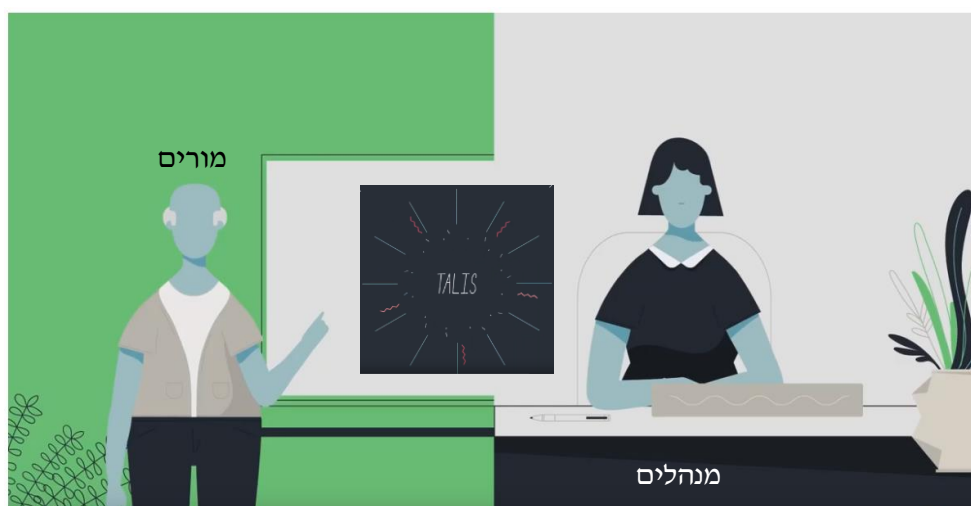


טאליס 2018 TALIS

Teaching and Learning International Survey

סקר ההוראה והלמידה הבין-לאומי



דוח מורחב

פרק 11 – שיתוף פעולה בין מורים

הדוח המלא של מחקר טאליס 2018 מפורסם באתר הראמ"ה

11. שיתוף פעולה בין מורים

אחת הפרקטיקות החשובות לפיתוח המקצועי של מורים ולהתנסותם בפדגוגיות חדשות וחדשניות היא שיתוף פעולה (collaboration). אפשר להגדיר שיתוף פעולה בין מורים כפעילויות מונחות מטרה שנועדו להשיג שיפורים ממוקדים ומדידים בתהליכי ההוראה והלמידה עבור התלמיד, הכיתה או בית הספר. לשיתוף פעולה צורות רבות, כגון השתייכות לקהילה מקצועית לומדת, פעילות בפורומים של הוראת תחום דעת ועוד. אפשר לראות מנעד רחב של היקפי שיתוף הפעולה בין מורים, החל מאינטראקציות חד-פעמיות, מתוכננות או לא מתוכננות, ועד למערך סדור, מובנה ומאורגן המאפשר ומזמן שיתופי פעולה רציפים בין מורים. שיתוף פעולה המאפשר פיתוח מקצועי נשען על אינטראקציה בין מורים, החלפת רעיונות, שיתוף חומרים, למידה מניסיון העבר ומתן תמיכה, מבוסס על עדויות רלוונטיות ומאפשר למורה להכיר את תהליכי ההוראה והלמידה, להרהר ולדון בהם, ותוך כדי כך ללמוד ולשקול דרכים לשינוי ולשיפור. על פי עדויות מחקריות, התרומה והתועלת שבשיתוף פעולה של מורים תלויות בהיקף הזמן שהמורה משקיע בפעילויות אלו, במיקוד של שיתוף הפעולה ובמידה מסוימת גם באופי הפעילויות.

במחקר טאליס נבחנו ההזדמנויות השונות לשיתוף פעולה בין מורים ונבדק באיזו תדירות ההזדמנויות אלה מתקיימות, באילו אופנים מורים משתפים פעולה, וכיצד פעילויות שיתופיות אלו מעצבות את הממדים הרחבים יותר של עבודת המורים. כמו כן נבחנו במחקר היבטים של קולגיאליות ביו מורים, וזאת על סמך השקפותיהם ותפיסותיהם בעניין תרבות בית הספר שלהם, מערכות היחסים שלהם עם עמיתיהם ותפקידם של מנהלי בתי הספר בטיפוח שיתופי פעולה.

11.1. התדירות והמגוון של שיתופי הפעולה בין מורים

המורים נשאלו באיזו תדירות הם מבצעים מגוון פעולות המצריכות שיתוף עם מורים אחרים ומבוססות עליו. אפשר למיין ולסווג פעולות אלו לשתי קבוצות עיקריות:

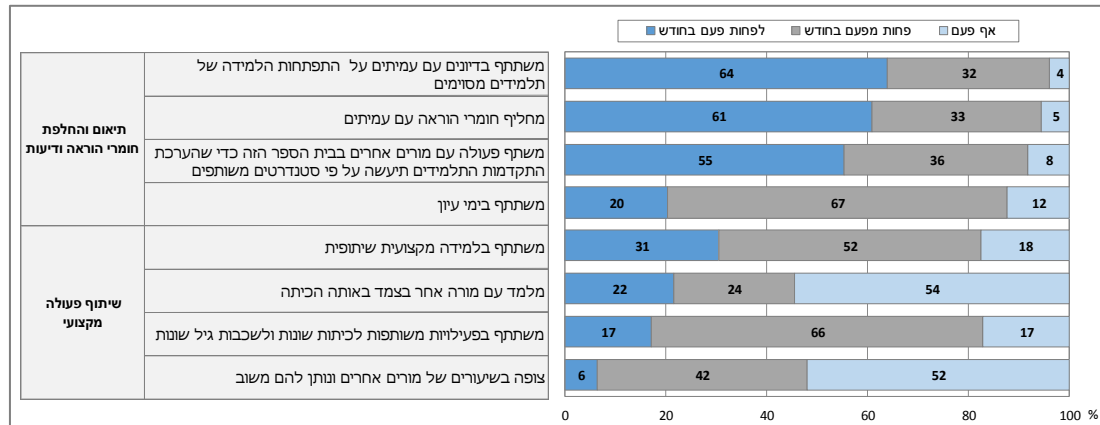
- פעולות המצריכות שיתוף פעולה עמוק ומשמעותי ותלות בין המשתתפים, להלן "שיתוף פעולה מקצועי", כגון הוראה שיתופית עם מורה אחר בצמד באותה כיתה, השתתפות בלמידה מקצועית שיתופית, השתתפות בפעילויות משותפות לכיתות/שכבות גיל שונות וכן צפייה בשיעורים של מורים אחרים ומתן משוב.
- פעולות המבוססות בעיקר על תיאום והחלפת רעיונות בין מורים, להלן "תיאום והחלפת חומרי הוראה ודעות", כגון השתתפות בדיונים של עמיתים על התפתחות הלמידה של תלמידים, החלפת חומרי הוראה בין עמיתים, שיתוף פעולה עם מורים אחרים בבית הספר כדי שהערכת התקדמותם של התלמידים תיעשה על פי סטנדרטים משותפים, וכן השתתפות בימי עיון.

מתשובות המורים אפשר ללמוד על ההזדמנויות שלהם לשתף פעולה, על הפעילויות הנפוצות שבאמצעותן הם עושים זאת – אם כהעדפה ואם משיקולי זמינות, תרבות בית ספרית או כנגזר מנהלים – וגם על ניהול הזמן שמוקדש להתפתחות ולמידה מקצועית מעבר להוראה בכיתה.

להלן ההתפלגות המלאה של תשובות המורים בכלל ישראל בדבר תדירות הפעילויות הללו, בחלוקה לשלוש קבוצות: תדירות של "לפחות פעם בחודש" (המורים שהשיבו "לפחות פעם בשבוע" או "1-3 פעמים בחודש"), תדירות של "פחות מפעם בחודש" (המורים שהשיבו "10-5 פעמים בשנה" או "2-4 פעמים בשנה" או "לכל היותר פעם בשנה"), ו"אף פעם".

מן הנתונים עולה כי בישראל השתתפות בפעילויות המבוססות על תיאום והחלפת חומרים ודעות שכיחה הרבה יותר מהשתתפות בפעילויות המצריכות שיתוף פעולה מקצועי (תרשים 45). תמונה דומה נרשמה גם בממוצע מדינות ה-OECD, ולמעשה במרבית המדינות.

תרשים 45: תדירות ההשתתפות במגוון שיתופי פעולה – בכלל ישראל



הערה: בתוך כל קטגוריה הפעולות ממוינות בסדר יורד לפי שיעור המורים שדיווחו על השתתפות בהן בתדירות של "לפחות פעם בחודש".

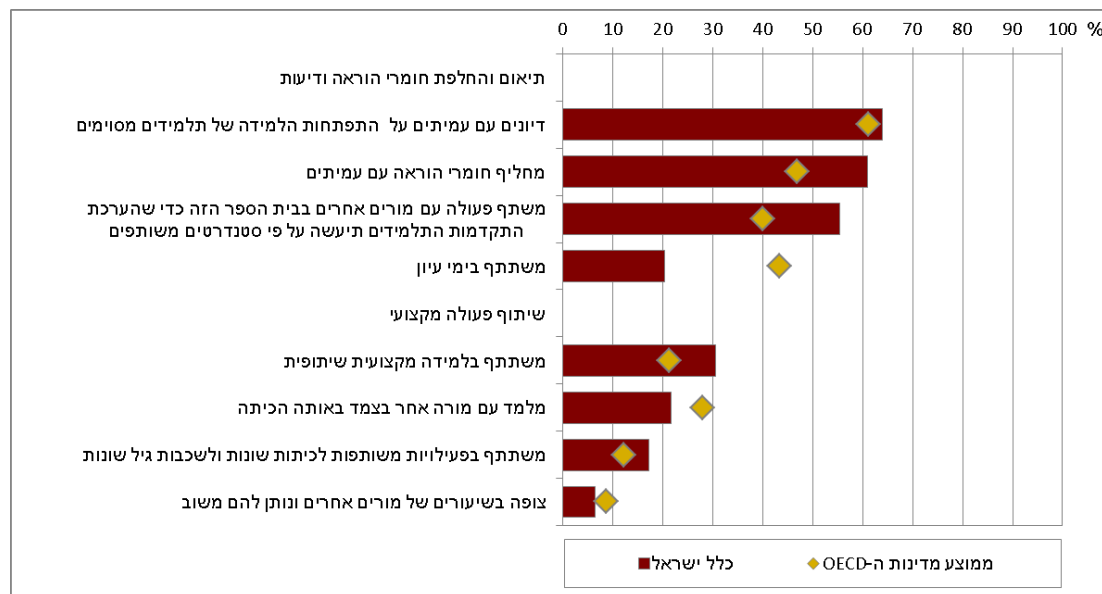
מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.4.1

בבחינת שיעורי המורים שדיווחו על פעילויות של תיאום והחלפת חומרים ודעות שבהן השתתפו בתדירות של לפחות אחת לחודש (תרשים 46), נמצא כי כמעט שני שלישים מן המורים דיווחו על דיונים עם עמיתים על התפתחות הלמידה של תלמידים מסוימים (64%) ועל החלפת חומרי הוראה עם עמיתים (61%), ויותר ממחצית מהמורים (55%) דיווחו על שיתוף פעולה עם מורים אחרים בבית הספר כדי שהערכת התקדמותם של התלמידים תיעשה לפי סטנדרטים משותפים. שיעורי הדיווח על שתי הפעילויות האחרונות בתדירות של לפחות אחת לחודש גבוהים בישראל בהשוואה לשיעורים הממוצעים במדינות ה-OECD (פערים של כ-15%). לעומת זאת, רק חמישית מן המורים בישראל (20%) דיווחו על השתתפות בימי עיון בתדירות של לפחות אחת לחודש, לעומת שיעור כפול בממוצע מדינות ה-OECD (43%) ושיעורים גבוהים במיוחד שרשמו במדינות הסקנדינביות (93% בשבדיה ו-92% בנורבגיה).

בבחינת שיעורי המורים שדיווחו על השתתפות בפעילויות של שיתוף פעולה מקצועי בתדירות של לפחות אחת לחודש (תרשים 46) נמצא כי כמעט שליש מהמורים דיווחו על השתתפות בלמידה מקצועית שיתופית (31%), כחמישית דיווחו על הוראה שיתופית עם מורה אחר בצמד בכיתה (22%), ורק שישים מהמורים דיווחו על השתתפות בפעילויות לכיתות ולשכבות גיל שונות (17%). צפייה בשיעורים של מורים אחרים ומתן משוב, בתדירות של לפחות אחת לחודש, שכיחה עוד פחות – רק 6% מהמורים בישראל דיווחו על כך. שיעור הדיווח על למידה מקצועית שיתופית בתדירות של לפחות אחת לחודש גבוה יותר בישראל בהשוואה לממוצע במדינות ה-OECD (פער של 10%), ואילו בשאר הפעילויות הפערים קלים בלבד (עד כ-5%, אם בכלל).

ככלל נמצאו הבדלים גדולים בין מדינות שונות בתדירות שיתופי הפעולה בין מורים ובפעולות שבאמצעותן הם משתפים זה את זה. הבדלים אלו יכולים לשקף פערים תרבותיים או הבדלים הקשורים למבנה ולנהלים במערכות חינוך, כגון אילו אינטראקציות מזומנות למורים ולאילו מהן הם מייחסים ערך לפרקטיקות שלהם, בהקשרים השונים במדינה.

תרשים 46: שיעורי המורים שדיווחו על השתתפות במגוון שיתופי פעולה בתדירות של לפחות אחת לחודש



מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.4.1

חשוב להזכיר כי יותר ממחצית מהמורים בישראל לא התנסו כלל בהוראה שיתופית עם מורה אחר בצמד בכיתה (54%) או בצפייה בשיעורים של מורים ומתן משוב (52%) (תרשים 45). שיעורים אלו של מורים בישראל שלא השתתפו כלל בפעילויות מסוג זה גבוהים בכ-15% ובכ-10%, בהתאמה, בהשוואה לממוצע במדינות ה-OECD. עם זאת, השיעורים בישראל אינם נחשבים חריגים בגודלם בהשוואה לכלל המדינות שהשתתפו במחקר. בכשליש ממדינות אלו כמחצית מן המורים ואף יותר לא השתתפו כלל בהוראה שיתופית עם מורה אחר בצמד בכיתה (עד כדי 69% מהמורים בבולגריה ו-67% מהמורים בהולנד) או בצפייה בשיעורים של מורים ומתן משוב (עד כדי 81% מהמורים בספרד ו-78% מהמורים בבלגיה הצרפתית). סביר להניח כי פעילות זו של צפייה בשיעורים של מורים ומתן משוב שמורה בעיקר למורים מנוסים כגון רכזי מקצוע, מורים מובילים, מדריכים ועוד, ועל כן היותה נדירה יחסית בקרב מורים איננה מפתיעה. כך או כך, מתגובות המורים אי-אפשר לדעת אם לא התנסו בפעילויות אלו משום שלא רצו בכך או לא ייחסו להן ערך, או שמא התנאים בשטח לא זימנו להם אפשרות להתנסות בכך והם לא קיבלו עידוד ותמיכה להשתתף בפעילויות אלו.

מעניין לציין כי על פי עדויות מחקריות, רקע בית ספרי מוחלש עלול להוות מכשול בפני שיתוף פעולה בין מורים, בין היתר מכיוון שלבית הספר יכולת תמיכה מוגבלת בלמידה מקצועית של מורים בין כתליו, שכן עיקר המשאבים מופנים לאפיקים אחרים. הממצאים ממחקר טאליס מציינים תמונה שונה ולפיה במדינות לא מעטות, דווקא בבתי ספר בסביבות מאתגרות, שבהם שיעורים גבוהים של תלמידים מרקע חברתי-כלכלי מוחלש, מרקע של הגירה או עם צרכים מיוחדים, שכיחות יותר חלק מן הפרקטיקות לשיתוף פעולה בין מורים. כך, בישראל (ובעוד 9 מדינות) ובממוצע מדינות ה-OECD, כרבע (26%) מהמורים בבתי ספר עתירי תלמידים מרקע חברתי-כלכלי מוחלש דיווחו על הוראה שיתופית בתדירות של לפחות אחת לחודש, לעומת חמישית (20%) בלבד מהמורים בשאר בתי הספר.

במבט פנים-ישראלי, מדרג הפעילויות שהמורים משתתפים בהן בתדירות של פעם בחודש לפחות דומה בשני מגזרי השפה (לוח 49), אף כי בעיקר 'השתתפות בימי עיון' ובמידת מה גם 'שיתוף פעולה עם מורים אחרים בביה"ס כדי שהערכת התקדמות התלמידים תיעשה על פי סטנדרטים משותפים' זוכים למקום נכבד יותר בבתי ספר דוברי ערבית, בהשוואה לבתי

ספר דוברי עברית. על פי רוב שיעורי הדיווח על כל אחת מן הפעולות גבוהים יותר בבתי ספר דוברי ערבית בכ-10%, ופער גבוה אף יותר (כמעט 30%) נרשם בשיעורי ההשתתפות בימי עיון (לוח 49).

לוח 49: שיעורי המורים שדיווחו על השתתפות בתדירות של לפחות אחת לחודש במגוון שיתופי פעולה

פעולות	כלל ישראל	ממוצע OECD	בתי"ס דוברי עברית	בתי"ס דוברי ערבית
תחלפת ותחלפת תיאום הוראה ידועות חומרי הוראה	משתתף בדיונים עם עמיתים על התפתחות הלמידה של תלמידים מסוימים	61%	61%	72%
	מחליף חומרי הוראה עם עמיתים	47%	61%	63%
	משתף פעולה עם מורים אחרים בביה"ס כדי שהערכת התקדמות התלמידים תיעשה על פי סטנדרטים משותפים	40%	53%	64%
	משתתף בימי עיון	43%	13%	41%
שיתוף פעולה מקצועי	משתתף בלמידה מקצועית שיתופית	21%	28%	37%
	מלמד עם מורה אחר בצמד באותה הכיתה	28%	18%	31%
	משתתף בפעילויות משותפות לכיתות שונות ולשכבות גיל שונות	12%	15%	24%
	צופה בשיעורים של מורים אחרים ונותן להם משוב	9%	4%	13%

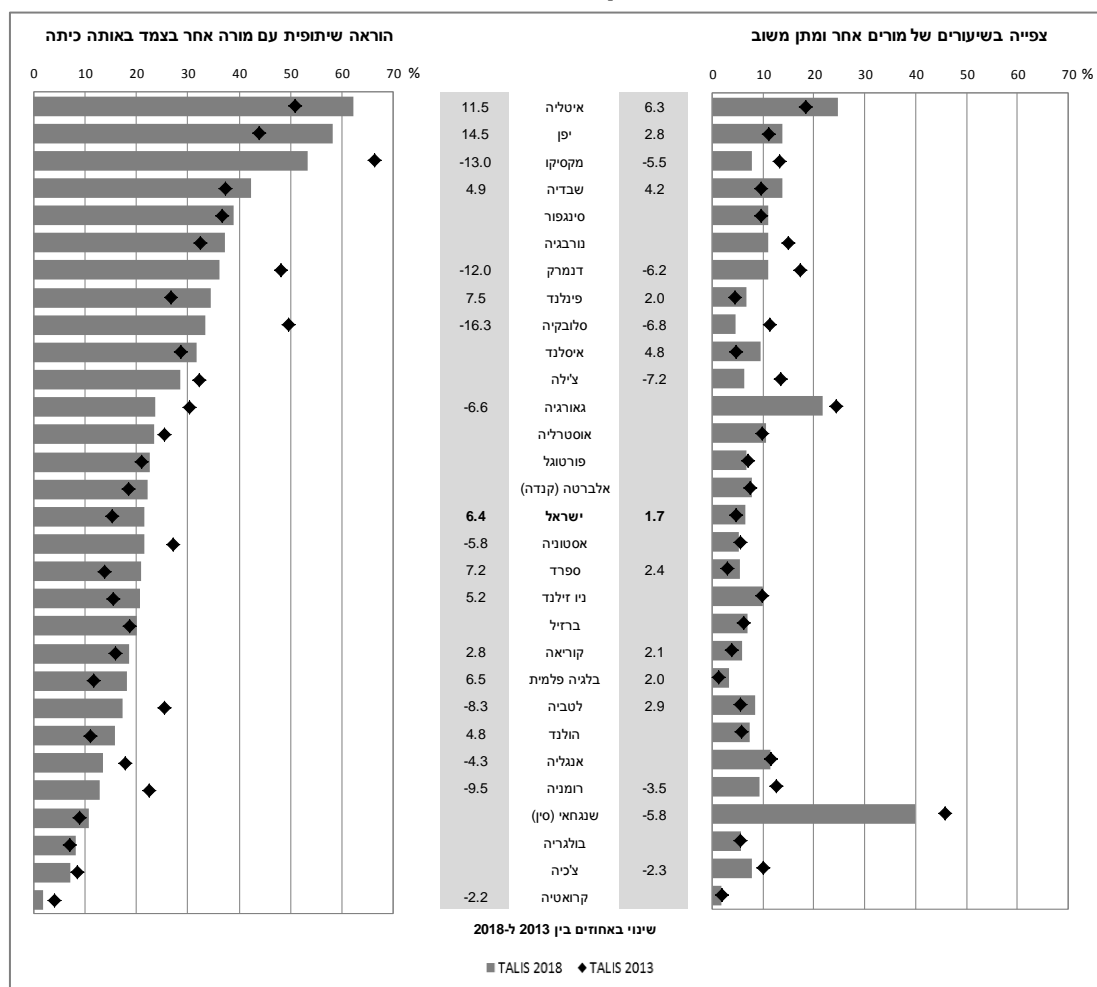
מגמות שינוי לאורך זמן

בהשוואה בין מחזורי מחקר טאליס 2013 ו-2018, כשבוחנים את שיעורי המורים שדיווחו על השתתפות בפעילויות המערבות שיתוף פעולה בין מורים בתדירות של לפחות פעם בחודש ניכרת מגמה מעורבת, אף כי במרבית הפעולות נרשמו עליות או נשמרה יציבות בשיעורי הדיווח. כך, נרשמו עליות של 9% בשיעורי הדיווח על 'שיתוף פעולה עם מורים אחרים בבית הספר כדי שהערכת התקדמות התלמידים תיעשה על פי סטנדרטים משותפים'¹, של כמעט 7% בשיעורי הדיווח על 'השתתפות בהוראה שיתופית עם מורה אחר בצמד באותה כיתה', ושל כ-2% בשיעורי הדיווח על 'צפייה בשיעורים של מורים אחרים ומתן משוב' (תרשים 47).

במבט בין-לאומי, מספר המדינות שנרשמה בהן עלייה בשיעורי המורים המדווחים על השתתפות בשיתופי פעולה בין מורים בתדירות של לפחות אחת לחודש, בין מחזורי מחקר 2013 ו-2018, דומה יחסית למספר המדינות שנרשמה בהן ירידה (תרשים 47). אשר להשתתפות בהוראה שיתופית בכיתה, ביפן נרשמה העלייה החדה ביותר (כ-14%) ואילו בסלובקיה נרשמה הירידה החדה ביותר (כ-16%). בנושא צפייה בשיעורים של מורים אחרים ומתן משוב - פרקטיקה נפוצה פחות - באיטליה נרשמה העלייה החדה ביותר (כ-6%) ואילו בצ'ילה הירידה החדה ביותר (כ-7%). בחלק לא מבוטל מן המדינות נרשמה מגמת שינוי דומה בשתי פרקטיקות אלו, כך שעליות נרשמו ב-8 מדינות (איטליה, יפן, שבדיה, פינלנד, ספרד, קוריאה, בלגיה הפלמית וכאמור ישראל), ואילו ירידות נרשמו ב-4 מדינות (מקסיקו, רומניה, דנמרק וסלובקיה).

¹ בשאלון מחקר 2013 ההיגד נוסח מעט אחרת: "משתף פעולה עם מורים אחרים בבית הספר שלי כדי להבטיח שיהיו סטנדרטים משותפים בהערכת התקדמות התלמידים".

תרשים 47: שינוי בין מחזורי מחקר טאליס בשיעורי המורים שדיווחו על השתתפות בתדירות של לפחות אחת לחודש במגוון שיתופי פעולה – כלל המדינות



מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.4.4 ותרשים II.4.5

לצד זאת, בישראל נרשמה ירידה מפתיעה של כ-12% בשיעורי הדיווח על השתתפות בלמידה מקצועית שיתופית בתדירות של לפחות אחת לחודש. רק ב-4 מדינות נוספות נרשמה מגמה דומה, מתוכן בניו-זילנד הייתה הירידה החדה ביותר (כ-14%). לעומת זאת, ב-12 מדינות נרשמה דווקא עלייה בשיעורי הדיווח, והעליות המרשימות מכול נרשמו בשנגחאי (סין) (כ-37%), בנורבגיה (כ-29%) ובשבדיה (כ-28%). בשיעורי הדיווח על השתתפות בשאר הפעילויות לא חל בישראל שינוי ניכר בין השנים.²

לנוכח שינויים אלו בתדירות העיסוק בשיתופי פעולה בין מורים בין מחזורי המחקר (2013 ו-2018) אין זה מפתיע כי במקביל נרשמה גם עלייה במשך הזמן שהמורים בישראל מקדישים לעבודת צוות ולשיח עמיתים בבית הספר מחוץ לשעות ההוראה (מ-2.7 ל-3.1 שעות בשבוע, בהתאמה). אך עלייה זו קלה בלבד, ואיננה משקפת את מלוא השינויים במעורבותם של המורים בפעילויות שיתופיות שונות. הדבר מעיד כי הזמן המוקדש לשיתוף פעולה מעבר לשעות ההוראה גדל אך במקצת, ולצד זאת המורים גם מחלקים אחרת את זמנם בין פעילויות שיתופיות שונות, ובפרט מזהים פעילויות שיתופיות שמתאימות יותר לצרכים המקצועיים שלהם ומקדישים להן זמן על חשבון פעילויות שיתופיות אחרות.

² ההיגד "משתתף בימי עיון" לא נכלל בשאלון במחזור מחקר 2013.

קשר בין פיתוח מקצועי ושיתוף פעולה בין מורים

השתתפות בפעילויות לפיתוח מקצועי מזמנת גם היא שיתוף פעולה בין מורים. במחקר נמצא כי 82% מהמורים בישראל (ו-74% בממוצע מדינות ה-OECD) שהשתתפו בפעילויות משמעותיות לפיתוח מקצועי שהשפיעה לטובה על פרקטיקות ההוראה שלהם ציינו כי מאפיין מרכזי של פעילויות משמעותיות ואפקטיביות לפיתוח מקצועי הוא שהן מאפשרות הזדמנות ללמידה שיתופית (ראו **תרשים 35 בתת-פרק 10.1**).

עוד נמצא כי בכל המדינות שהשתתפו במחקר טאליס, ובכללן ישראל, מורים שהשתתפו בפעילויות לפיתוח מקצועי המזמנות שיתופי פעולה בין מורים (כגון השתתפות בקהילה מקצועית של מורים, הדרכה של עמיתים וצפייה בהם ו/או התבוננות עצמית, כחלק ממערך פורמלי של בית הספר – משתנים מסבירים/בלתי תלויים) נוטים לדווח על קיום שיתופי פעולה מקצועיים עם מורים אחרים (משתנה מוסבר/תלוי) בתדירות רבה יותר, כך שהם מהווים חלק מהפרקטיקות השגרתיות שלהם. קשר חיובי זה בין פיתוח מקצועי ובין יישום שיתופי פעולה כחלק מפרקטיקות שגרתיות נותר מובהק גם לאחר שמושגת ביקורת על מאפייני הרקע של המורים (גיל, מגדר, ותק בהוראה בבית הספר) ועל היקף משרתם.

מבט-על: מקורות השונות בתדירות שיתוף הפעולה בין מורים

תלויה ועומדת השאלה: באיזו מידה שיתופי פעולה בין מורים הם תופעה בית ספרית או דווקא תופעה שמקורה במאפייני המורה? כדי לענות על שאלה זו נבחנו השונות בשיתוף פעולה מקצועי בין מורים (מדד הכולל 4 פעולות שונות, כמפורט **בתרשים 46**).

בכל המדינות שהשתתפו במחקר נמצא כי מרבית השונות בשיתוף פעולה מקצועי בין מורים מקורה בשונות בין מורים בתוך בית הספר, אך שונות הקשורה להבדלים בין בתי ספר אף היא איננה זניחה כלל ועיקר. כך בישראל 89% מהשונות בשיתוף פעולה מקצועי מקורה בשונות בין מורים בתוך בתי הספר, וב-11% מקורה בהבדלים בין בתי הספר. תמונה דומה נמצאה גם בממוצע מדינות ה-OECD (87% ו-13%, בהתאמה). תוצאות אלו מעידות כי כאשר מורה משתף פעולה בבית ספר, הוא עושה זאת רק עם מעטים מעמיתיו המורים, ואילו עם עמיתים אחרים אין הוא משתף פעולה כלל, ומכאן השונות הגבוהה בין מורים בתוך בית הספר. במדינות מסוימות חלק ניכר מן השונות בשיתוף פעולה בין מורים טמון ברמת בית הספר (באוסטרליה ובווייטנאם - כ-25%, בניו-זילנד - כ-35%), מה שמעיד כי שיתופי פעולה של מורים נפוצים יותר בבתי ספר מסוימים בהשוואה לאחרים.

מבט-על: קשר בין שיתוף פעולה בין מורים לבין שביעות רצון, תחושת מסוגלות ויישום פרקטיקות לקידום למידה משמעותית

שיתופי פעולה בין מורים, ובכלל זה הקשר עם עמיתים למקצוע ומידת התמיכה והקידום המקצועי ההדדי, עשויים לעצב את סביבת העבודה של המורים ומתוך כך להשפיע על שביעות רצונם, בעיקר מסביבת העבודה שלהם, וכן על תחושת המסוגלות שלהם ועל התדירות שבה הם מיישמים פרקטיקות הוראה מתקדמות כגון פרקטיקות קונסטרוקטיביסטיות לקידום למידה משמעותית.

ואכן נמצא כי בישראל, ולמעשה כמעט בכל המדינות שהשתתפו במחקר טאליס, מורים שמשתתפים בפעילויות שיתופיות שונות (משתנה מסביר/בלתי תלוי) בתדירות גבוהה יותר נוטים לחוש שביעות רצון גבוהה יותר והם גם בעלי תחושת מסוגלות וחוללות עצמית גבוהה יותר (משתנים מוסבירים/תלויים), וזאת לאחר שמושגת ביקורת על מאפייני רקע של מורים (גיל, מגדר, ותק בהוראה בבית הספר) ועל היקף משרתם שמוחזקים קבוע.

באופן דומה נמצא קשר חיובי בין השתתפות בפעילויות שיתופיות לבין יישום פרקטיקות לקידום למידה משמעותית, כך שמורים שמשתתפים בפעילויות שיתופיות שונות (משתנה מסביר/בלתי תלוי) בתדירות גבוהה יותר נוטים ליישם פרקטיקות לקידום למידה משמעותית (משתנה מוסבר/תלוי) בתדירות גבוהה יותר. בשל חשיבותן של פרקטיקות אלו יש טעם לבדוק אילו פעילויות שיתופיות ספציפיות מתוך כל שמונה הפעילויות השיתופיות המרכיבות את המדד אכן קשורות ליישום תדיר של פרקטיקות לקידום למידה משמעותית. בישראל הקשר מתקיים עם שלוש פרקטיקות שיתופיות, כולן מסווגות כשיתוף פעולה מקצועי: 'צפייה בשיעורים של מורים אחרים ומתן משוב', 'השתתפות בפעילויות משותפות לכיתות שונות ולשכבות גיל שונות' וכן 'השתתפות בלמידה מקצועית שיתופית'. עוצמות הקשר בישראל בין כל אחת מהפעילויות השיתופיות ובין פרקטיקות לקידום למידה משמעותית הן מהגבוהות בקרב המדינות שהשתתפו במחקר. כל הקשרים הללו מתקיימים כאשר לאחר שמוֹשֶׁתת ביקורת על מאפייני הרקע של המורים (גיל, מגדר, ותק בהוראה בבית הספר) ועל היקף משרתם.

קשרים חיוביים אלו נותרים מובהקים גם לאחר שמוֹשֶׁתת ביקורת על תפיסות המורים בדבר מידת הסכמתם לכך שמורים בבית הספר יכולים לסמוך זה על זה ולכך שיש תרבות בית ספרית שיתופית שמתאפיינת בתמיכה הדדית (ראו להלן **בתת-פרק 11.2: היחסים בין המורים ותרבות השיתוף הבית ספרית**), ואלו מחזקים קבוע. למעשה נמצא קשר חיובי בין תפיסת המורים כי קיימת תרבות בית ספרית שיתופית שמתאפיינת בתמיכה הדדית ובין תחושת שביעות הרצון ותחושת המסוגלות העצמית שלהם (אך לא נמצא קשר עם יישום פרקטיקות לקידום למידה משמעותית). כמו כן נמצא קשר חיובי בין תפיסות המורים כי בבית הספר מורים יכולים לסמוך זה על זה ובין תחושת שביעות הרצון (אך לא נמצא קשר עם תחושת מסוגלות או עם יישום פרקטיקות לקידום למידה משמעותית). משמעות הדבר, מצד אחד – הקשרים החיוביים בין השתתפות בפעילויות שיתופיות מקצועיות ובין שביעות רצון ותחושת מסוגלות עומדים בעינם גם לאחר שמוֹשֶׁתת ביקורת על תפיסות המורים בנוגע ליכולתם לסמוך זה על זה ועל תרבות השיתוף הבית ספרית, וגם הכיוונית ההפוכה נכונה. מצד שני – אפשר לשייך חלק מן הקשרים החיוביים בין השתתפות בפעילויות שיתופיות מקצועיות ובין שביעות רצון ותחושת מסוגלות לתפיסות המורים בנוגע ליכולתם לסמוך זה על זה ולתרבות השיתוף הבית ספרית.

מכלול הממצאים הללו מעיד על חשיבות הקשר שבין מעורבות בשיתופי פעולה בין מורים לבין תחושת שביעות הרצון שלהם ותחושת המעורבות שלהם. כמו כן, הממצאים מלמדים על חשיבות הלמידה המקצועית השיתופית לשיפור ההוראה וליישום פרקטיקות הוראה חדשניות ומתקדמות. שיתוף הפעולה מאפשר למורים לעבור תהליכי התפתחות שבמרכזם בחינה מתמדת של שיטות ההוראה הקיימות שלהם וכן של שינויים בידע שלהם, באמונותיהם ובדרכי עבודתם.

11.2. היחסים בין המורים ותרבות השיתוף הבית ספרית

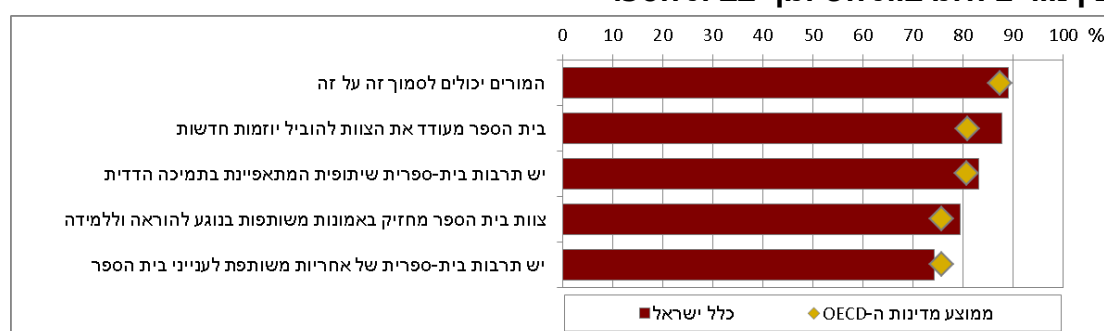
יחסי עבודה וקשרים בין-אישיים חיוביים בין מורים – ובעיקר נאמנות, אמון, שיתוף, סולידריות, תמיכה ואחריות הדדית, שהם ממאפייניה הבולטים של קולגיאליות – יכולים להיות סימן לסביבת עבודה ולתרבות בית-ספרית שמזמנת ומעודדת שיתוף פעולה בין מורים. קשר זה הוא דו-כיווני, כך שאינטראקציות תדירות ותלות הדדית בין מורים, הנובעות משיתוף פעולה ביניהם, מחזקות את היחסים ביניהם ומסייעות לבנות אמון וליצור תרבות ואקלים שיתופי בבית הספר.

במחקר טאליס נשאלו המורים על מידת הסכמתם עם מספר היגדים הנוגעים ליחסים בין המורים בבית הספר ולמגוון היבטים של תרבות השיתוף הבית ספרית. בתרשימים ובלוחות

שלהלן מוצגים שיעורי המורים שהסכימו או הסכימו מאוד עם כל אחד מן ההיגדים. ככלל, מתשובות המורים עולה כי מרביתם סבורים כי הם יכולים לסמוך על עמיתיהם וכי בבית הספר יש תרבות שיתופית, וזאת בדומה לממוצע מדינות ה-OECD.

כך, 89% מן המורים בכלל ישראל סוברים כי בבית ספרם המורים יכולים לסמוך זה על זה, 88% מן המורים מסכימים כי בית הספר מעודד את הצוות להוביל יוזמות חדשות, 83% מציינים כי בבית הספר יש תרבות שיתופית המתאפיינת בתמיכה הדדית, 79% חושבים כי צוות בית הספר מחזיק באמונות משותפות בנוגע להוראה וללמידה, ו-74% מסכימים כי יש תרבות בית ספרית של אחריות משותפת לענייני בית הספר. על פי רוב, שיעורים אלו דומים לשיעורים המקבילים בממוצע מדינות ה-OECD, חוץ משיעורי הסכמה גבוהים יותר בישראל בנוגע לכך שבית הספר מעודד את הצוות להוביל יוזמות חדשות (תרשים 48 ולוח 50).

תרשים 48: שיעורי המורים שמסכימים עם כל אחד מן ההיגדים הבאים הנוגעים ליחסים בין מורים ולתרבות השיתוף בבית הספר



מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.4.24

במבט בין-לאומי על כלל ההיגדים הללו ניכרת שונות גדולה בשיעורי ההסכמה בין מדינות בעבור כל היגד, ואף בתוך מדינה נתונה בין ההיגדים השונים. עם זאת אפשר לראות כי שיעורי הדיווח של מורים על יחסיהם עם מורים אחרים ועל תרבות השיתוף הבית ספרית גבוהים במיוחד בווייטנאם ובגאורגיה וכן בקזחסטן ובשנגחאי (סין), ואילו שיעורים נמוכים יחסית בחלק מן ההיבטים נרשמו בבליה (הצרפתית) ובצ'ילה, וכן בצרפת, מקסיקו, פורטוגל, דרום אפריקה וסלובקיה (בחלק מן ההיגדים).

במבט פנים-ישראלי (לוח 50), על פי רוב לא נמצאו הבדלים של ממש בשיעורי הדיווח בין שני מגזרי השפה, מלבד העובדה שבבתי ספר דוברי ערבית, בהשוואה לבתי ספר דוברי עברית, ניכרת בקרב המורים הסכמה רבה יותר עם ההיגד ולפיו צוות בית הספר מחזיק באמונות משותפות בנוגע להוראה וללמידה (86% לעומת 77%, בהתאמה).

לוח 50: שיעורי המורים שמסכימים עם כל אחד מן ההיגדים הבאים הנוגעים ליחסים בין מורים ולתרבות השיתוף בבית הספר

ההיגד	כלל ישראל	ממוצע OECD	בתי"ס דוברי עברית	בתי"ס דוברי ערבית
המורים יכולים לסמוך זה על זה	89%	87%	89%	88%
בית הספר מעודד את הצוות להוביל יוזמות חדשות	88%	81%	88%	87%
יש תרבות בית-ספרית שיתופית המתאפיינת בתמיכה הדדית	83%	81%	84%	81%
צוות בית הספר מחזיק באמונות משותפות בנוגע להוראה וללמידה	79%	76%	77%	86%
יש תרבות בית-ספרית של אחריות משותפת לענייני בית הספר	74%	76%	74%	75%

מתוך כלל ההיבטים הללו, רק שניים נכללו בשאלון המורים במחזור המחקר הקודם – 'יש תרבות בית ספרית של אחריות משותפת לענייני בית הספר' ו'יש תרבות בית ספרית שיתופית המתאפיינת בתמיכה הדדית' – ורק בעבורם אפשר לבחון אם ניכרת מגמת שינוי בין 2013 ל-2018. בכלל ישראל לא נרשם שינוי מובהק מבחינה סטטיסטית (83% ב-2018 לעומת 80% ב-2013 בהיגד הראשון, ו-74% בשני המחזורים בהיגד השני). לעומת זאת, מגמת עלייה בשיעורי הדיווח על ההיגדים נרשמה בכרבע (8 מדינות, בהיגד הראשון) עד כשליש (11 מדינות, בהיגד השני) מהמדינות שהשתתפו בשני מחזורי המחקר. באנגליה, במקסיקו ובשבדיה נרשמה עלייה של לפחות 5% בשיעורי הדיווח על כל אחד מן ההיגדים, ורק בצ'ילה נרשמה ירידה של לפחות 5% בשיעורי הדיווח על כל אחד מן ההיגדים.

מבט-על: קשר בין יחסים בין מורים ותרבות השיתוף בבית הספר ובין שיתוף הפעולה המקצועי בין מורים

נשאלת השאלה אם תפיסות המורים בדבר קולגיאליות ותרבות שיתוף בית ספרית (משתנים מסבירים/בלתי תלויים) יש בהן להסביר הבדלים בין מורים בנוגע להשתתפות בשיתופי פעולה מקצועיים בין מורים (משתנים מוסברים/תלויים).

כצפוי, בישראל ובכלל המדינות שהשתתפו במחקר נמצא כי מורים שמסכימים כי בבית ספרם יש תרבות שיתופית המתאפיינת בתמיכה הדדית נוטים יותר מעמיתיהם להשתתף בשיתופי פעולה מקצועיים בתדירות רבה. לצד זאת, בישראל ובכשני שלישים מן המדינות שהשתתפו במחקר נמצא כי מורים שמסכימים כי בבית ספרם המורים יכולים לסמוך זה על זה נוטים יותר מעמיתיהם להשתתף בשיתופי פעולה מקצועיים בתדירות רבה. קשרים חיוביים אלו עומדים בעינם גם לאחר שמוּשָׁטת ביקורת על מאפייני הרקע של המורים (גיל, מגדר, ותק בהוראה בבית הספר) ועל היקף משרתם. למעשה, בבחינת מאפיינים אלו עולה כי בישראל השתתפות בשיתופי פעולה מקצועיים מוסברת גם על ידי הגורמים הבאים:

- קשר עם מגדר: מורים גברים נוטים יותר ממורות להשתתף בתדירות רבה בשיתופי פעולה מקצועיים (ממצא דומה נרשם בממוצע מדינות ה-OECD וביותר מרבע מן המדינות שהשתתפו במחקר).
- קשר שלילי עם גיל: מורים מבוגרים נוטים פחות להשתתף בשיתופי פעולה מקצועיים (ממצא דומה נרשם בממוצע מדינות ה-OECD ובכרבע מן המדינות שהשתתפו במחקר).
- קשר חיובי עם ותק בבית הספר: ככל שלמורים יש ותק רב יותר בבית הספר, כך הם נוטים להשתתף בתדירות רבה יותר בשיתופי פעולה מקצועיים (ממצא דומה נרשם בממוצע מדינות ה-OECD ובכשליש מן המדינות שהשתתפו במחקר).
- קשר חיובי עם היקף משרה: מורים המועסקים במשרה מלאה נוטים להשתתף בתדירות רבה יותר בשיתופי פעולה מקצועיים (ממצא דומה נרשם בממוצע מדינות ה-OECD ובכשליש מן המדינות שהשתתפו במחקר).

מבט-על: קשר בין יחסים בין מורים ותרבות השיתוף בבית הספר לבין חוויית הלחץ של המורים

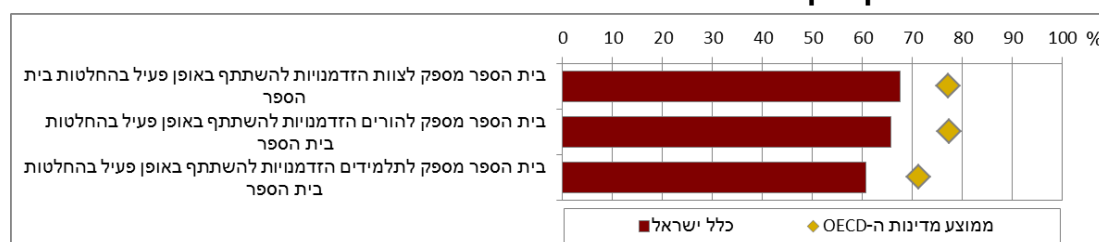
תפיסות המורים בדבר קולגיאליות ותרבות שיתוף בית ספרית עשויות לאפשר להם להתמודד טוב יותר עם דרישות התפקיד ואתגריו ועם מקורות הלחץ בעבודתם. ואכן נמצא כי בישראל, מורים שמסכימים כי בבית ספרם יש תרבות שיתופית המתאפיינת בתמיכה הדדית וכן מורים שמסכימים כי בבית ספרם המורים יכולים לסמוך זה על זה נוטים לדווח על תחושת רווחה רבה יותר בעבודה ועל פחות לחץ בעבודה. קשרים דומים נרשמו כמעט בכל המדינות שהשתתפו במחקר, וזאת גם לאחר שמוּשָׁטת ביקורת על מאפייני הרקע של המורים (גיל, מגדר, ותק בהוראה בבית הספר) ועל היקף משרתם.

11.3. הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר

למנהלי בתי הספר יש מקום מרכזי בעיצוב ובהבניה של תרבות בית ספרית שיתופית. מנהלים יכולים, לדוגמה, לעודד ולטוות קשרים ויחסים חיוביים בקרב חברי הקהילה הבית ספרית, וכן להנחיל מנהיגות מבוזרת המאופיינת בקבלת החלטות שיתופיות וקולקטיביות, תוך שיתוף צוות המורים, התלמידים וההורים. במחקר טאליס נשאלו המורים על מידת הסכמתם כי בית הספר מספק למגוון גורמים הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר. בתרשימים ובלוחות שלהלן מוצגים שיעורי המורים שהסכימו או הסכימו מאוד עם כל אחד מן ההיגדים. ככלל, מתשובות המורים עולה כי מתן הזדמנויות לשיתוף בקבלת החלטות בית ספריות נפוץ פחות בישראל בהשוואה לממוצע מדינות ה-OECD.

כך, כשני שלישים מן המורים בכלל ישראל מסכימים כי בית ספרם מספק לצוות (68%) או להורים (66%) הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר, ומעט פחות מכך (61%) מסכימים כי הזדמנויות אלו ניתנות לתלמידים. שיעורים אלו נמוכים בכ-10% מהשיעורים המקבילים בממוצע מדינות ה-OECD (תרשים 49 ולוח 51). ביטוי נוסף לכך שבישראל שיתוף בקבלת החלטות בבית הספר איננו נפוץ אפשר לשאוב מן העובדה שבכל שלושת ההיגדים ישראל נמנית עם 10 המדינות שבהן שיעורי ההסכמה הנמוכים ביותר.

תרשים 49: שיעורי המורים שמסכימים עם כל אחד מן ההיגדים הבאים הנוגעים למתן הזדמנויות להשתתף בקבלת החלטות בבית הספר



מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.4.24

במבט בין-לאומי על כלל ההיגדים הללו ניכרת שונות גדולה בשיעורי ההסכמה בין מדינות בעבור כל היגד, ואף בתוך מדינה נתונה בין ההיגדים השונים. עם זאת אפשר לראות כי שיעורי הדיווח של מורים על הזדמנויות לשיתוף בקבלת החלטות בבית הספר – של מורים, הורים ותלמידים – גבוהים במיוחד בגאורגיה, בלטיביה, בליטא ובאסטוניה, ואילו שיעורים נמוכים במיוחד נרשמו בבלגיה (הצרפתית), בצ'ילה ובבואנוס איירס (ארגנטינה).

במבט פנים-ישראלי (לוח 51) נרשמו פערים קלים בלבד (של כ-5%) בין מגזרי השפה. בבתי ספר דוברי ערבית ניתנות לצוות בית הספר מעט יותר הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בקבלת החלטות, ואילו בבתי ספר דוברי עברית ניתנות מעט יותר הזדמנויות להורים ותלמידים להשתתף בקבלת החלטות, כל זאת על פי דיווחי המורים.

לוח 51: שיעורי המורים שמסכימים עם כל אחד מן ההיגדים הבאים הנוגעים למתן הזדמנויות להשתתף בקבלת החלטות בבית הספר

ההיגד	כלל ישראל	ממוצע OECD	בתי"ס דוברי ערבית	בתי"ס דוברי עברית
בית הספר מספק לצוות הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר	68%	77%	71%	66%
בית הספר מספק להורים הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר	66%	77%	63%	67%
בית הספר מספק לתלמידים הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר	61%	71%	56%	62%

ככלל ניכרת מגמה ולפיה ברבות מ-32 המדינות שהשתתפו בשני מחזורי המחקר (2013 ו-2018) יש עלייה בשיעורי המורים המדווחים על הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בקבלת החלטות בבית הספר. בישראל נרשמו עליות מובהקות של כ-6% בשיעורי הדיווח של מורים על מתן הזדמנויות להורים (מ-60% ב-2013 ל-66% ב-2018) ולתלמידים (מ-55% ל-61%, בהתאמה) להשתתף בקבלת החלטות, לצד יציבות במתן הזדמנויות לצוות לעסוק בכך (מ-67% ל-68%, בהתאמה). לצד זאת, ב-13 מדינות, לא כולל ישראל, נרשמה עלייה מובהקת בדיווחי מורים על מתן הזדמנויות לצוות להשתתף בקבלת החלטות – עליות של 10% עד 13% נרשמו בקוריאה, במקסיקו ובהולנד. ב-13 מדינות, כולל ישראל, נרשמה עלייה מובהקת בדיווחי מורים על מתן הזדמנויות להורים להשתתף בקבלת החלטות – עליות של 7% עד 8% נרשמו בשנגחאי (סין), בפינלנד, במקסיקו ובהולנד. ב-18 מדינות, כולל ישראל, נרשמה עלייה מובהקת בדיווחי מורים על מתן הזדמנויות לתלמידים להשתתף בקבלת החלטות – עליות של 11% עד 13% נרשמו ביפן, בפינלנד ובהולנד. למעשה, ב-7 מדינות (צ'כיה, אסטוניה, קוריאה, מקסיקו, הולנד, רומניה ושנגחאי (סין)) נרשמו עליות במתן הזדמנויות לשיתוף בקבלת החלטות של כל שלושת הגורמים – מורים, הורים ותלמידים, וב-8 מדינות נוספות, ובהן ישראל, נרשמה עלייה בעבור שניים מהגורמים. לעומת זאת, רק בסינגפור נרשמו ירידות מובהקות בשיעורי הדיווח של מורים על הזדמנויות אלו בעבור כל שלושת הגורמים, ואילו בצ'ילה נרשמו ירידות בעבור שניים מהגורמים.

11.4. תפיסות מנהלים לעומת תפיסות מורים

במחקר טאליס נשאלו גם מנהלי בתי הספר על אותם ההיגדים הנוגעים להיבטים של שיתוף שהמורים נשאלו עליהם. בתרשימים ובלוחות שלהלן מוצגים שיעורי המנהלים שהסכימו או הסכימו מאוד עם כל אחד מן ההיגדים. תחילה נעמוד על דיווחי המנהלים בישראל בהשוואה לעמיתיהם בממוצע מדינות ה-OECD, וכן בחלוקה לפי מגזר שפה. בהמשך נלמד על ההלימה והמתאם בין דיווחי מורים לדיווחי מנהלים.

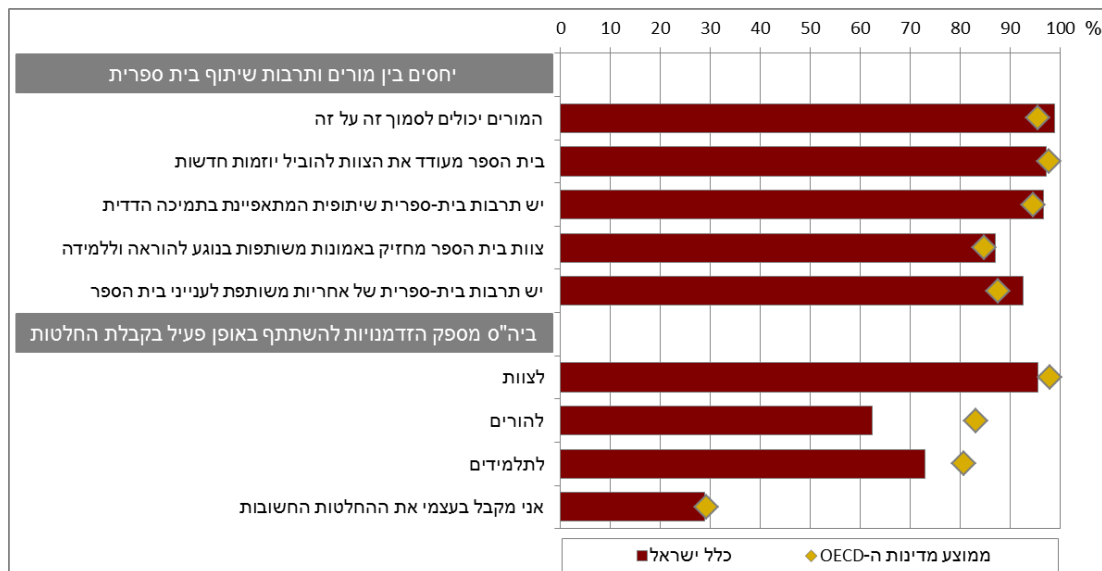
יחסים בין מורים ותרבות שיתוף בית ספרית: ככלל, לפחות 93% מהמנהלים מסכימים עם ההיגדים הנוגעים ליחסים בין מורים ותרבות השיתוף הבית ספרית, למעט שיעור נמוך במעט, יחסית (87%), שסבורים כי צוות בית הספר מחזיק באמונות משותפות בנוגע להוראה וללמידה. על פי רוב שיעורי הדיווח בקרב מנהלים בישראל דומים לשיעורים המקבילים במדינות ה-OECD, למעט שיעור גבוה במעט של מנהלים בישראל שלתפיסתם יש בבית ספרם תרבות של אחריות משותפת לענייני בית הספר (**תרשים 50**).

במבט פנים-ישראלי (**לוח 52**), שיעורי ההסכמה של מנהלים עם חלק מן ההיגדים גבוהים יותר בבתי ספר דוברי ערבית, בהשוואה לבתי ספר דוברי עברית: 'תרבות בית-ספרית של אחריות משותפת לענייני בית הספר' (פער של 10%) ו'צוות בית הספר מחזיק באמונות משותפות בנוגע להוראה וללמידה' (פער של 15%), ואילו בשאר ההיגדים שיעורי ההסכמה דומים בשני מגזרי השפה.

הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בקבלת החלטות בבית הספר: אומנם כמעט כל המנהלים (96%) מסכימים כי ניתנות למורים הזדמנויות להשתתף בקבלת החלטות (וזאת בדומה לשיעורים בממוצע מדינות ה-OECD), אך שיעורים נמוכים במידה ניכרת מדווחים על מתן הזדמנויות שכאלו לתלמידים (73%) ועוד פחות מכך להורים (62%) (שיעורים אלו נמוכים בכ-20% ובכ-10%, בהתאמה, מהשיעורים בממוצע מדינות ה-OECD) (**תרשים 50**). נוסף על כך, פחות משליש מהמנהלים בישראל, בשני מגזרי השפה, מסכימים כי את ההחלטות החשובות הם מקבלים בעצמם. שיעור זה דומה לשיעור המנהלים בממוצע מדינות ה-OECD (**לוח 52 ותרשים 50**).

במבט פנים-ישראלי (לוח 52), שיעורי ההסכמה עם מרבית ההיגדים דומים בשני מגזרי השפה, מלבד העובדה שיותר מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית, בהשוואה לבתי ספר דוברי עברית, מדווחים על מתן הזדמנויות להורים להשתתף בקבלת החלטות (פער של כ-5%).

תרשים 50: שיעורי המנהלים שמסכימים עם כל אחד מן ההיגדים הבאים הנוגעים ליחסים בין מורים, לתרבות השיתוף בבית הספר ולמתן הזדמנויות להשתתף בקבלת החלטות בבית הספר



מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.5.9

לוח 52: שיעורי המנהלים שמסכימים עם כל אחד מן ההיגדים הבאים הנוגעים ליחסים בין מורים, לתרבות השיתוף בבית הספר ולמתן הזדמנויות להשתתף בקבלת החלטות בבית הספר

יחסים בין מורים ותרבות שיתוף בית ספרית	יחסים בין מורים ותרבות שיתוף בית ספרית	ממוצע OECD	כלל ישראל		
100%	98%	95%	99%	המורים יכולים לסמוך זה על זה	יחסים בין מורים ותרבות שיתוף בית ספרית
98%	97%	98%	97%	בית הספר מעודד את הצוות להוביל יוזמות חדשות	
98%	96%	95%	97%	יש תרבות בית-ספרית שיתופית המתאפיינת בתמיכה הדדית	
98%	83%	85%	87%	צוות בית הספר מחזיק באמונות משותפות בנוגע להוראה וללמידה	
100%	90%	87%	93%	יש תרבות בית-ספרית של אחריות משותפת לענייני בית הספר	
98%	95%	98%	96%	בית הספר מספק לצוות הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר	יחסים בין מורים ותרבות שיתוף בית ספרית
67%	61%	83%	62%	בית הספר מספק להורים הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר	
75%	72%	81%	73%	בית הספר מספק לתלמידים הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר	
29%	29%	29%	29%	אני מקבל בעצמי את ההחלטות החשובות	

מה בין דיווחי מורים לדיווחי מנהלים? המחקר מאפשר לנו לבחון אם התפיסות של מורים ושל מנהלים בנוגע למנהיגות מבוזרת של קבלת החלטות בבית הספר, תרבות שיתוף בית ספרית וקולגיאיות עולות בקנה אחד ומתיישבות אלו עם אלו.

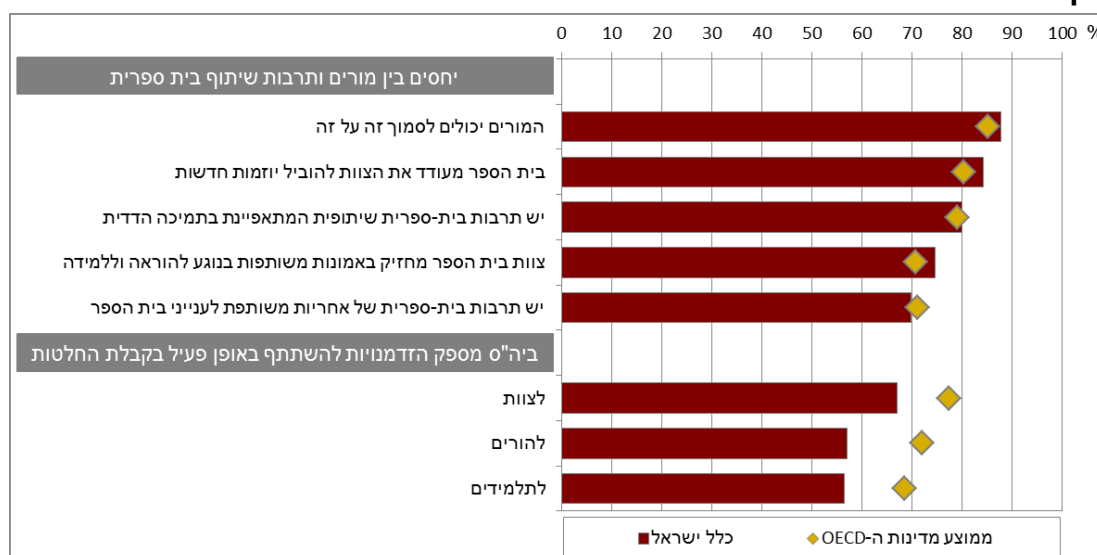
בממוצע הארצי, בכל הנוגע ליחסים בין מורים ובתרבות השיתוף הבית ספרית, שיעורי ההסכמה בקרב מנהלים (לוח 52) גבוהים בכ-10% עד כ-20% בהשוואה למורים (לוח 50). כמו כן, בכל הנוגע למתן הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בקבלת החלטות בבית הספר, שיעורי ההסכמה בקרב מנהלים (לוח 52) גבוהים בהשוואה למורים (לוח 51) בעניין מתן הזדמנויות לתלמידים (בכ-10%) ובעיקר לצוות (בכ-25%).

כדי לקבל תמונה מדויקת יותר, בהיבט הבית ספרי, נבדק באיזו מידה מורים ומנהלים בכל בית ספר סווגו באופן דומה, קרי 'מסכימים' (או 'לא מסכימים') עם היגד נתון (תרשים 51).

נמצא כי בישראל תפיסותיהם של 88% מן המורים דומות לתפיסות מנהליהם בכל הנוגע לאמון וליחסים בין מורים, ואילו בשאר ההיגדים בנושא תרבות שיתוף בית ספרית שיעורי ההלימה בין תפיסות המורים והמנהלים נמוכים יותר ועומדים על 85% לכל היותר ו-70% לכל הפחות (זאת בהיגד 'יש תרבות בית-ספרית של אחריות משותפת לענייני בית הספר', שבו נמצאו הפערים הגדולים ביותר בשיעורי ההסכמה בין מורים למנהלים: 74% לעומת 93%, בהתאמה). שיעורים אלו של הלימה בין תפיסות מורים ומנהלים בישראל דומים לשיעורים המקבילים בממוצע מדינות ה-OECD (ההבדלים, אם קיימים, אינם עולים על 5%).

בכל הנוגע למתן הזדמנויות להשתתף באופן פעיל בהחלטות בית הספר, ההלימה בין תפיסות המורים ומנהליהם נמוכה יותר, ועומדת על 67% מהמורים בנוגע למתן הזדמנויות לצוות ו-57% מהמורים בנוגע למתן הזדמנויות להורים או לתלמידים. שיעורים אלו של הלימה בין תפיסות מורים ומנהלים בישראל נמוכים בכ-10% עד 15% מהשיעורים המקבילים בממוצע מדינות ה-OECD.

תרשים 51: שיעורי המורים שתפיסתם דומה לתפיסת מנהליהם בנוגע להיגדים הבאים הנוגעים ליחסים בין מורים, לתרבות השיתוף בבית הספר ולמתן הזדמנויות להשתתף בקבלת החלטות בבית הספר



הערה: "תפיסה דומה" משמעה שהן המורה והן מנהל בית הספר סווגו באופן דומה, קרי שניהם סווגו 'מסכימים' עם ההיגד או שניהם סווגו 'לא מסכימים'.

מקור למידע: OECD (2020), טבלה II.4.36

אם כך, בישראל נמצאו פערים בין תפיסות מורים לבין תפיסות מנהליהם בנוגע להיבטים של שיתוף בקבלת החלטות בבית הספר, ובעיקר במתן הזדמנויות לתלמידים ומורים להשתתף בהן. פערים אלו ניכרים יותר בישראל בהשוואה לממוצע מדינות ה-OECD. במבט בין-לאומי נמצא כי מערכות חינוך שבהן שיעור נמוך יחסית של מורים או חזים בתפיסה הדומה לתפיסת מנהליהם בנוגע למנהיגות מבוזרת הן מערכות שמנהיגות בית ספרית מבוזרת איננה נפוצה בהן, על פי דיווחי המורים. ישראל נמנית עם קבוצה זו של מדינות.