

שביעות רצון ועמדות מנהלי בתי ספר מתפקידם: תמונת מצב



תשע"ה-תשע"ט



תמוז תשפ"א ■ יולי 2021

צוות המחקר (ראמ"ה):

ד"ר דנה אביטל, מנהלת תחום הערכת פרויקטים

ד"ר טל רז, מנהלת אגף סקרים והערכת פרויקטים

תוכן העניינים

מבוא: שביעות רצון ועמדות מנהלי בתי ספר כלפי תפקידם.....	4
רקע.....	4
שיטה.....	4
אופן הצגת הנתונים בדוח.....	7
פירוט הממצאים.....	8
א. חלוקה לפי מגזר שפה ושלב גיל.....	9
ב. חלוקה לפי שלב גיל ופיקוח.....	13
ג. חלוקה לפי רקע חברתי-כלכלי.....	17
ד. חלוקה לפי שלב גיל ורקע חברתי-כלכלי בקרב מנהלים דוברי עברית.....	19
סיכום: שביעות רצון ועמדות מנהלי בתי ספר כלפי תפקידם.....	22

מבוא: שביעות רצון ועמדות מנהלי בתי ספר כלפי תפקידם

רקע

לפי מסמך "הסטנדרט לניהול בתי ספר בישראל", מנהל בית הספר הוא המנהיג החינוכי, הסמכות המקצועית המובילה את בית הספר להגשים את יעדיו החינוכיים.¹ כלומר, תפקידם המרכזי של מנהלי בתי ספר הוא להנהיג חינוכית ופדגוגית את בית הספר כדי לשפר את רמת החינוך והלמידה של התלמידים כולם,¹ ומכאן שמדובר בתפקיד בעל חשיבות מכרעת להצלחתו של בית הספר.²

בפועל, מנהלי בתי הספר בישראל מתמודדים עם אתגרים רבים ומורכבים, המושפעים ממכלול תמורות ושינויים החלים ללא הרף בסביבתם,³ וכל זאת תוך דרישה לעמידה בתפוקות, ודרישה לשיפור האקלים החינוכי וההישגים הלימודיים לפי סטנדרטים ארציים ובינלאומיים. מכיוון שבתי הספר נמצאים במציאות דינמית ומשתנה, תפקידו של מנהל בית הספר הוא תפקיד עמוס ומורכב המתאפיין ברמה גבוהה של אי-ודאות, בחוסר יציבות ובעיסוק מתמיד באירועים רבים שלעיתים מתנגשים אלו באלו.^{4, 5} הצלחה בהתמודדות עם מאפיינים אלה, תוך עמידה בדרישות הסביבה, קשורה בין היתר גם במידת **שביעות רצונו של המנהל מעבודתו**, אשר בתורה קשורה בגורמי אקלים מגוונים.⁶

דוח זה בוחן את **שביעות הרצון של מנהל בית הספר** ומציג את נתוני תשע"ט לגבי עמדות המנהלים כלפי תפקידם, שביעות רצון המנהלים מתפקידם ותפיסת יכולתם להפעיל ולבצע תהליכי שינוי בבית הספר. בנוסף, נתונים אלה מוצגים גם בהשוואה לאורך שנים (תשע"ה–תשע"ט).

שיטה

הדוח הנוכחי מציג היבטים הקשורים לשביעות הרצון של מנהל בית הספר בשנה"ל תשע"ט. לשם השוואה, וכאשר ניתן, יוצגו גם נתונים משנים קודמות, תשע"ה–תשע"ח.

המידע המובא בדוח זה מתבסס על ראיונות טלפוניים עם מנהלי בתי ספר. הנתונים נאספו במסגרת סקרי האקלים והסביבה הפדגוגית במיצ"ב (מדדי יעילות וצמיחה בית ספרית). המיצ"ב הוא מערכת מדדים בית

¹ משרד החינוך (2007). הסטנדרט לניהול בתי ספר: טיוטה פנימית למסמך מדיניות.

² Murphy, J., Elliott, S., Goldring, E., & Porter, A. (2006). *Learning-centered leadership: A conceptual foundation*. Report for The Wallace Foundation.

³ אבני ראשה (2008). תפיסת תפקידו של מנהל בית ספר במדינת ישראל. דו"ח ועדה מקצועית לגיבוש המלצות למדיניות משרד החינוך.

⁴ Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Report prepared for AERA.

⁵ אבני ראשה (2008). מנהלי בתי ספר בישראל: התפתחות ולמידה בתפקיד. דו"ח ועדה מקצועית לגיבוש המלצות למדיניות בנושא התפתחות ולמידה של מנהלי בתי ספר בישראל.

⁶ פרידמן, י' (1995). שחיקת מנהל בית הספר: המושג ורכיביו. מגמות, ל"ז (1-2), עמ' 122-135.

ספריים שמטרתה לספק מידע למנהל ולצוותים הפדגוגיים בבתי הספר על תפקוד בית ספרם במגוון נושאים. דוח זה מתמקד בהיבטים הקשורים לשביעות הרצון ולעמדות של מנהלי בתי הספר כלפי תפקידם. מודל המיצ"ב תוכנן ונבנה כך שייכללו בו מבחני הישגים המשקפים את התוצרים הקוגניטיביים של הלמידה, והוא מלווה בסקרי אקלים בית ספריים וסביבה פדגוגית, המשקפים את ההיבטים החברתיים-רגשיים-פדגוגיים. מידע רחב זה (לצד מידע ממקורות נוספים) נועד לסייע לבתי הספר לנטר את התהליך הלימודי הבית ספרי במקצועות הליבה ואת האקלים הבית ספרי הרגשי-חברתי שבו מתרחשת הלמידה. סקרי האקלים והסביבה הפדגוגית במיצ"ב נועדו לספק תמונת מצב מפורטת בנוגע להיבטים שונים של האקלים החברתי ושל התהליכים הפדגוגיים בבתי הספר. הסקרים עוסקים בטווח רחב של נושאים מחיי בית הספר, המשקפים את מגוון התהליכים החינוכיים והלימודיים החיוניים לעשייה חינוכית איכותית. השאלונים והסקרים פותחו על ידי הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך (ראמ"ה).

בחירת ההיבטים הנבדקים בשאלונים התבססה על מספר מקורות: קבוצות מיקוד עם מורים ומנהלים, דיונים עם גורמים מוסמכים במטה משרד החינוך, היועצות עם חוקרים מהאקדמיה וסקירה של ספרות עדכנית. פרטים נוספים על סקרי האקלים והסביבה הפדגוגית אפשר למצוא באתר ראמ"ה (פרטים על מתכונת המיצ"ב אפשר למצוא באתר ראמ"ה <http://rama.education.gov.il>).

כאמור, דוח זה מתמקד במידע שנאסף ממנהלי בתי ספר בישראל, העוסק במידת שביעות רצונם מתפקידם ומהסביבה הניהולית שבה הם פועלים, והוא מתבסס על ראיונות טלפוניים עם מנהלי בתי ספר שנערכו בשנים תשע"ה-תשע"ט (פברואר-אפריל). המנהלים שהשתתפו בראיונות מהווים מדגם מייצג של כלל בתי הספר דוברי העברית ודוברי הערבית בפיקוח הממלכתי והממלכתי-דתי, בבתי ספר יסודיים, בחטיבות ביניים ובחטיבות עליונות (גודל המדגם הוא כשליש מבתי הספר בכל שנה, בהתאמה לדגימת המיצ"ב). מספר המשיבים לשאלונים בכל שנה ושיעורם מפורטים בלוח 1 (בעמוד הבא):

לוח 1: מספר ושיעור המנהלים שהשיבו על שאלוני האקלים והסביבה הפדגוגית בחלוקה לפי שנה, שכבת גיל ומגזר שפה (תשע"ה-תשע"ט)

קבוצה	דוברי עברית	דוברי ערבית	כלל בתי הספר
תשע"ט			
יסודי	מס' משתתפים	345	114
	שיעורי השבה	75%	72%
חט"ב	מס' משתתפים	86	37
	שיעורי השבה	77%	74%
חט"ע	מס' משתתפים	176	46
	שיעורי השבה	72%	67%
תשע"ח			
יסודי	מס' משתתפים	422	136
	שיעורי השבה	91%	97%
חט"ב	מס' משתתפים	89	36
	שיעורי השבה	71%	80%
חט"ע	מס' משתתפים	208	73
	שיעורי השבה	92%	93%
תשע"ז			
יסודי	מס' משתתפים	438	144
	שיעורי השבה	96%	96%
חט"ב	מס' משתתפים	127	52
	שיעורי השבה	95%	98%
חט"ע	מס' משתתפים	208	65
	שיעורי השבה	90%	82%
תשע"ו			
יסודי	מס' משתתפים	390	128
	שיעורי השבה	89%	86%
חט"ב	מס' משתתפים	77	34
	שיעורי השבה	93%	85%
חט"ע	מס' משתתפים	185	53
	שיעורי השבה	77%	72%
תשע"ה			
יסודי	מס' משתתפים	402	123
	שיעורי השבה	92%	91%
חט"ב	מס' משתתפים	76	30
	שיעורי השבה	79%	71%
חט"ע	מס' משתתפים	180	55
	שיעורי השבה	87%	85%

אופן הצגת הנתונים בדוח

השאלון

השאלון למנהלים עוסק בנושאים שונים. בכל אחד מנושאים אלו הוצגו למשיבים כמה היגדים המתארים היבטים שונים של אותו נושא. בדרך כלל התבקשו המשיבים לציין באיזו מידה הם מסכימים עם הנאמר בהיגד, על סולם בן חמש דרגות הנע מ"מאוד לא מסכים" (1) ועד "מסכים מאוד" (5). לצורך הדיווח על הממצאים סווגו המשיבים שציינו את שני הערכים הגבוהים ביותר בסולם (4 או 5) כמסכימים עם ההיגד, וחושב שיעורם (באחוזים). במקרים אחרים הוצגו למשיבים היגדים המתארים היבטים "שליליים" של הנושא הנבדק. לצורכי הדיווח בדוח הם נוסחו מחדש, כך שערך גבוה יותר בהיגד ישקף מצב רצוי, בדומה ליתר ההיגדים. במקרים אלה מובא מתחת ללוחות או לתרשימים בדוח הנוסח המקורי של ההיגד בשאלון.

מדדים

לכל נושא חושב מדד מסכם, המורכב ממספר היגדים המוצגים מתחת לשם המדד. המדד מתאר את התמונה העולה מדיווחי המשיבים באותו נושא, והוא חושב כממוצע של אחוזי המסכימים עם ההיגדים השונים המתארים את הנושא. בהתאמה, ערכי המדד נעים בין 0 ל-100. בטבלאות המתארות התפלגות של אפשרויות תשובה שונות שניתנו למשיבים פירוט האחוזים אינו מסתכם ב-100% בשל עיגול ספרות אחרי הנקודה העשרונית.

הצגת הנתונים

תחילה מוצגים ממצאי תשע"ט ולאחר מכן, כאשר אפשר, מוצגת השוואה בין נתוני תשע"ט לנתוני תשע"ה–תשע"ח. בנוסף, הנתונים מוצגים לפי שלבי גיל: יסודי (כיתות ה'–ו'), חטיבות ביניים (כיתות ז'–ט') וחטיבות עליונות (כיתות י'–י"א) לכלל בתי הספר וכן בחלוקה לפי מגזר שפה (בתי ספר דוברי עברית ובתי ספר דוברי ערבית), בחלוקה לפי פיקוח (ממלכתי וממלכתי-דתי) ורקע חברתי-כלכלי (נמוך, בינוני, גבוה).

בעת קריאת הנתונים חשוב לזכור כי הם מייצגים תפיסות ועמדות **סובייקטיביות** של הנשאלים, וכי כאשר אפשר, חשוב לבחון אותם באופן השוואתי (למשל לעומת שנים קודמות) כדי לעמוד על מלוא משמעותם. זאת ועוד, ידוע כי לקבוצות משיבים שונות, הנבדלות זו מזו מבחינת רקע תרבותי או שלב גיל, יש נטייה לפרש היגדים באופנים מעט שונים ולהשיב באופן שונה על שאלות הסקרים, ועל כן יש לפרש הבדלים אלה בזהירות הראויה.

פירוט הממצאים

שביעות רצון ועמדות מנהלי בתי ספר בישראל לגבי תפקידם

לתפקידו של מנהל בית הספר חשיבות מכרעת בהצלחתו של בית הספר⁷, ומכאן שיש לייחס משנה חשיבות למידת שביעות רצונו של מנהל בית הספר. שביעות הרצון כוללת היבטים שונים, כדוגמת תפיסת היכולת של מנהל בית הספר לבצע שינויים בבית הספר והצלחה במימוש יעדים, לצד היבטים של עומס ושחיקה תפקידית – שלגביהם נאספו נתונים על סמך דיווחי המנהלים.

המדד המסכם "עמדות מנהלים כלפי תפקידם" מורכב משבעה היגדים שונים, המרכיבים יחד תמונה המשקפת את מורכבות התפקיד.

להלן מוצגים נתוני תשע"ט של המדד המסכם וההיגדים המרכיבים אותו ולאחר מכן השוואה של נתוני המדד המסכם בשנים תשע"ה–תשע"ט.

להלן פירוט ההיגדים המרכיבים את המדד, כפי שהם מוצגים בשאלון:

מדד מסכם: עמדות מנהלים כלפי תפקידם ⁸
א. "לו יכולת להחליט שוב, עדיין היית בוחר להיות מנהל בית ספר"
ב. "אינך חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר"
ג. "אינך חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי" ⁹
ד. "אתה שבע רצון מעבודתך כמנהל בית ספר"
ה. "אתה חש שאתה מצליח לשנות דברים בבית ספרך"
ו. "אתה חש כי אתה מצליח לממש את היעדים שהצבת לעצמך"
ז. "אינך חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר"

⁷ Leithwood, K., & Riehl, C. (2003). *What do we already know about successful school leadership?* Report prepared for AERA.

⁸ סולם התשובות להיגדים היה בן חמש דרגות ונע מ"מסכים מאוד" (5) ועד "מאוד לא מסכים" (1). לצורכי הדיווח על הממצאים סווגו המשיבים שציינו את שני הערכים הגבוהים ביותר בסולם (מסכים או מסכים מאוד) כמסכימים עם ההיגד, וחושב שיעורם (באחוזים). המדד המסכם חושב כממוצע של אחוזי המסכימים עם ההיגדים המרכיבים את המדד. בהתאמה, ערכי המדד נעים בין 0 ל-100.

⁹ נוסח ההיגדים בשאלון היה "אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי", "אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר", "אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר". לצורך הדיווח ההיגדים אלו נוסחו מחדש כך שערך גבוה יותר בהיגד ישקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים במדד המסכם.

א. עמדות מנהלים כלפי תפקידם – חלוקה לפי מגזר שפה ושלב גיל (תשע"ט)

בלוח 2 מוצגים נתוני המדד המסכם "עמדות מנהלים כלפי תפקידם" וההיגדים המרכיבים אותו בשנה"ל תשע"ט לפי מגזר שפה. בתרשים 1 מוצגים הנתונים בחלוקה לפי מגזר שפה ושלב גיל בכלל בתי הספר, בבתי ספר דוברי עברית ובבתי ספר דוברי ערבית. תרשים 2 מציג את נתוני המדד בהשוואה לאורך שנים (תשע"ה–תשע"ט).

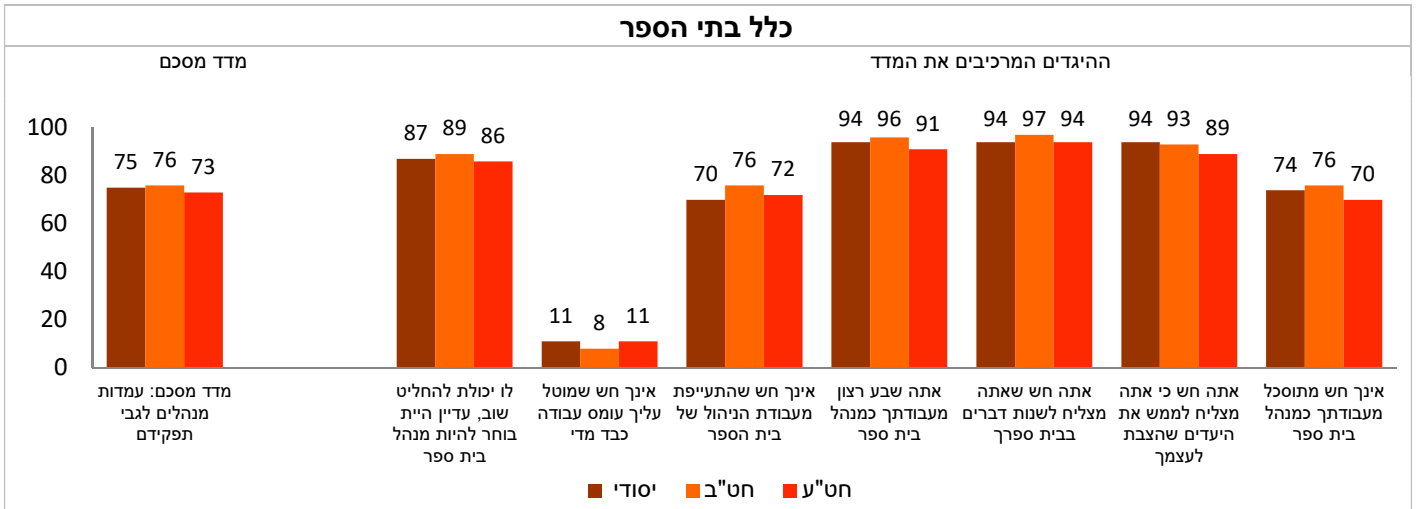
לוח 2: דיווחי מנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם: שיעורי המסכימים (באחוזים) עם הנאמר בהיגדים לפי מגזר שפה (תשע"ט)

דוברי ערבית (n=197)	דוברי עברית (n=598)	כלל המנהלים (n=795)	
76%	74%	75%	מדד מסכם – עמדות מנהלים כלפי תפקידם
85%	88%	87%	לו יכולת להחליט שוב, עדיין היית בוחר להיות מנהל בית ספר
70%	72%	71%	אינך חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר *
13%	9%	10%	אינך חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי *
94%	94%	94%	אתה שבע רצון מעבודתך כמנהל בית ספר
94%	95%	95%	אתה חש שאתה מצליח לשנות דברים בבית ספרך
95%	92%	92%	אתה חש כי אתה מצליח לממש את היעדים שהצבת לעצמך
79%	72%	73%	אינך חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר *

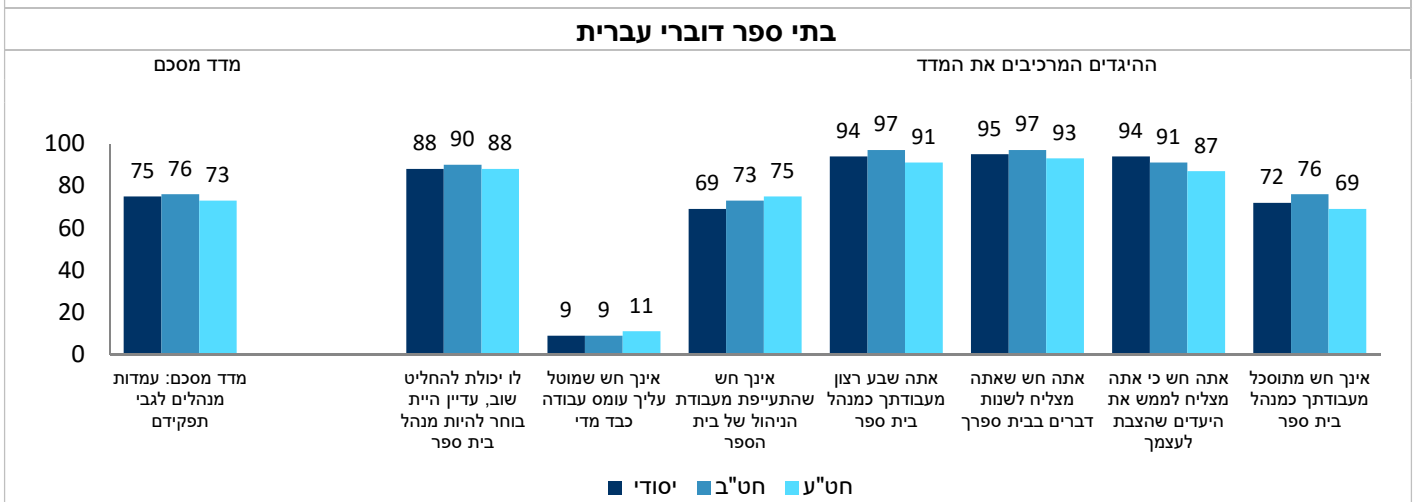
* נוסח ההיגדים בשאלון היה "אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי", "אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר", "אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר". לצורך הדיווח היגדים אלו נוסחו מחדש כך שערך גבוה יותר בהיגד ישקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים במדד המסכם.

חלוקה לפי שלב גיל ומגזר שפה (תשע"ט)

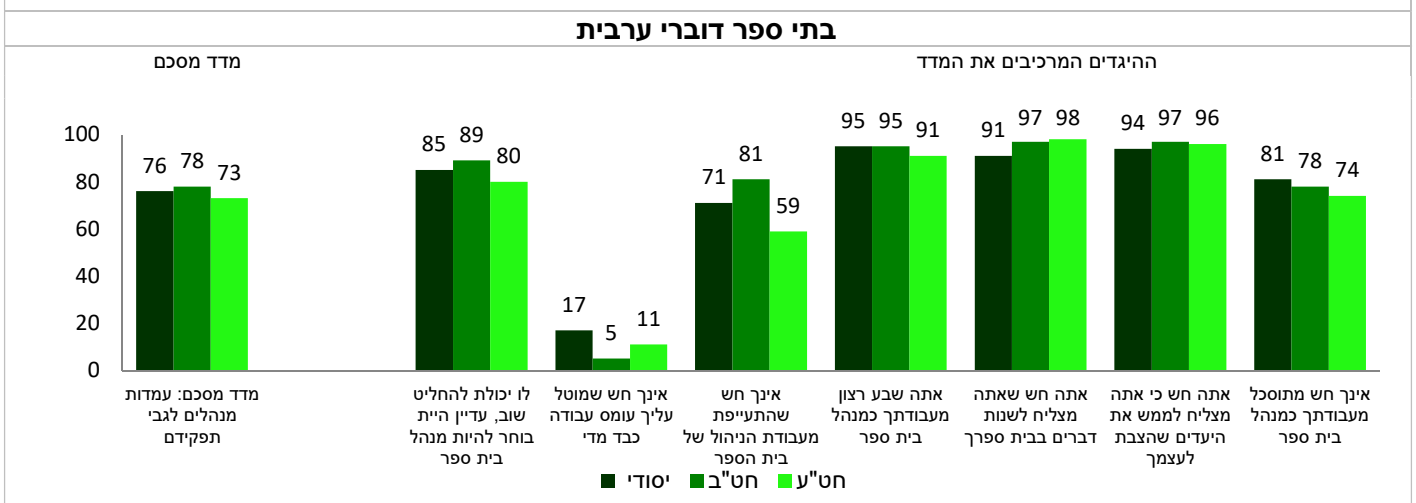
תרשים 1: דיווחי מנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם: שיעורי המסכימים (באחוזים) עם הנאמר בהיגדים לפי מגזר שפה ושלב גיל (תשע"ט)



כלל בתי הספר, תשע"ט



בתי ספר דוברי עברית, תשע"ט



בתי ספר דוברי ערבית, תשע"ט

* נוסח ההיגדים בשאלון היה "אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי", "אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר", "אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר". לצורך הדיווח היגדים אלו נוסחו מחדש כך שערך גבוה יותר בהיגד יסקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים במדד המסכם.

השוואה בין שנים של המדד המסכם (תשע"ה-תשע"ט)

בתרשים 2 מוצגים נתוני המדד המסכם "עמדות מנהלים כלפי תפקידם" בשנים תשע"ה-תשע"ט. הנתונים מוצגים בחלוקה לפי שלב גיל בעבור כלל בתי הספר, ובעבור בתי ספר דוברי עברית ובתי ספר דוברי ערבית.

תרשים 2: דיווחי מנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם: נתוני המדד המסכם בשנים תשע"ה-תשע"ט לפי מגזר שפה ושלב גיל



מלוח 2 ניתן ללמוד כי בשנת תשע"ט **75% מכלל המנהלים הביעו עמדות חיוביות כלפי תפקידם**, זאת בממוצע על פני ההיגדים המרכיבים את המדד. עוד עולה כי ככלל עמדותיהם של מנהלים דוברי ערבית כלפי תפקידם מעט חיוביות יותר ממנהלים דוברי עברית, בעיקר בכל הקשור לתחושת תסכול, עומס ועמידה ביעדים.

בהתייחס להיגדים המרכיבים את המדד נמצא כי הרוב המכריע של המנהלים **(94% שבעי רצון מעבודתם והיו בוחרים בתפקיד הניהול שוב בחלוף הזמן (למעלה מ-85%)).** בנוסף, כ-95% מהמנהלים מרגישים שהם מצליחים לשנות דברים בבית ספרם.

יחד עם זאת, ואף שמרבית המנהלים הביעו עמדות חיוביות ושביעות רצון מתפקידם, ניכר כי הם חווים עומס ועייפות. מהנתונים עולה כי רק כ-10% מהמנהלים אינם מרגישים שהעומס המוטל עליהם כבד מדי. בנוסף, רק כ-70% מהמנהלים, דוברי עברית ודוברי ערבית, ציינו כי הם אינם חשים תסכול ועייפות מעבודתם כמנהלי בתי ספר (מעט פחות בדוברי עברית), דבר העלול להוות חסם לניהול בית הספר¹⁰. כמו כן, בתרשים 1 ניתן לראות כי מנהלי חט"ב דוברי ערבית דיווחו על פחות עומס ועייפות מאשר מנהלי יסודי וחט"ע.

בנוסף, מלוח 2 עולה שכ-90% מהמנהלים העריכו כי יש להם יכולת לממש יעדים בבית הספר, כאשר מתרשים 1 עולה כי שיעורי הדיווח הגבוהים ביותר ביחס להיגד זה התקבלו ממנהלי חט"ב בדוברי ערבית (97%) וממנהלי יסודי בדוברי עברית (94%).

תרשים 2 מציג השוואה של עמדות המנהלים כלפי תפקידם בשנים תשע"ה-תשע"ט. מהתרשים עולה כי לאורך השנים תשע"ה-תשע"ט חלה ירידה של כ-4% בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, הן בקרב דוברי עברית והן בקרב דוברי ערבית. בולטת בעיקר הירידה של מנהלים דוברי עברית בחט"ע, שדיווחיהם ירדו במהלך התקופה ב-5%, לצד ירידה של כ-4% בקרב מנהלי בתי הספר היסודיים ומנהלי חט"ב וחט"ע דוברי ערבית. כמו כן, בהשוואה לתשע"ח אפשר לראות כי בקרב מנהלי חט"ב וחט"ע דוברי ערבית חלה ירידה של 5% בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, דהיינו ירידה במידת שביעות רצונם הכללית.

¹⁰ לפירוט נוסף מומלץ לעיין בדוח חסמים בניהול שפורסם על ידי ראמ"ה בתשפ"א.

ב. עמדות מנהלים כלפי תפקידם – חלוקה לפי שלב גיל ופיקוח (תשע"ט)

לוח 3 מציג את דיווחי המנהלים דוברי העברית באשר לעמדותיהם כלפי תפקידם, בחלוקה לפי פיקוח. תרשים 3 הבא אחריו מציג את ההיגדים בחלוקה לפי שלב גיל, ותרשים 4 מציג את נתוני המדד המסכם לאורך השנים תשע"ה-תשע"ט.

לוח 3: דיווחי מנהלים דוברי עברית על עמדותיהם כלפי תפקידם: שיעורי המסכימים (באחוזים) עם הנאמר בהיגדים לפי פיקוח (תשע"ט)

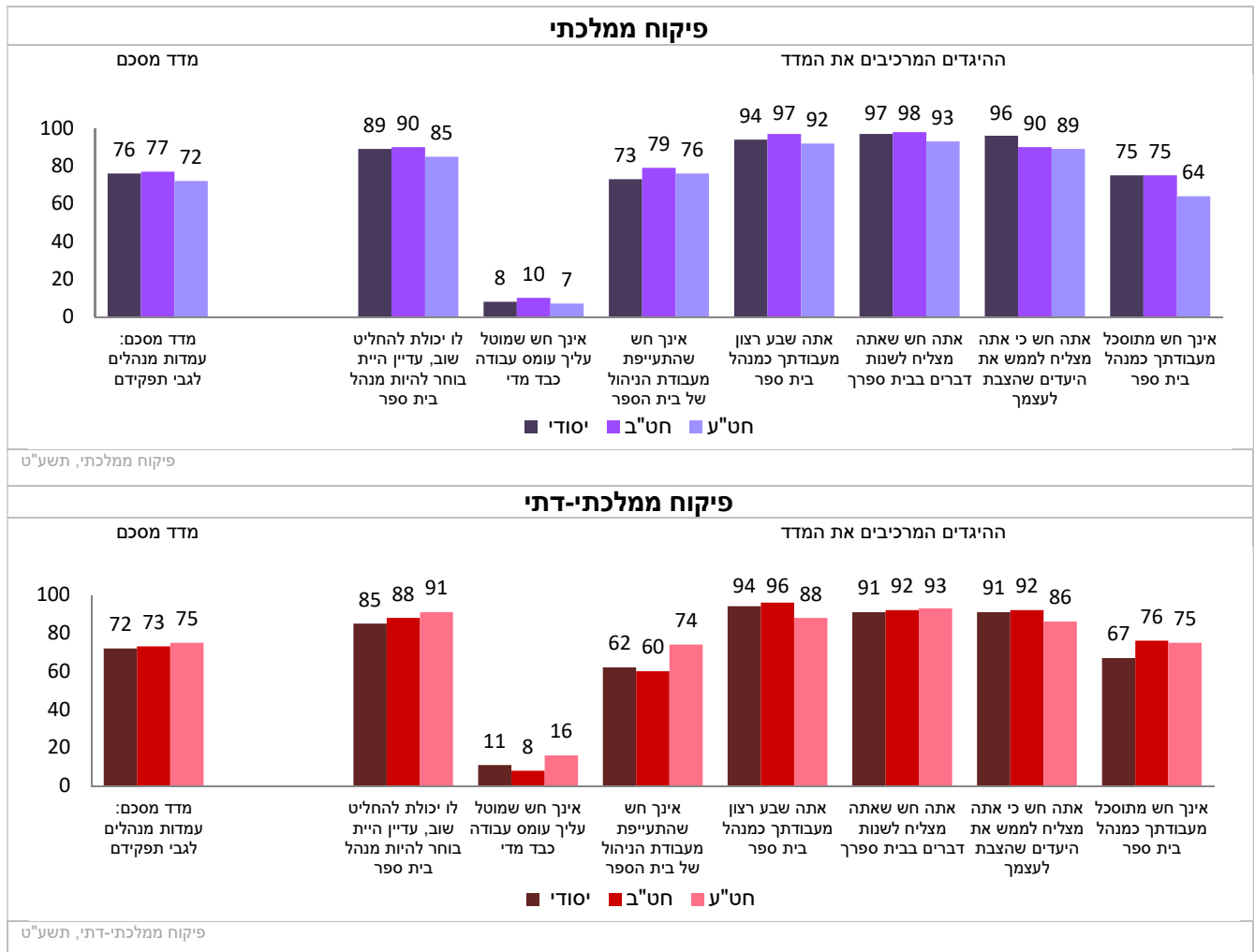
ממלכתי-דתי (n=210)	ממלכתי (n=388)	מדד מסכם – עמדות מנהלים כלפי תפקידם
73%	75%	לוי יכולת להחליט שוב, עדיין היית בוחר להיות מנהל בית ספר
88%	88%	אינך חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר *
66%	75%	אינך חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי *
12%	8%	אתה שבע רצון מעבודתך כמנהל בית ספר
92%	94%	אתה חש שאתה מצליח לשנות דברים בבית ספרך
92%	96%	אתה חש כי אתה מצליח לממש את היעדים שהצבת לעצמך
89%	93%	אינך חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר *
71%	72%	

* נוסח ההיגדים בשאלון היה "אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי", "אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר", "אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר". לצורך הדיווח היגדים אלו נוסחו מחדש כך שערך גבוה יותר בהיגד יסקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים במדד המסכם.

חלוקה לפי פיקוח ושלב גיל (תשע"ט)

תרשים 3 מציג את נתוני המדד המסכם "עמדות מנהלים כלפי תפקידם" בשנה"ל תשע"ט לפי שלב גיל בכלל בתי הספר דוברי העברית תוך חלוקה לפי פיקוח (ממלכתי וממלכתי-דתי).

תרשים 3: דיווחי מנהלים בבתי ספר דוברי עברית על עמדותיהם כלפי תפקידם: שיעורי המסכימים (באחוזים) עם הנאמר בהיגדים לפי פיקוח ושלב גיל (תשע"ט)

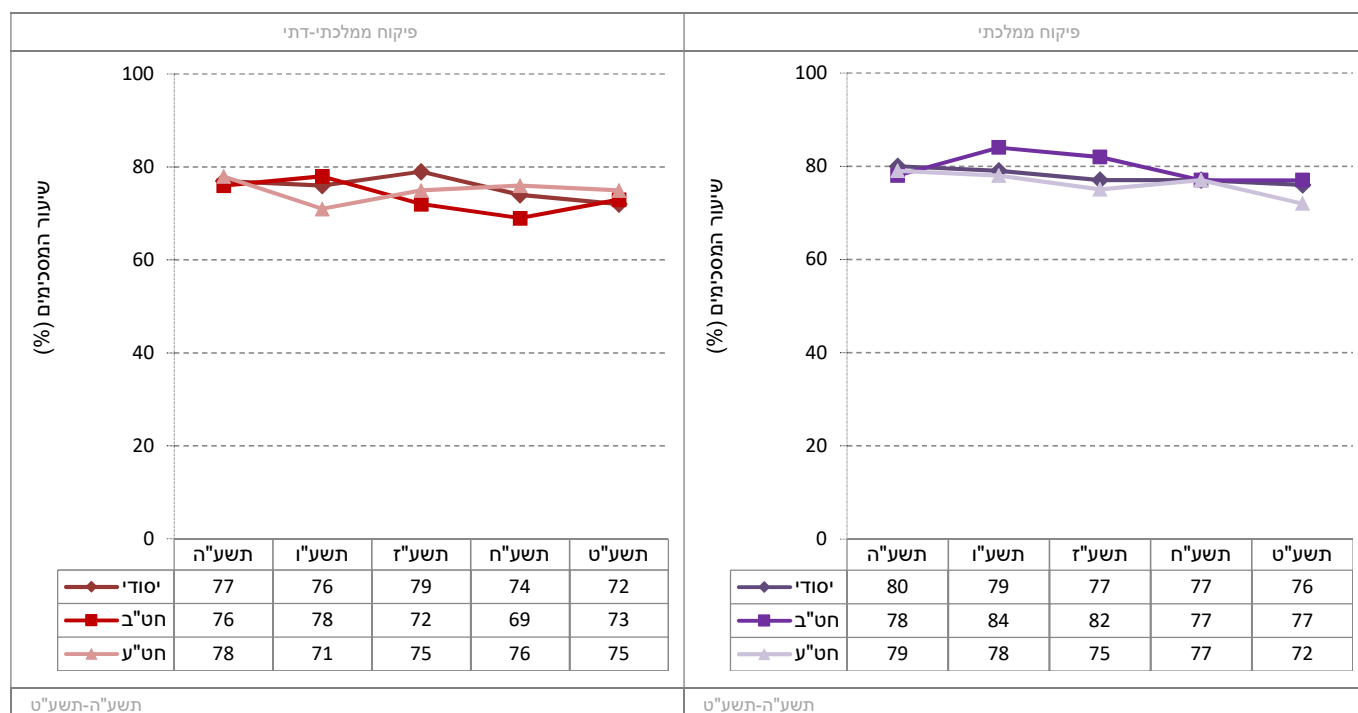


* נוסח ההיגדים בשאלון היה "אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי"; "אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר"; "אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר". לצורך הדיווח היגדים אלו נוסחו מחדש כך שערך גבוה יותר בהיגד ישקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים במדד המסכם.

השוואה בין שנים של המדד המסכם (תשע"ה-תשע"ט)

בתרשים 4 מוצגים נתוני המדד המסכם "עמדות מנהלים כלפי תפקידם" בשנים תשע"ה-תשע"ט. הנתונים מוצגים בחלוקה לפי שלב גיל בעבור כלל בתי הספר דוברי העברית, ובחלוקה לפי פיקוח ממלכתי וממלכתי-דתי.

תרשים 4: דיווחי מנהלים בבתי ספר דוברי עברית על עמדותיהם כלפי תפקידם: נתוני המדד המסכם בשנים תשע"ה-תשע"ט, חלוקה לפי פיקוח ושלב גיל



מלוח 3 עולה כי בשני סוגי הפיקוח עמדותיהם של המנהלים כלפי תפקידם חיוביות, וניכר כי אין ביניהם הבדלים של ממש בשיעור הדיווח. עם זאת, נראה כי מנהלים מהפיקוח הממלכתי חשים יותר כי הם מצליחים לממש את היעדים שהציבו לעצמם (93% לעומת 89% בממ"ד). מנגד, מנהלים מהפיקוח הממלכתי-דתי חשים פחות שמוטל עליהם עומס עבודה כבד מדי (88% לעומת 92% בממלכתי), אך ניכר כי הם עייפים יותר מעבודת הניהול (34% לעומת 25% בממלכתי). עוד אפשר לראות כי 88% ממנהלי בתי הספר דיווחו שבחלוף הזמן היו בוחרים בתפקיד שוב.

בחלוקה לפי שלבי גיל (תרשים 3) עולה כי עמדותיהם של מנהלי יסודי וחט"ב בפיקוח הממלכתי כלפי תפקידם חיוביות יותר (76%-77% לעומת 72% בהתאמה), וכי הפער בעמדות המנהלים בין שלבי הגיל נובע בעיקר מדיווחי המנהלים על תחושת תסכול, יכולת לשנות דברים בבית הספר והרצון לבחור מחדש בתפקיד מנהל בית ספר. לעומת זאת, בפיקוח הממלכתי-דתי אין פערים של ממש בעמדות המנהלים כלפי תפקידם, אולם נראה כי מנהלי חט"ע חשים פחות שביעות רצון מעבודתם כמנהלים (88% לעומת כ-95% ביסודי ובחט"ב), כמו גם פחות הצלחה במימוש היעדים שהציבו לעצמם (86% לעומת כ-90% ביסודי ובחט"ב). מנגד, מנהלי חט"ע מרגישים פחות עומס ועייפות ממנהלי יסודי וחט"ב, ובהשוואה ליסודי גם חווים פחות תסכול.

בנוסף, בהשוואה בין מנהלים בפיקוח הממלכתי לפיקוח הממלכתי-דתי נמצא כי **ביסודי ובחט"ב תפיסת התפקיד ושביעות הרצון של מנהלים בפיקוח הממלכתי חיובית יותר מזו של מנהלים בפיקוח הממלכתי-דתי, ואילו בחט"ע המגמה הפוכה.**

במבט לאורך זמן (תרשים 4) אפשר לראות כי מאז תשע"ה בפיקוח הממלכתי חלה ירידה בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם: ירידה של 4% בקרב מנהלי יסודי וירידה של 7% בקרב מנהלי חט"ע, לצד יציבות בקרב מנהלי חט"ב. בהשוואה לתשע"ח אפשר לראות כי בעוד שבקרב מנהלים ביסודי ובחט"ב נרשמה יציבות, בקרב מנהלי חט"ע חלה ירידה של 5%.

בהתייחס לעמדות המנהלים בפיקוח הממלכתי-דתי כלפי תפקידם אפשר לראות כי מאז תשע"ה חלה בכל שלושת שלבי הגיל **ירידה של כ-4%** בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם. עם זאת, בהשוואה לתשע"ח, ניכר כי בעוד שביסודי ובחט"ע קיימת יציבות בדיווחי המנהלים, בחט"ב נצפתה דווקא עלייה של 4%.

ג. עמדות מנהלים כלפי תפקידם – חלוקה לפי רקע חברתי-כלכלי¹¹ (תשע"ט)

לוח 4 מציג את דיווחי המנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם, בחלוקה לפי רקע חברתי-כלכלי של בית הספר. תרשים 5 הבא אחריו מציג את נתוני המדד המסכם לאורך השנים תשע"ה-תשע"ט.

לוח 4: דיווחי מנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם: שיעורי המסכימים (באחוזים) עם הנאמר בהיגדים לפי מגזר שפה ורקע חברתי-כלכלי (תשע"ט)

דוברי ערבית		דוברי עברית			
נמוך (n=125)	בינוני (n=72)	נמוך (n=120)	בינוני (n=250)	גבוה (n=225)	
76%	75%	74%	75%	73%	מדד מסכם – עמדות מנהלים כלפי תפקידם
84%	86%	87%	90%	86%	לו יכולת להחליט שוב, עדיין היית בוחר להיות מנהל בית ספר
70%	71%	69%	76%	68%	אינך חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר *
14%	11%	7%	9%	11%	אינך חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי *
95%	92%	94%	92%	95%	אתה שבע רצון מעבודתך כמנהל בית ספר
94%	94%	95%	94%	95%	אתה חש שאתה מצליח לשנות דברים בבית ספרך
95%	94%	93%	92%	90%	אתה חש כי אתה מצליח לממש את היעדים שהצבת לעצמך
78%	79%	73%	75%	67%	אינך חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר *

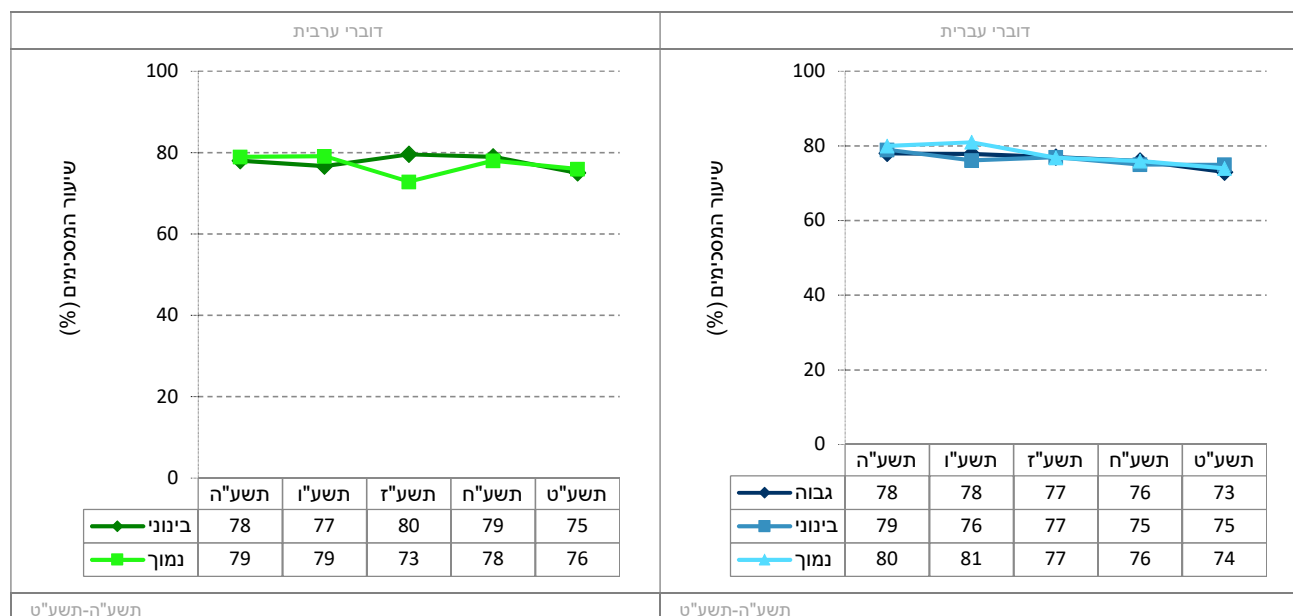
* נוסח ההיגדים בשאלון היה "אתה חש שמוטל עליך עומס עבודה כבד מדי", "אתה חש שהתעייפת מעבודת הניהול של בית הספר", "אתה חש מתוסכל מעבודתך כמנהל בית ספר". לצורך הדיווח היגדים אלו נוסחו מחדש כך שערך גבוה יותר בהיגד ישקף מצב רצוי יותר, בדומה לשאר ההיגדים במדד המסכם.

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

השוואה בין שנים של המדד המסכם (תשע"ה-תשע"ט)

תרשים 5 מציג את נתוני המדד המסכם "עמדות מנהלים כלפי תפקידם" בשנים תשע"ה-תשע"ט, בחלוקה לפי רקע חברתי-כלכלי, בבתי ספר דוברי עברית ובבתי ספר דוברי ערבית.¹²

תרשים 5: דיווחי מנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם: נתוני המדד המסכם בשנים תשע"ה-תשע"ט לפי רקע חברתי-כלכלי ומגזר שפה



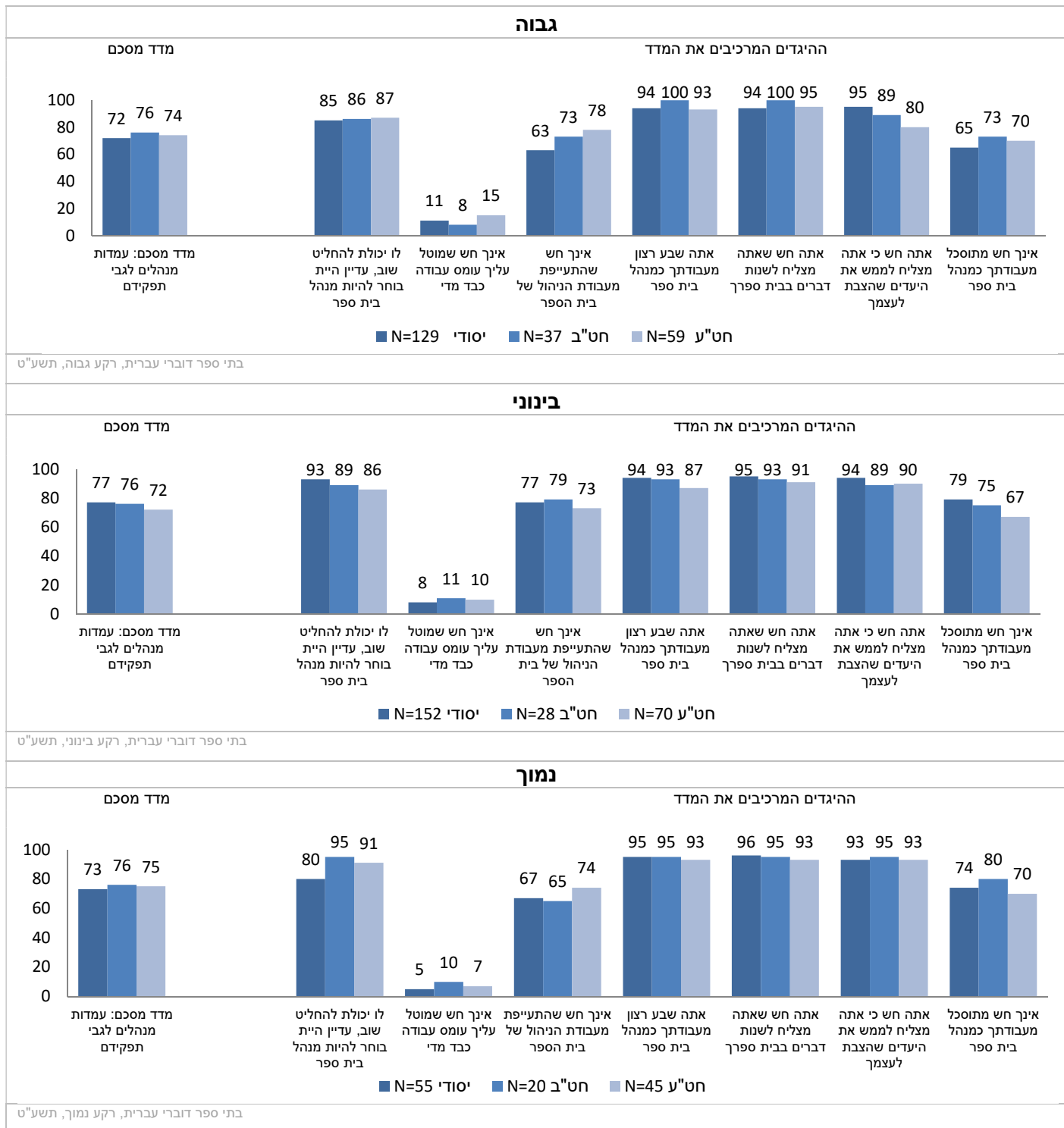
מהנתונים בלוח 4 עולה כי כ-75% ממנהלי בתי הספר, דוברי עברית וערבית, הביעו עמדות חיוביות כלפי תפקידם, בממוצע על פני ההיגדים המרכיבים את המדד. בנוסף, אפשר לראות כי בקרב מנהלים דוברי עברית **76% מהמנהלים מבתי ספר מרקע חברתי-כלכלי בינוני דיווחו כי הם אינם חשים עייפות מניהול בית הספר, לעומת כ-70% ממנהלי בתי ספר מרקע חברתי-כלכלי נמוך או גבוה. שיעורי דיווח דומים התקבלו ממנהלים דוברי ערבית.** כמו כן, ניכר כי מנהלים דוברי עברית מבתי ספר מרקע גבוה חשים יותר תסכול מתפקידם (33% לעומת כ-25% בקרב מנהלים מבתי ספר מרקע בינוני ונמוך). עוד אפשר לראות כי **אין הבדלים של ממש בהערכות המנהלים דוברי הערבית מבתי ספר מרקע בינוני לרקע נמוך, אולם בהשוואה לדוברי עברית ניכר כי מנהלים דוברי עברית מבתי ספר מרקע בינוני ונמוך חווים יותר תחושה של עומס (ותסכול) ממנהלים דוברי ערבית מבתי ספר מרקע בינוני ונמוך.**

במבט לאורך זמן (תרשים 5) ניתן לראות כי קיימת ירידה בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, הן בקרב מנהלי בתי ספר דוברי עברית והן בקרב מנהלי בתי ספר דוברי ערבית. עם זאת, בהשוואה לשנת תשע"ח ניכר כי חלה ירידה בדיווחי המנהלים רק בקרב מנהלים דוברי עברית בבתי ספר מרקע גבוה ומנהלים דוברי ערבית בבתי ספר מרקע נמוך, לצד יציבות בקרב שאר קבוצות המנהלים. בנוסף, ניתן לראות כי בין תשע"ה לתשע"ט הירידה המשמעותית ביותר בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם התרחשה בקרב מנהלים דוברי עברית מבתי ספר מרקע חברתי-כלכלי נמוך (6%).

¹² עקב גודל מדגם קטן בקרב מנהלים דוברי ערבית לא היה אפשר לבצע ניתוח משולב של שלב גיל ורקע חברתי-כלכלי.

ד. עמדות מנהלים כלפי תפקידים – חלוקה לפי שלב גיל ורקע חברתי-כלכלי¹³ בקרב מנהלים דוברי עברית¹⁴ (תשע"ט)

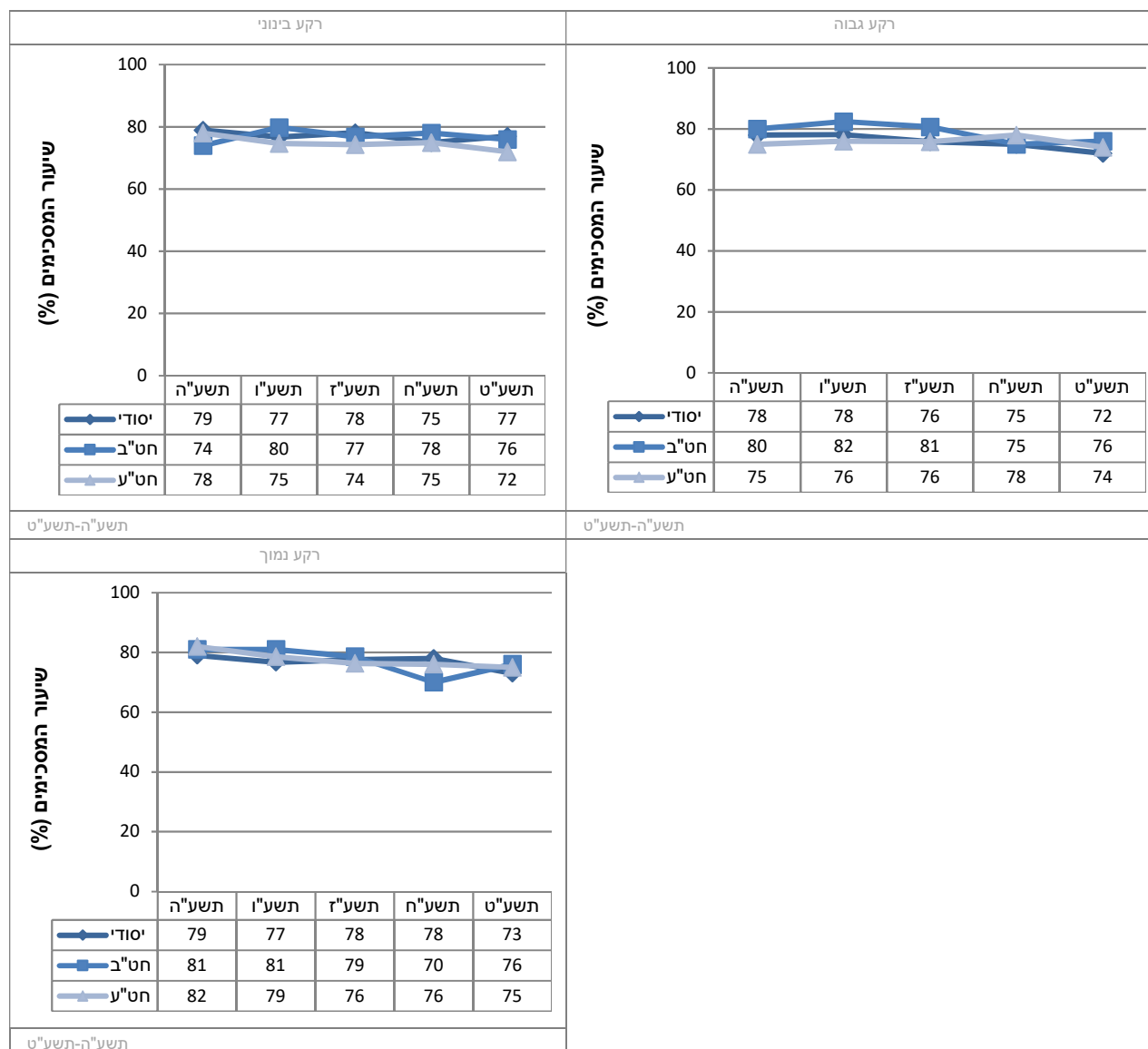
תרשים 6: דיווחי מנהלים בבתי ספר דוברי עברית על עמדותיהם כלפי תפקידים: שיעורי המסכימים (באחוזים) עם הנאמר בהיגדים לפי רקע חברתי-כלכלי ושלב גיל (תשע"ט)



¹³ לפי ממד טיפוח שטראוס, גבוה = עשירונים 3-1, בינוני = עשירונים 4-6, נמוך = עשירונים 7-10.
¹⁴ עקב גודל מדגם קטן בקרב מנהלים דוברי ערבית לא היה אפשר לבצע בקבוצה זו ניתוח משולב של שלב גיל ורקע חברתי-כלכלי.

השוואה בין שנים של המדד המסכם (תשע"ה-תשע"ט)

תרשים 7: דיווחי מנהלים על עמדותיהם כלפי תפקידם: נתוני המדד המסכם בשנים תשע"ה-תשע"ט לפי רקע חברתי-כלכלי של בית הספר ושלב גיל בקרב מנהלים בבתי ספר דוברי עברית¹⁵



בחלוקה לפי שלב גיל ורקע חברתי-כלכלי בקרב מנהלי בתי ספר דוברי עברית (תרשים 6) עולה כי עמדותיהם של מנהלי חט"ב מרקע גבוה כלפי תפקידם מעט יותר חיוביות מאלו של כלל המנהלים דוברי העברית מבתי ספר מרקע חברתי-כלכלי זה (תרשים 5). ככלל, מנהלי חט"ב מרקע חברתי-כלכלי גבוה דיווחו בשיעורים גבוהים יותר מעמיתיהם ביסודי ובחט"ע גם על כך שהם שבעי רצון מעבודתם כמנהלים בבית הספר וכי הם מצליחים לשנות דברים בבית הספר (100% לעומת 94%). כמו כן ניכר כי הם פחות חשים תסכול מעבודתם אך כן חשים עומס. עוד עולה מתרשים 6 כי מנהלי חט"ע מרקע גבוה דיווחו פחות מכלל המנהלים מבתי ספר מרקע זה על כך שהם התעייפו מעבודת הניהול (22% לעומת 27% בחט"ב ו-37%

¹⁵ עקב מדגם קטן בקרב מנהלים דוברי ערבית לא היה אפשר לבצע ניתוח משולב של שלב גיל ורקע חברתי-כלכלי.

ביסודי), אולם הם חשים שהם פחות מצליחים לממש את היעדים שהציבו לעצמם בניהול בית הספר (80% לעומת כ-90% ביסודי וחט"ב).

בבחינת דיווחי המנהלים מבתי ספר מרקע חברתי-כלכלי בינוני, וביחס לדיווחי כלל המנהלים מבתי ספר מרקע זה (תרשים 6) ניתן לראות כי מנהלי יסודי דיווחו יותר על כך שהם אינם חשים תסכול מעבודתם (79% לעומת 75% בחט"ב ו-67% בחט"ע), ו-95% מהם גם דיווחו כי הם שבעי רצון מעבודתם, לעומת רק 87% ממנהלי החט"ע (שביעות רצון גבוהה דווחה גם בקרב מנהלים בחט"ב). בנוסף, ניכר כי למעלה מ-90% מהמנהלים מרקע זה, בכל שלבי הגיל, חשים כי הם מצליחים לממש את היעדים שהציבו לעצמם ולשנות דברים בבית הספר.

לבסוף, בהתייחס לדיווחי המנהלים מבתי ספר מרקע חברתי-כלכלי נמוך, ניתן לראות כי רק 80% ממנהלי היסודי סבורים כי במחשבה שנייה היו בוחרים שוב בתפקיד המנהל, לעומת למעלה מ-90% ממנהלי החט"ב והחט"ע. זאת ועוד, אפשר לראות כי מנהלי חט"ב חשים פחות עומס ותסכול מעבודתם, אך יותר עייפות. לבסוף, ניתן לראות כי בכל שלבי הגיל יותר מ-93% מהמנהלים דיווחו שהם שבעי רצון מעבודתם, וחשים כי הם מצליחים לממש את היעדים שהציבו לעצמם ולשנות דברים בבית הספר.

בהשוואה בין הרמות החברתיות-כלכליות מעניין לראות כי מנהלי חט"ע מרקע גבוה חווים פחות עומס ועייפות מתפקידם מאשר עמיתיהם בשאר הרמות, אך מנגד הם מדווחים פחות על הצלחה במימוש היעדים שהציבו לעצמם. בנוסף, רק 65% ממנהלי היסודי מרקע גבוה דיווחו שאינם חשים מתוסכלים מעבודתם, לעומת כ-70% ויותר שדיווחו מנהלים בשאר הרמות ושלבי הגיל.

במבט לאורך זמן (תרשים 7) אפשר לראות כי עמדותיהם של מנהלי חט"ע מרקע חברתי-כלכלי גבוה כלפי תפקידם נשארו יציבות לאורך השנים תשע"ה-תשע"ט, אך בקרב מנהלי בתי ספר יסודיים וחט"ב חלה ירידה של כ-5% בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם. עם זאת חשוב לשים לב כי בין תשע"ח לתשע"ט חלה ירידה של 4% בדיווחיהם של מנהלי החט"ע. עוד אפשר לראות כי בקרב מנהלי בתי ספר מרקע חברתי-כלכלי בינוני חלה ירידה בשיעור מנהלי החט"ע שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם (6%), לצד יציבות ביסודי ובחט"ב. אשר למנהלים בבתי ספר מרקע חברתי-כלכלי נמוך, אפשר לראות כי בין תשע"ה לתשע"ט חלה ירידה בדיווחי המנהלים בכל שלבי הגיל, כשהבולטת שבהן היא ירידה של 7% בקרב מנהלי החט"ע. עם זאת, חשוב לשים לב כי בין תשע"ח לתשע"ט דווקא חלה עלייה של 6% בשיעור מנהלי החט"ב שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם.

סיכום: שביעות רצון ועמדות מנהלי בתי ספר בישראל כלפי תפקידם

הדוח שלפנינו הציג את עמדותיהם של מנהלי בתי ספר בישראל כלפי תפקידם, ובכלל זה את מידת שביעות הרצון הכללית שלהם. התוצאות העולות מהלוחות ומהתרשימים בדוח הציגו כמה מגמות כלליות, החוצות שלבי גיל, מגזר שפה, פיקוח ורקע חברתי-כלכלי. מבחינת עמדותיהם של המנהלים כלפי תפקידם ומידת שביעות רצונם הכללית, התוצאות הראו כי בשנת תשע"ט כ-75% ממנהלי בתי הספר דיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם במידה רבה או רבה מאוד. יחד עם זאת, בהשוואה לאורך זמן ניכר כי חלה ירידה קלה בשיעור המדווחים. מגמה זו נצפתה בכל שלבי הגיל (מעט יותר בחט"ע), מגזרי השפה והפיקוח. עם זאת, ניכר כי מרבית המנהלים (כ-90%) חשים כי הם מצליחים לשנות דברים בבית הספר, לממש את היעדים שהציבו לעצמם ובשיעור מעט נמוך יותר היו בוחרים שוב בתפקידם בחלוף הזמן. לצד זאת, כשליש מהמנהלים ציינו שהם חשים עייפות מתפקידם, כרבע ציינו שהם חווים תסכול ורק כ-10% מהמנהלים דיווחו כי אינם מרגישים שהעומס המוטל עליהם כבד מדי (ממצא זה יכול להסביר מדוע חלק מהמנהלים דיווחו כי בחלוף הזמן לא היו בוחרים שוב בתפקיד).

בחלוקה לפי שלב גיל ומגזר שפה לא נמצאו הבדלים משמעותיים, למעט בהיבטים של עומס ותסכול שעליהם דיווחו יותר מנהלים בחט"ע וכן יותר מנהלים דוברי עברית מאשר דוברי ערבית. בנוסף, נראה כי ככלל מנהלי חט"ב דיווחו באופן חיובי יותר על כל אחד מההיבטים השונים מאשר מנהלי יסודי וחט"ע.

בחלוקה לפי פיקוח נמצא כי בשני סוגי הפיקוח הביעו מרבית המנהלים עמדות חיוביות כלפי תפקידם במידה רבה או רבה מאוד, וניכר כי אין ביניהם הבדלים של ממש בשיעור הדיווח. עם זאת, ובדומה למגמה הכללית, בין השנים תשע"ה לתשע"ט חלה ירידה בשיעור המנהלים אשר דיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, הן בקרב מנהלים מהפיקוח הממלכתי והן בקרב מנהלים מהפיקוח הממלכתי-דתי (למעט בקרב מנהלי חט"ב בפיקוח הממלכתי, שם נצפתה יציבות). בנוסף, נמצא כי מנהלים מהפיקוח הממלכתי-דתי חשים יותר עייפות אך פחות עומס ממנהלים מהפיקוח הממלכתי.

ממבט חברתי-כלכלי ניכר כי לאורך זמן גם פה חלה ירידה בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, בכל הרמות החברתיות-כלכליות, הן בקרב מנהלים דוברי ערבית והן בקרב מנהלים דוברי ערבית. כמו כן, עמדותיהם של מנהלים דוברי עברית ומנהלים דוברי ערבית לגבי תפקידם דומות בשלוש הרמות החברתיות-כלכליות. בנוסף, בקרב מנהלים דוברי עברית, הממצאים הראו כי מנהלי בתי ספר מרקע חברתי-כלכלי בינוני מרגישים פחות עייפות מניהול בית הספר מאשר עמיתיהם המנהלים בתי ספר מרקע חברתי-כלכלי נמוך וגבוה. זאת ועוד, מנהלי בתי ספר יסודיים מרקע חברתי-כלכלי גבוה ומנהלי חט"ע מרקע בינוני דיווחו פחות על עמדות חיוביות כלפי תפקידם מאשר מנהלי יסודי מרקע חברתי-כלכלי בינוני, שהביעו את העמדות החיוביות ביותר כלפי תפקידם (פער של 5%). בהתאמה, אלה האחרונים גם מדווחים יותר כי אינם חשים תסכול בעבודה.

לסיכום, לאורך התקופה תשע"ה–תשע"ט קיימת מגמת ירידה קלה בשיעור מנהלי בתי ספר אשר דיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, לצד יציבות בתת-קבוצות מסוימות בקרב דוברי עברית (יסודי וחט"ב מרקע בינוני, חט"ע מרקע גבוה, חט"ב ממלכתי). ככלל, נקודת המבט של המנהלים העולה מן הדוח משקפת מצב סטטי יחסית שבו מרבית המנהלים חשים מחד גיסא מסוגלות לשנות דברים בבית הספר ולממש את היעדים שהציבו לעצמם, ומאידך גיסא הם חווים עומס, תסכול ועייפות מתפקידם. היבט זה יכול להסביר את מגמת הירידה המתמשכת בשיעור המנהלים שדיווחו על עמדות חיוביות כלפי תפקידם, כמו גם במידת שביעות הרצון הכללית שלהם, ומומלץ לבחון כיצד ניתן לקדם ולחדש את עשייתם, בעיקר בקרב מנהלי חט"ע דוברי עברית מהפיקוח הממלכתי ומרקע חברתי-כלכלי בינוני ונמוך.