



אילו מנגנונים של שיתוף פעולה בין מנהלים למשרדי החינוך קיימים בעולם ומה מטרתם ?

מידענות: אלה ברזני – מוסד שמואל נאמן, הטכניון

מנהלי בתי-הספר מהווים שחקני מפתח בתיווך בין צרכי בית הספר לדרישות המורכבות של הגורמים המעורבים בפעילות החינוכית, ולכן נדרשים מנגנוני שת"פ שיאפשרו תיאום ושילוב בין שירותי החינוך ושימוש מיטבי במשאבי ביה"ס כדי להתמודד עם האינטרסים המשתנים של כל הצדדים בשותפות^{1, 2}. במאמר³ שפורסם ב-2020 על-סמך ראיונות עם מנהלי בתי-ספר בישראל – המנהלים משבחים את הפלטפורמה הדיגיטלית החדשנית שהוקמה ע"י משרד החינוך ומאפשרת לכל הצדדים המעורבים להיות שותפים פעילים בתהליך שיתוף הידע והניסיון שעשוי לתרום לפיתוח מתמשך של מערכת החינוך בישראל.

הרשימה הבאה מתארת בקצרה מנגנונים של שת"פ שהופעלו במדינות נבחרות (עם הפניות מקושרות לקריאה מורחבת):

< **פינלנד:** Finnish National Board of Education (FNBE) – גוף שהוקם לצורך פיתוח רפורמות בתכניות הלימוד ועובד בשיתוף עם משרד החינוך. התכנון של תכניות הלימוד מתבצע באמצעות פאנלים של מומחים שכוללים מנהלי בתי-ספר, מורים, חוקרי חינוך ובעלי עניין אחרים; התהליך מתבצע בשקיפות וניתן לעקוב אחר הדיונים ברשתות החברתיות, בפורומים ומפגשים שמתקיימים ברחבי פינלנד. השיתוף של הגורמים השונים בתהליך התכנון תרם לתחושת המעורבות שלהם בתהליך פיתוח תכניות הלימוד⁴. רשויות החינוך בפינלנד וקובעי המדיניות מאמינים ששיתוף ידע בין מנהלים, מורים והורים יאפשר תכנון של מערכת חינוך טובה יותר עבור תלמידי פינלנד^{5, 6}. מנגנון נוסף שהופעל ע"י משרד החינוך כלל צוות חשיבה מקוון (online thinktank) שבו השתתפו כאלפיים מומחים ונציגים מסקטורים שונים במערכת החינוך¹⁸.

– Basic Education Forum – פורום שהוקם ע"י משרד החינוך והתרבות של פינלנד (MEC) וכולל שת"פ בין מנהלים, מורים, מומחים בתחומי החינוך, חוקרים מהאקדמיה והורים. המלצות הפורום עוסקות בעיקר בנושא השיוויון במערכת החינוך הפינית, וחלקן יושמו (ב-2017), עוד לפני שפורסם הדוח הסופי⁷.

< **סינגפור:** The Leaders in Education Program (LEP) – תכנית מנהיגות שנועדה להכשיר מנהלים להתמודד עם המורכבות הנובעת ממצבי אי-ודאות בתקופה בה אנו חיים, והדרישות המנוגדות של הגורמים המעורבים בפעילות ביה"ס. התכנית מנוהלת ע"י משרד החינוך (בשיתוף אוניברסיטת Nanyang) ונמשכת 6 חודשים. במהלך תקופה זו, כל אחד מהמשתתפים מקושר לבית-ספר יעודי שהמנהל שלו משמש כמנטור (ומייעץ למנהל שמתתף בתכנית)⁸.

< **בלגיה:** קיימת תכנית לחזק את שיתוף הפעולה באמצעות ערוצים רשמיים ופחות פורמליים, כמו הקמת ועדה מייעצת ליצירת דיאלוג בין הגורמים המעורבים. משרד החינוך משמש כגורם מתווך לפעילות זו באמצעות ארגון ימי עיון, סדנאות וכנסים; שימוש ב-newsletter לצורך שיתוף ידע אודות פרקטיקות מוצלחות ועדכוני מדיניות⁹. משרד החינוך מארגן אירוע שנתי של "Tour of Flanders" בהשתתפות מנהלי בתי-ספר; במהלך האירוע מתבצעים עדכונים לגבי קווי מדיניות חדשים שיופעלו בכל מחוז¹⁰.

< **גרמניה:** תחומי האחריות של המנהלים התרחבו בשנים האחרונות ובתי הספר נעשו יותר עצמאיים. בבתי הספר בגרמניה מופעלת מועצת Schulkonferenz שתפקידה לתאם את שיתוף הפעולה בין מנהלי בית הספר, המורים, התלמידים, ההורים, משרד החינוך וגופים חיצוניים שפועלים בביה"ס¹¹. הקמת גופים אלו מעוגנת בחוקי המדינות הפדרליות של גרמניה¹².



< **אוסטריה:** (LEA) Austrian Leadership Academy – האקדמיה למנהיגות של מנהלי בתי"ס מכשירה את המנהלים להתמודדות עם רפורמות לאומיות והובלת תכניות לקידום שיפורים במערכת החינוך. במסגרת האקדמיה מופעלת תכנית שנתית שבה משתתפים 250-300 מנהלים בפורומים שכוללים ימי עיון, מפגשי העשרה בין צוותים מצומצמים, וקבוצות קואוצ'ינג. כל אחד מהמשתתפים מפתח פרויקט רלבנטי ומיישם אותו בבית הספר שלו, בליווי תמיכה ובקרה של שאר המשתתפים בתכנית¹³.

< **אסטוניה:** Estonian Lifelong Learning Strategy 2020 – תכנית אסטרטגית שמשמשת כבסיס לפיתוח מדיניות החינוך באסטוניה והקצאת המימון לתחומים הרלבנטיים. התכנית נועדה להעניק לתושבי אסטוניה הזדמנויות למידה לאורך החיים ושמה דגש על התפקיד של מנהלי בתי-הספר בתהליך זה¹⁴. תכנית Continuing Professional Development (CPD) – תכנית לפיתוח מקצועי מתמשך של מנהלים מופעלת ע"י משרד החינוך¹⁴. בנוסף, משרד החינוך באסטוניה בונה מאגר מנטורים שמתמחים בסיוע למנהלים חדשים במהלך השנתיים הראשונות שלאחר כניסתם לתפקיד¹⁸.

< **קנדה:** Ontario's Leadership Framework for Principals and Vice-Principals – מפת דרכים שפותחה ע"י משרד החינוך המקומי לפיתוח ותמיכה במנהיגות של מנהלי בתי-הספר¹⁵. אמצעים נוספים שמופעלים ע"י משרד החינוך כוללים מכון לחינוך למנהיגות, ארגון ימי עיון למנהלים, הפעלת מנטורים למנהלים חדשים והקמת גוף מיעץ לשר החינוך – [Minister's Principal Reference Group](#) (MPRG) – שכולל 20 מנהלים וסגני מנהלים המייצגים סקטורים שונים במערכת החינוך ותפקידם לייעץ על סמך הידע והניסיון האישי שלהם¹⁶.

< **ניו-זילנד:** משרד החינוך פיתח בשיתוף עם ארגוני המנהלים (וגורמים נוספים) מסגרת רגולטורית של סטנדרטים מקצועיים לפעילות מנהלי בתי-ספר¹³.

< **הולנד:** משרד החינוך מבצע סקרים תקופתיים בין מנהלי בתי-ספר בנושאים של רפורמות ושינויי מדיניות¹⁷. ב-2017 הושקה בהולנד תכנית פיקוח חדשה שמאפשרת לכל אחד מבתי הספר להגדיר יעדים מותאמים לאופי של בית הספר ולקבוע קריטריונים שימשו להערכת ביצועי המוסד במסגרת תהליך הפיקוח¹⁸.

< **דנמרק:** בדנמרק קיימת מסורת ארוכת שנים של שיתוף קבוצות רלבנטיות (מנהלים, מורים, הורים, תלמידים) בתהליך הפיתוח של קווי מדיניות לבתי הספר. The Council for Evaluation and Quality Development of Primary and Lower Secondary Education – פלטפורמה המשמשת לדיאלוג בין הקבוצות הנ"ל לצורך הערכת התכניות המוצעות¹⁹. משרד החינוך בדנמרק הגדיר יחד עם מנהלי בתי ספר, בשיתוף עם אוניברסיטאות ורשויות מקומיות, רשימה של 7 תחומי מיומנויות (competences) שימשו כיעדים למנהלי בתי הספר²⁰.

< **נורווגיה:** משרד החינוך מפעיל תכנית לאומית למנהיגות בחינוך בשיתוף עם מוסדות להשכלה גבוהה. התכנית נמשכת 18-24 חודשים ומשתתפים בה כ-500 מנהלים מדי שנה; בוגרי התכנית מקבלים כ-30 נקודות זכות אקדמיות¹⁸.

< **שוודיה:** ארגון ועדות לשת"פ בין מגוון רחב של נציגים: מנהלים, מורים וקובעי מדיניות - לצורך קידום דיונים בנושאים של פיתוח יוזמות מדיניות בתחום החינוך ומעקב אחר יישום ההחלטות, עם דגש על שילוב של יועצים חיצוניים המתמחים בנושאי הדיון שעולים במסגרת פעילות הועדות?⁹

< **גרמניה / בוואריה:** Modus F Initiative – מיזם ציבורי-פרטי בהשתתפות משרד החינוך המקומי נועד לקדם פיתוח של מנהיגות בית-ספרית באמצעות קישור בין מוסדות חינוך לחברות פרטיות¹³.



< **דרום קוריאנה:** (KEDI) Korean Educational Development Institute – מכון למחקר בנושאי מדיניות החינוך שמופעל ע"י משרד החינוך. פעילות המכון כוללת ארגון השתלמויות למנהלים חדשים והפעלת קבוצות מיקוד שכוללות ראיונות עם מנהלים ודיון בנושאים שקשורים לניסיון שלהם בשטח²¹. המכון גיבש רשימה של סטנדרטים להערכת הביצועים של מנהלי בתי-הספר¹³.

< בפילנד, בלגיה, אוסטריה ובריטניה – משרד החינוך מזהה מנהלים של בתי ספר בעלי שיעור הצלחה גבוה וממנה אותם כיועצים למנהלים של בתי ספר שדורשים תגבור¹⁸.

- ¹ Addi-Raccah, A. (2015). School principals' role in the interplay between the superintendents and local education authorities. *Journal of Educational Administration*. ([source](#))
- ² Qadach, M., Schechter, C., & Da'as, R. A. (2020). From principals to teachers to students: Exploring an integrative model for predicting students' achievements. *Educational Administration Quarterly*, 56(5), 736-778. ([source](#))
- ³ Gali, Y., & Schechter, C. (2020). NGO involvement in education policy: principals' voices. *International Journal of Educational Management*. ([source](#))
- ⁴ Salonen-Hakomäki, S. M., Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2016). The way ahead for Finnish comprehensive school? Examining state-level school administrators' theory of change. *Journal of curriculum studies*, 48(5), 671-691 ([source](#))
- ⁵ Bastos, R. M. B. (2017). The surprising success of the Finnish educational system in a global scenario of commodified education. *Revista Brasileira de Educação*, 22(70), 802-825. ([source](#))
- ⁶ Lavonen, J. (2017). Governance decentralisation in education: Finnish innovation in education. *Revista De Educación a Distancia (RED)*, (53). ([source](#))
- ⁷ Lavonen, J., & Villalba-Condori, K. O. (2019). Collaborative Design and Implementation of Digital Tools in Education as Part of National-Level Programmes in a Decentralised Education System. *Education in the Knowledge Society*. ([source](#))
- ⁸ Ng, P. T. (2013). Developing Singapore school leaders to handle complexity in times of uncertainty. *Asia Pacific Education Review*, 14(1), 67-73. ([source](#))
- ⁹ Policies to support teachers and school leaders in schools as learning organisations. ET2020 Working Group on Schools. 2017 ([source](#))
- ¹⁰ Belgium - Flemish Community: Administration and Governance at Central and/or Regional Level. Eurydice. 2018 ([source](#))
- ¹¹ Sagie, N., Yemini, M., & Bauer, U. (2016). School-NGO interaction: Case studies of Israel and Germany. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 36(7/8), 469-490. ([source](#))
- ¹² School conference. Wikipedia ([source](#))
- ¹³ Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. Paris: OECD publishing. ([source](#))
- ¹⁴ Greatbatch, D., & Tate, S. (2018). Evidence on school leadership in an international context. Department for Education. ([source](#))
- ¹⁵ Leithwood, K. (2012). The Ontario leadership framework 2012 ([source](#))
- ¹⁶ Leadership Development: Working Together ([source](#))
- ¹⁷ Deborah, N., Henry, B., Gábor, H., & Paulo, S. (2014). OECD reviews of evaluation and assessment in education: Netherlands 2014. OECD Publishing. ([source](#))
- ¹⁸ European Commission (2018). Teachers and school leaders in schools as learning organisations: Guiding principles for policy development in school education. ET 2020 Working Groups. ([source](#))

- ¹⁹ Schleicher, A. (2016). Teaching excellence through professional learning and policy reform. Lessons from Around the World, International Summit on the Teaching Profession. ([source](#))
- ²⁰ School governance and collaborative practices. Working Group Schools Policy, Early School Leaving. European Commission (2014) ([source](#))
- ²¹ 2012 KEDI Annual Report ([source](#))

מקורות לקריאה נוספת

- 22) Lundin, M. (2007). When does cooperation improve public policy implementation?. Policy Studies Journal, 35(4), 629-652. ([source](#))
- 23) Robertson, S. L., & Verger, A. (2012). Governing education through public private partnerships. In Public private partnerships in education. Edward Elgar Publishing. ([source](#))
- 24) Sahlberg, P. (2021). Finnish Lessons 3. 0: What Can the World Learn from Educational Change in Finland?. Teachers College Press. ([source](#))
- 25) Spillane, J. P., Parise, L. M., & Sherer, J. Z. (2011). Organizational routines as coupling mechanisms: Policy, school administration, and the technical core. American educational research journal, 48(3), 586-619. ([source](#))
- 26) Yemini, M., & Addi-Racah, A. (2013). School principals' agency as reflected by extracurricular activities in the Israeli education system. International Studies in Sociology of Education, 23(4), 358-382. ([source](#))
- 27) Improving School Leadership - Participating Country Background Reports. OECD. ([source](#))
- 28) מנהלים שותפיות בחינוך. משרד החינוך ([מקור](#))
- 29) שותפיות בחינוך תוצרי השיח הבין מגזרי במשרד החינוך 2012-2016. משרד החינוך ([מקור](#))
- 30) מאגר תוכניות חינוכיות. משרד החינוך ([אתר](#))
- 31) מה שמונע את האוטונומיה של מנהלי בתי הספר הוא הפרטה. שיחה מקומית. 4.2.21 ([מקור](#))
- 32) העברת סמכויות חינוך לרשויות המקומיות. פרוטוקול מס' 134 מישיבת ועדת החינוך, התרבות והספורט. 28.1.21. הכנסת ([מקור](#))