכה בשנת הלימודים תשפ"א עם 60 שעות שנתיות נוספות. ראשית הדרך התאפיינה בערפול באשר למטרות הקהילה ובחוסר הבנה של המנחים בנוגע לערך שיוכלו להפיק מהחברות בה. דבר זה עורר התנגדויות קשות והוביל לכך שחלק מהמנחים ושתיים מהמובילות עזבו בסיום

30 השעות הראשונות. מובילות אלו הוחלפו באחרות. כדי לסייע בייצוב התוכנית הוקמה גם ועדת היגוי, וחברים בה נציגי משרד החינוך, אנשי מנהלת מהיי-טק להוראה, מנהלת מו"פ קהילות מקצועיות לומדות ומובילות הקהילה.

- בסיוע חברי ועדת ההיגוי פעלו מובילות הקהילה בתשפ"א ליצור מטרות ברורות ולגבש דרכי עבודה מאורגנות כדי ליצור קהילה מיטבית. שינוי זה השפיע מאוד על הלך הרוחות בקהילה, וצמצם את ההתנגדויות.
- קובעי המדיניות בתוכנית, ובהם ראש מנהלת מהיי-טק להוראה במכון מופ"ת, העידו כי קהילת מנחי סמ"ל הציעה תמיכה חיונית למנחים בתהליך הקמת קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה. הם אף אמרו כי הם רואים במודל הקהילתי המיושם בתוכנית מעין פיילוט לתהליכי הכשרת מורים בכלל, ומורים בתחילת דרכם בפרט.

קהילת מנחי סמ"ל

- קהילת מנחי סמ"ל היא קהילת המנחים של קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה. בקהילה היו חברים בתקופת המחקר 18 מנחים ומנחות, משמונה מוסדות הכשרה (מכללות הוראה ואוניברסיטאות).
- הטרוגניות גדולה: הקהילה מתאפיינת בהטרוגניות מבחינת הדיסציפלינות השונות והניסיון של המנחים החברים בה (לרוב, המנחים מהאקדמיה מנוסים בהכשרת מורים יותר מהמנחים מהשטח). הבדלים אלה היוו אתגר רציני למובילות קהילה זו והן נענו לו בדרכים שונות, ובהן מפגשים אישיים ומתן זמן במפגשים לאזורר.
- חיבור לשטח: המובילות הקפידו להקצות במפגשים מקום לשיתופים של המנחים בדילמות שהתעוררו אצלם בקהילות הסטאז', לחשיפה למידע חדש, לשיטות הוראה חדשניות ולרפלקציה על הפעילות. הן קבעו יעדים של הקניית מיומנויות הנחיית קהילה, וגם זמן לעיסוק בצרכים של המוסבים עצמם.
- שיתוף הפעולה בין המובילות: המובילות עבדו בצורה משותפת – הנחיה בקו (co-facilitation) באופן שביד את החוזקות של כל אחת מהן, והציגו בכך למנחים מודל לעבודה משותפת בקהילות במוסדות ההכשרה. נושא זה (הנחיה בקו) הוגדר על ידן כאחד הנושאים לעבודה במפגשי הקהילה.
- פגישות פרטניות: נוסף על מפגשי הקהילה, המובילות נפגשו עם כל צוות הנחיה בנפרד כדי לתמוך בו ולתת מענה לצרכיו. המובילות סברו כי המפגשים הללו חיוניים בקהילה הטרוגנית. הן פעלו גם כדי לבסס קשר אישי בין המנחים, והקפידו לתת במה לניסיון ולפרקטיקה של המנחים במסגרת מפגשיה של קהילת מנחי סמ"ל.
- תחושות המנחים: תחושותיהם של המנחים המשתתפים בקהילה כלפי קהילת מנחי סמ"ל נעו על רצף שבין הערכה ללמידה מקצועית משמעותית לבין אי שביעות רצון, מתוך תחושה של חוסר שייכות לקהילה

- וחוסר רלוונטיות של התכנים שעלו בה. בתחושות אלו ניכר שוני בין שתי קבוצות המנחים: אלו מהאקדמיה, שהם בעלי שנות ניסיון רבות בהנחיית סטאז'רים, החמיאו פחות לעשייה הקהילתית, אף שהעידו שנהנו לרוב מההשתתפות בה. המנחים מהשטח (מוסבי היי-טק בעצמם), שהיו לרוב חדשים בפרקטיקה של הנחיית מורים חדשים, מצאו עניין גדול בקהילה אחרי שהשתלבו בה. כמה מנחים מהשטח חשו אי-נוחות בקהילה והרגישו שהתרומה שלהם אינה משמעותית בהשוואה לזו של המנחים מהאקדמיה.
- פגישות עם אנשי מנהלת סמ"ל: התקיימו פגישות בין צוותי המנחים לבין אנשי המנהלת והמובילות. פגישות אלה זכו לרוב להערכה של המנחים. במקרים מסוימים תוארו תחושות החמצה על שהמפגש לא עסק במישרין בפרקטיקה שלהם.

קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה

- קובעי המדיניות הדגישו את הייחודיות של מבנה קהילות הסטאז', בשל ההומוגניות של הקהילה (כוללת רק מוסבי היי-טק, שרובם מלמדים את אותו תחום דעת) וההנחיה על ידי שני מנחים: מהאקדמיה ומהשדה. קהילות הסטאז', לדידם, אמורות לתמוך במוסבים בסביבה לא שיפוטית לדיון בנושאים המטרידים אותם.
- מובילות קהילת מנחי סמ"ל בה משתתפים מנחי קהילות במוסדות ההכשרה, העידו כי אחת ממטרותיהן העיקריות היא לקדם את המוסבים להוראה באמצעות קהילות הסטאז', והדגישו את האפשרות שניתנת בקהילות אלה להקשיב ולתת מענה מדויק לצורכי המוסבים.
- המנחים העידו כי המטרה העיקרית של קהילות הסטאז', בעיניהם, היא לסייע למוסבים להצליח בבית הספר בשנת הסטאז'. לפיכך הם עסקו הרבה בהסתגלות לבית הספר ולמערכת, בתמיכה רגשית ומקצועית, וביצירת הקהילה כמקום בטוח להעלאת שאלות ובעיות. המנחים ארגנו את מפגשיהן של קהילות הסטאז' על בסיס עקרון הצפת הידע "מלמטה למעלה" (Bottom up). כלומר, ביססו את תוכן המפגשים לא רק על נושאים שתכננו מראש, אלא גם על נושאים ודילמות שהמוסבים העלו. עוד הם עוודו למידת עמיתים, עסקו בניהול כיתה, והשתמשו בסימולציות של סיטואציות בכיתה ככלי להצפת דילמות. בדומה לנהוג בקהילת מנחי סמ"ל, המנחים קיימו פגישות אישיות עם המוסבים, ובכך הציעו מענה מדויק יותר לצרכים השונים שלהם.
- קהילה אונליין: מחמת מגפת הקורונה, מפגשי קהילות הסטאז' התנהלו לרוב בצורה דיגיטלית. המנחים ראו בכך ברכה ועשו שימוש נרחב בחדרים קטנים בזום (breakout rooms) – דבר שהגביר את תחושת השייכות וסייע ביצירת דינמיקה חיובית בקהילה. היות שגם המוסבים נדרשו ללמד בדיגיטל, חלק מהמפגשים הוקדשו לתהליכי למידה-הוראה במדיום זה. כמו כן, המנחים עוודו שימוש בקבוצות וואטסאפ כדי לתגבר את הקהילתיות, להפיץ מידע, ולעודד למידת עמיתים בין המשתתפים.

- קהילתיות בקהילה: הקשר בין חברי קהילות הסטאז' התאפיין לרוב בתמיכה ובשיתוף פעולה. בחלק מהקהילות נוצרו בין חלק מהמוסבים גם קשרים אישיים, ותחושת עמיתות (collegiality), ואלה מעידים על תחושת הקהילתיות. חלק מהמוסבים נפגשו פנים אל פנים וגם בדיגיטל מעבר לשעות המפגשים. היו מנחים שהביעו דאגה מכך שבקהילותיהם לא נוצרו קשרים כאלו, ותהו בדבר מידת הקהילתיות בקהילותם.
- הנחיה בקו של מנחי קהילות הסטאז': שיתוף הפעולה בין המנחים בקהילות הסטאז' היה הכרחי להצלחת התוכנית. על אף השוני בין הרקע של המנחים, נוצרו לרוב סינרגיה ודפוסי עבודה משותפים. במקרים רבים סייעו המנחים מהאקדמיה לעמיתיהם מהשטח לרכוש ידע וכלים רלוונטיים לעולם הכניסה להוראה, ואילו המנחים מהשטח הביאו עימם את הקשר לבתי הספר ואת הניסיון שרכשו בתהליך ההסבה. המנחים הדגישו את התרומה של ההנחיה בקו: הלוגיסטיקה של ההכנה והובלת המפגשים, המבט הפרקטי שהמנחה מהשטח יכול לספק, והזיקה של המוסבים להזדהות עם המנחה מהשטח.
- מוטיבציה להנחיה: בקרב המנחים, ובפרט בקרב המנחים מהשטח, נמצאו גורמי מוטיבציה שונים להצטרפות לתוכנית. רבים מהם הדגישו כי הם רואים בתפקידם שליחות, וחשים אחריות לעיצוב הדור הבא של המורים על בסיס הניסיון האישי שצברו. אחרים ראו בפרויקט אפשרות לקידום מקצועי והזדמנות לדריסת רגל באקדמיה על בסיס ניסיון אישי כמוסבים, השתלבות מוצלחת במערכת החינוך ומומחיות בהוראת הדיסציפלינה. המוטיבציה של חלק מהמנחים מהשטח נפגעה מכך שלתחושתם חסר להם ניסיון בהנחיית מורים חדשים. הם גם השוו את עצמם למנחה השותף/ה מהאקדמיה, והשוו את תרומתו/ה לקהילה לזו שלהם. חלק מהמנחים מהאקדמיה היו סקרנים לממש את העקרונות של קהילה מקצועית לומדת, חוויה חדשה לרובם, למרות הוותק המכובד בתחום הכשרת מורים.
- מאפייני המוסבים שמשתתפים בקהילות הסטאז': המנחים חזרו והתייחסו למאפיינים הייחודיים של המורים המוסבים ולצרכים שלהם. זאת משום שהם מכירים בניסיון שלהם ובשנים שהשקיעו בלימודים אקדמיים. הם הדגישו את הקושי של המוסבים להסתגל לתרבות הארגונית, השונה כל כך מזו של התעשייה שממנה באו. מתוך הבנת הקושי הם בחרו להקדיש חלק ניכר מהתכנים בקהילות לנושא של השתלבות בבית הספר.

רכיבים המסייעים להתפתחות הקהילה ורכיבים הפוגעים בה

במחקר זוהו כמה רכיבים קהילתיים אשר סייעו להתפתחותן של קהילות מנחי סמ"ל ושל קהילות הסטאז': **שקיפות**, אשר באה לידי ביטוי בחשיפת מטרות הקהילה למשתתפים (בקהילת מנחי סמ"ל ובקהילות הסטאז') ובתיאום ציפיות כדרך עבודה; **אוטונומיה**, שהתבטאה במתן זמן ללימוד עצמי במפגשים ולבחירת הנושאים הנדונים; **אמפתיה** שהמובילות והמנחים גילו כלפי המשתתפים בקהילות; וההכרה בקשיים הייחודיים שהם מתמודדים עימם.

ההטרואגניות בקהילת מנחי סמ"ל סייעה גם היא להתפתחות הקהילות, משום שנמצאה עבור חברי הקהילה דרך למנף את הייחודיות של כל משתתף לרווחת הקבוצה כולה. **הצבת המטרות המשותפות** הייתה חיונית להצלחת הקהילות: כשהמובילות והמנחים דנו במטרות בצורה ברורה ושקופה, ואף שיתפו את חברי הקהילה בעיצובן, נוצר בסיס לפעילות משותפת. הקהילות התקשו להגיע ל**שוויון** בין המנחים לבין חברי הקהילה (השטחת ההיררכיה), במיוחד בקהילות הסטאז', בשל הבדלי הסטטוס בין המנחים למוסבים. אך כאשר הושג שוויון כזה, אפילו חלקית, הדבר חיזק את תחושת הקהילתיות באופן ניכר. **שיתופיות** הייתה רכיב משמעותי מאוד בהצלחת הקהילות. היא באה לידי ביטוי בהקדשת זמן לחשיפה של דילמות שחברי הקהילה מתמודדים עימן, ולדיון בפרקטיקות שנקטו. **הלמידה השיתופית** בקהילות הייתה מוצלחת ואפקטיבית, והתבטאה בשלוש רמות: sharing, cooperation, and collaboration. עוד נמצא כי רכיבים של **תמיכה ותרומה**, וגם **חברות ממשית**, תורמים לפן הרגשי-חברתי.

לצד אלו, נמצאו גם רכיבים שפגעו בהתפתחות הקהילות. העובדה כי הקהילות **נאלצו להיפגש רק באופן דיגיטלי**, עקב מגפת הקורונה, צמצמה את היכולת ליצור קשר אישי ותחושת שייכות לקהילה. אלמנט אחר שהוסיף למורכבות היה הפרת המוסכמה ולפיה רצוי **שהשתתפות בקהילה מקצועית לומדת תהיה וולונטרית**. השתתפות בקהילת מנחי סמ"ל הוגדרה כתנאי לקבלת תפקיד מנחה בתוכנית, ולכן המובילות נאלצו להתמודד עם התמרמרות בקרב חלק מהמנחים, שלא ראו צורך בהשתתפות בקהילה. היו גם מנחים שראו את ההשתתפות בקהילות הסטאז' כחובה, אף שלמוסבים ניתנה אפשרות לבחור בין קהילה לבין סדנת סטאז' מסורתית. רכיב נוסף בקהילת הסטאז' שפגע בהתפתחות התהליך הוא **משך הזמן המוגבל** של פעילות הקהילה. בדרך כלל נדרשות שנים אחדות כדי לגבש קהילה הפועלת באפקטיביות, אך במקרה של קהילת הסטאז' ניתנה לה רק שנה אחת. הוספת האפשרות של שנה שנייה במסגרת קהילות "מורה חדש" הייתה ניסיון להתמודד עם המגבלה הזאת.

סיכום והמלצות לשינויים

האפקטיביות של קהילת מנחי סמ"ל: בקרב המובילות שררה תמימות דעים כי התהליך המתקיים בקהילת מנחי סמ"ל צריך לשמש דוגמה ומודל לתהליך הסטאז' כולו, גם בשל הצלחת התהליך הנוכחי וגם בשל העובדה שבסדנאות הסטאז' כבר קיים הבסיס לכך. בקרב המנחים ניתן היה למצוא אחת משלוש התייחסויות לאפקטיביות של קהילת מנחי סמ"ל: התלהבות והערכה לקהילה וללמידה המקצועית בה, ספקנות ושליטת החוויה, ושינוי הדרגתי בין חוסר הבנה של המודל הקהילתי ויתרונותיו להזדהות עם הקהילה וערכיה. רוב המנחים העידו כי הפיקו הרבה מהחברות בקהילת מנחי סמ"ל, וכי זו השפיעה לטובה על קהילות הסטאז', נתנה להם כלים ומתודות הנחיה שיישמו אחר כך בקהילת הסטאז' שלהם, וכי התקיים בה תהליך שיתופי בעל ערך.

שינויים מומלצים לדעת המנחים: חלק מהמנחים אמרו כי קהילת מנחי סמ"ל לא עסקה די בנושאים דיסציפלינריים, והיו רוצים יותר דגש בתחום זה. עוד אמרו רבים מהם כי היו שמחים לקבל כלים משמעותיים יותר לעבודה עם מוסבים מהיי-טק, על חשבון הדגש שהושם בקהילת מנחי סמ"ל על הקניית כלים להנחיה ולהובלת קהילה. חלק מהמנחים הביעו חוסר שביעות רצון מכך שהמפגשים הדיגיטליים תוכננו לפרטי פרטים, דבר אשר פגע בעיניהם בגמישות של הפעילות בקהילה. הם הביעו רצון לקחת בעתיד חלק גדול יותר בתכנון מפגשי קהילת מנחי סמ"ל.

המלצות עיקריות

- יחסי הכוחות בין המנחים מהאקדמיה למנחים מהשטח: עקב תחושת הנחיתות שתיארו רבים מהמנחים מהשטח, אנו ממליצים לפעול לחיזוק הזהות המקצועית שלהם במסגרת קהילת מנחי סמ"ל, באופן שנותן במה למומחיותם ולניסיונם הייחודי.
- הקמת ערוץ לשילוב משתתפים חדשים בקהילת מנחי סמ"ל: בשנים הבאות, מטבע הדברים, יצטרפו לקהילת מנחי סמ"ל חברים וחברות חדשים, בעוד אחרים יעזבו. אנו ממליצים להסדיר את תהליך קליטת החברים החדשים בקהילה, ולגבש משנה סדורה לחניכה של חברים אלו.
- הפגישות של המנחים עם מובילות הקהילה ואנשי מנהלת מהיי-טק להוראה: לאור התגובות המעורבות למפגשים הפרטניים בין המובילות, אנשי מנהלת מהיי-טק להוראה וצוותי המנחים, אנו ממליצים לחדד את המטרות של הפגישות האלה, לקיימן במועדים קבועים, ולאפשר למנחים להעלות בהן בראש ובראשונה אתגרים וקשיים שהם מתמודדים עימם, כדי להציע להם תמיכה וליווי נוסף.
- שימוש במודל הקהילתי לקהלים רלוונטיים נוספים בהכשרת מורים בכניסה להוראה: לאור הצלחת המבנה שהתוכנית פועלת לפיו, אנו ממליצים להרחיב את השימוש בקהילות מקצועיות לומדות כמתווה להכשרת מורים בכלל, ובכניסה להוראה בפרט.
- הרחבת ההתייחסות לידע תוכן פדגוגי (PCK): אנו ממליצים להרחיב ולפתח עוד את הדיון על אודות ידע תוכן פדגוגי (PCK) ולהפוך אותו לאחת ממטרות קהילת מנחי סמ"ל – לפתח ולחזק את הבנת הנושא בקרב המנחים לא רק ברמה המעשית, אלא גם ברמה התפיסתית.

1. מבוא וסקירת ספרות¹

תוכנית סמ"ל (סטאז' מהי-טק להוראה) הוקמה ב-2019, והיא תוכנית הדגל של מנהלת מהי-טק להוראה במכון מופ"ת (להלן: המנהלת). מטרת התוכנית היא לסייע בתהליך ההסבה של עובדי היי-טק לשעבר להוראה בבתי ספר על-יסודיים ברחבי הארץ בתחומי המתמטיקה, הפיזיקה, הכימיה, הביולוגיה ומדעי המחשב (Science, Technology, Engineering and Math, STEM). התוכנית מובלת בשיתוף פעולה בין אנשי המנהלת לבין נציגי יחידות נוספות במכון מופ"ת.

המורים המוסבים מהווים תוספת כוח אדם איכותית למערכת החינוך, הזקוקה נואשות לתגבור. זאת משום שהם מביעים עימם ידע רב בתחום הדעת, ניסיון ארגוני קודם, יכולת עבודה בצוות ומיומנויות מקצועיות מגוונות (Wagner & Imanuel-Noy, 2014). שלב הכניסה להוראה של מורים חדשים בכלל, ושל מוסבי היי-טק בפרט, הוא משמעותי מאוד, משום שללא ליווי ותמיכה מתאימים רבים מהם עוזבים אחרי שנים ספורות (Amitai & Van Houtte 2022; Feiman-Nemser, 2003). במהלך השנים קמו תוכניות שונות לתמיכה במורים אלו, בין היתר באמצעות מנטורים (Shwartz & Dori, 2016).

המחקר המוצג בדוח זה נערך ביוזמת המנהלת, ומתאר שימוש במודל של קהילה מקצועית לומדת (קמ"ל) כאמצעי לליווי וללמידה של מוסבים מהי-טק להוראה. המחקר מבקש לבחון את היתרונות והחסרונות הכרוכים בשינוי תהליך הסטאז' שעוברים המוסבים למודל קהילתי, כחלק מתהליך סמ"ל. שינוי זה התבצע, בין השאר, מתוך ההבנה כי המודל המסורתי, שבו השתתפו המוסבים קודם לכן, אינו משיג את המטרות הרצויות, וכי נדרש גיוון בתוכניות ההכשרה המוצעות למוסבים (גוברמן ואח', 2021).

קמ"ל היא אחד מהמודלים הרווחים והאפקטיביים להתפתחות מקצועית של מורים. חברי הקמ"ל מתכנסים באופן סדיר ובמקום קבוע כדי לחקור את הפרקטיקות המקצועיות שלהם בצורה שיתופית ורפלקסיבית, וכדי לקדם למידה בכיתה (ברגלס-שפירא ופולש גווילי, 2021). לקמ"ל חמישה מאפיינים עיקריים (Hord & Sommers, 2008): (1) מנהיגות שיתופית ותומכת; (2) מטרות, חזון וערכים משותפים; (3) התמקדות בלמידה שיתופית וביישום; (4) דיון בפרקטיקה אישית משותפת, ויישומה; (5) תנאים (פיזיים ואנושיים) תומכים. חלקים מהמודל שתוכנית סמ"ל פועלת לפיו נחקרו בעבר. כך, למשל, נחקרו תהליכי הקליטה של מורי STEM בבתי ספר (Akiri & Dori, 2022); נבחן השימוש בקהילות מקצועיות לומדות כפלטפורמה המסייעת בקליטת מורים חדשים בבית הספר (O'Malley, 2010), כאמצעי להכשרה וללמידה של מורים למדעים ולמתמטיקה

¹ הערה לקוראים: בדוח זה בחרנו להציג רק את ראש מנהלת מהי-טק להוראה, נחום חופרי, בשמו המלא. הציטוטים של שאר המרואיינים (קובעי המדיניות בתוכנית, מובילות קהילת מנחי סמ"ל והמנחים המשתתפים) הם אנונימיים, כפי שנדרש על פי כללי האתיקה המחקרית.

(Fulton & Britton, 2011), ואף כאמצעי להכשרת מורים חדשים בעת מחסור בעובדי הוראה ובמורים (García & Weiss, 2019). עוד נחקרו הפעילות של קהילה מקצועית לומדת דיגיטלית, או כזו שעברה לפעול בצורה דיגיטלית בשל משבר הקורונה (מנדלס וברגלס שפירא, 2022; Kidd & Murray, 2020) ופעילות קמ"ל במצבים חברתיים וחינוכיים מורכבים נוספים (Flores, 2020). עם זאת, התוכנית המתוארת במחקר זה והמודל שהיא פועלת לפיו הם חדשניים, ולא נמצאו מחקרים על שימוש במודל דומה בעולם.

תהליך ההסבה של עובדי היי-טק להוראה החל בשנים 2013–2014 במוסדות ההכשרה האקדמיים למורים. ב-2017 הוקמה המנהלת, אשר תפקידה לתכלול ולנהל את תהליך ההסבה להוראה של אקדמאים המגיעים בעיקר מתעשיית ההיי-טק, בשיתוף עם משרד החינוך ובמימון של קרן טראמפ ומשרד החינוך.

בתוכנית מעורבים גם שלושה אגפים במשרד החינוך: אגף הכניסה להוראה, מנהלת אגף בכיר הכשרה והתמחות עובדי הוראה במשרד החינוך, והמזכירות הפדגוגית, אשר מעורבת באמצעות המפמ"רים השונים. נציגות המשרד משתתפות גם בוועדת היגוי, שחבריה הם נחום חופרי, ראש המנהלת; מירי פוסטי, האחראית לקשר עם המוסדות האקדמיים ולקשר עם המנהל ההתיישבותי במשרד החינוך; ד"ר גלי נהרי, הממונה על אגף התמחות והשתלבות בהוראה במשרד החינוך; ד"ר טלי ברגלס-שפירא, מנהלת מופ"קהילות מקצועיות לומדות במכון מופ"ת; ד"ר דורית שפי, ד"ר יפעת הררי ודורית פנו-עיני – מובילות קהילת מנחי סמ"ל. ברגלס-שפירא משמשת גם כיועצת לחופרי בנושא קהילות. נוסף על אלה, רשות המחקר של מכון מופ"ת מלווה את התוכנית במחקר.

עם תום הלימודים האקדמיים לתעודת הוראה, עושים המוסבים סטאז' בבתי הספר. ייחודה של התוכנית הוא בכך שהיא פועלת בצורה קהילתית: סדנאות הסטאז' ההטרוגניות המסורתיות במוסדות ההכשרה הוחלפו בקהילות סטאז' הומוגניות אשר פועלות לפי עקרונות קמ"ל, ומנחי הקהילות האלו משתתפים בקהילת מנחים – קהילת מנחי סמ"ל. זאת ועוד, סדנאות הסטאז' מובלות על ידי מנחה אחד/ת בלבד, ואילו קהילות הסטאז' מובלות על ידי שני מנחים: מנחה מהאקדמיה ומנחה מהשטח – לרוב אדם שעבר בעצמו הסבה מהיי-טק, השתלב בהצלחה במערכת החינוך וכבר עובד בה שנים אחדות.

בתשפ"א נפתחו שמונה קהילות סטאז' חדשות בשלוש אוניברסיטאות (אוניברסיטת תל-אביב, אוניברסיטה העברית בירושלים והטכניון) ובארבע מכללות (מכללת סמינר הקיבוצים, מכללת לוינסקי לחינוך, המכללה האקדמית בית ברל ואורנים – המכללה האקדמית לחינוך), בהובלת 18 מנחי קהילות (שתי קהילות הובלו בידי שלושה מנחים), בתחומי מתמטיקה, פיזיקה, כימיה, ביולוגיה ומדעי המחשב. המחקר הנוכחי עוסק בקהילת מנחי סמ"ל מאז תחילת פעילותה, באביב תש"ף, ובשנה העוקבת – תשפ"א.

שאלות המחקר

1. איך התהוותה תוכנית סמ"ל (סטאז' מהייטק להוראה)?
2. כיצד פועלת קהילת מנחי סמ"ל? אילו אתגרים עלו בפעילות הקהילה?
3. מהם המאפיינים השונים של קהילת מנחי סמ"ל? כיצד הם השפיעו על תהליך הקמתה של הקהילה?
4. איזו השפעה יש להשתתפות בקהילת מנחי סמ"ל על הפרקטיקה בקהילות הסטאז', ועד כמה השפיעו קהילות הסטאז' על הנעשה בקהילת מנחי סמ"ל?
5. מהם מאפייני השותפות בין המנחים בקהילות השונות (סמ"ל וסטאז')?

2. מתודולוגיה

המחקר נערך בפרדיגמה של מחקר איכותני: הנתונים נאספו באמצעות ראיונות מובנים למחצה שנערכו עם בעלי התפקידים השונים בתוכנית סמ"ל. אוכלוסיית המחקר תפורט בהמשך. בשל מגבלות הקורונה נערכו הראיונות באמצעות פלטפורמת זום לשיחות וידאו. הראיונות עם בעלי העניין וקובעי המדיניות ועם מובילות קהילת מנחי סמ"ל נערכו על ידי החוקרים הראשיים (Principle Investigators), והראיונות עם המנחים נערכו על ידי עוזר מחקר (פרט לשלושה ראיונות פיילוט שנערכו על ידי החוקרים הראשיים). אוכלוסיית המחקר כוללת חמישה קובעי מדיניות בתוכנית, ארבע מובילות קהילת מנחי סמ"ל (שלוש מנחות הקהילה בהווה, ואחת מהמובילות שסיימה את תפקידה), ו-14 מנחי קהילות סטאז' (חמישה מנחים מהאקדמיה ותשעה מהשטח). פרט לאחת המובילות, שעזבה בתום השנה הראשונה, כל המראיינים השתתפו בתוכנית לאורך כל תקופת המחקר ולפיכך יכולים להתייחס בדבריהם לתהליך כולו ולשינויים שחלו בו. המנחים שרואיינו בשמונה מוסדות ההכשרה שהשתתפו בתוכנית סמ"ל בשנת הלימודים תשפ"א. חלק מהמנחים שהתראיינו עבדו יחד באותה קהילת סטאז'.

הראיונות נערכו על פי כללי האתיקה המקובלים במחקר איכותני (צבר-בן יהושע, 2001): לפני הראיון חתמו המראיינים על טופס הסכמה מדעת, המפרט את מטרת המחקר, ושמות המראיינים הוסרו כדי להגן על פרטיותם. המחקר קיבל אישור מוועדת האתיקה של מכון מופ"ת.

כל הראיונות הוקלטו ותומללו, והתמלילים עובדו בעזרת תוכנת [Atlas.ti](https://atlasti.com/)² לפי גישת "תאוריה מעוגנת בשדה" (שקדי, 2011; Corbin & Strauss, 2017), הדוגלת בדליית קטגוריות ותמות מתוך הנתונים עצמם. התמלילים נותחו לפי "קידוד פתוח". לאחר מכן, התמות קובצו וצומצמו בקידוד צירי (Axial coding). תהליך הניתוח כלל שלושה שלבים: (1) קידוד הראיונות עם קובעי המדיניות, עם מובילות קהילת מנחי סמ"ל ועם המנחים. התמות שעלו מקידוד ראיונות קובעי המדיניות והמובילות היו דומות ועקביות, ולכן פרק הממצאים כולל

<https://atlasti.com/>²

התייחסות משותפת לשתי קבוצות אלו. התמות שעלו מקידוד הראיונות עם המנחים היו שונות, ולפיכך בחרנו להציג בנפרד; (2) בדיקת מהימנות, בשני סבבים: שלושה חוקרים קודדו את אותה דגימה של הראיונות באופן עצמאי, הקידודים הושוו, והקטגוריות עובדו לאור ההשוואה. בשלב הראשון נעשתה בדיקת מהימנות עם ראיונות בעלי העניין והמובילות, ובשלב השני נערכה בדיקה דומה גם עם ראיונות המנחים. תהליך זה אפשר להשיג מהימנות של הקידוד (3) לאחר תהליך הקידוד החוקרים נעזרו בקטגוריות של הנתונים המקודדים כדי לכתוב את ממצאי המחקר המוצגים בדוח זה.

3. מבנה תוכנית סמ"ל

בתוכנית סמ"ל שותפים כמה שחקנים מרכזיים: מנהלת מהי-טק להוראה במכון מופ"ת, הניצבת במרכז התהליך ואמונה על תכלול התוכנית, גיוס מרבית המוסבים וייזום השינוי בתהליך ההסבה. המנהלת ממומנת ברובה על ידי קרן טראמפ, ומשתפת פעולה עם אגפים שונים במשרד החינוך, ובהם אגף בכיר הכשרה והתמחות של עובדי הוראה והמזכירות הפדגוגית. עוד שותפים בתוכנית מוסדות אקדמיים שונים שהכשרת המוסבים מתקיימת בהם בפועל. שותף נוסף המעניק סיוע ותמיכה בהקמה ובהובלה של קהילות המוסבים וקהילת מנחי סמ"ל הוא מו"פ קהילות מקצועיות לומדות במכון מופ"ת. גופים אלו, בסיוע ועדת היגוי שחברים בה נציגים של כל הגופים הללו, לצד שלוש מובילות קהילת מנחי סמ"ל, מתווים את הדרך עבור קהילת מנחי סמ"ל, שמשותפים בה מנחי קהילות הסטאז' במוסדות האקדמיים השונים.

תרשים 1: המבנה הארגוני של תוכנית סמ"ל, כפי שעלה מהראיונות עם אוכלוסיית המחקר.



השחקנים השונים בתוכנית סמ"ל

- קרן טראמפ: הגורם המממן והיוזם של התוכנית
- מנהלת מהייטק להוראה במכון מופ"ת: הגורם האחראי לתוכנית. בראשה עומד נחום חופרי
- ועדת ההיגוי: הגוף המייעץ למובילות קהילת מנחי סמ"ל
- קהילת מנחי סמ"ל: מורכבת ממנחי קהילות הסטאז' של המוסבים מהמוסדות השונים
- מוסדות אקדמיים: המכשירים את המוסבים בקורסים ובסטאז'
- שלושה אגפים במשרד החינוך: אגף בכיר בכשרה והתמחות עובדי הוראה, הנותן גיבוי ותמיכה לתוכנית; האגף להתמחות וכניסה להוראה, שהוא הרגולטור; המזכירות הפדגוגית, באמצעות המפמ"רים האחראים לתחומי הדעת
- קהילות סמ"ל במוסדות ההכשרה: מלוות את המוסבים בתהליך הכניסה להוראה, לפי דיסציפלינות
- מכון מופ"ת: מופ"פ קהילות מקצועיות לומדות ורשות המחקר, האחראית למחקר המלווה את התוכנית
- מובילות קהילות סמ"ל: שלושת מובילות קהילת המנחים.
- מנחים מהאקדמיה: מנחי סדנאות סטאז' ותיקים ממוסדות ההכשרה שמנחים את קהילות הסטאז'.
- מנחים מהשטח: מוסבים מהייטק להוראה שמנחים את קהילות הסטאז' לצד המנחים מהאקדמיה.

ממצאים

4. רקע להקמת התוכנית

עם תחילת שילובם של המורים אשר הגיעו מתעשיית ההיי-טק במערכת החינוך, ב-2008, שולבו המוסבים במבנה ה"מסורתי" להכשרת מורים חדשים: סדנת סטאז' הטרוגנית, לצד מורים ממקצועות אחרים. חופרי מספר כי המוסבים הביעו אי שביעות רצון ממבנה זה, משום שלטענתם הוא לא נתן מענה לצרכים הפדגוגיים הייחודיים שלהם ולקשיי ההשתלבות שלהם בבית הספר. דוח שפרסמה הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה) בנושא של השתלבות של מורים מוסבים קריירה שנייה בהוראה (ראמ"ה, 2020) הפנה גם הוא זרקור אל בעיה זו, אך לא חקר את המוסבים עצמם.

כדי להתמודד עם הבעיה הוחלט על שינוי ארגוני ועל הקמת גוף משותף למכון מופ"ת ולמנהלת שילווה את המוסבים, בדגש על שנת הסטאז'. כדי לפתח תוכנית הכשרה ייעודית ומתאימה פנה חופרי למטח, אך העבודה עם מוסד זה לא נשאה פירות. בהמשך הוא יצר קשר עם מנהלת מופ"ת להילות מקצועיות לומדות במכון מופ"ת, ד"ר טלי ברגלס-שפירא, ועם מירי פוסטי ויחד הם פיתחו מערך חלופי לתהליך המסורתי. מערך זה מבוסס על קהילות מקצועיות לומדות (Professional learning communities – PLC), אשר הם סברו שיתאים יותר לצרכים שהעלו המוסבים. מתווה זה קיבל את תמיכתם של קרן טראמפ ושל משרד החינוך. למערך שני מוקדים:

1. הפיכת סדנאות הסטאז' לקהילות סטאז' במוסדות המכשירים; כל קהילה תונחה על ידי מנחה סטאז' ממוסד ההכשרה (מהאקדמיה) ועל ידי מנחה מהשטח, שהוא עצמו מוסב מהיי-טק להוראה שהשתבץ במערכת החינוך בהצלחה.
 2. הקמת קהילות מנחים של כל מנחי קהילת הסטאז' (קהילת מנחי סמ"ל), ובה המנחים עצמם יוכלו לחוות השתתפות בקהילה, לרכוש מיומנויות בהובלת קהילה, לשתף בחוויותיהם מהובלת קהילות הסטאז', וללמוד זה מניסיונו של האחר.
- אחת מהבכירות במשרד החינוך הסבירה את היתרון שיש, בעיניה, לקהילת סטאז': "אני מאמינה שבקהילה יש הרבה יותר קרדיט לקולות, לידיע, ולניסיון שמביאים הלומדים בה, השותפים בה, מאשר בסדנה רגילה. שם יש היררכיה אולי יותר ברורה". השתתפות בקהילת סטאז' הוצגה למוסבים כרשות, והאפשרות לבחור להשתתף בסדנת סטאז' מסורתית נותרה בעינה. אשר למנחי קהילות הסטאז', השתתפותם בקהילת מנחי סמ"ל נקבעה על ידי חופרי ונהרי כתנאי להובלת קהילה.

כדי ליישם את המתווה שתוכנן פנו פוסטי וחופרי למוסדות ההכשרה השונים במטרה לגייס אותם לתהליך. בשלב הראשון הצטרפו הטכניון, אוניברסיטת תל-אביב, האוניברסיטה העברית, אוניברסיטת בר-אילן, מכללת לוינסקי לחינוך, אורנים – המכללה האקדמית לחינוך, מכללת סמינר הקיבוצים והמכללה האקדמית בית ברל.

המנהלת, בשיתוף עם תחום ההתמחות באגף להתמחות וכניסה להוראה, ארגנה יום עיון לרכזי הסטאז' בכל מוסדות ההכשרה שנמצאו בהם מוסבים מהיי-טק להוראה. יום העיון התמקד בניהול שנת הסטאז' במודל קהילתי, והוזמנו אליו אנשי היי-טק מחברות מובילות במשק, גורמים בחיל האוויר ומוסבים ותיקים, כדי שיספרו על התהליך שעברו. לפי נהרי, המוסדות שיתפו פעולה עם הצורך לשנות את התהליך מסדנת סטאז' לקהילת סטאז'.

4.1 שלב א. מקימים קהילה

קהילת מנחי סמ"ל – שמשותפים בה מנחי קהילות הסטאז' השונות – הוקמה במאי 2020 במסגרת הפעלה בת 30 שעות, במטרה להכין את המנחים לפתיחת קהילות הסטאז' בשנת הלימודים הבאה. בשלב זה הובילו את הקהילה הילדה נבון, דורית פנו-עיני ומלכה קרן. לדברי חופרי, הקמת הקהילה באופן זה הייתה "לכל הדעות מעט מדי ומאוחר מדי".

מלכתחילה, בשל מגבלות הקורונה, התקיימו הפגישות הסינכרוניות של הקהילה בצורה דיגיטלית, מדי כמה שבועות. המורכבות וההטרוגניות של הקהילה, מבחינת תחומי הדעת והוותק של המנחים בתחום הכשרת מורים, היו ברורות למובילות מתחילת הדרך, והן הבינו את האתגר שהן מזמנות לקהילה. אחת המובילות תיארה זו כך:

[המנחים מגיעים מ]תחומי דעת שונים לגמרי, אם זה מתמטיקה, פיזיקה, ביולוגיה וכימיה. [יש בקהילה] מנחים ותיקים מאוד, שהם מנחים במוסדות אקדמיים. הם מזמן לא היו כבר בתפקיד הסטודנטים, לצד חברים שגם הם עשו הסבה מהיי-טק והוטמעו היטב במערכת החינוך. בנוסף לזה יש גם כאלה שהם מובילי קהילות למעלה משבע שנים... הם עצמם מובילים ותיקים, ו[ישנם] כאלה שלא יודעים אפילו מה זה קהילה, באים, רוצים לקבל איזושהי השתלמות. ועם זה התחלנו.

מובילה אחרת הסבירה כי בהתחלה התקשו המובילות ליצור שפה משותפת בין מנחים המגיעים מתחומי דעת שונים: "היה יותר סבוך לייצר את הסיפור של [קהילות הסטאז'] של תחומי הדעת. כאילו צריכים שם לחבר בין מנחים, משתתפים, שבאים ממוסדות שונים".

תחילת התהליך הייתה מורכבת: מובילות הקהילה תיארו תופעות אחדות שהתמודדו עימן ונבעו, לדבריהן, מתכנון לא נכון. אחת המובילות תיארה את תחילת התהליך כ"כאוס", משום שלא היה לחלוטין ברור מהן מטרותיה של קהילת מנחי סמ"ל ומה רוצים להשיג בהקמתה. לדבריה, חוסר התכנון הביא לכך ש"למדנו והכרנו תוך כדי תנועה". מובילה אחרת אמרה גם היא כי לדעתה נפל פגם בתכנון התהליך: "מה הציפיות? למה הקימו את הקהילה הזאת? איך היא הולכת לפעול? מה הצרכים שלהם [של המנחים]?" על אף הקשיים הללו, בשלב מוקדם התבססו תהליכי עבודה בין המובילות ובקהילה עצמה, והחלו להיווצר יחסים קהילתיים בין המנחים.

המובילות בחלק הראשון של פעילות הקהילה (30 השעות הראשונות) העידו כי העובדה שלא הגיעו מעולם הכניסה להוראה הקשתה על הבנת מטרות התהליך. דבר זה הפך את הובלת הקהילה למורכבת יותר: "לפעמים הייתה איזושהי בעיה ולא כל כך ידענו כי עולם הכניסה להוראה לא כל כך מוכר לנו. אנחנו לא מכירות [...] אז דיסציפלינה בפני עצמה שלאט לאט למדנו והכרנו תוך כדי תנועה". בשל אי הוודאות בתחילת התהליך, הביעו המובילות רצון בסיוע חיצוני. לדברי אחת מהן, "הייתי שמחה לפעמים לשבת קצת ולראות מה אנחנו רוצים. איזושהי הנחיה, לשבת קצת עם צוות היגוי גדול".

במהלך החודשים הראשונים של הפעילות, העלו (בעיקר) שניים מהמנחים בקהילה טענות חריפות, שהובילו להתמררות בשיח הקהילתי ולדיאלוג מורכב בקהילה. טענות אלו נבעו מחוסר רלוונטיות, בעיניהם, של הקהילה לצרכי המנחים ומהגדרה עמומה של המטרות. מצב זה השפיע, לדברי המובילות, על התנהלות הקהילה באותה תקופה, ועורר משבר משמעותי שבעקבותיו, בסיום 30 השעות הראשונות של הפעילות עזבו שתיים מהמובילות והוחלפו באחרות. גם שניים מהמנחים עזבו. המובילה שנשארה בקהילה תיארה את המצב שנוצר ואת הקושי שחוותה: "היו לי שתי [מובילות] מאוד ותיקות שליוו את התהליך המון זמן והן נעלמו. זה היה מאוד קשה. כשהן עזבו אז בעצם זה [הובלת הקהילה] היה מוטל עליי. אני so called הייתי הוותיקה, ולא כל כך ידענו איך ומה ללמוד".

את השינויים שחלו בקהילה בתחילת התהליך תיארו באריכות גם רבים מהמנחים האחרים. חלקם אמרו כי לא הבינו את מהות התהליך הקהילתי ואת מטרות הקהילה, ותיארו תחושות של אי ודאות ובלבול. אחרי תקופה מסוימת הדברים החלו להשתנות, ורבים מהמנחים מצאו עניין וערך בתהליך. כך למשל אמר אחד מהם: "לקח זמן לעצב אותו [את התהליך הקהילתי] ... הוא עבר שינויים בצורת העבודה, היו משברים... לא מעט אנשים היו הרבה יותר ביקורתיים ממני לגבי המפגשים האלה". מנחה נוספת תיארה את הביקורת שהשמיעו המנחים, ואת השינויים שהתבצעו בקהילה בעקבותיה: "אנשים [באו] במטרה מאוד טובה ואמרו, זה לא מה שאנחנו צריכים. ראיתי שהייתה המון חשיבה אחרי זה, וגם שינויים. בהחלט ראיתי צוות מאוד חושב. חד-משמעית".

4.2 שלב ב. יציאה מהמשבר להתחלה חדשה

קהילת מנחי סמ"ל המשיכה את פעילותה בתשפ"א, בתהליך בן 60 שעות נוספות. אל פנו-עיני, מהשנה הקודמת, הצטרפו שתי מובילות חדשות: ד"ר דורית שפי וד"ר יפעת הררי. זאת ועוד, כחלק מלקחי השנה הקודמת הוקמה ועדת היגוי, והיא פועלת, לדברי אחת המובילות, בפרספקטיבה רחבה:

ועדת ההיגוי מדברת על הדברים המקיפים – לא על התכנים עצמם ממש... אבל לאט לאט הקשרים הרבה יותר מתחזקים. ובאמת, ישנה עבודה. יש שינוי גדול. אנחנו בונים יחד, עושים יחד, מבינים את הצרכים המיוחדים של המנחים ונותנים מענה מותאם, שנבנה במיוחד להם.

הקשר עם ועדת ההיגוי הגביר את המודעות של המובילות לתפקידם של קובעי המדיניות בתוכנית, והעשיר, לדבריהן, את עבודתן: "הן חלק מהשותפות. אתה יודע", אמרה אחת המובילות. "צריכים להיות בסדר עם הרגולטור וצריכים לעבוד טוב ביחד. [אלו] שיתופי פעולה שהם נכונים, הם צריכים להיות שם". גורם נוסף הוא חופרי, שלדברי אחת המובילות "נוכח כמעט בכל, נותן פה ושם את ה-input שלו, מאוד מיועד על מה שקורה עם האנשים".

בשלב זה החל להתגבש צוות המובילות החדש: "נפגשנו שלושתנו פיזית. [הקהילה כולה פעלה בצורה דיגיטלית] עשינו היכרות וראינו מה יכול להיות הערך המוסף של כל אחת להנחיה". השינויים שנעשו בתהליך השפיעו גם על תחושתם של המנחים בקהילה, ורבים מהם סברו כי התהליך חיובי. הדברים שאמרו מתארים את התהליך שעברו בתחושת השייכות לקהילה. אחד המנחים תיאר זאת כך: בהתחלה לא הבנו מה רוצות מאיתנו [המובילות]. עם הזמן... פתאום היינו מסיימים ואומרים, "עלה פה משהו יפה". למשל העבודה בקבוצות... באיזשהו שלב זה התחבר לנו. "ואו, זה יוצר אינטראקציה בין המובילים. אז אולי ניקח את זה אלינו ליצור אינטראקציה בין התלמידים? וואו, אולי זה פתיח במשחק יפה?"

מנחה אחרת תיארה תהליך דומה שעברה: "בהתחלה הרגשתי שאני לא במקום הנכון. [ש]המפגשים מיותרים לי... והשנה [60 השעות בתשפ"א] פתאום, כמה שהתחיל קשה, הרגשתי שאני מחכה למפגשים האלה, של הקהילה שלנו. המפגשים הפכו להיות תורמים ונוצר גם קשר בין החבר'ה בקהילה". היו מנחים שהתייחסו לתפקיד הפעיל שלהם בקהילה כדבר שהפך משמעותי עבורם וסייע להבנתם את התהליך הקהילתי: "מתחילת השנה התחרפנתי... לאחר מכן זה התחיל להיות יותר ממוקד. אנחנו נתנו גם מעצמנו, כל אחד העביר נושא ואז ראיתי שגם אחרים מתמודדים עם דברים דומים ושנחנו יכולים לתרום אחד לשני. זו מהות הקהילה בעצם, השיתופיות הזאת". מנחה נוספת תיארה תהליך דומה והדגישה את חשיבות הפן הדיסציפלינרי ליצירת הרלוונטיות: "לאורך השנה היו יותר מקרים שבהם חברים מתוך הקהילה העבירו חלק מתוך המפגש. וגם אני חושבת שהיה יותר זמן של קבוצות לפי דיסציפלינות. לא היה הרבה, למרות שבשהיה זה היה מאוד מוצלח". אחת המנחות עמדה על המקום שמילאו המובילות בתהליך הלמידה שלה: "[המובילות] היו קשובות ועשו שינויים לאורך השנה. אני חושבת שככל שהשנה התקדמה גם בקהילה, בסדנה שהנחיתי, אז הצלחתי לראות יותר את הערך שיש בקהילת מנחי סמ"ל". מנחה נוספת התייחסה לתפקיד המובילות בביסוס הקהילה: "[המובילות] נתנו הרבה רעיונות, זה היה ממש אחד הדברים, לזה אני מחכה. אני אוהבת גם שהם למדו לעשות את ה[התאמות לצורכי המנחים], אני משוכנעת שזה במודע לאור ההערות". מהדברים הללו ניתן ללמוד על הפעילויות השונות שקיימו המובילות ועל הרצון שלהן להראות כי הן קשובות לצרכי המנחים: חיזוק הקשר בין

חברי הקהילה, עידוד המשתתפים לקחת תפקיד פעיל במפגשים, יצירת הזדמנויות לדיאלוג על אודות הקשיים שחווים המנחים והתייחסות לפן הדיסציפלינרי ולאתגרים שעומדים בפני כל קהילה בהקשר זה.

5. עמדות קובעי המדיניות בנוגע לתוכנית סמ"ל

ראש מנהלת מהי-טק להוראה, נחום חופרי, תיאר את האופן שבו הוא תופס את תפקידו ואת סמכויותיו השונות. הוא הסביר שהוא מיישם את מדיניות משרד החינוך על אגפיו השונים, ומסייע למשרד בהובלת התוכנית. אף שהאחריות על ההכשרה של המוסבים בשלב הסטאז' מוטלת על מוסדות ההכשרה, הוא חוא את עצמו אחראי לגיוסם, להשתלבותם ולהישרדותם במערכת החינוך. נוסף על כך, המנהלת תומכת בהכשרה של מנחי קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה, ודואגת לה באמצעות קהילת מנחי סמ"ל. המחויבות של המנהלת ושל חופרי בפרט גבוהה: הוא מקפיד לשמור על קשר ישיר עם המוסבים ולהציע להם מענה רחב. כחלק מנכונות זו הוא מפרסם בכל שבוע איגרת למוסבים, ובה הוא מעדכן אותם בדבר התפתחויות בשדה וממשיך ללוות אותם גם אחרי שסיימו את תקופת ההכשרה. תפקידו נמשך לכל אורך הקריירה של המורים הללו.

חופרי מגדיר את סגנון הניהול שלו כ-facilitator (מתכלל), כלומר, הוא תומך בהתפתחות של מנחי הקהילות לפי רצונם וצורכיהם, ללא הגדרת התוצאות מראש. לדבריו, הוא מאפשר למוסדות חופש פעולה בבחירת המנחים שיובילו את קהילות הסטאז'. לדוגמה, חלק מהמוסדות מינו מנחים מהשטח שהיו בעלי חמש שנות ניסיון, ואחרים – מנחים בעלי שנת ניסיון אחת. להוציא מקרים חריגים, הוא אינו מפעיל סמכות בעניין הבקרה על איכות ההנחיה. לעומת זאת, הוא מעורב בבחירתן של מובילות קהילת מנחי סמ"ל. הוא נפגש איתן בכל שבועיים במפגשי תכנון, אך אינו מתערב בהחלטות שהן מקבלות בדבר אופן ניהול הקהילה אלא נותן, לדבריו, גיבוי וליווי. הוא מקיים גם שתי פגישות פרטניות בכל שנה עם מנחי קהילות הסטאז' השונים מכל מוסד, עם מובילות קהילת מנחי סמ"ל יחד. מטרתן של הפגישות האלה היא, לדבריו, להעניק תמיכה למנחים ולעזור להם בפתרון בעיות. ברמה הפרקטית, הנוכחות שלו במפגשים הללו מעניקה למובילות סמכות ומגבה אותן מול המנחים. נוסף על כך, הוא נמצא בכל מפגש של קהילת מנחי סמ"ל כמאזין, וכך הוא צובר מידע על תפקודה. ברמה הלא פורמלית, חופרי מקפיד להתייעץ עם ברגלס-שפירא בנוגע להחלטות משמעותיות בתוכנית. בראיונות שנערכו עם קובעות המדיניות מטעם משרד החינוך הן תיארו את תפקידן ואת מעורבותן בתוכנית סמ"ל. אחת מהן אמרה כי תפקידו של חופרי הוא לתמוך בתוכנית, לתווך בין קרן טראמפ לגורמים שונים במערך, ו"לייצר את התשתית" להצלחה. לדבריה, הוא אינו אמור להתערב בעשייה היום-יומית של התוכנית, שהיא פיילוט למודל חדשני לכניסה להוראה.

בכירה נוספת במשרד החינוך סיפרה כי 40% מכלל הסטודנטים להוראה הם אקדמאים שבחרו להפוך למורים וציינה את חשיבות ההתמדה ואת שימור המורים המוסבים מרגע שנכנסו למערכת החינוך. תוכנית סמ"ל, לדבריה, ממלאת תפקיד חשוב בהשגת מטרה זו.

חופרי מסביר כי למנחים הוותיקים קשה לעתים לעבור למודל הקהילתי. לדבריו, "אפשר להוציא אותם מהסדנה, אבל לא להוציא את הסדנה מהם". כלומר, יש מנחים שממשיכים להנחות בשיטה הקודמת, שבה הורגלו, גם בסביבה הקהילתית. ביטוי לבעיה זו הוא הבחירה של חלק מהמנחים הוותיקים לדאוג לשלמות (wellbeing) של המוסבים בעניינים "גנריים" (כישורים לניהול כיתה, למשל), והזנחת העיסוק בידע תוכן-פדגוגי (Pedagogic content knowledge - PCK). במקרים אלה יש מוסבים החשים מתוסכלים משום שהם מרגישים ש"לא קיבלו כלום". אחת מקובעות המדיניות בתוכנית מסכימה שבשנת הלימודים תשפ"א לא כל המנחים אימצו את המודל הקהילתי. לדבריה: "יכול להיות שיש עוד דברים מסביב שלא עבדו באותו אופן על הבניית קהילה. [המנחים] לא קראו לזה קהילה, קוראים לזה סדנה. אבל התכנים, והעבודה, התחושה היא, שזו אותה העבודה... מנחות ותיקות עוד לא מצאו את ההבדל". בכירה אחרת במשרד החינוך מעלה אתגר שמקורו במבנה של קהילות הסטאז' ובבחירה לשלב שני מנחים – האחד מהאקדמיה, בעל ניסיון בהנחיה, והאחר מהשטח, מוסב ללא ניסיון הנחיה. לטענתה, הקונפליקטים שהרכב זה עלול ליצור יכולים, בסופו של דבר, להחליש את הקהילות. עוד קושי, לדבריה, הוא הממשק עם מוסדות החינוך המכשירים את המוסבים. שתי בכירות אחרות מדגישות את ערכה הרב של התקשורת עם המוסדות, כדי שקובעי המדיניות במוסדות יכירו בחשיבות השינוי שחל במסגרת תוכנית סמ"ל – מסדנת סטאז' לקהילת סטאז'.

6. קהילת מנחי סמ"ל

פרק זה יציג את קהילת מנחי סמ"ל, את מטרותיה, דרכי פעילותה, המאפיינים השונים שלה, הנחייתה, האלמנטים הקהילתיים שלה ומאפיינים ייחודיים נוספים כפי שתוארו אותם קובעי המדיניות, מובילות הקהילה, ולבסוף המנחים.

6.1 מאפייני המנחים

המנחים מהשטח הם בעלי רקע עשיר ומגוון בהוראה. מחצית מהמרואיינים דיווחו על ניסיון של כחמש עד עשר שנים בהוראה. הם מלמדים מקצועות רלוונטיים בתחום הדיסציפלינרי שלהם בקהילת מנחי סמ"ל, הכולל מתמטיקה, פיזיקה, וביולוגיה. הם דיווחו גם על שיבוצם בבתי ספר ברמה של חטיבת ביניים ותיכונים, וגם על תפקידים של רכז המקצוע ותפקידים מנהליים אחרים.

בראיונות עם המנחים התייחסו חלק מהם לעמיתיהם בקהילת מנחי סמ"ל. אחד המנחים אמר כי קהילה סמ"ל היא "קהילה מאוד הטרוגנית – שונה קצת מהקהילות האחרות... יש בה מרכיבים גם מתחומי דעת שונים. זה

חידד [את זה] שיש תרומה". כאן מדובר בגיוון ברקע המקצועי של המנחים, ובתרומה של הפרספקטיבות השונות לקהילה. הבחנה נוספת הדגישה את התפקידים השונים שאנשי הקהילה מילאו בעבודתם המקצועית.

המשתתפים בקהילה היו מאוד שונים, זאת אומרת אם אתה מסתכל על המיקס אז מדובר מצד אחד באנשים שמנחים קורסים והשתלמויות וסדנאות מזה שנים ומצד שני אנשי אקדמיה. האנשים שהם בעיקרון מורים ורכזים, הם לא אנשים שבהכרח אפילו נמצאים בהדרכה, אז יכול לצפות שיהיו לאנשים האלה צרכים וציפיות מאוד שונות [כ]שהם מתחילים לעבוד ביחד.

הרקע של המוסבים בהוראה ובאקדמיה השפיע על הדרישות השונות שעלו מהקהילה עצמה. בדומה להבחנה בין אנשי אקדמיה לאנשי שדה במסגרת הקהילה, מנחה אחד המגיע מהשדה הכיר בתרומה המיוחדת של אנשי האקדמיה: "יש בקהילות את כל אנשי אקדמיה שהם אנשים עם הרבה מאוד שנות ניסיון בחינוך להוראת מתמטיקה ולמקצועות אחרים. אני באמת מרגיש שיש איזושהי פרספקטיבה שהיא עשירה מאשר [אצל] הרבה אנשים אחרים".

אחת המנחות אמרה כי היא מעריכה רבים מהחברים בקהילה, אך לצד זאת ביטאה גם תחושות של ניכור אישי מהקהילה: "זה קבוצה שברמה האישית יש לי המון הערכה לכל אחד מהם... קבוצה מאוד מאוד איכותית. מבחינתי... [אבל] הם לא הפכו להיות קהילה". ביטוי נוסף לניכור מהקבוצה נמצא אצל מנחה שהדגישה את קרבתה למנחה שהיא עובדת איתה, בניגוד לתחושה של חוסר הזדהות עם אחרים בקהילה: "הרגשתי שהקשר היחידי שהיה לי עם קהילת המובילים זה שהובלתי ביחד עם X... בהמשך הדרך היה שם איזשהו פספוס... נוצר שם איזשהו תחושות לא טובות".

בדוגמה הקודמת, הקשר האישי עם חברה בקבוצה היה גורם אשר מנע מהמנחה ליצור קשרים חדשים. לעומת זאת, קול אחר שנשמע הצביע על החשיבות שיש להיכרות קודמת עם כמה אנשים בקהילה כגורם שחיזק ואפשר גיבוש של הקהילה.

יש לי כמה אנשים שאני איתם בקשר עוד מלפני... אני חושב שהקהילה חיזקה את הקשר, היא יצרה אולי הערכה הדדית יותר גדולה כי ראינו את האנשים האלה בקהילה... אני מניח שארגיש בנוח לפנות למישהו שלא עבדתי איתו עד עכשיו... ואנחנו עכשיו עובדים בצורה אינטנסיבית מול אנשים שלא עבדנו עמם קודם.

ציטוט זה מצביע על שינוי שחל בעמדות כלפי חברים בקהילה לאורך זמן. תהליך השינוי זוהה ביכולתם של חברי הקהילה גם להסתגל לסגנונותיהם של החברים השונים, וגם ביכולתם של חברים להשתנות ולהתאים את עצמם לקבוצה. מנחה אחד התייחס לסגנון דיבור בוטה של עמיתיו בקהילה: "יש כמה שמדברים מאוד

מיליטנטי, אבל את רואה שכולם קצת מתעדנים, ומבינים שיש כל מיני דרכים לעשות את זה, שלא רק הדרך שלהם היא הנכונה".

6.2 אדמיניסטרציה ופדגוגיה של קהילת מנחי סמ"ל

בהתייחסו לתפקיד של קהילת מנחי סמ"ל בתוכנית "מהי-טק להוראה" כולה אמר חופרי כי הקהילה חשובה מאוד וכי היא מהווה, בעיניו, שינוי מהותי בתהליך ההסבה. זאת בשל שילוב המנחים מהשטח ובשל המתווה השיתופי-קהילתי שהיא מקדמת. שינוי זה חיזק עוד את רצונו של חופרי להמשיך ולעודד את המנחים בתהליך ההתפתחות המקצועית שלהם. לדעתו, תפקידה של קהילת מנחי סמ"ל הוא להציע מודלינג (modelling) של קהילה, מתוך ההבנה ש"אנחנו לא יכולים להגיד למנחים 'תבחרו מישהו שתעשו איתו הנחיה ותעשו את השינוי בעצמכם'". בגלל חשיבות הקהילה לתהליך, הוא גם החליט לחייב כל מנחה בתוכנית סמ"ל להשתתף בה. חופרי סבור כי כל מפגש קהילת מנחי סמ"ל צריך להיות מורכב, באופן אידיאלי, מארבעה חלקים: (1) פתיחה, שבה המנחים מספרים על אודות המתרחש בקהילות הסטאז'; (2) עיבוד הבעיות והסוגיות שעלו בפתיח; (3) הקניית כלי הנחיה חדשים למנחים; (4) סיכום.

המשימה העיקרית של קהילת מנחי סמ"ל, כפי שהגדירה אותה אחת מבכירות משרד החינוך, היא להיות גוף אשר יוצר את התנאים שבהם המנחים מהאקדמיה ומהשטח יכולים לעבוד יחד ולרכוש כלים מתאימים להובלת קהילות הסטאז'. במילים שלה: "אני רואה אותם כקבוצה שלומדת יחד איך לעבוד יחד". בכירה אחרת אמרה כי אחד מגורמי ההצלחה הוא שילובם של המפמ"רים של תחומי הדעת הנוגעים לסמ"ל בתוכנית: "בואו נחבר את המפמ"רים, בואו נביא את הסיפור לידיעתם, שהם ירצו לקחת חלק בדבר הזה, שהם יכירו את המוסבים". היא מתארת את סגנון העבודה בוועדת ההיגוי כך: "השותפות הזו גם יש לה עוגנים ויש לה הזדמנויות באמת לשיח" המחזק את הקשרים בין התוכנית לבין משרד החינוך.

6.3 הנחיית קהילת מנחי סמ"ל

כשנשאלו מדוע בחרו להצטרף להנחיית קהילת מנחי סמ"ל העידו כל המובילות כי המוטיבציה שלהן נבעה מהרצון לשפר את מערכת החינוך דרך הכשרה של אוכלוסייה ייחודית להוראה – מוסבים מהי-טק – כרכיב חדשני ואפקטיבי. אחת המובילות תיארה את הערך המוסף שיש בתוכנית:

לאט לאט אתה בונה פה משהו. אתה יודע, שזה משהו שאם הוא יחזיק טוב, ואם הוא יתפוס, יש לו השלכות מאוד חשובות על השטח. הסיפור הזה של להביא אנשים טובים להוראה בוער בדם שלנו. [הוראה] זה המקצוע הכי חשוב שיש בעולם. יכולת ההשפעה של מורה על הילד היא מטורפת. זה שמישהו בא מהי-טק לא אומר שהוא יותר טוב. ממש לא. אבל יש לו איזשהו פוטנציאל, שאם אנחנו נכוון אותו נכון בכניסה שלו להוראה, הוא יהיה טוב.

מובילה אחרת הסכימה לדברים הללו, ואף הדגישה את מה שהיא רואה כתרומה של התוכנית לעתידים המקצועי של המוסבים:

הפיילוט [של הקמת קהילות סמ"ל] הוא פיילוט טוב, הוא נכון... בשביל משרד החינוך הוא אפילו חדשני. אני מאוד מקווה שזה ייכנס גם למקומות אחרים, במיוחד בתחומי הדעת האלה, שאנחנו לא רק רואים שאין כל כך מורים, המורים הוותיקים תכף עוזבים את המערכת ואין כל כך מורים חדשים שמחליפים אותם. אבל גם התקופה היא תקופה מאתגרת: הם מלמדים מורים להיות מורים למתמטיקה לילדים, או קיי? ... לא באוניברסיטאות.

אחת המובילות סבורה כי התהליך הקהילתי מתאים במיוחד לאוכלוסיית המוסבים, משום שהם באים מתרבות העבודה השיתופית המקובלת בעולם ההיי-טק: "החבר'ה מההיי-טק רגילים לתרבות הארגונית הזאת, הם כן עובדים בצוות, הם כן עובדים בקהילה. אז זה דבר [הקמת קהילה מקצועית לומדת] שהוא בעצם מתבקש, לתת להם מענה לזה".

כך תיארה אחת המובילות את תהליך העבודה של המובילות ואת רמת השיתוף שאפיינה אותו:

כל אחת מאיתנו מביאה למפגש את החוזקות שלה, ויוצאת איזו סינרגיה של אחד ועוד אחד זה הרבה יותר משתיים. זה משהו נפלא. אנחנו מוצאים את הדברים המשותפים. אז אם מבקשים, למשל, כישורי הנחיה יותר לקהילה, מתווה שיח, איך מדברים עם הסטודנטים. אז באמת אנחנו רואים את זה ונותנים את הכלים... אנחנו יושבות ומחליטות ובאמת בונות לאט לאט.

מובילה אחרת תיארה את התהליך כיצירה משותפת, ואף הוסיפה פן רגשי לתיאור: "דמייין לך כאלה שיוזעו ממש לתפור איזה משהו נורא טוב, וכל אחת ממש טובה במשהו אחר... אנחנו מתרגשות תוך כדי". המובילות אספו מידע נוסף על אודות המפגשים ועל התחושות של המנחים בקהילה באמצעות משוברים שהועברו בסיום כל מפגש. המידע שנאסף סייע להן לתכנן את המפגשים הבאים:

אנחנו מתכננות ביחד בעבודת צוות מאוד כיפית עם הרבה מחשבה. יש משוב אחרי כל מפגש, אז גם עם התייחסות לדברים שעלו במשובים, לבקשות שלהם וגם לדברים שזיהינו, לדברים שאנחנו חושבות שחשוב להביא. אנחנו עושות תכנון מאוד מדויק ומדוקדק, עם חלוקה לזמנים, עם חלוקה לנושאים ולפעילויות השונות.

אחת מהמובילות תיארה את המוטיבציה של הצוות להצלחת הקהילה ולהפיכתה לייחודית, על אף ההתנגדות והקשיים שהקהילה התמודדה עימם בתחילת התהליך: "החלטנו שאנחנו מחזיקות את הדבר הזה ומובילות אותם כקהילה ויהי מה. כן רוצים קהילה, לא מבינים מה זה קהילה, על זה, אנחנו נעשה להם. אנחנו נעשה קהילת סמ"ל, שיהיה לה צבע, ואנחנו נוביל לשם, ואנחנו לא מוותרות". כחלק מתפיסה זו, ומתוך רצון להוסיף

נדבך לחיזוק הקהילה ולתמיכה בחבריה, הפנו המובילות משאבים גם לעבודה פרטנית עם המנחים: "מה שאנחנו עושות זה מחזיקות אותם כקבוצה, אבל גם עושות אחיזת יחידיים", אמרה אחת מהמובילות. מובילה אחרת הסבירה את הערך שמצאה במפגשים האישיים עם המנחים, ואת האמפתיה שהיא חשה כלפיהם: "אני חושבת שבעת הזאת [בתקופת הקורונה והלמידה מרחוק] הבנו שמאוד חשוב [המפגש] הפרטני גם ל-well being [של המנחים] גם לקטע של לשמוע [ולהראות] שאכפת לנו". כשהמובילות מתארות את המפגשים האישיים שקיימו עם המנחים הן אינן מתייחסות למפגשים הפרטניים הקבועים המתקיימים במוסדות האקדמיים פעמיים בשנה עם אנשי המנהלת, אלא למפגשים שקיימו אד הוק כדי לקדם את יצירת קהילת מנחי סמ"ל ולהציע מענה לצרכים נקודתיים של המנחים.

בין היתר עסקה הקהילה בשיטות להנחיה משותפת בקו (co-facilitation), ובחשיבות של הנחיה מסוג זה: "אני מאמינה", אמרה אחת מהמובילות, "שלצד מנחה מתחום הדיסציפלינה, צריך להיות מנחה מתחום הפסיכו-פדגוגיה, יעוץ קבוצות". מובילה אחרת הוסיפה כי "החלק הגנרי [...] אני מאמינה שהוא הבסיס להנחיה של קהילה, להובלה של קהילה. כמובן שצריך שם את החלק הדיסציפלינרי, זה סופר חשוב, בעיקר כשזה האמירה של הייחוד של הקהילה הזאת [קהילת מנחי סמ"ל]". בעיניה, שיתוף הפעולה חשוב גם משום שהמפגש בין המנחה הוותיק מהאקדמיה לבין המנחה המוסב הצעיר יותר מהשטח דורש דיון והעמקה. אחת המובילות תיארה זאת כך: "עבדנו על שיתופי פעולה בין המנחה הוותיקה למנחה הצעירה, [לדוגמה] מוסבת היי-טק שבעצם נמצא שבע שנים במערכת [...] ברגע שהן שותפות והמפגשים נבנים יחד, אני חושבת שיוצא תוצר הרבה יותר נכון ומוצלח". המובילות היו ערות גם לקשיים שמפגש כזה, בין שני מנחים בעלי רקע שונה, עשוי לייצר:

לקחנו לנו מאוד את המקום של להעצים את המוסבים [המנחים מהשטח]... למשל יש לנו איזשהו צמד [מנחות], שהן אומרות שהן עובדות נפלא ונראה שהן עובדות נפלא ביחד. מישהי מאוד דומיננטית מהמכללה [המנחה מהאקדמיה] ומישהי מוסבת [המנחה מהשטח], שבאמת מצוינת במה שיש לה לתת, אבל מאוד בצילה של זאת מהמכללה. וממש ביקשנו מהן לשתף וביקשנו שיתוף ממש שוויוני, שמאוד נתן את המקום למוסבת והיא קיבלה גם המון פידבקים טובים.

כחלק מתהליך הבנייה של הקהילה וההקניה של מיומנויות ההנחיה המשותפת, בחרו המובילות להשתמש במודלינג: בתחילה הן ביססו את תהליך עבודה ביניהן, ובהמשך, באמצעותו, הדגו למנחים כיצד להוביל את הקהילות שלהם. "[המנחים] באמת אהבו את ההתחדשות, את ההתייחסות", אמרה אחת המובילות. "נתנו להם בעצם כלים להביא את זה לקהילה שלהם. אבל בגדול אנחנו רואים שיש את ההקשבה. הם מבינים שאנחנו מקשיבים להם ואנחנו קוראים את מה שהם כותבים במשוב, ואנחנו מחפשים מענה מתאים". ייתכן כי המאמץ למלא אחר בקשות המנחים נובע גם מרצון שלא לחזור על החלטות שהתקבלו בסבב הראשון והביאו

לעזיבת חלק מהמובילות והמנחים. מעבר להקשבה לצרכיהם של המנחים, המובילות גם הבחינו בקשיים שחוו חלקם וניסו לתת להם מענה: "היו שתי מנחות שזיהינו בשיחה המוסדית שקיימנו... שהן בעצם נורא מתפזרות. יש שם משהו לא מוחזק, לא קוהרנטי בעבודה שלהן כמנחות. והצעתי להן איזשהו מפגש שלנו, לדבר קצת על ההנחיה וגם אני רוצה לקוות ש[המפגש] נתן אותותיו".

6.4 דרכי הפעילות בקהילת מנחי סמ"ל

בראיונות עלו כמה עמדות ותפיסות בדבר מהותה של קהילת מנחי סמ"ל והפעילות שהיא קיימה. מטבע הדברים, קובעי המדיניות התייחסו לתוכנית בכללותה, ומובילות הקהילה והמנחים – בעיקר לפעילות שקיימה הקהילה.

דרכי הפעילות בעיני המובילות. המובילות התייחסו הרבה לתפיסת ההובלה של הקהילה, אשר התאפיינה בגישה פעילה ואישית מאוד: למשל, הן יזמו שיחות עם חברי הקהילה גם מחוץ לפגישות הקבועות, מתוך הבנה כי יהיה בהן משום סיוע בהתמודדות עם השונות הגדולה בתוך הקהילה. אחת מהמובילות אף אמרה כי "יש הרבה מאוד reaching out [יצירת קשר] שלנו כמנחות לחברי הקהילה בין המפגשים". אחת המובילות קבעה לעצמה ליעד להכיר את המשתתפים בקהילה באופן אישי כתשתית לבניית הקהילה: "הכרתי יותר אנשים ונשים בתוך הקבוצה, לא את הקבוצה אלא את הפרטים בתוך הקבוצה". גישה בין-אישית זו השפיעה על ציר הלמידה בקהילה, והביאה להחלטה לערב את המנחים במפגשים במישרין, ולעודד אותם להציג ולשתף בקהילה בתחומים המעסיקים אותם. בכך יישמו המובילות גישה פדגוגית-קהילתית המציפה את הידע מהשטח (bottom up), ולא כזו המביאה תוכן חיצוני בלבד, כפי שקורה פעמים רבות בסדנאות ובקורסים "מסורתיים". כדי להשיג מטרה זו נפגשו המובילות עם המנחים מחוץ למפגשים, וליוו אותם בהכנת החלק שלהם במפגש הקהילה, דבר אשר חיזק את תחושת הקהילתיות.

אנחנו כמנחות מאוד השקענו ביחסים [עם המנחים]... אז כן נוצרו איזשהם יחסי קרבה. מאוד הקפדנו שהם יעשו הרבה שיתופים ושהם ייקחו חלק בהפעלה של המפגש עצמו, של מפגש הקהילה. כל דבר כזה דרש מאיתנו ליצור קשר עם אנשים, להיפגש איתם לפחות פעם אחת פעמיים, ולדבר איתם.

כך נוצרו שלוש רמות למידה המאפיינות את פעילותה של הקהילה המקצועית הלומדת: למידה המבוססת על תוכן שהביאו המובילות, למידה מתוך נושאים ודילמות שהביאו המנחים, ולמידה המתרחשת בזמן מפגשי הקהילה. המובילות העבירו פעילויות שונות לפי תחום מומחיותן: "כל אחת מאיתנו גם העבירה מהתחומים שהיא מאוד טובה בהם", אמרה אחת מהמובילות, והן הבנו את המפגשים לפי סדר החשיבות שהן קבעו. המנחים שיתפו את חברי הקהילה בדילמות חינוכיות שהתמודדו עימן, בשאלות הקשורות להובלת הקהילה ובתוצרים שונים. "מפגש מורכב מכמה דברים: מחלקים שמשתתפים, מחלקים של שיתוף של דילמות,

מחלקים [שבהם] מעלים תוצרים של כל מיני דברים שהם עשו או כל מיני דברים שהם מתלבטים עליהם", הסבירה אחת המובילות. בתוצרים הכוונה היא למצגות, תוכן דיסציפלינרי, דוגמאות להוראה בכיתה ועוד. כשנשאלו המובילות על דרכי העבודה בקהילה הן תיארו אותן באופנים שונים והדגישו אלמנטים אשר היו חשובים בעיניהן, בהם מבנה מפגשים קבוע וברור, הקשר בין המנחים וביסוס עקרונות עבודה "נכונים" בעיניהן. כך למשל תיארה אחת המנחות את מבנה המפגשים: "המפגשים של קהילת המובילים הם שלוש שעות על השעון. הם מתחילים דומה... [יש] איזו פעילות חימום אחידה כלשהי, [כדי] להפשיר את הקרח. לפעמים יש הרצאה ואחר כך חלוקה לחדרים עם איזו משימה, לפעמים יש שיתוף של אחד מהמנחים". אחד העקרונות החשובים שהציבו המובילות בתחילת התהליך היה הקשר בין המנחים והמשמעות שלו ליצירת הקהילה. קשר זה בא לידי ביטוי ביישום של עקרונות העבודה ה"נכונים", בעיניהן, לקהילה מקצועית לומדת, ובהתייחסות לתחומי הדעת השונים שהמנחים מגיעים מהם. אחת המובילות הסבירה:

מה שהיה חשוב לנו [כמובילות] היה (א) להשתית קשר, בינם לבין עצמם, קצת היכרות... (ב), היה לי חשוב מאוד שהם יבינו מה מבחין קהילה ממשוה שהוא אינו קהילה... לא ברמה של לשמוע הרצאה על זה, אלא ברמה של להתנסות ולראות מה ההבדל.

היא הסבירה כי אי אפשר, בעיניה, להבין מהי קהילה מבלי להתנסות בה, והראתה כיצד הן מיישמות תפיסה זו במפגשים.

הם [המנחים] מהמפגש השני כבר מנחים בשיח קהילה. אני לא מחכה רגע, זה כמו שחייה, אתה לא יכול ללמוד שחייה בהתכתבות, ומבינים את זה רק מפני שאתה מתנסה ושואל את השאלות ואתה אומר רגע, הבנתי את זה? הרפלקציה מאוד חשובה. אז היה לי חשוב שמהתחלה זה יקרה ככה.

כחלק מההחלטה להתמקד בבניית קהילה החליטו המובילות לעבוד עם המנחים בעיקר על רכישת ידע ופיתוח מיומנויות רלוונטיות להובלת קהילה: עיסוק במאפייני קהילה, בחקר הפרקטיקה ובמיומנויות הנחיה. אחת המובילות התייחסה לכך: "אנחנו עוסקים המון בבניית קהילה. קהילה שתבוא, תדבר, תשתף אחת עם השנייה, אחד עם השני. שיידעו להביע את ההתמודדויות שלהם, את הייצוגים שלהם מהקהילה". העיסוק בחקר הפרקטיקה נבע מההבנה של המובילות כי בתהליך בניית קהילה יש להתמקד בלקחים מהשדה יותר מאשר בתאוריה. כפי שאמרה זאת אחת מהן: "[יש לבסס את] הלמידה על הניסיון האישי, על התובנות האישיות. לא הפוך, מהתאוריה אל [הפרקטיקה]. אנחנו יודעים שהתאוריה לא עוזרת למורים בכלל".

נוסף על הנחת התשתית לשיח קהילה, הדגישה אחת המובילות את החשיבות של המכנה המשותף בין המנחים: "אני חושבת שקהילה מקצועית לא יכולה לעבוד אם אין לה נושא ותוכן משותף. אז הנושא משותף שם לרובם... זה הכניסה להוראה, השנה של ההתמחות. אבל נושאי התוכן שלהם הם מאוד שונים". תפיסות

אלו מחדדות את העקרונות שעמדו לנגד עיניהן של המובילות בבניית הקהילה, לאור ההטרוגניות הרבה בקרב המנחים: יצירת היכרות שתוביל לקשר בין המנחים, ביסוס נורמות של שיח קהילתי פורה המבוסס על התנסות פעילה של המנחים, ומתן מקום משמעותי לצרכים המשותפים של המנחים בכל הקשור לתחומי הדעת השונים שהם מגיעים מהם.

אחת המובילות המשיגה את התהליכים השונים המתרחשים בקהילת מנחי סמ"ל, וכוללים סוגים שונים של למידה ופיתוח של מיומנויות החשיבה של המנחים: "יש את הלמידה שלהם את התפקיד של מובילים של הנחיה, יש את הלמידה הדיסציפלינרית... עוד עיקרון זה גם של יצירה ותוצר... לא רק תוצר, אלא קהילה יוצרת דרכי חשיבה, דרכי פעולה. וגם תוצר ממשי של קהילה".

הפדגוגיה של קהילת מנחי סמ"ל מתמקדת בכלים יישומיים יותר מאשר בתאוריה. אחת המובילות הסבירה כי הפרקטיקה במפגשי הקהילה מבוססת על משוב מהמנחים בנוגע ליישום הכלים בעבודתם בקהילת הסטאז', ועל דרישתם לכלי הנחיה נוספים: "כל דבר שאנחנו מביאות, הוא כלי של הנחיה", הסבירה אחת מהן. הדוגמאות שהיא ציינה לדוגמה היו בנושאים שונים מאלה שהציגו המובילות בקהילה: "דיברנו איתם על חוסן, על פסיכולוגיה חיובית ועל יצירתיות בתוך הדיסציפלינה... אני מאוד שמחתי לקבל פידבק שאנשים אמרו שהם הביאו את זה לתוך הקבוצה [קהילת הסטאז' שלהם]".

המובילות הדגישו את הייחודיות של האוכלוסייה שהן עובדות עימה (המנחים ובהמשך גם המוסבים), ואת הבנתן כי לאוכלוסייה זו יש צרכים מסוימים. הבנת הייחודיות הכתיבה במידה רבה את אופן העבודה, שכן הדיאלוג עם המנחים ביקש להגדיר יחד את צורכי המוסבים ואת הדרכים להיענות להם:

אנשי ההיי-טק, הם באים מתרבות ארגונית מאוד תכל'סית, מאוד ברורה. אם צריך את ה-1, 2, 3. ולבוא ולדוש וזה, היה להם מאוד קשה. אני יודעת שגם לי היה קשה... לכן באנו קודם כול גם להסביר למנחים מה הצרכים של מתמחה. וזה היופי, לראות, לבנות איתם יחד את החליפה שמותאמת להם.

דרכי הפעילות בעיני המנחים. רבים מהמנחים סיפרו כי הקהילה מהווה עבור החברים מרחב בטוח לשיתוף בקשיים ובאתגרים: "יושבים שלושה, ארבעה ומדברים על משהו. כולם מרגישים שהם אמרו פה משהו ושמעו אותם. בחלק מהמקרים זה יכול להיות פשוט venting [אוורור], פשוט לספר כמה קשה ולנסות אחר כך לחשוב ביחד על פתרונות". תיאור נוסף של הקהילה היא כמקום המאפשר עיסוק בפרקטיקה: "השיתוף בין האנשים על פרקטיקות שהם עושים היה דווקא מעניין ולקחנו דברים אחד מהשני". אחת המנחות הדגישה את האיזון, לדעתה, בין התאוריה והפרקטיקה בקהילה:

אני אוהבת את התאוריה כי הן באמת מזמנות לי לשולחן, מגישות לי משהו שאני עוד לא קראתי עליו, עוד לא למדתי אותו – הן מחדשות לי. בתור אשת מקצוע זה חשוב לי מאוד, התדלוק הזה... ושטח אני אוהבת כי מזה את לומדת... והמינון הוא באמת צריך להיות כמו שהוא עכשיו.

מחמת מגפת הקורונה, נפגשה קהילת מנחי סמ"ל לרוב בצורה דיגיטלית. העובדה שהמפגשים התנהלו מרחוק סייעה ליצור אווירה של שותפות: "בגלל שכל המפגשים היו בזום, מרחוק, אז אני חושב שהיו מספר אנשים שמרגישים בנוח לשתף אחד עם השני", אמר אחד המנחים. המפגשים הדיגיטליים אפשרו גם עבודה בקבוצות קטנות, באמצעות השימוש בחדרים בזום, ואלה קידמו, לדברי מרואיין זה, את שיתוף הפעולה, בעיקר בגלל האינטימיות: "היו אנשים שבחדר של 15-20 איש לא היו מדברים באותה צורה. גם לפעמים יש פינג פונג כזה, מישהו מספר שהוא עשה משהו ואז שואלים אותו שאלות הבהרה. רק אם אתה בקבוצה ממש קטנה אפשר לעשות את זה". השיח בחדרים אפשר גם חשיפה רגשית, כפי שהסביר אותו מנחה: "החדרים הקטנים אפשרו לאנשים לפתוח את הלב – לשתף עם איזשהו קושי".

ההטרונגניות של הקבוצה תרמה גם היא לשיח הקהילתי. מצד אחד המנחים מהשטח, אשר בדרך כלל נמצאים פחות שנים במערכת החינוך, התייעצו עם המנחים מהאקדמיה, הוותיקים יותר, ולמדו מניסיונם: "השיתוף של הוותיקים, ההתייעצות איתם, זה מאוד משמעותי", אמר אחד המנחים. מצד אחר נוצרו בתוך הקבוצה הכללית "תתי-קהילות", שהתאפיינו דווקא בהומוגניות מסוימת, מתוך רצון לתת מענה לחברי קהילה מדיסציפלינות דומות. כך תיארה זאת אחת המנחות, העוסקת בהוראת המתמטיקה: "זה עושה לי טוב, אז בניתי לעצמי את הקהילה הקטנה שלי... ואנחנו עובדים ביחד, וזו עבודה מדהימה. עכשיו היינו צריכים לבנות ולהגיש סילבוסים לקורס מורים חדשים. לקחנו בוקר, נפגשנו יחד וחשבנו". בדוגמה זאת מורגשת השיתופיות (collaboration) שנוצרה בין חברי תת-קהילה ונתנה מענה לדרישה לגיבוש תוצר חדש.

אחד המנחים הציע פרספקטיבה ייחודית על פיתוח החשיבה בקהילה, בעיקר בשל היותה מרחב בטוח שאפשר לבקר בו זה את זה ללא חשש מביקורת קשה או מהתפרקות הקהילה: "החידוש נובע מזה שאתה מנסה לחשוב בצורה ביקורתית – האם באמת אתה עושה את הדברים בצורה הכי טובה. זאת אומרת, יותר קשור לחשיבה ביקורתית שלך, לגבי ההתנהגות שלך בעבר, מאשר לגבי החידוש במידע שנתנו לך". כאן נפתח צוהר לאיכות השיח בקהילה, ומוצע פיתוח החשיבה של המנחים מתוך שיתוף הפעולה ביניהם.

חלק מהמנחים התייחסו גם למטרותיה של קהילת מנחי סמ"ל:

מטרת היעד שלה [של קהילת מנחי סמ"ל] הייתה קודם כול לזון בסוגיות של בניית קהילה. זאת אומרת, הרעיון היה "כאן לא עושים סדנת סטאז' אלא מקימים קהילת סטאז'רים". אז איך עושים את זה? ביחס לכל אחד בתחום שלו, עם הקבוצה שלו.

ומנחה אחרת אמרה: "אם אני מסתכלת על שני יעדים נגיד של קהילת סמ"ל, אז היעד שהוא יצירת פלטפורמה [להנחיית קהילה] ויעד שהוא התוכן".

6.5 תחושות המנחים כלפי קהילת מנחי סמ"ל

מנחים רבים תיארו את תחושותיהם כלפי קהילת מנחי סמ"ל. אלה התמקדו בתחושה כללית של הנאה או היעדרה, ובתיאור הסטטוס שלהם בקהילה. מנחה אחד התרשם מעוצמת ההזדמנות להשתתף בשיח עמיתים, דבר שגרם לו למצוא עניין במפגשים: "מצאתי עניין במפגשים האלה שהם היו לפחות בחלקם מעניינים – ההזדמנות שלנו להקשיב אחד לשני, לדבר אחד עם השני, היא לא פחות חשובה מאשר לשמוע את המנחות באיזשהו נושא תאורטי". מנחה ותיקה אמרה כי היא כבר מכירה את השיטות המוצגות במפגשי הקהילה: "היו מתודות שאת רובן הכרתי רק בגלל שאני ותיקה. אני בטוחה שלאנשים שמתנסים חדשים בדברים האלה זה היה יותר משמעותי. לי זה היה עם מעט משמעות".

הבדלי הסטטוס בין החדשים לוותיקים גרמו גם לאי נוחות של חלק מהמנחים החדשים. אחת המנחות טענה שבשל הניסיון המועט שלה, בהשוואה לזה של המנחים הוותיקים, היא חשה שיש לה פחות מה לתרום לשיח. תחושה זו נבעה מההבנה שקהילה מבוססת על יחסים הדדיים בין המשתתפים, וכי על כולם לתרום לתהליך הקבוצתי: "הרגשתי שמכיוון שאני שנה ראשונה, אני פחות נותנת לאחרים, וזה מאוד הפריע לי. בשנה הבאה אוכל יותר לתת... כחברה בקהילה כן לקחתי ולא מספיק נתתי". תחושות דומות נשמעו ממנחה חדשה אחרת, וביתר חריפות. למרות הרגשת הנחיתות, המצב השתפר כשהיא מצאה הזדמנות לתרום במסגרת של שיחות בקבוצות קטנות:

יש שם חבורה של תותחים... הרגשתי... פתאום "מה אני עושה פה? איך אני שייכת לחבורה המטאורית הזו?"... את מנסה להבין את מקומך – מה את יכולה להביא לפה בכלל?... עם חמש השנים שלך מה את בכלל?... הייתה לי התמודדות מאוד חשובה... לקח לי מלא זמן להרגיש שיש לי מה להביא... המקום הזה גרם לי פחות להתחבר בהתחלה... זה השתנה כי בחדרים יותר מכירים, ופתאום את מציגה מה עשית... לאט לאט זה נפתח וזה מתאזן ואת רואה שלא דווקא הניסיון הוא מה שקובע.

לא כל המנחים החדשים חשו אי נוחות. אחת המנחות הבינה את התועלת שהיא יכולה להפיק מההשתתפות בקהילה מגוונת. "היו שם פיגורות רציניות וחשובות. אנשים שחלקם לא רחוקים מהפרופיל שלי באו מעולם אחר ונכנסו לעולם הזה. אז הקבוצה מופתית. היה תענוג להשתייך אליה". מדברים אלו אפשר ללמוד כי לא תמיד חוסר הניסיון בהנחיית מוסבים גורם לתסכול. הוא יכול גם לגרום לפליאה ולהחלטה להפיק את המרב מהניסיון של החברים הוותיקים בקהילה.

6.6 הקשר למנהלת מהיי-טק להוראה

מנהלת מהיי-טק להוראה מקיימת קשר רציף עם קהילת מנחי סמ"ל, הן באמצעות ועדת ההיגוי והמובילות הן באמצעות מפגשים פרטניים עם צוותי המנחים מכל מוסד אקדמי. המנחים, מצידם, מכירים בערך שמישיאה המנהלת לתהליך ההסבה. אחד המנחים אמר כך:

אני חושב שהמערך הזה [מערך הסבת האקדמאים] הוא מערך טוב. הביקורת הזאת שיש לי פה ושם על האופן שבו הפעילו אותנו היא מינורית יחסית לתרומה העצומה שיש לה, לאופן שבו המערך הזה מאפשר כניסה יותר חלקה של היי-טקיסטים, שבאים באמת מתוך הלם תרבותי כזה, לתוך מערכת החינוך.

הוא המשיך ואמר גם כי "[התחושה] הכללית היא טובה. כשאני [חושב] על מה עבר הסטאז'ר בשנה הזאת בקהילה שלי, לעומת מה שהיה לפני שבע שנים, באמת יש הרבה קרדיט למי שיזם את המערך הזה". המפגשים הפרטניים בין עובדי המנהלת, שלוש המובילות של קהילת מנחי סמ"ל וצוות המנחים מכל מוסד להכשרה, תוכננו בתחילה להתקיים פעמיים בשנה. מסיבה לא ידועה התקיים בתשפ"א מפגש אחד בלבד עם כל אחד מהצוותים. המנחים סיפרו על החוויה שלהם במפגשים אלה, ונמצאו מגוון תגובות: החל בשביעות רצון וכלה בביקורת שליליות למדי.

חלק מהמנחים העריכו בחיוב את המפגשים ומצאו כי הם מקבלים בהם תמיכה רבה. לדברי אחד מהם, "אתה מרגיש שמקשיבים לך ספציפית – לצרכים שלך, של הקהילה שלך, של הדיסציפלינה שלך, שיש מישהו שהוא רוצה לשמוע, הוא רוצה לעזור. זה מפגש מאוד חשוב". מנחה אחרת הסבירה את הרצון של הגורמים שנפגשו איתה ועם השותפה שלה לקלוט את מצבן במדויק: "[אני] מאוד אוהבת את חמישתם [אנשי המנהלת והמובילות]. אז זה היה מפגש נעים. דיברנו, שיתפנו על מה שקורה אצלנו. הם ככה רצו להבין יותר לעומק מה קורה".

מעבר לכך, המנחה דיווחה שהמפגש התמקד בהצלחות שלה בהנחיית סדנת הסטאז', ובחשיבה שלה על פעילויות אלה: "לא קידמנו שם איזה נושא. זה היה יותר לספר מה קורה אצלנו ולמה זה מצליח". עוד מנחה ניצל את המפגש להעביר רעיון לשיפור המערכת: "אני זוכר... באיזשהו שלב אמרתי [לנחום], 'תשמע למה אנחנו לא עושים מפגשים חוצי קהילות?' הוא המשיך והוסיף כי הרעיון שלו התקבל בחיוב, ושהמנהלת תשקול אותו במלוא הרצינות.

מנחה אחד התייחס לרעיונות שעלו במפגש, אך פחות התלהב: "הם אפשרו לנו לדבר קצת, להעלות רעיונות. ובכל זאת כשאתה בקהילה גדולה, זה קצת יותר קשה לפתח את הרעיונות שלך". מנחה אחר אמר שהמפגש לא ביקש להתמקד בעבודתם של המנחים, אלא בתפקוד של המובילות של קהילת המנחים: "בעיקר דנו... במתן משוב על העבודה של [מובילות] קהילת סמ"ל".

לעומת העמדות הנ"ל, שלושה מנחים דיברו על המפגשים במונחים פחות חיוביים. אחד מהם טען שהוא לא הפיק תועלת מהמפגש: "זה היה נחמד. זה לא היה סופר משמעותי". שתי המנחות הנותרות מתחו ביקורת על דרך ההתנהלות של הפגישות. כך למשל אמרה אחת מהן כי התאכזבה מכך שלא היה די זמן לדון בנושאים שהיו חשובים לה:

היינו בדילמה בשילוב של הדיסציפלינה... וחשבנו שיהיה לנו איזשהו מקום להעלות שאנחנו צריכות עזרה. ממש חיכינו לשיחה האישית הזאת... הייתה שם בטרייה [רשימה] של שאלות ואז נגמר הזמן... ניסינו לענות בכנות, אבל היה פורום שאולי לא יכולנו לענות בכנות, כי זה היה [אנשי המנהלת והמובילות]. אם היו לנו דברים שלא עבדו מבחינתנו בקהילת [המנחים] מול ה[מובילות], לא רצינו להעלות אותם מול [המנהלת], שבעצם אולי הוא הבוס שלהם.

מדברים אלה עולה גם אכזבה מחוסר היכולת של המנחות להעלות דילמה ולקבל עזרה, וגם אי נוחות מהמבנה ההיררכי הקיים, שבו משוב אמיתי על המובילות עלול לפגוע בהן. לסיכום, התחושות שעלו בעקבות המפגשים היו מעורבות. חלק מהמנחים נתרמו מהפגישה, ואחרים פחות.

7. קהילות הסטאז'

פרק זה מתמקד בקהילות הסטאז' כפי שתיארו אותן קובעי המדיניות, מובילות קהילת מנחי סמ"ל ומנחי הקהילות. ראשית יוצגו עמדותיהם של קובעי המדיניות והמובילות, ואחר כך תפוסותיהם של מנחי קהילות הסטאז' השונות במוסדות ההכשרה.

7.1 קהילות הסטאז' בעיני קובעי המדיניות והמובילות

לפי חופרי, קהילות הסטאז' אמורות לשרת את המוסבים כזירה לשיח בנושאים המעסיקים אותם. בעיניו, "[בקהילות אלו אפשר] לדון בדברים, גם להציע הצעות, גם להעלות דברים חדשים, גם להעלות לתובנות, ולא פחות חשוב... הם צריכים להיות מורים טובים". אחת מבכירות משרד החינוך ציינה כי החידוש המשמעותי עבור המוסבים הוא שלצד ההנחיה האקדמית ניתנת גם הנחיה דיסציפלינרית על ידי בוגר התוכנית. אחת מבכירות משרד החינוך הגדירה סידור זה כ"מענה הוליסטי". בכירה אחרת התייחסה גם למשמעות שיש בעיניה לפורמט של קהילה כמסגרת נכונה לסדנאות הסטאז': לדבריה, הפיתוח המקצועי בכל מערכת החינוך עובר למסגרות קהילתיות. שינוי זה מצריך יצירת רצף של הכשרת המוסבים להמשך הפיתוח המקצועי שלהם בהוראה בדרך קהילתית. קובעי המדיניות בתוכנית מסכימים כולם שצריך לתת למוסבים חופש בחירה להצטרף לסדנת סטאז' רגילה או לקהילת הסטאז'. אחת מבכירות משרד החינוך התייחסה בחיוב לאפשרות שניתנה

למוסבים לבחור במסגרת המתאימה להם בשנת ההתמחות, בין שיבחרו בסדנת סטאז' בין שבקהילה. לדוגמה, אם יש מסגרת בבית הספר שהם עובדים בו, היא עדיפה על קהילת סטאז' הפועלת במכללה רחוקה. היעד המרכזי של תוכנית סמ"ל, בעיני המובילות, הוא לקדם את קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה. אף שהן אינן פוגשות את המוסבים עצמם, הן מפעילות שיקול דעת רב בעיצוב קהילת מנחי סמ"ל כך שהתוצאות ייטיבו עם המוסבים מהיי-טק להוראה ומכירות בכך שקהילת הסטאז' היא קבוצה הומוגנית, הן מבחינת הרקע המקצועי והאקדמי של המוסבים הן מבחינת תחום הדעת. אחת המובילות תיארה את המוסבים כך: "אנשים שבאים עם ניסיון, עם ידע, לא סיימו את הסמינר אתמול". "האנשים שמגיעים [מהיי-טק]", אמרה, "מגיעים ממקום אחר, עם בשלות אחרת, עם בגרות אחרת, עם ניסיון חיים אחר, עם רמה אקדמית אחרת. זה לא נכון לשים אותם בסדנת סטאז'".

מובילה אחרת הדגישה את הייחודיות במובן הדיסציפלינרי, והסבירה את התועלת שיש בעזרה ההדדית המקצועית בין חברי הקהילה ובין המנחה והמוסבים:

אם אנחנו מדברים על פרסונליזציה, אז כשאני נמצאת עם קבוצת הדומים לי, הצרכים שלנו דומים, הבקשות שלנו דומות. וזה מאוד חשוב. עכשיו, אם יש לנו מנחה שהוא מתחום הדעת שלי, על אחת כמה וכמה, מצוין, אני יכולה להיעזר. וזה רבים מהחבר'ה בקהילות, הם אומרים, אנחנו נותנים להם עצות ממש בתחום הדעת. אם יש להם משהו במתמטיקה שיש להם קושי, מתקשרים אליהם ונותנים להם מענה.

אחת המובילות מגדירה את קהילת הסטאז' כזירה שניתן בה מקום נרחב לצרכים של המוסבים, והמנחים אחראים להקשיב למוסבים וללמוד על צורכיהם.

באמת באמת להקשיב לכל אדם... ויחד לנווט את הספינה הזאת שקוראים לה הקהילה שלהם, של שלושים מוסבים. להבין איפה אנחנו [המנחים] יכולים לבוא, לסייע, לתת, כשהמטרה היא באמת ללוות כמה שיותר טוב את המוסבים כדי שיישארו להרבה שנים. מצד שני שיהפכו להיות מורים מובילים כי הם באים עם איכויות מאוד גבוהות.

לכך נוספת ההסתכלות הקהילתית, אשר מעודדת את המוסבים לתרום לשיח ומאפשרת לידע לצמוח מהשטח: "שיביאו איתם את הדברים שלהם גם". זאת ועוד, שלא כמו בסדנת הסטאז', שחסר בה לעיתים הרכיב השיתופי, המובילות הדגישו כי בקהילה תהליכי הלמידה שונים. "השיח", הסבירה אחת מהן, "[תהליך] השיתוף של החברים בתוך הקהילה מאוד פורה, הוא מאוד נכון. לעומת לבוא לסטאז' ולסגור את המצלמות [בזום]". למרות הרקע הייחודי של המוסבים בתוכנית סמ"ל, המובילות מבינות כי במקרים רבים הצרכים שלהם זהים לאלו של מורים מתחילים, מכל רקע: "יש לא מעט דומה, גם ממה שאנחנו שומעים מהמנחים. הצורך של

המוסבים הוא הרבה על הדברים הבית-ספריים, השתלבות בצוות, ימי הורים, כל השיחות עם תלמידים, משמעת, כל הדברים שכל מורה מתחיל מעלה אותם בסדנת סטאז'".

מובילה אחרת טענה שמתמחי סמ"ל זקוקים לכלים שיסייעו להם לשרוד את השנה הראשונה, אפילו יותר ממורים מתחילים אחרים: "השנה הראשונה קשה לכולם, ואולי קשה יותר ואחרת לאנשים כאלה [מוסבים מהיי-טק]". לדבריה, "יש להם] הצורך הזה בתמיכה, בהעמקת ההבנה, בחיזוק החוסן וכן הלאה". אותה מובילה מכירה גם בצורך של המוסבים לשכלל את הידע הדיסציפלינרי-פדגוגי (PCK) בתחום הדעת שהם מלמדים: "הצורך השני הוא צורך מקצועי, פר תחום הדעת שאותו הם צריכים ללמד, ויש הבדל עצום בין לדעת חומר ללדעת ללמד אותו".

חופרי מזהה שני צרכים עיקריים של המוסבים: את האחד הוא מכנה "שותף", ואת האחר "מורה נבוכים". השותף כולל הכנת מערכי שיעור ולמידה של תגובות נכונות לאירועים המתרחשים בכיתה. מורה הנבוכים כולל סיוע בהשתלבות במערכת לא מוכרת, מסובכת ולא רגישה לצרכים של הטירוניום. לדעתו, קהילת הסטאז' צריכה לתת מענה לשני סוגי ההתמודדויות הללו.

7.2 קהילות הסטאז' בעיניהם של המנחים

המנחים הרבו להתייחס לקהילות הסטאז' ולמטרות שהנחו אותם בתהליך. ניכר היה כי בקהילות אלו הם חשים אחריות רבה ושותפות גורל עם המוסבים. ככל הנראה, לעובדה כי בקהילות הסטאז' הם המנחים, ובקהילת מנחי סמ"ל הם משתתפים, הייתה השפעה. המטרות שהעלו היו דומות: בעיקר רצון לסייע למוסבים בקליטה במערכת החינוך, להציע כלים ומיומנויות שיסייעו להם לצלוח את שנת ההוראה הראשונה, ולכונן קהילה שתאפשר למוסבים לחלוק את הקשיים שלהם עם קבוצת השווים, כדי לקבל פתרונות וחיזוקים.

כך למשל, אמר אחד המנחים: "היעד שלנו מבחינתי חד-משמעית שמקסימום סטאז'רים יעברו את השנה הראשונה עם חוויות הצלחה, לא עם תסכול, לא עם אירועי פרישה... [לאפשר להם] לשרוד את השנה ולחייך". מנחה אחר אמר כי המטרה היא "ללוות [את המוסבים] ולהיות שם בשבילם. אנחנו יודעים שלא כל בית ספר נותן מעטפת מלאה, להיות עוד מקור תמיכה ועזרה. לראות שלא שוכחים כלום, שלא התפקשש כלום. לעזור להם בכל ה-milestones [אבני דרך] שיש בבית ספר בתקופה הזאת". הייתה מנחה שאמרה כי היא חשה שותפות עם המוסבים בתהליך: "מרבית הסטאז'רים שלנו מקבלים חוויית בית ספר ראשונית לא טובה. אני מרגישה שאנחנו מצליחות לתת להם איזו מדרגה ולתת להם את כל ההכנה. אנחנו ממש שותפות שלהם". אחת המנחות מהאקדמיה הסבירה כי המבנה הקהילתי הצליח להציע למוסבים מעטפת תומכת ונחוצה. לצד הקמת המעטפת, היא הדגישה כי מטרותיה היו ללמד את המוסבים כיצד ליישם את מה שכינתה "הוראה ממוקדת לומד", וכיצד לנהל כיתה:

אחד היעדים היה ליצור פלטפורמה שמאפשרת להם לשאול בלי להתבייש, בלי לחשוב שמישהו ידע שאני לא בטוחה בעצמי או שעשיתי משהו לא בסדר. [הקהילה תספק מקום שבו] אתה יכול להיות יותר חשוף ולקבל תמיכה גם רגשית וגם מקצועית. זה היעד, ואני בתחושה שהשגנו את זה, לא עם כולם כמובן... השגנו את זה עבור אנשים שרצו לנצל את הפלטפורמה הזאת.

מנחה נוסף הגדיר את מהות הקהילה בעיניו כך: "מילות המפתח: אחת, אני מרגיש שייך; שתיים, אני משמעותי והדבר משמעותי לי ועוזר לי בשנת ההוראה הראשונה שלי; שלוש... זה הדבר, ליווי, משמעות ושייכות". מהדברים ניכר כי המנחים – בפרט אלו שהם עצמם מוסבים – מבינים את הקשיים שהמוסבים מתמודדים עימם בתחילת התהליך. הקהילה נועדה, לדבריהם, להציע מסגרת תמיכה להתמודדות עם מערכת החינוך ועם חוסר הסדר שבה ברמת המקרו, ולהכין את המוסבים להתמודד עם אתגרים שונים ברמת המיקרו. אחד המנחים תיאר קושי שהמוסבים נתקלים בו בפגישתם עם מערכת החינוך:

בלא מעט מקרים, האנשים שמגיעים מבחוץ, מן ההיי-טק, גם מהצבא, מסתכלים על המערכת הזאת ומתפלאים עד כמה היא לא מתוכננת, לא מסודרת, לא מאורגנת. לא אגיד לא מקצועית, אבל היא לא מתקתקת. חלק מזה נובע מהעובדה שלא מבינים, לפחות בשלבים הראשונים, את רמת המורכבות של המערכת... אתה רוצה לדבר איתם על תיאום ציפיות, על הבנה של המורכבות מצד אחד ועל הסבלנות שצריכה להיות לך מצד שני.

תהליך הכניסה להוראה, המסובך בכל שנה, הפך בשנה כמו זו שבה נערך המחקר למורכב פי כמה, בשל האתגרים שיצרה מגפת הקורונה. הקהילה נדרשה להציע למוסבים תמיכה גם בהיבט זה. אחת המנחות התייחסה לכך:

[האתגר היה] כפול ומכופל בשנה הזאת. כי הם [המוסבים] היו צריכים להתמודד עם כל מתווה אפשרי: למידה מרחוק, למידה היברידית, חצי בכיתה חצי בבית, קפסולות, לא קפסולות, ללמד את אותו דבר ארבע פעמים כי יש להם שתי כיתות ט' והם מלמדים בקפסולות. הכול היה שם בשנה הזאת.

מטרה נוספת, ייחודית לקהילת הסטאז', היא ההתמקדות בתחום תוכן אחד ברוב הקהילות, להבדיל מסדנת סטאז' מסורתית, אשר משתתפים בה מורים מתחומי תוכן רבים. אחת המנחות התייחסה לדגשים ששינוי זה דרש: "הסטאז' הוא דיסציפלינרי. אני מאוד אהבתי את זה, וחשבנו איך לבנות את הסטאז' כך שיהיה השילוב בין הדיסציפלינריות לצרכים שעולים מהשטח". הקשר בין המיקוד בדיסציפלינה לבין התמיכה במורים היה בעיניה בלתי נפרד: "[עסקנו הרבה] גם בתמיכה דיסציפלינרית – איך להיות מורה טוב יותר... ככה אולי תרגיש בטוח יותר ולא תיפול [תעזוב] אחרי השנה הראשונה".

כשנשאלו אם קהילת הסטאז' השיגה השנה את מטרותיה, לדעתם, השיבו מרבית המנחים בחיוב, אך הדגישו את מורכבות התהליך שעברו. אמר אחד המנחים: "אני לא אגיד לך שבכל זירה נתתי מענה מדויק. למשל, בזירה הדיסציפלינרית, עד שהבנו איך לתת מענה מדויק, לא הספקנו לתת הרבה מזה. אבל, שוב, זה ברמת תחושה, הם [המוסבים] נורא שמחו ממה שקיבלו". מנחה נוסף אמר כי "כמו בכל דבר, יש איזשהם שוליים שקצת פחות התחברו. אבל אני חושב שהרוב אמר גם בסוף שבעיניהם זה היה מקום שהם יכולים באמת לבוא ולהתבטא". מנחה נוספת הסבירה כי בעיניה התהליך שעברו היה מוצלח: "[היעד] הגדול, האם הוא הושג? אני מקווה. כולם ממשיכים לעבוד, אף אחד לא עזב, כולם נשמעים לי מרוצים מהשנה הזאת. אני חושבת שההצלחה שלהם זה חלק מהתפקיד של הקהילה... אז אני לא לוקחת את כל הקרדיט... אבל נראה שתרמנו". מנחים אחרים היו ספקניים באשר למידת הצלחתם. אחת המנחות התייחסה לאחריות שחשה כלפי המוסבים ולנושאים שלא הצליחה לעסוק בהם בקהילה:

הייתי רוצה יותר... אם הייתי יכולה להיות בשבילם כל שבוע אז הייתי כל שבוע אבל אני חושבת שזה היה יותר מדי שוחק... הייתי רוצה להצליח יותר להסביר להם בזמן האמיתי איך מדברים עם מורים, אם יש לי בעיה עם קולגה איך אני פותר אותה".

7.3 דרכי הפעילות בקהילות הסטאז'

בתיאור ההתנהלות של קהילות הסטאז', חלק מהמנחים התייחסו לרכיבים ארגוניים, וחלקם לתוכן המפגשים. מתוך מפגש כפול בן שלוש שעות אקדמיות, המנחים חילקו את הזמן לפעילויות שונות, ורבים הסבירו כיצד יישמו את השיטות שלמדו בקהילות שלהם. רוב המנחים השתמשו בפתיח כהזדמנות לכל אחד מהחברים בקהילה להשתתף. לדוגמה:

זה היה מתחיל קודם כול בסבב שלהם. משהו לתרום, משהו מחוויות ההוראה מאז המפגש הקודם. זה ישר היה מפתח שיח יחסית ארוך כי כשאנשים היו מתארים קצת את החוויות והדילמות שלהם, זה עורר את האחרים להשתתף מיד ולהציג אפיזודות או אירועים משמעותיים שלהם.

כדי להכניס את הקהילה לשיח, המנחים השתמשו בפתיח גם בכלים הומוריסטיים ויצירתיים: "בפעם האחרונה בגלל שהתחילו להיפתח השמיים [לאחר סגר של מגפת הקורונה] והתחילו לנסוע לחו"ל אז כל אחת הייתה צריכה להחליף את השם שלה לשם של מדינה ולהגיד שתי מילים למה בא לה לנסוע לקוסטה ריקה או לבני זילנד".

השיתוף של הסטודנטים בחוויה שלהם אפיין רכיבים נוספים של המפגשים, כפי שתיארה אחת המנחות: "בכל מפגש יש לנו סטודנט או שניים שמשתפים אירוע שעבר עליהם... אנחנו מנסות ככל האפשר שזה יהיה קשור לנושא הכללי שנמצא כרגע על הפרק. הם פותחים את זה לשאלה אצל המוסבים האחרים, ואז נערך דיון".

במקרה זה, המנחה מגייסת את דבריהם של הסטודנטים כדי להוביל את השיח הפתוח לנושאים שהם רוצים לדון בהם במפגש. מנחה אחרת מספרת כי השתדלה שבכל מפגש הסטודנטים יהיו שותפים פעילים: "אנחנו תמיד נותנים להם להיות אקטיביים. הם לא פסיביים, הם לא שומעים ומקשיבים, הם משתתפים בשיח". המנחים תיארו כלים שונים שנעזרו בהם בהובלת הקהילה. כמה מהם השתמשו בסימולציות: "דבר מאוד יפה שעשינו, שזה מאוד תרם לדעתי, למרות הזום. יצרנו מצב של סימולציות". כלי נוסף להגברת השתתפות בקהילה הוא השיח האישי אשר זימן למוסבים עוד במה לשתף בשיח פתוח את המנחים בחוויות שלהם. כך נימק זאת אחד המנחים:

אחד הדברים הכי מדהימים שהכי אהבו בקהילה שלנו זה שעשינו כמה מפגשים של שיחות אישיות. חילקנו בינינו אני ו-X את כל החברה וכל אחד היה לו עשרים דקות של שיח אישי על מה הוא חווה, איפה הוא רואה את הקשיים שלו, איפה הוא רואה את החוזקות שלו, מה הוא עוד היה רוצה לקבל, איפה הוא רואה שהוא יכול להיעזר בנו, הכול היה שם. וזה היה אחד הדברים אני חושבת שגרמו גם לחיבורים. רכיב נוסף בקהילות הסטאז' הוא לימוד התאוריה והפדגוגיה של ההוראה. אחד המנחים תיאר את הקשר בין שני האפיקים האלה: "היה שיח שנסב סביב שתי סוגיות עיקריות. אחת, הדילמות שהם נתקלים בהן בתקופת חוסר הניסיון. והנושא המרכזי השני שעסקנו בו היה הפדגוגיה של הוראת המתמטיקה בנושאים השונים". המנחה רואה את הרכיבים הללו – התמיכה במתמחה כמורה חדש במערכת והתמיכה במורה כפדגוג – כמטרות העיקריות של קהילת הסטאז'. היה מנחה שתיאר את ההתייחסות שהייתה במסגרת קהילת הסטאז' לתאוריה שמאחורי ההוראה וציין כי השימוש בחדרים קטנים בזום הועיל לשני סוגי הדיונים – המעשיים והתאורטיים:

אחרי זה [הפתיח] בא הקטע התאורטי שבו היינו מציגים. בעיקר X [המנחה מהאקדמיה] הייתה מובילה את הקטע הזה. [לדוגמה,] בואו נדבר מה זה מוטיבציה? והחלק האחרון היה לחלק לעבודה בקבוצות [ולקחת את נושא המוטיבציה, בואו נפצח קצת כל אחד בקבוצה קטנה [חדרים בזום].

חלק מהמנחים ציינו שתוכן המפגשים של קהילת הסטאז' נקבע מראש. "יש משהו ספציפית מתחום התוכן הרלוונטי", אמרה אחת המנחות מהשטח, "[כמו] הערכה או שיחות עם הורים או הוראה של לקויי למידה וככה הלאה והלאה לפי הנושאים שסידרנו לעצמנו השנה". מנחים אחרים תיארו התארגנות דינמית יותר, שבה התוכן במפגשים עלה משיח הסטודנטים. מנחה מהאקדמיה תיארה למשל כיצד באה לידי ביטוי גישת הקהילה המשלבת ידע "מלמטה למעלה": "לכל פגישה היו מבנה ותוכנית, אבל עם הקשבה מלאה לצרכים שהם מביאים איתם לאותו מפגש. עם גמישות מלאה להגיד הכנו, עבדנו – שום דבר. עכשיו אנחנו איתו, וכל הקהילה

הייתה איתו". אומנם נעשתה הכנה מראש, אך הדברים מבטאים גם גמישות והבנה כי כשעולה צורך מצד אחד המוסבים, יש לוותר על התכנון המקורי ואף לכתב את כל הקהילה להתייחסות לצורך זה. בהמשך נתנה אותה מנחה דוגמה נוספת, והסבירה כי תכנון המפגשים עבר התאמות בכל פעם על פי מה שעלה במפגש הקודם: "ישבנו וניתחנו ועיבדנו ותכננו קדימה לפי מה שהם הביאו. למשל, אחד החבר'ה סיפר על הצלחה שהייתה לו, אז שאלתי אם הוא מוכן להעלות את זה בקהילה לכולם? מישהי שיתפה באתגר והחלטנו לעשות איתה תוכנית". מנחה מהאקדמיה סיפר שהם התייעצו עם הסטודנטים כיצד לנהל את המפגשים: "שאלנו אותם מה הם רוצים למפגש הבא, אז אנחנו מנסים להתאים לפי הצרכים". עיקרון הגמישות בא לידי ביטוי גם במפגשים הדיגיטליים של הקהילה: רוב הקהילות קיימו מפגשים סינכרוניים, אבל היו גם מקרים של ארגון א-סינכרוני. מנחה שניהל את שני סוגי המפגשים באותה קהילה מתאר:

המפגשים הא-סינכרוניים מבוססי פורום במודל [מערכת ניהול למידה שהקהילה משתמשת בה]... כל שבועיים אני העליתי איזשהו נושא שקשור להוראת X [תחום דעת מסוים], והם הגיבו בזמנם החופשי כשההנחיה הייתה שהם צריכים להגיב שלוש פעמים במהלך השבוע. כלומר הם מגיבים אחד לשני, הם פותחים נושא משלהם ואחרים מגיבים להם.

אותו מנחה מתאר גם את המפגשים הסינכרוניים של הקהילה שלו ואת האופן שבו נתנו במה לחוויה האישית של המוסבים בבית הספר: "הסינכרוני זה היה יותר שיח פתוח או נושאים שעלו מהם או נושאים שאני הבאתי ודיון. מה הם חווים בבית ספר, בעיקר זה החוויות שלהם, ההתנסויות שלהם. הם מציעים אחד לשני הצעות".

7.4 שימוש בדיגיטל בקהילות הסטאז'

שנת הלימודים תשפ"א התאפיינה כשנת השיא של מגפת הקורונה, ולכן קהילות הסטאז' נאלצו ללמוד מרחוק. המנחים התייחסו למציאות זו בהיבטים של קשיים מצד אחד, והזדמנויות מצד אחר, וניסו לנצל את השימוש בדיגיטל כדי להיטיב את פעילות הקהילות שלהם. הנושא העיקרי שהעלו המנחים היה הצורך להפעיל את הסטודנטים בשימוש בכלים דיגיטליים. מנחה אחד סיפר כי "היה לנו מבנה שאומר קצת שיח חימום, ללכת לחדרים בזום כדי שתהיה לכל אחד הזדמנות לדבר". מנחה אחר אמר כי "לנו כמנחים זה יותר קשה להנחות קבוצה של עשרה אנשים כי הזום הופך אותם ליותר פסיביים". עם זאת, הוא העריך בחיוב את האפשרויות של הפעלה בקבוצות קטנות בחדרים:

האפשרות לפצל לחדרים קטנטנים יצרה דינמיקה חיובית... הם אפשרו לאנשים לפתוח את הלב, לשתף עם איזשהו קושי... אבל אני חושב שהיו אנשים שיש סיכוי שבחדר של 15-20 איש לא היו מדברים באותה צורה. [בקבוצות קטנות] לפעמים יש פינג פונג כזה, מישהו מספר שהוא עשה משהו ואז שואלים אותו שאלות הבהרה. רק אם אתה בקבוצה ממש קטנה אפשר לעשות את זה.

המפגש מרחוק דרש חשיבה מחודשת גם על אופן הארגון של הקהילה. הסביר אחד המנחים:

תמיד היה לנו חשוב מבחינה פדגוגית שיהיה לנו חלוקה לחדרים או משהו שגורם להם לעבוד בקבוצות קטנות ועם איזשהו תוצר – אם זה בגוגל פורם שאלון, או אם זה קובץ שיתופית, או אם זה פאדלט... כלומר היה לנו גם חשוב להפעיל אותם בקבוצות, ולא עכשיו איזה מפגש פסיבי, שלוש שעות, כי זה לא עובד.

הפדגוגיה של לימוד מרחוק הייתה מיועדת גם ליצירת אינטימיות כיעד של המפגשים. טען אחד המנחים: "יכול להיות שאפשר עדיין לעשות פעילות של ספיד דייטינג, דברים מהסוג הזה, שיאפשרו את השיח האינטימי הזה". כלי דיגיטלי שהמנחים השתמשו בו הרבה הוא קבוצת וואטסאפ. כלי זה הועיל, לדבריהם, בהשגת מטרותיה של קהילות הסטאז'. השימוש בוואטסאפ אפשר למוסבים לנהל שיח ענייני שנתן מענה לצרכים שלהם בעבודתם בשטח. כך הסבירה אחת המנחות את היתרונות:

דבר שהיה מאוד מאוד משמעותי זה קבוצות וואטסאפ... הייתי יחד עם הסטודנטים בשתי קבוצות, אחת הייתה קבוצת וואטסאפ כללית של כל המוסבים למתמטיקה וביולוגיה, ועוד קבוצת וואטסאפ שהייתה רק של הביולוגים... אני חושבת שבתוך הקהילה היו אולי הדבר הכי משמעותי כי שם הם העלו כל הזמן דברים שהטרידו אותם תוך כדי תנועה, ונתנו מענה מידי.

למרות מגוון הפתרונות הפדגוגיים שהמנחים מצאו, הם ביטאו גם אמביוולנטיות כלפי הכלים הדיגיטליים. מנחה אחת אמרה: "לנסות לייצר שיח בקבוצה הזאת של הקהילה שלנו הצליח חלקית, זה לא הצליח מאוד מאוד... אז כן הרגישו נוח, אבל זה לא היה מספיק משמעותי כחלק מהפעילות בקהילה". פרספקטיבה אחרת הפנתה את זרקור אל הצורך של המוסבים עצמם ללמוד להשתמש בכלים דיגיטליים כדי לנהל את ההוראה שלהם בשטח. לכן השימוש בכלים כאלה בקהילת הסטאז' היה מועיל ביותר. אחד המנחים אמר כי: "צריך לזכור שזה גם היה חלק מהדגשים של ההכשרה. הם נכנסו לתוך עולם שבו היו צריכים ללמד למידה מרחוק".

7.5 אתגרים בהובלת קהילת הסטאז': תחושת הקהילתיות (או היעדרה)

מנחים רבים התייחסו לאופן בו תפסו את תחושת הקהילתיות בקהילות הסטאז' שלהם, או לחלופין, להיעדרה של תחושה זו. הם ציינו כמה מאפיינים של תחושת קהילתיות, ובהם תמיכה הדדית, היוועצות, שותפות, חברות, הפגת בדידות, ופעילויות החורגות ממפגשי הקבוצה. עם הסממנים של חוסר תחושת קהילתיות הם מנו היעדר פעילויות מחוץ למסגרת, והטרונות בקרב חברי הקבוצה. מאפיינים אלו יפורטו בהמשך, כולל ציטוטים מדברי המרואיינים.

תמיכה הדדית כוללת היועצות בין חברי הקהילה. מנחה אחד הסביר: "[בקהילת הסטאז' התקיימה] הרבה היועצות עמיתים, והיה הרבה שיתוף על דברים שהם עשו והם גם אחר כך שיתפו שהם לקחו מאחד לשני". הדדיות זו נתפס כתרומה של הסטודנטים זה לזה. מנחה אחרת הוסיפה פירוט לתהליך דומה:

[הסטאז'רים גילו את] היכולת לייעץ ולהגיד שאתה רוצה להיוועץ... סטאז'רים שקצת התחבטו, זה כן הולך לי, זה לא הולך לי, כדאי להמשיך הלאה, לא להמשיך בזה, נתנו תמיכה הדדית וגם ברמה המקצועית שיתפו תכנים וחומרים. ככה אני ראיתי את חיי הקהילה.

אותה מנחה ציינה את החברות כמאפיין נוסף של תחושת קהילתיות: "הן [הסטודנטיות] היו צוות בתוך אותו בית... הם הפכו לחברות". בעיניה, החברות בין הסטודנטים בקבוצה חיזקה את תחושת הקהילתיות ביניהם. מאפיין נוסף המעיד על תחושת קהילתיות הוא השותפות. לפי הגדרתו של אחד המנחים, השותפות היא עניין בנושאים משותפים של חברי הקהילה: "נוצרה קבוצה שמרגישה שיש להם נושאים משותפים לדבר עליהם, זה בטוח". אותו מנחה אף ציין כי החיבור בין תחומי העניין של חברי הקהילה סייע להפגת הבדידות: "מהבחינה הזאת... שהם לא ירגישו לבד. הם ירגישו באותה סירה עם התחושות הקשות ועם ההצלחות". תיאור הקהילה כסירה אשר משיטה שותפים לגורל בדרך אל היעד מעיד על תחושת קהילתיות בקרב הסטודנטים. עוד דוגמה לתחושת הקהילתיות אפשר למצוא בכך שחלק מהמוסבים נפגשו גם מחוץ לשעות המפגשים, באופן דיגיטלי או פנים אל פנים. מנחים אחדים תיארו את פעילותה של קבוצת הוואטסאפ של קהילת הסטאז' שהובילו. אחת המנחות אמרה: "זה לא סטודנטים שנפגשים וכל אחד 'on his own'... התקיימו המון ערוצי תקשורת ועבודה משותפת מחוץ לתבניות... זה השתקף גם בוואטסאפ המאוד תוסס ופעיל שהיה לנו". בעיני מנחה זו, קבוצת הוואטסאפ הפעילה היא ביטוי לשיח של חברי הקהילה מעבר לזמן המפגשים, והיא מהווה ראייה להצלחה של הקהילה. לעומתה, למנחה אחר הפריע שהסטודנטים אינם מקיימים ביניהם קשרים כאלה, והסיק מכך שלא קיימת תחושת קהילתיות: "לא הרגשתי שהייתה קהילה. קהילה שחיה ונושמת גם מעבר לשעות הפעילות... זה לא היה שמה [בקהילת הסטאז']... מדבר, שממה בקבוצה... זה לא קהילה, סליחה. זה אדמיניסטרציה".

נקודה נוספת שעלתה בהקשר של חוסר תחושת קהילתיות היא האתגר שמעלה ההטרורגניות החברתית בקרב חברי הקהילה. מנחה אחד ניתח את העניין: "יש הטרורגניות כל כך גדולה בין האנשים. דוגמה להטרורגניות... חלק מהאנשים בקהילה הם מהמגזר הערבי ואצל חלק מהם השפה זורמת לגמרי אז אתה יכול לצפות שאנשים למשל ירגישו אולי פחות בנוח לדבר". מעבר להטרורגניות שעשויה להקשות על קיום הקשר בין חברי הקהילה, מנחה זה מתאר את אתגר השפה, ואולי התרבות. כאשר חבר בקהילה אינו מרגיש בטוח ביכולת שלו לשתף בצורה מובנת וטבעית, נפגעת היכולת שלו להיות שותף פעיל בקהילה.

המנחים התלבטו לפעמים אם הקבוצה שלהם אכן עמדה בקריטריון של קהילה, ותלו את אי הבהירות בערפול בנוגע לתחושת הקהילתיות. דוגמה לחוסר ודאות מופיעה בתיאור של אחת המנחות את הקבוצה שלה:
אני לא יודעת כמה הקהילה שלנו היא קהילה... זו קהילת תמיכה לסוגיות של כניסה להוראה. הם כן נעזרים אחד בשני. הם פותחים דברים שקורים בבית הספר. הם מסייעים מחוץ לשעות הלימודים, שואלים שאלות, עונים וכולי. אז זו לא קהילה שאני חושבת שתהיה לה המשכיות... זה אולי ההבדל בין קהילה לחברות.

המנחה מפקפקת בקהילתיות ומדגישה את ההמשכיות כקריטריון הכרחי להגדרת קהילה. בציטוטים אלו המנחים תיארו תרומות רבות של המוסבים עצמם זה לזה, ובהן היוועצות ותמיכה. גם ההיווצרות של חברויות מתפרשת כסימן של תחושת קהילתיות. ייתכן כי הסיבה לכך היא היעדר שפה משותפת בכל הנוגע לציפיות מהקהילה ולהגדרת הקהילתיות.

7.6 אתגרים בהובלת קהילת הסטאז': ההבדלים בין סדנה לקהילה

בתשובות המרואיינים ניכר שוני במידת ההבנה של "מהי קהילה", ובהבדלים שהם רואים בין קהילת סטאז' לבין סדנת סטאז' מסורתית. כפי שאמר אחד המנחים מהשטח: "באמת אתה שואל אותי מה ההבדל בין קהילה לסטאז' רגיל? אני עד לרגע זה לא יודע להגיד לך". מרואיינת אחרת התקשתה גם היא להבדיל בין השתלמות לבין קהילה, והוסיפה התייחסות לכיתת תלמידים כאמצעי להשוואה:

השתלמויות זה קצת שונה אבל זה דומה... הרבה פעמים השתלמות הופכת להיות קהילה. אני גם מורה לפיזיקה, אז הכיתה של תלמידי הפיזיקה הם קהילה, חד-משמעית, עם כל המאפיינים של קהילה. הם לומדים ביחד, הם מלמדים אחד את השני... אם אתה מוביל את זה בתפיסה שהקהילתיות תורמת לכל אחד מהם אז הם הופכים להיות קהילה.

אחת מהמנחות מהאקדמיה עמדה על ההבדלים בין קהילה שבה המשתתפים תורמים ופעילים, לבין קהילה שבה המנחה דומיננטי יותר:

אני רואה את השוני הגדול בקהילות ומה המקום שהמנחה תופס בקהילה והתכנים שהוא מביא, כמה זמן הוא במוקד ומדבר... לעומת כמה זמן האחרים ותחושת הפתיחות והאפשרות לאנשים באמת להביע את דעתם ולהיות חלק מהדבר הזה. זה המנעד שהקהילות עומדות עליהם.

מרואיינת זו הוסיפה ואמרה כי בעיניה ההבדל בין קהילת הסטאז' לבין סדנת הסטאז' אינו גדול, משום שסדנאות הסטאז' שהובילה עד כה התבססו על עקרונות דומים של שותפות. ההבדל העיקרי, לדעתה, טמון בעובדה שהיא מנחה עם אדם נוסף: "הדרך שאני עובדת היא תמיד מאוד קהילתית ושיתופית... [זו] כבר השנה

החמישית שאני עושה סדנאות סטאז'. הפעם קוראים לזה קהילה. השינוי המשמעותי הוא ההנחיה בקו עם מנחה מהשטח, שזה יתרון בלתי רגיל".

7.7 הנחיה בקו

כפי שהוזכר למעלה, אחד המאפיינים הייחודיים של העבודה בקהילות הסטאז' הוא ההנחיה בקו (co-facilitation) של המנחים. רוב המנחים עבדו בזוגות, אך כמה מהם עבדו בשלוש או ברביעיות. המנחים התחילו את השנה עם רמות ניסיון מגוונות בהנחיה בקו. חלקם היו בעלי ניסיון רב. לדוגמה, מנחה מהאקדמיה אמרה: "הכי כיף שיכול להיות... זה לא פעם ראשונה שלי שאני מנחה ב-co... אושר". אחרים הגיעו לחוויה זו בלי כל ניסיון. מנחה מהשטח ציינה: "חשש אחד היה שבצעם X תהיה המובילה היחידה, זאת אומרת שלא יהיה פה מקום באמת לעבודה משותפת. זה פשוט פורמט שלא יצא לי להתנסות בו בעבר". הציטוטים מראים כי מנחים בעלי ניסיון הגיעו לתהליך עם תחושת ביטחון ותפיסה חיובית של סגנון ההובלה הזה, ולעומתם מנחים חסרי ניסיון ביטאו לפני תחילת העבודה תחושת חשש שמקורה בחוסר ההיכרות שלהם עם ההתנהלות בקו. המנחים תיארו כמה סיבות להנחיה מוצלחת בקו. הראשון עסקה בחלוקת כוח האדם: אחת המנחות אמרה כי: "זה לא יסולא בפז האפשרות לחלק קבוצה של 24 אנשים לחצי ולעבוד בקבוצה קטנה". מנחה אחרת התייחסה ליתרון בתכנון המפגשים ובהובלת המפגשים: "לבד זה המון עומס. את כל השיעורים הכנו חלק אני וחלק היא או ביחד שזה יותר נחמד. גם ההנחיה עצמה במשך שלוש שעות רצופות זה עמוס מדי". מנחה זו מתארת כיצד חוויה מתישה נעשתה נעימה בזכות ההנחיה המשותפת, שאפשרה חלוקת עבודה והפחתת עומס. מנחה נוספת תיארה את השקעתה והשקעת עמיתתה במפגשי תכנון ומשוב:

היינו מכינות את [המפגשים] ביחד... וגם אחרי המפגש עושות סיכום של מה שקרה, בין אם עשינו את זה ביחד, בין אם עשינו את זה בנפרד. איזשהו סוג של פוסט מורטם על מה שקרה, מה עבד טוב, מה עבד פחות טוב.

לצד היתרונות הטכניים, מנחים תיארו גם יתרונות מהותיים שיש להנחיה בקו, ובהם השונות בין המנחים. מנחה אחד התייחס לפרספקטיבות שונות שמביאים שני המנחים: "היינו בעצם, במושגים של ההיי-טק, צוות ממקצועות שונים, שמביא דרכי חשיבה ונקודות מבט שונות". מנחה נוספת הדגישה את היתרון שנוצר במפגש בין המנחות: "אני ו-X מאוד משלימות... כל פעם שהמפגש היה משותף זה היה מדהים... אפילו הסטאז'רים יודעים למי לפנות במה". לדברי מנחה זו, השונות מייצרת השלמה הדדית, בזכותה הקהילה נתרמת מכל אחת מהן ומאפשרת מענה לצורכים השונים של המוסבים.

מספר מנחים התייחסו גם לחלוקה על פי דיסציפלינה: "המודל שלנו [של ההנחיה בקו] עבד היטב בזה שכל אחד בתחום המקצועי שלו", אמרה מנחה אחת. לעומתה, מנחה אחרת סיפרה כי החלוקה נעשתה ללא התייחסות לפן הדיסציפלינרי:

גם X הייתה מעורבת מאוד מהתחלה ובאמת, זה תפיסה חינוכית שאתה מלווה מישהו, אז נורא קשה לעשות את הסגמנטציה הזאת ולהגיד זה דיסציפלינרי – תלך אליה. את תדברי רק על הדיסציפלינה, אני אדבר רק על החינוך. בתפיסה שלי, זה הולך לגמרי ביחד.

מדברי המנחה עולה שותפות שיכולה להוביל בצורה אפקטיבית ליצירת ידע תוכן פדגוגי (Pedagogic Content Knowledge, PCK).

בהנחיה בקו במסגרת קהילת הסטאז' השתתפו בדרך כלל מנחה מהשטח ומנחה מהאקדמיה. המנחים תיארו את התרומה הייחודית של כל אחד מהמנחים. אחת מהן הסבירה כיצד היא מציגה למוסבים את היתרונות של עמיתה מהשטח:

אומנם אני מתמצאת בתחומים של פדגוגיה ושל מורים חדשים ושל סמכות ודיאלוג וכולי, אבל אני לא עברתי את מסלול ההסבה כמו X... עומדת כאן מישהי שעברה בול את המסלול שלכם, לפני חמש שנים, והיא עברה תהליך של התפתחות אישית ומקצועית שהיא בדיוק כמו שלכם, ולכן כל מה שהיא תגיד היא יודעת בדיוק. זה שונה ממני.

מדבריה ניכר הרעיון כי שתי המנחות משלימות זו את זו. אחת מהמנחות מהאקדמיה הסבירה איך הימצאות המנחה הנוספת, מוסבת העובדת בבית ספר, עזרה לתכנן את המפגשים על פי צורכי המוסבים:

אני חושבת ש-X נתנה לי את הפרספקטיבה של איך זה בכיתה היום... ההתאמה ללוח השנה של בית הספר. היא בעצם נתנה לי רלוונטיות... היא נתנה את התפיסה העכשווית לגבי כל מיני כלים של ניהול כיתה... [וכלים] פדגוגיים שהיא עושה כרגע... אני יכולה לתת את הכלים האלה, אבל אני יותר תאורטית.

מנחה זו מתייחסת לתרומות רבות של המנחה מהשטח, ולתלות שלה בעמיתתה לצורך ההתאמה שלה עצמה למוסבים. חלק מהמנחים מהאקדמיה ראו גם את התרומה האישית שהייתה להם בהדרכה של המנחים מהשטח:

בפועל עבדתי קשה בשנה הזאת, כי... גם להכשיר מישהי על הדרך תוך כדי שהיא איטית וגם לתת לכל הדבר הזה הרגשה שזה לא ככה, אלא ששתינו מנחות, זה עבודה קשה... היא יותר צעירה עם פחות ניסיון, אבל היא נהדרת, ואני מאוד נהנית לעבוד איתה.

אומנם מנחה זו מהאקדמיה סיפרה כי חוויית ההנחיה לצד המנחה מהשטח הייתה טובה, אך היא התייחסה גם להשקעה בהדרכת עמיתיה וראתה בה נטל.

אחת המנחות מהאקדמיה הסבירה שהמנחה מהשטח בונה את התוכן שלו על התכנים שלה: "כנראה שבתחום X הוא מאוד מקצועי ואני פחות, אבל הוא לוקח את הרעיונות שאני מביאה, אם זה חשיבה מסדר גבוה, אם זה למידה מטעויות ועל המצגת שאני שולחת לו הוא מוסיף את התכנים שלו". מנחים אלה מדגישים את משקלה של ההנחיה שלהם כמשמעותית יותר מזו של המנחה מהשטח וגם מודעים לצורך שלהם להכשיר את המנחה מהשטח לתפקיד.

אשר למנחים מהשטח, רבים מהם הסבירו את הזיקה של המוסבים אליהם ברקע המקצועי: "הם שאלו את X ואותי את השאלות האלה בתור האנשים שנמצאים בשטח, בתור האנשים שהיו בהיי-טק... אנשים רוצים לשמוע את העצה הזאת ממישהו שהם רואים אותו בקטגוריה שלהם". בעיניו של מנחה זה, הרקע שלו בהיי-טק העניק לו את האמינות, הסמכות והניסיון שהמוסבים מחפשים. מנחים אחרים מהשטח הדגישו את תרומתם למוסבים כמי שעדיין נמצאים בפועל בבית הספר: "המנחה מהאקדמיה יש לו ניסיון שלו ונושאים משלו והכול, ואנחנו באים עם היום-יום שלנו מתוך מערכת ההוראה, וזה משמעותי". היו גם מנחים מהשטח שתיארו את התרומה של כל אחד מהמנחים באופן מאוזן יותר. גישה זאת התבטאה בדברים של חבר בצוות המורכב משני מנחים מהשטח וממנחה מהאקדמיה:

נקודת המפתח לחוויית ההצלחה האישית שלי... זה השיתוף פעולה והסינרגיזם שיש בין המנחה האקדמי לביני... אנחנו באיזשהו פתיחות וסימטריה. הרי המנחים האקדמיים יש להם הרבה יותר ניסיון ממני ומהשותף שלי והעברה של סדנאות סטאז'. מצד שני לנו יש הסתכלות אחרת בתור כאלה שעברו את התהליך, בתור כאלה שמלמדים כרגע ביום-יום.

הפרספקטיבה הזאת מצביעה על התרומה הייחודית שיש לכל אחד מהמנחים לעבודה המשותפת בקו. ציטוט זה משתלב בהרמוניה בדברי המנחים מהאקדמיה, אשר גם תיארו את ההשלמה ההדדית בין המנחים מהשטח והמנחים מהאקדמיה.

במקרים ספורים נעשו שינויים בהרכב המנחים. בחלק מהמקרים השינוי התקבל בברכה: "אחד עזב בהתחלה במין כעס, במקומו מישהו אחר מקסים", אמרה אחת המנחות. במקרים אחרים השינוי היה קשה למנחה הנתת: "כש-X ניהלה את זה היה לנו סנכרון מדהים ושיתוף פעולה מדהים... ואז X אמרה שהיא לא ממשיכה. המעבר לא היה טוב, לא עבורי ואני חושב שגם לא עבור הסטודנטים". נראה שמנחה זה יוצא דופן בכך שחווה את ההנחיה בקו באופן שלילי, בשל היעדר כימיה בינו לבין שותפו החדש להנחיה.

לסיכום: ברוב הראיונות תיארו המנחים את ההנחיה בקו באופן חיובי ומנו יתרונות רבים, חלקם לוגיסטיים, כגון הקלה בעומס, ואחרים מהותיים יותר, כגון חשיבה משותפת והבאת נקודות מבט שונות לקהילה. המנחים

חילקו את העבודה ביניהם בדרכים שונות: היו שהייתה ביניהם חלוקה ברורה, שהייתה קשורה בעיקר לדיסציפלינה, והיו שעשו הכול במקביל ובשיתוף. רבים מהם, הן מהשטח הן מהאקדמיה, העריכו את התרומה הייחודית של המנחה השני למוסבים. המנחים מהאקדמיה תרמו את הניסיון בהכשרת מורים, והמנחים מהשטח תרמו את הניסיון בתהליך ההסבה ואת הנוכחות בשטח.

7.8 מוטיבציה להנחיית קהילת סטאז'

המוטיבציה להוביל קהילה ולהשתתף בקהילת מנחי סמ"ל בלטה בעיקר בקרב המנחים מהשטח. רבים מהם ציינו את הניסיון האישי כגורם רלוונטי להכשרת מוסבים אחרים, כולל אמפתיה ויכולת לתרום באופן פרקטי להסתגלות של המוסבים לתפקיד ההוראה בבית הספר. טיעון זה התבסס על המסלול האישי שעברו: הסבה מהי-טק להוראה לפני שנים מספר, קליטה מוצלחת במערכת החינוך, ולכן – יכולת להבין את מצבם של המוסבים, העוברים את אותן חוויות כעת. מנחה אחד אמר: "אני בעצמי מוסב הוראה מזה כמה שנים, אני מלמד, ועשיתי קריירה ארוכה בתעשייה. זאת אומרת חוויתי את תהליך ההסבה על בשרי". מנחה אחר הוסיף: "אני מכיר את הקושי של מורים חדשים להיכנס לתוך המערכת. גם חיפשתי דברים חדשים קצת במסגרת ההוראה. זה התאים לי והצטרפתי".

ידע רלוונטי קודם יכול להיות קשור לעיסוק המקצועי של המנחה בעצמו בתפקידים שונים בבית הספר. מנחה מהשטח הדגיש את הידע הפרקטי שצבר בעזרת המדריכים המקצועיים בבית הספר, וביסס עליו את ההחלטה לעסוק בהנחיית קהילת סטאז': "אני גם משתמש וגם מפתח וגם עובד עם המדריכות [בבית הספר]. אני מרגיש שזה נותן לי ידע מיד ראשונה. אתה יודע, אני לא צריך לשמוע סיפורים או לקרוא מאמרים, אני פשוט רואה את המציאות". מנחה נוספת מהשטח הדגישה את הניסיון שלה בפיתוח מקצועי של הצוות בהי-טק, בטענה שאלו כישורים שיכולים להועיל להכשרת המוסבים: "הייתי האחראית על הפיתוח המקצועי של המהנדסים במיקרוסופט. [גיליתי] תובנות כאשר אני מגיעה לעולם החינוך ומסתכלת על ארגון כמו חדר מורים, בית ספר, ומשרד החינוך". היה ברור לה שהיא מביאה לתפקיד מנחת הקהילה את פרי ניסיונה הקודם בהי-טק. שיפור ההכשרה לקראת אימוץ פדגוגיה חדשנית הוגדר גם הוא כגורם אשר השפיע על המוטיבציה להנחות. אחד המנחים מהשטח הסביר כי הוא רואה עצמו כמי שיכול לשנות את תחום ההוראה והכשרת המורים: "נורא רציתי להשפיע על הכשרת מורים, לקדם את האג'נדה שלי שאפשר ללמד מתמטיקה אחרת". אחת מהמנחות מהאקדמיה הציגה פרספקטיבה אחרת, והדגישה את ההתפתחות המקצועית האישית שלה: "זה מאוד עניין אותי וזה מאוד היה לי חשוב – גם להיות כאילו בשטח אבל גם להיות בצד השני שמכשיר את השטח". חלק מהמנחים המשיגו את התפקיד שלהם בקהילת סטאז' במונחים של חזון ושיפור מערכת החינוך בישראל. כפי שאמרה בפשטות אחת המנחות מהאקדמיה: "אני דואגת לנכדים שלי, שיהיו מורים טובים למתמטיקה".

תרומה נוספת הייתה בעקיפין. מנחה אחרת הסבירה את ההחלטה לעסוק בהכשרת מורים בממדים של ניצול המשאבים של אנשי היי-טק למען עתיד התלמידים בחברה: "רבים מאותם אנשי היי-טק או תעשייה שמגיעים להוראה עשו המון דברים בחיים וחשוב שהם יתרמו מהניסיון הזה במערכת החינוך כי זה ניסיון שהוא כל כך חשוב לתלמידים – למיומנויות שלהם ואחר כך כשהם יגיעו לעולם העבודה". בהמשך הוסיפה כי: "הוא [הניסיון] כל כך חשוב לשינוי התרבותי בתפקידים מנהלתיים שחלקנו אחרי זה לוקחים על עצמנו במערכת החינוך – גם תפקידים ארגוניים, כי אנחנו באים מתרבות ארגונית כל כך שונה מאשר תרבות ארגונית של מערכת החינוך". רכיב נוסף הוא תמיכה רגשית במורים חדשים. כך הסבירה אחת המנחות: "[אני] רוצה לחזק את המורים על מה שהם עושים. מעבר לתכנים שאני נותנת להם, רוצה לחזק אותם ולהגיד להם כמה הם חשובים".

7.9 תחושות לפני תחילת ההנחיה

המנחים התבקשו לספר על תחושותיהם לפני פתיחת קהילות סמ"ל במוסדות ההכשרה. לרוב, היו אלו המנחים מהאקדמיה שענו לשאלה זאת. אפשר לחלק את התשובות לשלושה חלקים: חששות שהניסיון לא יצליח, סקרנות לקראת התפקיד החדש, וביטחון עצמי שהתוכנית תשגשג. אחת מהן פירטה כמה מוקדי דאגות לפני פתיחת הקהילה:

החששות שלי היו עד כמה אני אתאים את עצמי בפועל לצרכים ולדרישות של מורים שנכנסים בשנה הראשונה. דבר שני היה איזשהו... אתגר – הסדנה הזאת הייתה עם עוד מישהי ב-co-teaching – האם נשלים אחד את השני, האם נתחרה אחת בשנייה? [דבר שלישי] אני גם באה עם סדנה שהיא חובה... כמה הסדנה הזאת צריכה להיות רלוונטית שהסטאז'רים לא יראו בסדנה הזאת עונש? ... שהם יגידו אולי "אוף" בהתחלה אבל שווה לי להיכנס לסדנה כי אני מקבל ממנה כלים?

דברים אלה מצביעים על תהיות בדבר היכולת להנחות קהילה של מורים חדשים, להנחות לצד עוד מנחה, ולספק למוסבים תוכנית שתהיה רלוונטית עבורם. אחת מהמנחות מהשטח העירה על הבדלי סטטוס בינה לבין הפרטנר שלה בהנחיה: "היו לי חששות בהקשר של העבודה המשותפת עם X. הכרתי את X קודם ואנחנו בקשר מאוד טוב, אבל בין זה לבין ממש להנחות ביחד יש פער, עלול להיות פער בסוף". לצד נימות אופטימיות אלו, בקרב כמה מהמנחים נשמעו גם קולות שביטאו חוסר ביטחון עצמי וחשש. כך למשל אמר מנחה מהשטח כי הוא חושש, אך מקווה שיצליח: "זה לא אומר שלא חסר ידע... אבל אתה מרגיש שיהיה בסדר, נסתדר". עוד מנחה מהשטח הודתה בהיעדר ניסיון בהנחיית קהילה, אבל זיהתה ניסיון רלוונטי למשימה: "הרבה אני מתעסקת בקליטה של מורים חדשים. אבל אף פעם לא הנחיתי באמת קהילה או סדנה או איזושהי קבוצה – זה לא משהו שעשיתי בעבר". מנחה נוספת מהאקדמיה דיברה על ניסיון מתאים לתפקיד, ואף הוסיפה

את תרומתה האפשרית להנחיית הקהילה: "אני מאוד מודעת לערך של הניסיון, אבל אני גם יודעת שכשאתה בא חדש, אתה מביא איתך דברים חדשים".

גישה אחרת נשמעת משתי מנחות מהאקדמיה, שהביעו סקרנות כלפי התפקיד החדש של הנחיית קהילה. אחת אמרה: "לא יכולה להגיד שהיו חששות, אבל רצינו להבין קודם, באמת, מהי המשמעות של קהילה". מנחה נוספת אמרה כי היא סקרנית לראות מה יביא המסע החדש, וכי "מאוד שמחתי לקראת הלמידה". במקרה זה הובעה ציפייה לקראת התפתחות מקצועית עקב התפקיד החדש כמנחה של קהילה מקצועית לומדת. תחושות מגוונות אלו מעידות על גישות שונות של המנחים, הנעות בין ספקות רציניים לבין ביטחון עז בהצלחה במשימה.

7.10 מאפייני המוסבים וצורכיהם

המנחים דיברו הרבה על מאפייני הסטודנטים המוסבים שהשתתפו בקהילה. המנחים תיארו מגוון מאפיינים שבהם חברי הקהילה שונים זה מזה, אך גם תיארו כמה מאפיינים המשותפים להם. אחד המאפיינים שכמה מהמנחים ציינו הוא הרקע הייחודי של המשתתפים, והאישיות המגובשת שלהם: "הם באים עם ניסיון חיים, גם בני שלושים... הם לא בקטע הזה של אני מבולבל, אני לא יודע מי אני ומה אני". תכונה זאת יכולה להוביל למאפיינים נוספים. מנחה אחד ייחס לאישיות המגובשת השפעה על ערכיות הסטאז'רים: "הם באים מהמקום שהם רוצים באמת לתרום לחברה". לצד האישיות המגובשת, מנחים רבים התייחסו לגיל הבוגר יותר המאפיין את המוסבים בהשוואה למי שלומדים להוראה בתואר הראשון, כפי שתיארה מנחה אחת: "יש אנשים שאומרים, עזבו אותי, אני אלמד כמו שאני יודע ללמד. אנשים לא צעירים, לא קל להם לעשות שינויים". לדעת המנחים, הגיל הבוגר יכול להיות מצד אחד מאפיין התורם לסטודנטים בכך שהם מגיעים עם אישיות ממוסדת יותר לתהליך ההתמקצעות בהוראה. מצד אחר, האישיות המגובשת עשויה לצמצם את הנכונות שלהם להשתנות.

מאפיין נוסף שהמנחים האלו תיארו הוא מקצועיות בתחומי הדעת שהמוסבים עסקו בהם בקריירה הקודמת שלהם. אחת המנחות התייחסה לנקודה זאת: "הקבוצה הזאת ספציפית מאופיינת בידע תוכן מאוד משמעותי. רובם בעלי תואר שני או דוקטורט בביולוגיה ככה שמבחינת ידע תוכן הם לא צריכים שום תמיכה". המקצועיות בדיסציפלינות הקשורות לתחומי המקצוע הקודם שהמוסבים עבדו בו נותן לסטאז'רים אלו יתרון על פני הסטודנטים שלא עשו הסבה.

המנחים התייחסו גם לצרכים השונים של הסטודנטים השותפים בקהילה, ובהם התמודדויות בתחום ההתאקלמות בבית הספר, ההוראה, ההתמודדות עם תלמידים, עמיתים, מנהלים ומשרד החינוך. המנחים הסבירו כיצד התאימו את התנהלות הקהילה שלהם להתמודדויות של המוסבים. אחת המנחות מהאקדמיה אף הגדירה את עבודת המוסבים כעימות מתמשך, ועשתה שימוש בטרמינולוגיה צבאית:

מהן הזירות שהם הולכים להיות בהן? זירה אחת, זה הם והתלמידים בביתה. זירה שנייה, זה הם וההורים. זירה שלישית, זה הם והצוות המקצועי. בוא נגיד, זירה שלישית היא הזירה שלהם בבית ספר, ששם יש כמה תתי-זירות... זירה רביעית, זה הם מול מערכת החינוך, מול המערכת הגדולה והאיומה הזאת, מבחינה ביורוקרטית. זירה חמישית, זה הם מול עצמם, המקום שלהם בהתפתחות שלהם.

אותה מנחה הסבירה את הפתרון הפדגוגי שמצאו היא ועמיתה בקהילת הסטאז' להתמודדויות אלה: "חילקנו את זה לחמישה סלים... [מערך שפיתחו המנחות כדי לתת למוסבים מענים] יש עוד סל שלהם וחומר הלימוד".

ייתכן שלתיאור ההתמודדויות של הסטודנטים כזירות קרב יש משמעות. זירה מתארת קרב שהסטודנטים צריכים לנהל. כך שמדברי המנחה עולה היא כי לתחושתה היא מכינה את הסטודנטים לקרב, ותפקידה הוא כשל תומכת לחימה. המנחים הסבירו כיצד הקהילה מספקת מענה לחבריה בהתמודדות עם האתגרים שהסטאז'רים עוברים, כפי שתיאר מנחה דיסציפלינרי אחד: "הם מגיעים אלינו והם סחוטים, הם גמורים, הם מסכנים, באמת. הם שנה ראשונה בהוראה. חלקם קורסים תחת העומס... הדבר היחידי שצריך להבין [זה] שקשה לחבר'ה האלה ואנחנו שם בשביל לעזור להם". לתפיסת המנחה, מענה זה לאתגרים של הסטאז'רים הוא הסיבה העיקרית לקיום הקהילה בכלל.

מנחה אחרת, מהשטח, מתארת גם היא את תפקיד הקהילה בהקשר של התמודדויות של הסטודנטים: "אתה מרגיש אנשים שהתחילו באיזשהו משבר, באיזשהו אתגר. היו לנו כמה כאלה. עם ילד מסוים, עם כיתה מסוימת, עם הזום, עם המנהלת, לא משנה מה בדיוק היה האתגר שלהם, הם סיפרו את זה ודיברנו על זה".

מהדברים הללו עולה כי הקהילה שימשה לסטודנטים מקום בטוח שבו יכלו לפרוק ולשתף בנוגע להתמודדויות שלהם, והם אכן ניצלו את הבמה הזאת.

7.11 יחסי מנחה-מוסבים

מהראיונות עלה שוב ושוב הקשר האישי בין המנחים לבין המוסבים. קשר זה התבסס על ניסיון קודם במסגרת הקורסים, ובא לידי ביטוי ביחס שוויוני ביניהם. יחסים אלה הובילו במקרים מסוימים להתייעצויות דו-כיוונית. לפי תוכנית סמ"ל, המוסבים לומדים קורסים אקדמיים שנה אחת לפני שנת הסטאז'. במקרים רבים, מנחה קהילת הסטאז' לימד גם את הקורסים הללו. במסגרת זו נרקמו קשרים בין המוסבים לבין המרצים שהפכו להיות המנחים שלהם בקהילת הסטאז'. מנחה אחת הסבירה את משמעות הקשר ההוא: "מכיוון שאני מכירה את כולם, גם בקטע של שנת ההכשרה והסמינר הדידקטי, אז יש לנו יחסי גומלין מאוד מוערכים". הקשר שנוצר בשנת הלימוד התפרש לפעמים כקשר ידידותי. כך הסבירה מנחה אחת: "אני מייצרת איתם קשר ברמה של חברות, בשנה שהם בשנת הלימודים עדיין". יצירת הקשר בין המנחה לבין הסטודנטים עוד בלימודים היא נקודת פתיחה לקרבה בין המנחה לבין הסטאז'רים בקהילת הסטאז'. מנחה זו ממשיכה ומתארת את הקשר בינה לבין

הסטאז'רים: "תראה, אני קרובה אליהם כי זה הסטודנטים שלי משנה שעברה, אלו לא אנשים שלא הספקתי להכיר".

אחת המנחות אף מציינת את הקשר הקודם עם הסטודנטים כחלק מהמוטיבציה שלה להשתתפות בתוכנית סמ"ל: "עלתה הצעה מהמנהלת... להמשיך ללוות בסטאז', ואני קפצתי על הזכות כי זה חבר'ה שאני לימדתי". מנחה אחרת הוסיפה נימוקים להחלטתה לקחת על עצמה את תפקיד מנחת קהילת סטאז':

זו הקבוצה שלי, קבוצה שלימדתי אותם אז אני הרגשתי קוהרנטיות בין מה שהיה בשנה שעברה למה שאני ממשיכה עכשיו. זה לא מישהו אחר נכנס, אין לו מושג מה היה, מה האנשים יודעים או אמורים לדעת או מה היו הנושאים. ככה אני יודעת איפה הם נמצאים.

נוסף על תיאור העבודה בקהילת הסטאז' בהמשך ישיר של התהליך שהתרחש בלימודים לקראת תעודת ההוראה, מהציטוטים עולה כי המנחות חשות חיבור לסטודנטים, וחיבור זה יוצר בהן מוטיבציה להיות חלק מהקהילה. מנחים נוספים תיארו את ההמשכיות של העבודה עם סטודנטים שאיתם עבדו בלימודי התואר: "אני חושבת שמבחינתי זה היה המשך של הליווי שלי בשנה הקודמת כיוון שזה מה שעסקנו בו כשהם היו סטודנטים, זה מה שעשיתי איתם, איך מלמדים ביולוגיה". מנחה זו מתארת את למידת הוראת הדיסציפלינה כבסיס להמשכיות העבודה שלה ושל המשתתפים מהעבודה עמם כסטודנטים לעבודה עמם כסטאז'רים. שוויון בין מנחה לסטאז'ר אפיין חלק ממערכות היחסים. מנחה אחד הסביר כי כדי ליצור קשר מוצלח עם הסטודנטים יש לבוא אליהם ממקום שוויוני:

מבחינתי אני מתייחס לכל משתתפי הסדנה כאל אנשים שאני גם יכול ללמוד מהם. כלומר ברגע שאתה [מציג את עצמך] שאתה לא מעליהם... אתה יכול להביא... מודל שאני יכול ללמוד מהם... יש איזושהי הדדיות, וברגע שמי שעומד מולך מרגיש את ההדדיות הזו אז הוא כמובן מרגיש נתרם יותר ומשתף יותר ופתוח יותר.

התייחסות זו פותחת אפשרויות להדדיות ולהשתתפות משמעותיות יותר מצד הסטודנטים. אחד המנחים בחר להדגים גישה זאת בדיווחו על התייעצות כנה עם אחד הסטאז'רים: "אני יכול לפנות אליו ולבקש עזרה, ויעזרו לי. היה לי בעיה עם פיזיקה ברמה האישית עם הבן שלי, ופניתי לאיזושהי מורה בפיזיקה [סטאז'רית שלון] והתייעצתי. זאת אומרת הקהילה עברה לממדים אישיים". אומנם הקשר המתואר כאן הוא חד-צדדי; המנחה פונה לסטאז'ר בבקשה לעזרה אישית. אולם המנחה מתייחס גם למערכת יחסים לא פורמליים שהם הדדיים: "יש כאלה שאני איתם בקשר גם מחוץ לשעות העבודה... יש עוד אנשים אחרים שאני מאמין שאם אני אצטרך משהו בשנה הבאה ואני אפנה אליהם יעזרו לי כי אני מרגיש שאנחנו עברנו תהליך מספיק ארוך והיכרות". קשרים אלו יכולים לכלול בעתיד היוועצות הדדית בין המנחה לסטאז'רים, גם בעניינים שאינם קשורים לקהילה.

הקשרים האישיים התאפיינו גם בזמינות של המנחה לסטאז'רים. אחד המנחים הסביר כיצד הוא מציג בפני הסטודנטים את הזמינות שלו:

נתתי לסטודנטים את האפשרות, עם הטלפון. אמרתי להם "אתם מוזמנים לפנות אליי באופן אישי, כל בעיה שיש לכם אני זמין פה בשבילכם". והם פנו אליי... ואני שמח על כך, ואיפה שיכולתי עזרתי. זה הרבה יותר חשוב מעוד נושא כזה או אחר שמעבירים בקהילה.

דרך נוספת ליצור זמינות היא קיום מפגשים אישיים עם הסטאז'רים. מנחה אחת הסבירה: "[התקיימו] הרבה פגישות אישיות איתי ועם המנחה השנייה, או הזמנים האלה לפני השיעור, אחרי השיעור, שהרבה פעמים אנחנו נשארות, לפעמים אפילו שעה אחר כך... לדברים אישיים שלהם ועוזרים להם ככה בפרטני. אז אלה הדברים הכי משמעותיים". היא הוסיפה והסבירה כי שיחות אישיות אלה מהוות עבור הסטאז'רים מרחב בטוח לפרוק את רגשותיהם, לעומת בית הספר, שבו הם עשויים לחוש אי נוחות מול בעלי סמכות. יש לציין כי בין המנחים לבין הסטודנטים התקיימו שני סוגי קרבה: היכרות מהשנה הקודמת, ויחסים בין-אישיים יותר – כגון התייעצות אישית. כל המנחים שדיברו על היכרות קודמת עם הסטאז'רים מקורסים שלימדו היו מנחים מהאקדמיה, ואילו מנחים שתיארו יותר יחסים בין-אישיים היו המנחים מהשטח, שהם עצמם חוו את חוויית ההסבה מהיי-טק להוראה.

8. רכיבים המסייעים להתפתחות הקהילה ורכיבים הפוגעים בה

8.1 רכיבים המסייעים להתפתחות קהילה

בראיונות עלו התייחסויות שונות לאופן שבו המובילות ומנחי קהילות סמ"ל ראו את התהליך הקהילתי ואת יכולתם לחזק אותו. היכולת לזהות רכיבים שונים המסייעים לתהליך ולפתח אותם, ולחלופין, לזהות את האתגרים השונים ולתת להם מענה, ניכרה שוב ושוב בדברים שאמרו. דוגמה לרכיבים חיוביים אפשר למצוא למשל בהתייחסויות לשקיפות ולאוטונומיה בקהילה, לאמפתיה ולמענה לצורכי המנחים. מטבע הדברים, מובילות קהילת מנחי סמ"ל התייחסו בדבריהן בעיקר לקהילה אותה הן מנחות, ואילו מנחי קהילות הסטאז' התייחסו לקהילות שלהם.

שקיפות. אחד העקרונות שעמד לנגד עיני המובילות בהקמת הקהילה היה הצורך לשקף למנחים את התהליך, גם כלקח מן הקשיים שנתקלו בהם בתחילתו, וגם מתוך ההערכה שחשו כלפיהם: "אני חושבת שהמשתתפים היו זקוקים להבין מה המטרות, לשם מה הוקמה הקהילה, מה רוצים להשיג", אמרה אחת המובילות, "מה מזה [התהליך הקהילתי] עונה על הצרכים שלהם? מה מזה לא עונה על הצרכים שלהם. לתת להם לשאול שאלות איך הקהילה תעבוד?"

אוטונומיה. לצד ההבנה כי המנחים זקוקים לשקיפות בתהליך, גרסו המובילות כי תהליכי הלמידה הטובים ביותר בקהילה יתקיימו אם יינתנו למנחים אוטונומיה וזמן ללמוד בעצמם, ללא התערבות של גורמים נוספים. דבר זה בא לידי ביטוי בשיח שקיימו על כניסת המובילות וגורמים אחרים לחדרי הלמידה בזום, למשל. אחת המובילות אמרה כי: "אני לא נכנסת. אני סומכת עליהם. אני רואה אחרי זה את התוצר שהם מביאים מהחדר. אני מרגישה הרבה פעמים שזה מיותר שאני אכנס. הם לא צריכים גננת שם בשביל להחזיק את זה".

אמפתיה. המובילות זיהו כי טיפוח של מערכת היחסים שלהן עם המנחים יחזק את תחושת הקהילתיות, וכי הבעת אמפתיה – בפרט בתקופת הקורונה, המאופיינת באי ודאות רבה – תסייע בחיזוק הקהילה, בהובלתה ובהבנת צורכי המנחים בצורה טובה יותר. אחת המובילות הסבירה כי "בעת הזאת נדרשנו להיות מובילות אמפתיות, מאוד מאוד עם הדגש על להקשיב, לשמוע... קיבלנו מזה כל כך הרבה והבנו איפה היו ה-black spots שנעלמו בסטאז'... עלו שם דברים מאוד חשובים". רגישות זו סייעה להן לזהות קשיים שחברים מסוימים בקהילה התמודדו עימם, ולפעול להפיכתם לסוכני השינוי בקהילה באופן שחזק את השותפות שלהם, ובהתאמה גם את הקהילה כולה. כך למשל, אמרה אחת המובילות:

היה לנו מישהו שהתנדנד מבחינת המשך בקהילה, והוא כל הזמן דיבר על הצורך של לעבוד על הנחיה. החלטנו לגייס אותו לשתף, לקחת מקום. עשיתי איתו הכנה למפגש שבו הוא שיתף את דרך העבודה שלו כמורה בבית ספר, את התפיסה שלו כשהוא מוביל את הקהילה [שלו]... ומתוך זה בעצם זיקקנו את מה שהוא הביא אחר כך לקהילה. אני חושבת שהוא הרגיש מועצם אחר כך, הוא קיבל פידבקים נהדרים ומאוד השתנתה הפוזיציה שלו בקהילה.

הטרוגניות. המובילות ראו בהטרוגניות של קהילת מנחי סמ"ל אתגר אשר יכול לשפר ולקדם את הקהילה, ולסייע לה להשיג את מטרותיה. אחת המובילות התייחסה למורכבות בקהילה ולאופן שבו מורכבות זו נכחה במערך השיקולים של המובילות: "[ישנה] ההטרוגניות של תחומי הדעת, [לצידה] נוצרה הטרוגניות נוספת בתוך הקהילה הזאתי של גישות שונות להכשרה, שזה אתגר נוסף, מה אתה עושה מול השאלה הזאת?" מנחה נוספת ראתה את הערך הגדול שההטרוגניות בתחומי הדעת מביאה לקהילה:

אני מאוד שמחה שמורה למתמטיקה שומע איך המורה לביולוגיה מלמדת ביולוגיה דרך האקטואליה. המורים למתמטיקה נמצאים במקום אחר. בהתחלה הם היו מאוד בהתנגדות, אבל לאט לאט הם הבינו, ואללה, אפשר גם אחרת. וזה, זה הפך להיות הרבה יותר... כי הדיבור ביניהם, בין התחומים השונים, הוא דבר שאני חולמת עליו הרבה זמן. אותם מקצועות ה-STEM כן? שביחד מדברים ומחזקים את ההוראה, זה דבר נפלא.

המורכבות שיצרה ההטרואגניות הרבה דרשה מהמובילות להעמיק בחשיבה על הלכידות בקהילה ועל הדרכים להשגתה. הן פעלו באופן מודע כדי לקרב ולחבר את המנחים זה לזה.

אין לזה [ליצירת הקהילה] שום סיכוי לקרות בלי שאנשים קצת מכירים אחד את השני. קהילה זה לא רק לפי הסטנדרטים האם חוקרים את הפרקטיקות. יש איזשהו דבק, והדבק הוא היחסים. אני יכולה להגיד שכפיצוי לחסר הזה, אנחנו ניהלנו יחסים בדרך אחרת [מזו] שאני רגילה בניהול קהילה. [סייענו ליצור] הרבה קשרים אישיים מעבר למפגשי הקהילה.

מטרה משותפת. אחד ממאפייני הקהילה שהמנחים ציינו פעמים רבות הוא המטרה המשותפת. מנחים רבים ראו בה את הסיבה לקיומן של קהילה זו ושל קהילות אחרות. כפי שאמר אחד המנחים, המטרה המשותפת היא מהות הקהילה וההצדקה לקיומה: "קהילה בכלל בחיים זה בעצם קבוצה של אנשים שיש ביניהם מכנים משותפים ומטרות משותפות". כך עולה גם מדבריו של מראיין נוסף: "קהילה היא פלטפורמה שמאפשרת לאנשים להשיג את המטרות שלהם המשותפות, המטרה שבשבילה הם באו". חלק מהמנחים אף אמרו כי מעבר לכך שהמטרה המשותפת היא מאפיין מהותי להגדרת הקהילה, הרי היא הגורם המקשר בין חברי הקהילה. כך אמר אחד המנחים בהקשר לקהילת הסטאז': "מה שמחבר את האנשים זה איזשהם תחומי עניין משותפים, מטרות משותפות, יעד משותף". היו מנחים שהסבירו כיצד מתוך המטרה המשותפת יכולים להיווצר שיתופי פעולה גם מחוץ למסגרת הפורמלית של הקהילה: "אם יכול להיות ששני אנשים בתוך הקהילה הזאת או שלושה יחליטו שיש להם איזושהי משימה משותפת או אתגר משותף והם רוצים עכשיו לעבוד עליו ביחד בלי קשר למפגשים שלנו". מדברי המנחה עולה כי כאשר יש מטרה משותפת חשובה דייה היא יכולה ליצור חיבורים גם מחוץ לזמן הרשמי של הקהילה. כשעלה נושא קהילת מנחי סמ"ל אמרו חלק מהמנחים כי לא תמיד הורגש שהמטרה שלשמה התכנסו לקהילה אכן מתממשת: "הרבה פעמים אני הרגשתי שאני לא מבין מה אני עושה שמה... איך מה שקורה שם קשור למוסבי הוראה. באתי במטרה מסוימת... במילים עדינות זה לא היה מועיל". מדברים אלה עולה כי כאשר התחושה היא שמטרת הקהילה אינה מתממשת עולות תחושות של תסכול וחוסר תועלת.

שוויון. חלק מהמנחים תיארו את השוויון בין חברי הקהילה כמאפיין חיוני לקיום קהילה: "התייחסות של שווה בין שווים". אחת המנחים אף הסבירה כי קבוצת הסטאז', במהותה, אינה יכולה להיות קהילה, מחמת חוסר השוויון: "המודל שלי יש בראש לקהילה, הוא מודל הרבה יותר שוויוני... שסדנת סטאז' רוצה להיות קהילה, יש בה משהו בעייתי, מראש, במודל, כי אין דרך שזה יהיה שוויוני". המנחה מתארת את חוסר השוויון בקבוצת הסטאז' כחיסרון מובנה שאין דרך לעקוף אותו. אותו מנחה משווה את רמת השוויון בקהילת הסטאז' לזו שיכולה להתקיים בקהילת מנחי סמ"ל, שבה לא קיים החסם המובנה: "אבל בקהילת [סמ"ל] אני כן חושבת שזה משהו [השוויון] שיכול להיות, זאת אומרת, אין פה הבעיה הבסיסית... הסתירה הלוגית לא קיימת בקהילת המובילים".

שיתופיות. הדגש שניתן בקהילה על שיתופיות, והערך הטמון ביישומה הנכון, שבו ועלו בראיונות. כך למשל אמרה אחת המרואיינות כי בקהילת מנחי סמ"ל "יש שיתוף אמיתי, יש שיתוף של הצלחות וכישלונות, אנשים מרגישים שהם יוצאים ממפגש כזה עם אנרגיה מבחינת הגיבוי שהם קיבלו, התמיכה והאמפתיה וכולי". חלק מהמנחים אף העידו כי הם תופסים את השיתופיות כערך בסיסי של קהילה מקצועית לומדת: "הם באמת שיתפו בינם לבין עצמם המון", אמר אחד המנחים, בהתייחסו לקהילת הסטאז' שהוא מוביל. "חוויות שהיו להם, הישגים, קשיים, אכזבות הצלחות, זה היה מאוד יפה. קהילה תוססת מאוד". אחרת הוסיפה כי "[המנחים] המשיכו את מסורת העבודה המשותפת שם [בקהילות במוסדות השונים] לשתף בתוכני שיעור שהם עשו, דברים שעבדו להם, דברים שפחות עבדו. צריך לזכור שזה גם היה חלק מההדגשים של ההכשרה, הם נכנסו לתוך עולם שבו היו צריכים ללמד מרחוק". הפעילות השיתופית במפגשי הקהילה תרמה להבנת המנחים כי הבעיות שהם מתמודדים עימן משותפות, לרוב, לכלל הקהילות:

ראיתי שגם אחרים מתמודדים עם דברים דומים [לאילו שעימם אנו] מתמודדים ושנחנו יכולים לתרום אחד לשני וזו מהות הקהילה בעצם, השיתופיות הזאת, אז גם אני נתתי קצת, העברתי שמה איזשהו נושא שהוא מאוד יקר לליבי וגם כל אחד, הרבה מאיתנו העבירו נושאים... השיתופיות היא המפתח לדעתי לכלל הקהילות האלה [קהילות הסטאז'].

למידה שיתופית. המחקר מזהה שלוש רמות של למידה שיתופית (Reinecke, 2018). הגדרות אלו מדויקות מאוד וההבדל ביניהן לעתים קטן. בציטוטים של המנחים עלו התייחסויות רבות המתאימות להגדרות אלו, אך לא תמיד היה ברור לאיזו הגדרה בדיוק הן מתאימות. בפסקאות הבאות ניסינו להתייחס למידע בצורה מדויקת ככל האפשר:

1. Sharing: תהליך חד-צדדי שבו אדם משתף אחרים ברעיון או בתוצר מוגמר, כדי שיוכלו ללמוד ממנו ולעשות בו שימוש בעצמם.
2. Cooperation: תהליך משותף ומכוון ליצירת תוצר, שמתקיימת בו חלוקת עבודה ברורה בין חברי הצוות.
3. Collaboration: עבודה משותפת לאורך כל תהליך היצירה, שבמסגרתה כל אחד מחברי הקבוצה מחויב לביצוע המשימה כולה.

רבים מהמנחים תיארו את ההשפעה של שיתוף הפעולה בקהילה על אופן עבודתם. אחד המנחים אמר כי שיתוף הפעולה קשור במישרין להבנה שלו את מהות הקהילה: "קווים כלליים שהם קווים של קהילה שזה שיתוף פעולה, שזה עבודה משותפת, הפריה הדדית, תמיכה הדדית, פתיחות". אחר הוסיף, בהתייחסות לקהילת הסטאז': "עבדנו בסינרגיה מוחלטת. הסטאז'רים של המתמטיקה עבדו איתי אחרי שנה כמעט אינטנסיבית... ובהיכרות די אינטימית, כולל המון שיתופים בינם לבין עצמם, והעסק תפקד היטב". אפשר

להסיק כי מנחה זה מתייחס לרמה השלישית של השיתוף (Collaboration), ומתאר מחויבות של כל חברי וחברות הקהילה למשימה.

אחד הביטויים של שיתוף פעולה בקהילה מקצועית לומדת הוא למידה שיתופית. מנחים מעטים דיברו על התופעה, ואלה שהתייחסו אליה אכן הציגו זוויות שונות של למידה מסוג זה. אחד המנחים הסביר אותה בדרך הפשוטה ביותר: "הם [קהילת הסטאז'] לומדים ביחד, הם מלמדים אחד את השני". ציטוט זה מתאים לרמה השנייה של שיתוף פעולה (Cooperation). מנחה אחר הסביר את המשמעות של יצירת הידע בקהילה: "בקהילה הידע נבנה מתוך הקבוצה, והקהילה רלוונטית לחבריה". כאן קשה להתאים את הציטוט להגדרה מדויקת, אך ניכר כי המנחה מכיר בחשיבות שיתוף הפעולה להצלחת הקהילה. מנחה שלישי התייחס ללמידת העמיתים והראה כיצד המנחים עצמם ארגנו את הפעילות כך שתעודד שיתוף פעולה (Sharing): "אפילו בלמידת עמיתים – ביקשנו מכל אחד להביא דוגמאות מה הצליח לו בזה ומה לא הצליח, אז שמישהו מביא דוגמה. הוא עושה סימולציה עלינו כקבוצה וכל העמיתים וכולל אני לומדים ממנו ואחרי זה מנתחים ביחד". למידת עמיתים כפי שהיא מתוארת לעיל מעצימה את המתמחה במקור השראה לעמיתיו.

תמיכה ותרומה. אחד המאפיינים של קהילה מוצלחת הוא היכולת של חבריה לתמוך זה בזה. אחד המנחים התייחס לכך ואמר: "[בקהילה יש] ערבות הדדית, אמפתיה, תמיכה... המענה הרגשי כשאתה מקבל טלפון מחבר בקהילה... אחת המורות כותבת בקבוצה ש... ואחד המורים מיד עונה, עוד לפני שאני [המנחה] קראתי את ההודעה". אחרת אמרה, בהתייחסות למהות הקהילה, "ש[קהילה] זו קבוצת אנשים שעושה משהו שקשור אחד לשני, שמתכנסת יחד, משתפים, ומכירים אחד את השני ותומכים... זה קהילה כשפועלים מבחירה ומשתתפים בזה ברצון". השאלה על התרומה שיש לחברות בקהילת מנחי סמ"ל עבור המנחים גררה התייחסויות למידת המעורבות של כל אחד ואחת מהמנחים: "זו שאלה שכל הזמן שאלנו", אמרה אחת המנחות.

מה מידת התרומה של בנאדם לקהילה? האם הקהילה רק תורמת לו או שהוא תורם גם לה? זו גם שאלה, מה זה קהילה? האם אנחנו תורמים לך ואתה יושב בכיסא והתרומה שלך באה לידי ביטוי רק בקשקוש מדי פעם? כמו עד כמה החץ הוא דו-כיווני לתוך הקהילה ומחוצה לקהילה? אחרת אמרה כי "קהילה זה כשאני עושה למען אחרים, וגם אני מוכנה לקבל מאחרים. אני לא רואה בזה בושה, או קיי? קהילה זה שיתופיות בכל מיני דרגות, בכל מיני תחומים בחיים".

חברות. חלק מהמנחים עמדו על הפן החברתי של קהילת הסטאז'. אחת ראתה חברות כמצב אידיאלי שאמור להתפתח מתוך הקהילה, ולא קבעה אם מצב כזה אכן נוצר: "כשהחברים של הקהילה מרגישים גם שייכות, וגם רצון לתרום לקהילה, וגם מחויבות... לחברים בקהילה. כמובן אני מדברת על משהו אופטימלי... אכפת לא רק מעצמם, גם מאחרים". פרספקטיבה אחרת להסתכלות על למידה חברתית היא כמודל קהילתי המחזק את

הרלוונטיות, כפי שאמר מנחה אחר: "קהילה בגדול זה כשהלמידה היא חברתית, היא שיתופית". מנחה אחר השתמש במונח "חברתי" כדי לייצג שותפות: "בקבוצת וואטסאפ הייתה קבוצה, שבה הם למדו ביחד את השנה [שעברה] והמשיכו את מסורת העבודה המשותפת שם ברמה של חצי חברתי כזה". הצלחת החברות בקהילת סטאז' באה לידי ביטוי אצל אחד המנחים, שציין ערוצים מגוונים של חברות מחוץ למסגרת הקהילה עצמה: הרבה פעמים נוצרת גם חברות אמיתית שהיא מעבר לתחום שבשבילו הם באו... הם פשוט נפגשים מדי פעם בקבוצות קטנות, מכירים את המשפחות שלהם, יוצאים עם הילדים... זו פתיחות, זו איזושהי מוטיבציה, מטרות, זו תחושה שאתה יכול לתרום ולהיתרם מתוך קבוצה. לסיכום, ארבעת המנחים שהוזכרו לעיל תפסו את החברות בדרכים שונות. למרות השוני, כולם מסכימים שמאפיין החברות יכול להיות משמעותי בלמידה המקצועית וברמה האישית.

8.2 רכיבים הפוגעים בהיווצרות קהילה

לימוד מרחוק. בשל משבר הקורונה הוקמה קהילת מנחי סמ"ל מראש בצורה דיגיטלית. מרבית מפגשי הקהילה התקיימו בזום, ורק מפגשים ספורים התקיימו פנים אל פנים. מובילות הקהילה לא דיווחו על קושי מצידן להוביל את הקהילות מרחוק, אך היו ערות לקושי שהובלת קהילה דיגיטלית יוצר בקרב המנחים, ולחששות שהדבר מעורר בהובלת קהילות הסטאז'. כך למשל, אמרה אחת מהן: "האנשים האלה [המנחים] לא נפגשו עם הקהילות שלהם. הם גם ניהלו אותן מהזום. אין לי ספק שהזום מהווה מחסום מאוד גדול". המובילות דיווחו כי גם המנחים העלו את הקושי הזה, וחלקן אף טענו כי מפגשי הקהילה צריכים להתמקד יותר בהקניית כלים לניהול קהילה מרחוק. אחת המובילות הזכירה ביקורת שמתחו מנחים על ניהול המפגשים בזום: זה היה הרבה יותר מאתגר. [המנחים התלוננו] "בשביל מה אני צריך להגיע לכאן? למה אתם מקשים עלינו בזמן הזה? אנחנו בזמן קורונה, אנחנו בהמון שעות זום, אתם לא נותנים לנו שום דבר, אתם לא נותנים לנו כלים דיגיטליים, אתם לא נותנים לנו ערך לזה, אז בשביל מה אנחנו צריכים לבוא?" עד שהם הבינו שהידע נמצא אצלם. הכוח אצלם.

אותה מובילה דבקה בעקרונות הקהילתיים, ולדבריה, התהליך השיתופי שהתקיים בקהילה הציע מענה מתאים לסוגיה זו.

השתתפות מרצון. מנחים שונים ראו באופן שונה את העובדה כי ההשתתפות בקהילת הסטאז' היא חובה עבור המוסבים. כך טען אחד המנחים: "אתה צריך להיות נוכח, קשוב, מכיל, [כלפי] אנשים שנמצאים שם, להביא את עצמך לקבל מענה לצרכים שלך... קהילת סטאז' היא קהילה קצת שונה כי שוב עדיין יש את החובה שלהם לקבל סטאז', מבחינת משרד החינוך". דעה זאת מצאה הדים אצל מנחה אחר, שהשתמש בדוגמה של קהילה

בארגון "אלכוהוליסטים אנונימיים", מסגרת שבית המשפט מחייב את ההשתתפות בה. במקרה זה המנחה שוקל את משמעות השתתפות בקהילת חובה:

האם זה מפגש... אלכוהוליסטים אנונימיים בסגנון של מורים שחובה להגיע ולכן אני מגיע ואני אשב בכיסא עד שבית המשפט יחרוץ את דיני ואני אגמור את השעות ואלך הביתה? או האם זו קהילה שיתופית שאנשים באים [באופן] וולונטרי? ... אז פה התחיל קושי מאוד חזק. מה זה המושג קהילה?

מנחים אחרים ראו דווקא את ההיבט החיובי של ההכרח להשתתף. אחת המנחות הדגישה את ההחלטה של המוסבים להשתתף מתוך התעניינות: "זה החלק הטוב שבמסגרת. זה מחייב ואז הבנאדם כבר מגיע אז הוא כבר שם... הם אוהבים את זה... אני באה רק ממקום נקי שזה מעניין אותי. או.קיי? ואז אני לא אבוא אם זה לא מעניין אותי... ואני כולי שם". מנחה אחרת הזכירה כי המוסבים יכולים לבחור בין השתתפות בקהילה לבין השתתפות בסדנת סטאז' מסורתית. לדעתה, ההחלטה להשתתף בקהילת סטאז' היא אות לרצון לשותפות בשלב זה של הכניסה להוראה: "הייתי אומרת שזו קבוצת אנשים... שמתכנסת יחד לעשות משהו שקשור [אחד לשני], משתפים, ומכירים אחד את השני... ככה, הייתי אומרת שזה קהילה... מתוך בחירה ומשתתפים בזה ברצון".

משך זמן. הזמן הקצר שניתן להקמת הקהילה, ומשך הפעילות המוגדר שלה, השפיעו על ראייתם של המובילות והמנחים את התהליך. אחת המובילות הבהירה כי בעיניה תהליך הקמת קהילת מנחי סמ"ל התרחש בצורה מלאכותית ומהירה מדי:

זה לא מספיק שאומרים לאנשים לשתף. לפעמים זה לא עובד. אחד הדברים שאנחנו בעצם אמרנו לעצמנו, שאנחנו לא רוצים לתת לתהליך [להתנהל בקצב הרגיל]. אני מרגישה כאילו הוספנו הורמונים. הורמוני גדילה. זה לא היה צריך להיות בקצב הזה. זה קצב מאוד מהיר.

מנחים אחדים התייחסו למשך הזמן שהקהילה שלהם קיימת. אחד תיאר את משך פעילות הקהילה כפונקציה של קיומה: "[אם] זה קצר טווח אז זו לא קהילה". אחר ציין כי כדי לייצר קהילה מגובשת נדרשות כמה שנים:

אולי בשנה הבאה כאשר נמשיך עם [קהילת] מורה חדש... אבל תראה, אם מסתכלים נניח על קהילות החמש [הכוונה ככל הנראה למועדון החמש, קהילות מורים שמטרתן לשפר לימודי מתמטיקה חמש יחידות] או על כל מיני קהילות אחרות, לוקח להם כמה שנים להפוך להיות לקהילה מאוד מגובשת.

הבחירה של המנחה להשוות בין קהילת מנחי סמ"ל והסטאז' לקהילות מועדון החמש מעידה על תסכול שלה מההבדלים ביניהן, ומהקשיים שחוו חברי קהילת הסטאז' וקהילת מנחי סמ"ל בתהליך הפיכה לקהילה, מחמת פרק הזמן הקצר שניתן להם לעשות זאת. המנחה מקווה כי לאחר שנה נוספת, שבה חברי הקהילה והמנחים יהיו שותפים בקהילת "מורה חדש", תתאפשר יצירה של קהילת סטאז' משמעותית יותר. אחד המנחים אף אמר

כי אחת הסיבות שהקהילה לא התממשה במסגרת הסטאז' היא משך הזמן הקצר של פעילותה: "אני לא חושב שאנחנו יכולים להגדיר שמה שהשגנו זו קהילה... צריך לראות מה ריאלי להשיג במשך שנה אחת". מהציטוטים הללו ומאמירות נוספות של המנחים עולה כי קיים תסכול באשר למשך הזמן הקצר של קיום הקהילות. לצד זאת, בקרב חלק מהמנחים יש אופטימיות כי שנה נוספת של פעילות תוביל ליצירת קהילה מגובשת יותר

9. רפלקציות על התוכנית: אפקטיביות והמלצות לשינוי

9.1 תחושת האפקטיביות של קהילת מנחי סמ"ל עבור המנחים

בקרב המובילות שררה תמימות דעים כי התהליך שמתקיים בקהילת מנחי סמ"ל צריך לשמש דוגמה ומודל לתהליך הסטאז' כולו, גם בשל הצלחתו וגם בשל העובדה שבסדנאות הסטאז' כבר קיים הבסיס לכך. כפי שאומרת אחת המובילות:

אני חושבת שהיה רעיון נהדר להרחיב את הנושא של קהילות לכל [תהליך] הסטאז'. נוצר שם [בסדנאות הסטאז'] תהליך של חיבור וגם זה בנוי המון על שיתוף. יש שם יסודות קהילתיים ראשוניים, אבל לעשות מודל של קהילה לומדת היה משדרג את זה.

גם מנחים רבים התייחסו לתחושת האפקטיביות של המפגשים בקהילת מנחי סמ"ל ולתחושת הקהילתיות בקרב חברי הקהילה. התגובות היו משלושה סוגים: התלהבות והערכת הקהילה והלמידה המקצועית בה; ספקנות ושלילת החוויה; מעבר מחוסר הבנה והזדהות עם הקהילה וערכיה לעמדות חיוביות. מדובר בשתי תקופות של פעילות קהילת מנחי סמ"ל: מועד האביב/קיץ של ראשית התוכנית בשנה תש"ף, והמשך הפעילות בשנת הלימודים תשפ"א, אחרי ששתיים מהמנחות התחלפו. לתגובות התלוו ניואנסים מגוונים, שבאמצעותם המנחים ביטאו דעות ונימוקים שונים זה מזה. היות שמחקר זה נוקט שיטה איכותנית, הוא מבקש לזהות תמות ומגמות הנובעות מתוך הנתונים. הגישה אינה כמותית, ולכן לא נעשה ניסיון להכריע מהי דעת הרוב, אלא לחשוף מגמות שונות.

המנחים שהרגישו שהפיקו תועלת מהשתתפותם בקהילת מנחי סמ"ל ציינו כמה מאפיינים שהועילו להם. עבור רבים התרומה העיקרית הייתה בהבנת התהליך הקהילתי והמיומנויות הנדרשות להנחיית קהילה. "למדתי הרבה", אמרה אחת המנחות, "המון דברים שקשורים בקטע הרגשי-חברתי. מאוד שמים דגש [גם] על כל מיני פירוטכניקות בזום... אנשים נותנים הרבה רעיונות איך לבנות מפגש ולשתף". מנחה זו מתייחסת לתרומת מובילות הקהילה והעמיתים, האופיינית לקהילה מקצועית לומדת. מנחה נוסף הזכיר את הערך שקיבל

מהחברים בקהילה: "התרומה העיקרית הייתה התכנים שלא ה[מובילות] הביאו, אלא יותר השותפים במכללות האחרות. מה הם עושים בקהילות שלהם... גם זה היה משמעותי". מנחה אחרת התייחסה לחקר הפרקטיקה בקהילת מנחי סמ"ל ולאפקט המשמעותי שהיה לחקר זה על עבודתה – עד כדי יצירת שפה חדשה משותפת בין אנשי הקהילה, תופעה אשר מאפיינת קהילה מקצועית לומדת מוצלחת.

[המובילות] נתנו זמן בתוך המפגש להביא ייצוגים מהקהילות... במפגשים האלה אני מרותקת. ויש אחר כך שיח על זה ואת רואה את האנשים המיומנים... אני מרגישה שהתפתחה לה שפה חדשה בקהילה... אנחנו משתמשים באותן מילים כדי לייצג מה שאנחנו רוצים להגיד. ובניית שפה – זה אחד הדברים הכי חשובים... [וכעת] גם בבית ספר אצלי אני מדברת בשפה הזו... קרה פה משהו מקצועי מדהים.

היבט אחר של אפקטיביות התמקד באי התאמה של הקהילה למנחה ספציפית, למרות הערכה חיובית של הקהילה עצמה. אחת מהמנחות מהאקדמיה הביעה דעה זו: "אני חושבת שהייתה קהילה, [אבל] אני אישית לא הייתי מחוברת לקהילה. בתור צופה מהצד אני חושבת שכן היו שם חברי קהילה שהיה ביניהם חיבור והיה ביניהם שיתוף והייתה ביניהם למידה הדדית".

חלק מהמנחים הסבירו שהקהילה השתפרה לאורך זמן, במיוחד מהתקופה הראשונה באביב/קיץ להמשך בשנת הלימודים העוקבת. היו בהם שתיארו את תחילת התהליך, שאופיינה בחוסר ודאות, כקשה ומורכבת, אך חשו שעם הזמן שחלף התחדדה ההבנה של התהליך הקהילתי ושל הערך שביא להם כמנחים וכמורים. כך למשל, תיאר זאת אחד המנחים:

בתחילת הדרך אני וגם אחרים שכמוני לא ממש הבנו מה הרעיון, למה זה צריך להיות קהילה... זה היה מאוד לא ממוקד... הרבה פעמים הרגשתי שאני לא מבין מה אני עושה שם, איך מה שקורה שם קשור למוסבי הוראה... לאורך הזמן אני חושב שכולם הבינו מה החוזקות וגם מה אפשר לעשות יותר טוב. וגם המנחים התחלפו אז הם גם הפנימו יותר מה עושים ומה טוב לנו, אז זה ירדה לי קצת ההתנגדות.

מנחה אחר התייחס גם הוא לזמן שנדרש לו כדי להפנים את הערך שבחברות בקהילה, ולאופן שבו הפנמה זו סייעה לו בהובלת קהילת הסטאז':

אני מרגיש חלק מקבוצת אנשים שאני יכול לפנות אליהם ולהיעזר בהם. אלו תובנות שנפלו תוך כדי ולקראת האמצע [של פעילות הקהילה]. שבעצם אני חלק, אני עובר את תהליך הקהילה בעצמי, ואני חושב שכולנו הפנמנו את זה פתאום. כולנו עוברים תהליך של קהילה... מה קורה לנו בינינו לבין המנחים האחרים? אני חושב שההפנמה הזאת גם עזרה לנו להפנים מה אנחנו עושים עם החבר'ה שלנו [בקהילות הסטאז'].

לעומת זאת, היו כמה מנחים שטענו כי קהילת מנחי סמ"ל לא שקולה לקהילת הסטאז' שהם מובילים. לדוגמה, מנחה שהשוותה בין הקהילות טענה שקהילת הסטאז' נהנתה מיתרון על פני קהילת מנחי סמ"ל, משום שחבריה היו מגובשים מהשנה הקודמת, שבה למדו יחד בקורסים אקדמיים שונים.

אני לא מרגישה שהקהילה הזאת [סמ"ל] הייתה משמעותית מבחינתי. לא מבחינת התכנים, לא מבחינת המפגשים. היה קצת חיבור בגלל שהקהילה שלנו [קהילת הסטאז'] הייתה מאוד מובנית מהתחלה. היה לנו מאוד ברור מה אנחנו הולכים לעשות. עבדנו עם קהילה בנויה של סטודנטים, זאת אומרת לא היינו צריכים לבנות קהילה. המנחות [של קהילת הסטאז'] וכל מי שהיה מעורב בתהליך היה מאוד מאוד מחויב, היה שם רצון מאוד גדול, ברור לי שזה היה תהליך שהשקיעו בו הרבה מאוד מחשבה ועשייה.

ייתכן שהתחושה שהמנחה מתארת נובעת גם מההרגשה שקהילת מנחי סמ"ל הייתה לא רלוונטית לצרכיה, וכי, כפי שהיא אומרת, את קהילת הסטאז' לא היה צורך לבנות (פורמלית לפחות). עם זאת, ראוי להדגיש כי תהליך ההקמה והגיבוש של קהילה מקצועית לומדת טומן בחובו יותר מהתארגנות פורמלית דוגמת זו המתוארת, וכי היה צורך גם לפעול לגיבוש קהילת הסטאז'.

מנחה אחרת השוותה גם היא בין שתי הקהילות, והדגישה שקהילת הסטאז' שלה הצליחה יותר מאשר קהילת מנחי סמ"ל. למרות זאת, היא גם הפיקה תועלת מן הקהילה. "הרגשתי שנוצרת קהילה פחות חזקה מאשר עם קהילת הסטאז'רים. אולי כי לא נפגשנו פיזית. מבחינת נושאי עניין משותפים, שכן זה קיים, ואני כן מקבלת מהקבוצה דברים שעוזרים לי".

קולות אלו מצביעים על החשיבות שיש לחיבור חברתי להצלחת הקהילה. חלק ניכר מהשבחים ומהביקורת על אודות קהילת מנחי סמ"ל מבוסס על הזדהות עם חברי הקהילה, או על ניכור מהם. מבחן נוסף של הקהילה הוא במידת המענה שהיא סיפקה לצורכיהם של המנחים. אלו שהעריכו בחיוב את הקהילה הרגישו לרוב שהקהילה ענתה על צורכיהם, ואילו אלה שמתחו עליה ביקורת לא חשו כך.

9.2 ההשפעה של קהילת מנחי סמ"ל על קהילות הסטאז'

כשהמנחות נשאלו כיצד, בעיניהן, השפיעה ההשתתפות שלהן בקהילת מנחי סמ"ל על אופן ההנחיה שלהן בקהילת הסטאז', התחלקו התשובות לשני נרטיבים עיקריים: האחד עסק בכלים ובמתודות שלמדו ממובילות קהילת מנחי סמ"ל ויישמו אחר כך בקהילת הסטאז' שלהן, והאחר עסק בתרומה הכללית של החברות בקהילה ובערך שהפיקו מהלמידה השיתופית בה. כך למשל, אמרה אחת המנחות מהשטח כי קהילת מנחי סמ"ל "משפיעה מאוד כי גם נותנת רעיונות גם מקור לתמיכה, היא משמעותית". "לקחתי כלים...", אמרה אחרת. "היו דברים שהיו לי רלוונטיים, ובהחלט הפכו להיות אצלי במודעות, בשיקולי דעת, אני קלטתי אותם". מנחה מהאקדמיה הזכיר את "תאוריית ההכוונה העצמית" של ראיין ודסי (2011), שנלמדה בקהילת מנחי סמ"ל:

"Self Determination Theory, לא הכרתי אותה. דיברו על SDT כדי לזהות גורמים מוטיבציוניים במוסבים. אנחנו לקחנו את זה ועשינו מזה סדנה, [כדי] שהם [המוסבים] יזהו גורמים מוטיבציוניים בעצמם". רבים מהמרוויינים ציינו כי למדו הרבה מהקשבה למנחים ממוסדות אחרים, וכי למידה שיתופית זו, אשר התבססה על מידע פרקטי שהביאו המנחים מהשטח, הובילה ליישומו בקהילות שלהם. כך למשל אמרה אחת המנחות כי "השיתוף בין האנשים על פרקטיקות שהם עושים היה מעניין... היה צוות שעשה ראיונות אחד על אחד עם הקהילה ושמע על קשיים וגם אנחנו עשינו את זה. זה היה מוצלח כי אחרי זה הרגשנו שכל אחד מקבל את תשומת הלב שלו". אחרת הוסיפה כי "מישהי הכינה מערך שיעור במצגת, לקחתי את זה אליי. החבר'ה ממכללת X פיצחו שוב איזה נושא אחר והשתמשנו ושיתפנו איך זה עבד בקבוצות שלנו. [אלו] דברים שכאילו צצו מהשטח". מנחה נוסף סיפור כי צוות מנחים ממוסד אחר שימש עבורו מקור להשראה:

הקטע הזה של ללמוד מתפיסות שגויות... לקחתי את זה משני מנחים שהראו מצגת, וגם איזושהי משימה שהם עושים לסטאז'רים, של איך הם מנחים אותם ללמוד מטעויות של תלמידים. איך לקחת את זה כפדגוגיה של ללמוד מטעויות. לקחתי גם דברים דידיקטיים כמו כל מיני תרגילים של מה אני כבר יודע על בית הספר שלי... תרגילי פתיחה מה אני עושה בשביל לחבר את הסטאז'רים למפגש עבשיו.

9.3 המלצות לשינויים בקהילת מנחי סמ"ל

כשנשאלו המנחים מה היו משנים בעבודתה של קהילת מנחי סמ"ל, התייחסו רבים מהם למתח הקיים בקהילה בין הפדגוגיה וההכשרה להוראה בכלל לבין ההכשרה בתחום הדעת בפרט – הכשרה שקהילת מנחי סמ"ל, בהיותה קהילה הטרוגנית, אינה יכולה להציע. אחד המנחים תיאר זאת כך:

כל הזמן הייתה שאלה [בקהילת מנחי סמ"ל] של איזון בין דיונים בתחום הדעת – הפדגוגיה של מתמטיקה או של כימיה – לעומת שיח כללי על ניהול כיתה, קשר עם תלמידים, כל הדברים הגנריים בהוראה... מה האיזון הנכון בין תחום הדעת לבין ההנחיה הגנרית? ואילו פתרונות אפשר לתת למורים שיש להם גם צורך בהנחיה בתחום הדעת עצמו? זאת נקודה אחת [שחשוב] לשנות.

"אני מרגישה", אמרה מנחה נוספת, "ש[המנחים] זו אוכלוסייה מאוד איכותית, אבל כשאנחנו מדברים על דיסציפלינה, אני הרבה יותר צריכה חשיבה דיסציפלינרית. וזו קהילה שלא יכולה לתת לי מענה... הם לא מכירים את הקשיים שלנו, לא מכירים את הכלים שלנו". מנחה זו מבטאת את החסר שחשה בהכשרה בתחום הדיסציפלינרי ואת רצונה בהעמקה בנושא בעתיד.

אחת המנחות מהאקדמיה אמרה כי הייתה רוצה שהתוכן בקהילה יהיה מדויק יותר לעבודה עם המוסבים בקהילות, ופחות לחברות או להובלת קהילה: "[צריך ש]גם העבודה עצמה, בקהילות סמ"ל, תהיה מוכוונת כבר לסטאז'רים, לא מוכוונת עבור X שצריכה להתפתח מקצועית כחברת קהילה. אני לא צריכה את זה". מנחה

אחרת, המגיעה מהשטח, אמרה כי חסר לה תוכן מעשי שמתאים לקהילות הסטאז': "הרגשתי שאנחנו [קהילת מנחי סמ"ל] עוסקים בתאוריה, כאשר סטאז' צריך לעסוק גם בשטח".

היו מנחים שהתייחסו למבנה המפגשים, ללוחות הזמנים או לעובדה כי הקהילה נפגשה בעיקר בזום. כך למשל אמרה אחת המנחות: "אני מרגישה לפעמים שהמפגשים שלנו, של המובילים, הם נורא מתוכננים על הדקה... אם מתפתח דיון בחדר שהוא נורא חשוב ומשמעותי, אי אפשר [להמשיכו], כי הפעילות הבאה [כבר מתחילה] וחייבים להספיק". מנחה אחר אמר כי חסרה לו עבודה בקבוצות קטנות, וסבר כי עבודה כזאת הייתה מסייעת בגיבוש הקהילה: "אילו היינו עובדים יותר בקבוצות קטנות וקבועות באופן מתמשך, הייתה נוצרת יותר מחויבות ויותר קשר הדדי [בין] חברי הקהילה". מנחה שלישית אמרה כי בעיניה הקהילה נפגשה בתדירות גבוהה מדי, וכי צריך "להיפגש קצת פחות". אחר אמר בהקשר זה כי "אפשר היה לטייב את ההנגשה של ה[תוכן] למפגשים קצרים יותר, ולא מפגשים של שלוש שעות. זה היה מעיק".

הובלת הקהילה עלתה גם היא לדיון. מנחה אחד אמר כי העבודה השיתופית הייתה בעיניו משמעותית וכי חשוב, לדעתו, לכלול את המנחים בתכנון העתידי של הקהילה. "אחד הדברים שתרמו לי זה השיתוף. גם בהיערכות ובתכנון של המפגשים לשנה הבאה צריך שנהיה שותפים בתכנון, שיהיה צוות שיגבש את התכנון של שנה הבאה ושהיו בו נציגים מתוך הקהילה". מנחה אחר אמר כי היה שמח לו הקהילה הייתה מעודדת הבאת ידע גם מבחוץ. "אני חושב שצריך להביא יותר אנשי טכנולוגיה, אנשים חיצוניים. רוב האנשים שהביאו לקהילה, לפחות מה שאני ראיתי, הם אנשים שהם in house, כאילו, מבפנים". אחת המנחות מתחה ביקורת על אופן כתיבת המשובים על הקהילה, שהמנחים מילאו:

בסוף כל מפגש היה משוב. א' – המשוב לא היה אנונימי, מה שבעיניי הפריע לו להיות כן. ב' – השאלות בו היו מנוסחות באופן שלא אפשר להביע ביקורת, אפשר היה לדבר רק על דברים טובים יותר וטובים פחות, אבל רק על דברים טובים.

אחרת התייחסה לאופן ההערכה של המנחים ולחוסר הבהירות בהנחיות שקיבלו, בפרט באשר להשתלמות או לקורס מסורתי, הכולל לרוב מטלת הערכה מסכמת כלשהי: "יש איזושהי עננה שמרחפת שכל הזמן שמדברת על עבודת הגשה, איזושהו פרויקט סיום, כל מיני דברים כאלה".

סיכום

10. דיון

המחקר המתואר התייחס ל-18 החודשים הראשונים של פעילות קהילת מנחי סמ"ל (תש"ף-תשפ"א). מטרתו הייתה לבחון את מודל הפעילות של הקהילה ואת האפקטיביות שלה בתהליך ההסבה להוראה של עובדי היי-טק

לשעבר. כדי לברר את השאלות הללו התקיימו 23 ראיונות מובנים למחצה עם קובעי מדיניות בתוכנית, מובילות קהילת מנחי סמ"ל ומנחים ממוסדות ההכשרה השונים.

שאלות המחקר שהנחו אותנו היו אלה:

1. איך התהוותה תוכנית סמ"ל (סטאז' מהייטק להוראה)?
2. כיצד פועלת קהילת מנחי סמ"ל? אילו אתגרים עלו בפעילות הקהילה?
3. מהם המאפיינים של קהילת מנחי סמ"ל? כיצד הם השפיעו על תהליך הקמתה של הקהילה?
4. איזו השפעה יש להשתתפות בקהילת מנחי סמ"ל על הפרקטיקה בקהילות הסטאז', ועד כמה השפיעו קהילות הסטאז' על הנעשה בקהילת מנחי סמ"ל?
5. מהם מאפייני השותפות בין המנחים בקהילות השונות (סמ"ל וסטאז')?

להלן סיכום הממצאים העיקריים בהתייחס לשאלות הנ"ל:

1. איך התהוותה תוכנית סמ"ל?

ההחלטה לשנות את תהליך ההכשרה המוצע למוסבי היי-טק למודל קהילתי התקבלה לאחר שהתברר כי התהליך אשר הוצע בעבר, ואשר כלל קורס סטאז' הטרוגני ולא ממוקד דיסציפלינה, אינו נותן מענה מספק לצורכי המוסבים. לפיכך הוחלט לשנות את המודל המוצע למודל של קהילה מקצועית לומדת. סדנאות הסטאז' יהפכו לקהילות סטאז' ממוקדות דיסציפלינה מסוימת, בהנחיית שני מנחים: האחד בעל ניסיון בהנחיית סטאז' (מנחה מהאקדמיה) והשני מוסב לשעבר המלמד בשדה ולו מומחיות בתחום הדעת (מנחה מהשדה). נוסף על כך הוחלט להקים קהילת מנחים (קהילת מנחי סמ"ל), והמנחים השונים חויבו להשתתף בה כדי שיכירו לעומק את עולם הקהילות וילמדו מיומנויות הנחיה שונות.

פעילות קהילת מנחי סמ"ל החלה עוד בטרם קמו קהילות הסטאז' במוסדות ההכשרה, ובצורה חפוזת. זאת כדי להכין את המנחים לפתיחת שנת הלימודים במוסדות ההכשרה, חודשים מספר מאוחר יותר. בשל ההקמה החפוזת לא הוגדרו בבירור מטרות התהליך והדרכים להשגתן. דבר זה יצר מתחים רבים בקהילה ועורר התנגדויות של חלק מהמנחים, אשר לא הזדהו לעומק עם התהליך שחויבו להשתתף בו. בסיום 30 השעות הראשונות של פעילות הקהילה עזבו שניים מהמנחים, ושתי מובילות (אחת המשיכה לשנה הבאה). כחלק מהלקחים שהופקו הוגדרו המטרות בצורה ברורה, והוקמה ועדת היגוי לתוכנית, אשר מלווה את קהילת מנחי סמ"ל מאז. כן הצטרפו שתי מובילות חדשות, אשר סייעו בייצוב התהליך.

הקשיים שחברי קהילת מנחי סמ"ל התמודדו עימם מבהירים את הצורך בהגדרת מטרות ברורות לקהילה ולתהליך כולו, ואת החשיבות שיש לשיתוף המנחים בהגדרת המטרות. ממצאי המחקר מעלים בבירור את החשיבות שיש לפעולת הקהילה (סמ"ל וסטאז') על בסיס מטרות משותפות, ואת הערך שהמנחים והמוסבים

יכולים להביא לתהליך שכזה. עוד גורם אשר סייע בחיזוק התהליך הקהילתי היה מובילות הקהילה, אשר נחישותן והמחויבות הגדולה שלהן ניכרו לכל אורך הפעילות.

2. כיצד פועלת קהילת מנחי סמ"ל? אילו אתגרים שונים בפעילות הקהילה?

חברי קהילת מנחי סמ"ל נפגשו בממוצע פעם בשלושה שבועות לאורך השנה. מובילות הקהילה הקפידו כי הלמידה בקהילה תהיה פעילה ככל האפשר, ותתמקד בהבנת התהליך הקהילתי ובהבנת דרכי העבודה המתאימות לקהילה מקצועית לומדת. למעשה, נוצרו בקהילה שלוש רמות של למידה: למידה המבוססת על תוכן שהביאו המובילות, למידה מתוך נושאים ודילמות שהעלו המנחים, ולמידה ספונטנית המתרחשת בזמן מפגשי הקהילה. ככל שהתקדמה שנת הלימודים הכירו יותר מנחים בערך של הקהילה עבורם, ושיתפו בה דילמות שונות, דרכי פעולה וכלים שפיתחו.

המחויבות הגבוהה של המובילות והמוטיבציה שלהן להצליח בהובלת קהילת מנחי סמ"ל באו לידי ביטוי גם ביחס האישי שהעניקו למנחים: כך למשל, הן הקפידו להיפגש עם כל צוות הנחיה באופן אישי מפעם לפעם (הגדירו את סגנון ההנחיה שלהן כ"אחיזת יחידיים"), בשל ההבנה כי הקמה של קהילה מקצועית לומדת אפקטיבית היא תהליך מתמשך אשר אורך לרוב שנים מספר.

קהילת מנחי סמ"ל תוכננה כמקום שבו יידונו, בין היתר, הקשיים והאתגרים העולים בקהילות הסטאז'. המנחים העלו חוויות מהמפגשים בקהילות שלהם, ודנו בהן עם חברי הקהילה. רבים מהנושאים שהקהילה עסקה בהם עלו כתוצאה משיתוף זה. למרות זאת, חלק מהמנחים, בעיקר מנחים מהשטח, התקשו בתחילה למצוא את מקומם בקהילה ולהבין את הערך שיכול להיות לה לקהילות הסטאז' שלהם. ככל שהתקדמה השנה, רבים מהם עמדו על הערך שהקהילה מספקת, ומצאו בה את מקומם. הדיון על אודות מטרות הקהילה, הערך שהיא מעניקה והאפקטיביות שלה המשיך ללוות את קהילת מנחי סמ"ל לאורך השנה.

היבט שהקהילה התקשתה להציע מענה לו היה התחום הדיסציפלינרי. מטבע הדברים, קהילת מנחי סמ"ל הייתה הטרוגנית בהרכבה, ולא ניתן בה מקום רב לתחום דעת זה או אחר. חלק מהמנחים התרעמו על כך ואמרו כי היו רוצים התייחסות מעמיקה יותר לתחום זה.

מובילות הקהילה העידו כי אחת ממטרות קהילת מנחי סמ"ל, בעיניהן, היא להכיר למנחים את העולם הקהילתי ושיטות שונות להנחיית קהילה מקצועית לומדת. הן הקפידו להציע מודלינג – דוגמה חיה – לשיטות אלו. עם זאת, תהליך ההקמה המהיר של קהילת מנחי סמ"ל היה מהיר, שהיה גם מלאכותי במידה מסוימת (אחת המובילות אמרה בהקשר זה "הוספנו הורמוני גדילה"), הקשה להביא את הערך הזה לידי ביטוי. החיוב של המנחים להשתתף בקהילה כחלק מעבודתם עמד, בעיני חלקם, בסתירה לעקרונות האמורים להנחות קהילה

מקצועית לומדת, ועורר אנטגוניזם מסוים לפעילות קהילת מנחי סמ"ל. יודגש גם כי העובדה שבשל מגבלות הקורונה הקהילה נפגשה בעיקר בצורה דיגיטלית הקשתה על יצירת תהליך קהילתי תקין.

3. מהם המאפיינים של קהילת מנחי סמ"ל? כיצד הם השפיעו על תהליך הקמתה של הקהילה?

מהמחקר עלו כמה מאפיינים של קהילה מקצועית לומדת אשר באו לידי ביטוי בפעילות קהילת מנחי סמ"ל. מאפיינים אלו מתאימים למחקר בנושא (Bolam et al., 2005), ומתארים קהילה הפועלת בצורה אפקטיבית. להלן כמה מהמאפיינים אשר השפיעו על הקמת הקהילה:

1. **מטרה משותפת:** בעיניהם של המנחים, מטרת הקהילה לא היו תמיד ברורות בתחילת הדרך. בהמשך, המובילות וחברי הקהילה הצליחו לגבש מטרת משותפת, ובהן למידת עקרונות הנחיה, מודלינג ושיתוף בחוויות מהנחיית קהילות הסטאז'.
2. **שקיפות ואוטונומיה:** הקהילה התאפיינה בפעולה עצמית של המנחים, כיחידים או בקבוצות. המובילות הקפידו לאפשר למנחים לפעול כך, מתוך ההבנה כי הדבר מתאים לאופי המנחים ויסייע להם בהנחיית הקהילות שלהם. המובילות העידו גם כי הן חשות הערכה רבה למנחים, ומסיבה זו – ומשום שהדבר מקדם את התפתחות הקהילה – הקפידו לקיים עימם תהליך שקוף ודיאלוגי.
3. **מרחב בטוח:** האפשרות לשתף בהצלחות ובקשיים ללא חשש מביקורת מבטלת חיונית לקיומו של שיח לימודי פורה בקהילה. המובילות והמנחים תיארו מקרים רבים שבהם נתרמו מהשיח בקהילה, זכו לתמיכה ולמדו זה מניסיונו של האחר. חשוב להדגיש כי חלק מהמנחים מהשטח העידו כי הפער בניסיון בינם לבין המנחים מהאקדמיה גרם להם לעיתים לחשש, וצמצם את יכולתם להתבטא בקהילה.
4. **Bottom up** (למידה מהשטח): אף שהמובילות תכננו את המפגשים לפרטי פרטים, הן הקפידו להשאיר מקום לדיון בנושאים שהעסיקו את המנחים. הן אף בנו חלק מהמפגשים על בסיס הבנתן את הצרכים של המנחים. זאת ועוד, הן עודדו את המנחים לשתף את הקהילה בניסיונם, כחלק בלתי נפרד מהתוכנית.
5. **למידת עמיתים:** קהילת מנחי סמ"ל הגדירה נוהלי למידה משותפים, והקפידה לפתח את התחום ככל הניתן. חלק ניכר מהמנחים סיפרו כי הלמידה השיתופית בקהילה תרמה להם וכי למדו ממנה גישות ושיטות להנחיית הקהילה שלהם. אחרים העידו כי השיח הבלתי פורמלי בקהילה (במפגשים עצמם ומחוץ להם) עזר להם להבין עוד את תפקידם ולהתפתח מקצועית.
6. **שיתופיות:** מהממצאים עלה כי בקהילת מנחי סמ"ל התקיימו שלוש רמות השיתוף (, sharing cooperation, collaboration). אלו באו לידי ביטוי בעשייה המשותפת במפגשי הקהילה: המשתתפים חלקו זה עם זה מערכי שיעור, מצגות ותכנים, עבדו יחד כדי לפתח תוצרים שיתופיים שונים, וסייעו זה לזה בהתמודדות עם אתגרים שונים בהנחיית קהילות הסטאז'. המובילות סייעו לכך משום שדאגו ליצור אווירה

של "ביחד", מתוך ההנחה ששיתוף הפעולה הוא הכרחי לקידום חיי הקהילה. המנחים העידו על השיתופיות בדבריהם, במיוחד כאשר תיארו את המפגשים ואת האופן שבו התקיימו הדיונים בהם.

7. **תחושת קהילתיות:** תחושת הקהילתיות היא שהופכת את הקבוצה לקהילה. בשל ההקמה החפוזת של קהילת מנחי סמ"ל, וההטרוגניות הרבה בתוכה, נדרש זמן לבניית תחושה זו. הממצאים הראו כי בקרב המנחים התקיים טווח תחושות. היו שחשו שייכים לקהילה כבר בתחילת התהליך, אחרים שבתחילה התקשו למצוא בקהילה את מקומם, ובודדים שלא התחברו לקהילה לכל אורך תקופת המחקר.

8. **למידה דיגיטלית:** בשל הקורונה נפגשו חברי הקהילה בעיקר בצורה דיגיטלית. כך גם הנחו לרוב את קהילות הסטאז'. דבר זה עורר אתגרים לא פשוטים, ברמה הטכנולוגית וברמה הקהילתית, משום שקשה יותר ליצור קשרים חדשים בזום ולשתף פעולה. התוצאה הייתה שחלק ניכר ממפגשי קהילת מנחי סמ"ל הוקדש לכלים ולשיטות להנחיית קהילה דיגיטלית. אף שבתחילה התקשו המנחים למצוא את היתרונות שבמפגש מרחוק, הרי ככל שהתקדמה השנה והפעילויות בחדרים קטנים בזום הפכו נפוצות יותר, האינטימיות שנוצרה בחדרי הזום סייעה ליצור מערכות יחסים, ואלה השפיעו בהמשך גם על הפעילות בקהילה כולה.

4. איזו השפעה יש להשתתפות בקהילת מנחי סמ"ל על הפרקטיקה בקהילות הסטאז', ועד כמה השפיעו

קהילות הסטאז' על הנעשה בקהילת מנחי סמ"ל?

אחת המטרות העיקריות של קהילת מנחי סמ"ל הייתה להקנות למנחים הבנה מעמיקה של משמעותה של קהילה מקצועית לומדת, של ההבדלים בינה לבין סדנה ולבין קורס, ולסייע להם לפתח מיומנויות של הנחיית קהילה. ניכר כי קהילת מנחי סמ"ל הצליחה במשימתה זו במידה רבה.

המנחים שהצטרפו לקהילת מנחי סמ"ל היו, ברובם המוחלט, חדשים בתפקידם כמנחי קהילות, וידעו מעט על התפקיד ועל האתגרים שהוא מזמן. העובדה כי היה להם מקום ששיתפו בו בקשיים שהם חווים, חוו תחושת שותפות גורל והשתתפו בתהליך בעל חשיבות להתפתחות המקצועית שלהם הייתה משמעותית עבורם. חוויית ההשתתפות בקהילה התאפיינה בעיקר בשני ממדים: רכישת שיטות להנחיית קהילה, וקבלת תמיכה רגשית ומקצועית (השתתפות בקבוצת שווים).

בין הפעילות בקהילת מנחי סמ"ל לפעילות בקהילות הסטאז' היה קשר הדוק, והן השפיעו רבות זו על זו. כך למשל, חלק מהמנחים ציינו כי רכשו כלים ומתודות להנחיה ויישמו אותם אחר כך בקהילת הסטאז' שלהם. בהתאמה, התכנים שהביאו המנחים למפגשי קהילת מנחי סמ"ל השפיעו מאוד על אופן ההתנהלות של הקהילה, ומנחים רבים ציינו כי למדו מתוך האתגרים שמנחים ממוסדות מקבילים להם שיתפו בהם. בכך קיימה קהילת מנחי סמ"ל את אחד העקרונות המרכזיים בקמ"ל – bottom up: הידע מגיע מהשטח, ולא מוכתב מלמעלה.

שלוש רמות הלמידה שתיארו מובילות קהילת מנחי סמ"ל (למידה המבוססת על תוכן שהביאו לקהילה המובילות, למידה מתוך נושאים ודילמות שהביאו המנחים, ולמידה המתרחשת בזמן מפגשי הקהילה) עלו בבהירות בתיאור המנחים את פעילות קהילות הסטאז': חלק מהנושאים שקהילות הסטאז' עסקו בהם עלו ביוזמת המנחים, במפגשי קהילות הסטאז' התקיים לרוב שיח ענף שיזמו המוסבים על הנעשה בבתי הספר, וחלק מהתוכן נוצר במפגשים עצמם.

היות שפעילותן של כל הקהילות בתקופת המחקר הייתה דיגיטלית, בשל מגפת הקורונה, הכלים הדיגיטליים שעסקו בהם בקהילת מנחי סמ"ל, ובפרט השימוש בחדרים קטנים בזום, היו משמעותיים מאוד למנחים, ורבים מהכלים והשיטות הללו באו לידי ביטוי בהנחיית קהילות הסטאז'. המובילות ורבים מהמנחים ציינו כי השימוש בחדרים בזום סייע להיכרות בין חברי הקהילה, לחיזוק תחושת הקהילתיות ולמידת עמיתים משמעותית. רכיב נוסף שחזר על עצמו בקהילת מנחי סמ"ל ובתיאור המנחים את הנחיית קהילות שלהם הוא השיחות האישיים שקיימו עם חברי הקהילה. מובילות קהילת מנחי סמ"ל סיפרו שיזמו שיחות אישיות עם מנחים (יחידים או בצוותים) כדי לזהות קשיים ולסייע בחיזוק תחושת הקהילתיות, וגם רבים מהמנחים סיפרו כי קיימו שיחות דומות עם מוסבים בקהילותיהם. השקעה זו של זמן ומאמץ אינה מובנת מאליה, אך לאור הנסיבות והקשיים שהעלו הפגישות בזום היא הוכחה כחשובה.

קהילת מנחי סמ"ל וקהילות סטאז' הן קהילות מקצועיות לומדות, ולכן עוסקות במהותן גם בתאוריה וגם בפרקטיקה. דוגמאות לכך שבו ועלו בראיונות עם המובילות ועם המנחים. בין היתר ניכר היה דיון מתמיד באיזון הנכון לקהילת מנחי סמ"ל בין התאוריה לפרקטיקה. קהילת מנחי סמ"ל עסקה הרבה בהבנת הרעיון העומד מאחורי קמ"ל ובעקרונות השונים של קהילה, אך הקפידה לשלב במפגשים גם עיסוק נרחב בשיטות להנחיית קהילה ובסוגיות שהביאו המנחים. זאת מתוך ההבנה כי המנחים זקוקים לכלים שיוכלו לקחת איתם לקהילות הסטאז' (כפי שאמרה אחת המובילות "אנחנו יודעים שתאוריה לא עוזרת למורים בכלל"). המתח בין תאוריה לפרקטיקה ניכר בדברים שאמרו המנחים: חלקם אמרו כי העיסוק בתאוריה מועט מדי, ואחרים סברו כי הוא רב מדי.

גם קהילות הסטאז' עסקו במתח בין התאוריה לפרקטיקה. אף שבחלק מהקהילות המתח הזה עורר קושי בתחילה, מצאו רוב זוגות המנחים איזון במתן מענה לשני הצרכים. בדומה לאופן שבו נהגו מובילות קהילת מנחי סמ"ל, ניכר היה כי המנחים ניסו להטות אוזן למוסבים כדי לבחון את צורכיהם בשני המישורים. נושא זה היה משמעותי בדיון על אודות ההנחיה המשותפת, והשפיע מאוד על הפעילות בקהילת מנחי סמ"ל ועל הנחיית קהילות הסטאז'.

בשל ההחלטה כי את קהילות הסטאז' ינחו מנחה מהאקדמיה, שאחראית (יותר) להיבט התאורטי, לצד מנחה מהשטח, המביאה עימה ניסיון מהשדה, הוקמה קהילת מנחי סמ"ל מראש כקהילה הטרוגנית. מובילות

הקהילה נדרשו לתת מענה למתח זה. הן בחרו למקד את הפעילות במשותף למנחים – הנחיית קהילה מקצועית לומדת, ולא להדגיש את השונה – התחום הדיסציפלינרי. קהילות הסטאז' התמודדו גם הן עם הטרוגניות, אך בצורה שונה. אף שהן הוקמו מראש כקהילות הומוגניות המרכזות מוסבים מתחום דעת מסוים, המציאות הכתיבה לעיתים שילוב של תחומי דעת שונים (למשל מתמטיקה ומדעי המחשב). הצורך לתת בקהילה מענה לתחומים אלו יצר לעיתים קושי, ועלה שוב ושוב בראיונות.

5. מהם מאפייני השותפות בין המנחים בקהילות השונות (סמ"ל וסטאז')?

את הקמתה של קהילת מנחי סמ"ל הובילו שלוש מובילות (שתיים התחלפו בסוף 30 השעות הראשונות). מובילות אלו הביאו עימן, לדבריהן, כישורים שונים ועולמות ידע שונים, אך אף אחת מהן לא הגיעה מעולם הכניסה להוראה. רק אחת היא מוסבת היי-טק לשעבר.

בתחילה היו למובילות ספקות וחששות באשר להנחיה משולשת, אך בחלוף הזמן הן מצאו את הדרך לעבוד בסינרגיה בבניית המפגשים ובהובלת הקהילה. לדבריהן, שיתוף הפעולה ביניהן הצליח ("אחת ועוד אחת הן הרבה יותר משתיים"). כך הן ראו גם את האופן שבו המנחים, המגיעים מרקעים שונים, צריכים ויכולים לשתף פעולה בהנחיית קהילות הסטאז', והשקיעו בכך זמן רב במפגשים. המובילות הנחו את המפגשים יחד, והציגו למנחים דוגמה חיה לאופן שבו ניתן להנחות קהילה.

היתרונות באופן הנחיה זה, כפי שתיארו אותם המובילות, היו בעובדה שכל אחת מהן הביאה עימה מומחיות שונה וידע שונה, וברמה הפרקטית – ביכולת לחלוק בעומס העבודה לקראת המפגש ובהובלת המפגשים, ולתת מענה אישי כמעט למנחים. המובילות השקיעו זמן רב במפגשים להתייחסות לאתגרים שבהנחיה המשותפת בכלל, ובזו של מנחה מהאקדמיה ומנחה מהשטח בפרט. זאת מתוך ההבנה כי הצלחת קהילות הסטאז' תלויה בכך. בצורה דומה הן התייחסו גם לפער המובנה בין מנחה ותיקה ומנוסה מהאקדמיה לבין המנחה המנוסה פחות מהשטח, ופעלו לבסס תקשורת טובה בין המנחים בצמדים השונים בפרט, ובין חברי הקהילה בכלל.

ניכר כי המנחים הושפעו מהדוגמה שקיבלו בקהילת מנחי סמ"ל. רבים מהם העידו כי למדו הרבה על הנושא מהתאוריה ומצפייה בהנחיה של המובילות, ואף יישמו את הידע שרכשו בקהילות שלהם. חלק מהמנחים הנחו בצורה דומה בעבר, ואילו אחרים נכנסו לתהליך ללא ניסיון קודם. המנוסים שבהם שמחו על האפשרות לעבוד יחד, ואילו החדשים, שלא התנסו בכך בעבר, הביעו חששות.

המתח המובנה בין המנחים מהאקדמיה לבין אלו מהשטח עורר רגשות שונים. חלק מהמנחים מהאקדמיה אמרו כי הם שמחים על האפשרות להנחות את הקהילה עם מנחה המחובר יותר מהם לשטח ולאגרגרים שהוא מזמן ("X נתנה לי את הפרספקטיבה של איך זה בכיתה היום"). חלק מהמנחים מהשטח אמרו כי האפשרות לשתף פעולה עם מנחה מנוסה המכיר לעומק את עולם הכניסה להוראה סייעה להם מאוד. גם כאן ניכר כי

השלם הפך גדול מסך חלקיו, וברוב המקרים שיתוף הפעולה בין המנחים מהאקדמיה ומהשטח היה מוצלח. עם זאת, חלק מהמנחות מהאקדמיה ביטאו גם קושי מסוים. לדבריהן, הן חשו שהן צריכות "להכשיר" את המנחים מהשטח, ולמעשה תיארו יחסי כוחות לא שוויוניים בין לבין המנחים מהשטח. המנחים הגדירו כמה רכיבים חיוניים להצלחת ההנחיה המשותפת: ראשית, הם תיארו את הצורך בחיבור בין המנחים ובכבוד ההדדי ביניהם. שנית, הם הדגישו את החשיבות של התקשורת בין המנחים כתנאי להצלחה וליצירת שיתוף פעולה. בראיונות עלו בבירור הכבוד ההדדי השורר בין המנחים בצמדים השונים, וההבנה כי כל מנחה מביא לשותפות ידע ומומחיות שונים.

11. המלצות

בחלק זה נציג את המלצותינו להתמודדות עם האתגרים הניצבים לפתחה של תוכנית סמ"ל, וכיוונים חדשים אשר יכולים, לדעתנו, לפתח ולקדם את תוכנית סמ"ל בכלל ואת קהילת מנחי סמ"ל בפרט. **יחסי הכוחות בין המנחים מהאקדמיה לבין המנחים מהשטח:** ניכר כי רבים מהמנחים מהשטח חשו לא בנוח לאורך התהליך, ותיארו תחושות של נחיתות וסטטוס נמוך בהשוואה למנחים מהאקדמיה, לאור חוסר הניסיון שלהם בתהליכי הכשרת מוסבים והעובדה כי הם אינם חברי סגל אקדמי. עם זאת, אנו סבורים כי תרומתם של מנחים אלו לתהליך היא משמעותית וחיונית מאוד; הם מאפשרים לתוכנית להיות רלוונטית יותר למוסבים בכך שהם יוצרים עימם קשר בלתי אמצעי, ובשל הידע הרב שלהם על אודות מציאות בית הספר והקשיים שהמוסבים מתמודדים עימם יום-יום.

לפיכך, אנו ממליצים לפעול לחיזוק הגדרת הזהות המקצועית של המנחים מהשטח, ולחידוד התפקיד הפרופסיונלי שלהם בתהליך ההסבה. אפשר לעשות זאת באופן שייתן במה מתאימה למומחיות המורכבת ולניסיון הייחודי שלהם, ויאפשר להם לשתף בניסיונם עם חברי קהילת מנחי סמ"ל. דרך אפשרית נוספת היא לאפשר פגישה של המנחים מהשטח בלבד, שבה הם יוכלו לדון בתפקידם.

הקמת ערוץ לשילוב משתתפים חדשים בקהילת מנחי סמ"ל: המחקר ליווה את תהליך הקמתה של קהילת מנחי סמ"ל ואת שנתה הראשונה של התוכנית. לפיכך, מרבית החברים בקהילה השתתפו בה מתחילת הפעילות (רק חברים ספורים הצטרפו אליה אחרי 30 השעות הראשונות), ומאמץ גדול הושקע בגיבוש הקהילה ובחיזוק תחושת הקהילתיות. בשנים הבאות, מטבע הדברים, יצטרפו לקהילה חברים וחברות חדשים, ואחרים יעזבו. אנו ממליצים להסדיר את תהליך קליטתם של החברים החדשים בקהילה, ולגבש גישה סדורה לחניכתם. דרך אפשרית לכך יכולה להיות אימוץ מנחים חדשים בקהילה על ידי מנחים ותיקים, דוגמת מנטורינג. **הפגישות של המנחים עם מובילות הקהילה ועם אנשי מנהלת היי-טק להוראה:** לאורך התהליך ניכר היה כי הפגישות האישיות שקיימו המובילות ואנשי המנהלת עם המנחים עוררו תגובות שונות. רבים מהמנחים תיארו

את התרומה הרבה של אנשי המנהלת לתהליך, ואת ההבנה כי ליווי מסוג זה אינו מובן מאליו בעיניהם. עם זאת, אחרים הביעו תסכול מכך שהפגישות הללו לא נתנו מענה לצורכיהם המקצועיים, ובפועל שימשו לדיון במגוון נושאים – למשל, למשוב על עבודת המובילות. אנו ממליצים לחדד את המטרות של הפגישות הפרטניות הללו, לקיימן במועדים קבועים, ולאפשר למנחים להעלות בהן ובראש ובראשונה אתגרים וקשיים שהם מתמודדים עימם, כדי להציע להם עוד תמיכה וליווי.

שימוש במודל הקהילתי לקהלים רלוונטיים נוספים בהכשרת מורים בכניסה להוראה: לאור הצלחת המבנה שקהילת מנחי סמ"ל פועלת לפיו, אנו ממליצים להרחיב את השימוש בקהילות מקצועיות לומדות כמתווה להכשרת מורים בכלל, ובכניסה להוראה בפרט. מצאנו כי המודל הקהילתי אפקטיבי מאוד עבור מוסבים להוראה, ולפיכך אנו סבורים כי הוא עשוי להיות מועיל לעוד קהלים בשדה החינוכי.

הרחבת ההתייחסות לידיע תוכן פדגוגי (PCK): ידיע תוכן פדגוגי (PCK) הוא רכיב מרכזי בפעילותן של קהילות מקצועיות לומדות. נושא זה ליווה גם את פעילות קהילת מנחי סמ"ל בתקופת המחקר, אך ההתייחסות אליו הייתה בעיקר ברמה הפרקטית, משום שהקהילה היא הטרוגנית במהותה ומשלבת כמה תחומי דעת. משום שתחומי הדעת השונים לא זכו להתייחסות מקיפה במהלך תקופת המחקר, אנו ממליצים להרחיב ולפתח עוד את הדיון בנושא זה ולהפוך אותו לאחת ממטרות הקהילה: לפתח ולחזק את הבנת הנושא בקרב המנחים גם ברמה התפיסתית, ולא רק הפרקטי ולהקדיש זמן ייעודי בקבוצות קטנות ללמידה דיסיפלינרית אך לא באופן שיפגע בעיסוק בנושאים הגנריים. היחס בין הנושאים השונים צריך להיקבע בשיח פתוח בין מובילות הקהילה למנחים. יישום נכון של נושא זה יתן מענה נוסף להטרוגניות הרבה בקהילת מנחי סמ"ל.

12. מגבלות המחקר

למחקר זה כמה מגבלות: הוא מתבסס כולו על ראיונות מובנים למחצה שנערכו בכלים דיגיטליים. קיום הראיונות בשיחת וידאו, ולא פנים אל פנים, צמצם את יכולתם של המראיינים ללמוד על אודות המראיינים, וכפה עליהם להסתפק במידע החלקי שמספקת תוכנת שיחות וידאו. יתרה מזאת, חלק מחברי קהילת מנחי סמ"ל הטילו וטו על הקלטת המפגשים בשל רצונם לשמור על שלמות הקהילה ועל מרחב בטוח לדיון, וסירבו לתת לנו אפשרות לצפות בהם. צעד זה חייב אותנו להסתפק במידע שעלה מהראיונות, וצמצם את יכולתנו לקבל תמונה רחבה ומלאה של פעילות קהילת מנחי סמ"ל. המחקר ליווה את תקופת ההקמה של קהילת מנחי סמ"ל, ולפיכך מופיעות בו התייחסויות נרחבות לתהליכים שראינו מתקדמים ומתפתחים. מטבע הדברים לא יכולנו להתייחס לתוצאות של תהליכים אלו, שבאו לידי ביטוי אחרי סיום תקופת המחקר.

בחירת המרואיינים מקרב המנחים לא הייתה שוויונית (חמישה מנחים מהאקדמיה ותשעה מהשטח). אנו סבורים כי זו אינה מגבלה משמעותית, אך ראוי כי הקוראים ייתנו עליה את הדעת. כחלק מתכנון המחקר בחרנו לנצל את המשאבים שעמדו לרשותנו בבחירת אוכלוסיית המחקר ולהתמקד בקובעי המדיניות בתוכנית סמ"ל, במובילות הקהילה ובמנחים. לפיכך לא ראינו במחקר זה מוסבים המשתתפים בקהילות הסטאז' השונות, כדי ללמוד מהם על האפקטיביות של התהליך בעיניהם. החלטה זו צמצמה את יכולתנו לאמוד את הצלחת התוכנית באופן מלא.

13. כיווני מחקר עתידיים

- המחקר המוצג בדוח זה בחן את אופן פעילותה של קהילת מנחי סמ"ל בצורה נרחבת, ואת פעילותן של קהילות הסטאז' בצורה מצומצמת. אנו ממליצים להמשיך ולפתח נושאים אלו במחקר עתידי, ולהתמקד בנושאים אלה:
1. בחינת שביעות הרצון [עמדות] של המוסבים ותחושותיהם בנוגע לתהליך ההסבה בטווח הקצר והארוך. ובפרט, מה הייתה חוויית ההשתתפות שלהם בקהילת סטאז'? איזה קשר קיימו עם המנחים? כיצד נבדלה מערכת היחסים עם המנחה מהשטח מזו שעם המנחה מהאקדמיה? כיצד התנהל הקשר עם המוסבים האחרים? באיזו מידה נתנה קהילת הסטאז' מענה לצרכים שלהם – האישיים והמקצועיים?
 2. תפקיד המנחה מהשטח הוא תפקיד חדש, המאפשר אופק קריירה נוסף למוסבים מהיי-טק להוראה. אנו ממליצים לפתח נושא זה ולבחון את המאפיינים המקצועיים של מנחה קהילות מוסב, ואת האופן שבו תפקידו בקהילה משפיע על הזהות המקצועית שלו.
 3. רבים מקובעי המדיניות שרואיינו למחקר זה אמרו כי הם רואים בתוכנית מעין פיילוט לתחום הכניסה להוראה, וכי אם התוכנית תצליח ישקלו להרחיב את השימוש במודל הקהילתי לתחומים נוספים. אנו ממליצים לבחון את ההשפעה שיש לתוכנית על מדיניות הכשרת המורים בכלל ועל מוסבים להוראה בפרט, ועל תוכניותיו של משרד החינוך בנושא.
 4. במהלך המחקר עלו הבדלים מהותיים בין קהילות הסטאז' במוסדות השונים. אנו סבורים כי דרוש מחקר אשר ימפה את הדומה והשונה בין המוסדות השונים, ואת האופן שבו התרבות והזהות של המוסד השפיעו על התפתחותה של קהילת הסטאז'.

מקורות

- ברגלס-שפירא, ט' ופולש-גוילי, ע' (2021). פיתוח מקצועי מעורר מוטיבציה: יש דבר כזה? בתוך ל' יוספסברג בן-יהושע (עורכת), **קהילות מקצועיות לומדות של מורים למדעים ומתמטיקה** (עמ' 25–49). מכון מופ"ת.
- גוברמן, ע', זבלבסקי, א', ונבון, י' (2021). מהיי-טק להוראה: מחקר הערכה של תוכנית להכשרת מורים למדעים, **למתמטיקה ולמדעי המחשב בבתי ספר תיכוניים**. דוח מחקר. מכון מופ"ת.
- מנדלס, י' וברגלס-שפירא, ט' (2022). **העוגן בסערה: תפקידן המתהווה של קהילות מקצועיות לומדות דיציפלינריות כמקור לתמיכה רגשית-חברתית ולימודית**. בתוך ר' לידור, ל' קוזמינסקי, ח' שכטר, ט' מיכלסקי ול' רוסו (עורכים), **הכשרת מורים בתקופת משבר הקורונה: אתגרים, הזדמנויות ושינוי**. מכון מופ"ת.
- צבר בן יהושע, נ' (2001). **מסורות וזרמים במחקר האיכותי**. דביר.
- רז, ט, גבעולי, ס, לפיד, ח, פס, ל ואלמסי, כ. (2020) **הערכת תהליך ההשתלבות של בוגרי תכניות הסבת אקדמאים להוראה במערכת החינוך**. ראמ"ה – הרשות הארצית למחקר והערכה.
- https://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/HaarachatProjectim/Academic_Teaching.htm
- שקדי, א' (2011). **המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני – הלכה למעשה**. רמות – אוניברסיטת תל-אביב.
- Akiri, E., & Dori, Y. J. (2022). Professional growth of novice and experienced STEM teachers. *Journal of Science Education and Technology*, 31(1), 129–142.
- <https://doi.org/10.1007/s10956-021-09936-x>
- Amitai, A., & Van Houtte, M. (2022). Being pushed out of the career: Former teachers' reasons for leaving the profession. *Teaching and Teacher Education*, 110, 103540.
- <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103540>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. International Institute for Qualitative Methodology (4th ed.). Sage.
- Hord, S. M., & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional learning communities: Voices from research and practice*. Corwin Press.
- Feiman-Nemser, S. (2003). What new teachers need to learn. *Educational Leadership*, 60(8), 25–29.

- Flores, M. A. (2020). Preparing teachers to teach in complex settings: Opportunities for professional learning and development. *European Journal of Teacher Education*, 43(3), 297–300. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1771895>
- Fulton, K., & Britton, T. (2011). *STEM teachers in professional learning communities: From good teachers to great teaching*. National Commission on Teaching and America's Future.
- García, E., & Weiss, E. (2019). *The role of early career supports, continuous professional development, and learning communities in the teacher shortage*. The Fifth Report in The Perfect Storm in the Teacher Labor Market' Series. Economic Policy Institute.
- Kidd, W., & Murray, J. (2020). The Covid-19 pandemic and its effects on teacher education in England: How teacher educators moved practicum learning online. *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 542–558. <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1820480>
- O'Malley, G. S. (2010, September). Designing induction as a professional learning community. *The Educational Forum*, 74(4), 318–327. <https://doi.org/10.1080/00131725.2010.483915>
- Prenger, R., Poortman, C. L., & Handelzalts, A. (2019). The effects of networked professional learning communities. *Journal of Teacher Education*, 70(5), 441–452. <https://doi.org/10.1177/0022487117753574>
- Reinecke, D. (2018). Sharing and cooperation. *Different Roads to Learning*. <https://blog.difflearn.com/2018/02/16/sharing-and-cooperation/>
- Roberts, S. M., & Pruitt, E. Z. (Eds.) (2008). *Schools as professional learning communities: Collaborative activities and strategies for professional development*. Corwin Press.
- Shwartz, G., & Dori, Y. J. (2016). Looking through the eyes of mentors and novice teachers: Perceptions regarding mentoring experiences. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 228, 149–153.
- Wagner, T., & Imanuel-Noy, D. (2014). Are they genuinely novice teachers? Motivations and self-efficacy of those who choose teaching as a second career. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(7), 31–57. <http://dx.doi.org/10.14221/ajte.2014v39n7.5>
- Watson, C. (2014). Effective professional learning communities? The possibilities for teachers as agents of change in schools. *British Educational Research Journal*, 40(1), 18–29. <https://doi.org/10.1002/berj.3025>