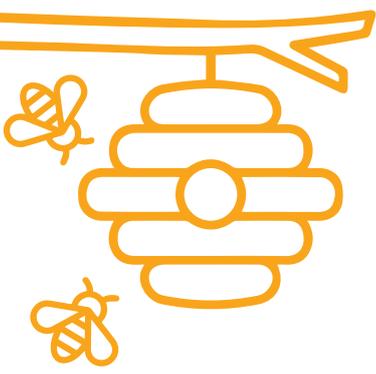


# כמו כוורת דבורים: בתי ספר של קהילות



בכל רגע נתון, עשרות אלפי דבורים שוקדות בכורות על משימות שונות: אחדות אוטמות תאים במסירות, אחרות מטפלות בזחלים הקטנים, ויש שמתכנסות ומתבוננות בריקוד מורכב של חברתן שזה עתה שבה מהשדה לאחר שמצאה מזון איכותי, והיא מעבירה לחברותיה מידע מדויק על המרחק, הכיוון ואפילו על איכות המשאב הדבורים הצעירות עומדות ומתבוננות, לומדות מהמנוסות, כך שכשיגיע תורן – הן ידעו בדיוק איך לרקוד.

אבל זה לא רק הריקוד. הכוורת מתנהלת על גבי רשת שלמה של תקשורת. דבורים מעבירות מזון זו לזו, ובכך משתפות במידע, משנות את הזמזום שלהן בהתאם למצב ומשתפות פעולה כדי להבין היכן כדאי להשקיע את המשאבים המשותפים. כל אחת מוצאת את תפקידה, לומדת מהאחרות, מעבירה ידע הלאה, ומצטרפת למאמץ משותף שמקדם את הטוב של הכוורת כולה.

כך בדיוק תיאר מורה את בית הספר שלו, שרוב צוותו משתתף בקהילות למידה: "כמו כוורת דבורים". מה קורה כשמרבית המורים בבית הספר לומדים יחד, חוקרים את הפרקטיקה שלהם ומשתפים זה מזה את גילוייהם? האם נוצרת באמת תרבות מקצועית משותפת? והאם יש לכך השפעה רחבה יותר על קהילת בית הספר?

במאי 2024 קיימנו מפגש עם ארבעה בתי ספר כאלה – "בתי ספר של קהילות" – כדי ללמוד מה עובד, איפה האתגרים, ומה עושה את ההבדל. גילינו שהמטאפורה של כוורת הדבורים לא רק נכונה, אלא גם מדויקת להפליא: כמו בכורות, גם בבתי ספר אלה יש שפה משותפת, תנועה מתואמת, ותחושה שכולם שותפים למשהו גדול יותר.

**רוצים שגם בית הספר שלכם יהיה כמו כוורת דבורים? מתברר שזה פשוט יותר מכפי שנדמה. להלן התועלות העיקריות, ושלושה עקרונות פשוטים שיעזרו לכם להגיע אליהן.**



## נתחיל בהקדמה קצרה

להשקעה בפיתוח מקצועי של מורים כמפתח להצלחת בתי ספר ומערכות חינוך יש בסיס במחקר, ולכן מדינות רבות משקיעות משאבים רבים בהכשרה ובפיתוח שלהם. פיתוח מקצועי מתמשך מחזק לא רק את הישגי התלמידים, אלא גם את יכולת המערכת להסתגל לטכנולוגיות מתקדמות ולמצבי חירום, ולפתח מורים המסוגלים לטפח חשיבה ביקורתית ויצירתיות. פיתוח מקצועי איכותי מהווה גם מנוף אישי להתפתחות ולקידום הקריירה של המורים. מספרות המחקר עולה כי התפתחות מקצועית איכותית צריכה להיות מתמשכת, שיתופית ורפלקטיבית, וכן להיות מחוברת באופן הדוק לעבודה היום-יומית בכיתה. קהילות למידה של מורים מציעות מסגרת שיתופית ורפלקטיבית שבמסגרתה מורים חוקרים את פרקטיקות ההוראה שלהם, בוחנים עדויות להשפעתן על הישגי תלמידים ופועלים יחד לשיפור מתמשך. תהליך זה מקדם למידה מקצועית מתמשכת, צמיחה אישית ותרבות של שיתוף וחקר בקרב צוותי ההוראה. קהילות הלמידה תורמות למימוש תפיסת בית הספר כארגון לומד, המסוגל להסתגל לשינויים, לאמץ חידושים ולשפר את הישגי תלמידיו.

במהלך תשפ"ד, כ־40 בתי ספר במהלך השקפה פעלו כ"בתי ספר של קהילות". הכוונה לבתי ספר שבהם רוב צוות ההוראה משתתף בפיתוח מקצועי במסגרת קהילות המקיימות חקר פרקטיקה; בין שלוש לשש קהילות, בהתאם לגודל בית הספר. בצוות מו"פ השקפה הנחנו שבבתי ספר מסוג זה נוצר פוטנציאל משמעותי להניע שיפור מקצועי, חינוכי ופדגוגי רחב-היקף. מצאנו לנכון לבחון הנחה זו, וכן לברר מהם המאפיינים המאפשרים את מימוש הרעיון בשטח, וכיצד ניתן לייצר תנאים מיטביים להטמעתו ולהתפתחותו. בחודש מאי 2024, ערכנו מפגש למידה משותף עם ארבעה בתי ספר אשר שיעור גבוה מקרב צוות ההוראה בהם משתתף בקהילות "השקפה". במפגש רצינו ללמוד איך בתי הספר האלה פועלים ומה ההשפעה של הקהילות על העשייה הפדגוגית והחינוכית שלהם. בחרנו בתי ספר מגוונים, הן באופי האוכלוסייה שהם משרתים, הן בגילי התלמידים, הן במיקומם הגיאוגרפי. זאת מתוך מטרה לזהות, למרות ההבדלים, את העקרונות המשותפים המחברים ביניהם.

## בתי ספר נבחרים למפגש למידה: בתי ספר של קהילות

מתוך שמונה בתי ספר אשר הוזמנו למפגש, ארבעה בתי ספר אישרו את הגעתם. במפגש השתתפו בתי הספר הללו: יהושע גן (מחוז ירושלים), חט"ב טאהא סכנין (מחוז צפון), תיכון רגר (מחוז דרום) וחט"ב אלחיאט (מחוז מרכז). למפגש הוזמנו המורות המובילות, המנהלת והמנחות של כל בית ספר. ביקשנו לעצב מפגש שיהיה בעל ערך הן לצוות המו"פ הן לבתי הספר. כלומר, גם לאפשר החלפת רעיונות והרחבת פרספקטיבות, וגם להמשיג את הערך הגלום בבתי ספר אלה מבחינה מערכתית רחבה. באמצעות המפגש ביקשנו לגבש תובנות באשר ליתרונות הגלומים בבתי ספר אלה, האתגרים והמורכבויות הייחודיים להם, ולזקק הצעות לבתי ספר נוספים אשר יהיו מעוניינים לבסס את עיקר הפיתוח המקצועי של צוותיהם על קהילות למידה שיתופיות.

במסמך נציג בפניכם את התועלות המרכזיות כפי שעלו ממנו המפגש עם נציגי בתי ספר מרובי קהילות, וכן עקרונות אחדים העשויים לסייע לבתי הספר לבסס תועלות אלה כחלק משגרת יומם.



## למה כדאי להשקיע בקהילות השקפה? חמש תועלות מרכזיות

- 1 שפה מקצועית משותפת -** הקהילות יוצרות שפה ותרבות מקצועית משותפת המחלחלת למגוון רובדי בית הספר. גם מורים שאינם שותפים בקהילה מאמצים את המושגים, השגרות והשפה הפדגוגית. השפה האחידה עשויה לתרום לעקביות פדגוגית ולשיפור ההוראה.
- 2 נראות ותוצרים מערכתיים -** עבודת הקהילות מייצרת תוצרים מוחשיים דוגמת יחידות הוראה, מחווני הערכה, או פרויקטים חוצי־דיסציפלינות. תוצרים אלה מספקים הוכחות חיות לשינוי ולתרומה פדגוגית. התוצרים מחזקים את תחושת הגאווה בקרב הקהילות, ומאפשרים למנהלים להציג הישגים בפני תלמידים, הורים, פיקוח ורשות מקומית.
- 3 העצמה ושימור מורים -** ההשתתפות בקהילה מעצימה ומקדמת מבחינה מקצועית. מבחינה רגשית, השותפות בקהילה מעניקה תחושת משמעות, תורמת לחיזוק תחושת השייכות ולהנאה מהעבודה, ומחזקת את המחויבות לבית הספר. עבור מנהלים, זהו מנגנון חשוב לשימור מורים איכותיים ולהפחתת שחיקה.
- 4 תועלת מערכתית ותדמית יוקרתית -** מורים בבתי ספר מרובי קהילות מדווחים כי האווירה היא "כמו כוורת דבורים" – אנרגטית, שיתופית ופורה. מורים מדווחים כי ההשתתפות בקהילות תורמת לשיפור הישגי תלמידים ומציבה את בית הספר כמודל להתחדשות פדגוגית בעיני קהילת בית הספר והמערכת החינוכית שסביבו. התדמית הזו מסייעת לביסוס דימוי חיובי ויוקרתי של בית הספר.
- 5 הקהילות כמבנה תומך למנהלים -** קהילות אינן "עוד מטלה" עבור המנהל, אלא מנוע שמקל עליו את ההובלה הבית־ספרית. כאשר הקהילות מלוות בתשתית מערכתית מותאמת ובליווי מקצועי, הן מסייעות למנהלים לנהל תהליכי שינוי מורכבים בצורה סדורה ובת־קיימא.



## כיצד ליצור תנאים לבתי ספר של קהילות? עבודה עם שלושה שותפים מרכזיים

כדי להפיק את כל התועלות הללו, אין צורך במהלכים מורכבים. מתוך המפגש ועל בסיס מחקרים מצאנו שעבודה מיטבית עם שלושה שותפים מרכזיים תסלול דרך אפשרית ושימה:



### שיתוף פעולה בין הקהילות

בבתי ספר מרובי קהילות פועלות לא מעט קהילות זו בצד זו. כאשר הן משתפות פעולה סביב נושא רחב או תוצרים משותפים, נוצרות אדוות של שינוי מערכתי, שפה משותפת וחיזוק האפקטיביות הבית־ספרית.

#### מה יכול לסייע לשיתוף פעולה זה?

**נושא גג משותף:** אפשר לעודד את הקהילות לחבר את הסוגיות שהן עוסקות בהן לנושא רחב אחד אשר יעמוד במוקד הפדגוגיה הבית־ספרית (כגון "למידה לשם הבנה" או "העלאת תחושת המסוגלות"). לחלופין, אפשר לבחור נושא בית־ספרי ולעודד את הקהילות לגזור ממנו סוגיות הרלוונטיות לחברות הקהילה.

**מכשירי חיבור:** כדאי לעודד מכשירים תקופתיים שבהם הקהילות יפיקו תוצרים משותפים, באופן שיקדם שיח בין דיסציפלינות ויחזק את תחושת החיבור הבית־ספרית.

**קהילת מובילים:** מומלץ לקיים פורום קבוע (פיזי או דיגיטלי) של מובילי הקהילות, אשר יאפשר שיתוף ידע, סנכרון ותיאום פעולה.

**נראות משותפת:** כדאי לתאם מועדים במהלך השנה להצגת תוצרים של כלל הקהילות בפני הצוות או הקהילה הבית־ספרית. הצגה זו עשויה לחזק את תחושת השייכות ולעודד המשך שיתוף פעולה

**תפקיד המנחה:** נוכחות פעילה של המנחה תסייע להתגבר על קשיי סנכרון ולחבר בין הקהילות באופן רציף.





## מעורבות המנהלת.

מעורבות המנהלת היא גורם מפתח להצלחת מהלך של בית ספר מרובה קהילות. ההחלטה להצטרף למהלך מבטאת מנהיגות שמכוונת לשינוי מערכתי רחב. הנוכחות הפעילה של המנהלת – לצד טיפוח מנהיגות ביניים – מעבירה לצוות החינוכי מסר ברור כי הקהילות הן לב העשייה הבית-ספרית. האתגר טמון ביצירת איזון, כך שהמעורבות והתמיכה של המנהלת לא יצמצמו ויגבילו את המרחב האוטונומי של המורים.

### מה יכול לסייע לשיתוף פעולה זה?

**ערוץ פתוח:** קיום פגישות קבועות של המנהלת עם מובילי הקהילות כדי ליצור ערוץ מתמשך של עדכונים בנעשה, ולהוות כתובת לשיתוף בקשיים ואתגרים הצפים בקהילות.

**מעורבות פעילה:** מעורבות המנהלת בהשתלמויות ובמפגשים עם המנחה תשדר מחויבות ועניין בתהליך כולו. עם זאת, נוכחות מנהלת במפגשי הקהילה עצמם עשויה לעכב שיח פדגוגי פורה ולשמירה מוקפדת יותר של כל מורה על הדימוי הציבורי שלו. במהלך השיח.

**דאגה לסדירויות:** בניית תשתית מערכתית (כגון לוחות זמנים מותאמים) תאפשר לקהילות לפעול באופן סדיר ויעיל ותמנע עומס מיותר על המורים. יש חשיבות רבה לקביעת מרחב נוח וזמין ומערכת שעות מותאמת, הכוללת מנגנונים שמאפשרים שמירה על יציבות גם בזמני עומס.

**קשר רציף עם המנחה:** שמירה על קשר פתוח עם המנחה ככתובת להתייעצות, ולשם חשיבה על תשתיות מותאמות, תאפשר אוטונומיה למובילות הקהילות.



## המנחה כמייצרת חיבורים

המנחה היא דמות מפתח בתהליך הפעלתם של בתי ספר מרובי קהילות. היא תורמת לסנכרון ולהתאמה בין מובילת קהילה אחת לאחרות, בין המנהלת למובילות הקהילות, ובין ההכשרה שמקבלות המורות המובילות לפרקטיקת העבודה של הקהילות והאתגרים היום-יומיים בבית הספר ובכיתות. המנחה מסייעת לכך שהקהילות לא יפעלו במקביל זו לזו, אלא כחלק ממהלך של שינוי רחב. המנחה מחזיקה את עקרונות השקפה, ומוודאת שהעבודה בקהילות משרתת לא רק את המורים אלא גם את מטרותיה הרחבות של המערכת.

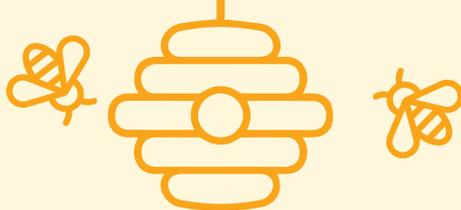
### מה יכול לסייע לשיתוף פעולה זה?

**ביקורים סדירים ומובנים:** יום ליווי חודשי בבית הספר, הכולל פגישות עם מנהלת, מובילות, ולעיתים גם עם הצוות כולו.

**חיבור בין קהילות שעוסקות בסוגיות דומות:** בשל היכרות קרובה של המנחה עם כל אחת מקהילות בית הספר, היא עשויה להציע חיבורים בין קהילות באופן שיכול להעשיר את העיסוק של כל אחת מהן בעזרת רעיונות מקהילה מקבילה.

**יצירת שגרות שיתוף בין מובילים:** ארגון מפגשים יזומים או קבוצות תקשורת (כגון וואטסאפ) למובילי קהילות, לטובת סנכרון והפריה הדדית.

**איזון בין ליווי להובלה:** החזקת התמונה המערכתית הגדולה ונוכחות פעילה בבית הספר, תוך מתן אוטונומיה למובילות ושמירה על ייחודיותה של כל קהילה.



## לסיכום

בתי ספר של קהילות מזכירים כוורת לא בגלל הדימוי הציורי, אלא בזכות האופן שבו הידע, הניסיון והיוזמות נעים בתוכה. הרעיון הפשוט, ולפיו מורים לומדים זה עם זה ולא רק זה לצד זה, יוצר מערכת חיה ודינמית, שמסוגלת לחשוב, להתעדכן ולהשתפר באופן מתמיד. אין כאן רק "דבורים חרוצות" אינדיבידואליסטיות, אלא אנשי מקצוע שמבינים שידע חינוכי נבנה בשיתוף, מתוך שיח, הקשבה והתנסות. כשזה קורה, נוצרת סביבת עבודה שבה הלמידה היא לא עוד משימה, אלא דרך חיים מקצועית שמצעידה את בית הספר בתנועה מתמדת קדימה.



## מקורות

Ask a biologist <https://askbiologist.asu.edu/honey-bee-communication>

Honey Bee Research Center <https://hbrc.ca/honeybeecommunication/>

Research Center- Bees for Development <https://resources.beesfordevelopment.org/rc/bee-communication/>

Mann Lake <https://www.mannlakeltd.com/blog/how-do-bees-communicate/>

! אשחר. צרחות האזהרה של הדבורים, מכון דוידסון <https://davidson.org.il/read-experience/science-news/%d7%a6%d7%a8%d7%97%d7%95%d7%aa-%d7%94%d7%90%d7%96%d7%94%d7%a8/d7%94-%d7%a9%d7%9c-%d7%94%d7%93%d7%91%d7%95%d7%a8%d7%99%d7%9d>

Darling-Hammond, L., Hyster, M. E., & Gardner, M. (2017). *Effective Teacher Professional Development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute.

Hargreaves, A. (2019). Teacher collaboration: 30 years of research on its nature, forms, limitations and effects. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 25(5), 603-621.

*Teaching as a Knowledge Profession: Studying Pedagogical Knowledge across Education Systems*. Educational Research and Innovation, OECD Publishing, Paris.

Eshchar-Netz, L., Lefstein, A., & Vedder-Weiss, D. (2023). Too old to learn? The [9] ambivalence of teaching experience in an Israeli teacher leadership initiative. *Teaching and Teacher Education*, 130, Article 104186

Olmo-Extremera, M., Fernández-Terol, L., & Domingo-Segovia, J. (2024). Leading a [10] Professional Learning Community in Elementary Education: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Research on Leadership Education*, 19(1), 53-76

Kools, M., Stoll, L., George, B., Steijn, B., Bekkers, V., & Gouédard, P. (2020). The [11] school as a learning organisation: The concept and its measurement. *European Journal of Education*, 55(1), 24-42