

סקר המנהלים הבית ספרי נתונים ארציים, תשפ"ה

אוגוסט 2026, אלול תשפ"ו

דיווח נתונים

הממצאים המרכזיים

- נרשמה **יציבות במדדים**:
לא נמצאו הבדלים משמעותיים בעמדות ותחושות המנהלים בין שנת תשפ"ה לשנת תשפ"ד בכל התחומים שנמדדו בשתי השנים.
- 81% מהמנהלים מדווחים כי **הקשר עם המפקח** הוא גורם מסייע בעבודתם. בקרב מנהלי בתי ספר דוברי עברית נרשם פער משמעותי בין בתי הספר היסודיים (84%) לחטיבות העליונות (71%).
- 77% מהמנהלים חשים כי מוטל עליהם **עומס עבודה** כבד מדי; וכמחציתם (48%) מציינים כי המשימות האדמיניסטרטיביות מונעות מהם להתמקד במשימות הליבה הניהוליות.
- 32% מהמנהלים דיווחו כי המורים משתמשים בכלי **בינה מלאכותית** בעבודתם; 28% מהמנהלים מדווחים כי השימוש בבינה מלאכותית משפר את איכות הלמידה בבית הספר.
- 73% מהמנהלים דיווחו על **גמישות ואוטונומיה** בניהול בית ספרם; דיווח המנהלים במוסדות דוברי עברית הממלכתיים גבוה מהדיווח של מנהלי הממלכתי-דתי (74% מול 67%, בהתאמה).

תמונת מצב כללית ומגמת השינוי מתשפ"ד



אודות הסקר



6

נושאים



32

שאלות



66%

השתתפות



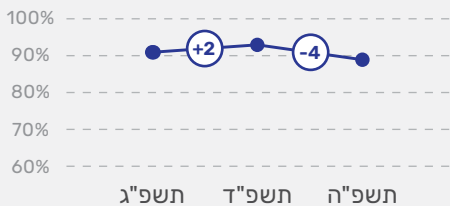
842

מנהלים

סקר המנהלים השנתי של ראמ"ה נועד לספק תמונת מצב על עמדות מנהלי ומנהלות בתי הספר בישראל ביחס לעבודתם, לתחושותיהם ולמצב מערכת החינוך. השאלון הועבר בקרב מדגם מייצג של מנהלי בתי הספר, לרוב באופן דיגיטלי.

שביעות רצון

באיזו מידה מנהלי בתי הספר שבעי רצון מעבודתם?



שינוי ארצי מתשפ"ד $\approx -4\%$

ממוצע ארצי בתשפ"ה 89%

בולטים לטובה



עלייה/ירידה קלה מתשפ"ד  
עלייה/ירידה ניכרת מתשפ"ד  

נתוני הממוצע הארצי והשינוי הארצי המופיעים בראש העמוד, כמו גם בתרשים המופיע משמאל, מתייחסים לממוצע ההסכמה עם כמה היגדים, אשר אוגדו יחדיו לתחום. המספר המוצג בתוך כל עיגול בתרשים המרכזי משקף את ממוצע שיעורי ההסכמה בתחום בפילוחים שונים. צבענו את הנתונים הבולטים לטובה בירוק ואת הנתונים הבולטים לרעה באדום, על בסיס אמות מידה סטטיסטיות מקובלות. מגמת השינוי של הנתון (המסומנת בחיצים) מוצגת כאשר חל שינוי ניכר ומובהק לעומת השנה הקודמת.

מהם שיעורי ההסכמה עם ההיגדים שנבדקו בקרב המנהלים?

שינוי מהשנה הקודמת

-4%



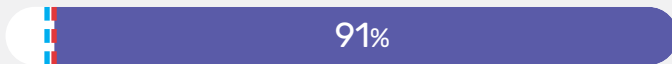
אני חש שאני מצליח לממש את היעדים שהצבתי לעצמי

-5%



אני שבע רצון מעבודתי כמנהל בית ספר

-3%



אני חש שאני מצליח לשנות דברים בבית הספר

■ ממוצע ארצי ■ דוברי עברית ■ דוברי ערבית

קשר מנהל-מפקח

באיזו מידה הקשר עם המפקח מסייע למנהלים בעבודתם?

ממוצע ארצי בתשפ"ה 81%

בולטים לרעה

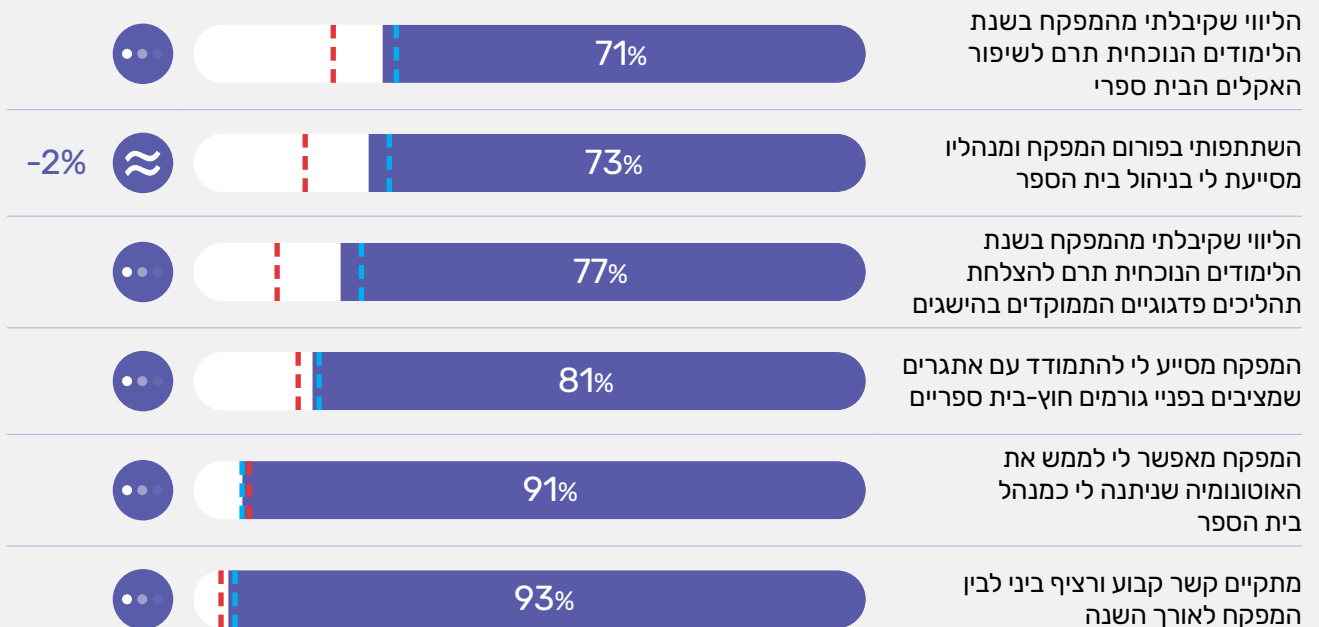
בולטים לטובה



נתוני הממוצע הארצי המופיעים בראש העמוד מתייחסים לממוצע ההסכמה עם כמה היגדים, אשר אוגדו יחדיו לתחום. המספר המוצג בתוך כל עיגול בתרשים המרכזי משקף את ממוצע שיעורי ההסכמה בתחום בפילוחים שונים. צבענו את הנתונים הבולטים לטובה בירוק ואת הנתונים הבולטים לרעה באדום, על בסיס אמות מידה סטטיסטיות מקובלות.

מהם שיעורי ההסכמה עם ההיגדים שנבדקו בקרב המנהלים?

שינוי מהשנה הקודמת



היגד שאינו נכלל בתחום



ממוצע ארצי : דוברי ערבית : דוברי ערבית

תרומת הגפ"ן

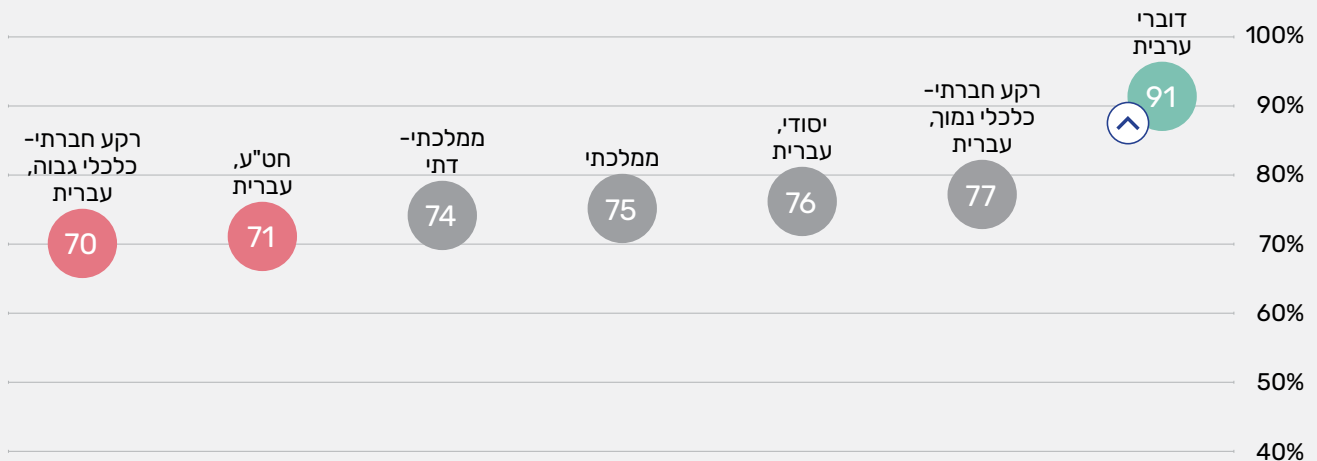
מהו שיעור המנהלים שמדווחים כי הגפ"ן תורם לעבודתם?

שינוי ארצי מתשפ"ד $\approx -1\%$

ממוצע ארצי בתשפ"ה 78%

בולטים לרעה

בולטים לטובה



עלייה/ירידה קלה מתשפ"ד



עלייה/ירידה ניכרת מתשפ"ד



נתוני הממוצע הארצי והשינוי הארצי המופיעים בראש העמוד, מתייחסים לממוצע ההסכמה עם כמה היגדים, אשר אוגדו יחדיו לתחום. המספר המוצג בתוך כל עיגול בתרשים המרכזי משקף את ממוצע שיעורי ההסכמה בתחום בפילוחים שונים. צבענו את הנתונים הבולטים לטובה בירוק ואת הנתונים הבולטים לרעה באדום, על בסיס אמות מידה סטטיסטיות מקובלות. מגמת השינוי של הנתון (המסומנת בחיצים) מוצגת כאשר חל שינוי ניכר ומובהק לעומת השנה הקודמת.

מהם שיעורי ההסכמה עם ההיגדים שנבדקו בקרב המנהלים?

שינוי מהשנה הקודמת

-3%



75%

הגפ"ן מאפשר לי גמישות רבה בניהול בית הספר

-2%



77%

הגפ"ן מאפשר לי לתת מענים מדויקים וטובים לתלמידים

+2%



83%

תהליך העבודה במסגרת הגפ"ן מובן לי

■ ממוצע ארצי ■ דוברי ערבית ■ דוברי ערבית

גמישות ואוטונומיה

מהי מידת הגמישות והאוטונומיה שיש למנהלים בניהול בית הספר?

שינוי ארצי מתשפ"ד $\approx -4\%$

ממוצע ארצי בתשפ"ה 73%

בולטים לרעה



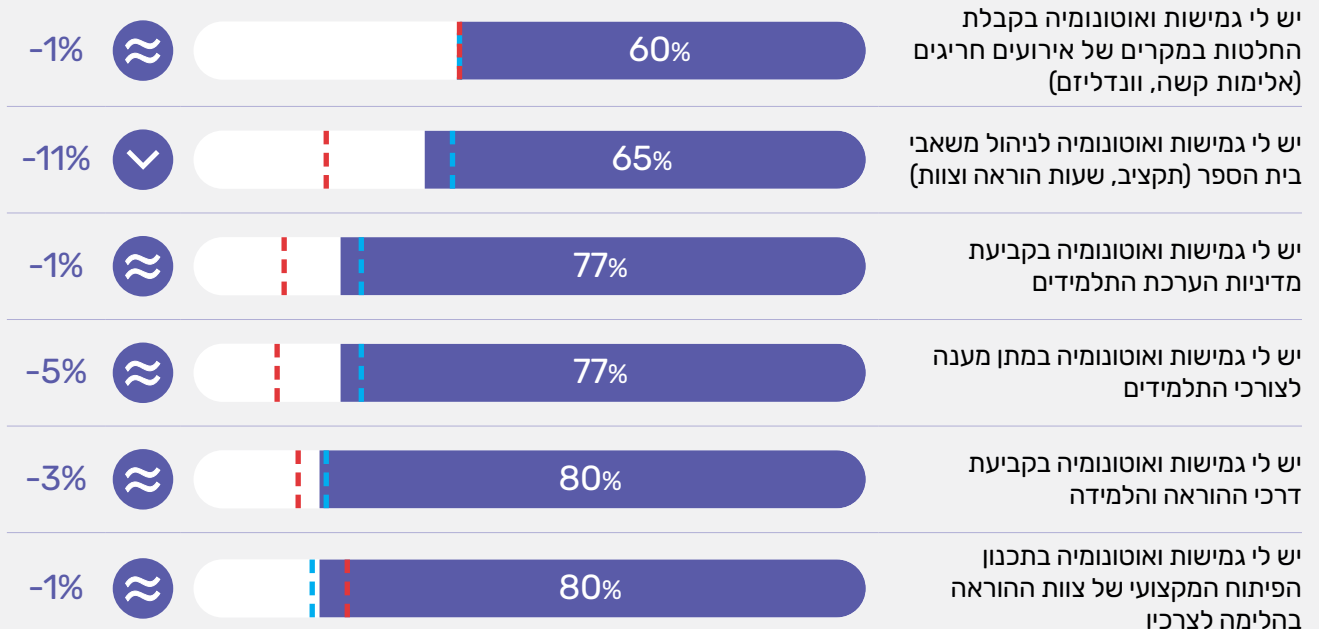
עלייה/ירידה קלה מתשפ"ד

עלייה/ירידה ניכרת מתשפ"ד

נתוני הממוצע הארצי והשינוי הארצי המופיעים בראש העמוד, מתייחסים לממוצע ההסכמה עם כמה היגדים, אשר אוגדו יחדיו לתחום. המספר המוצג בתוך כל עיגול בתרשים המרכזי משקף את ממוצע שיעורי ההסכמה בתחום בפילוחים שונים. צבענו את הנתונים הבולטים לטובה בירוק ואת הנתונים הבולטים לרעה באדום, על בסיס אמות מידה סטטיסטיות מקובלות. מגמת השינוי של הנתון (המסומנת בחיצים) מוצגת כאשר חל שינוי ניכר ומובהק לעומת השנה הקודמת.

מהם שיעורי ההסכמה עם ההיגדים שנבדקו בקרב המנהלים?

שינוי מהשנה הקודמת



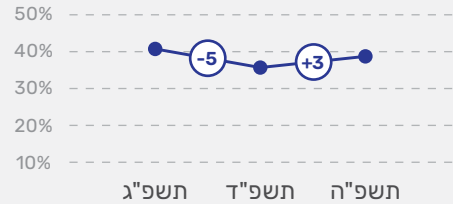
היגד שאינו נכלל בתחום



■ ממוצע ארצי ■ דוברי עברית ■ דוברי ערבית

שחיקת מנהלים

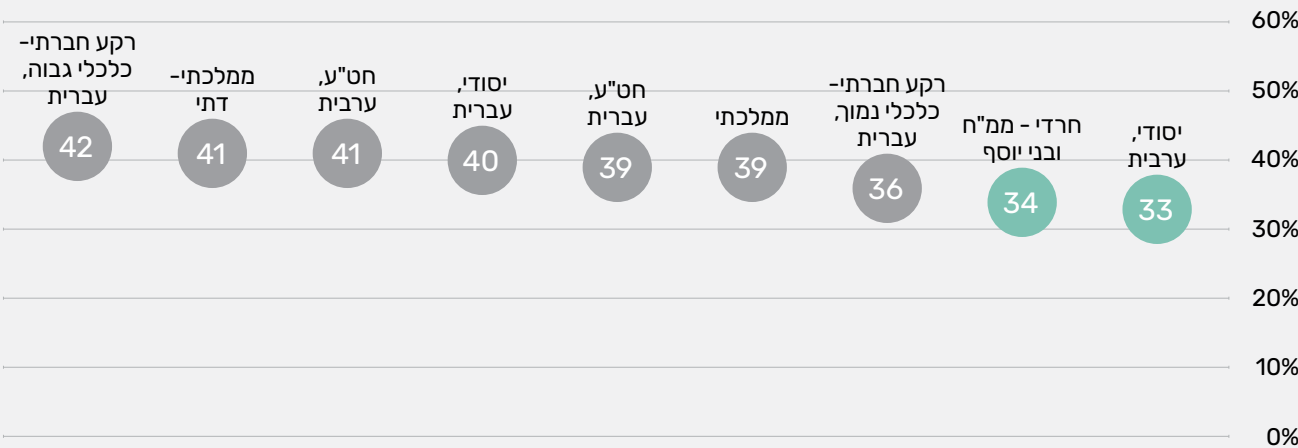
עד כמה המנהלים חשים שחיקה בעבודתם?



שינוי ארצי מתשפ"ד $\approx +3\%$

ממוצע ארצי בתשפ"ה 39%

בולטים לטובה

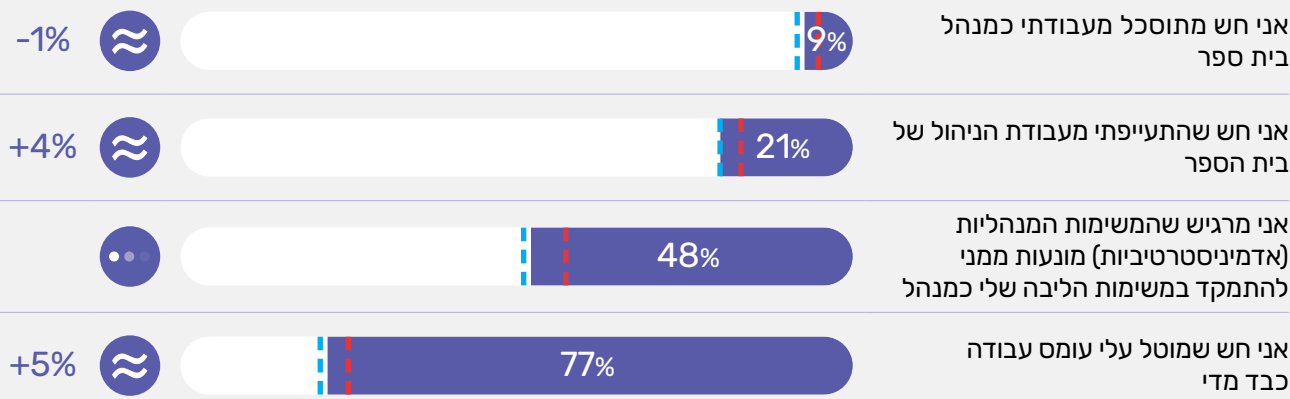


עלייה/ירידה קלה מתשפ"ד
עלייה/ירידה ניכרת מתשפ"ד

נתוני הממוצע הארצי והשינוי הארצי המופיעים בראש העמוד, כמו גם בתרשים המופיע משמאל, מתייחסים לממוצע ההסכמה עם כמה היגדים, אשר אוגדו יחדיו לתחום. המספר המוצג בתוך כל עיגול בתרשים המרכזי משקף את ממוצע שיעורי ההסכמה בתחום בפילוחים שונים. צבענו את הנתונים הבולטים לטובה בירוק ואת הנתונים הבולטים לרעה באדום, על בסיס אמות מידה סטטיסטיות מקובלות. מגמת השינוי של הנתון (המסומנת בחיצים) מוצגת כאשר חל שינוי ניכר ומובהק לעומת השנה הקודמת.

מהם שיעורי ההסכמה עם ההיגדים שנבדקו בקרב המנהלים?

שינוי מהשנה הקודמת



ממוצע ארצי | דוברי עברית | דוברי ערבית

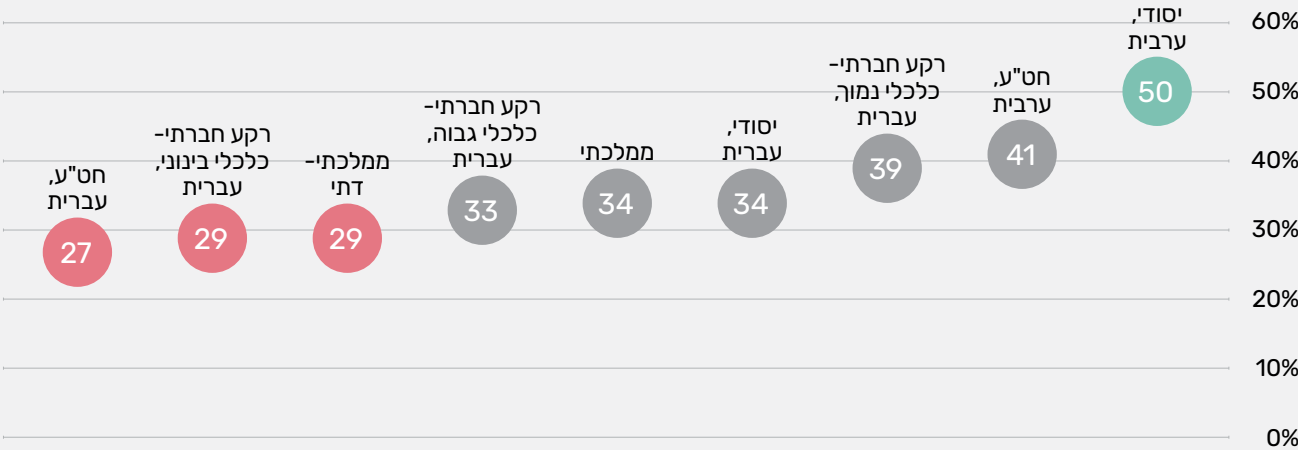
בינה מלאכותית

באיזו מידה שימוש בבינה מלאכותית תורם לשיפור העשייה הבית-ספרית?

ממוצע ארצי בתשפ"ה *36%

בולטים לרעה

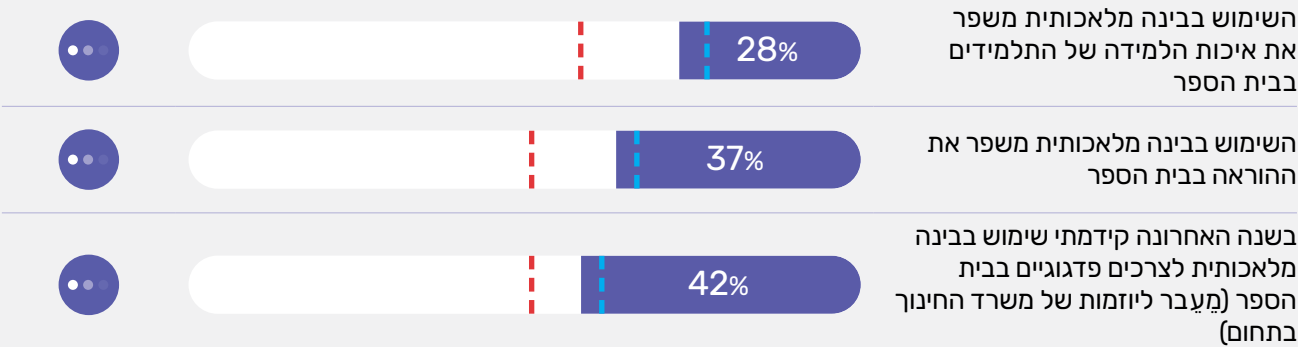
בולטים לטובה



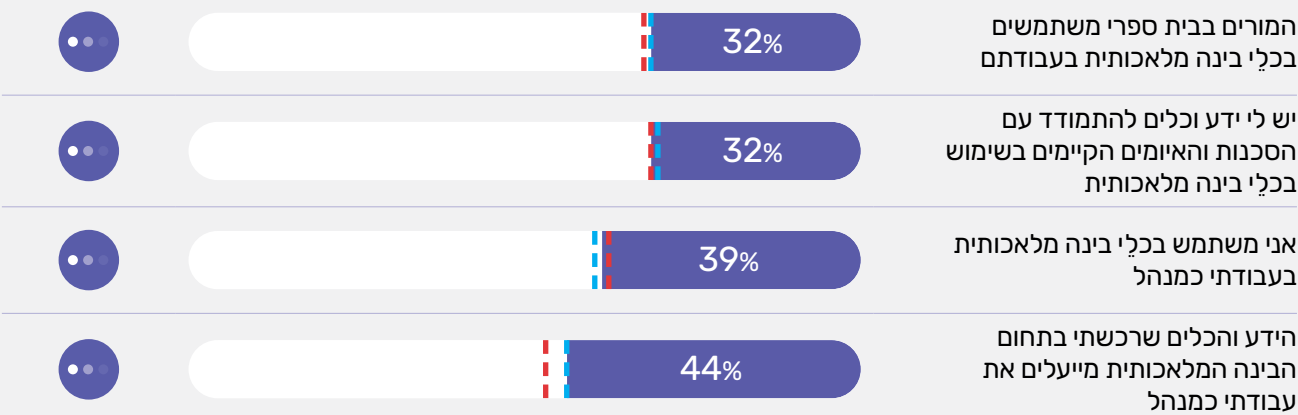
נתוני הממוצע הארצי המופיעים בראש העמוד מתייחסים לשיעורי המנהלים שדיווחו על שימוש בבינה מלאכותית ותרומתה במידה רבה, בכמה היגדים אשר אוגדו יחדיו לתחום. המספר המוצג בתוך כל עיגול בתרשים המרכזי משקף את ממוצע שיעורי ההסכמה בתחום בפילוחים שונים. צבענו את הנתונים הבולטים לטובה בירוק ואת הנתונים הבולטים לרעה באדום, על בסיס אמות מידה סטטיסטיות מקובלות.

מהם שיעורי המנהלים המדווחים במידה רבה על ההיגדים שנבדקו?

שינוי מהשנה הקודמת



היגדים שאינם נכללים בתחום



■ ממוצע ארצי ■ דוברי עברית ■ דוברי ערבית

* בתחום זה התבקשו המשיבים להעריך את תרומת השימוש בבינה מלאכותית על סולם בן חמש דרגות: (1) "כלל לא"; (2) "במידה מועטה"; (3) "במידה בינונית"; (4) "במידה רבה"; (5) "במידה רבה מאוד". לצורכי הדיווח על הממצאים סווגו המשיבים שציינו את אחד משני הערכים הגבוהים בסולם ("במידה רבה" או "במידה רבה מאוד") כמדווחים על שימוש בבינה מלאכותית ותרומתה במידה רבה.

מהם האתגרים המרכזיים של המנהלים בבית הספר?

בסופו של הסקר נתבקשו המנהלים להשיב על השאלה הפתוחה: "מנקודת מבטך, מה הכי חשוב שמשרד החינוך ידע על האתגרים המרכזיים שעימם אתה מתמודד כמנהל בית ספר?". להלן אתגרי המנהלים בחלוקה לתמות מרכזיות ומספר ציטוטים המשקפים את תשובותיהם:

מחסור בעובדי הוראה ובעלי תפקידים

"מחסור חמור בכוח אדם - גם הכמות וגם האיכות. נדרש שינוי מהותי בנושא כוח האדם בהוראה."	"המחסור בעובדי הוראה הוא אבן נגף וסכנה אמיתית לעתיד המדינה והחברה. לא רק שלא קיימת תוכנית לאומית לטיפול במשבר, ישנה התכחשות לעומק המשבר..."	40% מכלל התגובות
"קשה מאד למצוא מורים ולהכניסם להוראה... גם כשמוצאים, לצערי צריך להתפשר על האיכות, נדיר למצוא מורים איכותיים."	"המחסור החריף במורים, בפרט במקצועות התיכון, כבר מזמן אינו תמרור אזהרה, אלא מציאות יומיומית שמחייבת פתרונות מערכתיים רחבים."	

מחסור במשאבים, תקנים ותשתיות

"קושי להעסיק מורים שאינם בעלי תואר ראשון או תעודת הוראה ושכר מורים נמוך מוריד את ההיצע וקשה לי לסגור צוות."	"קיים מחסור בכיתות לימוד, חצרות פעילות, מעבדות וספרייה."	27% מכלל התגובות
"אני מתמודדת בעיקר עם חוסר תקציב משווע! אין לי יכולת כספית להשקיע בתוכניות לימודים חדשניות, בקניית ציוד מתכלה, בקניית ריהוט חדש, ובקניית כל הדרוש לתלמידים ולמורים. בנוסף, אין בבית הספר מחשבים למורים כלל וכלל. חדר המחשבים של התלמידות ישן מאוד וחיוב ריענון. חסר לנו מקרנים בכיתות לצורך למידה מתקשבת."		

מדיניות, דרישות וממשקי עבודה מול משרד החינוך

"האתגר המרכזי הוא הפער בין מדיניות משרד החינוך לבין המציאות בשטח - פערים חברתיים, מחסור בכוח אדם ועומס בירוקרטי מקשים על ניהול פדגוגי עמוק."	"ההנחיות הלא מותאמות והלא מחוברות של משרד החינוך (שילוב בינה מלאכותית בעיצומה של מלחמה) והנחת לימודי מתמטיקה במהלך מלחמת 12 ימים... מעידים על הניתוק המוחלט של משרד החינוך מהשטח."	25% מכלל התגובות
"הניתוק של המשרד מהשטח רק הולך וגדל. אי התאמה בין הנהלים הכתובים לצרכים של בית הספר"	"חוזרי מנכ"ל וחוזרי מפמ"ר שלעיתים מנותקים מהצרכים. היענות מוגזמת לפניות הורים. חוסר יכולת לטפל באירועי קצה בגלל הגבלות חוזרי מנכ"ל."	

עומס, שחיקה וריבוי תחומי אחריות

"עומס עבודה רב מאוד... לא לדרוש הרבה משימות, ולא להתעסק בניירת, מיילים; לדאוג יותר לפדגוגיה ולקידום התלמידים ערכית והישגית."	"עומס לא סביר ותגמול לא הולם ולא פרופורציונלי ביחס לכמות העבודה וגודל האחריות."	16% מכלל התגובות
"עומס גבוה מאוד... בירוקרטיה, בעיות של מורים, הורים ותלמידים... צריך לתת סמכות למנהל להחליט, והכי חשוב - לגבות אותו בהחלטות שלו."		

קשיים רגשיים, חברתיים והתנהגותיים של תלמידים

"הצרכים הרגשיים והנפשיים של התלמידים הולך וגדל משנה לשנה ואילו המענים הניתנים מהמשרד הם מינוריים."	"יש לי משאבים מוגבלים, וצרכים רגשיים, נפשיים וחברתיים גדולים בכיתות בקרב התלמידים שעוברים שנים ארוכות וקשות של מגפה, מלחמות, מבצעים ועוד."	16% מכלל התגובות
"מתן מענה לקשיים רגשיים של תלמידים, הורים וצוות חינוכי, מוצאת עצמי בתהליכי ליווי אינטנסיבי של הצוות החינוכי בהתמודדות יום יומית עם אתגרי השעה בתקופת לחימה מתמשכת."		

13%
מכלל התגובות

"צריך יותר רגישות וגמישות במערכת על ידי המנהל, כמו הוספת שעות, לראיין מורים ולקבוע מדיניות."

"המשרד מציג בכותרות עניין הגמישות והאוטונומיה, אך בפועל אין גמישות כזו, כי קיימים נוהלים והוראות המגבילים את גמישות המנהל והמערכת"

"אנחנו מנהלי בתי הספר חוד החנית בכל מצב חירום או שגרה וצריך לתת את הגיבוי, הכלים והאוטונומיה על מנת שנוכל להוביל את בית הספר להצלחות ולהתמודד עם מצבים המשתנים במהירות."

קשיים ביחסי בית הספר וההורים

9%
מכלל התגובות

"יש להחזיר את 'הכח' למנהל ולצוות המורים בכל הקשור בהורים. עם כל הכבוד להורים ויש הרבה כבוד – אנחנו עובדים בלרצות את ההורים, בלתי מענה לטענות הזויות שמגיעות למשרד החינוך וזמן עבודה רב מושקע בלהסביר. במקום שלמנהל תהיה הסמכות והגיבוי מהמשרד, מנהלים מרגישים שאין להם כח כלל מול ההורים."

"חוסר הגבולות מצד הורים הוא בעיה מרכזית אם לא ראשית."

"בשנים האחרונות אני עד לחולשה בסמכות ההורית ובשיתוף פעולה עם הבית. קיימת ירידה במעורבות ההורים, התוצאה היא קושי בביסוס גבולות, שיתוף פעולה ובניית סביבה תומכת לתלמיד."

אתגרים פדגוגיים הקשורים לשונות בין תלמידים

9%
מכלל התגובות

"הפער הלימודי עצום ואני לא מקבל שעות לטובת פיצולים וקידום התלמידים"

"אתגר ההתמודדות עם צמצום פערים ותלמידים חלשים במקום להתרכז בתהליכים פדגוגיים."

"אתגר התלמידים עם הקשיים, תלמידי חינוך מיוחד, שנוכל לתת להם מענה מתאים למסגרת מתאימה. כמו תלמידי שילוב."

"צמצום פערים דורש תכנון ועבודה של שנים מתמשכות, ואין כלי או אסטרטגיה שיכולים לצמצם פערים בתוך חודשים או שנה."

ממשקי עבודה מול הרשות המקומית או רשת החינוך

9%
מכלל התגובות

"בסוף אני כמנהל בבית ספר נותן מענה... רוב הדברים נעשו באופן עצמאי ללא עזרה מהותית מצד הרשות והמשרד."

"אי קבלת מענה מהרשות המקומית לצורכי בית הספר."

"יש למנוע עיכוב של הרשות המקומית בהעברת תקציבים המיועדים לבית ספרנו ממשרד החינוך (גפ"), דוקאטי, מחוננים ואחרים, ולדאוג שהתקציבים של המשרד יועברו ישירות לחשבון בתי הספר ולא דרך הרשות."

התמודדות עם מצב חירום והשלכותיו

7%
מכלל התגובות

"מצב של מילואים מתמשכים, וחוסר וודאות מצריך גמישות מצד משרד החינוך דבר שלא מתקיים."

"המלחמה פגעה קשות ברצף הלימודי. אומנם למדנו בזום אך ברקע היו אזעקות שהובילו לחרדות בקרב מורים ותלמידים, דבר שלא תרם לקידום הלמידה."

"אנחנו ב"ס מפונה בגבול הצפון. מקיימים שגרות באדיקות ויצירתיות. חשוב לי שהמשרד יכיר ויוקיר את תפקידנו הקהילתי בתקופה זו. זה חשוב לא פחות מהמשימות הפדגוגיות והלימודיות."

מקרא

עלייה/ירידה ניכרת בהשוואה לשנת תשפ"ד
(אפקט גדול מ-0.5 או קטן מ-0.5)
לפי מבחן Cohen's d + מבחן Z
(לבדיקת מובהקות)



עלייה/ירידה קלה בהשוואה לשנת תשפ"ד
(אפקט גדול מ-0.2 וקטן מ-0.5 או קטן
מ-0.2) וגדול מ-0.5 לפי מבחן Cohen's d
+ מבחן Z (לבדיקת מובהקות)



אין נתונים להשוואה



יציבות בהשוואה לשנת תשפ"ד



זהות בין השנים תשפ"ה ותשפ"ד



לוח הזמנים



האותיות הקטנות

סקר המנהלים בתשפ"ה הועבר למדגם מייצג של מנהלות ומנהלי המוסדות בחינוך דובר העברית והערבית, בפיקוח הממלכתי והממלכתי-דתי (ללא מסגרות החינוך המיוחד). לראשונה גם במוסדות בפיקוח החרדי ובמזרח ירושלים, אוכלוסיות אלו לא נכללו בנורמות. בחטיבות השש שנתיות נדגמו מנהל החט"ב והמנהל השש שנתי. חלק מקבוצות האוכלוסייה לא נכללו בדיווח כיוון שלא עמדו בסף ההשבה המקובל. קבוצות אלו כוללות את כלל בתי הספר בחטיבות הביניים (דובר עברית וערבית), בתי ספר במזרח ירושלים, ובתי ספר מהפיקוח החרדי השייכים לחינוך העצמאי ולמוכר שאינו רשמי. במרבית השאלות התבקשו המשיבים לציין באיזו מידה הם מסכימים או לא מסכימים עם הנאמר בהיגד על סולם ליקרט בן חמש דרגות, מ"מאוד לא מסכים" (1) ועד "מסכים מאוד" (5). לצורכי הדיווח על הממצאים סווגו המשיבים שצינו את אחד משני הערכים הגבוהים ביותר בסולם ("מסכים" או "מסכים מאוד") כמסכימים עם ההיגדים, ושיעורם (באחוזים, להלן "שיעור המסכימים") מוצג בדוח. לצד זאת, בעוד הממצאים מוצגים בדוח במונחי שיעורי הסכמה (אחוזים), המבחנים הסטטיסטיים חושבו על בסיס סולם התגובה הרציף (1-5). בעבור מרבית ההיגדים, חושב תחום המתבסס על ממוצע אחוז המסכימים עם הנאמר בהיגדים המרכיבים את התחום. מקצת מן ההיגדים לא התקבצו לתחום מבחינה סטטיסטית, ועל כן נתונים מדווחים בנפרד מן התחום. בנוסף, הנתונים כוללים שאלה פתוחה שנותחה באמצעות כלי בינה מלאכותית (AI) לצורך קטגוריזציה וזיהוי תמות מרכזיות. מנהלים ממוסדות בפיקוח החרדי לא נשאלו חלק מהתחומים: תחום קשר מנהל-מפקח לא נשאל כלל בפיקוח החרדי, תחום בינה מלאכותית לא נשאל ברשת בני יוסף ובחינוך העצמאי, ותחום גפ"ן לא נשאל ברשת בני יוסף ובבתי הספר המוכרים ובחינוך העצמאי. תשובת המנהל/ת יכולה להופיע ביותר מתמה אחת כאשר הוזכר בה יותר מנושא אחד ועל כן שיעורי הדיווח על השאלה הפתוחה אינם מסתכמים ל-100%. בקריאת הנתונים חשוב לזכור כי הם מייצגים תפיסות ועמדות סובייקטיביות של הנשאלים, וכי חשוב לבחון אותם באופן ביקורתי. ידוע כי לקבוצות משיבים שונות, הנבדלות זו מזו מבחינת רקע תרבותי או מידת הרציה החברתית, יש נטייה לפרש היגדים באופנים שונים, ולפיכך להשיב באופן שונה על שאלות. לנוכח זאת, יש לפרש הבדלים כאלה בהירות הראויה.

צוות המהלך

דניאל גטושקין, מיכל שמש, אימאן עואדיה, ד"ר שחר דנגור-לוי, ד"ר פרנקלין זרומב, נורית ליפשוט, גד אהרון, עמית דהן, ד"ר יעל זילברשטיין-קרא, דנה אלון-הנדלר, ליאת ארנהיים, מיטל אזולאי-חרוש, לי-רז מאור, שקד יוחנן דניאל, ד"ר גל אלון, ד"ר אור ענבי.

תודה לצוות טלדור ולצוות המרכז הארצי לבחינות והערכה על שותפות ארוכת שנים.

תודה למועצה המייעצת לסקרים על הליווי במהלך גיבוש כלי המחקר.

דוח זה הוכן עבור מקבלי ההחלטות במשרד החינוך והציבור הישראלי.

אין כל מגבלה על זכויות השימוש בו.

