

אוניברסיטת בר – אילן

ביה"ס לחינוך

**בחינת תפיסותיהם של מפקחים, מנהלים ומורים**

**את מושג הקהילה המקצועית הלומדת**

Examining the Perceptions of Superintendents, Principals  
and Teachers

Regarding Professional Learning Community

עבודה זו מוגשת כחלק מהדרישות לשם קבלת תואר מוסמך בבית-הספר

לחינוך של אוניברסיטת בר-אילן

בהנחיית: ד"ר חן שכטר

מס' ת.ז. 038455309

מגישה: שלי סדן-עוז

## תקציר

בעידן התחרותי של ימינו, קצב החיים הדינאמי דורש מבתי-הספר להסתגל למציאות משתנה באופן מהיר. בתי-הספר צריכים לגלות ערנות לסביבה ולהתעדכן בחידושים הרבים. אחד הנושאים שהועלה בשנים האחרונות, בכדי לסייע למורים להסתגל למציאות דינאמית, הוא קהילה מקצועית לומדת. קהילה מקצועית לומדת היא למעשה קבוצה של אנשי חינוך העובדת בשיתוף פעולה במטרה לשפר את הישגי כל התלמידים בבית הספר.

מחקר זה מציג את הקהילה המקצועית הלומדת מאספקטים רבים. זהו מחקר איכותני. כלי המחקר העיקרי הינו ראיונות חצי מובנים. נעשה שימוש בראיונות של כ-45 אנשי חינוך: מפקחים, מנהלים ומורים. מטרתו של המחקר לבחון את תפיסותיהם של הדרגים השונים במערכת החינוך את הקהילה המקצועית הלומדת וחשיבותה, מהם הגורמים המאיצים יצירת קהילה מקצועית לומדת ומהם הגורמים המעכבים.

ממצאי מחקר זה מציגים פריסה של דעות שונות אודות הקהילה המקצועית הלומדת. ניתן לראות תמימות דעים בין המפקחים, המנהלים והמורים ביחס לתפיסת המושג והמרכיבים העיקריים שנכללים בקהילה המקצועית הלומדת. המפקחים, המנהלים והמורים התייחסו בתפיסתם את הקהילה המקצועית הלומדת כאמצעי של קידום הישגים לימודיים, פיתוח אקלים בית-ספרי חיובי ופתוח, התמקצעות אישית לצד התפתחות מערכתית ומתן מקום ומרחב בטוח לכל פרט בצוות.

עוד עלה בקרב כל המרואיינים, כי דמות המנהל הינה משמעותית ועל פי התנהלותו ניתן יהיה לצפות הצלחה או כשלון של בית הספר בכלל, וכקהילה מקצועית בפרט. המפקחים והמורים ציינו כי המשפיע העיקרי והגורם המאיץ

ביותר את הקהילה המקצועית הלומדת הוא דמות המנהל. לעומתם, המנהלים התייחסו יותר לאווירה הבית-ספרית, למידת הפתיחות והגמישות שיש בין הצוות להנהלה, דבר התורם להצלחת בית-הספר והקהילה המקצועית הלומדת. גורם מאיץ נוסף, שעלה בקרב רוב אנשי החינוך במחקר זה הוא חשיבות שיתוף הפעולה בתוך בית-הספר ובין בית-הספר לפיקוח. גורם זה עלה בקרב המפקחים, המנהלים והמורים והוא תורם במישרין, לביטחון, לפתיחות, לאווירה נעימה, תומכת ומקדמת תהליכים בבית-הספר הפועל כקהילה מקצועית לומדת ובכלל.

לצד היתרונות הרבים, המורים והמנהלים ציינו כי הם נתקלים בקשיים אובייקטיביים רבים כמו עומס, מחסור בזמן או משאבים, פרויקטים מהפיקוח ומשרד החינוך ועוד. דברים אלה ואחרים מעכבים את יצירת הקהילה המקצועית הלומדת. לעומתם, המפקחים התייחסו בעיקר לקשיים הנובעים מסגנון הניהול של המנהל ואישיותו.

מתוך המחקר עלה כי הקהילה המקצועית הלומדת יכולה לקדם את בתי-הספר ולהובילם להצלחות כל עוד יינתנו האמצעים הבסיסיים להצלחתה תוך הכשרת אנשי הצוות וטיפוחם. בתי-ספר שמתנהלים כקהילה מקצועית לומדת, מעידים על שפור הישגים, לויאליות רבה ורצון עז של אנשי הצוות להצליח. הצלחות אלה צריכים להאיר את דרכם של הדרגים הגבוהים במערכת החינוך ולהובילם לידי כך שיאפשרו הזדמנויות להיווצרותן של קהילות מקצועיות נוספות ויינתנו הזדמנויות לקהילות קיימות להישאר לאורך זמן.

ממסקנות המחקר עולה כי הקהילה המקצועית הלומדת היא כלי חשוב שיביא לשינוי בקרב עבודת המורים, למידת התלמידים ולבתי-הספר בכלל. בקרב כל המרואיינים, הקהילה נתפסה כפתרון ומענה חדיש למערכת החינוך בעידן המודרני. המסקנות המרכזיות ממקדות את דמות המנהל כחשובה ומכריעה בבניית

קהילה מקצועית לומדת והישארותה לאורך זמן. דבר נוסף שעלה, היה שקשר רציף ופרודוקטיבי בין הפיקוח לבית-הספר, הכולל הדרכה ודוגמא אישית עשויים להוביל את בית-הספר כקהילה מקצועית לומדת להצלחה. ממצא נוסף שעלה, קשור לראייתם של המפקחים שהייתה כוללנית יותר ואפשרה הסתכלות מזווית שונה משל המנהלים והמורים.

בית-ספר שרוצה לפעול כקהילה מקצועית לומדת, צריך לתכנן בקפידה את כל התהליך ולפעול מתוך רצון אמיתי לשנות, להצליח. כמו כן, בית-הספר צריך לאפשר למידת עמיתים המלווה במשוב, לטפח יחסים בין צוותיים באווירה של אמון ועזרה הדדית. המחקר בהמלצותיו מתייחס גם למורים לאפשר הכנסת שינויים, להיפתח מבלי לחשוש לרפלקציה ולמידת עמיתים. המלצה נוספת שעלתה במחקר, הפונה למעצבי החינוך וקשורה למתן מענה של משאבים הנוגעים לזמן או גמישות מערכתית. מחקר זה, אשר התמקד בתפיסות הגורמים השונים את הקהילה המקצועית הלומדת, חידד את חשיבות שיתוף הפעולה בין הפיקוח לבתי-הספר ובמקביל את שיתוף הפעולה והעבודה המשותפת בין הצוות להנהלת בית-הספר, כאמצעי שיסייע לקיום הקהילה המקצועית הלומדת בפרט ולשינוי במערכת החינוך בכלל.

