



דוח מת"ת

סוגים של שיתופי פעולה בין בתי ספר:

מסגרת מושגית, מערך מניעים ותובנות

מרכז לידע ולמחקר בחינוך
مركز معلومات وبحث في التربية والتعليم
Center for Knowledge and Research in Education
האקדמיה הלאומית הישראלית למדעים



מחברת: ד"ר חן ליכשיץ
חוקרת מלווה: פרופ' אודרי אדי רקח
מרץ 2020



[לשכת המדען הראשי](#) במשרד החינוך ו**מינהל החינוך הדתי** פנו ל**יוזמה - מרכז לידע ולמחקר בחינוך** בבקשה ללמוד על סוגים של שיתופי פעולה בין בתי ספר.

דוח מת"ת (מידע תומך תכנון) נועד להשיב על שאלות ממוקדות בסוגיות אקטואליות של צוותים להתוויית מדיניות. התוצר הוא מסמך ממוקד, בהיר ומותאם אישית לצורכי הגוף המזמין. דוח מת"ת סוקר ספרות מחקר עדכנית וכן מדיניות חינוך. הסקירה נעשית בהתאם לנושא הנדון והיא מפנה את הקוראים והקוראות להרחבות. על הפקת דוחות מת"ת אמון צוות היוזמה: ד"ר תמי חלמיש אייזנמן: מנהלת ד"ר עדו ליטמנוביץ ושירה זיוון: עורכי הסדרה מוריה יזרעאלב: עורכת הפרסומים אילה ולזבסקי-יובל: אחראית על הנגשת חומרים וידע ארגוני

דוח זה נכתב בידי ד"ר חן ליכשיץ, נערך בידי חוה לוסטיג-מלימובקה ועוצב בידי אמונה כרמל. בכל שימוש במסמך זה או ציטוט ממנו יש לאזכר את המקור כדלקמן: ליכשיץ, ח' (2019). **סוגים של שיתופי פעולה בין בתי ספר: מסגרת מושגית, מערך מניעים ותובנות**. יוזמה - מרכז לידע ולמחקר בחינוך.

תהליך הכתיבה של דוחות מת"ת כולל ליווי אורך של מומחה או מומחית תוכן, לצד התייעצות עם חוקרות, חוקרים, נשות שטח ואנשי שטח; זאת לצורך כתיבת דוח מקיף המותאם לשדה החינוך בישראל והולם את צורכי הגוף המזמין. רבות מההערות שקיבלנו הוטמעו בדוח זה. הערות כלליות על הדוח או כאלו העומדות בפני עצמן שולבו בנספח.

תודה שלוחה ל**פרופ' אודרי אדי רקח**, מומחית בסוציולוגיה ומינהל חינוך ובפרט ביחסי בית הספר וסביבתו ואי-שוויון חברתי במערכת החינוך, אשר ליוותה את כתיבת הדוח וסייעה רבות בעיצוב תכניו.

תודה גם לכל מי שסייעו בהכוונות, הערות, הארות ומתן חוות דעת (לפי סדר אלפביתי): **ד"ר שלמה גולדמן**, מנהל תחום מחקרים וניסויים חינוכיים, לשכת המדען הראשי, משרד החינוך; **מיכל דה האן**, סגנית מנהל מינהל החינוך הדתי (פדגוגיה), משרד החינוך; **ראובן לייבל**, מנהל המחוז, המינהל לחינוך התיישבותי פנימייתי ועליית הנוער, משרד החינוך; **ד"ר שני פייס**, מנהלת שותפה בלימוד משותף, מט"ח; **פרופ' חן שכטר**, פרופסור מן המניין בבית הספר לחינוך, אוניברסיטת בר-אילן.

בשני העשורים האחרונים שיתופי פעולה בין בתי ספר הולכים ומתרחבים בעולם. יוזמות מקומיות וכלל-ארציות מעודדות ייזום של מגוון שיתופי פעולה פורמליים ובלתי פורמליים: משיתופי פעולה בין קבוצות של בתי ספר שיזמו מהלך לעבודה משותפת, ועד קבוצות בתי ספר ששוכנעו לפעול כך באמצעות תמריצים או לחצים ישירים (Armstrong, 2015; Connolly, Hanratty, Hughes, Chapman, & Blaylock, 2019; Muijs, Ainscow, Chapman & West, 2011).

המוטיבציה המרכזית לקידום שיתופי פעולה בין-ארגוניים בכלל, ובמערכת החינוך בפרט, מתבססת על הבנת היתרונות הטמונים בלמידה ארגונית ובתהליכים של קהילות למידה משותפות כמקדמי חדשנות. בעידן של תחרותיות וצורך להתמודד עם סיכונים וחוסר יציבות, שיתופי פעולה בין-ארגוניים עשויים ליצור הזדמנויות חדשות להתמודדות עם אתגרי הארגון (שכטר וחביב, 2013; Muijs, West, & Ainscow, 2010). שיתופי הפעולה נתפסים גם כאחת הדרכים לקדם יעילות, הוגנות והתאמה טובה יותר לצרכים ולדרישות של משפחות וקהילות (Ainscow, Dyson, Goldrick, & West, 2012; De Lima & Damaso, 2017). לנוכח הצורך להגיע להישגים גבוהים על רקע אי-שוויון בין אוכלוסיות, ולנוכח התחושה שמערכת החינוך היא זירה הניתנת להשפעה ולשינוי - נראה כי שיתופי פעולה בתוך מערכת החינוך עשויים להיות אחת מהדרכים לשיפור הישגי המערכת, בעיקר עבור בתי ספר המשרתים קהילות ברמה חברתית-כלכלית נמוכה. עידוד שיתופי פעולה יכול להיות גם מנוף להידוק הקשרים בין קבוצות אתניות ודתיות שונות שיש מתחים ביניהן (שוהמי, טונבאום, מיכלוביץ' וסולומון, 2019; Duffy & Gallagher, 2017), ובין גורמים ציבוריים לבין המגזר הפרטי (Hodge & Greve, 2005).

הספרות התאורטית מצביעה על כמה יתרונות שניתן להפיק משיתופי פעולה בין בתי ספר בתחום המקצועי ובתחום הכלכלי (Muijs et al., 2011):

- **בתחום הכלכלי:** בית הספר ככלל עשוי ליהנות מהרחבת ההזדמנויות וממגוון השירותים שהוא יכול להעניק לתלמידים בתחומי הרווחה, הבריאות והצרכים הפסיכולוגיים (Sailor, 2002); מגיוס ומיצוי של משאבים וצמצום בעלויות כמו רכישת ציוד וחומרי למידה ומשכורות הצוות, הגשת הצעות מחיר משותפות וכדומה (Nootboom, 2004); ומאספקת פיתוח מקצועי לצוות החינוכי (Hadfield & Jopling, 2006).
- **בתחום המקצועי:** הצוות החינוכי עשוי ליהנות מקהילות למידה משותפות, הנתפסות כמאפשרות לצוותים לצאת מההקשר החינוכי שהם מעורבים בו למרחב מגוון יותר של רעיונות ואפשרויות. המפגש הבין-קבוצתי מעודד יצירת מידע חדש והשפעות הדדיות שביכולתם לשפר את ההוראה והלמידה בבתי הספר (שכטר וחביב, 2013; Duffy & Gallagher, 2017). שיפור רמת הפדגוגיה וכישורי ההוראה של המורים מביא בסופו של דבר לשיפור ברמת ההישגים של התלמידים (Connolly et al., 2019).
- **בתחום הלימודי:** תלמידי בית הספר עשויים ליהנות משיתופי פעולה בין בתי ספר, המאפשרים לתלמידים מקבוצות חברתיות שונות להיפגש עם תלמידים מרקע כלכלי-חברתי או תרבותי אחר במסגרת פעילות חינוכית, כאלטרנטיבה ללימודים בבתי ספר אינטגרטיביים.

מטרת הדוח הנוכחי היא להציג סוגים שונים של שיתופי פעולה בין בתי ספר הקיימים בעולם ומדווחים בספרות המקצועית, העשויים לשקף את ההזדמנויות, המורכבויות והאתגרים ביישום שיתופי פעולה במערכת החינוך. הפרק הראשון בדוח מציג את הגישות התאורטיות המשמשות בסיס לייזום השותפויות, ומודלים לסיווג שיתופי פעולה בין בתי ספר. בפרק השני, שהוא לב הדוח, מוצגים מניעים לשיתופי פעולה בין בתי ספר - קידום מדיניות, חיזוק התלמידים, חיסכון ויעילות ארגונית ושיפור איכות ההוראה - וכן הדרכים להשגתם. בסיום הדוח יש סיכום קצר ומוצגות מגבלות הספרות המחקרית בנושא.

מקורות המידע והאסטרטגיה לאיסוף המידע בדוח זה: המידע המוצג בדוח נדלה ממאגרי מידע אינטרנטיים אקדמיים באמצעות google scholar, מאגר המידע בתחום החינוך ERIC ומאגר המידע האקדמי הרב-תחומי EBSCO. החיפוש אחר שותפויות או שיתופי פעולה בין בתי ספר נערך באמצעות הצירופים school-to-school collaboration, inter-school federation ו-school collaboration, schools partnership, school networks בשלב מתקדם יותר, חיפוש המידע נערך באמצעות פרסומים של חוקרים מובילים בתחום זה, כמו Connolly, Muijs, Ainscow, Chapman, West, Armstrong, Duffy, Gallagher, Keddie ו-Hughes, Greany. נעשה מאמץ לכלול את המאמרים העדכניים ביותר בתחום זה. הדוח אינו כולל מידע על תוכניות שבהן שיתוף הפעולה בין בתי הספר הוא מרכיב מצומצם, או כאלו המציגות שותפות של מורים שיזמה הקהילה ולא בית הספר. הדוח עוסק בשיתופי פעולה (cooperation, collaboration, partnership) בין בתי ספר ופחות ברשתות של בתי ספר (networks, federations, chain of schools), אם כי בספרות המקצועית לפעמים השימוש במונחים אלו אינו חד-משמעי.

תוכן עניינים

3	הקדמה
6	א. מבוא: מסגרת מושגית ודרכי סיווג של שיתופי פעולה בין בתי ספר
6	1. גישות תאורטיות להבנת שיתופי פעולה במערכת החינוך
8	2. ממדים לסיווג שיתופי פעולה בין בתי ספר
12	ב. מניעים לשיתופי פעולה בין בתי ספר ודרכים להשגתם
12	1. קידום מדיניות כמניע לשיתוף
18	2. קידום תלמידים כמניע לשיתוף
20	3. חיסכון ויעילות ארגונית ככלכלית כמניע לשיתוף
22	4. שיפור איכות ההוראה כמניע לשיתוף
	ג. גורמים מקדמים לעומת גורמים מעכבים
27	בשיתופי פעולה ובחיבת ההשפעות של שיתופי הפעולה
27	1. גורמים התורמים לשיתופי פעולה מוצלחים
27	2. גורמים המעכבים יצירת שיתופי פעולה בין בתי ספר
28	3. השפעת שיתופי הפעולה בין בתי ספר על בית הספר, על הצוות החינוכי ועל התלמידים
30	ד. סיכום
31	מגבלות הספרות המחקרית בנושא
32	רשימת המקורות המלאה

א. מבוא: מסגרת מושגית ודרכי סיווג של שיתופי פעולה בין בתי ספר

שיתוף פעולה מהו?

אבן הדרך הראשונה ביצירת שדה מושגי מדויק היא הגדרת שיתופי פעולה.

הגדרה רחבה: מויס ועמיתים (Muijs et al., 2011) מגדירים שיתוף פעולה כקבוצת שחקנים (יחידים או ארגונים) הקשורים ביניהם במערכת קשרים פורמלית במידה זו או אחרת.

הגדרת רצף: הגדרות אחרות מציגות רצף המחבר בין המונחים "שיתוף פעולה" ו"שותפות". רצף הקשר נע בין מצב שבו שני גורמים פועלים בתיאום ובסיוע הדדי ללא כפייה, במערכת יחסים הדדית הממוקדת במטרה משותפת, מתוך זיהוי אינטרסים משותפים, ועד שותפות רחבה יותר - במידע, במשאבים ובפעילויות, להשגת תוצאה משותפת שכל אחד מהשותפים אינו יכול להשיג לבד (לחמן-לזר, אלמוג-בר ושמיד, 2013).

כבר בשלב זה חשוב לציין כי מהבחינה המושגית עוסק דוח זה בשיתופי פעולה ושותפויות (networking-1 partnership, collaboration) בין בתי ספר אשר אין ביניהם קשר רשתי ארגוני (chain), אלא אם כן צוין אחרת.

1. גישות תאורטיות להבנת שיתופי פעולה במערכת החינוך

הרצון ליצור שיתופי פעולה בין בתי ספר גבר מאוד בשנים האחרונות, מתוך הנחה כי שיתופי פעולה בתוך מערכת החינוך יכולים לשפר את הישגי המערכת, בעיקר עבור בתי ספר המשרתים קהילות ברמה חברתית-כלכלית נמוכה. עם זאת, ניתן להבחין מהבחינה התאורטית-המחקרית בארבע תפיסות מרכזיות של שיתופי פעולה אלה, השונות זו מזו בהנחות הבסיס, במטרות ובפעילויות הנדרשות להתקיים כחלק מתהליך שיתוף הפעולה (Muijs et al., 2011).

הקונסטרוקטיביזם הארגוני: לפי תאוריה זו כל ארגון פועל מתוך פרשנות ותפיסות של המציאות, גם אם הן מציגות תמונה חלקית של המציאות. שיתוף הפעולה משפיע על תפיסת המציאות בבית הספר ומחזק את יכולתו של המוסד להתמודד עם המציאות המורכבת ולהשפיע עליה. תאוריה זו מתקשרת גם לתפיסת ויגוצקי (Vygotsky, 1978), הרואה באינטראקציה מערכת פיגומים המאפשרת לשחקנים להגיע גבוה יותר מאינדיבידואלים. קיומו של תהליך שיתוף הפעולה דורש מגוון זוויות ראייה לצד בסיס תפיסתי משותף (Nooteboom, 2004). בתי ספר האוחזים בגישה זו יעסקו ביצירת ידע ויעודדו שיתופי פעולה בתחום של פיתוח מקצועי ואינטראקציות בין בתי ספר בדרגי חינוך שונים.

צבירה ויצירה של הון חברתי: לפי תפיסה זו שיתופי הפעולה הם בעלי ערך לצבירת הון חברתי בשלושה תחומים מרכזיים: **חבירה למשאבים** (של מידע, טיפוח מיומנויות וכישורים, כוח אדם ומומחים) המצויים בהקשר חברתי, **יצירת נגישות וניעות לחברים בארגונים השותפים ופעולה להשגת מטרה משותפת:** ההון החברתי, ההון האישי וההון הקולקטיבי מושפעים במידה רבה מהאופן שבו ארגונים פועלים זה עם זה. ארגונים בעלי ניסיון מצומצם בעבודה משותפת נוטים פחות לעבוד בשיתוף פעולה עם ארגונים אחרים (Brass, Galaskiewicz, Greve, & Tsai, 2004). לפי תפיסה זו השותפויות יעסקו בעיקר בהעברת מידע ובבניית קשרים בין ארגונים חלשים וחזקים על מנת לספק מגוון רחב יותר של קורסים ואפשרויות למידה לתלמידים, או בחבירה לצוות הוראה של בית ספר אחר על מנת לאפשר לחברי הסגל הזדמנויות מגוונות יותר ללמידה.

יצירת שיתופי פעולה כתנועה חברתית חדשה: על פי תפיסה זו, השותפות היא סדרה של אירועים בהשתתפות ארגונים החוברים זה לזה לעיסוק פורמלי או בלתי פורמלי משותף. בפורום שנוצר, היחידים אינם פועלים כבודדים אלא במשותף, למען מטרה משותפת של התנועה, לרוב סביב מנהיגות אקטיביסטית (Hadfield & Jopling, 2006). השותפות החדשה שנוצרה בונה לעצמה זהות חדשה המבחינה אותה מבתי הספר המרכיבים אותה. לרוב השותפות נבנית באופן וולונטרי מהשדה למעלה (Bottom-up), מתוך תפיסה של אינטרסים משותפים, בשל מצוקה פיננסית או צורך בהתמודדות עם גורמי פיקוח שונים. תאוריית הרשתות החברתיות (Duffy & Gallagher, 2017) רואה במערכת החינוך מערכת שבה תלות הדדית, ורואה אותה פחות כמקבץ של בתי ספר יחידים. שיתופי פעולה בין בתי ספר (יצירת partnership או cooperation) וההשתייכות לרשת בתי ספר (במובן של chain network או federation) מאפשרים התוודעות למגוון אפשרויות ואסטרטגיות לפתרון בעיות, גיבוש מאמצים משותפים לשיפור החינוך, לכידות קהילתית ושיתופי פעולה בין מגזרים. הקשר הבין-אישי עשוי להפחית דעות קדומות בין קבוצות אוכלוסייה שונות. שותפויות מעין אלו ייטו ליצור מערכת שותפות שוויונית ופחות תחרותית.

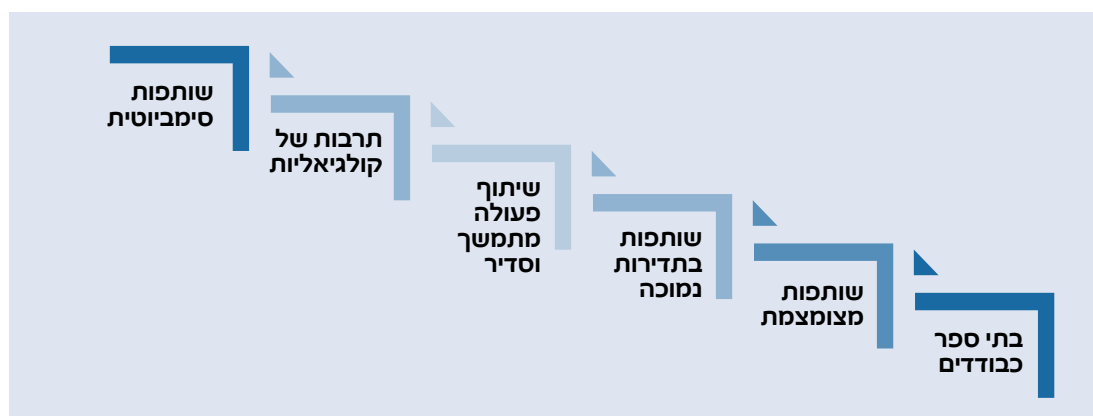
חיזוק סולידריות: בעקבות תפיסותיהם של דורקהיים (1895) וגידנס (Giddens, 1985), תפיסה זו גורסת כי בתקופה של שינוי חברתי וערעור של הסדרים הקיימים, מצב של היעדר קשרים הדוקים עם אחרים עלול להוביל לאנומיה והתפוררות של המערכת וערכיה. קיומם של קשרים בין בתי ספר עשוי למנוע את ההישחקות של הסולידריות החברתית, ולאפשר לארגון להתחבר לחלק מן הערכים הבסיסיים שלו באמצעות בניית שותפות עם בתי ספר אחרים. המוטיבציה להתחבר וליצור שותפות היא בעיקרה מוסרית ואידיאולוגית, מתוך רצון להגביר את הסדר בבתי הספר והחוסן שלהם, גם כשותף "חלש יותר". תהליכי הלמידה המשותפים הם הדרך הטובה ביותר לפתח ידע חדש ולמנוע קיפאון ארגוני (Duffy & Gallagher, 2017).

כל אחת מארבע הגישות מדגישה היבט אחר של תרומת השותפות לבית הספר כארגון. גישת הקונסטרוקטיביזם הארגוני מדגישה את חשיבות האינטראקציה בין בתי הספר כחלק מתהליך משותף של הבניית תפיסת מציאות רחבה של בית הספר; גישת יצירת ההון החברתי מדגישה את האפשרות לצבירת הון חברתי כמו משאבים, נגישות וניעות להזדמנויות המגוונות הקיימות בארגונים חזקים; התפיסה של שיתופי פעולה כתנועה חברתית חדשה רואה ערך בפעילות המשותפת בפני עצמה, כדרך המתאימה יותר ליצירת לכידות קהילתית במערכת החינוך; והתפיסה המדגישה את חיזוק הסולידריות מתמקדת בחשיבות של שיתופי פעולה כאמצעי לחוסן מוסרי ואידיאולוגי ומניעת קיפאון ארגוני.

2. ממדים לסיווג שיתופי פעולה בין בתי ספר

שותפויות בין בתי ספר נבדלות זו מזו בכמה ממדים נבחרים (Armstrong, 2015; Muijs et al., 2011):

א. מודל השותפות: בספרות מוצגים כמה מודלים של שותפות בין בתי ספר. קונוולי ואחרים (Connolly et al., 2019) מציגים ארבעה מודלים של שותפות בהתבסס על מערכות החינוך בבריטניה ובארצות הברית: איגוד רב-שלבי (בתי ספר יסודיים ועל-יסודיים); איגוד המשלב בתי ספר "מצוינים" עם "תת-משיגים"; מערכת המשלבת בתי ספר מיוחדים עם בתי ספר מהזרם הכללי; ורשת בתי ספר (במובן של chain, network או federation) הנושאת בשם של תורם או תפיסה חינוכית משותפת. רשת בתי ספר מוגדרת בספרות כשותפות "נוקשה" יותר, הכוללת מחויבות לתיאום הדוק יותר, מבנה ניהול יחיד או משותף ומאגר משאבים משותף (Chapman, 2015; Connolly et al., 2019). דפי וגאלגר (Duffy & Gallagher, 2017) מזהים רצף הסדרים של שיתופי פעולה (Sharing Continuum) בין בתי ספר, המשמש בסיס לניתוח מודלים של שותפות, מידת התפתחותם ומידת יעילותם בצפון אירלנד. ההנחה היא שהתפתחות שיתופי הפעולה לא תמיד לינארית. הרצף כולל שישה הסדרים מרכזיים של שיתופי פעולה בין בתי ספר (תרשים 1):



תרשים 1: רצף הסדרים של שיתופי פעולה בין בתי ספר, לפי דפי וגאלגר (Duffy & Gallagher, 2017)¹

- בתי ספר בודדים, ללא שיתופי פעולה עם בתי ספר אחרים או עם מעט שיתופי פעולה;
- שותפות מצומצמת, שבה הקשר בין בתי הספר מצומצם ונכפה לרוב על ידי גורם חיצוני;
- שותפות בתדירות נמוכה, המתאפיינת בקשר בעיקר בין מורים, בתקופה תחומה בזמן ובקשר בין תלמידים סביב אירועים, כמו מפגש הדדי או טיול בית ספרי משותף;
- שיתוף פעולה מתמשך וסדיר, שבו הצוות והתלמידים מעורבים לאורך זמן בלמידה משותפת על בסיס קבוע. המפגשים משולבים בתוכנית הלימודים ומתקיימים באופן קבוע, ומתכנסים פורומים של שותפויות לתחזוקת השותפות לאורך זמן;
- תרבות של קולגיאליזם, כלומר מודל שבו התבססו קשרים בין-ארגוניים שוטפים, המתבטאים בלמידה משותפת של התלמידים ובעבודה משותפת של המורים והנהגות. קיימים קשרים אישיים ומקצועיים בין הצוותים החינוכיים ושותפות מבנית המאפשרת עבודה שוטפת, יצירת ידע חדש ושותפות במשאבים שנוצרים;

1 ניתן גם לראות תרשים זה כאבני דרך או דרגות של קשר בשותפות.

● שותפות סימביוטית, שבה בתי הספר פיתחו מודל של עבודה משותפת ברמה הארגונית, המתבסס על צרכים, למידה וערכים משותפים שזיהו הצוות החינוכי והרשויות. קיימים קשרים אישיים ומקצועיים קבועים ועבודה עם מאגר משאבים משותף של ידע והתמחות, פיננסים ומתקנים. לכל בית ספר זהות ייחודית, אך השותפות מאפשרת הנגשת שירותי חינוך טובים יותר.

ב. מטרות ופעילויות: אחד ההיבטים המרכזיים המבדילים בין שותפויות הן המטרות והפעילויות הנגזרות מהן (Atkinson, Springate, Johnson, & Halsey, 2007; Connolly et al., 2019; Muijs et al., 2011). הבנה מעמיקה יותר של סוגי השותפויות, מטרותיהן והתפיסה התאורטית שעליה הן מתבססות עשויה לסייע בהתאמה של עיצוב השותפות לצורכי השותפים בה (לוח 1).

לוח 1: מטרות של שיתופי פעולה בין בתי ספר ופעילויות אפשריות הנגזרות מהן²

מטרות	פעילויות בטווח הקצר	פעילויות בטווח הבינוני	פעילויות בטווח הארוך
שיפור הישגי בית הספר	תלמידים מבתי ספר ברמה חברתית-כלכלית נמוכה יכולים ללמוד ולהיבחן במבחנים של בתי ספר ברמה חברתית-כלכלית גבוהה, לרבות אפשרות להיבחן במסלולים המגוונים שמציע בית הספר ה"חזק".	הנהגת בית הספר מקבלת ומעניקה תמיכה בתחומים של מידע, היכרות עם גישות חינוכיות ופעילויות בעת הצורך.	פיתוח משותף של מערכות מעקב ובקרה, פיתוח מקצועי משותף של הנהגה חינוכית וטיפוח רשתות של הנהגה חדשה.
הרחבת הזדמנויות ושירותים	לדוגמה, מרתון למידה משותף של תלמידים לקראת מבחן.	פיתוח של קורסים מקצועיים שונים עבור תלמידים ומורים.	פיתוח משותף של תוכניות לימודים ופיתוח מקצועי משותף של מורים המותאם לצורכי התוכנית.
גיוס ומיצוי של משאבים	לדוגמה, מורים מלמדים במקביל בכמה בתי ספר בשותפות.	מורים מבתי ספר שונים לומדים זה מזה באמצעות חילופים והדגמה של צורות הוראה שונות או חדשות.	שיתוף של כמה בתי ספר בהעסקה של מורים מומחים בהיקפי משרה שונים, שיתוף פעולה בתכנון תוכנית הלימודים, גיוס מורים והבניית הלמידה לשיפור הישגים.

ג. הצטרפות מבחירה לעומת הצטרפות בעקבות החלטת ממשלה או רשות מקומית: במרבית המקרים שותפויות בין בתי ספר קמות בעידוד או בהחלטה של הממשלה או הרשויות המקומיות. הסיבה לכך היא לרוב רצון לגייס משאבי ידע, תשתיות והתמחות של בית ספר אחד לחיזוק בית ספר אחר. הקצאת מענקים לבתי ספר עודדה בתי ספר באנגליה להתאגד וליצור שותפויות וולונטריות ביניהם - לדוגמה, יצירת רשת בתי ספר לרכישה משותפת של שירותים ברשות מקומית, או שיתופי פעולה בעידוד רשויות מקומיות על

² המבנה של לוח 1 מניח כי שיתופי הפעולה בין בתי הספר הם בעלי אינטרס משותף. נציין כי יש שיתופי פעולה שלשותפים בהם נקודות מוצא שונות ואינטרסים שונים, ועם זאת השותפות משרתת את כל השותפים ובעלת ערך רב עבורם.

מנת לזכות במענקים ממשלתיים לפעילויות משותפות. לעיתים ההחלטה על השותפות מתקבלת במשרד החינוך כדי להבטיח את הישרדותם של בתי ספר חלשים. קיימים גם שיתופי פעולה שקמו ביוזמת הנהלות בתי הספר, ללא תמריץ הרשויות, אך הן רווחות פחות. אלה מתקיימות בעיקר על רקע של מצוקה משותפת וניסיון להתארגן יחד ולהתמודד עם מצוקה זו. יוזמות אלו רווחות פחות היות שמנהלים עסוקים יותר בהתמודדויות היום-יומיות בבית ספרם, וייתכן שהם פחות נוטים לשתף צוותים מבתי ספר אחרים בעשייה זו, הכוללת גם התמודדויות מורכבות.

ד. הגורמים המובילים את השותפות ודרכי ניהול השותפות: שותפויות נבדלות זו מזו בגורם המוביל אותן - ממשלה, רשות מקומית, ארגון או קרן פילנתרופית, או יוזמה של בתי ספר (Atkinson et al., 2007). ההדגשים וסדר היום בעשיית השותפות עשויים להשתנות בין הגורמים המובילים; למשל, ממשלה תתמקד בשיפור מערכת החינוך ואיכות ההוראה. רשויות מקומיות תתמקדנה בקידום קולגיאליות וערבות הדדית, או יראו בשותפות דרך נוחה להדרכה ולפיקוח מקצועי. ברשויות מקומיות קטנות יש עניין לאחד משאבים בין בתי ספר קטנים לשם יעילות וחיסכון כלכלי. שילוב של קרנות היא לרוב בעידוד הממשלה או הרשות המקומית, ולרוב הן מעוניינות לקדם אג'נדה חינוכית או מקצועית. בתי ספר ייזמו שותפות לעיתים על מנת להתמודד עם קשיים כלכליים וצורך במשאבים, וכדי להבטיח את שרידותם לאורך זמן.

ה. מעורבות של גורם נוסף בשותפות: בחלק מהמקרים השותפות נוצרת סביב סוגיה חברתית, פדגוגית-מקצועית או ארגונית, והיא כוללת גוף חיצוני דומיננטי. גופים כמו הרשות המקומית, יחידה במשרד החינוך, הבריאות או הרווחה, או עמותות וארגונים ללא מטרת רווח, עשויים לאגד את השותפות ולהיות גורם דומיננטי במידה זו או אחרת בהובלתה. בשותפויות השמות דגש על פיתוח ומחקר (R&D), קבוצת חוקרים מהאקדמיה תלווה את פיתוח השותפות, ותוצריה יוערכו במשותף עם הצוות החינוכי בה. כך קורה למשל בשותפות School Improvement Partnership Program (SIPP) בסקוטלנד (Chapman et al., 2015), או ב-Teaching Schools Alliance (TSA) באנגליה, שותפות בליווי ובהנחייתו של The National College for Teaching & Leadership (NCTL), שמבצעים גם הערכה מלווה לפרויקט (Rea, Sandals, & Parish, 2015).

ו. משך השותפות: שותפויות מתקיימות למשך פרקי זמן שונים. חלק מהשותפויות ממשיכות לאורך זמן, ואחרות מתוכננות לפרק זמן הנקבע מראש. לרוב שותפות בין בתי ספר מתקיימת לזמן ממושך, ואילו שותפויות לנושא מסוים (אד-הוק) מתקיימות לפרקי זמן קצרים יותר.

ז. פיזור גיאוגרפי: חלק ניכר מהשותפויות מתקיימות בין בתי ספר באותו יישוב בעידוד הרשות המקומית. לצידן מתקיימות שותפויות רוחביות, כלל-ארציות ולעיתים בין-לאומיות (באמצעות טכנולוגיה מתקדמת), הממוקדות בתפיסה או במטרה חינוכית או חברתית מסוימת. השותפויות הרוחביות יהיו שותפויות אחידות יותר במטרות שלהן ובפעילויות שהן מתוות. מבין היתרונות של שותפויות שאינן מקומיות - היעדר תחרותיות (הן אינן מתחרות על אותה אוכלוסיית יעד) והצורך להשתמש בטכנולוגיות מתקדמות. אולם בטווח הרחוק, לשותפויות אלו אין התמיכה הארגונית והפיננסית של גופים בקהילה וברשות המקומית (Hadfield & Jopling, 2006). שותפויות על בסיס גיאוגרפי עשויות להיות גם בין מוסדות בשלבים שונים של חינוך (גן-יסודי או חטיבת ביניים-תיכון).

ח. היקף בתי הספר השותפים: שותפויות נבדלות זו מזו במספר בתי הספר הכלולים בהן ובמספר התלמידים הלומדים בהם. גודל השותפות והיקפה משפיעים גם על מידת ההישרדות שלה. קשיים עלולים להיווצר בשותפויות רחבות היקף, כאשר חלק מהשותפים אינם מעורבים בפעילות השוטפת או נושרים ממנה. בשותפויות אלו לרוב חלק קטן מהמעורבים הוא שמארגן את הפעילויות. התרחבות מהירה עשויה אף היא לפגוע בפעילות השותפות. היקף בתי הספר הכלולים בשותפות משפיע גם על סוגי הפעילויות המתקיימות במשותף; מחד גיסא, שותפות רחבה מציעה מגוון רחב של פעילויות ומשאבים. מאידך גיסא, היא מציבה אתגרים רבים בארגון השותפות, בהובלה ובקיום הפעילויות המשותפות. חלק משותפויות אלו בעלות הנהלה ריכוזית, ובאחרות היא ריכוזית פחות. תיאום ויציבות בהפעלה חשובים על מנת להתמודד עם חוסר בהירות במטרות ובדרך ההפעלה. אשר למספר בתי הספר השותפים - אין ספרות המחקר מציינת מפורשות מספר אידיאלי, אך לרוב שותפות של ארבעה בתי ספר ומעלה נתפסת כשותפות מורחבת (שאינה קטנה), ואילו שותפות של עשרות בתי ספר נתפסת פעמים רבות כלא מועילה.

ממדים נוספים העשויים לאפיין שיתופי פעולה בין בתי ספר הם דרכי התיאום וההתארגנות (מעורבות גורם ממשלתי, רשות מקומית או עמותה, התקציב העומד לרשות השותפות ותפקידם של אנשי הצוות בבתי הספר בשותפות); מידת הגיוון במאפייני בתי הספר ופרופיל תלמידיהם; ומידת המעורבות של השותפות בקבלת ההחלטות של הנהגות בתי הספר השותפים (Atkinson et al., 2007).

מקורות נבחרים (רשימת המקורות המלאה מופיעה בסוף הדוח)

Armstrong, P. (2015). *Effective school partnerships and collaboration for school improvement: A review of the evidence*. UK: Department for Education.

סקירה עבור מחלקת החינוך בבריטניה הבוחנת את השפעה של יוזמות לשיתופי פעולה בין בתי ספר על הישגי התלמידים ועל שיפור בית הספר באופן כללי. המאמר סוקר את הספרות העוסקת בהערכת מודלים שונים ומידת האפקטיביות שלהם ב-15 השנים האחרונות.

Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F., & Halsey, K. (2007). *Inter-school collaboration: A literature review*. Berkshire: National Foundation for Educational Research.

בחינת האפשרות לשיתופי פעולה בין בתי ספר מזרמים דתיים שונים בצפון אירלנד. הסקירה מציגה מודלים וגישות שונות שישומו על ידי בתי ספר ומזהה את האסטרטגיות האפקטיביות במיוחד.

Connolly, P., Hanratty, J., Hughes, J., Chapman, C., & Blaylock, D. (2019). *Protocol for a systematic review: Inter-school collaborations for improving educational and social outcomes for children and young people: a systematic review*. The Campbell Collaboration.

מחקר הבוחן את השפעתם של שיתופי פעולה בין בתי ספר יסודיים ועל-יסודיים על שיפור תוצאות חינוכיות וחברתיות בקרב ילדים ונוער. הסקירה מציגה דוגמאות של יוזמות מדיניות, מודלים של פעילות, המוטיבציות להפעלתם ומידת האפקטיביות של היוזמות בתחומים הלימודי והחברתי.

Duffy, G., & Gallagher, T. (2017). Shared education in contested spaces: How collaborative networks improve communities and schools. *Journal of Educational Change*, 18(1), 107-134.

מאמר המציג שיתופי פעולה בין בתי ספר קתוליים, פרוטסטנטיים ואינטגרטיביים שהניבו שיפור בלכידות הקהילתית באירלנד. שיתופי הפעולה כללו את התלמידים, המורים ומנהלי בתי הספר, והמחקר נערך באמצעות מתודולוגיה של חקר מקרה.

Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., & West, M. (2011). *Collaboration and networking in education*. London: Springer, Dordrecht.

קבוצת חוקרים מאנגליה העוסקת בהערכה של שותפויות בין בתי ספר במדינה במשך כעשור, פרסמה ספר רחב היקף בנושא ממדים של שותפויות בין בתי ספר. הספר כולל בין היתר סוגי שותפויות, תאוריות נלוות, השפעות של השותפויות והאתגרים שאיתם מתמודדים הצוותים המיישמים שותפויות.

ב. מניעים לשיתופי פעולה בין בתי ספר וזרכים להשגתם

1. קידום מדיניות כמניע לשיתוף

שותפויות בין בתי ספר יכולות להיווצר ביוזמת אנשי חינוך מהשדה, אך לרוב הן נוצרות בעידוד המדינה או הרשויות המקומיות, בהקשר של מערכות חינוך הטרוגניות מבחינת התלמידים ומיקום בתי הספר. הרשויות, המעוניינות לטייב את איכות החינוך ולקדם את הישגי התלמידים, מקדמות חיבור בין בתי ספר עתירי משאבים לבין בתי ספר דלי משאבים (למשל בתי ספר מהמגזר הפרטי לעומת המגזר הציבורי, או בתי ספר בעלי הישגים גבוהים לעומת בתי ספר תת־משיגים). עידוד שיתופי הפעולה בין בתי ספר קיים גם במדינות שבהן שוררת מתיחות בין קבוצות באוכלוסייה, ויש רצון להביא למגע, לעשייה משותפת ולהעמקת ההיכרות ההדדית בין קבוצות, על מנת להדק את הלכידות החברתית. היוזמות מופיעות בעיקר במערכות חינוך בעלות אופי ריכוזי, כמו צפון אירלנד, אנגליה, אוסטרליה וצרפת (Muijs et al., 2011). כל אחת מהן מביאה עימה יתרונות ומשאבים, לצד אתגרים ומורכבויות ביישום שיתוף הפעולה.³

המוטיבציות לקידום שותפות ככלי מדיניות: עידוד השותפויות בין בתי ספר בשני העשורים האחרונים הוא ביטוי לרצון הממשל המרכזי להתאים את מערכת החינוך לצורכי המאה ה-21, ולהעביר בהדרגה את האחריות למתן השירותים מהרמה הכלל־ארצית לרמה המקומית (Armstrong, 2015; Muijs et al., 2011 - ראו דוגמאות בהמשך). עידוד השותפויות מלווה ברצון להגביר את האוטונומיה הפדגוגית החדשנית ברמה המקומית - בבתי הספר, ברשות המקומית או באזור גיאוגרפי. המהלך מזמן גם הזדמנויות לעצב את הכשרת המורים ולהשפיע עליה, לפתח מרחבי לימוד ולעודד יישום אסטרטגיות פדגוגיות חדשניות.

השימוש הרחב בשותפויות ארגוניות מקומיות מתבסס על התפיסה כי בדרך זו ימוצו בצורה טובה יותר המשאבים המקומיים וכי יש לעודד פעילות קולקטיבית מקומית לקידום החינוך באזור, בד בבד עם התפיסה שמהלך זה אינו דורש משאבים רבים. הפעילות המקומית נתפסת כמגבירה יעילות של העשייה החינוכית, אפקטיביות של ההוראה, שימוש טוב יותר במשאבים ופיתוח יכולות.

במגזר הציבורי התפתחו שותפויות בין בתי ספר בשני מודלים מרכזיים: האחד, שותפות עם המגזר הפרטי בפיתוח ובאספקה של שירותים, על רקע מורכבות הולכת וגדלה במתן מענה לצורכי המערכת (שיפור רמת השירות, הרחבת יכולת בחירה). היות שהמגזר הפרטי נתפס כיותר אפקטיבי, ומותאם לצרכים ופחות בירוקרטי, יש מוטיבציה ליצור שותפויות בינו לבין המגזר הציבורי. המודל השני לגיבוש שותפויות הוא שליטה משותפת של גופים ציבוריים, על מנת לייעל את השירות הציבורי ולמזער חפיפה והזנחה של תחומי טיפול. המעבר מלווה לעיתים בפיתוח מערכות מידע רחבות שמסייעות במעקב אחר השירות (Muijs et al., 2011).

³ דוגמאות אחדות ליוזמות של מערכות חינוך בתחום הזה (Connolly et al., 2019; Muijs et al., 2011): באוסטרליה בשנות ה-90 הייתה יוזמה של איחוד 100 בתי ספר במסגרת התוכנית National School Network; בארצות הברית קיימות רשתות לשיפור בתי ספר, ובהן League of Professional Schools and Coalition of Essential Schools, Los Angeles Unified School District (LAUSD) שותפות המאחדת בין בתי ספר של קרטר (בתי ספר במימון ממשלתי אך ללא פיקוח ממלכתי) ובתי ספר ציבוריים מסורתיים, וכן קבוצת בתי הספר לשיפור החינוך - Improving the Quality of Education for All (IQEA), הפועלת לקידום החינוך בעולם. מערכת החינוך בבריטניה מחויבת ומשקיעה בעידוד שותפויות בין בתי ספר באופן הנרחב ביותר כבר מסוף שנות ה-90. ראו דוגמאות להלן.

1.1 שיתוף מקדם מדיניות בין בתי ספר מהמגזרים הפרטי והציבורי

שותפות בין-מגזרית נתפסת כאמצעי לקידום מדיניות וננקטת בעיקר במסגרת הממשל הציבורי החדש (New public management) והרצון ליישם שינוי חברתי ברמה הלאומית. השותפות נתפסת ככלי יעיל לגיוס, איגום ומינוף של משאבים בהיקף משמעותי, וכיצירת תנאים ליצירת שינוי חברתי רחב היקף. הגורם הממשלתי הוא משאב כלכלי משמעותי, ואילו גורמים במגזר הפרטי מאפשרים הזדמנויות לפריצת דרך מקצועית ולפיתוח ויצירתיות. מתחילת המאה ה-21, ממשלות בכמה מדינות רואות בשותפות הבין-מגזרית - ובכלל זה שותפות בין בתי ספר ממגזרים שונים - הזדמנות לנגישות למשאבים (כספיים, של כוח אדם, מתקנים, חומרי למידה או ידע מקצועי) העשויים לשמש פרויקטים ציבוריים מרכזיים, לצד גמישות במיסוי. להלן שתי דוגמאות לשותפויות בין בתי ספר ממגזרים שונים (Hodge & Greve, 2005):

- באוסטרליה, יוזמות של שותפות בין-מגזרית של בתי ספר מתקיימות בעיקר במדינת ויקטוריה כבר מסוף המאה ה-20. הממשל נקט דרך זו בעיקר על מנת שלא להגיש באופן ישיר שירותים, על רקע קשיים במגזר הציבורי וראייה בשותפות שבין המגזרים הציבורי והפרטי מודל השירותים ההולם. היתרונות המרכזיים של השותפות, לפי תפיסת הממשלה, הם היכולת לקחת סיכונים במשותף, האפקטיביות בביצוע משימות בפרויקטים מורכבים בהיקף רחב, וכן יציבות, מחויבות לטווח ארוך ואחריות רחבה יותר של בעלי עניין. המהלך מרחיק את האחריות לאיכות השירות מהמגזר הציבורי פוליטי למגזר הפרטי. השותפות באה לידי ביטוי בעיקר בשירותי הסעה משותפים לבית הספר. ביתר התחומים (כמו מימון מנטורים, גיבוש מדדי הצלחה משותפים או פעילות משותפת) קיימות יוזמות בהיקף מצומצם יותר, היות שהיישום היה מורכב ומאתגר יותר.

- בארצות הברית, הפורום לשיתוף פעולה פרטי-ציבורי (The Forum for Public and Private Collaboration) הוקם בשנת 1995 על ידי אנשי חינוך, בוגרי בית הספר להוראה באוניברסיטת קולומביה. מקימי הפורום היו מעוניינים להשפיע ולהביא לשינוי משמעותי בתחום החינוך, באמצעות שותפויות בין בתי ספר מהמגזרים הפרטי והציבורי. שותפויות שנוצרו בעקבות פעילות הפורום בפנסילבניה בריג', טנסי וצפון קרוליינה כללו תהליך של שיתוף פעולה בין בתי ספר מהמגזרים הציבורי והפרטי בגיוס כספים, וייזום של הופעות משותפות בתחומי המוזיקה והדרמה, באמצעות מיצוי משותף של משאבים מקצועיים. לצורך כך גייסו שותפים שונים אנשי מקצוע, כלכלנים, מורים מקצועיים, אולמות לפעילות ואירועים, עזרי הוראה, חומרים מתכלים לפעילות ועוד. המחקר הנלווה לשותפות זיהה שש תכונות קריטיות להצלחתה: הגדרת מטרה משותפת; קיום פעילות משותפת; גיוס משאבים; עבודה במרחב ללא גבולות עם תקשורת חופשית; ליווי של תוכנית הערכה; ואיכות ההנהגה. השותפות התנהלה בין היתר באמצעות electronic networking, באתר אינטרנט.

בספרות עולים כמה קשיים המלווים את יצירת השותפויות הבין-מגזריות, לרבות אי-בהירות לגבי חלוקת העוצמה והשיתוף ולגבי מנגנוני המשילות וחלוקת התפקידים והעבודה בין השותפים. מאפיינים קריטיים שזוהו להבטחת הצלחת השותפויות: בניית אמון בין השותפים, היכרות ועבודה משותפת קודמת, המשפיעות על הפתיחות ועל הנכונות לחלוק מידע ומשאבים; וכן רמת המחויבות האישית לפרויקט המשותף ויחסים בין-אישיים טובים בין מנהלי בתי הספר. גורמי סיוע הנדרשים להצלחת השותפויות הם תמיכה ממשלתית,

פיתוח תשתיות של ידע, משאבים כספיים וליווי של ארגונים קטנים. יתרונות של שותפות בין-מגזרית שזוהו ברמת המאקרו היו ניסיון להפחית את הריכוזיות ולהגביר את השותפות, הגברת האחריותות כלפי מערכת החינוך גם בפני בעלי עניין נוספים בקהילה, וכן אפשרות לשילוב בין משאבים והעמדת אפשרות למנהלים לקבל על עצמם תפקיד מוביל במערכת החינוך (Hodge & Greve, 2005).

היות ששותפויות בין בתי ספר ככלי לקידום מדיניות רווחת במערכות החינוך באנגליה ואירלנד, נביא להלן דוגמאות ממדינות אלו.

1.2 שיתוף כמקדם מדיניות לשיפור רמת הישגים של בתי ספר: דוגמה מאנגליה

באנגליה, מתחילת המאה ובעיקר בעשר השנים האחרונות, מתרחבת התופעה של שיתופי פעולה בין בתי ספר בהסדרים פורמליים ובלתי פורמליים. הממשלה השקיעה בכמה יוזמות המעודדות פיתוח של שיתופי פעולה בין בתי ספר כמנגנון לקידום מדיניות, שנועדו לשפר את מערכת החינוך, בתי הספר והישגי התלמידים (Muijs et al., 2011). הדבר נעשה באמצעות הרחבת האוטונומיה והאחריותות של בתי ספר (Keddie, 2015), ומתוך רצון להגביר את ההוגנות וההכלה של כלל התלמידים במערכת החינוך (Ainscow et al., 2012). יוזמות אלו מניחות כי עבודה ברמת בית הספר היחיד אינה אפקטיבית דייה להתמודד עם חוסר השוויון במערכת החינוך, וכי האסטרטגיה המתאימה ביותר להתמודדות עם האתגרים החברתיים-כלכליים הסביבתיים ולהביא לשינוי משמעותי בהישגי התלמידים היא אסטרטגיה של שותפות בין בתי ספר (Ainscow et al., 2012). כמחצית מבתי הספר באנגליה חברים בשותפות כלשהי של שני בתי ספר או יותר (Armstrong, 2015).

בסוף המאה הקודמת ובתחילת המאה ה-21 מערכת החינוך באנגליה הפכה עצמאית ותחרותית יותר. היא מדרגת את בתי הספר לפי רמת הישגי התלמידים, משחררת את בתי הספר מהבירוקרטיה והפיקוח של הרשויות המקומיות ויוצרת שוק תחרותי יותר בתחום החינוך. מצב זה אפשר להורים לבחור את בית הספר המתאים ביותר לילדם, אך גם יצר מציאות שבה תלמידים בעלי רקע חברתי-כלכלי נמוך משולבים בבתי ספר בעלי הישגים נמוכים. מציאות זו הניעה את הממשלות להשיק יוזמות חינוכיות להגברת השוויון בין תלמידים ברמה המקומית.⁴

משנת 1997 פועלת התוכנית Independent State School Partnership (ISSP), המעודדת שותפויות בין בתי ספר מהמגזרים הציבורי והפרטי. התוכנית נועדה להגביר את שיתופי הפעולה באמצעות חיזוק תחומי המומחיות של בתי הספר והרחבת ההזדמנויות ללמידה הדדית של פרקטיקות מוצלחות בין מורים ותלמידים. בשנת 2014 הוקצה תקציב נוסף להרחבת פעילות התוכנית. התוכנית עוסקת בפיתוח משותף של תוכניות לימודים בתחומים שפות זרות, מדעים מדויקים, מדעי הרוח ואומנות. במסגרת התוכנית פועלים פרויקטים שונים שבהם שותפים כמה בתי ספר - פרויקטים אשר ללא מימון ממשלתי לא היו יוצאים לפועל. לדוגמה, התקיימו מחנות קיץ לתלמידים לצד סדרת סדנאות בנושאים לימודיים שונים (Bourne, 2017).

4 בחרנו להציג שורה ארוכה של יוזמות ממשלתיות בתחום של שותפויות בין בתי ספר באנגליה, על מנת להדגים את התפיסה רחבת היקף והעקבית שנוקטת ממשלת בריטניה לאורך השנים. ראו גם ההפניה לאתר ממשלתי זה: <https://www.gov.uk/government/publications/setting-up-school-partnerships>

תוכנית Specialist Schools Program פעלה באנגליה בשנים 1997-2010. התוכנית פותחה על בסיס התפיסה המקצועית של City Technology College בשנות התשעים. ממשלת הלייבור עודדה בתי ספר על-יסודיים ציבוריים להתאגד למרכזים אזוריים. בכל מרכז, כל בית ספר מפתח תוכנית לימודים ומתמחה בתחום התמחות חינוכי שונה לפי בחירתו, ובהתאם לתוכניות הלימודים (Armstrong, 2015).

עידוד ליצירת שותפויות בין בתי הספר בא לידי ביטוי גם בתוכנית Networked Learning Communities (NLC), שהקים בית הספר למנהיגות באנגליה כבר בתחילת המאה. הממשלה אימצה את התוכנית בשנים 2002-2006. התוכנית גובשה בתהליך של ליווי ופיתוח של בתי ספר וכמודל ללמידה. השותפות לוותה בעידוד כספי מצומצם של כ-50,000 לירות שטרלינג למשך שלוש שנים. שיתופי הפעולה בין בתי הספר בתוכנית כוללים מגוון רחב של פעילויות: שיתוף בתפיסות וערכים, ארגון מפגשים ודיונים מקצועיים משותפים, יצירת קשר עם אנשי מקצוע במשותף, תמיכה הדדית בין קבוצות ויחידים, פתרון בעיות והתמודדות עם קונפליקטים יחד, עידוד מחקר משותף, בניית משאבים אישיים וקבוצתיים, ושיתופי פעולה במתן שירותים שונים וכן במדידה ובמחקר (Stott, Joppling, & Kilcher, 2006).

בין השנים 2007-2011 הושקעו 50 מיליון לירות שטרלינג בקידום מדיניות ברמה המקומית במסגרת הפרויקט City Challenges. השקעה רחבה במיוחד הייתה במנצ'סטר, בפרויקט The Great Manchester Challenge. אזור מנצ'סטר מאופיין באוכלוסייה מגוונת אתנית ותרבותית, ברמה חברתית-כלכלית נמוכה, וכולל כ-1,150 בתי ספר, שחלק ניכר מהם בעלי הישגים נמוכים. הפרויקט נועד לשפר את רמת ההישגים הלימודיים של כל התלמידים ולצמצם פערים ברמת ההישגים בין אוכלוסיות ברמה חברתית-כלכלית שונה. בשנה הראשונה עסק הפרויקט בגיבוש מתודות עבודה וערוצים להעברת מידע ברמה המקומית, באמצעות גיבוש צוותים מקומיים המלווים ביועצים, נותני שירותים ברשויות המקומיות ומנהלים. החיבור בין בתי ספר מאזורים שונים יצר שותפויות בין בתי ספר שאינם מתחרים ביניהם באותן שכונות על אותן אוכלוסיות יעד. נערכה השוואה בין בתי ספר שהשתתפו בפרויקט ונבדקו הישגי התלמידים והשיפור שחל בהם לאורך שנים. כמו כן נבחנו הסיבות שהביאו לרמת הישגים נמוכה בבתי ספר מסוימים וזוהו אסטרטגיות מוצלחות שבהן השתמשו בתי ספר שתלמידיהם הגיעו להישגים גבוהים. מיפוי רמת ההישגים של בתי הספר עודד יצירת שותפויות בין בתי ספר ברמות הישגים שונות. הפרויקט אפשר למנהלים מבתי ספר עתירי הישגים לשמש מנטורים ולהציג את דרך העבודה המוצלחת שלהם בפני קהלים שונים (Ainscow et al., 2012).

יוזמה ממשלתית נוספת היא Alliance Schools Teaching (TSA), שקמה בשנת 2011 ביזמת משרד החינוך באנגליה. במסגרתה נבחרו בתי ספר מצטיינים - בעלי הישגים גבוהים, שהמנהלים שלהם בעלי יכולת גבוהה לשיתוף פעולה, מנהיגות אפקטיבית וכישורי ייזום של פיתוח מקצועי למורים, יכולת תמיכה בבתי ספר אחרים, תכנון תוכניות עבודה שנתיות וליווי מחקרי - כדי לתמוך בבתי ספר אחרים. בתי הספר המובילים לוקחים חלק מרכזי בגיבוש תוכניות לפיתוח מקצועי של הצוות החינוכי וההנהגה בבית ספר שהוצמדו להם. במודל זה מנהל בית ספר יכול ללוות בית ספר עמית המעוניין בכך, או מיזם שבו שותפים כמה מנהלי בתי ספר התומכים זה בזה, וביחד מגבשים מטרות ויעדים חינוכיים לשיפור ההישגים החינוכיים (Armstrong, 2015). התוכנית פועלת באמצעות קבוצות עבודה של מורים וצוותים פדגוגיים מובילים, ומחזקת מנהיגות פדגוגית אפקטיבית ויכולות הוראה ופיתוח של המורים המשתתפים. במסגרת יוזמה זו פעלה גם התוכנית לפיתוח הנהגה

פדגוגית, שכללה פעילות של פיתוח ומחקר פעולה (D&R) של פרויקטים עבור מובילים פדגוגיים ומורים, במסגרת קבוצות אזוריות קטנות. The National College for Teaching & Leadership (NCTL) מלווים ומנחים את התוכנית, וגם מבצעים הערכה מלווה לפרויקט (Rea et al., 2015).

יוזמה נוספת במסגרת זו היא יצירת נקודות מוקד (hubs) ברחבי המדינה, על מנת לעודד את המנהיגות החינוכית לטפח מורים למתמטיקה ולהתאימם לצורכי בית ספר. פורום זה מאפשר לאגם ידע ומומחיות מקצועית בתחום המתמטיקה ולרתום אותם לקידום ההישגים בבתי הספר, באמצעות הפצה של best practice (שיטות עבודה מוצלחות במיוחד) בין בתי ספר.

ההשקעה המסיבית של הממשל בבריטניה בעידוד שיתופי פעולה בין בתי ספר, לצד הרחבת האוטונומיה והאחריות של בתי הספר, מלוות בדיון ציבורי על התרומה של צעדים אלו לשיפור מערכת החינוך. יש הרואים בגיבוש אסטרטגיה מתאימה של שותפות בין בתי ספר כאחד האמצעים היעילים להתמודדות עם אתגרי מערכת החינוך הנוכחית. אסטרטגיה כזו מאופיינת באחריות לתוצאות ברמת התלמידים וביצירת תוכנית משותפת לסיוע לבתי הספר, התואמת את הצרכים הייחודיים של כל אחד מהשותפים. השותפות מאפשרת איגום משאבים משותפים, פיתוח מקצועי והרחבת המומחיות של הצוותים בבית הספר, בניית יכולות משותפות לשיפור איכות הפדגוגיה ואיסוף מידע שיטתי על הישגי התלמידים וניתוחו לצורך קידום התלמידים. כל אלו, בהובלת הנהגה איכותית ושוויונית, עשויים להוות כלי משמעותי העומד לרשות המנהיגות בבית הספר להשגת מטרותיה (Keddie, 2015).

1.3 השותפות כאמצעי להפחתת מתיחות חברתית וקידום אינטגרציה חברתית

בצפון אירלנד, מערכת החינוך ריכוזית וכוללת בתי ספר פרוטסטנטיים וקתוליים ומעט בתי ספר אינטגרטיביים. רובם פועלים לפי המודל של חינוך משותף, Shared Education Program (SEP).⁵ היוזמה לשיתוף בין בתי ספר החלה בשלב ניסיוני בשנת 2007 באוניברסיטת בלפסט ואומצה על ידי הממשלה כאחד מכלי המדיניות לקידום לכידות חברתית ושיפור הלמידה, בתום קונפליקט לאומי דתי בן מאות שנים ולנוכח מערכות חינוך נפרדות. מתוך רצון להביא לפיוס הוחלט להשקיע מאות מיליוני לירות שטרלינג ביוזמה החל ב-2011, וזאת לאחר ניסיונות קודמים של מפגשים חד-פעמיים בין קבוצות, בניית תוכנית לימודים וספרי לימוד משותפים ובתי ספר אינטגרטיביים, שצלחו פחות (Duffy & Gallagher, 2017; Gallagher, 2016; Hughes, Lolliot, Hewstone, Schmid, & Carlisle, 2012). נקודת המוצא של התוכנית היא שהמפגש מהווה הזדמנות להעמיק את הבנת הזהות הנפרדת של כל תלמיד ולהכיר זהויות אחרות. הלימוד המשותף נועד לתת מענה לתחושות הניכור, הפחד והעוינות בין הקבוצות ולחזק גישה מכבדת וחיבור רב-ממדי, עמוק ורב-שנים ביניהן (Education and Training Inspectorate, 2018). המימון הממשלתי לתוכנית SEP כולל עלויות של הכשרת מורים, הסעות תלמידים ובניית קמפוסים משותפים בעלי חללים נפרדים לכל אחד מבתי הספר וחלל משותף. אחד האתגרים הוא שימור הזהות של כל אחד מהשותפים גם בשיעורים בעלי אופי אתני-קבוצתי, כמו היסטוריה ואזרחות.

5 במקרה של אירלנד מוצגת בהרחבה תוכנית SEP היות שממשלת אירלנד בחרה להשקיע בה ביקף גדול ולאורך שנים.

הפעלת התוכנית התרחבה בהדרגה, ומשתתפים בה כ-100 בתי ספר יסודיים ועל-יסודיים. מודל השותפות כיום כולל את התלמידים, המורים וההנהגה בבית הספר, מתוך רצון להדק את הקשר בין הקהילות השונות. המודל מיושם במידות משתנות של אינטנסיביות. מורי התוכנית מלמדים בשתי המסגרות ומציגים את שתי הפרספקטיבות.

התפיסה של Shared Education יוצרת מרחב פעולה משותף עבור תלמידים מבתי ספר קתוליים ופרוטסטנטיים הלומדים בשיעורים משותפים. בתי הספר עוסקים בלימוד משותף במגוון נושאים, במקצועות כמו מתמטיקה, מדעים, שפות, היסטוריה, אזרחות ו"כישורי חיים" (התמודדות עם סמים ואלכוהול). הדרכים לכך מגוונות: כיתה שנוודת מבית ספר אחד לשני, כיתות שעורבבו מחדש או לימוד במתחם חדש וניטרלי. המורים בבתי הספר מתכננים את השיעורים במשותף, מלמדים במשותף ומפתחים חומרי למידה חדשים. ההנהלה והצוות החינוכי בבתי הספר הם שמגבשים את מודל הלימוד המשותף.

מודל נוסף הקיים במערכת הוא קמפוסים משותפים הממוקמים בבתי ספר שותפים - קמפוס בנושא מדיה ואומנות בבית ספר אחד וקמפוס בנושא מדעים וטכנולוגיה בבית ספר שני, המשרתים את כלל התלמידים.

על רקע המצב הפוליטי המורכב באירלנד, צוות התוכנית יצר קשר עם המפלגות המרכזיות במדינה והציג בפניהן את התהליכים והתוצאות של התוכנית, על מנת להבטיח תמיכה רחבה בפעילותה. בעקבות כך, התוכנית התרחבה בהדרגה. (Duffy & Gallagher, 2017).

2. קידום תלמידים כמניע לשיתוף

שותפויות לחיזוק התלמידים והאמונה ביכולותיהם פועלות בעיקר בכמה צורות מרכזיות - הנגשת שיעורים לתלמידים מבית ספר אחר, אירועים חד-פעמיים להיכרות הדדית או במסגרת סיוע של תלמידים מבית ספר אחד לתלמידים בבית ספר אחר בתחום מסוים, ותקשורת באמצעות רישות אינטרנטי (Atkinson et al., 2007; Connolly et al., 2019); (Duffy & Gallagher, 2017):

2.1 הרחבת ההזדמנויות ללמידה

בחלק מהשותפויות, בתי ספר אפשרו לתלמידים מבית ספר שותף להשתלב בקורסים הנלמדים אצלם. התופעה רווחת בעיקר בבתי ספר קטנים שאינם יכולים להציע מגוון רחב של מקצועות לימוד, וכאשר תוכנית הלימודים המקומית מאפשרת מגוון זה. בשותפות של Kirklees Learning Passport, שבה קיימת תוכנית לימודים מודולרית, תלמידים מבתי ספר בשותפות יכולים להשתלב בקורסים במוסדות לימוד אחרים שבשותפות (Morris, 2007).

במסגרת התוכנית Independent State School Partnership, המעודדת שיתוף בין בתי ספר ציבוריים ופרטיים באנגליה, מתקיימות סדנאות למידה משותפות של תלמידים מבתי ספר ציבוריים ופרטיים בתחומים של שפות זרות, מדעים מדויקים, מדעי הרוח ואומנות. לדוגמה, תלמידים משתתפים במחנות קיץ, או נפגשים בשבתות אחרי הצוהריים לשלושה מפגשים רצופים, ועסוקים במשותף בלמידה התנסותית. השותפות מקיימת פסטיבלים, כנסים, אירועי קיץ בנושאים שונים ותחרויות ספורט (Bourne, 2017).

2.2 למידה פורמלית משותפת להיכרות הדדית

תוכנית Shared Education Partnership (SEP) הפועלת באירלנד מקיימת למידה משותפת של תלמידים באופן יציב וקבוע (אחת לשבוע במשך שלוש שנים), במסגרת תוכנית הלימודים הפורמלית. התלמידים לומדים במשותף חמישה נושאים חינוכיים-חברתיים: מניעת התנהגות אנטי-חברתית, שיפור הקשרים בקהילה, מניעת שימוש בחומרים מסוכנים, בריאות ומיניות, ושימוש נכון ובטוח באינטרנט ובמדיה החברתית. על רקע המתח הדתי בין קבוצות באירלנד, התוכנית נועדה לצמצם דעות קדומות ולקדם קשרים קהילתיים חיוביים, באמצעות הרחבת ההזדמנויות להיכרות הדדית מעמיקה ומשמעותית בין קבוצות שונות באוכלוסייה המשתתפות בפעילות חינוכית לאורך זמן (Duffy & Gallagher, 2017; Niens, Kerr, & Connolly, 2013).

2.3 פעילות בלתי פורמלית משותפת להיכרות ולסיוע הדדי

במסגרת שותפות Independent State School Partnership (ISSP) באנגליה, תלמידים מבתי ספר על-יסודיים מרקע תרבותי מגוון קיבלו הנחיה משותפת באוניברסיטת סורי (Surrey). זאת כדי לסייע להוראה בבתי ספר יסודיים, בהדרכה ובליווי של רכז או מנטור. התלמידים עבדו במשותף כעוזרי הוראה בבתי ספר שבשותפות שבהם לומדים תלמידים שונים מהם מבחינה דתית או תרבותית. השתתפות התלמידים בפעילות היא על בסיס וולונטרי (Rea et al., 2015).

באחד הרבעים בלונדון מתמודדים בתי הספר העלייסודיים עם תלמידים תת־משיגים. ארבעה בתי ספר פיתחו במשותף תוכנית הממוקדת בהעלאת הביטחון העצמי והדימוי העצמי בקרב נערות תת־משיגות. הנערות מבתי הספר היוזמים השתתפו אחת לשבוע, בימי ראשון, בסדרת סדנאות שהתמקדו בנושאים אקדמיים שונים ובטיפוח חשיבה ביקורתית. את הסדנאות הנחו מורים מאחד מבתי הספר השותפים, המתמחים בכך (Atkinson et al., 2007).

2.4 קידום אינטגרציה חברתית באמצעות יצירה משותפת של חומרים

בספרות מדווח על יצירה של חומרי הוראה בעיקר בין בתי ספר בעלי רקע תרבותי שונה (Atkinson et al., 2007). בתי ספר קתוליים ומוסלמיים, למשל, פיתחו ערכות למידה להיכרות עם התרבות האחרת, או להיכרות עם סוגיות אחרות שיש בהן עניין משותף, כמו ייזום של פעילות התנדבותית. קבוצת מורים ותלמידים משני בתי הספר נפגשה כמה פעמים כדי לתכנן פרויקט; אחד מהם עסק בחלוקה משותפת של ארוחות חמות לנשים מקומיות נזקקות. בעקבות הפעילות המשותפת, תלמידים משני בתי הספר הקימו אתר משותף המנגיש מידע בתחום הדת לשם למידה הדדית עבור תלמידים בבית הספר האחר.

2.5 רישות אינטרנטי בין בתי ספר לחיזוק הלכידות החברתית בין קבוצות אתניות ודתיות שונות

בשנת 2007 הפעיל משרד החינוך באנגליה בשיתוף קרן פירס את התוכנית Schools Linking Network (SLN). התוכנית נבנתה על בסיס מודל של רישות אינטרנטי בין בתי ספר מקומיים בברדפורד, ונועדה לעודד קשרים בין תלמידים בבתי ספר על מנת לסייע להם ולצעירים אחרים לבחון את הזהות האישית שלהם ולטפח גיוון ודיאלוג בין־תרבותי. בבסיס התוכנית ההנחה כי בתנאים המתאימים, הרחבת הקשרים בין תלמידים ממגוון קהילות עשויה להביא לשינוי חיובי בעמדות, לצמצם דעות קדומות וחששות ולחזק את הלכידות הקהילתית המקומית. במסגרת התוכנית סופקו ל-40 רשויות מקומיות מודל עבודה, תשתיות ומשאבים, תמיכה והכשרה לשימוש בתשתיות שהוכנו. הרשויות המקומיות התאימו את התוכנית לצרכים המקומיים, חיברו בין בתי ספר וסיפקו שלושה ימי הדרכה ותמיכה לצוותים בבתי הספר. בתי הספר יכלו להשתמש ברשת שהוקמה באופן עצמאי, ללא תיווך הרשויות המקומיות. ניתן היה לשלב את המודל בתוכנית הלימודים, כחלק מההתנסות ומחוייית הלמידה של התלמידים. מרבית בתי הספר ברשויות המקומיות שהצטרפו ליוזמה מעוניינים להמשיך ולפעול במסגרת השותפות. הרשויות ובתי הספר התמודדו עם קושי בחיבור בין בתי ספר, בעיקר בעקבות קשיים טכניים של חלק מבתי הספר להתחבר לפעילות ברשת באופן שוטף (Kerr et al., 2011).

3. חיסכון ויעילות ארגונית כלכלית כמניע לשיתוף

קיימות דוגמאות רבות של שיתופי פעולה במשאבים לתועלת הדדית של בתי הספר השותפים - שיתוף במתקנים, בציוד ובעזרי הוראה, יצירה משותפת של מתקנים וחומרי לימוד, שותפות בהעסקת כוח אדם ורכישה משותפת של ציוד לימודי (Atkinson et al., 2007). בחלק מהמקרים השותפות מאפשרת למידה בין-תרבותית.

3.1 שיתוף במתקנים, בציוד ובעזרי הוראה לימודיים

לעיתים מבוססים שיתופי פעולה על שיתוף במתקנים בין בתי ספר. לדוגמה, במחקר המלווה שותפות בין בתי ספר פרטיים לציבוריים, השותפויות הרווחות ביותר בין שני המגזרים היו שותפויות במתקנים לימודיים, בעיקר מתקני ספורט ואולמות להוראת אומנות ותחומי טכנולוגיה והנדסה שונים. במרבית המקרים, בתי הספר הציבוריים השתמשו במתקנים של בתי הספר הפרטיים (Hodge & Greve, 2005). באחת הרשויות המקומיות, אחד מבתי הספר פיתח מערכי שיעור להתנסות בתופעות טבע בתחום הביולוגיה, והרשות המקומית עודדה את בתי הספר הציבוריים להשתמש בחומרים שפותחו באופן המותאם לצרכי ההוראה ומאפייני האזור שלהם. באחד מבתי הספר הציבוריים פותחה ערכה להוראת אוריינות שפתית, שהמורים בבתי הספר העצמאיים היו מעוניינים להכיר ולהתנסות בה. תחומים נוספים של שיתופי פעולה היו בהנגשה של חומרי למידה לתלמידים החדשים במערכת וחומרי הוראה באומנות, כמו חוברות הדרכה וטקסטים להוראה (Rudd, Holland, Sanders, Massey, & White, 2004).

3.2 רכישה משותפת של ציוד ושירותים

רכישה משותפת של ציוד ושירותים רווחת גם היא בקרב בתי ספר שותפים (Atkinson et al., 2007; DfES, 2007a), בעיקר בין בתי ספר קטנים המעוניינים להשיג עלות נמוכה יותר בדרך זו. במסגרת השותפות בצפון מערב אסקס, שהוקמה על מנת להתמודד עם קשיים של בתי ספר באזורי פריפריה גיאוגרפית, פותח אתר אינטרנט המסייע בתיאום יעיל ביוזמות רכישה משותפות. כך לדוגמה נרכשו ביוזמה משותפת של בתי ספר מחשבים אישיים לתלמידים שמצבם הכלכלי לא אפשר להם לעשות זאת. הפלטפורמה שהוקמה במסגרת השותפות מנגישה גם חומרי למידה מקוונים לתלמידים בבתי הספר החברים בשותפות. החומרים שנרכשו עמדו לרשות בתי הספר בהתאם לצורך. התקיימו מגוון הסדרים לשימוש בציוד שנרכש במשותף - באמצעות סבב (רוטציה), או בתיאום מוקדם של מועדי זמן קצובים לשימוש (כמו ציוד להגברה או להקרנה, או ציוד טכנולוגי מתקדם אחר).

3.3 שותפות בהעסקה של צוות ההוראה

דרך נוספת לשותפות בין בתי ספר היא שותפות בהעסקת צוותים חינוכיים ואנשי מקצוע. העסקת הצוותים יוצאת לפועל בכמה אופנים (Atkinson et al., 2007):

שותפות בהעסקת מורים מקצועיים מומחים - העסקה משותפת של מומחים נותנת מענה לבתי ספר בחלק ניכר מהשותפויות. לדוגמה, בתי ספר השייכים לרשת Collegiate Academies בברמינגהם יכלו להעסיק מומחים בתחומים מתמטיקה, מדעים וטכנולוגיה.

ברשויות המקומיות של רשת Diversity Pathfinder Initiative התקיימה שותפות דומה (Woods et al., 2006). במסגרת שיתוף פעולה אחר בין בתי ספר יסודיים הועסק מורה לצרפתית (Ofsted, 2011). המומחים לימדו במגוון בתי ספר ועסקו גם בהנחיה, ייעוץ וליזוי של המורים בבתי הספר השותפים במסגרת עבודתם (Rudd et al., 2004).

השאלת אנשי צוות לבית ספר שותף - לעיתים חברי צוות מבית ספר שותף אחד מושאלים לעבודה באופן זמני בבית ספר שותף אחר. בשותפות Leading Edge Partnership בתי ספר השאילו מתמחים שנמצאים בשלבי התמחות באקדמיה לבית ספר שותף. מהלך זה נתן הזדמנות לבית הספר השותף שקיבל בהשאלה את המומחים להכשיר את הצוות שלו בתחום התמחות מסוים. עבור המורים והמומחים הביקור זימן היכרות עם הקשר שונה של תרבות למידה (Rudd et al., 2004). ב-Beacon Schools התקיים הסדר להשאלה של טכנאים והנדסאים מהקולג' המקומי לבתי ספר יסודיים שותפים, והם נעזרו גם באנשי דת ללימוד נושאים רוחניים בבתי ספר על-יסודיים שותפים. נוסף על כך, אם אחד ממנהלי בתי הספר או סגנו נעדר באופן ממושך החליף אותו מנהל או סגן מנהל מבית ספר שותף אחר.

העסקה משותפת של אנשי צוות ואומנים - אפשרות נוספת היא העסקה של מומחה בבתי הספר השותפים. כך לדוגמה, בשותפות Kent, הנושא שנבחר לעמוד במרכזו של אחד הפרויקטים למצוינות היה שונות תרבותית בתחום האומנויות; במסגרת היכרות עם התרבות האפריקאית הוזמן מתופף מגאנה לקיים סדנה בנושא בכמה בתי ספר (Ofsted, 2011). במסגרת השותפות Shared School Business Manager בתי ספר העסיקו במשותף מנהל ארגוני שפעל להתייעלות כלכלית של כל אחד מהארגונים (Woods, Armstrong, 2013). (Bragg, & Pearson, 2013).

3.4 ניהול משותף

בעידוד הממשלה הפלמית, המציעה תמריצים להתאחדויות של בתי ספר, בתי ספר בבלגיה בעלי אג'נדה ואינטרסים משותפים יוצרים ארגון גג משותף. במסגרת זו הם מתאגדים באופן וולונטרי לניהול משותף, כדי לספק שירותים חינוכיים באזור גיאוגרפי מסוים. השותפויות עשויות להתבסס על אינטרסים משותפים בתחום הכלכלי (נגישותם של חומרי הוראה, פיננסים, תשתיות וזמן), בתחום הארגוני (גיבוש סדירות ארגונית [Regularities], כללים ודפוסי פעולה וחלוקת תפקידים), בתחום האידיאולוגי-תרבותי (נורמות וערכים) ובתחום החברתי-מקצועי (קשרים מקצועיים בין אישיים בין מורים ומנהלים). ההתארגנות מאפשרת לבתי הספר להשיג במשותף מטרות שלא היו יכולים להשיגן כבית ספר יחיד. לארגון הגג של בתי הספר ניהול ארגוני משותף, המספק לכל בית ספר תמיכה אדמיניסטרטיבית, הכוונה אסטרטגית ותמיכה מקצועית-ארגונית. ההתנהלות הארגונית משותפת, לרבות רכישה משותפת של ציוד; הפיתוח המקצועי מתנהל במשותף; וממנים בעלי תפקידים המספקים שירות לכלל בתי הספר שבארגון הגג. הארגון מספק מענה מותאם לבתי ספר המתמודדים עם רמת הישגים נמוכה של התלמידים, וקיימת מחויבות כוללת לשרידות בתי הספר שבשותפות. המנהלים מדווחים על תחושה של שייכות לקבוצת מנהלים, על קבלת תמיכה מקצועית ועל אפשרות להתייעץ ולשתף בהתנסויות. כל אלו עשויים להביא לשימור של המנהלים בתפקידם לאורך זמן (Piot & Kelchtermans, 2015).

שיתופי פעולה בין בתי ספר בתחום המשאבים, ההזדמנויות להצטיידות ולהרחבת המתקנים וחומרי הלמידה וההזדמנויות להכשרת המורים - כל אלה מובילים לשיפור איכות ההוראה,

להעלאת הסטנדרטים הפדגוגיים, ובסופו של תהליך גם להשפעה על התוצאות החינוכיות (Connolly et al., 2019).

4. שיפור איכות ההוראה כמניע לשיתוף

דוח ה-OECD (OECD, 2019) מדגיש את הצורך לטפח מורים בין היתר באמצעות שיתופי פעולה בין מורים מעולמות תוכן שונים ותרבויות שונות; הדבר מעודד הפריה הדדית, יצירתיות, רכישת מיומנויות של עבודת צוות והתאמת דרכי ההוראה לאתגרי המאה ה-21. בספרות מוצגות פעילויות שנועדו לשפר את איכות ההוראה של הצוות החינוכי - המנהלים והמורים - ובהן פיתוח מקצועי, שיתוף במידע, אספקת ייעוץ וסיוע מקצועי, עבודה משותפת בתכנון ובפיתוח של חומרי למידה ואסטרטגיות הוראה, וייזום של פרויקטים ואירועים מיוחדים (שכטר וחביב, 2013; Atkinson et al., 2007).

4.1 קיום אירועים מיוחדים לפיתוח מקצועי משותף

פיתוח מקצועי הוא אחת הפעילויות המרכזיות המתקיימות במסגרת שותפויות בין בתי ספר (Atkinson et al., 2007). בחלק מהשותפויות הפעילות מתקיימת אחת לכמה חודשים או באירועים שנתיים, במסגרת ימי שותפות מיוחדים, כנסים או סדנאות, על מנת לבחון ולגבש את הפעילות הפדגוגית המתוכננת לאורך שנת הלימודים, או לשתף באסטרטגיות הוראה וחומרי למידה. אירועים אלו מזמנים לצוותים בבתי הספר פורום לדיונים מקצועיים ולרפלקציה, והם בעלי ערך עבור המורים (Bell et al., 2006).

4.2 שיתוף במידע

שיתוף במידע רווח במסגרת שיתופי פעולה בין בתי ספר (Atkinson et al., 2007). לרוב בתי ספר משתפים במידע מחקרי, באירועים חשובים או בפרקטיקות מוצלחות. אחד הערוצים לכך הוא פרסום של מידעון או עיתון פנימי להפצת מידע בפורום של השותפות. הפצת המידע מתבצעת גם באמצעות דואר אלקטרוני שוטף במועדים קבועים או בנוגע לתכנון של ביקורים הדדיים. באחת השותפויות באנגליה - Diversity Pathfinders Initiative (DPI) - נערך מפגש שבועי של כמה פורומים של הגופים השותפים, כולל מפגש מנהלים לגיבוש יעדים ולהפצתם, וכן הוקם אתר אינטרנט של פרקטיקות הוראה best practices (Woods et al., 2006). שותפות נוספת של בתי ספר על-יסודיים חולקת מידע על מעבר של תלמידים בין בתי ספר, כדי לאפשר מעקב אחר נוכחות והתמדה של תלמידים.

4.3 קבלת ייעוץ וסיוע מקצועי

בכמה שותפויות בין בתי ספר מתקיימים פורומים לקבלת סיוע בין צוותים חינוכיים (Atkinson et al., 2007). מחקרים מדווחים שמורים רואים בכך מקור סיוע משמעותי. הסיוע כולל שיתוף בפרקטיקות להתמודדות עם סוגיה או אתגר שאחד מבתי הספר מתקשה בהם. לדוגמה, ברשת בתי הספר West Sussex Specialist School network (WSSS) קיים פורום להתייעצות בין מורים מקצועיים. הפורום נועד לאנשי מקצוע בבתי ספר המתמודדים עם קשיים, והם מקבלים בו מענה מקצועי. יוזמות אלו חשובות במיוחד

עבור בתי ספר המתמחים בתחום מסוים (כמו אוכלוסיות בעלות רקע חברתי-כלכלי נמוך, או זרם חינוכי מסוים). הפורום יוצר הזדמנות לשיתוף ולהתייעצות, ומורים מדווחים כי היוזמה מסייעת בהפחתת תחושת הבדידות (Rudd et al., 2004).

4.4 תכנון וכיתוח של חומרי למידה ואסטרטגיות הוראה

חלק ניכר מהשותפויות עוסקות בתכנון משותף ובפיתוח תוכנית אסטרטגית, או בפיתוח של חומרי למידה ואסטרטגיות הוראה דרושות, בהתאם לצרכים ולסדרי העדיפויות. אחד הפרויקטים העוסקים בכך הוא טיפוח מנהיגות פדגוגית במסגרת תוכנית Teaching School Alliance (TSA), שבו פורום של מנהיגים פדגוגיים מתכנס אחת לכמה חודשים, עוסק במחקר ופיתוח, ויוזם פרויקטים חינוכיים, מפעילם ובוחר אותם בקבוצות אזוריות. התוכנית מעמידה לרשות המשתתפים ערכת כלים (Toolkit), יומן תיעוד לרפלקציה עצמית ולמשוב של קולגות, והנחיה שוטפת של צוות המומחים של National College for Teaching & Leadership (Rea et al., 2015). לרוב השותפות מתמקדות בסוגיה ספציפית המעסיקה את הצוות. הסוגיות הרווחות בתחום זה הן (Atkinson et al., 2007):

- הגברת הנוכחות של תלמידים בבתי הספר, בעיקר תלמידים תת-משיגים ותלמידים בסיכון.
- מעבר של תלמידים בין בתי ספר. כך לדוגמה, אחת השותפויות עסקה במעבר שבין בית הספר היסודי לבית הספר העל-יסודי. שותפות נוספת עסקה במעבר למוסדות להשכלה גבוהה, וקיימה פעילויות משותפות לתלמידים משני בתי הספר השותפים, ובכלל זה סיורים באוניברסיטאות מקומיות ומפגש עם אנשי צוות לצורך קבלת מידע על תהליכי ההרשמה לאוניברסיטה.
- פיתוח תוכניות לימודים. כך לדוגמה, רשת בתי הספר Network of Performance Schools (NPS) מקיימת שיתוף פעולה בין 34 בתי ספר בקנדה הממוקדים בשיפור איכות הלמידה של התלמידים. כל בית ספר ברשת אחראי לפיתוח של תחום ספציפי עבור תוכנית הלימודים ולהפצת חומרי הלמידה וההוראה שפותחו לבתי ספר אחרים במסגרת המפגשים השוטפים.
- פיתוח משותף של משאבים - רשת בתי הספר West Kent Learning Federation עוסקת בין היתר בפיתוח של חומרי למידה מקוונים עבור תלמידים מתקשים ובתרגולם. ברשת גם עדכונים על מידע מקצועי רלוונטי למורים.
- פיתוח מענים עדכניים בעקבות התפתחויות בתחום החינוך - פרויקטים מסוג זה קיימים בקבוצת בתי הספר Essex Schools, שהתאגדו בעקבות פרסום נייר המדיניות בתחום הטיפול בילדים בנושא (Every Child Matters (2003).

4.5 מפגשים בין-אישיים, ביקורים הדדיים ותצפיות

לעתים קרובות בשותפויות בין בתי ספר מתקיימים ביקורים הדדיים, בעיקר על מנת לצפות בפרקטיקות חדשות או לדון בסוגיות חינוכיות שבתי הספר השותפים עוסקים בהן. מטרת הביקורים יכולה להיות פיתוח מקצועי של המורים, כמו ב-NLCs, או הצגת ידע בתחומי תרבות, אתניות או דת ייחודיים - לדוגמה בשיתופי פעולה בין-לאומיים המקיימים

ביקורים הדדיים (DfES, 2007b). זו אחת הדרכים היעילות לפיתוח שותפות בין בתי ספר בעלי רקע תרבותי שונה. הקשר הבין-אישי משמש אמצעי רווח ליצירת שותפות במידע או בפרקטיקות. למשל, בשותפות של Beacon Schools המורים הביעו שביעות רצון רבה ממעורבות בשותפות בדרך זו (Rudd, et al., 2004).

באירלנד, התוכנית Shared Education Partnership (SEP) פועלת במימון ממשלתי ומיועדת להכין את התלמידים לחיים משותפים בחברה המתאפיינת בשסעים תרבותיים ודתיים. ההקשר ההיסטורי המורכב מציב אתגר משמעותי בפני המורים המפעילים את התוכנית - בהתמודדות עם התלמידים והוריהם ובהכנת חומרי הלמידה. מסיבה זו התוכנית לוותה בהכשרה של המורים לקראת הפעלת המודל, והם זוכים לליווי במהלך ההפעלה. מודל התוכנית כולל פעילויות של מורים, תלמידים וכלל בית הספר, ומייצר גשר המעודד עבודה משותפת, רשתות של שיתופי פעולה בין צוותים חינוכיים ומרחב לפעילות משותפת של שתי הקבוצות בתחום החינוך. בעקבות פעילות התוכנית פותחו מנגנוני גישור לעבודה משותפת של מורים בין בתי הספר. נוצרה הנהגה המובילה את השותפות ומונו מורים מובילים ברמת בתי הספר. התקיימו פעילויות קבועות של למידה משותפת לתלמידים, ומורים למדו ועסקו בהוראה במשותף ופיתחו חומרי למידה ומשאבים פדגוגיים חדשים. העבודה המשותפת בין צוותי ההוראה הפכה לשגרה והוטמעה בבתי הספר. התוכנית התמקדה בהתמודדות עם חמישה היבטים חברתיים: התנהגות אנטי-חברתית, שיפור הקשרים בקהילה, שימוש בחומרים מסוכנים, בריאות ומיניות ושימוש נכון ובטוח באינטרנט ובמידה החברתית.

4.6 ייזום פרויקטים ואירועים משותפים

סוג נוסף של שיתוף פעולה המאפשר היכרות הדדית של פרקטיקות הוא ייזום משותף של פעילויות על ידי הצוותים בבתי הספר. מגוון רחב של פעילויות משותפות ופרויקטים מעין אלו מוצג בספרות המקצועית. חלק מהיוזמות ממוקדות בפיתוח של תוכניות לימודים, בעיקר בתחומים אזרחות, ספורט, אומנות ובמה (Atkinson et al., 2007):

באזור צפון מערב אסקס הוקמה שותפות להתמודדות עם חסמים שונים של בתי הספר באזור, ובעיקר עם הבידוד הגיאוגרפי. חברי השותפות התאחדו וקיימו סדרת כנסים למורים בנושא הקניית כלים לפיתוח קריירה, עבור תלמידים העומדים לסיים בית ספר תיכון.

בתי ספר "תאומים" באנגליה ובגאנה עסקו בפרויקט משותף של גידול פירות וירקות בגינות בתי הספר. במסגרת זו התקיימו מפגשים וביקורים הדדיים מקדימים בין מורים בבתי הספר התאומים, לתכנון ולהבניה של הפרויקט. התקשורת בין התלמידים התנהלה באמצעות האינטרנט, בהובלת המורים, והתאפיינה בחשיבה משותפת ובהתאמה של הפעילות לאתגרים ביישום הפרויקט בבתי הספר.

שותפות בין בתי ספר על-יסודיים מוסלמיים וקתוליים, התמקדה בפיתוח פעילויות התנדבותיות ובגיוס משאבים, אשר הביאה לתכנון ולארגון של מפגש יומי בשם "בית קפה". במסגרת זו נפגשו תלמידים ואנשי צוות משני בתי הספר וגיבשו יחד תוכניות עבודה לגיוס כספים ולפעילויות התנדבות בקהילתם. הכספים שנאספו חולקו באופן שווה בין בתי הספר ויועדו לפיתוח של פעילויות צדקה. ההתנסות החיובית עודדה נכונות ליזום פעילויות נוספות בנושאים משיקים בבתי ספר אלו.

4.7 פיתוח קהילות למידה מקומיות של מורים

המחלקה לחינוך במיאמי קיימה הכשרה מקצועית אזורית למורים, על מנת לעודד שיתופי פעולה בין בתי ספר ציבוריים באזור. רוב המורים שקיבלו הדרכה קבוצתית במסגרת הכלל-אזורית הביעו שביעות רצון ממנה, וכמעט כולם ציינו כי ההדרכה סייעה להם בהוראה, בעיקר מורים שקיבלו הדרכה בפיתוח אסטרטגיות הוראה חדשות ובהערכת עבודות תלמידים בכיתה. נמצאו הבדלים משמעותיים בין בתי הספר במידת שיתוף הפעולה: בתי ספר יסודיים שיתפו פעולה יותר בהשוואה לבתי ספר על-יסודיים, במיוחד בפיתוח תוכניות לימודים. כמו כן נמצאו הבדלים משמעותיים בין המורים במידת שיתוף הפעולה: נשים נטו יותר לשיתופי פעולה מגברים, ומורים בעלי תואר ראשון נטו יותר לשיתופי פעולה בהשוואה למורים בעלי תארים מתקדמים יותר (Ronfeldt, Farmer, McQueen, & Grissom, 2015).

4.8 רשת קהילות למידה אינטרנטיות

בעשור האחרון הולכת ורווחת הכשרה של מורים באמצעות פלטפורמות אינטרנטיות. להלן שתי התארגנויות באוסטרליה ובספרד:

פיתוח מקצועי של הנהגה וצוותים חינוכיים בהובלת הרשות האזורית באוסטרליה: במדינת ויקטוריה שבאוסטרליה, בשנת 2008, המחלקה לחינוך עודדה יצירת שותפויות בין בתי ספר באותו אזור, למען שיפור האפקטיביות של בתי הספר. ההצטרפות לשותפות הייתה בהתנדבות ובאמצעות רשתות אינטרנט. ההנחה בבסיס היוזמה הייתה כי יצירת קבוצת הנהגה מקומית ובניית תוכנית אסטרטגית ברמה המקומית יעודדו אחריות, פיתוח משאבים מקומיים ולמידה מקצועית, המותאמים לאינטרסים הקולקטיביים של הקהילה שבתי הספר משרתים. הרצון היה ליצור מודל לא ריכוזי של "hub & spoke" (מבנה ריכוזי אחד הכולל תתי-יחידות ארגוניות; כל יחידה מנוהלת בנפרד, אך כולן מאוגדות כלכלית), להרחבת יכולת קבלת ההחלטות והאחריות בין השותפים המקומיים. מחקר מלווה מצביע על כך שמנהלים תומכים בהתאגדות של בתי הספר ובלמידה המשותפת, אך יש שונות במידת השתתפותם ומעורבותם בפעילות. גודל בית הספר משפיע על מידת היכולת והפניות של חברי הצוות להיות מעורבים בפעילות של הרשת. רוב המנהלים דיווחו שהפעילות של הרשת שיפרה את ההוראה והלמידה בבית הספר, אך לא זוהה שיפור בהישגי התלמידים. עיקר השותפות היה בשיתוף ברעיונות, תפיסות ואסטרטגיות הוראה "best practice". הייתה מידה פחותה של שיתוף במשאבי כוח אדם או במשאבים פיזיים. מנהלים דיווחו על קושי ביישום שותפויות מעין אלו ועל היעדר משאבים לכך. בחלק קטן מבתי הספר הייתה מנהיגות פעילה שעסקה בהפצת פרקטיקות הוראה איכותיות או חדשניות באופן אינטנסיבי ומפורט בין בתי הספר ועודדה למידת עמיתים. בבתי ספר אלו זוהה שיפור ברמת ההישגים של התלמידים (Sugget, 2014).

רשת קהילות לומדות בהנחיה ובליווי של חוקרים מהאקדמיה בספרד: במסגרת התוכנית Reading in Pair, עשרים בתי ספר בספרד המחוברים לרשת אינטרנט אחת מקיימים פיתוח מקצועי למורים בתחום הקריאה, באמצעות קהילות למידה אינטרנטיות. צוות של קבוצת מחקר לקידום למידת עמיתים בקריאה (GRAI) באוניברסיטת אוטונומה בברצלונה מלווה את הקהילות (Miquel & Duran, 2017). התוכנית היא תלת-שנתית

ועוסקת בשיתופי פעולה בין מורים מבתי ספר שונים לקידום הבנת הנקרא, באמצעות פעילות שבה משתתפים כל המורים והתלמידים בבית הספר. בתי ספר מקצים בכל שנה שכבה אחרת לתוכנית, ושני מורים מבית ספר אחד משתפים פעולה עם מורים שנבחרו בבתי ספר אחרים. התוכנית מעודדת מורים המשתתפים בתוכנית להצטרף לצוות המוביל בבית הספר ולהפיץ את אסטרטגיות ההוראה הנלמדות לכיתות אחרות בבית הספר, על מנת להבטיח את הטמעת התוכנית בו. בתוכנית מרחב וירטואלי המקשר בין גורם מנחה וגורם מונחה באמצעות גיליון אינטרנטי (Activity Sheet). התוכנית מקיימת גם שלושה מפגשים של סדנאות פנים-אל-פנים במהלך השנה. התמיכה במורים מכוונת לדרכי יישום התוכנית בכיתתם והתאמתה לצרכים ולמאפיינים הייחודיים לבית הספר. צוות המחקר, בשיתוף המורים בבתי הספר, מלווה את התוכנית בהערכה ובתיעוד של רמת הישגי התלמידים בתחום הבנת הנקרא. המורים מקבלים את הממצאים ומתאימים את המשך פעילות התוכנית על בסיס המידע שהתקבל.

ניתן להסיק כי אחד המנגנונים המשמעותיים להשגת תוצאות בתחומים החינוכיים והחברתיים במסגרת שיתופי פעולה בין בתי ספר הוא פיתוח מקצועי של הצוות החינוכי (Connolly et al., 2019). פיתוח מקצועי משותף עשוי לחזק מיומנויות הוראה בקרב מורים ולתת בידיהם כלים להתמודדות עם קשיים בהוראה ועם תחושת הבדידות, ובכך גם להשפיע על רמת ההישגים של תלמידיהם.

מקורות נבחרים (רשימת המקורות המלאה מופיעה בסוף הדוח)

שכטר ח' וחביב א' (2013). רשתות בתי ספר: מרעיון למעשה. עיונים במינהל ובארגון החינוך, 33, 260-237.

סקירה המציגה את התפתחותן של רשתות של בתי ספר, מאפייניהן, היתרונות שבעבודתן והקשיים שבהם הן נתקלות. הסקירה מציגה גם שתי דוגמאות של רשתות מורים כאמצעי לפיתוח מקצועי וכלי שמטרתו לתת מענה לשינויים המתחוללים בבתי הספר בארצות הברית ובהולנד.

Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F., & Halsey, K. (2007). *Inter-school collaboration: A literature review*. Berkshire: National Foundation for Educational Research.

סקירה הבוחנת אפשרות לשיתופי פעולה בין בתי ספר מזרמים דתיים שונים בצפון אירלנד. הסקירה מציגה מודלים וגישות שונות שיושמו על ידי בתי ספר ומצביעה על האסטרטגיות האפקטיביות במיוחד.

Chapman, C., Muijs, D., Sammons, P., Armstrong, P., & Collins, A. (2009a). *The impact of federations on student outcomes*. NCSL.

הפרסום עוסק בבחינת ההשפעה של התאגדות קבוצות בתי ספר על רמת הישגי התלמידים ועל פיתוח מנהיגות. נערכה השוואה בין 122 בתי ספר פדרליים שבהם התקיימו שיתופי פעולה ובין 264 בתי ספר שבהם לא היו שיתופי פעולה (יסודיים ועל-יסודיים). במחקר נמצא כי הצטרפות לשותפות השפיעה על הישגי התלמידים. אין הבדלים בהשפעה בין סביבות סוציו-דמוגרפיות שונות או מגדרים. החוקרים פרסמו שני מחקרי המשך.

ג. גורמים מקדמים לעומת גורמים מעכבים בשיתופי פעולה ובחינת ההשפעות של שיתופי הפעולה

בחינה וניתוח של גורמים מקדמים לעומת גורמים מעכבים בשיתופי פעולה בין בתי ספר, לצד ניתוח ההשפעות של שיתופי הפעולה, הוא תחום מחקר רחב הדורש התייחסות מעמיקה.⁶ בפרק קצר זה נסמן את הכיוונים המרכזיים שמעלה ספרות המחקר לגבי נושאים אלה:

- הגורמים התורמים לשיתופי פעולה מוצלחים - כלומר כאלה השורדים לאורך זמן, מעודדים רבדים שונים של שותפות ותורמים לבתי הספר השותפים בממדים שונים כמו הרחבת המשאבים העומדים לרשותם או פיתוח מקצועי של הצוות.
- גורמים מעכבים או חוסמים ביצירת שיתופי פעולה בין בתי ספר.
- ההשפעה של שיתופי הפעולה בין בתי הספר על בית הספר כולו, על הצוות החינוכי ועל התלמידים.

1. גורמים התורמים לשיתופי פעולה מוצלחים

בספרות מוצגים כמה ממדים המאפיינים שיתופי פעולה מוצלחים בקרב בתי הספר, הצוות החינוכי והתלמידים ומובילים לשינוי חיובי. חלקם נוגעים במאפייני המנהיגות שגובשה והמבנה שלה, ואחרים קשורים לתהליכי העבודה שהותוו במסגרת שיתופי הפעולה, לקשרים בתוך השותפויות, לדרכי ההתקשרות ולהקשר שבו שיתופי הפעולה מתקיימים (Armstrong, 2015; Connolly et al., 2019; Duffy & Gallagher, 2017; Rea et al., 2015).

שיתופי פעולה מוצלחים מאופיינים לרוב במבנה ארגוני מבוסס ובמנהיגות חזקה ומחויבת, הפתוחה לשיתופי פעולה ומחוברת לקהילה. המבנה הארגוני מתבסס על תוכנית פעולה הממקדת את הפעילות ויוצרת תהליכים רפלקטיביים הרוותמים את הצוות המוביל בבתי הספר לפעילות. האקלים שבו מתרחש שיתוף הפעולה משפיע גם הוא - לכידות קבוצתית ותחושה של עמידנות (קולגיאיות) ואמון הדדי בין צוותי ההנהלה של בתי הספר תורמים לשיתוף פעולה מוצלח. הקשרים הבין-אישיים בין הגורמים השותפים הם בעלי חשיבות, והשקעה בטיוב קשרים אלה לאורך זמן תבטיח גם היא את איכות שיתוף הפעולה ותוצאותיו.

סביבה התומכת בשיתוף הפעולה תורמת רבות ליציבותו - תמיכה של התלמידים והוריהם, תמיכת צוות ההוראה, תמיכת הקהילה המקומית וסיוע הרשות מחזקים את השותפות ותורמים להעמקתה ולפעילות רחבה בממדים שונים לאורך זמן.

2. גורמים המעכבים יצירת שיתופי פעולה בין בתי ספר

החסמים הרווחים ביותר המתוארים בספרות בנוגע לייזום, אפקטיביות והישרדות של שיתופי פעולה מתייחסים לארבעה ממדים מרכזיים (שכטר וחביב, 2013; Chapman et al., 2009a; Muijs et al., 2011):

- יחסי הכוחות בין בתי הספר - למשל איום על האוטונומיה או הזהות הייחודית של בית ספר, או תחרותיות וחוסר שוויון בהובלת שיתופי הפעולה;

- קושי בקשר למשאבים הנחוצים להפעלה השוטפת של השותפות, כמו מצוקה כלכלית והיעדר משאבים כספיים לקיום הפעילות, או עומסי עבודה גדולים של הצוותים ותחושה של "בזבוז זמן", במיוחד בקרב הצוותים המובילים;
- קושי ליצור דיאלוג משמעותי ולפתח חזון ומטרות משותפים. הדבר מקשה על יצירת סדרי עדיפויות ותוכנית עבודה מובנית, החשובים כל כך לעשייה ממוקדת תוצאות.
- קשיים טכניים - לעיתים מתקשים השותפים לקיים את הפעילות בעקבות קשיים כמו הסעות של תלמידים, זיהוי זמן פנוי משותף המתאים למפגשים של אנשי צוות או איתור חללים פנויים לפעילות באחד המבנים של בתי הספר השותפים.

3. השפעת שיתופי הפעולה בין בתי ספר על בית הספר, על הצוות החינוכי ועל התלמידים

הספרות מדווחת על השפעה של שיתופי פעולה בין בתי הספר בכמה מעגלי השפעה - על כלל-המערכת, על בית הספר, על הצוות החינוכי ועל התלמידים (Armstrong, 2015; Duffy & Gallagher, 2017; Muijs et al., 2011):

באשר לכלל-המערכת, מחקרים מדווחים על חיסכון במשאבים, הובלה של אוריינטציה כלכלית ושילוב של משאבים ציבוריים ופרטיים לחיזוק הלכידות הקהילתית ולשיפור ההישגים הלימודיים במערכת החינוך.

באשר לבית הספר, הממצאים מצביעים על השפעה בבתי הספר בעיקר בתחום הארגוני-כלכלי - על תהליכי איגום ומיצוי של משאבים, הזדמנות להעסקה משותפת של מומחים והרחבת שירותים, חיסכון כלכלי ופניות של המנהל לעיסוק בסוגיות פדגוגיות.

באשר לצוות החינוכי - למנהל ולצוות המוביל בבית הספר עומדות הזדמנויות רבות יותר לפיתוח מקצועי ולבניית יכולות מקצועיות והזדמנויות להתנסות בתפקידי ניהול. כמו כן הם נהנים מנגישות למידע מקצועי באמצעות העברת מידע בין אנשי מקצוע, ומצמצום של תחושת הבדידות. בקרב המורים, עיקר ההשפעה היא בהרחבת המיומנויות והידע הפדגוגי העומד לרשותם - באמצעות הזדמנויות לפיתוח פדגוגי משותף מבוסס חקר, הרחבת הזדמנויות לפיתוח מקצועי, פתיחות לשיטות הוראה חדשות, הזדמנויות ללמידה הדדית והרחבת השימוש בפרקטיקות של שיתוף פעולה.

באשר לתלמידים, בשותפויות ללא מרכיב של פעילות לתלמידים הראו חלק מהשותפויות השפעה מצומצמת על הישגי התלמידים. בשותפויות הכוללות מרכיב של פעילות לתלמידים נמצא כי ישנה השפעה בתחום הלימודי, לרבות שיפור ברמת ההישגים של התלמידים והרחבת ההתעניינות במקצועות המדעים והאומנות. בתחום החברתי, זוהתה השפעה על פיתוח חשיבה ביקורתית ואוריינות רגשית כלפי קהילות אחרות, וכן הרחבת ההזדמנויות לעבודה משותפת ויצירת קשר בין-אישי עם תלמידים מקהילה אחרת (בעיקר בשותפויות הממוקדות בלכידות קהילתית).

חשוב לסייג ולציין כי מחקרים מצביעים על כך שההשפעה של שיתופי פעולה בין בתי ספר משתנה מתוכנית לתוכנית, ותלויה בפרופיל הרשות המקומית ובמשאביה, בבית הספר ובצוות המובילים את הפעילות ואף בפרופיל התלמידים עצמם (Connolly et al., 2019).

מקורות נבחרים (רשימת המקורות המלאה מופיעה בסוף הדוח)

Armstrong, P. (2015). *Effective school partnerships and collaboration for school improvement: a review of the evidence*. UK: Department for Education.

סקירה עבור מחלקת החינוך בבריטניה הבוחנת השפעה של יוזמות לשיתופי פעולה בין בתי ספר על הישגי התלמידים ועל שיפור בית הספר באופן כללי. המאמר סוקר את הספרות העוסקת בהערכת מודלים שונים ומידת האפקטיביות שלהם ב-15 השנים האחרונות.

Connolly, P., Hanratty, J., Hughes, J., Chapman, C., & Blaylock, D. (2019). *Protocol for a systematic review: Inter-school collaborations for improving educational and social outcomes for children and young people: a systematic review*. The Campbell Collaboration.

חוקרים מאוניברסיטת בלפסט בחנו את השפעתם של שיתופי פעולה בין בתי ספר יסודיים ועל-יסודיים על שיפור תוצאות חינוכיות וחברתיות בקרב ילדים ונוער. הסקירה מציגה דוגמאות של יוזמות מדיניות, מודלים של פעילות, המוטיבציות להפעלתם ומידת האפקטיביות של היוזמות בתחומים הלימודי והחברתי.

Duffy, G., & Gallagher, T. (2017). Shared education in contested spaces: How collaborative networks improve communities and schools. *Journal of Educational Change*, 18(1), 107-134.

הדוח נועד להציג סוגים שונים של שיתופי פעולה בין בתי ספר הקיימים בעולם ומדווחים בספרות המקצועית. בסקירה מוצגים ממדים רבים של שיתופי פעולה: הפונקציה שהם ממלאים, הטווח הגיאוגרפי שלהם, גודלם, הגורמים היוזמים והמממנים, רמת שיתוף הפעולה, זהות בתי הספר (פרטיים וציבוריים, בתי ספר בקהילות שונות וכיוצא באלה), סוגי הפעילות המשותפת ומי הגורם הנהנה - התלמידים, המורים, בית הספר כארגון ועוד.

מהדוח עולה כי בשני העשורים האחרונים הולכים ומתרחבים שיתופי הפעולה בין בתי ספר, בעיקר ביוזמה ממשלתית או מוניציפלית. שיתופי פעולה אלו נתפסים כמקדמים חדשנות ויעילות וכאחד האמצעים להתמודדות עם חוסר שוויון חברתי ומצב של מתיחות בין קהילות. שיתופי פעולה בין בתי ספר רווחים במיוחד באנגליה - לקידום שוויון הזדמנויות ושיפור הישגים לימודיים, ובאירלנד - לחיזוק לכידות קהילתית על רקע הקונפליקט הדתי-לאומי ארוך השנים. מסיבה זו חלק ניכר מהספרות המקצועית הקיימת מתבסס על יישומים של שיתופי פעולה בין בתי ספר במדינות אלו.

הספרות מציגה מגוון רחב של שיתופי פעולה ברמות כלל המערכת, בית הספר, הצוות החינוכי והתלמידים. המניע הרווח ביותר לשיתופי פעולה הוא מדיניות ממשלה או רשויות מקומיות לעידוד שותפויות בין בתי ספר במגזרים הציבורי והפרטי, בין בתי ספר תת-משיגים ובעלי הישגים גבוהים, ובין בתי ספר באזורי מתיחות. שיתופי פעולה אחרים ממוקדים בקידום התלמידים, והם עוסקים בעיקר בהרחבת ההזדמנויות ללמידה בתחומים שונים ובשיטות הוראה מגוונות, ובשיפור קשרים בין-אישיים בין תלמידים מקהילות שונות. חלק מהשותפויות נובעות ממוטיבציה לחיסכון וליעילות ארגונית-כלכלית. שותפויות אלו עוסקות באיגום ובמיצוי של משאבים, בהרחבה של העסקת מומחים ובשימוש בשירותים חיצוניים. שותפויות הנובעות מרצון לשפר את איכות ההוראה מנגישות מגוון רחב של הזדמנויות ללמידה הדדית, לפיתוח מקצועי ולצמצום תחושת הבדידות בקרב מורים. המחקרים מזהים השפעה של השותפות על אוכלוסיות היעד הנחשפות לה, אך גם את האתגרים והמורכבויות שהיא מציגה עבור בתי הספר מיישמי השותפות.

מגבלות הספרות המחקרית בנושא

לצד מגוון המחקרים המוצגים בדוח על שיתופי פעולה בין בתי ספר ותרומתם, יש לתת את הדעת לכך שמרביתם נערכו בהקשר של מערכות החינוך באנגליה, באירלנד או בסקוטלנד, וכי לרוב הם מלווים בתמריצים כלכליים. חלק ניכר מהמחקרים נכתבו במימון גורמים ממשלתיים או מקומיים, היוזמים את המהלכים ומובילים את המדיניות לעידוד שיתופי פעולה בין בתי ספר (כמו; Chapman et al., 2009; Bourne, 2017; Armstrong, 2015; Rea et al., 2015; Chapman, et al., 2015). חלקם בוצעו על ידי קבוצות מחקר מהאקדמיה שעודדו שותפויות בין בתי ספר ככלי ללכידות חברתית (כמו, Gallagher, 2016), או כאמצעי לשיפור התפקוד של בתי הספר והישגי התלמידים ורווחתם, כמו (Chapman et al., 2009b), מה-National College for Leadership of Schools and Children's Services (NCSL), או (Rea et al., 2015) מה-National College for Teaching & Leadership (NCTL). ניתן להניח כי מתקיימים הפריה הדדית וכיווני חשיבה משותפים בין חברי קבוצות אלו, וייתכן שעלולה להיות הטיה מסוימת לחיוב בדיווח החוקרים על השפעות השותפויות.

לצד כל אלו הספרות מציגה מנעד רחב של אפשרויות ליצירת שיתוף פעולה בין בתי ספר. שיתופי הפעולה מזמנים לשותפים מרחב נוסף להרחבת ההזדמנויות הארגוניות והכלכליות של בית הספר בעולם תחרותי, לפיתוח מקצועי, ליצירת קשרים בין-קהילתיים ולהתמודדות עם אתגרי המאה ה-21, שבית ספר יחיד מתקשה להתמודד איתם. ההתמודדות באה לידי ביטוי באמצעות איגום משאבים, יצירתיות וחדשנות חינוכית ופדגוגית לקידום הצוות החינוכי, התלמידים וקהילת בית הספר. כל אלו עשויים לסייע לבתי הספר לצמצם חוסר יציבות, ולהביא להרחבת הלגיטימציה ולהשגת המטרות שהציבו בתי הספר ומובילי המערכת כולה.

דורקהיים, א' (2006), (פורסם לראשונה ב-1895). הכללים של המתודה הסוציולוגית. רסלינג.

לחמן-לזר, נ', אלמוג-בר, מ' ושמיד, ה' (2013). שותפויות בין מגזריות - גישות תאורטיות וממצאי מחקר. ירושלים: המרכז לחקר הפילנתרופיה בישראל, האוניברסיטה העברית בירושלים.

שוהמי, א', טננבאום, מ', מיכלוביץ, א' וסולומון, ה' (2019). מחקר מוביל מדיניות: ביסוס אמפירי למדיניות רב לשונית חינוכית. ירושלים: לשכת המדען הראשי, משרד החינוך.

שכטר, ח' וחביב, א' (2013). רשתות בתי ספר: מרעיון למעשה. עיונים במינהל ובארגון החינוך, 33, 260-237.

Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, S., & West, M. (2012). Making schools effective for all: rethinking the task. *School Leadership & Management*, 32(3), 197-213.

Armstrong, P. (2015). *Effective school partnerships and collaboration for school improvement: A review of the evidence*. UK: Department for Education.

Armstrong, P. W., & Ainscow, M. (2018). School-to-school support within a competitive education system: Views from the inside. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(4), 614-633.

Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F., & Halsey, K. (2007). *Inter-school collaboration: A literature review*. Berkshire: National Foundation for Educational Research.

Ávila de Lima, J. (2010). Thinking more deeply about networks in education. *Journal of Educational Change*, 11(1), 1-21.

Bell, M., Jopling, M., Cordingley, P., Firth, A., King, E., & Mitchell, H. (2006). *The impact of networks on pupils, practitioners, organizations and the communities they serve*. NCSL.

Bourne, M. (2017). *Independent state school partnership (ISSP): Impact of and lessons learnt*. UK: Department for Education.

Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817.

Chapman, C., Ainscow, M., Bragg, J., Gunter, H., Hull, J., Mongon, D., et al. (2009). *Emerging patterns of school leadership*. Nottingham: NCSL.

Chapman, C., Muijs, D., Sammons, P., Armstrong, P., & Collins, A. (2009a). *The impact of federations on student outcomes*. Nottingham: NCSL.

Chapman, C., Ainscow, M., Mongon, M., Muijs, D., Armstrong, P., & Collins, A. (2009b). *Emerging patterns of school leadership 2: A deeper understanding*. Nottingham: NCSL.

Chapman, C. (2015). From one school to many: Reflections on the impact and nature of school federations and chains in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 46-60.

Chapman, C., Lowden, K., Chestnutt, H., Hall, S., McKinney, S., Hulme, M., et al. (2015). *The school improvement partnership programme: Using collaboration and enquiry to tackle educational inequity*. Report to Education Scotland.

Connolly, P., Hanratty, J., Hughes, J., Chapman, C., & Blaylock, D. (2019). *Protocol for a systematic review: Inter-school collaborations for improving educational and social outcomes for children and young people: a systematic review*. The Campbell Collaboration.

Rather than competition. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(2), 259-274.

Department for Education and Skills (DfES) (2007a). *Teachernet case studies: North West Essex rural consortium*. (Online).

Department for Education and Skills (DfES) (2007b). *Teachernet case studies: Fostering global links between London and Ghana*. (Online).

Duffy, G., & Gallagher, T. (2017). Shared Education in contested spaces: How collaborative networks improve communities and schools. *Journal of Educational Change*, 18(1), 107-134.

The Education and Training Inspectorate (2018). *The Shared Education Signature Project evaluation report*. Department of Education, Northern Ireland.

Gallagher, T. (2016). Shared education in Northern Ireland: School collaboration in divided societies. *Oxford Review of Education*, 42(3), 362-375.

Giddens, Anthony, 1985. *The Nation-State and Violence*. London: Polity Press.

Hadfield, M., & Jopling, M. (2006). *The potential of collaboratives to support schools in complex and challenging circumstances*. Nottingham: NCSL.

Hodge, G. A., & Greve, C. (Eds.) (2005). *The challenge of public-private partnerships: Learning from international experience*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.

Hughes, J., Lolliot, S., Hewstone, M., Schmid, K., & Carlisle, K. (2012). Sharing classes between separate schools: A mechanism for improving inter-group relations in Northern Ireland? *Policy Futures in Education*, 10(5), 528-539.

Keddie, A. (2015). School autonomy, accountability and collaboration: A critical review. *Journal of Educational Administration and History*, 47(1), 1-17.

Kerr, D., Keating, A., Poet, H., Spielhofer, T., Lopes, J., & Mundy, E. (2011). Evaluation of the schools linking network: Final report. UK: Department for Education.

Miquel, E., & Duran, D. (2017). Peer learning network: Implementing and sustaining cooperative learning by teacher collaboration. *Journal of Education for Teaching*, 43(3), 349-360.

Morris, S. (2007). *NCSL Kirklees LEA project: Developing collegiates*. LEA Project case study.

Muijs, D., West, M., & Ainscow, M. (2010). Why network? Theoretical perspectives on networking. *School Effectiveness and School Improvement*, 21(1), 5-26.

Muijs, D., Ainscow, M., Chapman, C., & West, M. (2011). *Collaboration and networking in education*. London: Springer, Dordrecht.

Niens, U., Kerr, K., & Connolly, P. (2013). *Evaluation of the effectiveness of the “promoting reconciliation through a shared curriculum experience” programme*. Centre for Effective Education, Queen’s University Belfast.

Nooteboom, B. (2004). *Inter-firm collaboration, learning and networks: An integrated approach*. London and New York: Routledge.

OECD (2019). *TALIS 2018 results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. TALIS, OECD Publishing, Paris.

Office for Standards in Education, Children’s Services and Skills (OFSTED), corp creator (2011). *Leadership of more than one school: An evaluation of the impact of federated schools*. UK.

Piot, L., & Kelchtermans, G. (2015). The micropolitics of distributed leadership: Four case studies of school federations. *Educational Management Administration & Leadership*, 44(4), 632-649.

Rea, S., Sandals, L., & Parish, N. (2015). *Leadership of great pedagogy in teaching school alliances. Final report: Teaching schools R&D network national themes project 2012-14: Spring 2015*. Nottingham: NCSL

Ronfeldt, M., Farmer, S. O., McQueen, K., & Grissom, J. A. (2015). Teacher collaboration in instructional teams and student achievement. *American Educational Research Journal*, 52(3), 475-514.

Rudd, P., Holland, M., Sanders, D., Massey, A., & White, G. (2004). *Evaluation of the beacon schools initiative: Final report*. UK: Department for Education.

Sailor, W. (Ed.) (2002). *Whole-school success and inclusive education: Building partnerships for learning, achievement, and accountability*. New York and London: Teachers College Press.

Stott, A., Jopling, M., & Kilcher, A. (2006). *How do school-to-school networks work?* Nottingham: NCSL.

Suggett, D. (2014). *Networking as system policy: Balancing vertical and horizontal dimensions*. OECD.

Vygotsky, L. S. (M. Cole, V. John-Steiner, S. Scribner, & E. Souberman, Eds.) (1978). *Mind in society*. Cambridge, MA, USA: Harvard University Press.

Woods, P. A., Levacic, R., Evans, J., Castle, F., Glatter, R., & Cooper, D. (2006). *Diversity and collaboration? Diversity pathfinders evaluation*. Institute of Education, University of London.

Woods, C., Armstrong, P., Bragg, J., & Pearson, D. (2013). Perfect partners or uneasy bedfellows? Competing understandings of the place of business management within contemporary education partnerships. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(6), 751-766.

חוות דעת מקצועיות

חשיבות הנושא:

הנושא חשוב מאוד וטוב שנסקר לצורכי משרד החינוך. הכיוון של שיתופי פעולה בין בתי ספר הולך וצובר תאוצה בעולם, וטוב שישראל תהיה שותפה בו.

סוגיות בהטמעה בסביבות לימוד ישראליות:

חשוב לדון ולסקור שותפויות בין בתי ספר מרקע דתי שונה וגם על רקע מתיחות וסכסוך, כפי שנעשה בדוח. אלו נקודות חשובות לדין בעיקר בחברה הישראלית, הבנויה משבטים ותתי־שבטים, ואשר נוכחת בה בצורה משמעותית המתיחות הישראלית־פלסטינית.

בישראל אין דוגמאות רבות לבתי ספר המייצרים שותפות או לימוד משותף על רקע הסכסוך. בהקשר לכך מעניין לציין כי באופן היסטורי התפתחה בצפון אירלנד תנועה של בתי ספר משותפים דו־לאומיים, אך בתי הספר הללו הם כיום רק כ-6% מבתי הספר במדינה. רוב ההורים ממשיכים לבחור בבתי ספר נפרדים כאמצעי להנחלת הערכים הקהילתיים שלהם לילדיהם. בפועל יוצרת ההפרדה ניכור ואף פחד ועוינות - ולכך לימוד משותף בא לתת מענה: גישה שמכבדת את הרצון לשמירה על זהות נפרדת בחינוך הילדים, ועם זאת מייצרת חיבור רב־ממדי, עמוק ורבי־שנים בין קבוצות.

הצעות להרחבה ודגשים:

א. השלכות של שיתופי הפעולה: סקירת הנושא טובה מאוד למקבלי החלטות להבנת חשיבות הנושא, אך אם אכן יאומץ יש להרחיב על התהליך, השותפים בדרך, הקשיים והתרבות הרצויה לתהליך.

ראוי להרחיב בהמשך על האופן שבו יכולה להשפיע שותפות בין בתי ספר על הישגי תלמידים. זוהי סוגיה מהותית וחשובה, אשר יכולה להשפיע על ההחלטה הראשונית לשותף פעולה. הדוח נוגע בנושא, אך כדאי לספק עוד מידע ולהרחיב. יש לבחון אם יש נתונים שמגבים עלייה בהישגים בעקבות שותפות בין בתי ספר, אילו הישגים השתפרו וכיצד התבצעה המדידה.

אם אכן יימצאו סימוכין לעלייה בהישגי תלמידים כתוצאה של שותפות, יש לחלקם במידת האפשר להישגים בתחומי דעת, הישגים בתחום המיומנויות (לכך אכן יש התייחסות בדוח) והישגים בתחום החוויה הלימודית.

ב. גורמים מסייעים ומעכבים: הסקירה טובה ומדגישה את היתרונות, אבל צריך להרחיב על הגורמים המסייעים והמעכבים - כיצד עוברים משלב לשלב בהתפתחות קהילות הלמידה בין בתי ספר? כיצד יש לרתום את המפקחים לעבודה רשתית כזו?

ג. הגדרת שותפות אידיאלית בין התלמידים: ספרות המחקר מצביעה על כך כי שותפות חינוכית מיטבית נתפסת כשותפות שמחזקת את הזהויות השונות בד בבד עם קבלת הזהות "האחרת". זו נקודה שיש להדגיש, ויש להרחיב על המסלול המטפח שותפות שבה זהויות מפותחות זו לצד זו.