



שביעות רצון של מנהלים ומורים מבית הספר:

שותפות הורים, אווירה בית
ספרית וגורמים תלויי תפקיד



חשון תשע"ט - נובמבר 2018



צוות המחקר (ראמ"ה):

ד"ר דנה אביטל, מנהלת תחום (הערכת פרויקטים)

ד"ר טל רז, מנהלת אגף א' (סקרים והערכת פרויקטים)

תוכן העניינים

| | |
|----|---|
| 4 | הקדמה |
| 5 | עיקרי הממצאים |
| 5 | פרק א: הקשר בין שביעות הרצון של המנהל מבית הספר לבין האווירה הבית ספרית בראי המיצ"ב: שותפות הורים, גורמים המפריעים לניהול בית הספר ושביעות רצון של תלמידים ומורים |
| 5 | רקע |
| 6 | שיטה |
| 9 | ממצאים |
| 14 | פרק ב: שותפות הורים, שביעות רצון של תלמידים ואופי ההובלה הפדגוגית של מנהל בית הספר ומידת השפעתם על שביעות הרצון של מורי בית הספר |
| 14 | רקע |
| 15 | שיטה |
| 17 | ממצאים |
| 22 | סיכום |
| 23 | נספחים |
| 24 | נספח א': מודל מנהלים - לוח מתאמים |
| 25 | נספח ב': מודל מנהלים - סטטיסטיקה תיאורית |
| 27 | נספח ג': מודל מורים - לוח מתאמים |
| 28 | נספח ד': מודל מורים - סטטיסטיקה תיאורית |

הקדמה

בדוח זה מוצגים שני מודלים המבקשים לבחון את הגורמים החיצוניים והפנימיים שעשויים להשפיע על שביעות הרצון של מנהל בית הספר ושל המורים המלמדים בו. ההנחה שבבסיס המחקרים היא שכאשר מנהל בית הספר והמורים שבעי רצון מתפקידם, הדבר עשוי להשפיע לטובה לא רק על התנהלות בית הספר כלפי פנים, קרי על הישגי התלמידים ורווחתם, אלא גם על הקהילה הסובבת אותו ובראשה הורי התלמידים. זאת ועוד, מחקרים מראים כי שותפות חינוכית בין בית הספר לבין ההורים תורמת להעלאת המוטיבציה של התלמיד, מקדמת את הצלחתו בלימודים, תורמת לרווחתו הנפשית ועוזרת לשפר את איכות בית הספר. מכאן שהבנת אופי הקשר שבין שביעות רצונם של המנהל והמורים לבין שותפות ההורים בבית הספר מקבלת משנה חשיבות. הממצאים מראים כי הקשר עם הורי התלמידים הוא גורם נכבד בניבוי שביעות הרצון של המנהלים ושל המורים כאחד וכי מידת שביעות הרצון של המנהל קשורה גם לאופי הקשר (שותפות או התערבות) שבין ההורים לבית הספר.

זאת ועוד, כל אחד משני המחקרים בחן גורמי השפעה ייחודיים לתפקיד. כך, למשל, במודל הראשון, שבחן את מידת שביעות הרצון של המנהלים, נבדקה גם מידת השפעתם של גורמים הנתפסים בעיני המנהלים כמפריעים לניהול מיטבי של בית הספר, משתנים דמוגרפיים שונים, וכן השפעתה של מידת שביעות הרצון של באי בית הספר. במודל השני, שבחן את מידת שביעות הרצון של המורים, נבחנה גם מידת השפעתו של אופי הניהול של מנהל בית הספר על מידת שביעות הרצון של המורים, וכן השפעתם של משתנים דמוגרפיים שונים לצד מידת שביעות הרצון של התלמידים. התוצאות הראו שגם לגורמים אלו השפעה ניכרת על מידת שביעות הרצון של המנהלים והמורים.

כאמור, בדוח זה מוצגים שני מודלים. בפרק הראשון מוצג מודל המנהלים ובפרק השני מוצג מודל המורים. כל פרק מחולק לתת-פרקים הכוללים רקע, שיטה, תוצאות וסיכום.

עיקרי הממצאים

פרק א: הקשר בין שביעות הרצון של המנהל מבית הספר לבין האווירה הבית ספרית בראי המיצ"ב: שותפות הורים, גורמים המפריעים לניהול בית הספר ושביעות רצון של תלמידים ומורים

רקע

מחקר זה בוחן את הגורמים החיצוניים והפנימיים העשויים להשפיע על שביעות רצונו של מנהל¹ בית הספר. ההנחה שבבסיס המחקר היא שכאשר מנהל בית הספר שבע רצון מתפקידו, הדבר עשוי להשפיע לטובה על התנהלות בית הספר הן כלפי הקהילה הסובבת אותו והן פנימה, ובפרט על הישגי התלמידים ועל רווחתם².

בתי הספר בישראל מתמודדים עם אתגרים רבים ומורכבים. המנהלים וסגלי החינוך צריכים לעמוד בתפוקות, לשפר את האקלים החינוכי ואת ההישגים הלימודיים, וכל זאת תוך עמידה בסטנדרטים ארציים ובינלאומיים. הצלחה בהתמודדות זו קשורה, בין היתר, גם למידת שביעות רצונו של המנהל מעבודתו, אשר קשורה לגורמי אקלים מגוונים^{2,3}. כך, למשל, קשיים חיצוניים ופנימיים ישפיעו לרעה על מידת שביעות רצונו של המנהל, מה שעלול לפגוע בתפקודו. לעומת זאת, סביבה תומכת עשויה להשפיע לטובה על מידת שביעות רצונו ומכאן גם על תפקודו. כמו כן, גם מידת שביעות הרצון של באי בית הספר (מורים ותלמידים) עשויה להיות קשורה למידת שביעות רצונו של המנהל⁴.

יתר על כן, אחד האתגרים המורכבים שבתי הספר מתמודדים עמם הוא הקשר עם הקהילה הסובבת אותם, כלומר שותפות ההורים בבית הספר. זו מתאפיינת ברמות שונות של שיתוף ההורים בתכנון ובעשייה הבית ספרית, תוך בניית שותפות חינוכית (פדגוגית וחברתית) בין שני הצדדים. שותפות זו מבקשת לסייע לשתי המערכות - המשפחתית והחינוכית, ולקדם את טובת הילד מתוך אינטרס משותף ומתוך הכרה הדדית בהשפעתו הייחודית של כל צד⁸. אולם פעמים לא מעטות גם מתגלעים קונפליקטים בין ההורים לבית הספר⁵. עם זאת, ועל אף האתגר הכרוך בכך, המנהלים, המורים וראשי מערכת החינוך מבינים את החשיבות שבבניית ערוץ תקשורת פתוח בינם לבין ההורים⁶, שכן קיומו של קשר מושכל וחיובי עוזר לשפר את איכות בית הספר ותורם להעלאת המוטיבציה, מקדם את הצלחת

¹ מטעמי נוחות הדוח כתוב בלשון זכר אך מתייחס הן למנהלים והן למנהלות.

² אדלר, ח', ופישר, ג' (2008). תפיסת תפקידו של מנהל בית הספר במדינת ישראל, דוח ועדה מקצועית לגיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך, אבני ראשה – המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית. נדלה מ: http://www.avneyrosha.org.il/Role/Documents/Principal_role.pdf

³ פרידמן, י' (1995). שחיקת מנהל בית הספר: המושג ורכיביו. מגמות, ל"ז (2-1), עמ' 122-135.

⁴ Bryk, A., & Schneider, B. (2002). *Trust in Schools: A core resource for improvement*. Russell Sage Foundation.

⁵ אדי רקח, א', וגרינשטיין, י' (2016). יחסי מורים הורים בבית הספר: סוגי הון כמסגרת לבחינת מעורבות הורים בבית הספר, דוח מחקר המוגש למדען הראשי, משרד החינוך.

⁶ וינקלר, ר' (1997). מעורבות הורים בבית הספר, הגיגי הגבעה, גיליון ה', נדלה מ: <http://www.daat.ac.il/daat/kitveyet/hagigey/meoravut-2.htm>

התלמיד בלימודיו ותורם לרווחתו הנפשית ולמניעת התנהגויות סיכון^{6,7,8}. מכאן שמציאת שביל הזהב ליחסים תקינים ופוריים בין בית הספר לבין ההורים היא תנאי חשוב ליצירת אווירה חיובית, הן במישור הלימודי והן במישור החברתי.

כאמור, שביעות הרצון של מנהל בית הספר מעבודתו היא גורם מכריע בהתנהלות של בית הספר, על כל המשתמע מכך. שביעות רצון זו עשויה להתקשר הן לגורמי סביבה חיצוניים, כגון אופי הקשר עם קהילת ההורים הסובבת את בית הספר או הנחיות משרד החינוך והרשויות, והן לגורמי סביבה פנימיים, כגון מידת שביעות הרצון של באי בית הספר. על כן, המחקר הנוכחי בא לבחון את השאלה **מהם הגורמים, החיצוניים והפנימיים, העשויים להשפיע על שביעות הרצון של מנהל בית הספר מעבודתו?**

שיטה

המודל המוצג בוחן גורמי אקלים שונים שיש בהם להשפיע על מידת שביעות רצונו של מנהל בית הספר, והוא מבוסס על נתונים שנאספו משאלוני מנהלים, מורים ותלמידים במסגרת סקרי האקלים והסביבה הפדגוגית במיצ"ב (מדדי יעילות וצמיחה בית ספרית) בשנת תשע"ו⁹. חשיבות המודל נעוצה בכך שהוא לא רק שופך אור על הגורמים הקשורים לעלייה או לירידה בשביעות הרצון של המנהל, אלא הוא גם מעיד על עוצמתם של כל אחד מהגורמים בניבוי משתנה זה.

המשתנה המנובא במודל, המדד המסכם "שביעות רצון המנהל" מבקש לבחון את מידת שביעות רצונו של המנהל מתפקידו וכיצד הוא תופס את תפקידו והצלחתו לבצע שינויים בבית הספר. המדד מורכב משבעה היגדים שונים¹⁰ שהמנהלים נתבקשו לדרג מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). לצורך בניית המדד חושב ממוצע אחוז המסכימים (דירוג 4 או 5) עם כל אחד מההיגדים המרכיבים אותו.

משתני הפיקוח ששימשו במודל הם **רקע חברתי-כלכלי של בית הספר**¹¹, **ותק המנהל** (בשנים) בבית הספר הנוכחי, **גודל בית הספר** (לפי מספר מורים), **שלב חינוך** (יסודי, חט"ב, חט"ע) וכן **מגזר שפה וסוג פיקוח** (ממ"ד, בתי ספר דוברי עברית ובתי ספר דוברי ערבית).

⁷ Gestwicki, C. (2000). *Home, School, and Community Relations*. North Carolina: Thomson Learning.

⁸ אתר שפי": נפגשים – מסע רפלקטיבי להבניית שותפות חינוכית בין צוותי החינוך וההורים:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi/HorimMishpacha/kidum/yeda.htm>

⁹ מחקר זה בוחן את הקשרים הקיימים בין המשתנים שיוצגו להלן. לנתונים פרטניים על כל אחד מהמשתנים ר' דוח מיצ"ב אקלים תשע"ו

באתר ראמ"ה: <http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Rama/Meitzav/DochotMaarachtim.htm>

¹⁰ המדד מורכב מההיגדים: לוי יכולת להחליט שוב, עדיין היית בוחר להיות מנהל בית ספר; אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי (נוסח מחדש לחיוב, ערך גבוה משקף מצב רצוי יותר); אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר (נוסח מחדש לחיוב); אתה שבע רצון מעבודתך כמנהל בית ספר; אתה חש שאתה מצליח לשנות דברים בבית ספרך; אתה חש כי אתה מצליח לממש את היעדים שהצבת לעצמך; אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר (נוסח מחדש לחיוב).

¹¹ לפי מדד טיפוח שטראוס, גבוה= עשירונים 1-3, בינוני= עשירונים 4-6, נמוך= עשירונים 7-10.

נוסף על כך, ובהתאם לשאלת המחקר, הוכנסו למודל מדדי אקלים שונים העשויים להשפיע על מידת שביעות רצונו של המנהל מעבודתו: ראשית, כדי לבחון את אופי הקשר שבין בית הספר להורים הוכנסו שני משתנים, האחד מייצג **מעורבות הורים** (מדד שותפות הורים בבית הספר¹²) והשני מייצג **התערבות הורים** (ההיגד "אתה חש כי הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות"¹³). שנית, כדי לבחון את הקשר לשביעות הרצון של באי בית הספר הוכנסו למודל מדד **תחושה כללית חיובית של התלמידים מבית הספר**¹⁴ ומדד **שביעות רצון של המורים מבית הספר**¹⁵. כמו כן נבנו שלושה מדדי אקלים המייצגים גורמים שעלולים לפגוע בעבודתו היום-יומית של מנהל בית הספר, ובכך להשפיע על יכולתו להוביל את בית הספר באופן מיטבי. שלושת המדדים מבוססים על 13 היגדים, וסולם התשובות אפשר תשובות של "כן" או "לא". בהמשך, על כל היגד שהמנהל השיב עליו בחיוב הוא נשאל באיזו מידה הגורם מפריע לניהול מיטבי. כדי לכלול את כל תשובות המנהלים, אוחדו שני המשתנים למשתנה אחד בעל סולם שבין 0 (כלל לא) ל-5 (במידה רבה מאוד). באמצעות ניתוח גורמים חולקו ההיגדים לשלוש קבוצות, וכל קבוצה הוכנסה למודל בתור משתנה נפרד ("משתני פקטור"): **גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות**¹⁶, **גורמים מפריעים הקשורים למצבת כוח האדם ולהיעדר תמיכה חיצונית**¹⁷ ו**גורמים מפריעים לפיתוח מקצועי**¹⁸.

לצורך ניתוח הנתונים נבנה מסד נתונים ברמה בית ספרית הכולל את נתוני המנהלים, המורים והתלמידים ($N=678$), ועל בסיסו נאמד מודל של רגרסיה היררכית מרובה (Multiple Linear Hierarchical Regression). ברגרסיה היררכית החוקר קובע את סדר הכנסת המשתנים המנבאים שייכללו בכל צעד¹⁹, וכך למעשה אפשר להכניס למודל משתנים מפקחים בתור משתנים קבועים,

¹² מדד זה מורכב מההיגדים: המורים בבית הספר מתייעצים עם ההורים כיצד כדאי לשפר את ההתקדמות הלימודית של הילד שלהם; להורים יש אופן קשבת בבית הספר בכל שאלה, בעיה או תלונה שעולה; הורי התלמידים נמצאים בקשר קבוע טלפוני, מייל, סמס וכד' עם המחנך כדי להתעדכן במצבו של הילד שלהם; בית הספר מיידע את ההורים באופן שוטף על הנעשה בו. סולם הדרגות נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

¹³ המנהלים התבקשו לדרג היגד זה מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד).

¹⁴ מדד זה מורכב מההיגדים: טוב לי בבית הספר; אילו הייתי יכול, הייתי עובר לבית ספר אחר; אני אוהב להיות בבית הספר. סולם הדרגות נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

¹⁵ מדד זה מורכב מההיגדים: את/ה שבע/ת רצון מהתנהלות בית הספר; את/ה שבעת רצון מעבודתך כמורה; אתה חש/ה שהתעייפת מעבודת ההוראה (נוסח מחדש לחיוב, ערך גבוה משקף מצב רצוי יותר); אתה חש/ה שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי (נוסח מחדש לחיוב); בבית הספר עושים פעולות רבות כדי שאתלמידים יהיה נעים לשהות בו; בבית הספר עושים פעולות רבות כדי שלמורים יהיה נעים לשהות בו; בבית הספר משתדלים ליצור תנאים שיאפשרו לך להצליח בעבודתך. סולם הדרגות נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

¹⁶ מדד זה מורכב מההיגדים: מחסור בתקציב ובמשאבים; נוהלי עבודה של משרד החינוך; ציפיות סותרות או לא ברורות מצד משרד החינוך; סתירות בין ציפיות והנחיות משרד החינוך לבין ציפיות והנחיות של בעלי עניין שונים; ציפיות לא מוגדרות ו/או מנוגדות מצד הרשויות או בעלי עניין.

¹⁷ מדד זה מורכב מההיגדים: היעדרויות ואיחורים של מורים; חוסר מעורבות ותמיכה של ההורים; חוסר תמיכה מצד ארגוני המורים; קושי לגייס מורים טובים; קושי לפטר מורים לא מתאימים.

¹⁸ מדד זה מורכב מההיגדים: מחסור בהזדמנויות לפיתוח מקצועי שלך המנהל; מחסור בהזדמנויות לפיתוח מקצועי של הצוות החינוכי; האפשרות להעניק לתלמידים למידה שהיא אקטיבית, רלוונטית ובעלת ערך ללומד.

¹⁹ Hays, W. L. (1988). *Statistics*. Chicago: Holt, Rinehart & Winston inc.

ולנטרל את השפעתם על שאר המשתנים הבלתי תלויים. רגרסיה היררכית גם מאפשרת לבחון את המשקל ואת התוספת הנקייה של כל אחד ממדדי האקלים על המשתנה התלוי בצעדים הבאים לאחר מכן, זאת מעבר למשתנים המפקחים שנמצאו קשורים למשתנה התלוי.

חשוב לציין כי המתאמים בין המשתנים במודל לבין המשתנה המנובא אינם עולים על 0.3. כמו כן, ערכי פקטור השונות האינפלציונית (VIF) אינם עולים על 2.5²⁰ וכפועל יוצא ערכי ה-Tolerance אינם נמוכים מ-0.42. מכאן שבמודל האמור אין חשש למולטיקוליניאריות (מתאמים גבוהים מידי) העלולה להטות את תוצאותיו. בנספח א' מוצגת טבלת המתאמים בין משתני המודל.

המודל המוצג להלן נבנה בחמישה צעדים. בכל צעד נוספו למודל משתני אקלים נוספים. סדר הכנסת המשתנים נקבע בהתאם לשאלת המחקר כפי שפורטה לעיל, וכן בהתאם למידת החשיבות הנתפסת שניתנה לכל אחד מהמשתנים הבלתי תלויים במודל, ביחס לספרות הקיימת בנושא (מאפייני המשתנים מוצגים בנספח ב'). התוצאות המוצגות בלוח 1 הן ערכי הביטא (ערכים מתוקננים) של המשתנים, כך שאפשר להשוות את גודל האפקט של כל אחד מהמשתנים על מידת שביעות רצונו של מנהל בית הספר.

בצעד הראשון הוכנסו למודל המשתנים הדמוגרפיים (רקע חברתי-כלכלי, ותק, גודל בית הספר, שלב חינוך, מגזר שפה וסוג פיקוח). **בצעד השני** הוכנסו למודל שני משתנים הנוגעים לקשר שבין מנהל בית הספר להורי התלמידים: מדד שותפות הורים בבית הספר, המייצג **מעורבות הורים**, וההיגד "אתה חש כי הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות", המייצג **התערבות הורים**. שני משתנים אלו מייצגים היבט חיובי והיבט שלילי של הקשר בין מנהל בית הספר להורים. **בצעד השלישי** הוכנסו למודל שלושת המדדים המייצגים גורמים מפריעים (גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות, גורמים מפריעים הקשורים למצבת כוח האדם ולהיעדר תמיכה חיצונית וגורמים מפריעים הקשורים לפיתוח מקצועי), כפי שתופס אותם מנהל בית הספר. **בצעד הרביעי** הוכנס למודל מדד שביעות הרצון של התלמידים מבית הספר, שכן אפשר להניח כי מדד זה עשוי להיות קשור גם הוא לשביעות רצונו של מנהל בית הספר. לבסוף, **בצעד החמישי**, הוכנסה שביעות הרצון של המורים מבית הספר, זאת משום שהקשר של מנהל בית הספר עם המורים מתקיים על בסיס יום-יומי, ומכאן ששביעות רצונו עשויה להיות קשורה גם למידת שביעות רצונו.

Nathans, L.L., Oswald, F. L., & Nimon, K. (2012). *Interpreting multiple linear regression: a guidebook of variable importance*. Practical Assessment Research & Evaluation, 17(9). Available Online: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=17&n=9>.

²⁰ Allison, P.D. (1999). *Multiple Regression: A Primer*. California: Pine Forge Press.

Allison, P.D. (2012). When can you safely ignore multicollinearity? *Statistical Horizons*, available online: <https://statisticalhorizons.com/multicollinearity>

Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2006). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. California: Sage.

ממצאים

התוצאות שהתקבלו בצעד הראשון מראות כי לא נמצא קשר בין המשתנים הדמוגרפיים (מפקחים) לבין שביעות הרצון של המנהל, למעט הממצא כי מנהלים של בתי ספר שבפיקוח הממלכתי-דתי שבעי רצון יותר מנהלים של בתי ספר ממלכתיים דוברי עברית. מבחינת טיב המודל, התוצאות מראות כי המשתנים הדמוגרפיים מסבירים רק כ-3% משביעות הרצון של המנהל.

תוספת המשתנים בצעד השני מראה כי שביעות הרצון של המנהל קשורה קשר הדוק לאופי היחסים עם הורי התלמידים. מהתוצאות עולה שכאשר ההורים מעורבים יותר בפעילויות בית הספר, ובכלל זה נמצאים בקשר קבוע עם בית הספר, שביעות הרצון של המנהל עולה. לעומת זאת, כאשר לדעת המנהל הורי התלמידים מתערבים יותר מדי בנעשה בבית הספר, עד לכדי הפרעה לעבודת הצוות, נפגעת שביעות רצונו. אפשר לראות כי ערך הביטא של מדד שותפות הורים גדול יותר מערך הביטא של התערבות הורים, דהיינו, שותפות הורים עשויה להיתפס כמשמעותית וחשובה יותר לעומת התערבות הורים מפריעה. למעשה, התוצאות מדגישות עד כמה חשובה מידת השותפות של ההורים בנעשה בבית הספר. עוד עולה מהתוצאות כי בדומה לצעד הראשון, מנהלים בחינוך הממלכתי-דתי שבעי רצון יותר מנהלים בחינוך הממלכתי בבתי ספר דוברי עברית. מבחינת מדדי טיב המודל, תוספת המשתנים הבוחנים את הקשר שבין בית הספר להורים הוסיפה עוד כ-13% להסבר של שביעות רצונו של המנהל.

בצעד השלישי נוספו למודל שלושת המדדים המייצגים גורמים שעלולים לפגוע ביכולתו של המנהל להוביל את בית הספר באופן מיטבי. מהתוצאות עולה כי רק שניים משלושת המדדים נמצאו פוגעים במידת שביעות הרצון של מנהל בית הספר, אם כי בעוצמה שונה. כך, כאשר המנהל נתקל בגורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות, נפגעת מידת שביעות רצונו בעוצמה הגבוהה ביותר, בעוד גורמים מפריעים הקשורים למצבת כוח האדם בבית הספר מקטינים את מידת שביעות רצונו של המנהל בעוצמה נמוכה יותר. לעומת זאת, מהתוצאות עולה כי גורמים מפריעים הקשורים לפיתוח המקצועי של המנהל וצוות בית הספר אינם פוגעים במידת שביעות הרצון של המנהל. כמו כן אפשר לראות כי בצעד השלישי עדיין מתקיים הקשר בין מידת שביעות רצונו של המנהל לבין משתני ההורים, וכן הקשר בינה לבין סוג הפיקוח. מבחינת מדדי טיב המודל, תוספת הגורמים המפריעים למודל מסבירה עוד כ-5% משביעות הרצון של המנהל.

כאשר הוכנס למודל מדד שביעות הרצון של התלמידים (הצעד הרביעי), לא נמצא קשר בינו לבין שביעות הרצון של המנהל. לעומת זאת, כאשר הוכנס למודל מדד שביעות הרצון של המורים (הצעד החמישי) נמצא כי כאשר המורים בבית הספר שבעי רצון, מידת שביעות הרצון של המנהל עולה. כלומר, בעוד שביעות הרצון של התלמידים איננה קשורה ישירות לשביעות הרצון של מנהל בית הספר, קיים קשר מובהק בין שביעות הרצון של המנהל לשביעות הרצון של המורים. נוסף על כך אפשר לראות כי תוספת מדדי שביעות הרצון של התלמידים והמורים השאירה על כנם את עוצמת

הקשר שבין שביעות רצונו של המנהל לבין משתני ההורים, וכן את הקשר עם שניים מתוך שלושת מדדי הגורמים המפריעים: גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות וגורמים מפריעים בנושא מצבת כוח האדם של בית הספר. זאת ועוד, תוספת המדדים האמורים לא שינתה את אופיו ועוצמתו של הקשר שבין שביעות הרצון של המנהל לבין סוג הפיקוח.

מבחינת מדדי טיב המודל אפשר לראות שתוספת המדד ברמת התלמידים לא הוסיפה להסבר של שביעות הרצון של מנהל בית הספר, **אולם תוספת המדד של שביעות הרצון של המורים מבית הספר הוסיפה עוד כאחוז אחד להסבר של שביעות הרצון של המנהל**. לכאורה, נראה כי תוספת זו להסבר של מידת שביעות רצונו של המנהל קטנה, אך יש לזכור כי מדובר בתוספת שהיא מעבר לשאר המשתנים הקיימים במודל.

לסיכום, המודל הנוכחי מציג את הקשר שבין מדדי אקלים שונים למידת שביעות הרצון של מנהל בית הספר מעבודתו, ולמעשה שופך אור נוסף על נושא חשוב זה. בראש ובראשונה נמצא כי אופי הקשר של מנהל בית הספר עם הורי התלמידים הוא גורם חשוב בניבוי שביעות הרצון שלו, ומסביר כ-13% ממנה. גם הימצאותם של גורמים מפריעים העלולים לפגוע בעבודתו היום-יומית של מנהל בית הספר, ובפרט גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות וגורמים מפריעים הקשורים למצבת כוח האדם ולהיעדר תמיכה חיצונית, הם בעלי משקל בניבוי שביעות רצונו של המנהל, והם מסבירים עוד כ-5% משביעות רצונו. לבסוף, נמצא כי גם מידת שביעות הרצון של המורים מבית הספר קשורה במידה ניכרת למידת שביעות הרצון של מנהל בית הספר ומסבירה עוד כ-1% משביעות רצונו. סך הכול, כלל המשתנים במודל מסבירים כ-22% משביעות הרצון של המנהל מעבודתו.

לוח 1: רגרסיה לינארית היררכית: ניבוי שביעות הרצון של מנהל בית הספר

N=678

| p-value | t | Beta | |
|--------------|-------|-------|---|
| צעד 1 | | | |
| 0.242 | 0.79 | 0.04 | הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.303 | 0.76 | 0.03 | הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי |
| 0.394 | 1.14 | -0.05 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.576 | 0.79 | 0.03 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| 0.058 | 1.53 | -0.07 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| < 0.001 | 4.27 | -0.18 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.098 | 1.66 | -0.08 | ממלכתי דובר ערבית ³ |
| < 0.001 | | 3% | צעד 1: R² - % השונות המוסברת |
| צעד 2 | | | |
| 0.016 | 1.41 | 0.06 | הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.160 | 0.04 | 0.00 | הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי |
| 0.967 | -0.01 | 0.00 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.989 | 0.89 | 0.03 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| 0.375 | 1.90 | -0.08 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| < 0.001 | 4.22 | -0.16 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.545 | 0.60 | -0.03 | ממלכתי דובר ערבית ³ |
| < 0.001 | 8.01 | 0.30 | מנהלים: מדד שותפות הורים |
| < 0.001 | 5.59 | -0.20 | מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות |
| < 0.001 | | 16% | צעד 2: R² - % השונות המוסברת |
| צעד 3 | | | |
| 0.467 | 0.73 | 0.03 | הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.833 | 0.21 | -0.01 | הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי |
| 0.899 | 0.13 | -0.01 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.202 | 1.28 | 0.05 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| 0.497 | 0.68 | -0.03 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| < 0.001 | 4.13 | -0.15 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.743 | 0.02 | 0.00 | ממלכתי דובר ערבית ³ |
| < 0.001 | 7.68 | 0.28 | מנהלים: מדד שותפות הורים |
| < 0.001 | 4.62 | -0.17 | מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות |
| < 0.001 | 5.57 | -0.20 | קשיים מצד משרד החינוך והרשויות |
| < 0.001 | 3.44 | -0.12 | קשיים עם מצבת כוח האדם ותמיכה חיצונית |
| 0.104 | 1.63 | -0.06 | קשיים בפיתוח מקצועי |
| < 0.001 | | 21% | צעד 3: R² - % השונות המוסברת |

צעד 4

| | | | |
|---------|------|-------|---|
| 0.460 | 0.74 | 0.03 | הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.744 | 0.33 | -0.01 | הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי |
| 0.889 | 0.14 | -0.01 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.136 | 1.49 | 0.06 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| 0.745 | 0.33 | -0.01 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| < 0.001 | 4.12 | -0.15 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.878 | 0.15 | -0.01 | ממלכתי דובר ערבית ³ |
| < 0.001 | 7.44 | 0.27 | מנהלים: מדד שותפות הורים |
| < 0.001 | 4.49 | -0.16 | מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות |
| < 0.001 | 5.60 | -0.20 | קשיים מצד משרד החינוך והרשויות |
| < 0.001 | 3.35 | -0.12 | קשיים עם מצבת כוח האדם ותמיכה חיצונית |
| 0.104 | 1.63 | -0.06 | קשיים בפיתוח מקצועי |
| 0.292 | 1.05 | 0.04 | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר |
| < 0.001 | | 21% | |

צעד 4: R^2 - % השונות המוסברת

צעד 5

| | | | |
|---------|------|-------|---|
| 0.477 | 0.71 | 0.03 | רקע חברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.634 | 0.48 | -0.02 | הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי |
| 0.962 | 0.05 | 0.00 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.179 | 1.34 | 0.05 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| 0.725 | 0.35 | -0.02 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| < 0.001 | 4.59 | -0.17 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.945 | 0.29 | 0.01 | ממלכתי דוברי ערבית ³ |
| < 0.001 | 7.07 | 0.26 | מנהלים: מדד שותפות הורים |
| < 0.001 | 4.44 | -0.16 | מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות |
| < 0.001 | 5.52 | -0.20 | קשיים מצד משרד החינוך והרשויות |
| 0.010 | 2.75 | -0.10 | קשיים עם מצבת כוח האדם ותמיכה חיצונית |
| 0.123 | 1.55 | -0.05 | קשיים בפיתוח מקצועי |
| 0.685 | 0.41 | 0.02 | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר |
| < 0.001 | 3.31 | 0.12 | מורים: שביעות הרצון של המורים מבית הספר |
| < 0.001 | | 22% | |

צעד 5: R^2 - % השונות המוסברת

$R^2=0.221$; $F(14, 677)=14.7$, $p<0.001$

Full Model R^2

¹לפי מדד טיפוח שטראוס, גבוה=עשירונים 1-3, בינוני=עשירונים 4-6,

נמוך= עשירונים 7-10

²קבוצת השוואה: 'יסודי'

³קבוצת השוואה: ממלכתי דוברי עברית

פרק ב: שותפות הורים, שביעות רצון של תלמידים ואופי ההובלה הפדגוגית של מנהל בית הספר ומידת השפעתם על שביעות הרצון של מורי בית הספר

במודל המנהלים שהוצג בפרק א' נמצא כי אופי הקשר של בית הספר עם ההורים הוא גורם נכבד בניבוי שביעות רצונם של מנהל בית הספר ושל המורים. על כן, במודל המורים (לוח 2) נבחנו הגורמים העשויים להתקשר למידת שביעות הרצון של המורים, שזה מכבר נמצא כי היא קשורה למידת שביעות הרצון של המנהלים.

רקע

המחקר הנוכחי בוחן מהם הגורמים הפנימיים והחיצוניים העשויים להשפיע על שביעות הרצון של המורים מבית הספר. נקודת המוצא של המחקר היא שכאשר המורים בבית הספר שבעי רצון מתפקידם, הדבר עשוי להשפיע לטובה על התנהלות בית הספר הן כלפי הקהילה הסובבת אותו והן כלפי באי בית הספר, ובכלל זה על הישגי התלמידים ורווחתם²¹, וחוזר חלילה.

בתי הספר בישראל מתמודדים עם אתגרים רבים ומורכבים. המנהלים וסגלי החינוך צריכים לעמוד בתפוקות, לשפר את האקלים החינוכי ואת ההישגים הלימודיים, וכל זאת תוך עמידה בסטנדרטים ארציים ובינלאומיים. הצלחה בהתמודדות זו קשורה, בין השאר, גם למידת שביעות רצונם של מורי בית הספר, הקשורה לגורמי אקלים פנימיים ולאופי היחסים שלהם עם באי בית הספר²¹. כך, למשל, כאשר מנהל בית הספר מנהיג ומניע את צוות המורים, משתף אותם בהחלטות ומקדם את התפתחותם המקצועית, שביעות הרצון של המורים עשויה לעלות^{22,23}. גם שביעות הרצון של תלמידי בית הספר עשויה להשפיע על עניין זה, שכן כאשר לתלמידים טוב בבית הספר, הדבר עשוי להשתקף גם במידת שביעות הרצון של המורים מבית הספר²⁴.

זאת ועוד, אחד האתגרים המרכזיים העומד לפתחו של צוות בית הספר הוא הקשר עם הקהילה הסובבת אותו, ובפרט הקשר עם ההורים. קשר זה מתאפיין ברמות שונות של שיתוף ההורים בתכנון ובעשייה הבית ספרית^{25,26}, ועל כן לא אחת גם מתגלעים קונפליקטים בין ההורים לבית הספר²⁷. עם זאת, ועל אף האתגר, הצוותים החינוכיים מבינים את החשיבות שבבניית ערוץ תקשורת פתוח

²¹ בשארה, ס', ובשארה נ' (2007). אקלים ארגוני ושביעות רצון בקרב מורים מסורתיים-דתיים ומורים חילוניים. ג'אמעה (11), עמ' 350-363.

²² פרידמן, י', הורביץ, ת', ושליב, ר' (1988). אפקטיביות תרבות ואקלים של בית הספר. ירושלים: מכון הנרייטה סאלד.

²³ אדלר, ח', ופישר, ג' (2008). תפיסת תפקידו של מנהל בית הספר במדינת ישראל, דוח ועדה מקצועית לגיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך, אבני ראשה – המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית. נדלה מ: http://www.avneyroscha.org.il/Role/Documents/Principal_role.pdf

²⁴ מלאך-פיינס, א' (2011). גם מורים צריכים מוטיבציה. הד החינוך, 7 (פ"ה), עמ' 99-102.

²⁵ גור, ח', זלמנסון-לוי, ג' (2005). יחסי הורים בית ספר – נקודת מבט ביקורתית. חינוך וסביבה, 27, עמ' 131-142.

²⁶ Davidson, S. (1998). Spinning the wheel of participation. *Planning* (3), 14-15.

²⁷ אדי רקח, א', וגרינשטיין, י' (2016). יחסי מורים הורים בבית הספר: סוגי הון כמסגרת לבחינת מעורבות הורים בבית הספר, דוח מחקר המוגש למדען הראשי, משרד החינוך.

ושותפות חינוכית בין בית הספר לבין ההורים^{28,30}, שכן ידוע כי הדבר תורם להעלאת המוטיבציה של התלמיד, מקדם את הצלחתו בלימודים, תורם לרווחתו הנפשית ולמניעת התנהגויות סיכון ועוזר לשפר את איכות בית הספר^{28,30,29}. למעשה, השותפות החינוכית מבקשת לסייע לשתי המערכות - המשפחתית והחינוכית, לקדם את טובת הילד מתוך אינטרס משותף והכרה הדדית בהשפעה הייחודית של כל צד³⁰. מכאן שמציאת שביל הזהב ליחסים תקינים ופוריים בין בית הספר לבין ההורים היא תנאי חשוב ליצירת אווירה חיובית, הן במישור הלימודי והן במישור החברתי.

כאמור, מידת שביעות הרצון של המורים מבית הספר היא גורם חשוב בעבודתם ובאופן התנהלותו של בית הספר. שביעות רצון זו עשויה להתקשר הן לגורמים בסביבתו החיצונית של בית הספר, כדוגמת אופי הקשר עם הורי התלמידים, והן לגורמים בסביבתו הפנימית של בית הספר, כגון שביעות הרצון של התלמידים ואופי המנהיגות של מנהל בית הספר. על כן, המחקר הנוכחי בא לבחון את השאלה **מהם הגורמים החיצוניים והפנימיים העשויים להשפיע על שביעות הרצון של המורים מבית הספר?**

שיטה

המודל המוצג בוחן גורמי אקלים שונים העשויים להשפיע על מידת שביעות רצונם של המורים בבית הספר, והוא מבוסס על נתונים שנאספו משאלוני המורים והתלמידים במסגרת סקרי האקלים והסביבה הפדגוגית במבחני המיצ"ב (מדדי יעילות וצמיחה בית ספרית) בשנת תשע"ו. חשיבות המודל נעוצה בכך שהוא שופך אור על הגורמים הקשורים לעלייה או ירידה בשביעות הרצון של המורים ומעיד על עוצמתו של כל אחד מהגורמים בניבוי משתנה זה.

המשתנה המנובא במודל הוא מדד **שביעות הרצון של המורים מבית הספר**³¹, המבקש לבחון את מידת שביעות רצונם מהעבודה בבית הספר ומהתנהלות בית הספר, על פי דיווחיהם. המדד מורכב משבעה היגדים שונים והמורים נתבקשו לדרגם מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). לצורך בניית המדד חושב ממוצע אחוז המסכימים (דירוג 4 או 5) עם כל אחד מההיגדים המרכיבים אותו. בהתאמה, ערכי המדד נעים בין 0 ל-100.

²⁸ וינקלר, ר' (1997). מעורבות הורים בבית הספר, הגיגי הגבעה, גיליון ה'
<http://www.daat.ac.il/daat/kitveyet/hagigey/meoravut-2.htm>

²⁹ Gestwicki, C. (2000). *Home, School, and Community Relations*. North Carolina: Thomson Learning.

³⁰ אתר שפי"י: נפגשים – מסע רפלקטיבי להבניית שותפות חינוכית בין צוותי החינוך וההורים:
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi/HorimMishpacha/kidum/yeda.htm>

³¹ מדד זה מורכב מההיגדים: אתה/שבעת רצון מהתנהלות בית הספר; אתה/שבעת רצון מעבודתך כמורה; אתה חש/ה שהתעייפת מעבודת ההוראה (נוסח מחדש לחיוב, ערך גבוה משקף מצב רצוי יותר); אתה חש/ה שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי (נוסח מחדש לחיוב); בבית הספר עושים פעולות רבות כדי שילמדו נעים לשהות בו; בבית הספר עושים פעולות רבות כדי שלמורים יהיה נעים לשהות בו; בבית הספר משתדלים ליצור תנאים שיאפשרו לך להצליח בעבודתך. סולם הדרגות נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

משתני הפיקוח ששימשו במודל הם **הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר**³², **הוותק של המורה בהוראה** (בשנים), **גודל בית הספר** (לפי מספר המורים), **שלב חינוך** (יסודי, חט"ב, חט"ע) וכן **מגזר שפה וסוג פיקוח** (ממ"ד, בתי ספר דוברי עברית ובתי ספר דוברי ערבית).

נוסף על כך, ובהתאם לשאלת המחקר, הוכנסו למודל מדדי אקלים שונים העשויים להשפיע על מידת שביעות רצונם של המורים מעבודתם ומהתנהלות בית הספר. תחילה, כדי לבחון את אופי הקשר שבין בית הספר להורים הוכנסו ארבעה משתנים. המשתנה הראשון מייצג את הקשר של ההורים עם בית הספר (מדד **שותפות הורים בבית הספר**³³). המשתנים השני והשלישי מייצגים היבטים של **עדכון ההורים בנושאים לימודיים וחברתיים** על ידי המורים³⁴, והמשתנה הרביעי בנושא זה מייצג היבט של **מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים**³⁵. כן הוכנס למודל מדד **תחושה כללית חיובית של התלמידים מבית הספר**³⁶, שכן ההנחה היא שכשלתלמידים טוב בבית הספר, המורים חווים גם הם מידה גבוהה של שביעות רצון. לבסוף, כדי לבחון את הקשר שבין שביעות הרצון של המורים לבין אופי הניהול של בית הספר הוכנס המדד "**הובלה פדגוגית של המנהל, מנהיגות ושיתוף**"³⁷, הבוחן באיזו מידה, לתפיסת המורים, מנהל בית הספר מנהיג ומניע את צוות המורים, פועל לקידום אקלים בית ספרי מיטבי, מקדם את ההתפתחות המקצועית של המורים, משתף אותם בתהליכי קבלת החלטות, נותן דוגמה אישית, ועוד.

לצורך ניתוח הנתונים נבנה מסד נתונים ברמה בית ספרית הכולל את נתוני המורים והתלמידים (N=770), ועל בסיסו נאמד מודל של רגרסיה היררכית מרובה (Multiple Linear Hierarchical)

³² לפי מדד טיפוח שטראוס, גבוה= עשירונים 1-3, בינוני= עשירונים 4-6, נמוך= עשירונים 7-10.

³³ מדד זה מורכב מהיגדים: המורים בבית הספר מתייעצים עם ההורים כיצד כדאי לשפר את ההתקדמות הלימודית של הילד שלהם; להורים יש אוזן קשבת בבית הספר בכל שאלה, בעיה או תלונה שעולה; הורי התלמידים נמצאים בקשר קבוע טלפוני, מייל, סמס וכד', עם המחנך כדי להתעדכן במצבו של הילד שלהם; בית הספר מיידיע את ההורים באופן שוטף על הנעשה בו. סולם הדירוג נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

³⁴ שני היגדים (ללא מדד מסכם): אתה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם (מעבר למסגרת יום ההורים); אתה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם (מעבר למסגרת יום ההורים). סולם התשובות להיגדים נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). כל אחד מהמשתנים מחושב כשיעור המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

³⁵ מתייחס להיגד "הורים של תלמידים בבית הספר מעורבים בתוכנית הלימודים". סולם התשובות נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד), והמשתנה מחושב כשיעור המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

³⁶ מדד זה מורכב מהיגדים: טוב לי בבית הספר; אילו הייתי יכול, הייתי עובר לבית ספר אחר; אני אוהב להיות בבית הספר. סולם הדרגות נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

³⁷ מדד זה מורכב מהיגדים: המנהל מוביל חידושים פדגוגיים בבית הספר; מנהל בית הספר מקדם את ההתפתחות המקצועית של המורים; המנהל או מישהו מטעמו מעודד יוזמות של מורים בתחומי הפדגוגיה והחינוך בבית הספר; המנהל או מישהו מטעמו משתף את נציגי המורים בתהליכי קבלת החלטות בבית הספר; מנהל בית הספר מעודד מורים לקחת על עצמם תפקידי הובלה פדגוגית מעבר למערך התפקידים הקיים בבית הספר; בבית הספר מתקיים תהליך שיטתי ושוטף של איסוף נתונים על תהליכי הוראה ולמידה; מנהל בית הספר פועל באופן החלטי כנגד הפרות של תקנות בית הספר; מנהל בית הספר נותן דוגמה אישית בהתנהגות אכפתית והוגנת לכלל באי בית הספר; מנהל בית הספר פועל בהתמדה למניעת אלימות וליצירת תחושת מוגנות של כלל באי בית הספר; מנהל בית הספר פועל בהתמדה לקידום סביבה פיזית בטוחה ואסתטית למען באי בית הספר. סולם הדירוג נע מ-1 (מאוד לא מסכים) עד 5 (מסכים מאוד). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) עם ההיגדים המרכיבים את המדד.

(Regression). ברגרסיה היררכית החוקר קובע את סדר הכנסת המשתנים המנבאים שייכללו בכל צעד³⁸, ובעצם כך אפשר להכניס למודל משתנים מפקחים בתור משתנים קבועים ולנטרל את השפעתם על שאר המשתנים הבלתי תלויים. כמו כן, רגרסיה היררכית מאפשרת לבחון את המשקל והתוספת הנקייה של כל אחד ממדדי האקלים על המשתנה התלוי בצעדים הבאים לאחר מכן, זאת מעבר למשתנים המפקחים שנמצאו קשורים למשתנה התלוי. חשוב לציין כי מרבית המתאמים בין המשתנים במודל לבין המשתנה המנובא הם מובהקים, ורובם ככולם אינם עולים על 0.63 (לפירוט ראה נספח ג').

המודל המוצג להלן נבנה בחמישה צעדים, ובכל צעד נוספו לו משתני אקלים נוספים. סדר הכנסת המשתנים נקבע בהתאם לשאלת המחקר כפי שפורטה לעיל, וכן למידת החשיבות הנתפסת שיוחסה לכל אחד מהמשתנים הבלתי תלויים במודל, בהתאם לספרות הקיימת בנושא. התוצאות המוצגות בלוח 2 הן ערכי הביטא (ערכים מתוקננים) של המשתנים, כך שאפשר להשוות את גודל האפקט של כל אחד מהמשתנים הבלתי תלויים על מידת שביעות רצונם של המורים. מאפייני המשתנים במדגם מוצגים בנספח ד'.

בצעד הראשון הוכנסו למודל המשתנים הדמוגרפיים (רקע חברתי-כלכלי, ותק, גודל בית הספר, שלב חינוך, מגזר שפה וסוג פיקוח). **בצעד השני** הוכנס למודל מדד שותפות הורים-בית ספר, המייצג את הקשר בין בית הספר להורים. **בצעד השלישי** הוכנסו למודל שני היגדים המתייחסים לעדכון ההורים בנושאים לימודיים וחברתיים וכן היגד המייצג את מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים. **בצעד הרביעי** הוכנס למודל מדד שביעות הרצון של התלמידים מבית הספר, שכן אפשר להניח כי מדד זה עשוי להיות קשור גם הוא לשביעות רצונם של המורים. לבסוף, **בצעד החמישי**, הוכנס למודל מדד הובלה פדגוגית של המנהל, מנהיגות ושיתוף, זאת משום שהסביבה החברתית והפדגוגית שהמורים נמצאים בה יום-יום מעוצבת על ידי הנהלת בית הספר, ומכאן ששביעות רצונם עשויה להיות קשורה גם להיבטים אלו.

ממצאים

מהתוצאות שהתקבלו בצעד הראשון אפשר ללמוד כי שביעות הרצון של המורים נפגעת עם העלייה בוותק. כמו כן קיים קשר שלילי בין גודל בית ספר לבין שביעות הרצון של המורים, כלומר, ככל שביית הספר גדול יותר, המורים פחות שבעי רצון מבית הספר. זאת ועוד, מורים בבתי ספר דוברי עברית ומורים בבתי ספר שבפיקוח הממלכתי-דתי שבעי רצון יותר ממורים בבתי ספר דוברי

³⁸ Hays, W. L. (1988). *Statistics*. Chicago: Holt, Rinehart & Winston inc.

Nathans, L.L., Oswald, F. L., & Nimon, K. (2012). *Interpreting multiple linear regression: a guidebook of variable importance*. Practical Assessment Research & Evaluation, 17(9). Available Online: <http://pareonline.net/getvn.asp?v=17&n=9>.

ערבית. לבד מאלו, לא נמצא קשר בין המשתנים הדמוגרפיים (מפקחים) לבין שביעות הרצון של המורים. מבחינת טיב המודל, **המשתנים הדמוגרפיים מסבירים כ-9% משביעות הרצון של המורים.**

הוספת המדד שותפות הורים-בית ספר בצעד השני מראה כי שביעות הרצון של המורים קשורה במידה ניכרת לאופי הקשר שבין בית הספר להורים. מהתוצאות עולה כי **כאשר ההורים מעורבים יותר בפעילויות בית הספר, ובכלל זה נמצאים בקשר קבוע עם בית הספר, שביעות הרצון של המורים עולה.** נוסף על כך אפשר לראות כי הוספת משתנה זה חיזקה את הקשר שבין הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר לבין מידת שביעות הרצון של המורים, וככל ש**בית הספר מבוסס פחות, כך עולה שביעות הרצון של המורים.** עוד עולה מהנתונים כי הוספת המדד של שותפות ההורים עם בית הספר חיזקה את הקשר עם שלב החינוך. כך, **מורים בחטיבה העליונה שבעי רצון יותר ממורים בבתי ספר יסודיים.** כמו כן, **מורים בחינוך הממלכתי-דתי שבעי רצון יותר ממורים בבתי ספר ממלכתיים דוברי עברית.** עם זאת, הוספת המדד החלישה את הקשר של שביעות הרצון של מורים בבתי ספר דוברי ערבית (בהשוואה למורים בבתי ספר דוברי עברית), וכן את הקשר השלילי שבין ותק המורה לבין מידת שביעות רצונו. למעשה, התוצאות מדגישות עד כמה מעורבות ההורים בנעשה בבית הספר חשובה, ועד כמה הנושא עשוי להיות בעל חשיבות גם בהיבטים אחרים הקשורים לבית הספר. מבחינת מדדי טיב המודל, המדד שותפות הורים-בית ספר מסביר **עוד כ-18% משביעות הרצון של המורים מבית הספר.**

בצעד השלישי נוספו למודל ההיגדים בעניין **עדכון ההורים בנושאים לימודיים וחברתיים** וכן **מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים.** מהתוצאות עולה כי אין קשר בין עדכון ההורים על ידי המורה בדבר מצבו של ילדם, אם בהיבטים לימודיים ואם בהיבטים חברתיים, לבין שביעות הרצון שלו. לעומת זאת, התוצאות מראות כי **כאשר ההורים מעורבים בתוכנית הלימודים של בית הספר, שביעות הרצון של המורה עולה.** עם זאת, הוספת שלושת ההיגדים לא שינתה את אופיו ועוצמתו של הקשר בין שביעות רצון המורים למשתנים שכבר נמצאו משמעותיים בצעד הקודם. מבחינת מדדי טיב המודל אפשר לראות שהוספת שלושת ההיגדים **הוסיפה עוד כ-2% להסבר שביעות הרצון של המורים.** לכאורה נראה כי 2% הם תוספת קטנה, אך יש לזכור כי תוספת זו היא מעבר לשאר המשתנים הקיימים במודל.

המדד **שביעות הרצון של התלמידים** (הצעד הרביעי) קשור גם הוא לשביעות הרצון של המורים, וככל שהתלמידים יותר שבעי רצון כך עולה גם שביעות הרצון של מורי בית הספר. אפשר לראות כי הוספתו של מדד זה למודל חיזקה את הקשר שבין שביעות הרצון של המורים לבין שלב החינוך. כך, **מורים בחטיבות העליונות ובחטיבות הביניים שבעי רצון יותר ממורים בבתי ספר יסודיים.** כמו כן, **מורים בחינוך הממלכתי-דתי שבעי רצון יותר ממורים בבתי ספר ממלכתיים דוברי עברית.** לעומתם, **מורים בבתי ספר דוברי ערבית שבעי רצון יותר ממורים בבתי ספר דוברי עברית.** נוסף על כך אפשר לראות כי בצעד הרביעי עדיין מתקיים הקשר בין מידת שביעות הרצון של

המורים למדד שותפות הורים, וכך גם הקשר השלילי בין מידת שביעות הרצון לגודל בית הספר. לעומת זאת, שביעות הרצון של התלמידים החלישה את הקשר שבין שביעות הרצון של המורים לרקע החברתי-כלכלי של בית הספר. מבחינת מדדי טיב המודל, הוספת המדד שביעות הרצון של התלמידים **מסבירה עוד כ-3% משביעות הרצון של המורים מבית הספר.**

לבסוף, בצעד החמישי, כאשר הוכנס למודל המדד הבוחן את ההובלה הפדגוגית והמנהיגות של מנהל בית הספר, נמצא כי **שביעות הרצון של המורים עולה ככל שהם מרגישים שמנהל בית הספר פועל לטובתם ולטובת בית הספר.** ניכר כי תוספת המדד לא שינתה את האופי והכיוון של הקשרים שכבר קיימים בין המשתנים במודל לבין שביעות הרצון של המורים, למעט שני מקרים: הוספתו של מדד זה החלישה את הקשר שבין הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר לבין מידת שביעות הרצון של המורים, וחיצקה את הקשר השלילי שבין שביעות הרצון של המורים לבין עדכון ההורים בדבר מצבו הלימודי של ילדם (שביעות הרצון של המורה נפגעת כאשר הוא נדרש לעדכן את ההורים במצב הלימודי של ילדם). כלומר, כאשר קיימת מנהיגות בית ספרית משתפת, הדבר עשוי להחליש או להעצים היבטים נוספים הקשורים לבית הספר ולשביעות רצון המורים. למעשה, תוצאה זו יש בה להעיד על החשיבות של אופי ההובלה הפדגוגית של המנהל לתחושת שביעות הרצון של המורים. ואכן, לפי מדדי טיב המודל, הוספת המדד הבוחן את ההובלה הפדגוגית והמנהיגות של מנהל בית הספר **מסבירה עוד כ-20% משביעות הרצון של המורים.**

לסיכום, המודל הנוכחי מציג את הקשר שבין מדדי אקלים שונים למידת שביעות הרצון של מורי בית הספר, ולמעשה שופך אור נוסף על נושא חשוב זה. בראש ובראשונה נמצא כי אופי הקשר של המורים עם הורי התלמידים הוא גורם חשוב המסביר כ-20% משביעות רצונם. כמו כן, עוד כ-20% משביעות הרצון של המורים קשורה קשר הדוק לאופי ההובלה הפדגוגית והמנהיגות של מנהל בית הספר. לבסוף, נמצא כי גם מידת שביעות הרצון של התלמידים מבית הספר קשורה במידה ניכרת למידת שביעות הרצון של המורים מבית הספר ומסבירה עוד כ-3% ממשנתנה זה. סך הכול, כלל המשתנים במודל מסבירים כ-52% משביעות הרצון של המורים.

לוח 2: גרסיה לינארית היררכית: ניבוי שביעות הרצון של המורים מבית הספר

N=770

| p-value | t | Beta |
|---------|-------|-------|
| 0.967 | 0.75 | 0.03 |
| < 0.001 | 3.34 | -0.12 |
| 0.002 | 2.47 | -0.10 |
| 0.453 | 0.78 | -0.03 |
| 0.622 | 1.13 | -0.05 |
| < 0.001 | 3.21 | 0.12 |
| < 0.001 | 3.70 | -0.16 |
| < 0.001 | | 9% |
| < 0.001 | 3.22 | 0.13 |
| 0.236 | 2.38 | -0.08 |
| < 0.001 | 2.80 | -0.10 |
| 0.137 | 1.44 | 0.05 |
| < 0.001 | 3.99 | 0.16 |
| < 0.001 | 3.46 | 0.12 |
| 0.853 | 0.31 | -0.01 |
| < 0.001 | 13.78 | 0.52 |
| < 0.001 | | 27% |
| 0.002 | 3.07 | 0.12 |
| 0.049 | 0.87 | 0.03 |
| 0.002 | 3.49 | -0.12 |
| 0.072 | 1.84 | 0.06 |
| < 0.001 | 4.63 | 0.19 |
| 0.038 | 1.99 | 0.07 |
| 0.218 | 1.14 | -0.05 |
| < 0.001 | 11.77 | 0.49 |
| 0.063 | 2.01 | -0.11 |
| 0.997 | 0.07 | 0.00 |
| < 0.001 | 4.69 | 0.18 |
| < 0.001 | | 29% |

צעד 1

רקע חברתי-כלכלי של בית הספר¹
 הוותק של המורה בהוראה
 גודל בית הספר (מספר המורים)
 שלב חינוך: חט"ב²
 שלב חינוך: חט"ע²
 ממלכתי-דתי³
 ממלכתי דוברי ערבית³

צעד 1: R² - % השונות המוסברת

צעד 2

רקע חברתי-כלכלי של בית הספר¹
 הוותק של המורה בהוראה
 גודל בית הספר (מספר המורים)
 שלב חינוך: חט"ב²
 שלב חינוך: חט"ע²
 ממלכתי-דתי³
 ממלכתי דוברי ערבית³
 מורים: מדד שותפות הורים

צעד 2: R² - % השונות המוסברת

צעד 3

רקע חברתי-כלכלי של בית הספר¹
 הוותק של המורה בהוראה
 גודל בית הספר (מספר המורים)
 שלב חינוך: חט"ב²
 שלב חינוך: חט"ע²
 ממלכתי-דתי³
 ממלכתי דוברי ערבית³
 מורים: מדד שותפות הורים
 את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים
 את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים
 מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים

צעד 3: R² - % השונות המוסברת

צעד 4

| | | | |
|---------|-------|-------|--|
| < 0.001 | 3.56 | 0.14 | רקע חברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.013 | 2.50 | -0.08 | הוותק של המורה בהוראה |
| 0.005 | 2.85 | -0.10 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.003 | 2.97 | 0.10 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| < 0.001 | 5.25 | 0.22 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| 0.016 | 2.41 | 0.08 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.046 | 2.00 | -0.08 | ממלכתי דוברי ערבית ³ |
| < 0.001 | 10.98 | 0.45 | מורים: מדד שותפות הורים |
| 0.210 | 1.25 | -0.07 | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים |
| 0.713 | 0.37 | -0.02 | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים |
| < 0.001 | 4.09 | 0.15 | מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים |
| < 0.001 | 5.80 | 0.19 | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר |
| < 0.001 | | 32% | צעד 4: R² - % השונות המוסברת |

צעד 5

| | | | |
|---------|-------|-------|--|
| 0.062 | 1.87 | 0.06 | רקע חברתי-כלכלי של בית הספר ¹ |
| 0.074 | -1.79 | -0.05 | הוותק של המורה בהוראה |
| 0.003 | -2.96 | -0.09 | גודל בית הספר (מספר המורים) |
| 0.008 | 2.65 | 0.07 | שלב חינוך: חט"ב ² |
| < 0.001 | 5.34 | 0.19 | שלב חינוך: חט"ע ² |
| < 0.001 | 3.30 | 0.09 | ממלכתי-דתי ³ |
| 0.011 | -2.56 | -0.09 | ממלכתי דוברי ערבית ³ |
| < 0.001 | 7.11 | 0.26 | מורים: מדד שותפות הורים |
| 0.013 | -2.49 | -0.11 | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים |
| 0.818 | 0.23 | 0.01 | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים |
| 0.029 | 2.18 | 0.07 | מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים |
| < 0.001 | 4.59 | 0.13 | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר |
| < 0.001 | 17.50 | 0.50 | מדד הובלה פדגוגית, מנהיגות ושיתוף של המנהל |
| < 0.001 | | 52% | צעד 5: R² - % השונות המוסברת |

$R^2=0.519$; $F(13, 769)=62.75, p<0.001$

Full Model R²

¹לפי מדד טיפוח שטראוס, גבוה= עשירונים 1-3, בינוני= עשירונים 4-6, נמוך= עשירונים 7-10

²קבוצת השוואה: יסודי

³קבוצת השוואה: בתי ספר ממלכתיים דוברי עברית

סיכום

שני המודלים המוצגים להלן בחנו את הגורמים המשפיעים על מידת שביעות הרצון של מנהלים ומורים בישראל, ושפכו אור נוסף על נושא חשוב זה.

בנוגע למודל שבחן את שביעות רצונם של המנהלים נמצא כי בראש ובראשונה אופי הקשר של מנהל בית הספר עם הורי התלמידים הוא גורם חשוב בניבוי שביעות הרצון של מנהל בית הספר, וכך גם הימצאותם של גורמים מפריעים העלולים לפגוע בעבודתו היום-יומית של המנהל, ובפרט גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות וגורמים מפריעים הקשורים למצבת כוח האדם ולהיעדר תמיכה חיצונית. עוד נמצא כי גם מידת שביעות הרצון של המורים מבית הספר קשורה במידה ניכרת למידת שביעות הרצון של מנהל בית הספר.

בנוגע למודל שבחן את שביעות רצונם המורים נמצא כי אופי הקשר של המורים עם הורי התלמידים הוא גורם חשוב בניבוי שביעות רצונם של המורים, וכך גם אופי ההובלה הפדגוגית והמנהיגות של מנהל בית הספר. עוד נמצא כי גם מידת שביעות הרצון של התלמידים מבית הספר קשורה במידה ניכרת למידת שביעות הרצון של המורים מבית הספר. בדומה למודל המנהלים, גם אצל המורים אופי הקשר עם ההורים הוא מנבא חשוב למידת שביעות רצונם, אולם במקרה זה יש משקל רב גם לאופי הניהול של מנהל בית הספר.

למעשה, בשני המודלים נמצא כי כל עוד הקשר עם ההורים חיובי (למשל, לשם עדכון על הנעשה בבית הספר או לשם התייעצות כיצד לקדם את הילד), מעורבותם בבית הספר נתפסת כגורם מבורך. לעומת זאת, כאשר הקשר עם ההורים נתפס כשלילי (למשל לשם עדכון ההורה על מצבו הלימודי של הילד) או מתערב, מעורבות ההורים בבית הספר נתפסת כגורם מפריע.

לסיכום, התוצאות מראות כי שביעות הרצון של המנהלים והמורים קשורה לכלל השותפים למעשה החינוכי: הורים, תלמידים ומנהל בית הספר/המורים. שותפים אלו קשורים זה בזה, שכן מנהיגות ושיתוף מצד מנהל בית הספר יוצרים אצל המורים תחושת מחויבות רבה יותר כלפי הישגי התלמידים בבית הספר, מה שקשור בטבורו גם לאופי הקשר ולמידת הקשר עם הורי התלמידים; כאמור, קשר בהיבטים חיוביים נתפס כגורם מבורך. זאת ועוד, כאשר המורים חשים מידה גבוהה של שביעות רצון, וכאשר יותר הורים שותפים לנעשה בבית הספר, מידת שביעות הרצון של מנהל בית הספר עולה. מצד התלמידים, הצלחה בלימודים ואווירת לימודים נעימה מעלות את מידת שביעות רצונם, הקשורה למידת שביעות רצונם של המורים, שמתקשרת למידת שביעות רצונם של המנהל, וחוזר חלילה.

נספחים

נספח א': מודל מנהלים - לוח מתאמים

לוח 3: מודל מנהלים - מטריצת מתאמי פירסון בין משתני המחקר (N=678)

| מורים: שביעות רצון מבית הספר | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר | גורמים מפריעים בנושא פיתוח מקצועי | גורמים מפריעים בנושא האדם והיעדר תמיכה חיזונית | גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות | אתה חש כי הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות | מנהלים: מדד שותפות הורים | מספר מורים שמלמדים בבית ספרך | מספר שנים שמנהל בית ספר זה | רקע חברתי כלכלי של בה"ס | |
|------------------------------------|---|---|--|---|---|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|---|
| 0.186** | 0.129** | -0.081** | -0.161** | -0.245** | -0.197** | 0.317** | -0.050 | 0.024 | 0.020 | מדד שביעות הרצון של המנהל מעבודתו |
| -0.101** | 0.022 | 0.014 | 0.128** | -0.146** | -0.060 | -0.167** | -0.137** | 0.149** | | הרקע החברתי- כלכלי של ביה"ס |
| 0.055 | 0.158** | -0.047 | -0.006 | -0.043 | 0.022 | 0.0637** | -0.013 | | | מספר השנים שאתה מנהל בית ספר זה |
| -0.136** | -0.169** | -0.045 | 0.065** | 0.087** | 0.029 | -0.115** | | | | מספר המורים שמלמדים בבית ספרך |
| 0.208** | 0.195** | -0.063 | -0.133** | -0.052 | -0.063 | | | | | מנהלים: מדד שותפות הורים |
| -0.088** | -0.048 | 0.076** | 0.151** | 0.040 | | | | | | אתה חש כי הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות |
| -0.040 | -0.082** | -0.005 | 0.007 | | | | | | | גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות |
| -0.244** | -0.078** | -0.020 | | | | | | | | גורמים מפריעים בנושא מצבת כוח האדם והיעדר תמיכה חיזונית |
| -0.051 | -0.007 | | | | | | | | | גורמים מפריעים בנושא פיתוח מקצועי |
| 0.221** | | | | | | | | | | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר |

** = p<0.05

נספח ב': מודל מנהלים - סטטיסטיקה תיאורית

לוח 4: מודל מנהלים - מאפייני המדגם (ממוצעים) - חלוקה לפי שלב חינוך ומגזר שפה

| שם המשתנה | בתי"ס דוברי עברית | בתי"ס דוברי ערבית | כלל בתי הספר |
|--|-------------------|-------------------|--------------|
| יסודי מדד שביעות הרצון של המנהל הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי (בשנים) גודל בית הספר (מספר המורים) ממלכתי-דתי ממלכתי דובר עברית ממלכתי דובר ערבית מנהלים: מדד שותפות הורים בבית הספר ² מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות ² גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות ² גורמים מפריעים לקשורים למצבת כוח האדם ולהיעדר תמיכה חיצונית ² גורמים מפריעים לקשורים לפיתוח מקצועי ² תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר ² מורים: שביעות הרצון של המורים מבית הספר ² N | 77% | 74% | 77% |
| | 1.8 | 2.8 | 2.0 |
| | 6.1 | 10.5 | 7.2 |
| | 33.6 | 35.1 | 33.9 |
| | 35% | | 26% |
| | 65% | | 52% |
| | 90% | 86% | 88% |
| | 11% | 9% | 10% |
| | 20% | 21% | 20% |
| | 29 % | 39% | 31% |
| | 13% | 18% | 14% |
| | 76% | 83% | 78% |
| | 76 % | 71% | 75% |
| | 327 | 115 | 442 |
| חט"ב מדד שביעות הרצון של המנהל הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי (בשנים) גודל בית הספר (מספר המורים) ממלכתי-דתי ממלכתי דובר עברית ממלכתי דובר ערבית מנהלים: מדד שותפות הורים בבית הספר ² מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות ² גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות ² גורמים מפריעים לקשורים למצבת כוח האדם ולהיעדר תמיכה חיצונית ² גורמים מפריעים לקשורים לפיתוח מקצועי ² תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר ² מורים: שביעות הרצון של המורים מבית הספר ² N | 79% | 75% | 78% |
| | 1.7 | 2.8 | 2.0 |
| | 5.7 | 8.2 | 6.5 |
| | 54.3 | 49.8 | 52.9 |
| | 32% | | 21% |
| | 68% | | 45% |
| | 80% | 83% | 81% |
| | 13% | 6% | 11% |
| | 20% | 26% | 22% |
| | 34% | 43% | 36% |
| | 13% | 18% | 13% |
| | 67% | 71% | 69% |
| | 73% | 71% | 72% |
| | 44 | 28 | 72 |
| חט"ע מדד שביעות הרצון של המנהל הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ הוותק של המנהל בבית הספר הנוכחי (בשנים) גודל בית הספר (מספר המורים) ממלכתי-דתי ממלכתי דובר עברית ממלכתי דובר ערבית מנהלים: מדד שותפות הורים בבית הספר ² מנהלים: הורי התלמידים מתערבים בנעשה בבית הספר באופן שמפריע לעבודת הצוות ² גורמים מפריעים מצד משרד החינוך והרשויות ² גורמים מפריעים לקשורים למצבת כוח אדם ולהיעדר תמיכה | 76% | 72% | 75% |
| | 2.0 | 2.8 | 2.2 |
| | 6.2 | 6.9 | 6.4 |
| | 62.4 | 55.1 | 60.8 |
| | 41% | | 32% |
| | 59% | | 49% |
| | 78% | 81% | 79% |
| | 3% | 13% | 5% |
| | 31% | 20% | 29% |
| | 29% | 35% | 30% |

| | | | |
|-----|-----|-----|--|
| 14% | 11% | 15% | חיצונית ² גורמים מפריעים הקשורים לפיתוח מקצועי ² תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר ² מורים: שביעות הרצון של המורים מבית הספר ² N |
| 68% | 64% | 69% | |
| 73% | 68% | 74% | |
| 164 | 42 | 122 | |

לפי מדד טיפוח שטראוס: גבוה= עשירונים 1-3, בינוני= עשירונים 4-6, נמוך=

עשירונים 7-10 ¹

חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5) ²

נספח ג': מודל מורים - לוח מתאמים

לוח 5: מודל מורים - מטריצת מתאמי פירסון בין משתני המחקר (N=770)

| מורים: מדד הובלה פדגוגית, מנהיגות ושיתוף | תלמידים: מדד שביעות רצון מבית הספר | מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים | מדד שותפות הורים | מספר המורים שמלמדים בבית ספרך | כמה שנים אתה עוסק בהוראה? | הרקע החברתי- כלכלי של בית"ס | |
|---|--|--|---|--|------------------------|--|---------------------------------|--------------------------------------|--|
| 0.624** | 0.240** | 0.306** | 0.076** | 0.041 | 0.454** | -0.149** | 0.015 | -0.073** | ש"ר מורים |
| 0.008 | 0.005 | -0.046 | 0.034 | 0.061** | -0.374** | -0.146** | 0.045 | | הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר |
| 0.023 | 0.010 | 0.015 | -0.085** | -0.063** | -0.082** | 0.033 | | | כמה שנים אתה עוסק בהוראה? |
| -0.121** | -0.182** | -0.177** | -0.272** | -0.197** | -0.133** | | | | מספר המורים שמלמדים בבית ספרך |
| 0.404** | 0.227** | 0.436** | 0.353** | 0.312** | | | | | מדד שותפות הורים |
| 0.206** | 0.135** | 0.300** | 0.815** | | | | | | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים |
| 0.216** | 0.243** | 0.390** | | | | | | | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים |
| 0.335** | 0.284** | | | | | | | | מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים |
| 0.231** | | | | | | | | | תלמידים: מדד שביעות רצון מבית הספר |

** = p<0.05

נספח ד': מודל מורים - סטטיסטיקה תיאורית

לוח 6: מודל מורים - מאפייני המדגם (ממוצעים) - חלוקה לפי שלב חינוך ומגזר שפה

| שם המשתנה | בתי"ס דוברי | | כלל בתי הספר |
|--|-------------|-------------------|--------------|
| | בתי"ס עברית | בתי"ס דוברי ערבית | |
| יסודי מדד שביעות הרצון של המורים מבית הספר הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ הוותק של מורה בהוראה (בשנים) גודל בית הספר (מספר המורים) ממלכתי-דתי ממלכתי דובר עברית ממלכתי דובר ערבית מורים: מדד שותפות הורים ² את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים ² את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים ² מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים ² תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר ² מדד הובלה פדגוגית, מנהיגות ושיתוף של המנהל ² | 76% | 71% | 75% |
| | 1.8 | 2.8 | 2.0 |
| | 10.0 | 12.8 | 10.7 |
| | 33.6 | 35.1 | 33.9 |
| | 35% | | 26% |
| | 65% | | 52% |
| | | | 22% |
| | 87% | | 85% |
| | 96% | 97% | 96% |
| | 16% | 97% | 96% |
| | 2% | 0% | 2% |
| | 76% | 83% | 78% |
| | 86% | 86% | 86% |
| N | 127 | 500 | |
| חט"ב מדד שביעות הרצון של המורים מבית הספר הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ הוותק של המורה בהוראה (בשנים) גודל בית הספר (מספר המורים) ממלכתי-דתי ממלכתי דובר עברית ממלכתי דובר ערבית מורים: מדד שותפות הורים ² את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים ² את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים ² מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים ² תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר ² מדד הובלה פדגוגית, מנהיגות ושיתוף של המנהל ² | 73% | 71% | 72% |
| | 1.7 | 2.8 | 2.0 |
| | 11.5 | 11.0 | 11.3 |
| | 54.3 | 49.8 | 52.9 |
| | 32% | | 21% |
| | 68% | | 45% |
| | | | 34% |
| | 80% | 69.7% | 77% |
| | 80% | 97% | 86% |
| | 79% | 93% | 84% |
| | 0% | 0% | 0% |
| | 67% | 71% | 69% |
| | 81% | 81% | 81% |
| N | 29 | 83 | |
| חט"ע מדד שביעות הרצון של המורים מבית הספר הרקע החברתי-כלכלי של בית הספר ¹ הוותק של המורה בהוראה (בשנים) גודל בית הספר (מספר המורים) ממלכתי-דתי | 74% | 68% | 73% |
| | 2.0 | 2.8 | 2.2 |
| | 9.6 | 9.4 | 9.6 |
| | 62.5 | 55.1 | 60.8 |
| | 41% | | 32% |

| | | | |
|------|-----|-----|---|
| 20% | | 59% | ממלכתי דובר עברית |
| 49% | | | ממלכתי דובר ערבית |
| 74% | 66% | 76% | מורים: מדד שותפות הורים ² |
| 74% | 96% | 68% | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב הלימודי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים ² |
| 61% | 89% | 53% | את/ה מעדכן באופן קבוע את ההורים בכיתה ביחס למצב החברתי של ילדיהם מעבר למסגרת יום ההורים ² |
| 0.5% | 0% | 1% | מידת מעורבות ההורים בתוכנית הלימודים ² |
| 68% | 64% | 69% | תלמידים: מדד תחושה כללית חיובית כלפי בית הספר ² |
| 80% | 79% | 80% | מדד הובלה פדגוגית, מנהיגות ושיתוף של המנהל ² |
| 187 | 43 | 144 | N |

1 לפי מדד טיפוח שטראוס: גבוה= עשירונים 1-3, בינוני= עשירונים 4-6, נמוך= עשירונים 7-10

2 חושב כממוצע של אחוזי המסכימים (דירוג 4 או 5)