

פרקטיקות ניהול של מנהלים

בראשית דרכם:

מדיווחי מנהלים ומוריהם

הכנס השנתי של ראמ"ה



חגית גליקמן

חגית גליקמן, נורית ליפשטט וחני שלטון - ראמ"ה
צור קרליץ ואלירן שתיוי - מאל"ו

תוצאות:

**לדוד רטנר מראמ"ה ולטל כהנא יועצת לראמ"ה על חלקם
בפיתוח השאלונים, ולפלור היימן ממכון "אבני ראשה" על
הערותיה בשלב פיתוח המערך והשאלונים**

תפקיד מנהל בית ספר כמוביל פדגוגי



- מנהלי בתי הספר הם דמויות מפתח במערכת החינוכית. המנהל נתפס כמנהיג חינוכי פדגוגי המוביל את בית ספרו, ואחראי, יחד עם הצוות, לניהול התקין של בית הספר בכל התחומים.
- המנהל אחראי על הענקת חינוך באיכות גבוהה לכל התלמידים, על הפיתוח המקצועי של הצוות החינוכי, על שיפור תפקוד הצוות והצלחתו במילוי המשימות והשגת מטרות בית הספר.
- בישראל, המכון למנהיגות בית ספרית "אבני ראשה", שהוקם בשנת 2007, הוביל לניסוח תפיסת תפקיד מנהל בית הספר כמוביל חינוכי פדגוגי. על פי המכון, ליבת תפקיד המנהל היא הנהגת שיפור מתמיד בבית הספר לשם שיפור למידת התלמידים וחינוכם.

- במחקר הנוכחי נבקש ללמוד על פרקטיקות הניהול של מנהלי בתי ספר בראשית דרכם

- כיצד המנהלים תופסים את דרכי עבודתם בבית הספר, וכיצד תפיסות אלו מתפתחות לאורך השנים הראשונות לכהונתם?

- האם קיים מתאם בין תפיסות המורים בנוגע לפרקטיקות הניהול של מנהליהם לבין תפיסות המנהלים עצמם, והאם תפיסות אלו מתואמות עם דיווחי המורים על דרכי ההוראה בבית הספר?

- I. **מערך המחקר - אוכלוסייה, שיטה וכלים**
- II. **מי הם המנהלים בראשית דרכם? - משתני רקע בית ספריים ואישיים**
- III. **פרקטיקות ניהול אפקטיביות - כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?**
- IV. **התפתחות פרקטיקות הניהול של מנהלים בראשית דרכם - כיצד אפשר להבחין בין מנהלים על פי דיווחיהם במדדים השונים? האם אפשר לזהות התפתחות בפרקטיקה לאורך השנים הראשונות?**
- V. **מה חושבים המורים? - האם דיווחי המורים על פרקטיקות הניהול של מנהליהם ועל פרקטיקות ההוראה בבית הספר נמצאים בהלימה לדיווחי המנהלים?**

מערך המחקר: אוכלוסייה, שיטה וכלים

- אוכלוסיית המחקר - מנהלים בשנים הראשונות לניהול בית ספר (עד 4 שנות ותק ניהול)
- מסגרת הדגימה - מנהלים שקיבלו הדרכה במכון "אבני ראשה" בשנים תשע"א, תשע"ב ו-תשע"ג
- במחקר השתתפו 384 מנהלים ו-4,753 מורים המלמדים בבתי הספר שבניהולם
(שיעורי ההשתתפות: כ-85% בשתי האוכלוסיות)

- במסגרת המחקר פותחו שני שאלונים:
- שאלון למנהלים: בו התבקשו המנהלים לענות על שאלות המתייחסות לפרקטיקות הניהול שלהם (ונושאים נוספים)
- שאלון למורים: בו התבקשו המורים לדווח על פרקטיקות הניהול של מנהליהם ועל פרקטיקות ההוראה בבית ספרם
- השאלונים למנהלים ומוריהם הועברו בשתי פעימות: בסוף שנת הלימודים תשע"ג בפורמט אינטרנטי, ובתחילת תשע"ד בפורמט טלפוני

- המחקר הנוכחי נעשה בגישה של מחקר רוחב (latitudinal study) המשווה פרקטיקות ניהול בין מנהלים שונים לפי שנות הוותק שלהם
- בהמשך מתוכנן לחזור למנהלים לאחר שלוש שנות ניהול ולבדוק את התפתחות והתבססות תפקיד הניהול של כל אחד מהמנהלים שבמחקר - בגישה של מחקר אורך (longitudinal study)
- המחקר הוא חלק ממחקר רחב יותר העוסק במכון המנהלים "אבני ראשה"

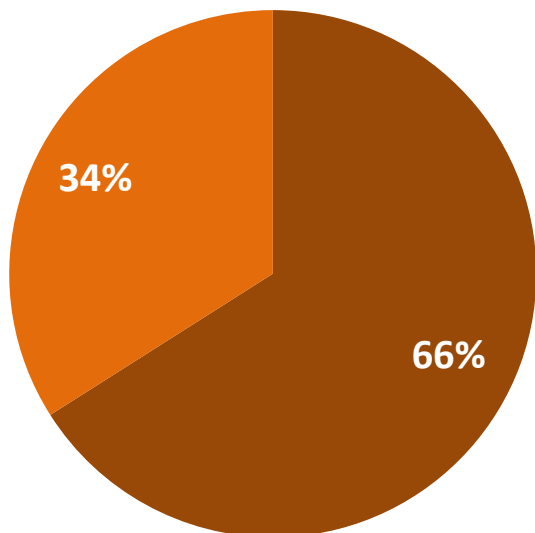
**מי הם המנהלים
בראשית דרכם?**

מי הם המנהלים בראשית דרכם?

מאפיינים בית ספריים



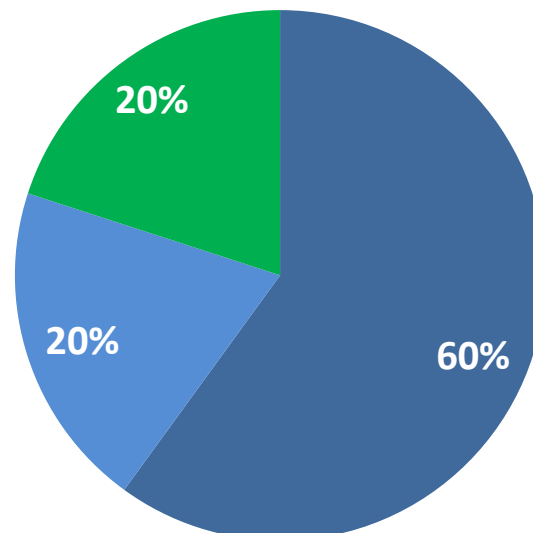
התפלגות לפי שלב חינוך



■ יסודי ■ על יסודי

שני שלישים מנהלים בתי"ס יסודיים
ושליש מנהלים בתי"ס על יסודיים
(חט"ב וחט"ע)

התפלגות לפי מגזר וסוג פיקוח



■ דוברי ערבית ■ דוברי עברית, ממ"ד ■ דוברי עברית, מ"מ

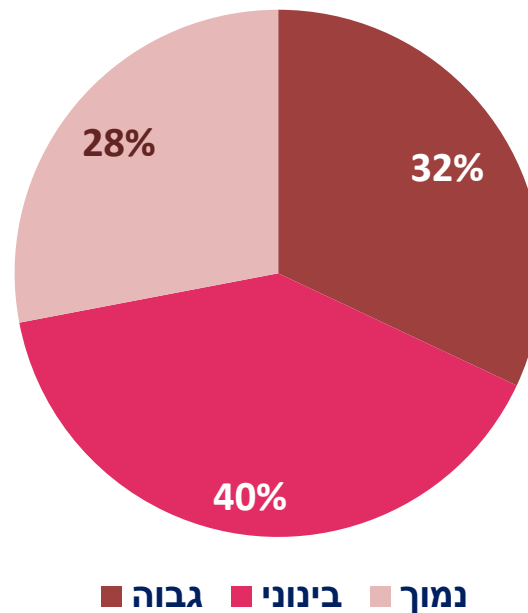
שלוש חמישיות מנהלים בתי"ס דוברי
עברית בפיקוח ממלכתי; השאר,
חמישית מנהלים בתי"ס בפיקוח
הממ"ד וחמישית בתי"ס דוברי ערבית

מי הם המנהלים בראשית דרכם?

מאפיינים בית ספריים



התפלגות לפי רקע חברתי-כלכלי של ביה"ס

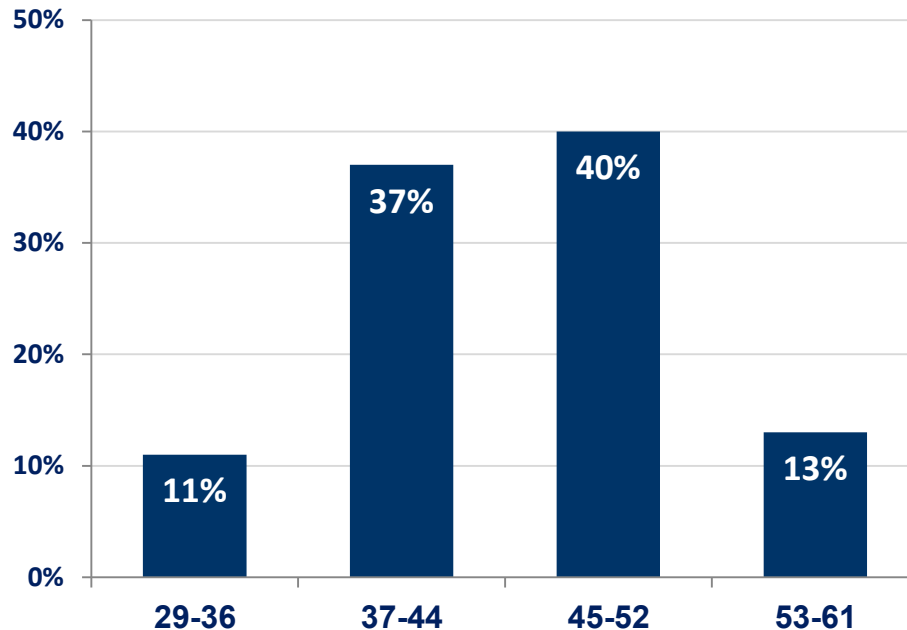


התפלגות הרקע החברתי-כלכלי של בתי"ס שבניהול מנהלים בראשית דרכם:
כ-30% מרקע נמוך, כ-40% מרקע בינוני וכ-30% מרקע גבוה

מי הם המנהלים בראשית דרכם? מאפיינים אישיים

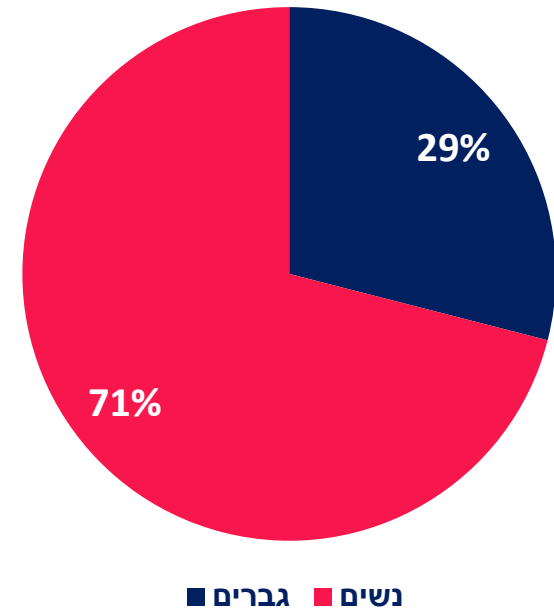


התפלגות המנהלים לפי גיל (שנים)



ממוצע הגיל של המנהלים החדשים
הוא 45 שנים (ס.ת. 6.4 שנים); כ-80%
מהמנהלים הם בני 37 עד 52 שנים

התפלגות לפי מגדר

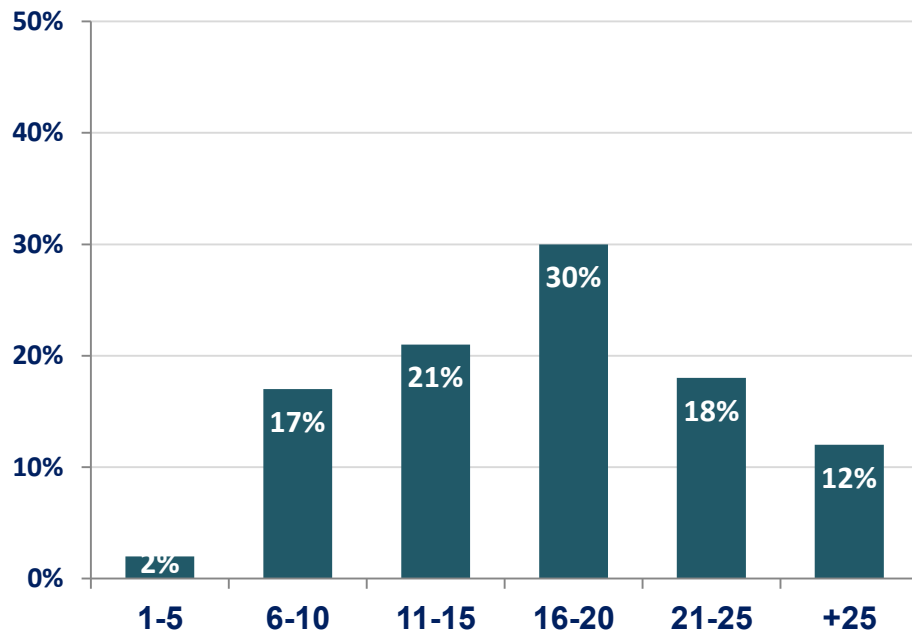


כ-70% מהמנהלים הן נשים. בבתי
ספר דוברי עברית רוב המנהלים הן
נשים (80%); בבתי ספר דוברי ערבית
רוב המנהלים הם גברים (62%)

מי הם המנהלים בראשית דרכם? מאפיינים אישיים

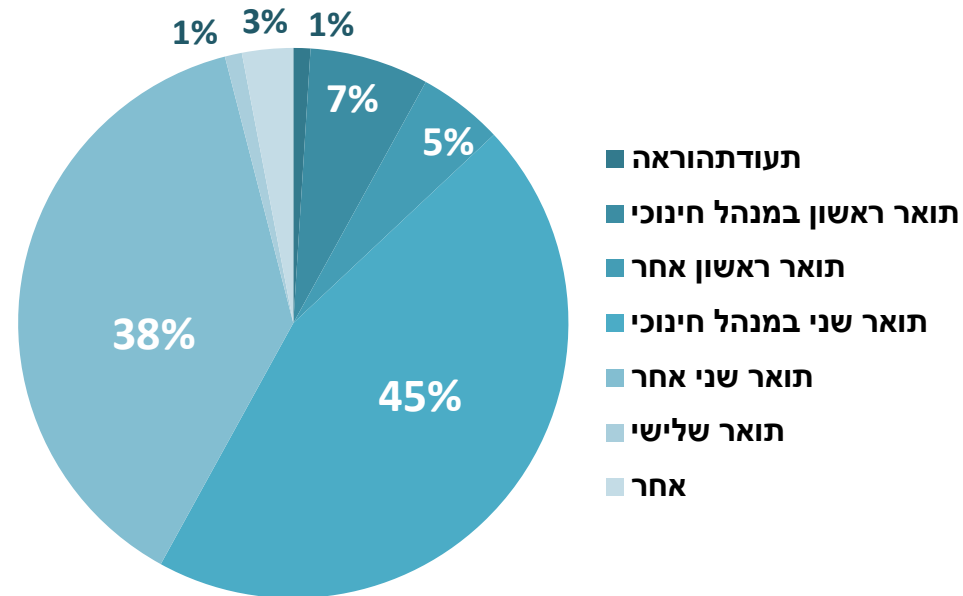


התפלגות לפי ותק הוראה (שנים)



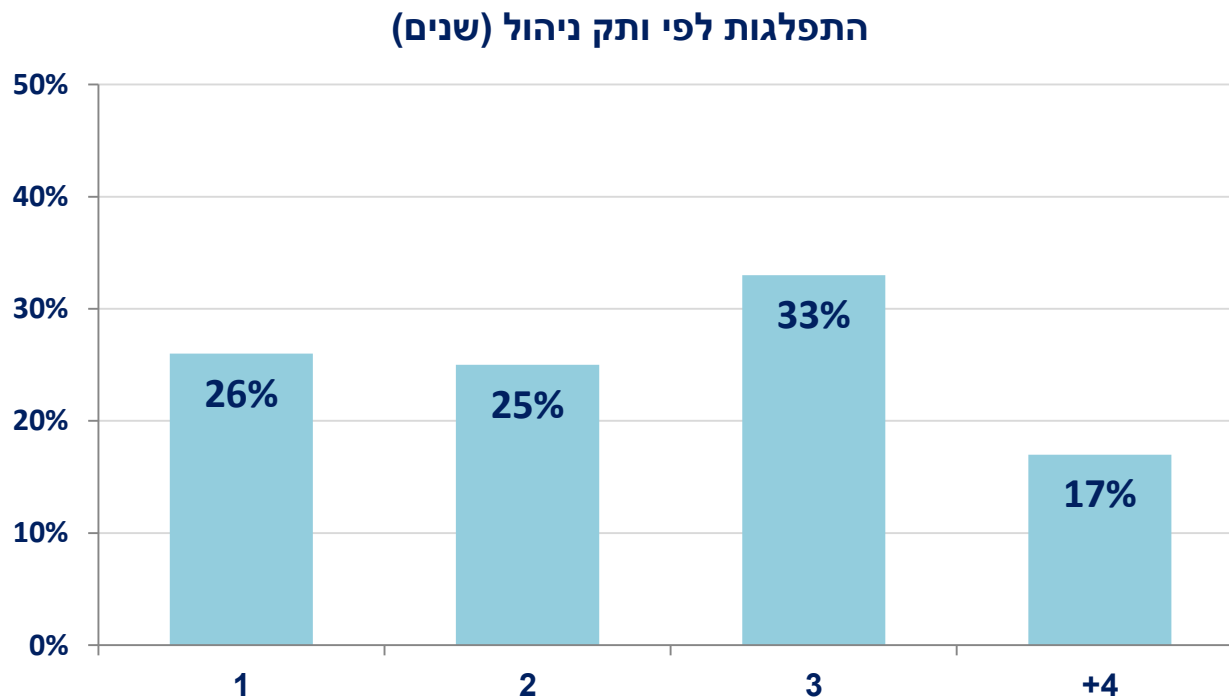
המנהלים עבדו כמורים 17.4 שנים
(ס.ת 6.7) לפני שהתחילו לנהל בית
ספר; 60% מהמנהלים עבדו כמורים
למעלה מ-15 שנים

התפלגות מנהלים לפי השכלה



רוב המנהלים בראשית דרכם הם בעלי תואר
שני: 45% במנהל חינוכי ו-38% בתחום
אחר; ל-12% מהמנהלים תואר ראשון בלבד

מי הם המנהלים בראשית דרכם? ותק בניהול



כרבע מהמנהלים נמצאים בשנת הניהול הראשונה שלהם, ורבע בשנה השנייה. כשליש
הם מנהלים בעלי ותק של 3 שנים

פרקטיקות ניהול אפקטיביות

כיצד מנהלים בראשית דרכם
מצריכים את עצמם?

- הספרות המקצועית רומזת על מספר פרקטיקות מרכזיות אשר מעצבות מנהיגות חינוכית אפקטיבית. במחקר זה פרקטיקות הניהול חולקו לשלושה נושאים עיקריים:

עיצוב תמונת עתיד ותהליכי תכנון

1

הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

2

שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3



פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מערכים את עצמם?

1

עיצוב תמונת עתיד ותהליכי תכנון

מדד I: חזון ומטרות בית הספר:

האם בשנתיים האחרונות הובלת תהליכי בנייה ועדכון של החזון הבית ספרי?
אם כן,

באיזו מידה:

א. בית הספר מקיים מפגשים עם בעלי העניין כדי לבחון את החזון ואת המטרות של בית הספר?

ב. אתה מזכיר את חזון בית הספר ומטרותיו בפורומים שונים לאורך השנה?

ג. יש הלימה בין מערכת השעות של בית הספר לבין החזון והמטרות של בית הספר?



1

עיצוב תמונת עתיד ותהליכי תכנון

מדד ו': תכנית עבודה בית ספרית:

באיזו מידה אתה:

- א. פועל לכך שהמורים יהיו מעורבים בתהליכי תכנון בית ספריים?
- ב. פועל לכך שתוכנית העבודה הבית ספרית תתמקד בשיפור הלמידה וההוראה בכיתה?
- ג. דואג למעקב אחרי יישום תכנית העבודה?

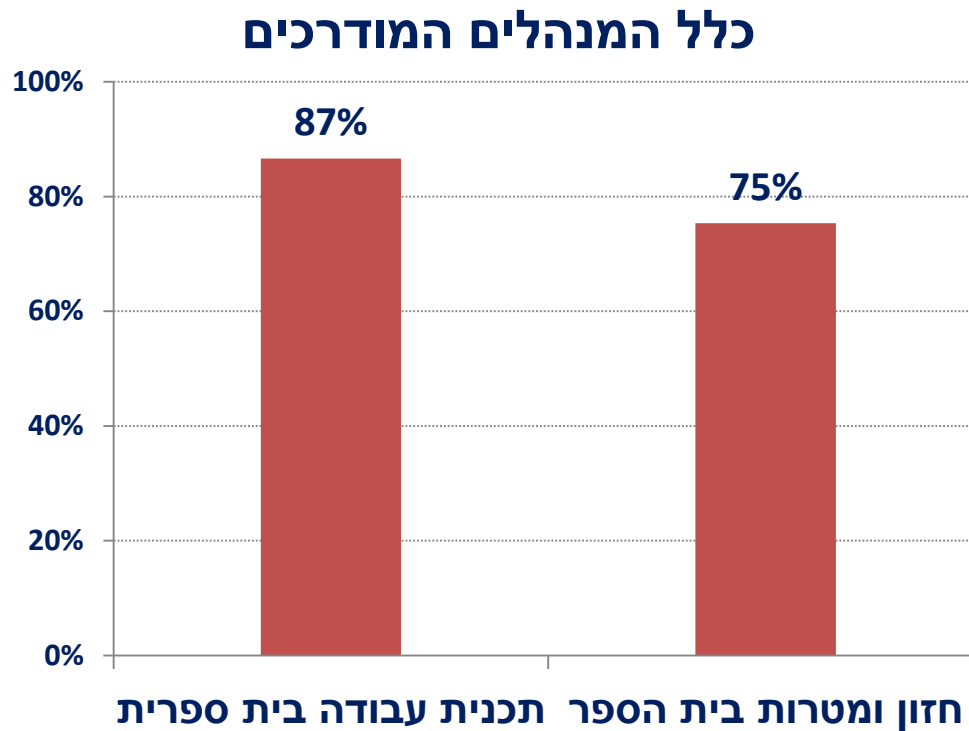


פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

עיצוב תמונת עתיד ותהליכי תכנון

1



כ- 75% מהמנהלים ציינו כי בשנתיים האחרונות הם הובילו תהליכי בנייה ועדכון של החזון הבית ספרי; מהם כ-75% דיווחו על ההיגדים במדד "חזון ומטרות בית הספר"

פרקטיקות ניהול

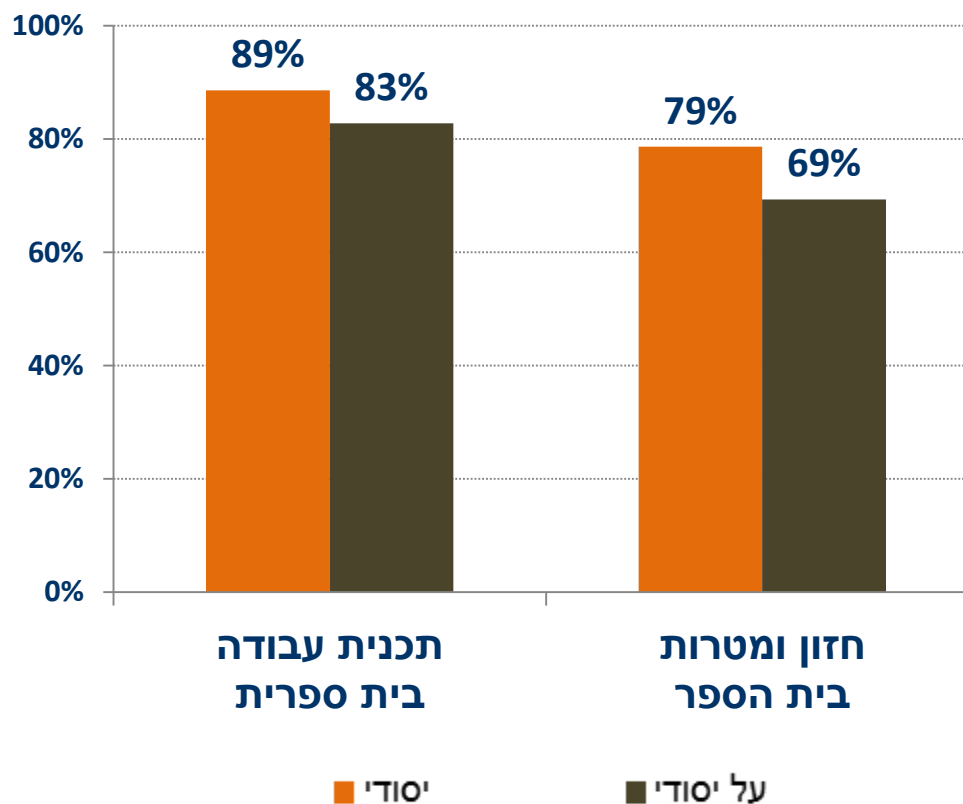
כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?



עיצוב תמונת עתיד ותהליכי תכנון

1

לפי שלב חינוך



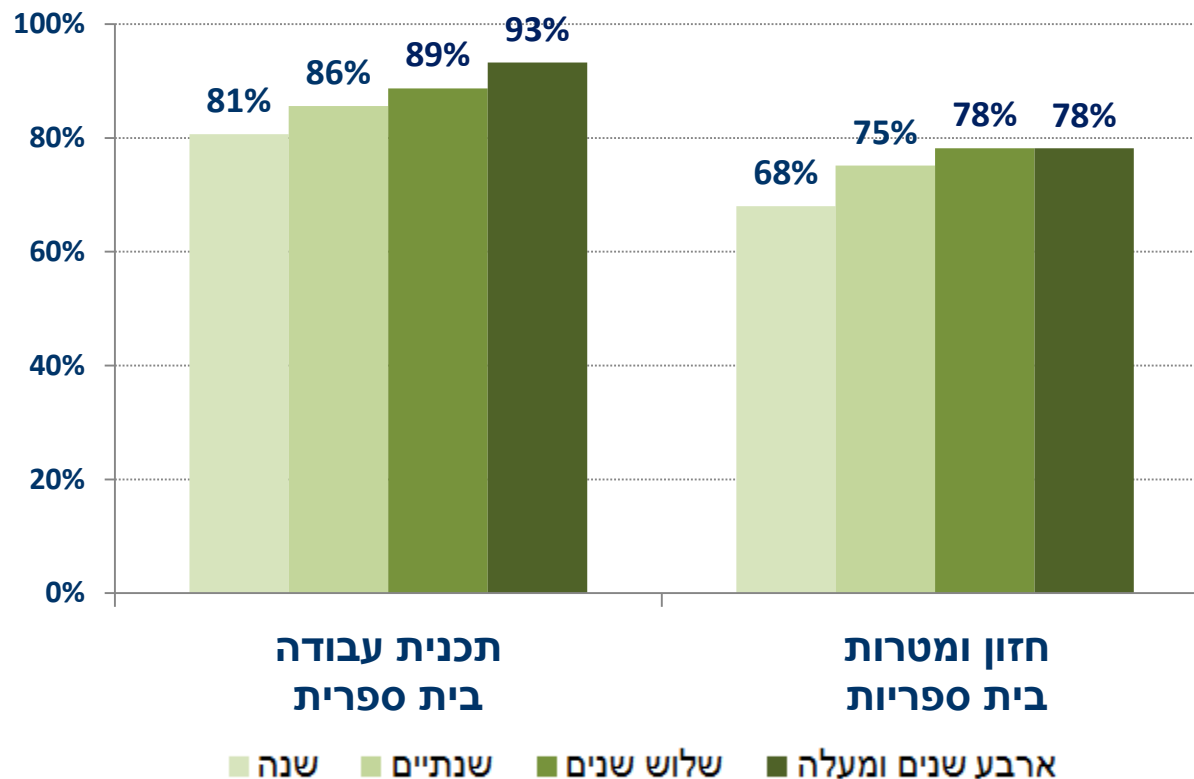
פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים הראשית דרכם מעריכים את עצמם?

1

עיצוב תמונת עתיד ותהליכי תכנון

לפי ותק בניהול



שיעור המנהלים שציינו כי בשנתיים האחרונות הובילו תהליכי בנייה ועדכון של החזון הבית ספרי עולה עם וותק הניהול - 55% מהמנהלים עם שנת ותק אחת, 71% מהמנהלים עם שתי שנות ותק וכ-90% מהמנהלים עם 3 שנות ותק ויותר



2 הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

מדד ו: הנהגת צוות ועבודת צוותים:

באיזו מידה אתה:

- א. מעודד מורים למלא תפקיד ניהולי פדגוגי בבית הספר?
- ב. משתף בעלי תפקידים בקבלת החלטות בנושאי חינוך, הוראה ולמידה?
- ג. משתף מורים בקבלת החלטות בנושאי חינוך, הוראה ולמידה?
- ד. מאציל על מורים אחריות וסמכות להוביל צוותים בתהליכים פדגוגיים?
- ה. מחזק את תחושת המסוגלות של המורים בהוראה ולמידה?
- ו. מעודד את המורים לטפח תחושת מסוגלות אישית של תלמידים?

פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מערכים את עצמם?



2

הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

מדד ו': פיתוח מקצועי של מורים:

באיזו מידה אתה:

- א. נותן מענה לצרכי הפיתוח המקצועי של כל המורים?
- ב. מתאים פיתוח מקצועי של מורים לתוכנית העבודה של ביה"ס?
- ג. עוקב אחר השתתפות המורים בתהליכי הפיתוח המקצועי?
- ד. מקצה זמן לשיתוף בלבטי ההוראה של מורים?



פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מערכים את עצמם?

2

הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

מדד וו: יוזמות פדגוגיות:

באיזו מידה אתה תומך ביוזמות פדגוגיות של המורים בדרכים הבאות:

א. הקצאת זמן לדיונים על דרכי הוראה בישיבות מורים?

ב. הקצאת משאבים נדרשים?

ג. גיוס של גורמים מחוץ לביה"ס?

ד. פיתוח מקצועי של מורים בנושאים רלוונטיים?



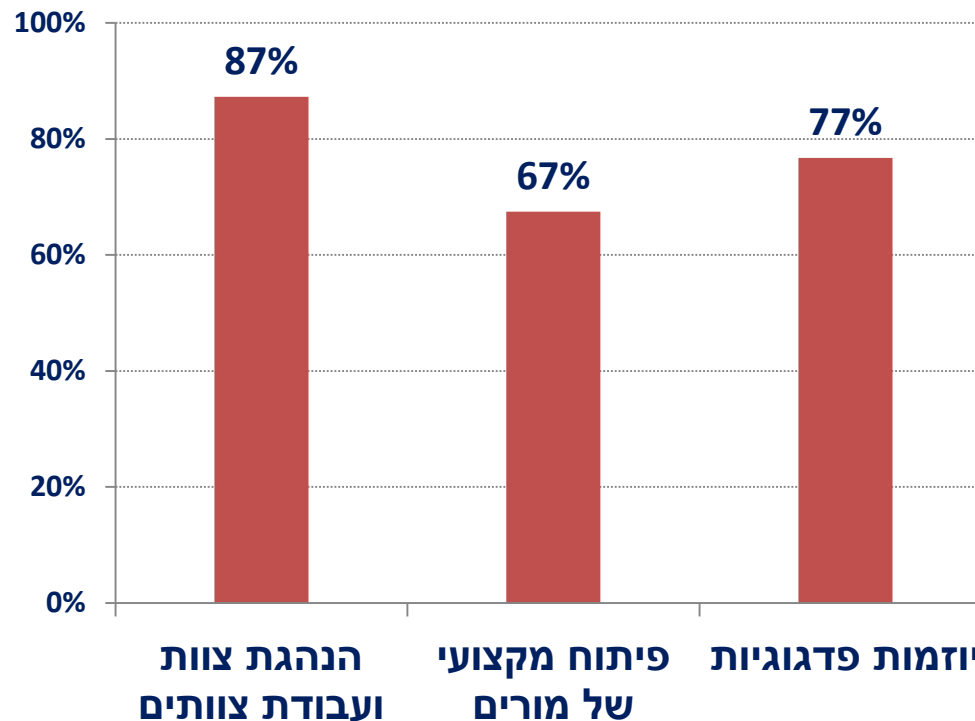
פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

2

כלל המנהלים המודרכים



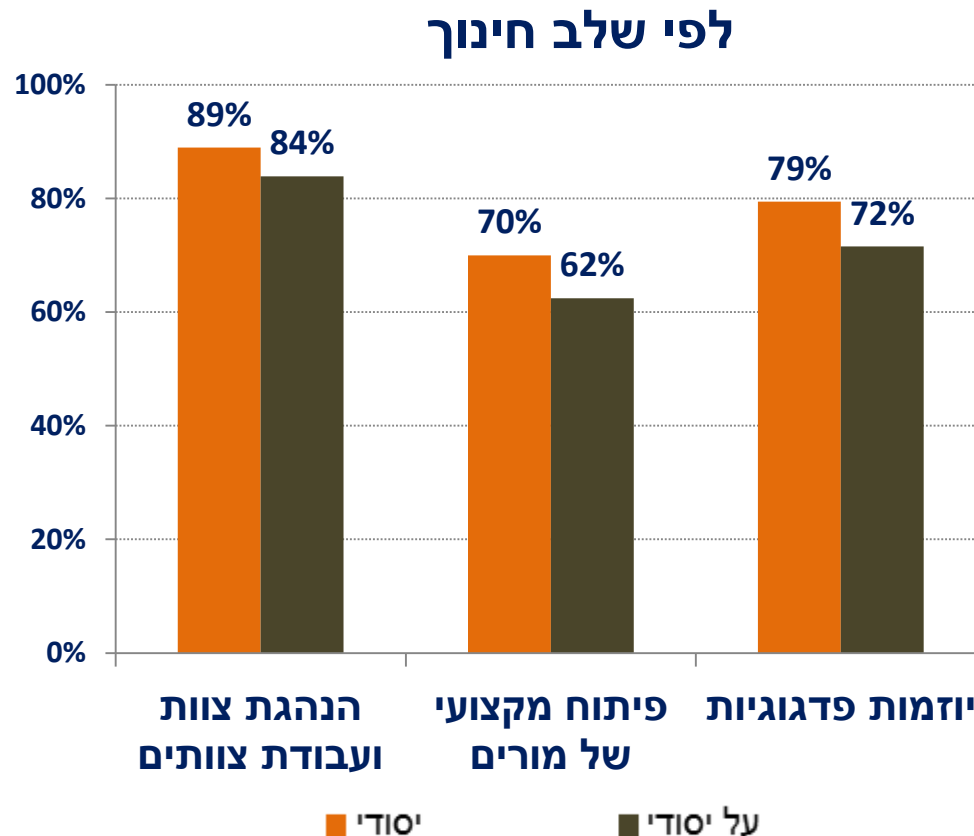


פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

2

הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי



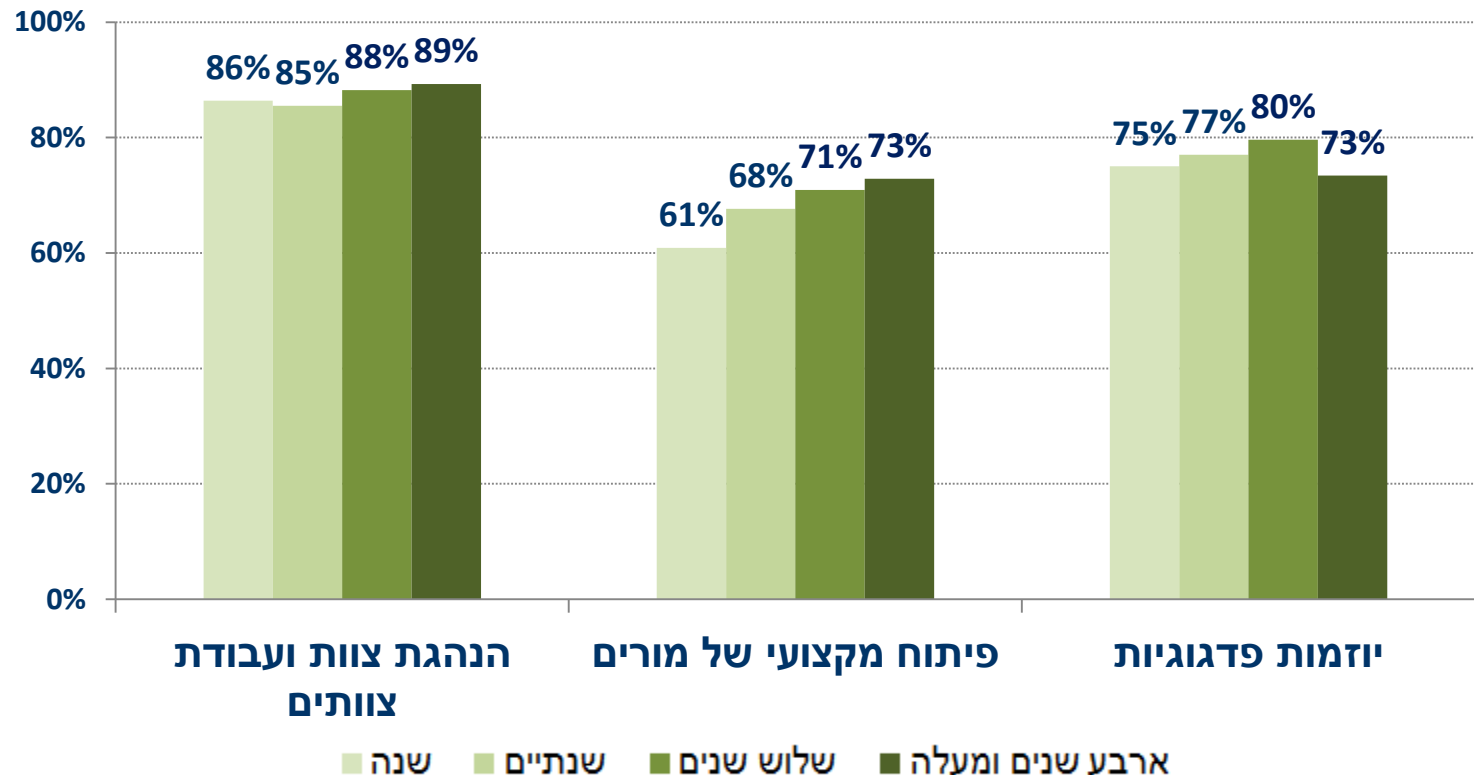
פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

2

לפי ותק בניהול





שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3

מדד ו: תרבות למידה בית ספרית:

באיזו מידה אתה:

- א. מעודד מורים לראות בטעויות הזדמנויות בעלות ערך ללמידה?
- ב. מציין מורים שעושים עבודה טובה?
- ג. מעודד מורים לתת משוב למנהל?

פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מערכים את עצמם?



שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3

מדד ו': מכוונות לאפקטיביות בית ספרית:

באיזו מידה:

- א. אתה פועל לכך שהציפיות מכלל התלמידים בבית הספר תהיינה גבוהות?
- ב. אתה פועל לכך שהתלמידים המתקשים יעמדו בהישגים הנדרשים בתכנית הלימודים?
- ג. אתה פועל לעדכון תכניות העבודה לאור הדיון בנתונים?
- ד. יעדי בית הספר ממוקדי תוצאות ברמת הלומדים?



שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3

מדד וו: מעורבות בקידום הוראה ולמידה:

באיזו מידה אתה:

- א. שותף פעיל להצגת קריטריונים לבחירת חומרי ההוראה והלמידה לבית הספר?
- ב. יודע מה מתרחש בתוך הכיתות במהלך השיעורים?
- ג. משוחח באופן קבוע עם המורים על התקדמות התלמידים בכיתותיהם?
- ד. מעודד את המורים לטפח מעורבות פעילה של תלמידים בלמידה?
- ה. מעודד את המורים לטפח כישורי חשיבה גבוהים בקרב תלמידים?
- ו. מעודד את המורים לשלב כישורי חשיבה גבוהים במבחנים בית ספריים?

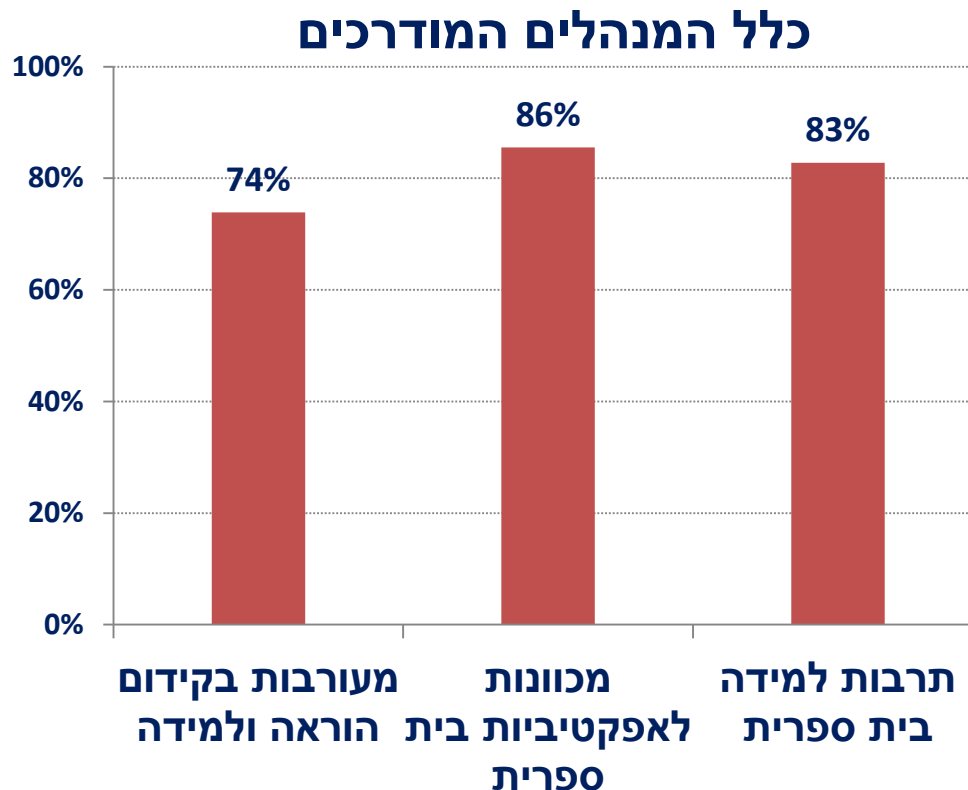


פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3



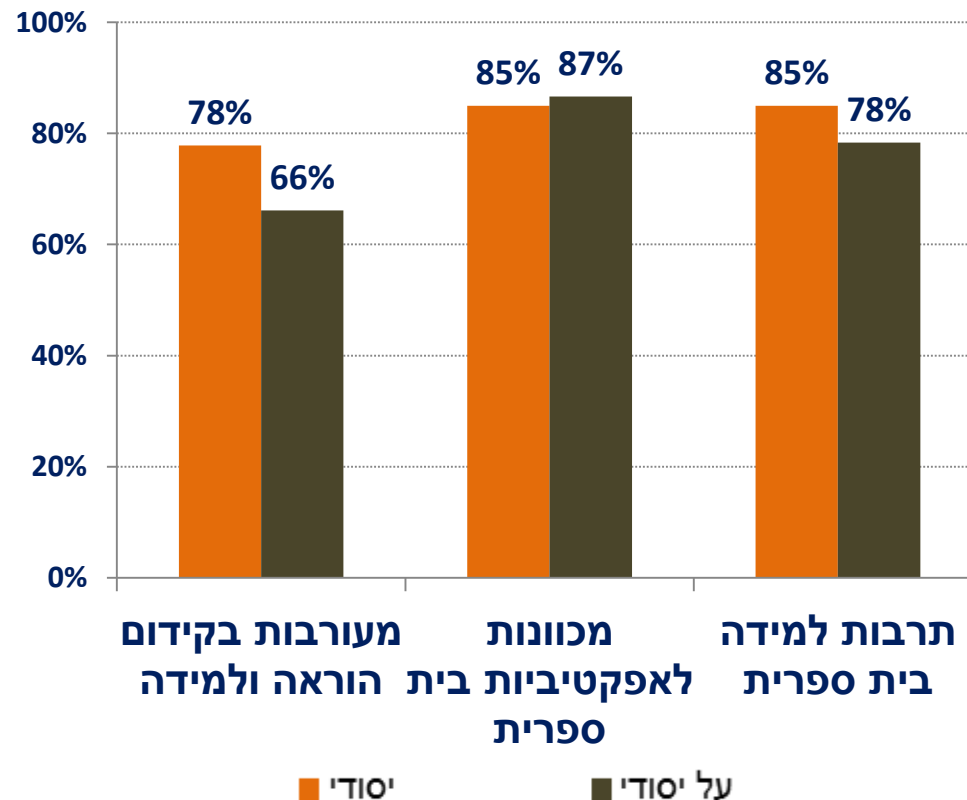
פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3

לפי שלב חינוך



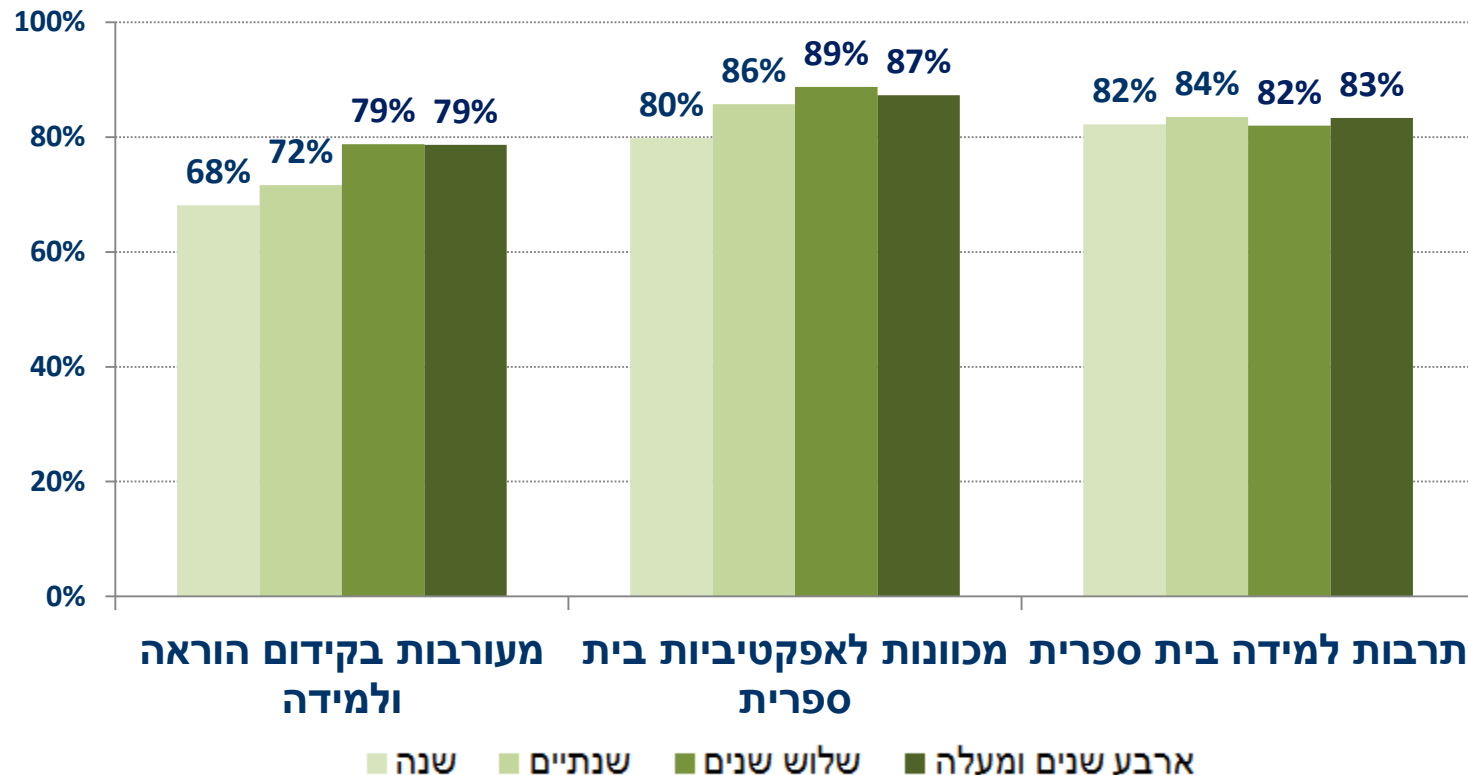
פרקטיקות ניהול

כיצד מנהלים בראשית דרכם מעריכים את עצמם?

שיפור החינוך, ההוראה והלמידה

3

לפי ותק בניהול



פרקטיקות ניהול אפקטיביות

מה ראינו עדי כה?



- **ראינו כי המנהלים דיווחו בשיעורים גבוהים יחסית כי הם נוקטים בפרקטיקות השונות שנמדדו בשאלון**
- **ראינו הבדלים ברמת הדיווח לפי שלב החינוך - ברוב המדדים, מנהלים ביסודי דיווחו בשיעורים גבוהים יותר על שימוש בפרקטיקות, בהשוואה למנהלים בעל-יסודי**
- **ראינו הבדלים ברמות הדיווח לפי ותק הניהול - ברוב המדדים, ככל שמנהלים צוברים שנות ותק בניהול בית ספר כך רמת הדיווח על המידה בה ננקטות פרקטיקות הניהול השונות גבוהה יותר**

התפתחות פרקטיקות מנהלים בראשית דרכם

כיצד אפשר להבחין בין מנהלים
אל פי דיווחיהם באמצעים השונים?

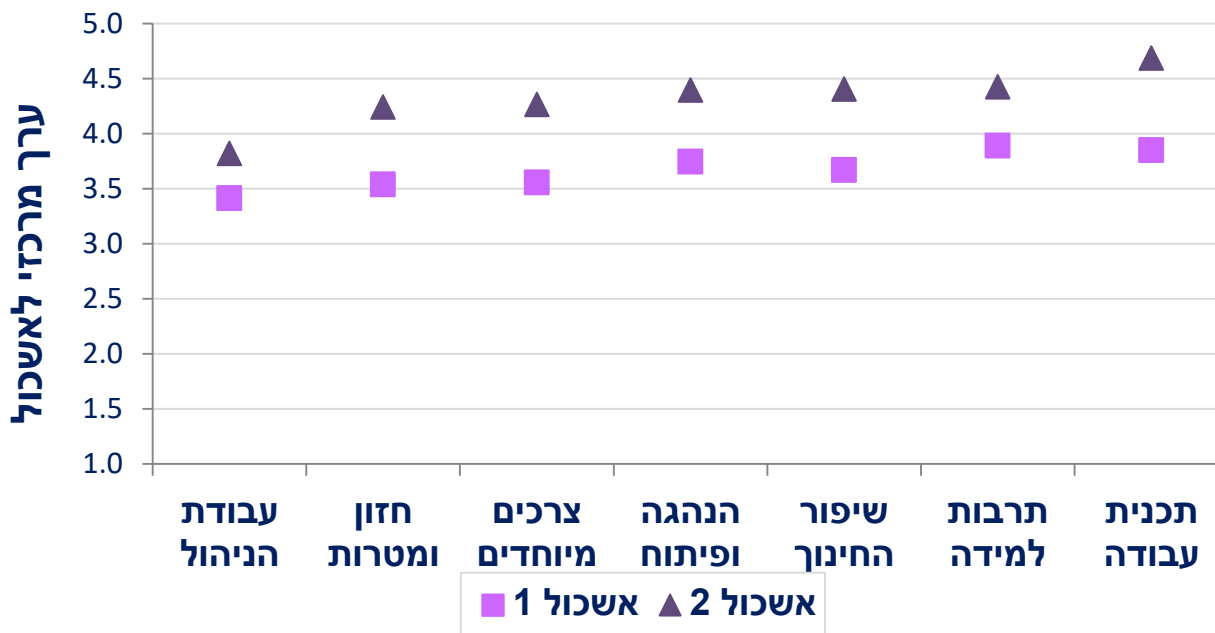
- על מנת להעמיק ולחקור את תשובות המנהלים שנסקרו, חולקו המנהלים לשתי קבוצות, באמצעות הליך סטטיסטי של ניתוח אשכולות
- הליך זה מחלק את המנהלים למספר קבוצות (אשכולות) על בסיס תשובותיהם להיגדים השונים של פרקטיקות ניהוליות (מאפיינים של מקבץ משתנים)
- האשכולות נקבעים כך שבתוך כל אשכול, השונות במקבץ המשתנים היא קטנה ככל שאפשר, והשונות בין האשכולות היא גדולה ככל שאפשר
- כך למנהלים השייכים לאשכול מסוים יש פרופיל דומה במקבץ המשתנים, ולמנהלים מאשכולות שונים יש פרופיל שונה

חלוקה לאשכולות מנהלים



- **בניתוח האשכולות עלה כי המנהלים מתחלקים לשני אשכולות:**
- **188 מנהלים באשכול 1 - מנהלים שדיווחיהם נמוכים יחסית**
- **196 מנהלים באשכול 2 - מנהלים שדיווחיהם גבוהים יחסית**

התפלגות ממוצע תשובות המנהלים על ההיגדים בתחומים של פרקטיקות ניהוליות - לפי אשכולות



חלוקה לאשכולות מנהלים

מי הם המנהלים בשני האשכולות?



- מה הם מאפייני הרקע של המנהלים באשכול 2 (הגבוה) בהשוואה לאשכול 1 (הנמוך)?
- מאפיינים בית ספריים
- **שלב חינוך** - שיעור גבוה יותר של מנהלים בבתי ספר יסודיים לעומת בתי ספר על-יסודיים
- **מגזר ופיקוח** - שיעור נמוך יותר של מנהלים בבתי ספר בפיקוח הממלכתי דתי לעומת הפיקוח הממלכתי (דוברי עברית, דוברי ערבית)
- **רקע חברתי-כלכלי** - שיעור גבוה יותר של מנהלים בבתי ספר מרקע חברתי כלכלי נמוך, ושיעור נמוך יותר של מנהלים בבתי ספר מרקע בינוני וגבוה

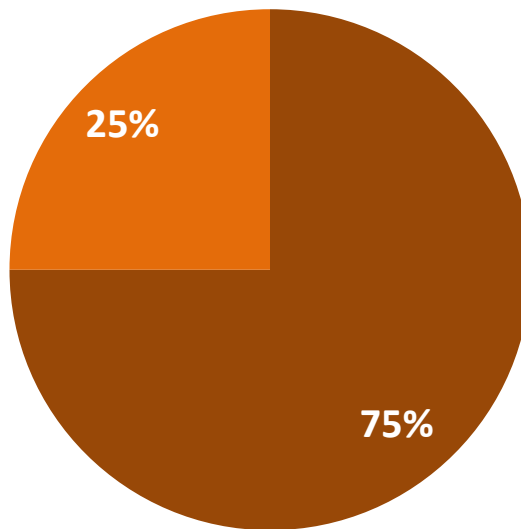
חלוקה לאשכולות מנהלים

מי הם המנהלים בשני האשכולות?



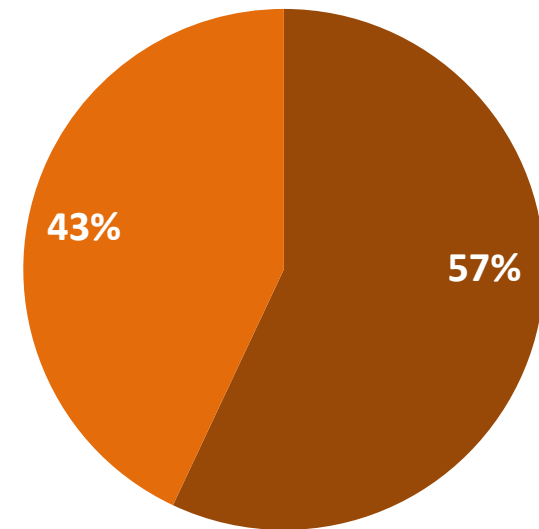
התפלגות מנהלים לפי שלב חינוך בחלוקה לאשכולות

אשכול 2



■ על יסודי ■ יסודי

אשכול 1



■ על יסודי ■ יסודי

קיים קשר בין אשכול המנהלים לבין שלב החינוך - באשכול 2 (הגבוה) שיעור המנהלים בבתי ספר יסודיים גבוה משיעורם באשכול 1 (הנמוך)

חלוקה לאשכולות מנהלים

מי הם המנהלים בשני האשכולות?



- מה הם מאפייני הרקע של המנהלים באשכול 2 (הגבוה) בהשוואה לאשכול 1 (הנמוך)?

מאפיינים אישיים

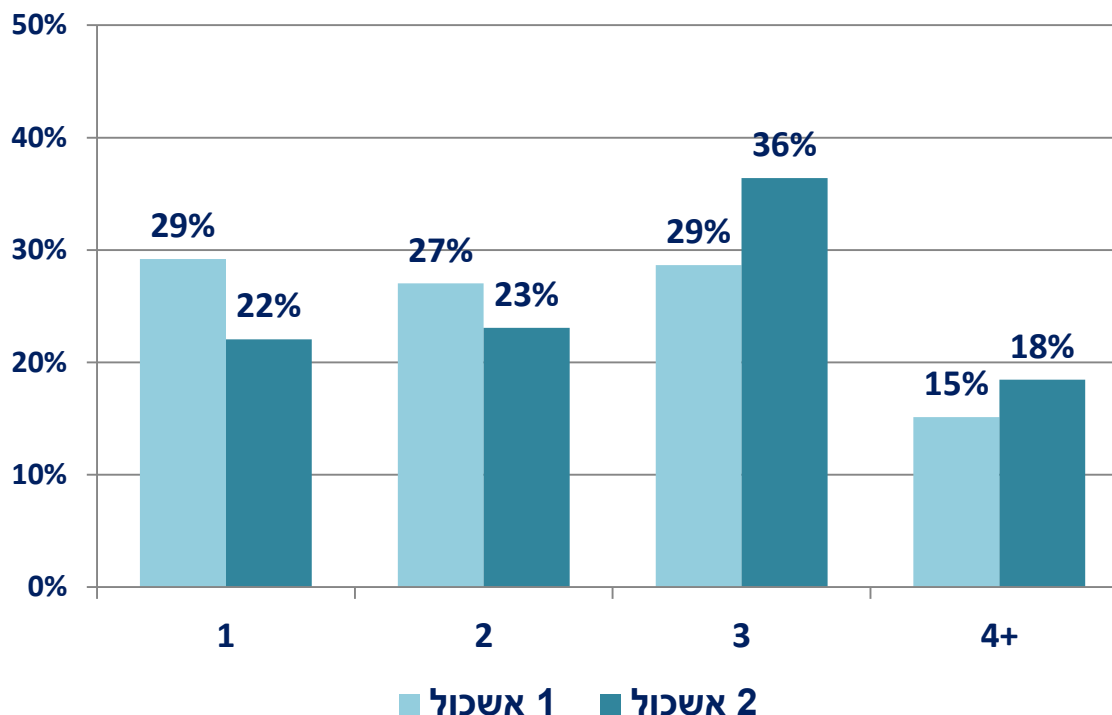
- **גיל** - ממוצע הגיל הזה
- **מגדר** - שיעור מעט גבוה יותר של נשים (ב-5%)
- **ותק הוראה** - ממוצע שנות הותק כמורה מעט גבוה יותר (בשנה אחת)

חלוקה לאשכולות מנהלים

מהי התפלגות ותק ניהול לפי אשכולות?



התפלגות לפי ותק ניהול (שנים) בחלוקה לאשכולות



נראה כי קיים קשר בין אשכול המנהלים לבין שנות הוותק בניהול - באשכול 2 ("הגבוה") שיעור המנהלים בעלי ותק של 3 שנים ויותר גבוה משיעורם באשכול 1 ("הנמוך")

התפתחות מנהלים בראשית דרכם

מודל רגרסיה לוגיסטית



- התפתחות המנהלים לאורך שנות הניהול הראשונות נבדקה באמצעות מודל של רגרסיה לוגיסטית
- המודל מנבא את שיוך המנהל לאשכול 2 על פי משתני הרקע הבית ספריים ומשתני הרקע האישיים
 - **בית ספריים:** מגזר, פיקוח, רמה חברתית-כלכלית
 - **אישיים:** גיל, מגדר, ותק כמורה, ותק ניהול
- על מנת להתחשב בהשפעה של ההדרכה שמקבלים מנהלים בראשית דרכם במכון אבני ראשה (וכחלק מהמחקר הכולל) נכללו בניתוח הרגרסיה רק מנהלים אשר קיבלו שנות הדרכה בהתאם לוותק שצברו

התפתחות מנהלים בראשית דרכם

מוצל רגרסיה פואיסטית



תוצאות הרגרסיה הלוגיסטית לניבוי אשכול המנהל:

אפקט	דרגות חופש	חי בריבוע	p.v.
מגזר שפה ופיקוח	2	8.8660	0.0119
שלב חינוך	1	21.9706	<0.0001
רמה חברתית-כלכלית של ביה"ס	2	6.0522	0.0485
מגדר	1	0.5164	0.4724
ותק הוראה	1	0.4464	0.5041
ותק בניהול ושנות הדרכה	3	12.1704	0.0068

המודל הסביר 19% מהשונות בנתונים והצליח לשייך נכון 62% מהמנהלים

התפתחות מנהלים בראשית דרכם

מוצל רגרסיה לוגיסטית



תוצאות הרגרסיה הלוגיסטית :

רווח סמך ברמת סמך 95%	יחס סיכויים ביחס לשנת ותק אחת ושנת הדרכה אחת	ותק בניהול ושנות הדרכה:
(0.557 , 2.159)	1.096	שתי שנות ותק ושתי שנות הדרכה
(1.294 , 4.678)	2.461	שלוש שנות ותק ושתי שנות הדרכה
(1.273 , 6.101)	2.786	ארבע שנות ותק ומעלה ושתי שנות הדרכה

התפתחות מנהלים בראשית דרכם

מאזל רגריסיה פולאסיט



תוצאות הרגריסיה הלוגיסטית :

משתני רקע	יחס סיכויים	רווח סמך ברמת סמך 95%
שלב חינוך:		
יסודי מול על יסודי	3.811	(2.178 , 6.667)
רקע חברתי כלכלי:		
גבוה מול נמוך	0.450	(0.207 , 0.981)
בינוני מול נמוך	0.431	(0.217 , 0.855)
מגזר ופיקוח:		
ערבית מול עברית מ"מ	0.703	(0.321 , 1.542)
עברית ממ"ד מול עברית מ"מ	0.321	(0.157 , 0.679)

התפתחות מנהלים בראשית דרכם

מה ראינו עד כה?



- ראינו כי אפשר לחלק את המנהלים לשני אשכולות:
אשכול שכולל מנהלים שדיווחו על רמה נמוכה יותר של פרקטיקות ניהול איכותיות, ואשכול הכולל מנהלים שדיווחו על רמה גבוהה יותר
- ראינו כי הסיכוי שמנהל יהיה שייך לאשכול המייצג רמה גבוהה יותר של פעילות ניהולית טובה, גדל ככל שוותק המנהל (ושנות ההדרכה) גדלים, כאשר נקודת השינוי המובהקת היא השנה השלישית בניהול

מה חושבים המורים?

על מנת ללמוד על נקודות המבט של המורים נשאלו המורים
על תפיסותיהם את המתרחש בבית הספר בנוגע למספר
נושאים:

1 הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

2 שיפור החינוך, הוראה והלמידה

3 התמקדות ביחיד

4 קשרי גומלין עם הקהילה

מה חושבים המורים?



- חלק ממדדי המורים מתייחסים (באופן ישיר או עקיף) לפרקטיקות הניהול של המנהלים, והשאר מתייחסים לפרקטיקות ההוראה של המורים
- בטבלה הבאה מתוארת חלוקה של המדדים לכאלו המתייחסים לפרקטיקות ניהול וכאלו המתייחסים לפרקטיקות הוראה. חלוקה זו חוצה את הנושאים השונים בהם עוסק השאלון

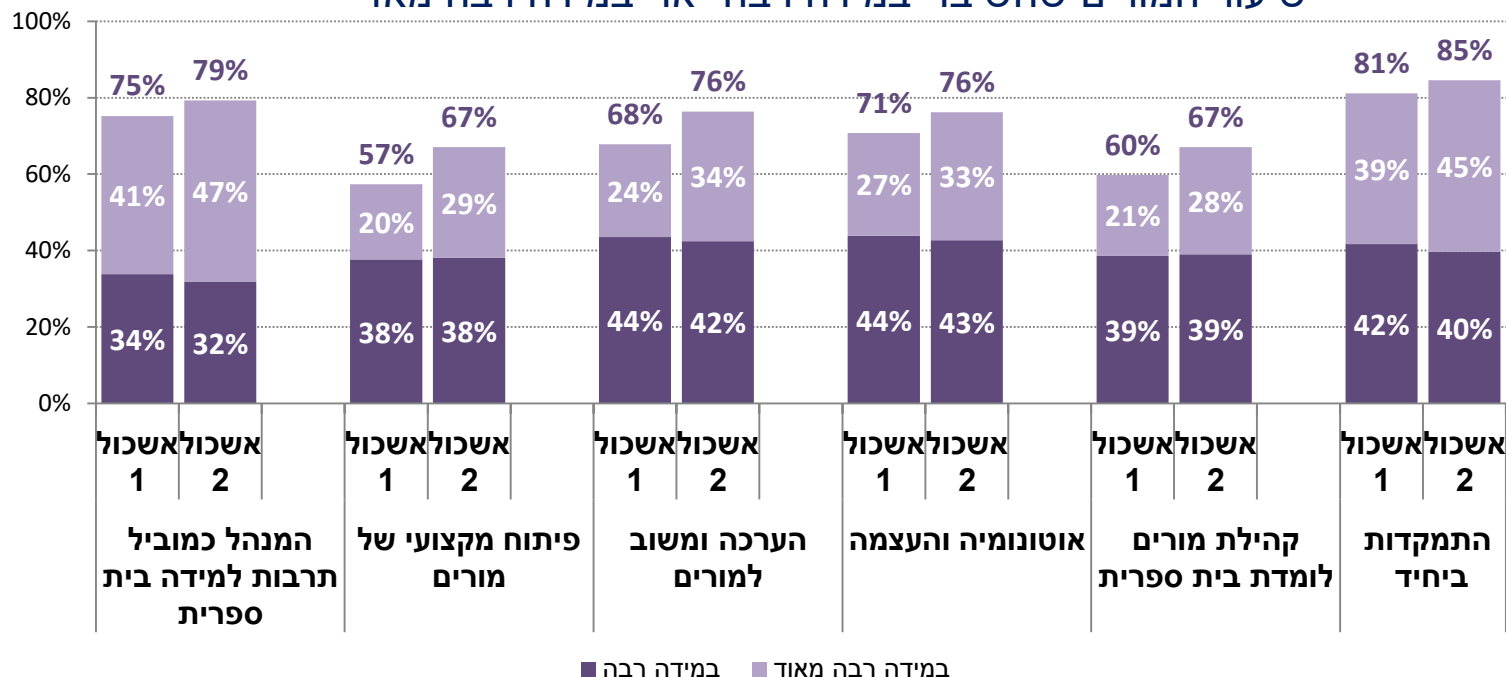
פרקטיקות הוראה	פרקטיקות ניהול
תהליכי הוראה ולמידה התייחסות הוליסטית ורב ממדית לתלמידים קשר עם ההורים לגבי תפקוד ילדם	המנהל כמוביל תרבות למידה בית ספרית פיתוח מקצועי של מורים הערכה ומשוב למורים אוטונומיה והעצמה קהילת מורים לומדת בית ספרית התמקדות ביחיד

מה חושבים המורים? מדדי המורים על פרקטיקות ניהול בבית הספר - לפי אשכולות מנהלים



נתוני מדדי המורים על פרקטיקות ניהול בבית הספר - לפי אשכולות מנהלים

שיעור המורים שהשיבו "במידה רבה" או "במידה רבה מאוד"

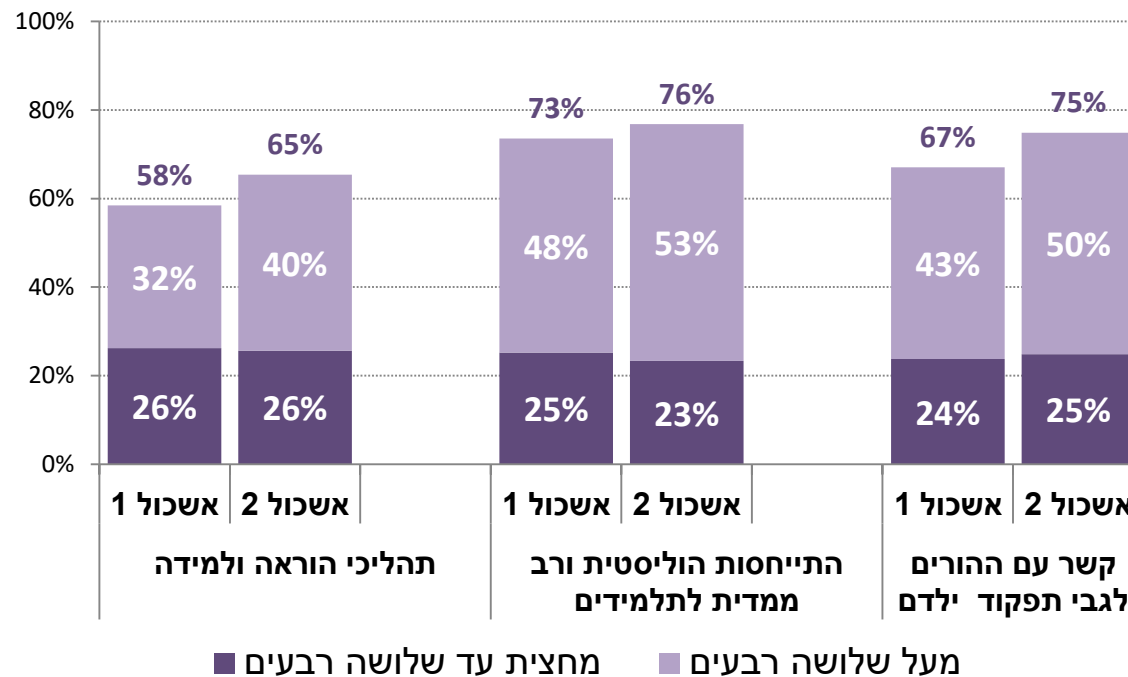


מה חושבים המורים? מדדי המורים לפי אשכולות מנהלים



נתוני מדדי המורים על פרקטיקות הוראה בבית הספר - לפי אשכולות מנהלים

שיעור המורים שהשיבו "מחצית עד שלושה רבעים מהמורים" או
"מעל שלושה רבעים מהמורים"



מה חושבים המורים? מודל רגרסיה לוגיסטית



- הקשר בין דיווחי המנהלים לבין דיווחי המורים נבדק גם הוא באמצעות מודל רגרסיה לוגיסטית, בו אשכול המנהל מנובא מתוך דיווחי המורים ובהינתן משתני רקע שנמצאו מובהקים בניתוח הקודם
- מדדי המורים קובצו לארבעת הנושאים של השאלון, וחושב ערך אחד לכל נושא: הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי; שיפור החינוך, ההוראה והלמידה; התמקדות ביחיד; קשרי גומלין עם הקהילה
- נעשה שימוש בשיטת stepwise בה מוכנסים המשתנים המנבאים בזה אחר זה למודל הרגרסיה, אולם רק משתנים הנמצאים מובהקים נשמרים במודל

מה חושבים המורים? מודל רצפי רצפי רצפי



■ **בניתוח זה נמצאו חמישה משתנים מובהקים:**

- **הנושא "הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי" (מתוך ארבעת הנושאים בשאלון המורים)**
- **הותק הניהולי (שנות הדרכה) של המנהל**
- **שלושת משתני הרקע של בית הספר (שלב חינוך, מגזר/פיקוח ורקע חברתי-כלכלי)**

מה חושבים המורים? מודל רגרסיה לואיסטית



ממצאי הרגרסיה:

- מבין ארבעת הנושאים הניהוליים-פדגוגיים בהם עסק שאלון המורים, הגורם שמנבא הכי טוב את שיוך המנהל לאשכול הוא שיפוטי המורים לגבי תפקוד המנהל בהיבט המנהיגותי ובהקשר של הפיתוח המקצועי של הצוות
- במקרה זה, היחס בין הסיכוי להיכלל באשכול 2 לבין הסיכוי להיכלל באשכול 1 גדול פי 17 בערך עבור מנהלים שקיבלו ציון מושלם במדד בהשוואה למנהלים שקיבלו את הציון הנמוך ביותר

- **המחקר הנוכחי עסקנו בפרקטיקות הניהול של מנהלי בתי ספר בראשית דרכם - כיצד המנהלים תופסים את עולמם ודרכי עבודתם, וכיצד תפיסות אלו מתפתחות לאורך השנים הראשונות לכהונתם**
- **מנתוני המחקר עולה כי המנהלים דיווחו בשיעורים גבוהים יחסית על שימוש בפרקטיקות ניהול איכותיות**
- **אולם, קיימת שונות בין המנהלים. שונות זו מוסברת בחלקה על ידי המאפיינים של בתי הספר אותם הם מנהלים, כמו שלב החינוך והרקע החברתי-כלכלי של התלמידים. המאפיינים האישיים מגדר, גיל וותק הוראה, לא נמצאו מבחינים בין דיווחי המנהלים**

- אחד הממצאים המעניינים הוא בנוגע להתפתחות פרקטיקות המנהלים בשנים הראשונות לניהולם. נמצא כי מנהלים בעלי ותק של שלוש שנים ויותר, דיווחו על רמה גבוהה יותר של פרקטיקות ניהול איכותיות בהשוואה למנהלים הנמצאים בשנה הראשונה והשנייה שלהם בתפקיד
- מנהלים שדיווחו על רמה גבוהה יחסית של פרקטיקות ניהוליות - גם המורים בבית ספרם דיווחו עליהם כבעלי פרקטיקות ניהוליות גבוהות יחסית (ממצא זה נותן תוקף לדיווחים העצמיים של המנהלים)
- בנוסף, נתוני המחקר רומזים על קשר חיובי בין דיווחי המורים על פרקטיקות הוראה איכותיות בבית הספר לבין דיווחי מנהליהם על שימוש בפרקטיקות ניהול איכותיות

תודה רבה!



הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך
<http://rama.education.gov.il>

אופן חישוב המדדים

עאלון האנהלס



- המנהלים התבקשו לציין באיזו מידה הם פועלים באופן המתואר בהיגד, וזאת על סולם בן חמש דרגות הנע מ'במידה רבה מאוד' ועד 'כלל לא'
- מנהלים שציינו את שני הערכים הגבוהים "במידה רבה" או "במידה רבה מאד" סווגו כמדווחים על הפרקטיקה המתוארת בהיגד, וחושב שיעורם באחוזים
- בעזרת הליך סטטיסטי של ניתוח גורמים סווגו מרבית ההיגדים למדדים ולנושאים
- ערך כל מדד חושב כממוצע אחוזי המדווחים על ההיגדים המרכיבים את המדד

אופן חישוב המדדים

אלפון האוריס



- בהיגדים העוסקים בפרקטיקות הניהול של המנהל, המורים התבקשו להשיב בסולם בן 5 דרגות הנע מ"במידה רבה מאד" עד "כלל לא"
- בנוגע לפרקטיקות הוראה, המורים התבקשו לציין את אחוז המורים בבית הספר המבצעים את המתואר בהיגד בסולם בן 4 רמות: "עד כרבע מהמורים", "עד כמחצית מהמורים", "עד כשלושה רבעים מהמורים" ו"מעל שלושה רבעים מהמורים"
- מורים שציינו את שני הערכים הגבוהים בכל סולם סווגו כמדווחים על הפרקטיקה המתוארת בהיגד, וחושב שיעורם באחוזים
- ההיגדים סווגו למדדים ולנושאים, ערכי כל מדד חושבו כממוצע אחוזי המדווחים על ההיגדים המרכיבים את המדד