



# סקר עמדות ושביעות רצון של מנהלים מכהנים ביחס לפעילות המכון למנהיגות בית-ספרית "אבני ראשה"

שבט תשע"ו

ינואר 2016

ראמ"ה: מדידה בשירות הלמידה

בית אבגד, ז'בוטינסקי 5, רמת גן, 5252006 • טל': 03-5205555, פקס: 03-5205509

דוא"ל: [rama@education.gov.il](mailto:rama@education.gov.il) • אתר: <http://rama.education.gov.il>

**עורכי המחקר:**

**ד"ר חגית גליקמן, גב' נורית ליפשוטט וד"ר חני שלטון  
הרשות הארצית למדידה והערכה בחינוך - ראמ"ה**

## תוכן עניינים

4.....	רקע.....
5.....	אוכלוסיית המחקר .....
6.....	פעילויות המכון.....
6.....	תרומת המכון לעבודת המנהל.....
8.....	השתתפות המנהלים בפעילויות המכון .....
12.....	שביעות רצון המנהלים מפעילויות המכון .....
12.....	תכניות לפיתוח מקצועי.....
12.....	מפקח ומנהליו.....
19.....	מפגשי 4X4 .....
19.....	תכנית צמרות .....
20.....	שירותים ופעילויות נוספות של המכון.....
20.....	מרכז הידע .....
24.....	חדר המנהל.....
25.....	קו למנהל.....
26.....	תדמית המכון.....
29.....	בדיקת צרכים.....
29.....	תכנים בליבת תפקיד המנהל.....
32.....	הרחבת הידע התיאורטי והפרקטי .....
36.....	תחומי הכשרה ופיתוח מקצועי.....
39.....	סיכום .....
40.....	נספח 1 .....
47.....	נספח 2 .....

## סקר עמדות ושביעות רצון של מנהלים מכהנים ביחס לפעילות המכון למנהיגות בית ספרית "אבני ראשה"

### רקע

ההכרה במרכזיותם של מנהלי בתי הספר כשדרה מרכזית שיש לה השפעה מכרעת על איכות מערכת החינוך, לצד ההבנה כי תפקיד המנהל הולך ונעשה מורכב ורב ממדי בעולם המשתנה, הולידו את הצורך בהקמת המכון למנהלים "אבני ראשה". המכון נוסד באפריל 2007 במטרה להקים "בית מקצועי למנהלי בתי הספר ומרכז מומחיות בתחום הניהול והמנהיגות הבית ספרית"<sup>1</sup>. המכון פועל ליצירת עתודה ניהולית מקצועית, באמצעות פיתוח והפעלת תכניות הכשרה למנהלים חדשים, וקידום תהליכי התפתחות ולמידה למנהלים מכהנים.

אפיקי העבודה בהם בחר המכון לפעול כדי לקדם את האפקטיביות של המנהלים כמנהיגים פדגוגיים הותאמו לשלושה קהלי היעד של המכון: פרחי ניהול, מנהלים בראשית דרכם ומנהלים מכהנים ותיקים, תוך התמקדות רבה יותר בשתי הקבוצות הראשונות. ההחלטה להשקיע את מרבית המשאבים בעיקר בפרחי ניהול ובמנהלים בראשית דרכם נבעה משיקול מרכזי של הכשרת דור מנהלים חדש שיבסס את תפיסתו ועשייתו על מנהיגות פדגוגית, על מיקוד בהוראה ולמידה ועל פרקטיקות ניהוליות תומכות ומאפשרות את קידומן.

לצד פעילות מעמיקה זו, התבצעו פעולות לפיתוח מקצועי לכלל המנהלים במחוזות השונים ובשיתופם, כדי לקדם את המנהלים המכהנים בתפיסות ובפרקטיקות של הובלת תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר. תהליכי הלמידה כללו נושאים שונים כגון: חזון ותכנית עבודה, מנהיגות בית ספרית בדגש על הנהגת צוות בית ספר ופיתוחו המקצועי והנהגת תהליכי הוראה ולמידה - מרביתם ממוקדים בתפיסת תפקיד המנהל כמוביל פדגוגיה בבית הספר.

הפיתוח המקצועי של מנהלי בתי-הספר מבוצע באופן שוטף במסגרת מפגשים של מפקח ומנהליו במחוזות על-פי מתווה לפיתוח מקצועי שגובש על ידי מכון "אבני ראשה". האחריות על יישום המתווה והפעלתו מצויה בידי המפקחים במחוזות. בנוסף לכך, מנהלים אלה משתתפים במפגשים שונים שמקיים המכון על פי בחירתם כגון: ימי עיון, מפגשי 4X4 וקהילה מתוקשבת.

על מנת להעריך את שביעות הרצון של המנהלים המכהנים מהפיתוח המקצועי (במכלול הפעילויות השוטפות המתקיימות על-ידי מכון "אבני ראשה") נערך בשנת תשע"ג סקר טלפוני בקרב מדגם ארצי מייצג של מנהלי בתי ספר. השאלון התבסס על סקר מנהלים פנימי של מכון "אבני ראשה", שמועבר החל משנת תשס"ח מדי שנה לכלל המנהלים.

בדוח זה יוצגו תחילה עמדות המנהלים ביחס לשביעות הרצון הכללית שלהם ממכון "אבני ראשה" ומהפעילויות השונות אותן מציע המכון. לאחר מכן יוצגו עמדות המנהלים לגבי הצרכים השונים שלהם ולגבי התכנים המרכזיים בהם כדאי שהמכון יתמקד. לבסוף, תוצג תדמית המכון כפי שהיא נתפסת בקרבם.

<sup>1</sup> מתוך הסכם ההקמה, אפריל 2007

## אוכלוסיית המחקר

השאלון הועבר בקרב מדגם ארצי מייצג של 150 מנהלים מכהנים בבתי ספר דוברי עברית ודוברי ערבית השייכים לפיקוח הממלכתי והממלכתי-דתי בחינוך הרגיל. המדגם כלל מנהלים בכל שלבי החינוך – יסודי ועל יסודי (חטיבת ביניים וחטיבה עליונה). לא נכללו באוכלוסיית המחקר מנהלים בראשית דרכם שעברו הדרכה במכון "אבני ראשה" בשנים תשע"א – תשע"ג.<sup>2</sup>

בסך הכול ענו על השאלון 138 מנהלים (92%). בלוח 1 מוצגות התפלגויות של מאפייני המדגם.

לוח 1: התפלגות מאפייני המדגם

משתנה	קטגוריה	מספר	אחוז
מגזר שפה	דוברי עברית	99	72%
	דוברי ערבית	39	28%
שלב חינוך	יסודי	94	68%
	על יסודי	44	32%
השכלה	סיום תעודת הוראה	1	1%
	תואר ראשון אקדמי	7	5%
	תואר ראשון בחינוך	18	13%
	תואר שני	107	77%
	דוקטורט	5	4%
ותק	1-3	7	5%
	4-6	38	28%
	7-10	27	20%
	11-16	34	25%
	17-35	32	23%
מוסמך במנהל חינוכי <sup>3</sup>	כן	74	54%
	לא	63	46%
קורס הכשרת מנהלים	כן	102	74%
	לא	36	26%

<sup>2</sup> בנוסף, יצאו ממסגרת הדגימה מנהלים בבתי ספר השייכים לפיקוח החרדי, בתי ספר דוברי ערבית במזרח ירושלים ובתי ספר של חינוך מיוחד.

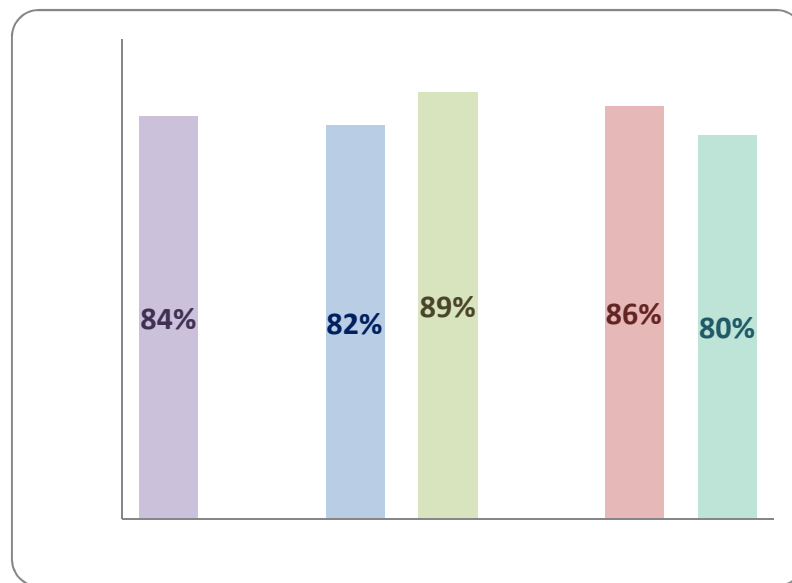
<sup>3</sup> מנהל אחד לא ענה על השאלה ולכן שאלה זו מתבססת על 137 מנהלים

### תרומת המכון לעבודת המנהל

בתחילת הסקר נשאלו המנהלים באופן כללי על שביעות רצונם מהמכון ובפרט האם למכון "אבני ראשה" תרומה משמעותית לעבודתם - המנהלים התבקשו לענות בחיוב או בשלילה. אם המנהלים השיבו על השאלה בחיוב הם התבקשו לציין מה התרומה הגדולה ביותר של המכון. כאשר המנהלים ענו בשלילה, דהיינו, למכון אין תרומה משמעותית עבורם, הם התבקשו לציין את הסיבות העיקריות לכך.

מרבית המנהלים (84%) השיבו כי למכון יש תרומה משמעותית לעבודתם כמנהלים. שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית שצינו כי למכון תרומה משמעותית עבורם גבוה משיעור המנהלים בבתי ספר דוברי עברית (89% לעומת 82%, בהתאמה). כמו כן, שיעור המנהלים בשלב חינוך יסודי אשר ענו כי למכון תרומה ניכרת לעבודתם גבוה ביחס לשיעור המנהלים בבתי ספר על-יסודיים (86% לעומת 80%, בהתאמה).

**תרשים 1: שיעור המנהלים הסוברים כי למכון תרומה משמעותית לעבודתם – לפי כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך**



על יסודי יסודי דוברי ערבית דוברי עברית כלל האוכלוסייה

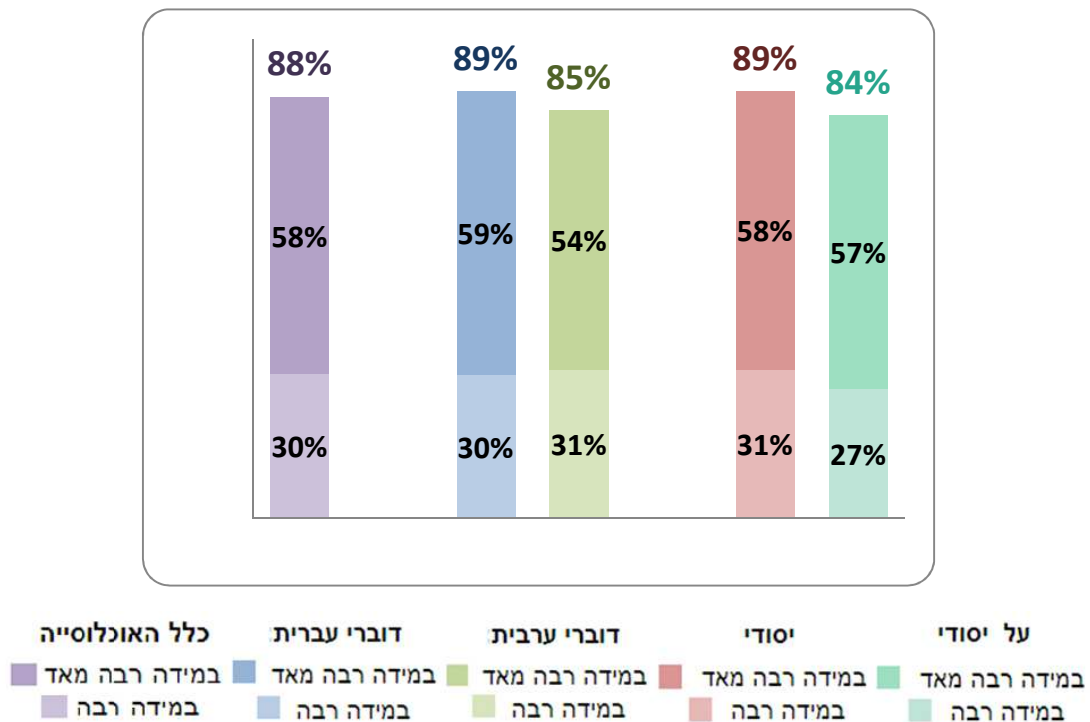
מנהלים שהשיבו כי למכון תרומה משמעותית בעבודתם התבקשו לציין במסגרת שאלה פתוחה, מה התרומה המשמעותית ביותר של המכון. המנהלים מנו את הסיבות הבאות: הכשרה והדרכה של מנהלים; פעילויות של המכון והנגשת מידע באמצעות אתר האינטרנט יומי עיון; וכן ציינו את תרומת המכון כגורם לשינויים קונספטואליים בתפקיד המנהל כממוקד בקידום החינוך, ההוראה והלמידה של בית הספר.

שיעור נמוך של מנהלים ציינו כי למכון אין תרומה משמעותית לעבודתם ומנו, בין היתר, את הסיבות הבאות: מרחק גיאוגרפי, איכות התכנים, חוסר רלבנטיות וקישור לחיי העשייה היום יומית ותקשורת לקויה.

שאלה נוספת שנשאלו המנהלים הייתה באיזו מידה הם היו ממליצים לעמיתיהם, מנהלי בית הספר, לקחת חלק בפעילות המכון. המנהלים נדרשו להביע את מידת הסכמתם על סולם בן חמש דרגות – החל מ-'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'. בתרשים 2 מוצג שיעור המנהלים שענו במידה רבה או במידה רבה מאוד, וזאת עבור כלל המנהלים ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח לוח מספר 2).

הרוב המכריע של המנהלים, 88%, ענו כי היו ממליצים לעמיתיהם המנהלים לקחת חלק בפעילות המכון. בקרב שני המגזרים, דוברי עברית ודוברי ערבית, שיעור גבוה מעט יותר של מנהלים בבתי ספר דוברי עברית היו ממליצים לעמיתיהם לקחת חלק בפעילות המכון בהשוואה לעמיתיהם מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית (89% לעומת 85%, בהתאמה). גם בהשוואה בין שלבי החינוך עולה שאין הבדלים גדולים בין מנהלים משני שלבי החינוך – מנהלים בבתי ספר יסודיים ממליצים מעט יותר על פעילות המכון בהשוואה למנהלים בבתי ספר על-יסודיים (89% לעומת 84%, בהתאמה).

**תרשים 2: שיעור המנהלים שממליצים לעמיתיהם לקחת חלק בפעילויות המכון - כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך**

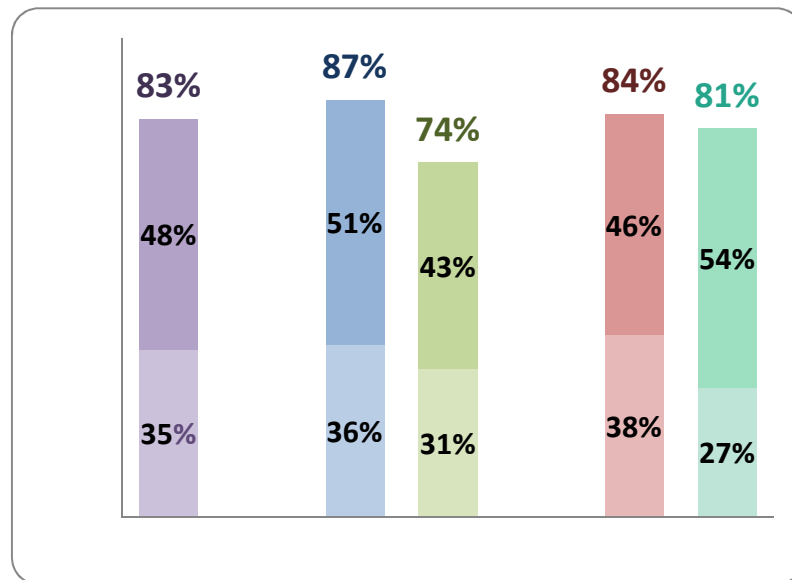


חלק הארי של השאלון הוקדש לפעילויות השונות של המכון – בחלק הבא יוצגו ממצאים לגבי מידת השתתפותם של המנהלים בפעילויות השונות ושביעות רצונם מן הפעילויות הללו באופן כללי ובכל אחת מהפעילויות בפרט.

### השתתפות המנהלים בפעילויות המכון

בתחילת השאלון הוצגה למנהלים השאלה עד כמה הם מרוצים, באופן כללי, מהפעילויות הניתנות על ידי המכון. המנהלים היו צריכים להביע את מידת ההסכמה על סולם בן חמש דרגות – החל מ-'במידה מעטה' ועד 'במידה רבה מאוד'. בהתבוננות בתרשים 3, ניתן לראות כי רוב המנהלים, 83%, ענו כי הם מרוצים במידה רבה או רבה מאוד מפעילויות המכון (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 2). מנהלים בבתי ספר דוברי עברית נטו להיות מרוצים יותר ביחס למנהלים בבתי ספר דוברי ערבית (87% לעומת 74%, בהתאמה). שביעות הרצון של מנהלים בבתי ספר יסודיים הייתה דומה לשביעות הרצון של מנהלים בבתי ספר על-יסודיים (84% לעומת 81%, בהתאמה).

**תרשים 3: שיעור המנהלים שמרוצים מפעילויות המכון באופן כללי - כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך**



כלל האוכלוסייה
  דוברי עברית
  דוברי ערבית
  יסודי
  על יסודי

במידה רבה מאד
  במידה רבה מאד
  במידה רבה מאד
  במידה רבה מאד
  במידה רבה מאד

במידה רבה
  במידה רבה
  במידה רבה
  במידה רבה
  במידה רבה

למנהלים הוצגו הפעילויות השונות של המכון ועבור כל אחת מהפעילויות הם התבקשו לציין האם השתתפו בה (אפשר היה לסמן יותר מפעילות אחת).

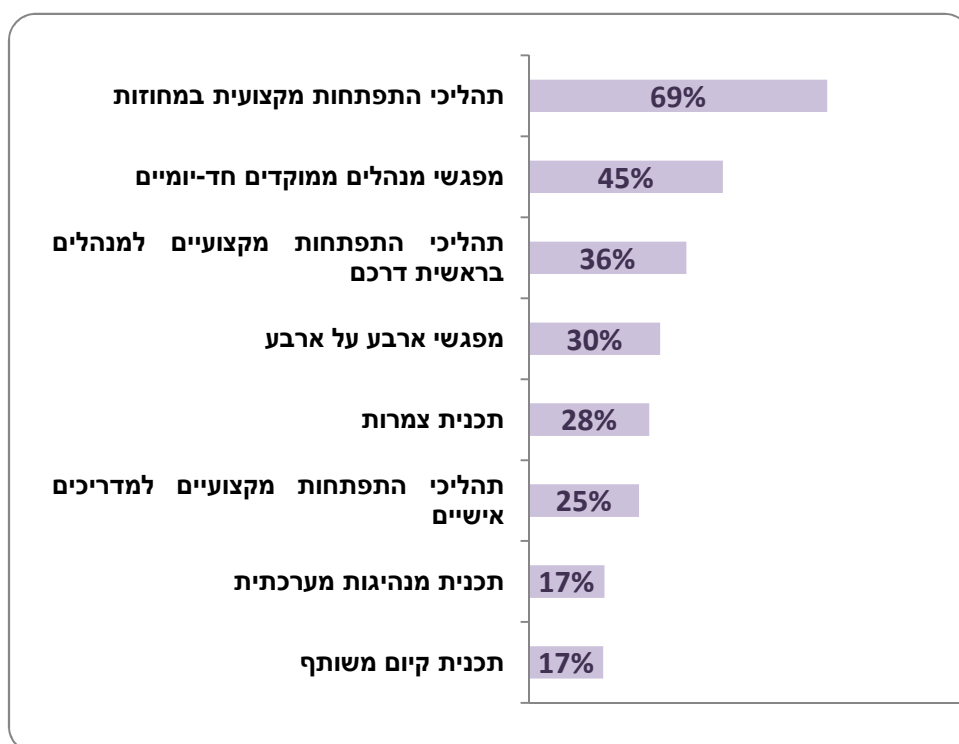
11% מהמנהלים שענו על השאלון ציינו כי לא השתתפו באף אחת מהפעילויות של המכון. מבין המנהלים שהשתתפו בפעילויות השונות, כ-20% מהמנהלים דיווחו כי השתתפו רק בפעילות אחת, כ-50% דיווחו שהשתתפו בשתיים או שלוש פעילויות ו-כ-30% דיווחו כי השתתפו בארבע פעילויות ומעלה.



בתרשימים 4-6 מוצגים שיעורי ההשתתפות של המנהלים בפעילויות השונות וזאת עבור כלל המנהלים ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך.

עיון בתרשימים מעלה כי כ-70% מהמנהלים ענו כי הם השתתפו בפעילות של התפתחות מקצועית במחוזות (כולל מפגש של המפקח ומנהליו), 45% ציינו כי השתתפו במפגשי מנהלים ממוקדים חד-יומיים, 36% בתהליכי התפתחות מקצועיים למנהלים בראשית דרכם (הדרכה אישית למנהלים חדשים או מפגשים קבוצתיים של מנהלים חדשים), 30% במפגשי 4x4, 28% בתוכנית צמרות, 25% בתהליכי התפתחות מקצועיים למדריכים אישיים ו-17% ציינו כי השתתפו בתכנית מנהיגות מערכתית או תכנית קיום משותף (תכנית משותפת למנהלים בבתי ספר דוברי עברית ובבתי ספר דוברי ערבית)

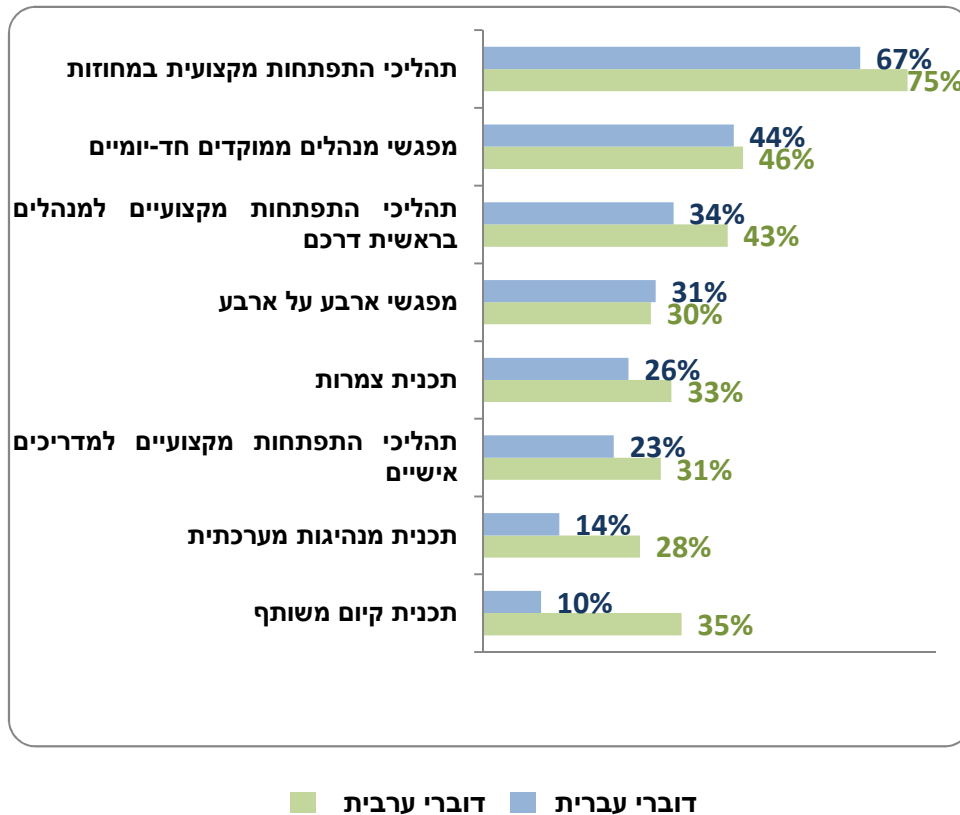
#### תרשים 4: שיעור המנהלים המשתתפים בפעילויות השונות של המכון – כלל האוכלוסייה



■ כלל האוכלוסייה

במרבית התוכניות שצוינו, נמצא כי שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית המדווחים על השתתפות בפעילויות המכון גבוה בהשוואה לשיעור מנהלים בבתי ספר דוברי עברית (למעט 'מפגשי 4x4' ו-'מפגשי מנהלים ממוקדים חד-יומיים' בהם כמעט לא נמצא הבדל). הפער הגדול ביותר בדיווחים נמצא ביחס ל'תכנית קיום משותף' - 35% מהמנהלים דוברי הערבית דיווחו על השתתפות בפעילות זו בהשוואה ל-10% בלבד מהמנהלים בבתי ספר דוברי העברית<sup>4</sup>. האחוז הגבוה יחסית של מנהלים דוברי ערבית שהשתתפו בתכנית נבע בשל אופייה המיוחד. התוכנית התמקדה בסוגיית הקיום המשותף בישראל בעידן של מורכבות לאומית, דתית וחברתית ובמשמעותה בבית הספר. התכנית הייתה פרי יוזמתם של מנהלים שהיה להם עניין לקדם נושא זה וכנראה הייתה גם רלבנטית למנהלים דוברי ערבית נוספים.

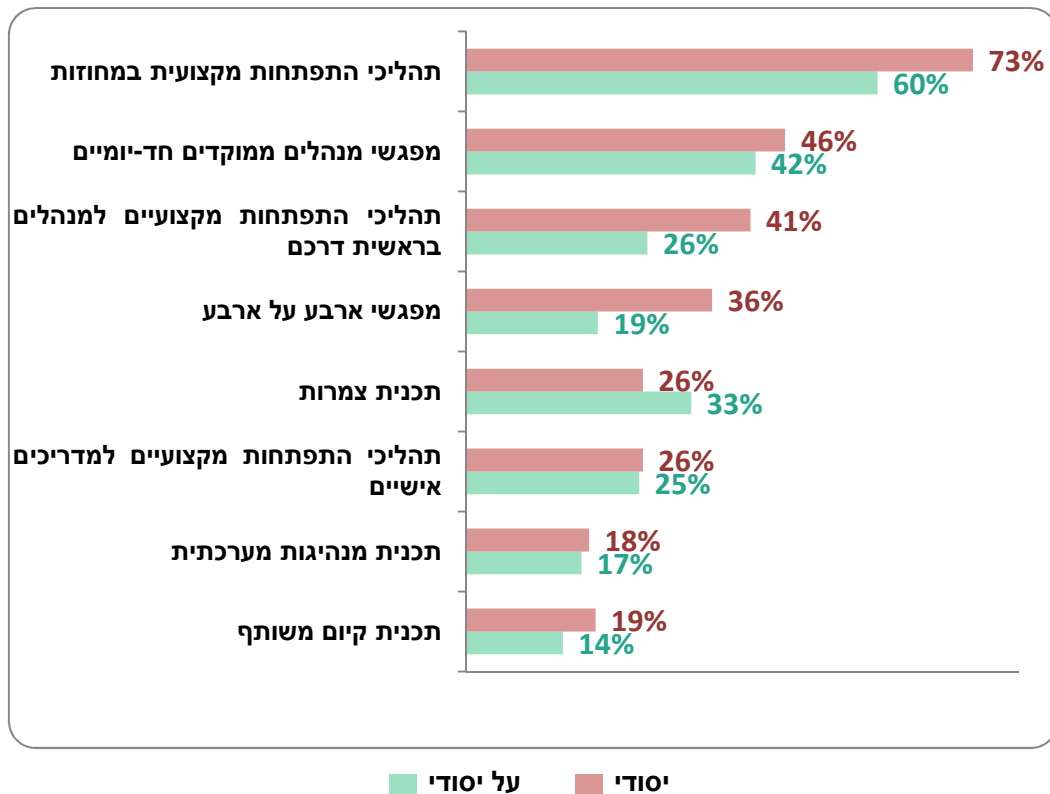
תרשים 5: שיעור המנהלים המשתתפים בפעילויות השונות של המכון – בחלוקה לפי מגזר שפה



<sup>4</sup> הסיבה לפערים בין שני מגזרי השפה בשכיחות נובעת בחלקה מעצם היות דוברי הערבית קבוצת מיעוט.

בהשוואה בין מנהלים בבתי ספר יסודיים לבין מנהלים בבתי ספר על-יסודיים עולה כי הראשונים נוטים להשתתף יותר בפעילויות של 'תהליכי התפתחות מקצועיים במחוזות' (73% לעומת 60%, בהתאמה); 'תהליכי התפתחות מקצועיים למנהלים בראשית דרכם' (41% לעומת 26% בהתאמה) ו'מפגשי 4x4' (36% לעומת 19%, בהתאמה). מנהלים בבתי ספר יסודיים מדווחים פחות על השתתפות בתכנית 'צמרות' לעומת מנהלים בבתי ספר על יסודיים (26% לעומת 33%, בהתאמה). בשאר התוכניות – 'מפגשי מנהלים חד-יומיים', 'תהליכי התפתחות מקצועיים למדריכים אישיים', 'תכנית מנהיגות מערכתית' ו-'תכנית קיום משותף', לא נמצאו הבדלים של ממש בדיווחי המנהלים משני שלבי החינוך.

**תרשים 6: שיעור המנהלים המשתתפים בפעילויות השונות של המכון – בחלוקה לפי שלב חינוך**



בחלק הבא של הדוח יוצגו ביתר פירוט מדדי שביעות הרצון של המנהלים מהמסגרות השונות שמציע המכון למנהלים מכהנים: תכניות מרכזיות לפיתוח מקצועי של המכון בטווח הקצר ובטווח הארוך - המפקח ומנהליו, תכנית 4X4 ותוכנית צמרות, ומסגרות הנותנות מענה שוטף לצרכי המנהל - מרכז ידע, חדר מנהל וקו למנהל (לפירוט חלוקת הזמן המוקדש למגוון פעילויות המנהלים ראה נספח 2).

## שביעות רצון המנהלים מפעילויות המכון

### תכניות לפיתוח מקצועי<sup>5</sup>

#### מפקח ומנהליו

המסגרת של מפקח ומנהליו היא מסגרת שבה המפקחים הכוללים של כל אחד מהמחוזות נפגשים עם קבוצת המנהלים של בתי הספר עליהם הם מפקחים, כחלק מהפיתוח המקצועי של המנהלים בנושאים הרלבנטיים לתפקיד המנהל וליעדי משרד החינוך. מכון "אבני ראשה" מפתח מתווים בנושאים שונים לדוגמה: תהליכי הערכה בית ספריים, הנהגת צוות והובלת התפתחותו המקצועית וטיפול אקלים למידה חיובי. המנהלים נשאלו בכמה ממפגשי המפקח ומנהליו הם השתתפו בתשע"ב – האם לא השתתפו בכלל, בחלקם הקטן, במחצית מהמפגשים, ברובם, כמעט בכולם או בכולם. יש לציין שהמנהלים מחויבים להשתתף במפגשי מפקח ומנהליו. בנוסף נשאלו המנהלים לגבי שביעות הרצון שלהם מהרמה של המפגשים ועד כמה המפגשים נותנים מענה לפיתוח המקצועי שלהם (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 3).

לגבי שיעור ההשתתפות במפגשים – 64% מהמנהלים דיווחו כי השתתפו בתשע"ב בכל המפגשים או כמעט בכולם, 11% דיווחו כי השתתפו ברובם, כ-11% דיווחו שהשתתפו במחציתם או בחלקם הקטן, ו-14% דיווחו כי לא השתתפו במפגשים הללו בכלל. יש לציין שלמרות שהמנהלים מחויבים להשתתף במפגשי מפקח ומנהליו, כשישית מהמנהלים לא השתתפו כלל.

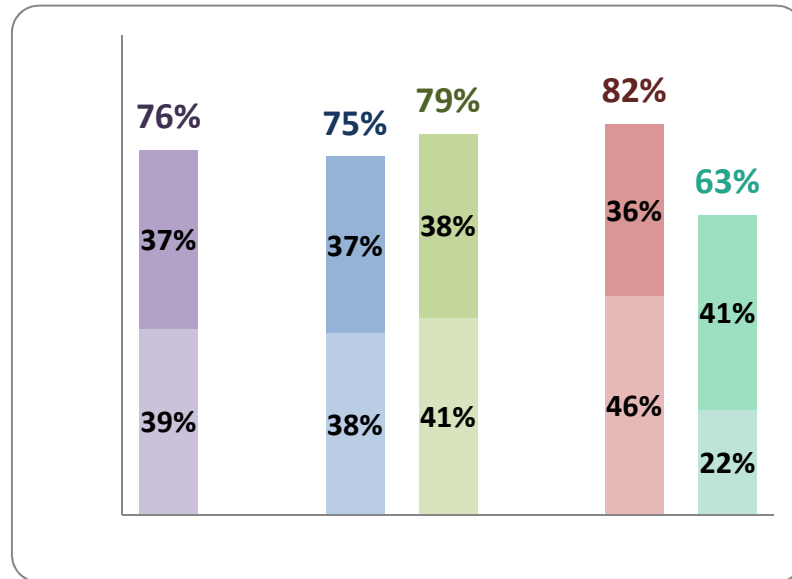
בהשוואה בין מגזרי השפה עולה כי שיעור ההשתתפות היה דומה בשני מגזרי השפה. בהשוואה בין שלבי החינוך עולה כי מנהלים בשלב חינוך יסודי נטו להשתתף יותר במפגשים הללו בהשוואה למנהלים בבתי ספר על יסודיים (השתתפות כמעט בכל המפגשים או ברובם – 71% לעומת 48%, בהתאמה; לא השתתפו באף מפגש – 12% לעומת 20%, בהתאמה).

בנוסף, המנהלים שדיווחו כי השתתפו במפגשים של התכנית, נשאלו גם לגבי שביעות הרצון שלהם מהרמה המקצועית של המפגשים ועד כמה המפגשים הללו נותנים מענה לפיתוח המקצועי שלהם, וזאת על סולם בן חמש רמות – מ-'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'. בתרשימים 7-8 מוצג שיעור המנהלים שדיווחו על שביעות רצון במידה רבה ובמידה רבה מאוד.

עיון בתרשים 7 מעלה כי, באופן כללי, 76% מהמנהלים דיווחו על שביעות רצון במידה רבה או רבה מאוד מהרמה המקצועית של המפגשים. שביעות הרצון של מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית הייתה מעט גבוהה משביעות הרצון של מנהלים בבתי ספר דוברי עברית (79% לעומת 75%, בהתאמה). כמו כן, שיעור המנהלים בבתי ספר יסודיים אשר דיווחו על שביעות רצון גבוהה מהרמה המקצועית של המפגשים היה גדול באופן ניכר מזה של מנהלים בבתי ספר על יסודיים (82% לעומת 63%, בהתאמה).

<sup>5</sup> יתכנו הבדלים בין שיעור המנהלים שדיווחו על השתתפות בתכניות השונות בחלק זה לעומת שיעור המנהלים שדיווחו על התכניות המקבילות בתרשימים 4-6. הסיבה להבדלים נעוצה בכך שבחלק זה המנהלים נשאלו על פעילויות בהן השתתפו בשנה האחרונה (תשע"ב) ואילו בתרשימים 4-6 ההיגדים נוסחו על השתתפות באופן כללי (אי פעם).

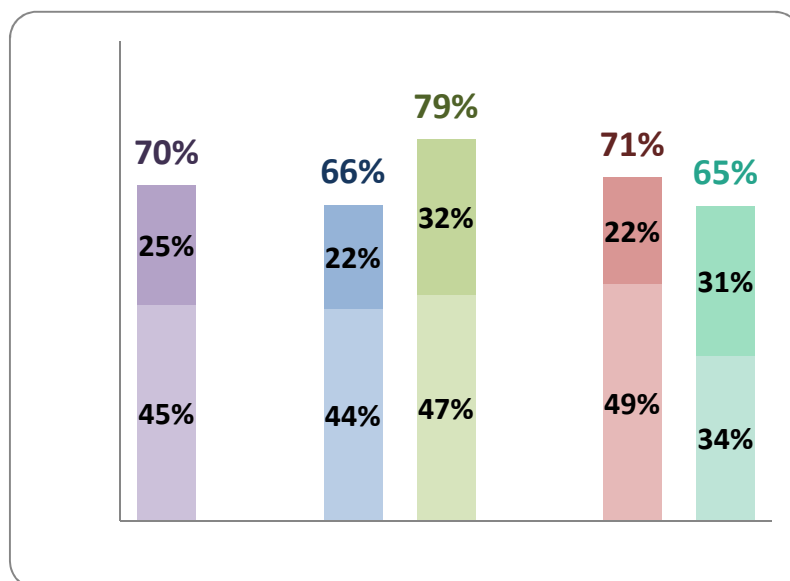
תרשים 7: שיעור המנהלים שהשתתפו בתכנית 'המפקח ומנהליו' ומרוצים מהרמה המקצועית של המפגשים (מבין המשתתפים) - כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך



כלל האוכלוסייה      דוברי עברית      דוברי ערבית      יסודי      על יסודי  
 במידה רבה מאד      במידה רבה מאד      במידה רבה מאד      במידה רבה מאד      במידה רבה מאד  
 במידה רבה      במידה רבה      במידה רבה      במידה רבה      במידה רבה

בנוסף, המנהלים נשאלו עד כמה המפגשים נותנים מענה לפיתוח המקצועי שלהם כמנהלים. עיון בתרשים 7 מעלה כי 70% מהמנהלים הביעו שביעות רצון במידה רבה או במידה רבה מאוד. בהשוואה בין מגזרי השפה נמצא כי שיעור המנהלים שדיווחו כי המפגשים נותנים מענה לפיתוח המקצועי היה גבוה בהרבה בבתי ספר דוברי ערבית לעומת בתי ספר דוברי עברית (79% לעומת 66%, בהתאמה). בהשוואה בין שלבי החינוך נמצא כי שיעור המנהלים שדיווחו כי המפגשים נותנים מענה לפיתוח המקצועי גבוה בבתי ספר יסודיים בהשוואה לבתי ספר על יסודיים (71% לעומת 65%, בהתאמה).

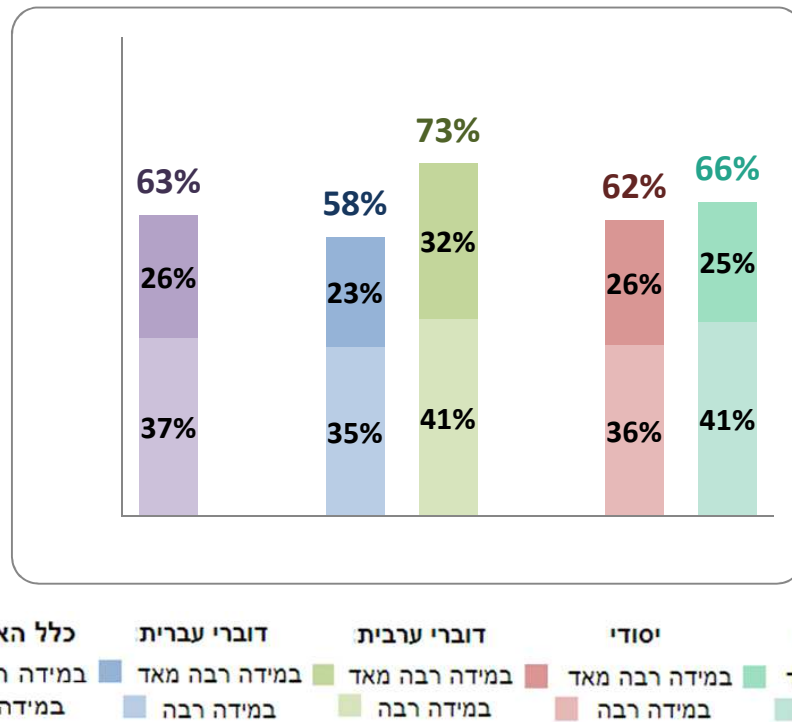
**תרשים 8: שיעור המנהלים שהשתתפו בתכנית 'המפקח ומנהליו' וסבורים כי המפגשים נותנים מענה לפיתוח המקצועי שלהם (מבין המשתתפים) - כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך**



■ כלל האוכלוסייה במידה רבה מאד  
■ דוברי עברית במידה רבה מאד  
■ דוברי ערבית במידה רבה מאד  
■ יסודי במידה רבה מאד  
■ על יסודי במידה רבה מאד  
■ כלל האוכלוסייה במידה רבה  
■ דוברי עברית במידה רבה  
■ דוברי ערבית במידה רבה  
■ יסודי במידה רבה  
■ על יסודי במידה רבה

המנהלים גם נשאלו עד כמה המפגשים הללו תרמו להם בעבודתם כמנהלים. - הנתונים מוצגים בתרשים 9. 63% מהמנהלים השיבו כי המפגשים תרמו להם בעבודה. בבתי ספר דוברי ערבית שיעור המנהלים שדיווחו שהמפגשים תרמו להם בעבודתם כמנהלים גבוה בהשוואה לשיעורם בקרב עמיתיהם דוברי העברית (73% לעומת 58%, בהתאמה). בהשוואה בין שלבי החינוך עולה כי שיעור המנהלים בבתי ספר על יסודיים שסבורים כי המפגשים תורמים להם בעבודתם כמנהלים גבוה מעט מאשר שיעורם בקרב מנהלים בבתי ספר יסודיים (66% לעומת 62%, בהתאמה). בנוסף, בקרב מנהלים משני מגזרי השפה ומשלב חינוך יסודי היה שיעור גבוה יותר של מנהלים שסברו כי המפגשים נותנים מענה בעיקר לפיתוח המקצועי שלהם ופחות תורמים לעבודתם כמנהלים.

תרשים 9: שיעור המנהלים שהשתתפו בתוכנית 'המפקח ומנהליו' וסבורים כי התוכנית תרמה להם בעבודתם כמנהלים (מבין המשתתפים) - כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך



למנהלים הוצגו מספר תכנים ותהליכים אליהם הם נחשפו בשנה האחרונה במסגרת 'מפגשי מפקח ומנהליו' והמנהלים התבקשו לכתוב עד כמה הם סייעו להם בעבודתם בכל אחד מן התחומים. התחומים עליהם התבקשו המנהלים להתייחס הם: תהליכי הערכה בית ספריים (לדוגמא: בניית מנגנוני מעקב אחר למידת תלמידים, הפקת תועלת מנתוני הערכה), הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית (לדוגמא: הערכת מורים, צפייה בשיעורים, פיתוח עבודת צוות), טיפוח אקלים למידה חיובי (לדוגמא: קידום השיח בין מורים לתלמידים), הנהגת תהליכי הוראה ולמידה (לדוגמא: ניהול מערך ההוראה-למידה, שילוב היבטים ערכיים ותרבותיים במערך הלימודים), בהתמקדות ביחיד (לדוגמא: מתן מענה לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים, קידום רווחתם האישית של התלמידים), ניסוח חזון ובניית תכנית עבודה (לדוגמא: הגדרת יעדים חינוכיים ולימודיים ותרגומם לתכנית עבודה), התמודדות עם מצבים מורכבים (לדוגמא: התמודדות עם מצבי משבר, עם בעיות השעה בתחום החינוך והחברה) וקיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר (לדוגמא: עם הורים, גורמי פיקוח וגורמים ברשות). חשוב לציין שבכל שנה קיימים הדגשים שונים של נושאים אם על ידי מטה המשרד או על ידי המחוז.

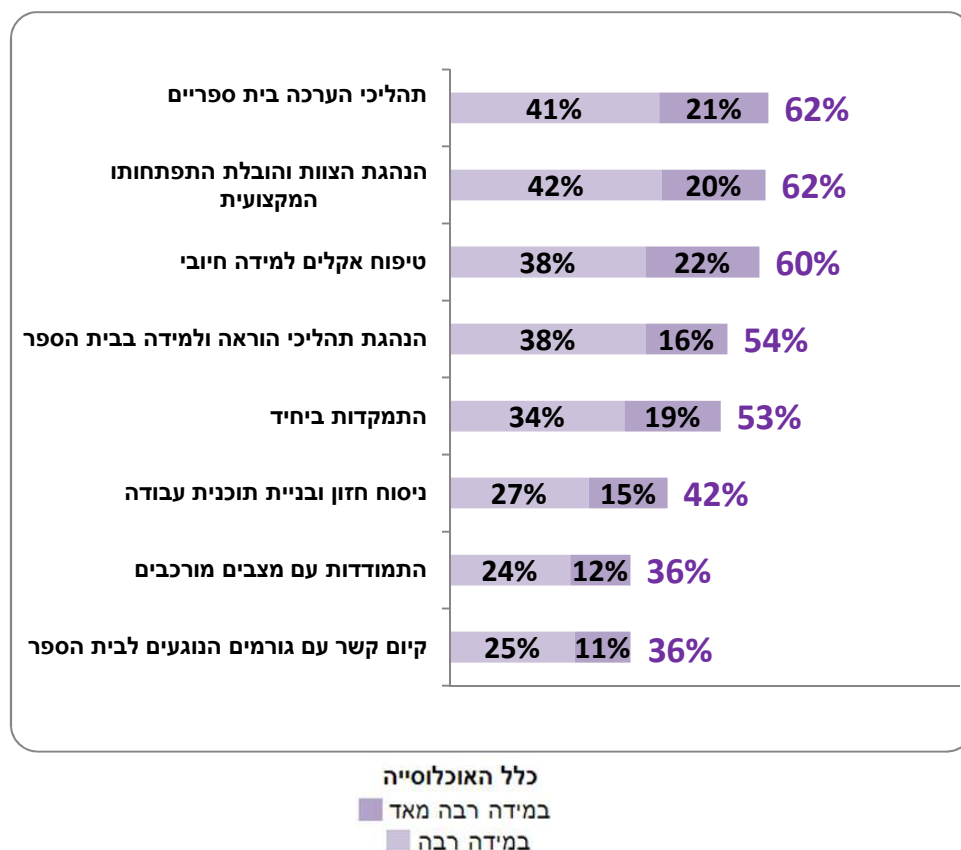
בתרשימים 10-12 מוצג שיעור המנהלים שהסכימו במידה רבה ובמידה רבה מאוד עם כל אחד מההיגדים וזאת עבור כלל המנהלים ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך.

כ-60% מהמנהלים חשבו כי מפגשי מפקח ומנהליו סייעו להם בתחומים של תהליכי הערכה בית ספריים, הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית וטיפוח אקלים למידה חיובי. כ-55% סברו כי המפגשים סייעו להם בהנהגת תהליכי הוראה ולמידה ובהתמקדות ביחיד, 42% סברו כי המפגשים סייעו להם בניסוח חזון ובניית תכנית עבודה ו-36% סברו כי

המפגשים סייעו להם בהתמודדות עם מצבים מורכבים וקיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר.

אחוז המנהלים המדווחים על התכנים והתהליכים אליהם נחשפו מושפע מההדגשים של משרד החינוך ו/או המחוז בשנה שבה התקיים המחקר. לפיכך ניתן לראות כי הנושאים שהודגשו במיוחד בשנה זו היו תהליכי הערכה בית ספריים (בעקבות הטמעת הערכת המנהלים את מוריהם), הנהגת צוות והובלת התפתחותו המקצועית וטיפול אקלים למידה חיובי.

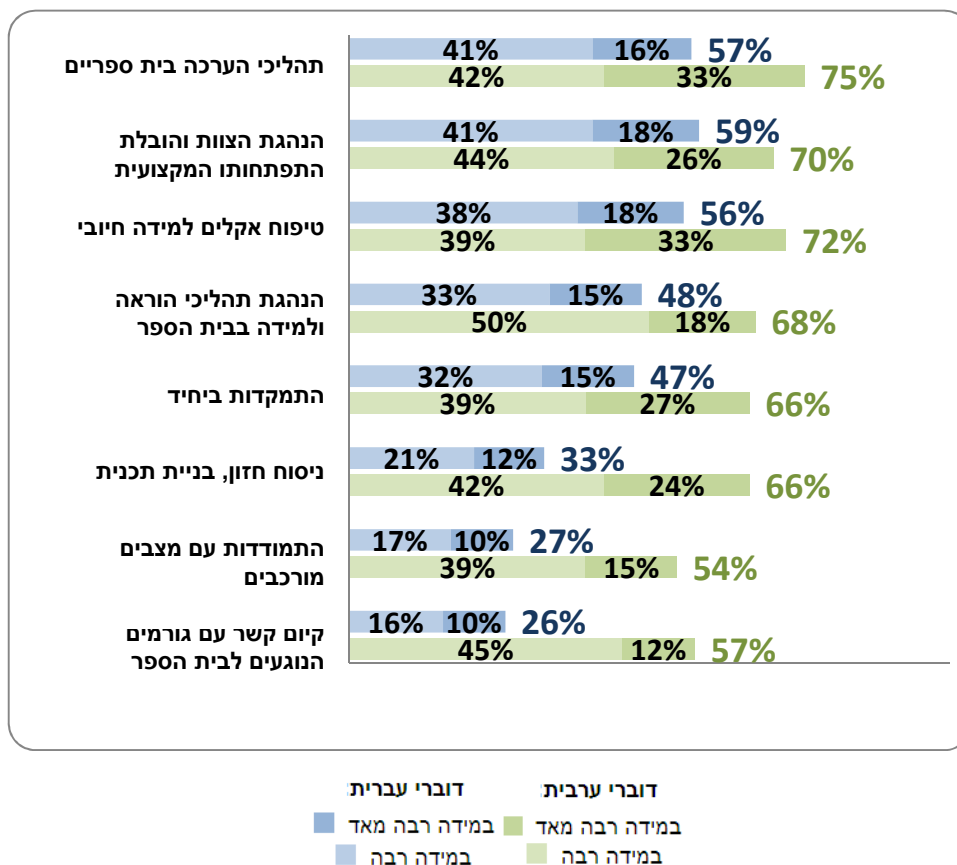
**תרשים 10: שיעור המנהלים שהשתתפו בתוכנית 'המפקח ומנהליו' וסבורים כי התכנים והתהליכים אליהם נחשפו במפגשים סייעו להם בתחומים הבאים (מבין המשתתפים) – כלל האוכלוסייה**





בהשוואה בין מגזרי השפה עולה כי בכל התחומים המפורטים שיעור גבוה יותר באופן משמעותי של מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית סברו כי התכנים והתהליכים אליהם היו חשופים במפגשי מפקח ומנהליו סייעו להם, זאת בהשוואה למנהלים בבתי ספר דוברי עברית. התחומים בהם ההפרשים בין המגזרים היו הגדולים ביותר הם ניסוח חזון, קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר והתמודדות עם מצבים מורכבים.

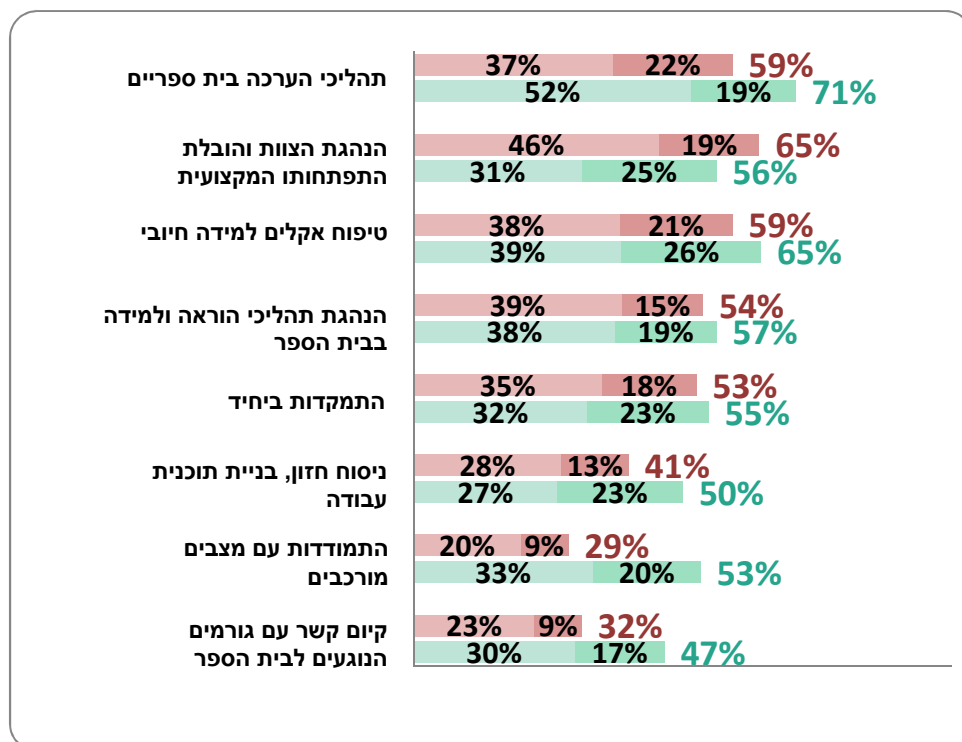
תרשים 11: שיעור המנהלים שהשתתפו בתוכנית 'המפקח ומנהליו' וסבורים כי התכנים והתהליכים אליהם נחשפו במפגשים סייעו להם בתחומים הבאים (מבין המשתתפים) – בחלוקה לפי מגזר שפה



בהשוואה בין שלבי החינוך השונים, ברוב התחומים שיעור המנהלים בבתי ספר על יסודיים שחשבו כי מפגשי מפקח ומנהליו סייעו להם היה גבוה משיעור המנהלים שסברו כך מקרב בבתי ספר יסודיים. התחום היחיד בו נראה שיעור גבוה יותר של מנהלים בבתי ספר יסודיים הוא 'הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית' (65% לעומת 56%, בהתאמה).

התחומים בהם הפער בין שלבי החינוך הוא הגבוה ביותר (לטובת בתי ספר על יסודיים) הם: התמודדות עם מצבים מורכבים, קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר ותהליכי הערכה בית ספריים.

תרשים 12: שיעור המנהלים שהשתתפו בתוכנית 'המפקח ומנהליו' וסבורים כי התכנים והתהליכים אליהם נחשפו במפגשים סייעו להם בתחומים הבאים (מבין המשתתפים) – בחלוקה לפי שלב חינוך



על יסודי      יסודי  
 במידה רבה מאד      במידה רבה מאד  
 במידה רבה      במידה רבה

בנוסף, המנהלים התבקשו לציין, בשאלה פתוחה, הצעות והערות נוספות הקשורות למפגשים של המפקח ומנהליו. מבין ההצעות שהועלו, בלטו בעיקר הנושאים הבאים: שילוב אנשי מקצוע בנוסף על המפקחים, העלאת דוגמאות רבות יותר של דילמות מהשטח ופיצול המפגשים לקבוצות מנהלים בעלי ותק דומה על מנת למנוע חזרתיות.

## מפגשי 4x4

מפגשי 4x4 הם ארבעה מפגשים בני ארבע שעות, הכוללים תכניות למידה ייחודיות בנושאים ממוקדים מהם יכולים המנהלים לבחור בהתאם לצרכיהם. בכל תכנית משולבים כלים שפותחו על ידי המכון או תורגמו מן העולם החינוכי והארגוני. תכנים ותהליכים מרכזיים של התכנית היו: תפקיד המנהל בהובלת תהליכי הוראה ולמידה, ניהול מבוסס נתונים, מנהיגות מבוצרת וקהילה מקצועית, וכד'. המנהלים נשאלו האם במהלך שנת תשע"ב השתתפו במפגשים הללו, ובמידה והשתתפו, מה הייתה רמת שביעות הרצון שלהם. רק 17% מהמנהלים דיווחו כי השתתפו במפגשים הללו בשנת תשע"ב, 6% מהמנהלים כלל לא שמעו על התכנית ו-77% שמעו אך לא השתתפו בשנה זו. מבין המנהלים שהשתתפו בתכנית, כל המנהלים (למעט מנהל אחד) אמרו כי היו מרוצים מהתכנית במידה רבה או במידה רבה מאוד.

## תכנית צמרות

תכנית 'צמרות' לצמיחה, להתפתחות ולמידה של מנהלי בתי ספר היא פרי יוזמה משותפת של "אבני ראשה", המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית, וקרן לאוטמן. התכנית מכוונת לסייע למנהלי בתי ספר להתמודד עם אתגרים מורכבים במרחב הניהול הבית ספרי. במסגרת התכנית, המנהלים מקבלים יעוץ אישי שמטרתו לסייע להם בקידום יעד ניהולי בית ספרי. התכנית משלבת מנחים ומרצים מומחים מתחום החינוך עם מרצים אורחים מובילים במשק ובחברה בישראל. כמו כן, היא מספקת חשיפה לשיטות ניהול מתקדמות ומגוונות משדה החינוך, מהמגזר השלישי, מהמגזר העסקי ומהמגזר הציבורי. התכנית מיועדת למנהלי בתי ספר מכהנים בעלי ותק בניהול של לפחות 4 שנים, מנהלים בעלי שאיפות להתפתחות אישית-מקצועית ובעלי עניין בחדשנות חינוכית.

התכנית מקנה ידע עיוני ומעשי בנושאים כמו: תכנון אסטרטגי, ניהול מבוסס נתונים, ניהול המשאב האנושי וניהול יחסי ארגון סביבה. נושאים אלה מותאמים לדרישות התפקיד של המנהל.

במסגרת השאלון, המנהלים נשאלו האם השתתפו או משתתפים בתכנית ועד כמה הם שבעי רצון מהתכנית. כ-25% מהמנהלים ענו שהשתתפו בתכנית צמרות. מבין המנהלים שדיווחו שלא השתתפו בתכנית, 7% דיווחו שלא שמעו כלל על התכנית. כל המנהלים (למעט מנהל אחד) שדיווחו כי השתתפו בתכנית היו שבעי רצון מהתכנית במידה רבה או רבה מאוד.

## שירותים ופעילויות נוספות של המכון

### מרכז הידע

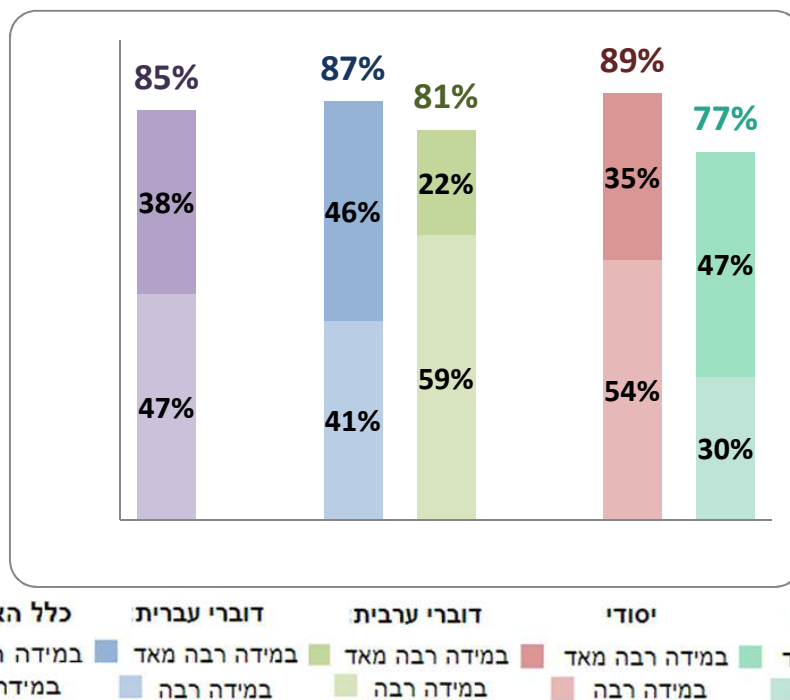
במסגרת אתר האינטרנט של המכון, מופעל מרכז ידע המעמיד לרשות המנהלים כלים, סרטונים, סיפורי מקרא ומאמרים מקצועיים במגוון נושאים (חלקם מתורגמים) כגון: חזון ושינוי, חינוך הוראה ולמידה, הנהגת צוות והתמקדות ביחיד. המנהלים התבקשו לציין מה הייתה תדירות הכניסה שלהם לאתר על סולם בן חמש רמות: 'אף פעם', 'פעם או פעמיים בשנה', 'כמה פעמים בשנה', 'פעם-פעמיים בחודש' או 'כל שבוע'. 24% מהמנהלים דיווחו כי הם לא נכנסו למרכז הידע אף פעם; 12% דיווחו כי הם נכנסו פעם או פעמיים בשנה; 23% דיווחו כי הם נכנסים לאתר המכון כמה פעמים בשנה, 32% דיווחו על תדירות של פעם-פעמיים בחודש, ו-14% מהמנהלים דיווחו כי הם נכנסים כל שבוע לאתר המכון. בהשוואה בין מגזרי השפה עולה כי שיעור המנהלים דוברי הערבית שנכנסים למרכז הידע כל שבוע גבוה בהשוואה לדוברי העברית (29% לעומת 8%, בהתאמה). כמו כן, שיעור המנהלים בבתי ספר על יסודיים שדיווחו שלא נכנסו אף פעם לאתר המכון גבוה בהשוואה למנהלים בבתי ספר יסודיים (24% לעומת 15%, בהתאמה).

מנהלים שצינו כי הם נכנסים למרכז הידע (לפחות פעם או פעמיים בשנה) התבקשו, תחילה, לציין באופן כללי באיזו מידה הם שבעי רצון מהחומרים המוצגים במרכז הידע, וזאת על סולם בן חמש רמות – החל מ'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'. בתרשימים 16-13 מוצג שיעור המנהלים שענו במידה רבה או במידה רבה מאוד, בעבור כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 4).

עיון בתרשים 13 מעלה כי מבין המנהלים שנכנסים לאתר האינטרנט (לפחות פעם בשנה) של המכון, 85% מהמנהלים דיווחו על שביעות רצון מהחומרים המוצגים במרכז הידע. שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי עברית שדיווחו כי היו מרוצים מהחומרים גבוה מעט יותר משיעורם בבתי ספר דוברי ערבית (87% לעומת 81%, בהתאמה). כמו כן, שיעור המנהלים בבתי ספר יסודיים שדיווחו כי היו מרוצים מהאתר גבוה משמעותית משיעורם בבתי ספר על יסודיים (89% לעומת 77%, בהתאמה).

מנהלים אשר תדירות הכניסה שלהם לאתר 'מרכז הידע' הייתה גבוהה (נכנסים פעם בחודש או יותר) דיווחו על שביעות רצון גבוהה יותר מהאתר ביחס למנהלים שממעטים להיכנס לאתר. למשל, 92% מהמנהלים שמרבים להיכנס לאתר מרוצים במידה רבה או רבה מאוד מהחומרים המוצגים במרכז לעומת 76% מהמנהלים הממעטים להיכנס לאתר ונכנסים אליו רק כמה פעמים בשנה.

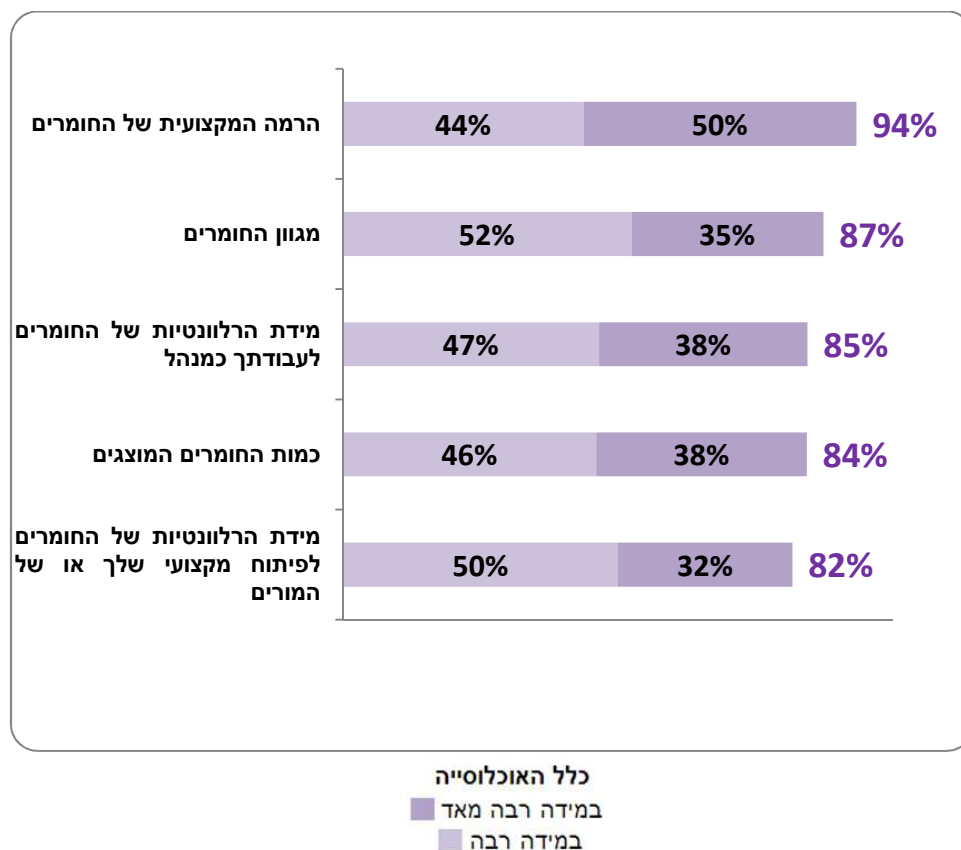
תרשים 13: שיעור המנהלים שנכנסו ל"מרכז הידע" ומרוצים באופן כללי מהחומרים המוצגים בו (מבין הנכנסים) - כלל האוכלוסייה ובחלוקה לפי מגזר שפה ושלב חינוך



בנוסף, למנהלים הוצגו מספר היבטים לגבי החומרים המקצועיים המוצגים במרכז הידע והם התבקשו לדווח על שביעות הרצון שלהם על סולם בן חמש רמות – החל מ-'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'.

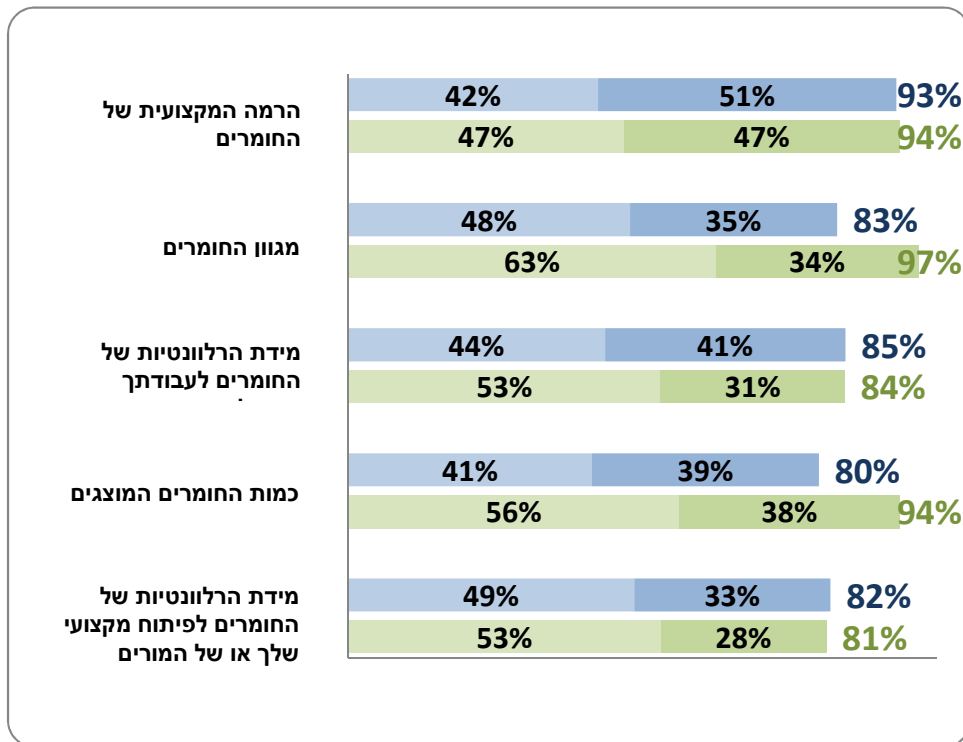
עיון בתרשים 14 מעלה כי הרוב המכריע של המנהלים, 94%, דיווחו כי הם מרוצים במידה רבה או במידה רבה מאוד מהרמה המקצועית של החומרים, 87% דיווחו כי הם שבעי רצון מהמגוון של החומרים. כ-85% מהמנהלים דיווחו כי הם מרוצים מכמות החומרים המוצגת באתר ומרלוונטיות החומרים לעבודתם ו-82% דיווחו כי הם מרוצים מהרלוונטיות של החומרים לפיתוח המקצועי שלהם או של המורים.

**תרשים 14: שיעור המנהלים שנכנסו ל"מרכז הידע" ומרוצים מהחומרים המקצועיים המוצגים בו בהיבטים הבאים (מבין הנכנסים) – כלל האוכלוסייה**



עיון בתרשים 15 מעלה כי בהשוואה בין מגזרי השפה נמצא כי לגבי 'הרמה המקצועית של החומרים', 'מידת הרלוונטיות של החומרים לעבודת המנהל' ו-'מידת הרלוונטיות של החומרים לפיתוח המקצועי של המנהל או של המורים' לא נמצאו הבדלים של ממש בשביעות הרצון של המנהלים בין שני מגזרי השפה. לעומת זאת, לגבי 'מגוון החומרים' ו-'כמות החומרים' בבתי ספר דוברי ערבית שיעור גבוה יותר של מנהלים שדיווחו על שביעות רצון גבוהה לעומת מנהלים בבתי ספר דוברי עברית (מגוון החומרים – 97% לעומת 83%, בהתאמה; כמות החומרים המוצגים – 94% לעומת 80%, בהתאמה).

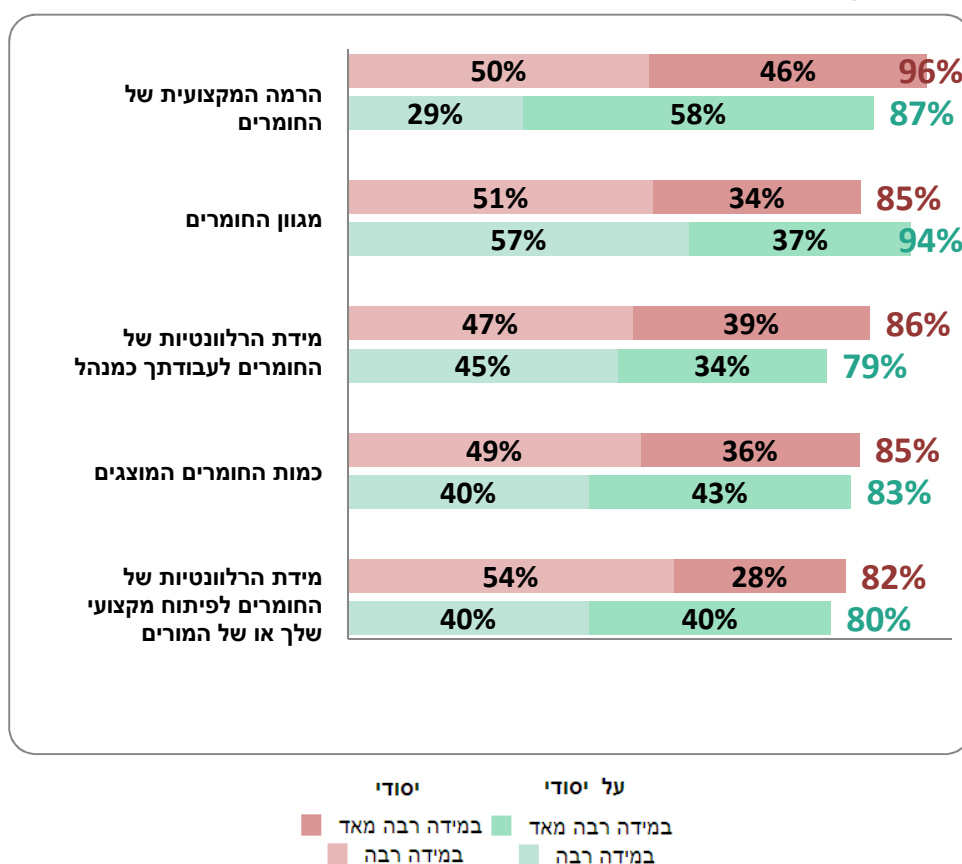
**תרשים 15: שיעור המנהלים שנכנסו ל"מרכז הידע" ומרוצים מהחומרים המקצועיים המוצגים בו (מבין הנכנסים) – בחלוקה לפי מגזר שפה**



■ דוברי עברית במידה רבה מאד  
■ דוברי ערבית במידה רבה מאד  
■ דוברי עברית במידה רבה  
■ דוברי ערבית במידה רבה

מתרשים 16 עולה כי בהשוואה בין שלבי חינוך נמצא כי שיעור דומה של מנהלים בשני שלבי החינוך מרוצים מ'כמות החומרים המוצגים' ומ'מידת הרלוונטיות של החומרים לפיתוח מקצועי של המנהל או של המורים'. בכל הקשור לרמה המקצועית של החומרים והרלוונטיות שלהם לעבודת המנהל – מנהלים בבתי ספר יסודיים דיווחו על שביעות רצון גבוהה יותר מאשר מנהלים בבתי ספר על יסודיים (רמה מקצועית של חומרים – 96% לעומת 87%, בהתאמה); מידת הרלוונטיות של החומרים לעבודת המנהל – 86% לעומת 79%, בהתאמה). לעומת זאת, לגבי מגוון החומרים המוצגים באתר עולה כי מנהלים בבתי ספר יסודיים דיווחו על שביעות רצון יחסית גבוהה, אך נמוכה יותר מאשר מנהלים בבתי ספר על יסודיים (85% לעומת 94%, בהתאמה).

**תרשים 16: שיעור המנהלים שנכנסו ל"מרכז הידע" ומרוצים מהחומרים המקצועיים המוצגים בו (מבין הנכנסים) – בחלוקה לפי שלב חינוך**



בנוסף לשאלות הבודקות את שביעות הרצון של המנהלים ממרכז הידע, המנהלים התבקשו לציין הערות או הצעות בנושא - מבין ההצעות וההערות שרשמו בלשו בעיקר ההצעות בנושאים הבאים: התאמת חומרים למגזר הערבי, הוספת מאמרים חדשניים ועדכניים יותר, ומגוון חומרים גדול יותר.

### חדר המנהל

חדר המנהל (וירטואלי) מציע רשת מקצועית חברתית למנהלי בתי ספר ומספק מסגרת ליצירת ידע מקצועי שיתופי וסביבת תמיכה והתייעצות למנהלים. הסביבה הווירטואלית כוללת אתר אישי לכל מנהל, בלוגים אישיים, קהילות דיון, תמונות וידאו ואפשרות לצ'אט. במסגרת השאלון, המנהלים נשאלו האם במהלך תשע"ב הם נעזרו בשירותי 'חדר מנהל' המופעל במסגרת מכון 'אבני ראשה'.

32% מהמנהלים דיווחו כי נעזרו בשירותי 'חדר המנהל', 5% ענו כי לא שמעו על השירות ו-63% ענו כי לא נעזרו בשירות זה. בהשוואה בין מגזרי השפה עולה כי מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית נטו להשתמש יותר בשירות זה לעומת עמיתיהם דוברי עברית (39% לעומת 29%, בהתאמה). בהשוואה בין שלבי החינוך עולה כי שיעור המנהלים מבתי ספר יסודיים שדיווחו כי הם השתמשו בשירותי 'חדר המנהל' גבוה ביחס לשיעור המנהלים בבתי ספר על יסודיים (34% לעומת 27%, בהתאמה). מבין המנהלים שהשתתפו בתוכנית 63% מהמנהלים דיווחו שהם מרוצים מהתכנית במידה רבה או במידה רבה מאד.



## קו למנהל

'קו למנהל' מספק למנהלים תמיכה אישית ואזן קשבת בכל עת, תוך שמירה על סביבה מוגנת ועל פרטיות המנהלים הפונים. אפיק זה נועד לתת למנהלי בתי ספר מענה מקצועי ורגשי, זמין וממוקד בסוגיות ניהוליות המטרידות מנהלים, בצרכים שוטפים של מנהלים שעולים מן השטח וביצירת מאגר מידע על סוגיות המטרידות מנהלים ודרכי התמודדות אפשריות עמן. הנושאים שבהם ניתנת תמיכה: הנהגת תהליכי חינוך, הוראה ולמידה, עיצוב תמונת העתיד של בית הספר – חזון וניהול שינוי, הנהגת הצוות, ניהול והתפתחות המקצועית, התמקדות ביחיד וניהול קשרים בין בית הספר לקהילה. נושאים אלה מצויים בהלימה לתפיסת תפקיד המנהל.

המנהלים שנסקרו נתבקשו לענות האם במהלך שנת תשע"ב הם נעזרו בשירות 'קו למנהל'. 16% מהמנהלים ענו שהם נעזרו במהלך תשע"ב בשירות זה, 5% מהמנהלים כלל לא שמעו על התוכנית ורוב המנהלים, 79%, ענו כי לא נעזרו בשירות זה. בהשוואה בין מגזרי השפה עולה כי מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית נוטים יותר להיעזר בשירות זה בהשוואה לעמיתיהם דוברי עברית (31% לעומת 9%, בהתאמה). בהשוואה בין שלבי חינוך – מנהלים בבתי ספר על יסודיים דיווחו על שימוש גבוה יותר בשירות 'קו למנהל' לעומת מנהלים בבתי ספר יסודיים (21% לעומת 13%, בהתאמה). מבין המנהלים שדיווחו כי נעזרו בשירות זה כ-80% היו מרוצים מהשירות במידה רבה או רבה מאוד.

מלבד השאלות שעסקו בפעילויות המכון, למנהלים גם הוצגו מספר היגדים המתארים את מכון 'אבני ראשה' ועוסקים בתדמית שלו. החלק הבא של הדוח בוחן את עמדות המנהלים בנושא זה.

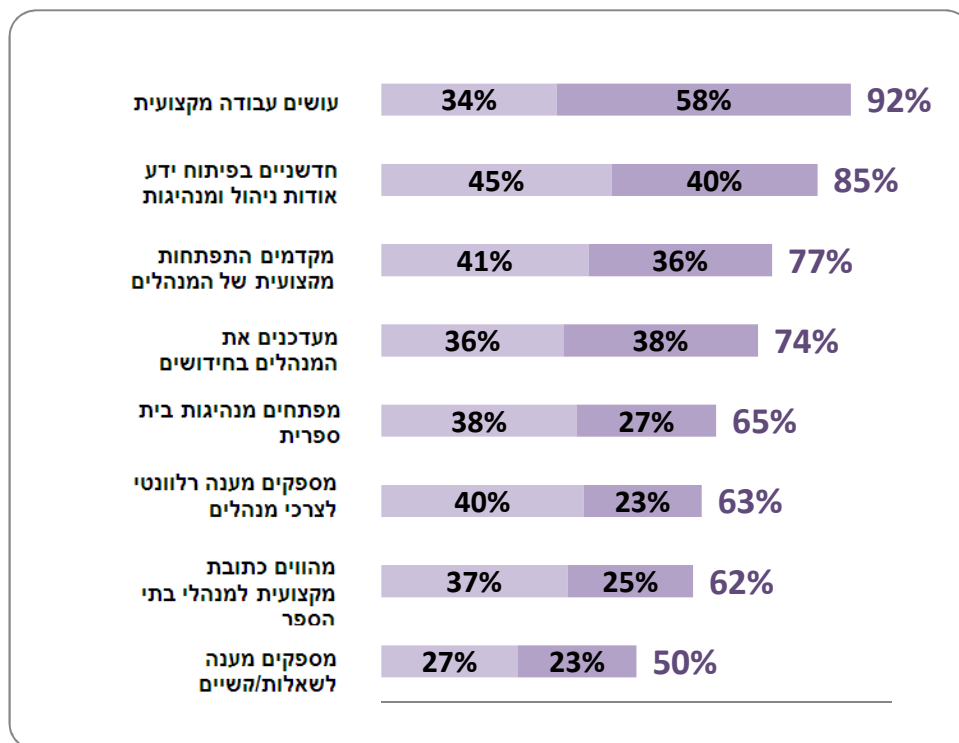
## תדמית המכון

למנהלים הוצגו מספר היגדים המתארים את המכון ואת פעילויותיו והם התבקשו להביע את מידת הסכמתם עם כל אחד מההיגדים באמצעות סולם בן חמש רמות החל מ-'כלל לא' ועד ל-'במידה רבה מאוד'.

בתרשימים 17-19 מוצג שיעור המנהלים שהסכימו עם ההיגדים במידה רבה ובמידה רבה מאוד וזאת עבור כלל האוכלוסייה, ולפי מגזר שפה ושלב חינוך (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 5). נתונים אלו מצטרפים לנתונים שהוצגו בתחילת הדוח (תרשימים 1-3) על שביעות הרצון הכללית של מנהלים מכהנים ממכון 'אבני ראשה' ופעילויותיו.

כפי שהוצג בתחילת הדוח, 83% מהמנהלים דיווחו כי הם מרוצים במידה רבה או רבה מאוד מהפעילויות שמציע המכון ו-88% מהם ממליצים לעמיתיהם לקחת חלק בפעילות המכון. מהתרשימים שלהלן עולה בנוסף כי כ-90% סברו כי המכון מבצע עבודה מקצועית וכ-85% הסכימו ש"אבני ראשה" 'חדשניים בפיתוח ידע אודות ניהול ומנהיגות'. כ-75% מהמנהלים סברו כי "אבני ראשה" 'מקדמים התפתחות מקצועית של מנהלים' ו-'מעדכנים מנהלים בחידושים'. כשני שלישים בלבד הסכימו עם כך שהמכון מפתח מנהיגות בית ספרית. באשר למתן מענה של המכון לצרכים וקשיים אישיים וייחודיים של המנהל נמצאה שביעות רצון נמוכה יותר - כ-60% בלבד סברו כי המכון מספק מענה לצרכי המנהלים ומהווה כתובת מקצועית למנהלים וכמחצית בלבד מהמנהלים ענו כי המכון מספק מענה לשאלות וקשיים אישיים.

### תרשים 17: שיעור המנהלים המעריכים בחיוב את המכון בתחומים הבאים - כלל האוכלוסייה



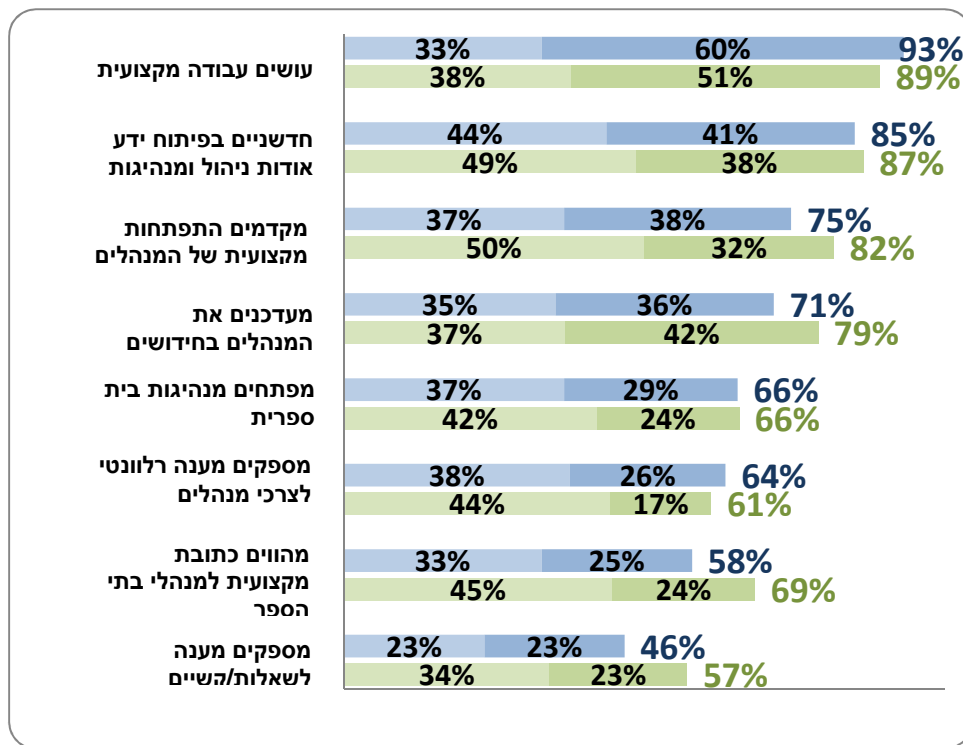
כלל האוכלוסייה

■ במידה רבה מאוד

■ במידה רבה

בהשוואה בין מגזרי השפה עולה כי בהיגדים, 'עושים עבודה מקצועית', 'חדשניים בפיתוח ידע אודות ניהול ומנהיגות', 'מפתחים מנהיגות בית ספרית' ו-'מספקים מענה רלוונטי לצרכי המנהלים' לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין שני מגזרי השפה. לעומת זאת, בהיגדים 'מקדמים התפתחות מקצועית של מנהלים', 'מעדכנים את המנהלים בחידושים', 'מהווים כתובת מקצועית למנהלי בתי הספר' ו-'מספקים מענה לשאלות ולקשיים' שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית שהביעו הסכמה עם ההיגדים הללו גבוה משיעור המנהלים בבתי ספר דוברי עברית. יחד עם זאת, יצוין כי ביחס לשביעות הרצון הכללית מפעילות המכון נמצאה מגמה הפוכה - כאן שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי עברית שהביעו שביעות רצון מהפעילויות גבוה בהשוואה לשיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית (87% לעומת 74%, בהתאמה). (ראה תרשים 3). בשני מגזרי השפה, שיעור המנהלים שדיווחו כי המכון עונה על הצרכים האישיים והייחודיים שלהם (מתן מענה רלוונטי, מהווים כתובת מקצועית, מספקים מענה לשאלות וקשיים) נמוך בהשוואה לשאר ההיגדים המתייחסים לשביעות רצון כללית.

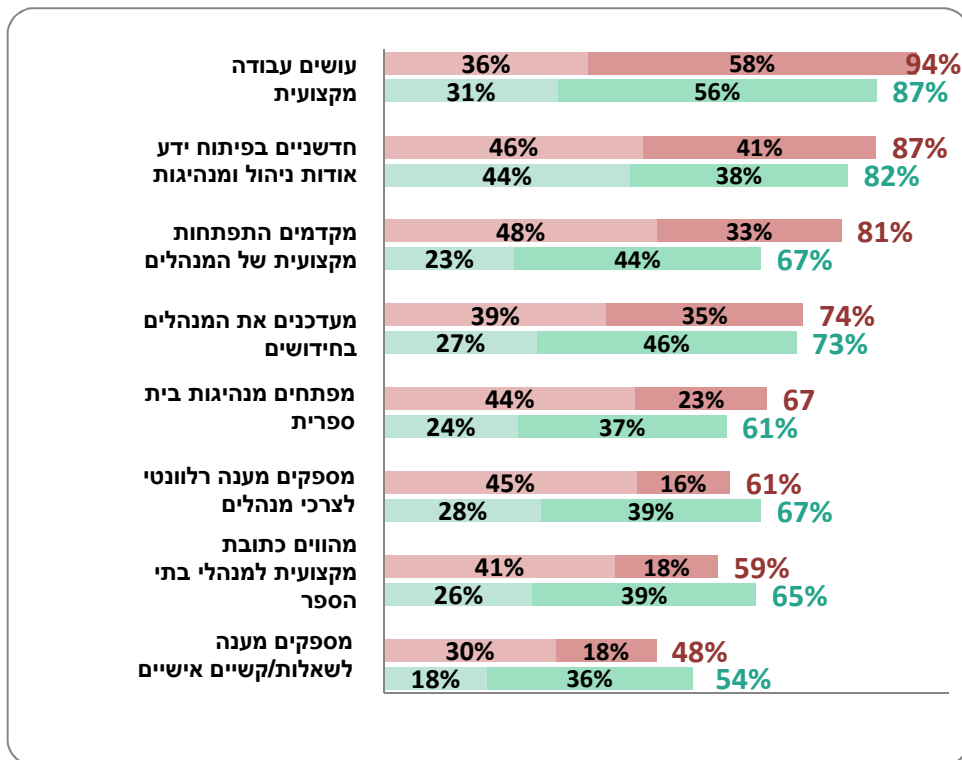
**תרשים 18: שיעור המנהלים המעריכים בחיוב את המכון בתחומים הבאים – בחלוקה לפי מגזר שפה**



■ דוברי עברית במידה רבה מאד  
■ דוברי ערבית במידה רבה מאד  
■ דוברי עברית במידה רבה  
■ דוברי ערבית במידה רבה

בהשוואה בין שלבי החינוך עולה כי שיעור גדול יותר של מנהלים בבתי ספר יסודיים הביעו הסכמה עם ההיגדים המבטאים שביעות רצון כללית מפעילות המכון, 'עושים עבודה מקצועית', 'חדשניים בפיתוח ידע אודות ניהול ומנהיגות', 'מקדמים התפתחות מקצועית של המנהלים ומפתחים מנהיגות בית ספרית', מאשר שיעור המנהלים בבתי ספר על יסודיים שהביעו הסכמה עם ההיגדים אלה. במיוחד הפער גדול בתפישת המנהלים את תרומת המכון בקידום ההתפתחות המקצועית של המנהלים (81% בבתי ספר יסודיים בהשוואה ל-67% בבתי ספר על יסודיים). לעומת זאת, שיעור גבוה יותר של מנהלים בבתי ספר על יסודיים הביעו הסכמה עם ההיגדים 'מספקים מענה רלוונטי לצרכי המנהלים', 'מהווים כתובת מקצועית למנהלי בית הספר' ו'מספקים מענה לשאלות/קשיים אישיים', מאשר שיעור המנהלים בבתי ספר יסודיים. לגבי ההיגד 'מעדכנים את המנהלים בחידושים' ו-'ממליץ לעמיתים מנהלי בית ספר לקחת חלק בפעילות המכון' לא נמצאו הבדלים משמעותיים בין שלבי החינוך.

**תרשים 19: שיעור המנהלים המעריכים בחיוב את המכון בתחומים הבאים – בחלוקה לפי שלב חינוך**



■ על יסודי במידה רבה מאד  
■ על יסודי במידה רבה  
■ יסודי במידה רבה מאד  
■ יסודי במידה רבה

השאלון כלל גם בדיקה לגבי הצרכים של המנהלים – תכנים מרכזיים מתוך תפיסת תפקיד המנהל, תחומי ידע ומיומנות שונים הקשורים לעבודת הניהול וכן רשימה של קהלי יעד ותחומי הפעילות שמכון המנהלים 'אבני ראשה' עוסק בהם וחשוב לדעתם כי המכון יתמקד בהם. בחלקו הבא של הדוח יוצגו עמדות המנהלים בנושא זה.

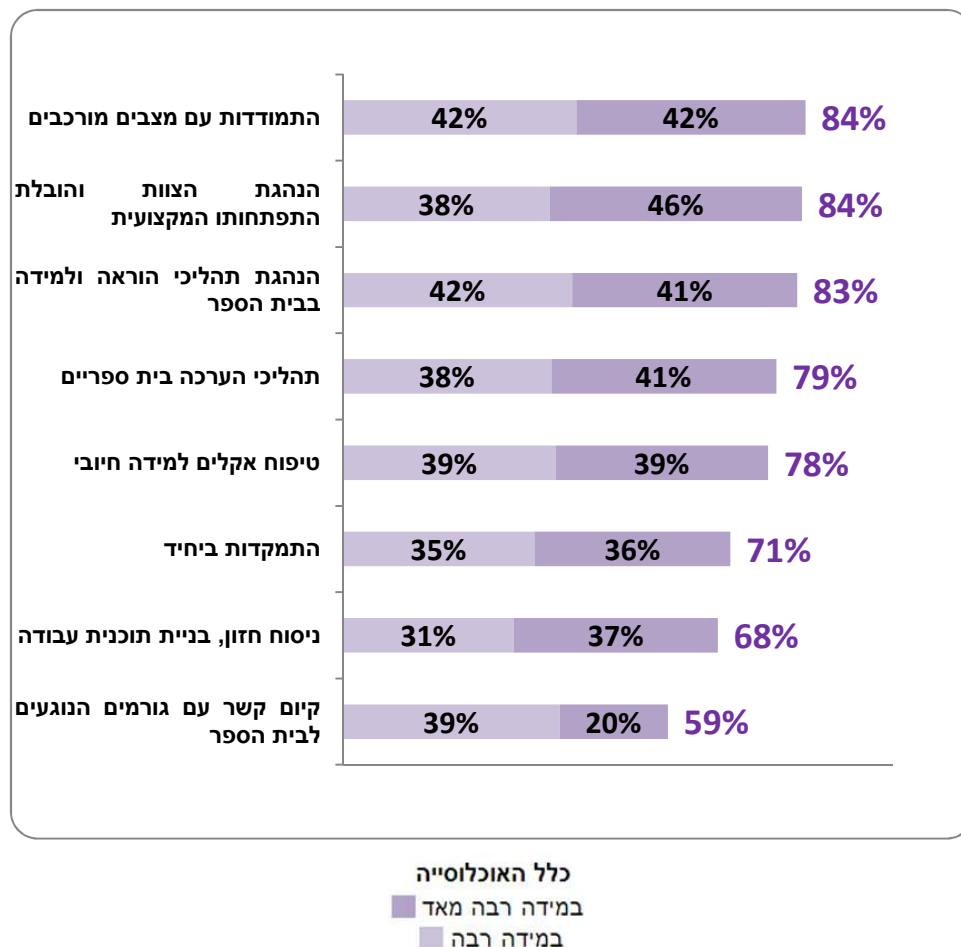
## **בדיקת צרכים**

### **תכנים בליבת תפקיד המנהל**

למנהלים הוצגו תכנים מרכזיים מתוך תפיסת תפקיד המנהל, והמנהלים נשאלו באיזו מידה לדעתם חשוב שמכון 'אבני ראשה' יתמקד בהם במהלך השנתיים הקרובות, וזאת על סולם בן חמש רמות החל מ-'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'.

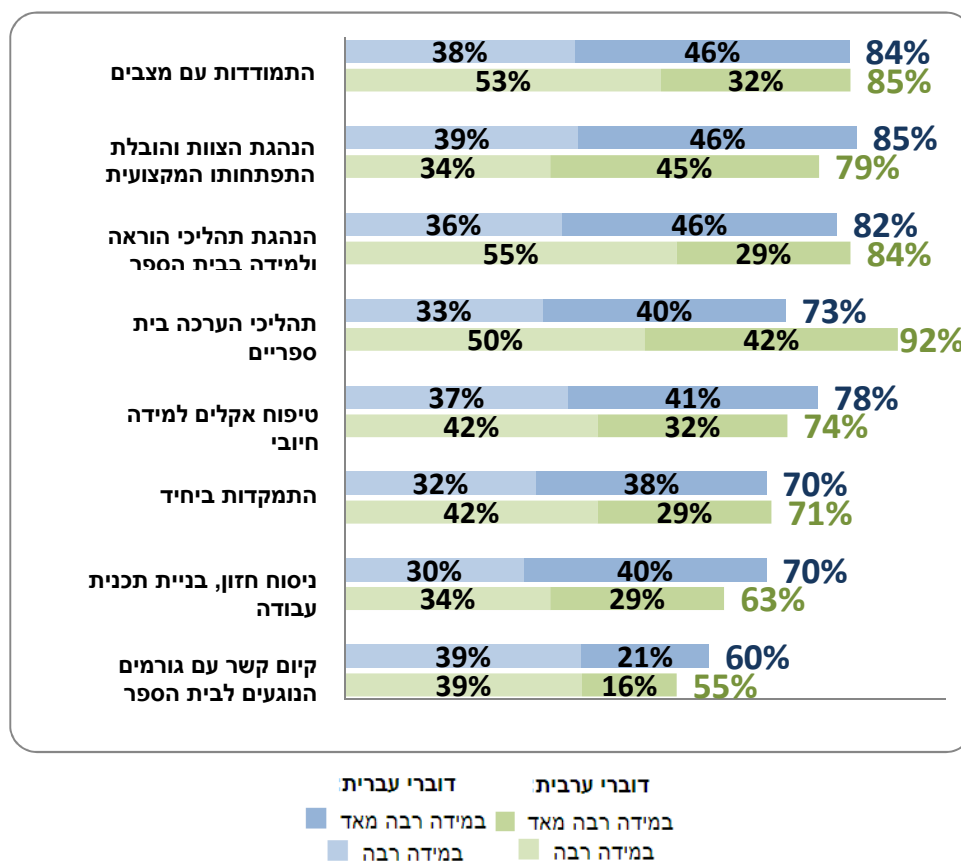
בתרשים 20 מוצגים ההיגדים ושיעור המנהלים שלדעתם יש חשיבות רבה או רבה מאוד לתוכן ההיגד (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 6). עיון בתרשים מעלה כי כ-85% מהמנהלים ציינו כי חשוב שמכון 'אבני ראשה' יתמקד בשנתיים הקרובות בהתמודדות עם מצבים מורכבים (כגון: התמודדות עם מצבי משבר בבית הספר, התמודדות עם בעיות השעה בתחום החינוך והחברה, בהנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית ובהנהגת תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר). כ-80% מהמנהלים סברו שחשוב שיתמקד בתהליכי הערכה בית ספריים (כגון: בניית מנגנוני מעקב אחר למידת התלמידים והפקת תועלת מנתוני הערכה) ובטיפוח אקלים למידה חיובי (כגון: קידום השיח בין מורים לתלמידים ופיתוח אקלים מטבי בבית הספר). כ-70% מהמנהלים סברו כי חשוב שהמכון יתמקד בנושא של התמקדות ביחיד (למשל, מתן מענה לצרכים של תלמידים בעלי צרכים מיוחדים, קידום רווחתם האישית של התלמידים) ובניסוח חזון ובניית תכניות עבודה (למשל, גיבוש חזון בית ספרי, הגדרת יעדים חינוכיים ולימודיים ותרגומם לתכנית עבודה). כ-60% מהמנהלים סבורים שעל המכון להתמקד בשנתיים הקרובות בקיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר כגון: קידום הקשר בין בית ספר והורים, קידום הקשר עם גורמי הפיקוח והרשות.

תרשים 20: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בעיסוק בתכנים הבאים בליבת תפקיד המנהל – כלל האוכלוסייה



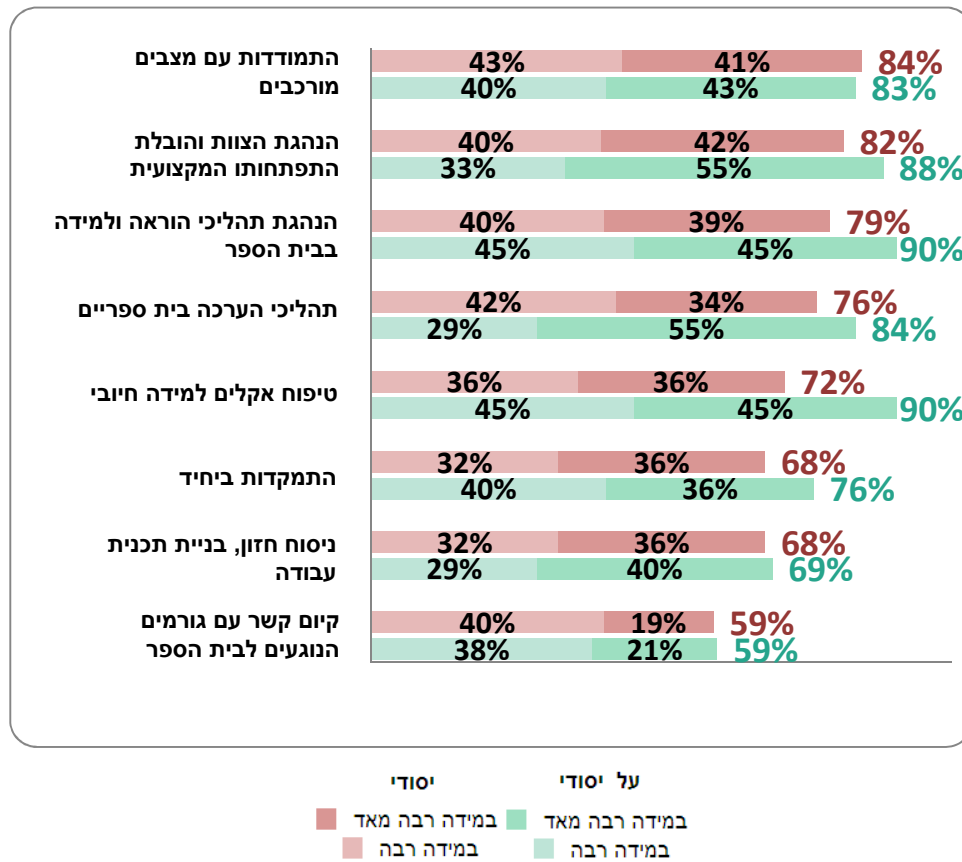
בתרשים 21 ניתן לראות את החלוקה לפי מגזר שפה. נמצא כי קיימים הבדלים בין המגזרים לגבי מיקוד המכון בתפקיד תפיסת המנהל. מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית נוטים לייחס חשיבות רבה יותר להתמקדות המכון בתהליכי הערכה בית ספריים ביחס למנהלים דוברי עברית (92% לעומת 73%, בהתאמה). לעומת זאת, בהיגדים 'הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית', 'ניסוח חזון ובניית תוכנית עבודה' ו-'קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר', שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי העברית שציינו את ההיגד כחשוב במידה רבה או רבה מאוד גבוה משיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית (הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית: 85% לעומת 79%, בהתאמה; ניסוח חזון ובניית תוכנית עבודה: 70% לעומת 63%, בהתאמה; קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר: 60% לעומת 55%, בהתאמה). בשאר ההיגדים לא נמצאו הבדלים של ממש בין שני מגזרי השפה.

תרשים 21: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בעיסוק בתכנים הבאים בליבת תפקיד המנהל – בחלוקה לפי מגזר שפה



בתרשים 22 ניתן לראות את ההבדלים לפי שלב חינוך. נמצאו הבדלים רבים בשיעורי ההסכמה של המנהלים ביחס למיקוד התכנים של 'אבני ראשה' בתפיסת תפקיד המנהל. שיעור הסכמה של מנהלים בבתי ספר על יסודיים לגבי ההיגדים 'הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית', 'הנהגת תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר', 'תהליכי הערכה בית ספריים', 'טיפול אקלים למידה חיובי' ו-'התמקדות ביחיד' היה גבוה יותר ביחס לעמיתיהם בבתי ספר יסודיים, כאשר הפער הגדול ביותר נמצא בהיגד 'טיפול אקלים למידה חיובי' (90% לעומת 72%, בהתאמה). בהיגדים 'התמודדות עם מצבים מורכבים', 'ניסוח חזון ובניית תכנית עבודה' ו-'קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר' לא נמצאו פערים משמעותיים בין המנהלים בשלבי החינוך יסודי ועל יסודי.

**תרשים 22: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בעיסוק בתכנים הבאים בליבת תפקיד המנהל – בחלוקה לפי שלב חינוך**



**הרחבת הידע התיאורטי והפרקטי**

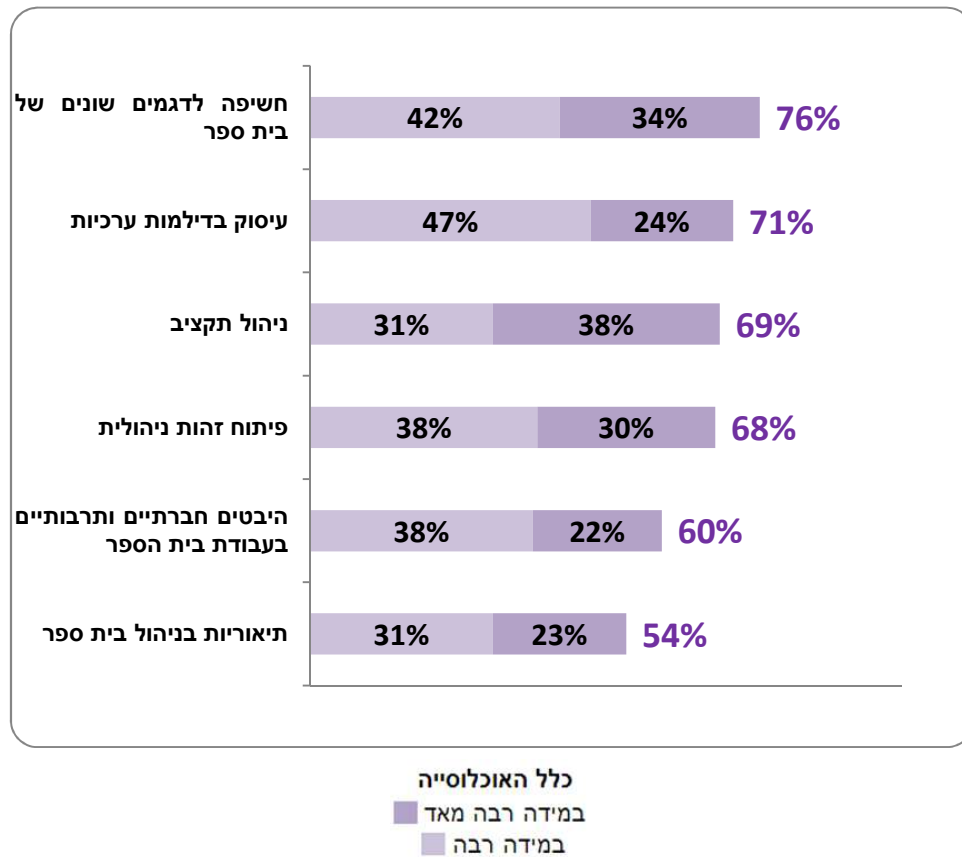
למנהלים הוצגה רשימת תחומי ידע ומיומנות שונים הקשורים לעבודת מנהל בית ספר, והמנהלים נשאלו באיזו מידה חשוב לדעתם שמכון 'אבני ראשה' יתמקד בשנתיים הקרובות בכל אחד מתחומי הידע, וזאת על סולם בן חמש רמות החל מ-'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'.

בתרשים 23 מוצגים ההיגדים ושיעור המנהלים שהביעו הסכמה רבה או רבה מאוד עם ההיגד (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 7).

עיון בתרשים מעלה כי כ- 75% מהמנהלים ציינו כי חשוב שהמכון יתמקד בשנתיים הקרובות בחשיפה לדגמים שונים של בית ספר, כ-70% בעיסוק בדילמות ערכיות, בניהול תקציב ובפיתוח זהות ניהולית. 60% מהמנהלים סברו כי על המכון להתמקד בהיבטים חברתיים ותרבותיים בעבודת בית הספר ואילו כ-55% סברו כי על המכון להתמקד בתיאוריות בניהול בית הספר.

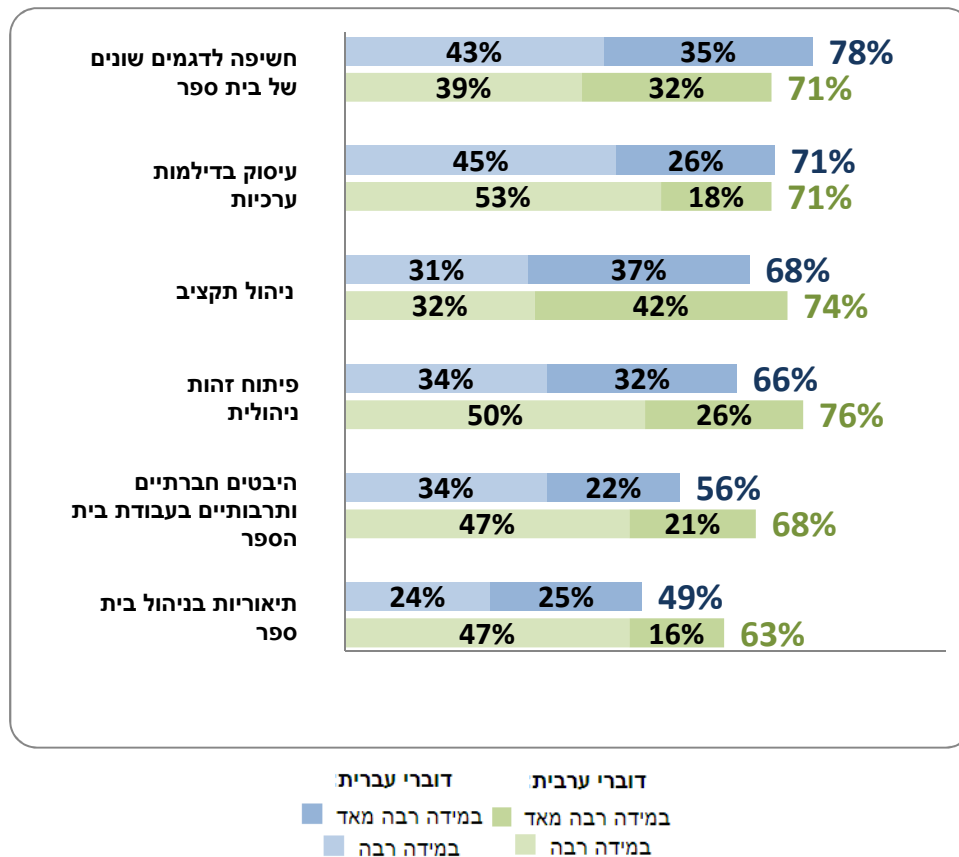


**תרשים 23: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בהרחבת הידע התיאורטי והפרקטי בתחומים הבאים – כלל האוכלוסייה**



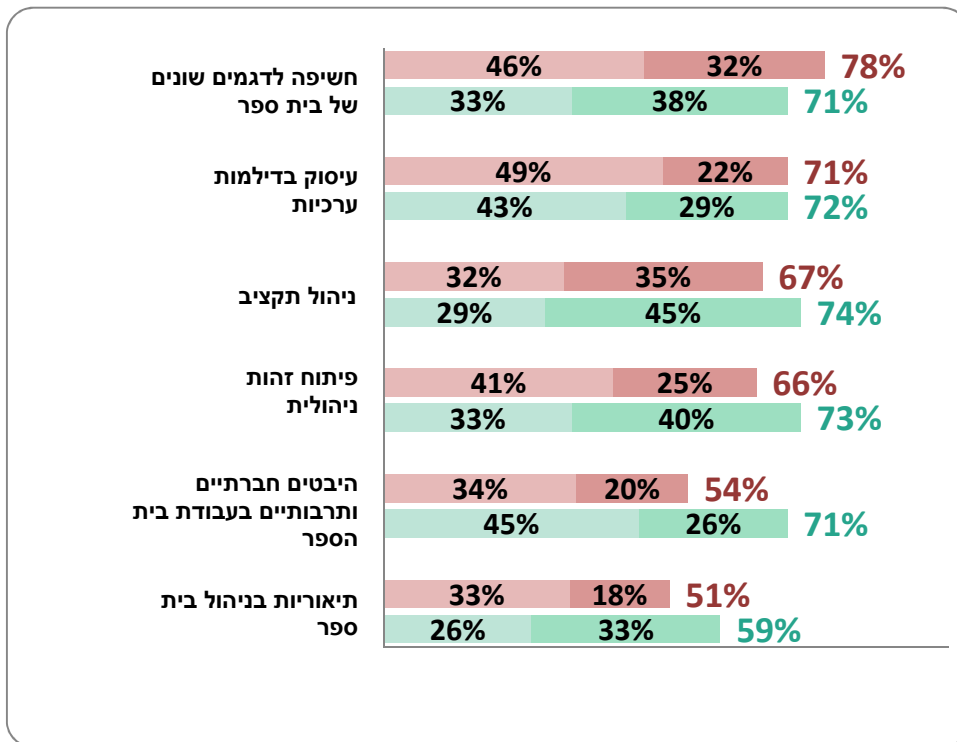
בהתבוננות בתרשים 24, ניתן לראות כי נמצאו הבדלים בין מגזרי השפה לגבי מיקוד המכון בתחומי ידע מסוימים. מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית נוטים לייחס חשיבות רבה יותר להתמקדות המכון בניהול תקציב, פיתוח זהות ניהולית, היבטים חברתיים ותרבותיים בעבודת בית הספר ותיאוריות בניהול בית הספר. הפער הגדול ביותר נמצא בהיגד 'תיאוריות בניהול בית הספר' - רק כמחצית מהמנהלים בבתי ספר דוברי עברית הביעו הסכמה רבה או רבה מאוד עם ההיגד לעומת כשני שלישים מהמנהלים בבתי ספר דוברי ערבית. לעומת זאת, לגבי 'חשיפה לדגמים שונים של בית ספר' המצב הפוך – שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי העברית שהביעו הסכמה רבה או רבה מאוד עם ההיגד גבוה משיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית (78% לעומת 71%, בהתאמה). לגבי ההיגד 'עיסוק בדילמות ערכיות' לא נמצאו הבדלים בין שני מגזרי השפה.

**תרשים 24: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בהרחבת הידע התיאורטי והפרקטי בתחומים הבאים – בחלוקה לפי מגזר שפה**



בהתבוננות בתרשים 25, ניתן לראות כי נמצאו הבדלים רבים בין שלבי החינוך, יסודי ועל יסודי, בשיעורי ההסכמה של המנהלים לגבי מיקוד התכנים של 'אבני ראשה' בתפיסת תפקיד המנהל לפי תחומי ידע. בהיגדים 'ניהול תקציב', 'פיתוח זהות ניהולית', 'היבטים חברתיים ותרבותיים בעבודת בית הספר' וב-'תיאוריות בניהול בית הספר', מנהלים בבתי ספר על יסודיים הראו שיעור הסכמה גבוה יותר ביחס לעמיתיהם בבתי ספר יסודיים, כאשר הפער הגדול ביותר נמצא בהיגד 'היבטים חברתיים ותרבותיים בעבודת בית הספר' (71% לעומת 54%, בהתאמה). בהיגד 'חשיפה לדגמים שונים של בית ספר' מנהלים בבית ספר יסודיים הראו שיעור הסכמה גבוה יותר ביחס לעמיתיהם בבתי הספר העל יסודיים (78% לעומת 71%, בהתאמה). בהיגד 'עיסוק בדילמות ערכיות' לא נמצאו פערים משמעותיים בין המנהלים בשלבי החינוך יסודי ועל יסודי.

תרשים 25: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בהרחבת הידע התיאורטי והפרקטי בתחומים הבאים – בחלוקה לפי שלב חינוך



■ יסודי במידה רבה מאד  
■ על יסודי במידה רבה מאד  
■ במידה רבה  
■ במידה רבה

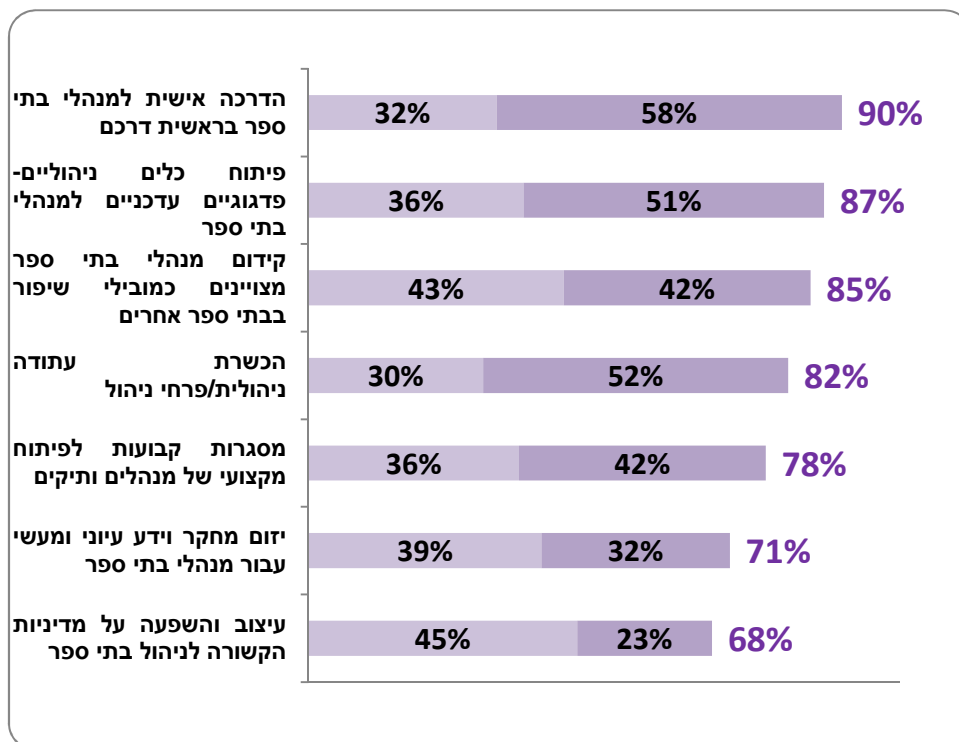
## תחומי הכשרה ופיתוח מקצועי

למנהלים הוצגה רשימה של תחומי הכשרה ופיתוח מקצועי עבור קהלי יעד שונים, אשר מכון המנהלים 'אבני ראשה' עוסק בהם, והמנהלים נשאלו באיזו מידה חשוב לדעתם שהמכון יתמקד בשנתיים הקרובות בכל אחד מהם, וזאת על סולם בן חמש דרגות החל מ-'כלל לא' ועד 'במידה רבה מאוד'.

בתרשים 26 מוצגים ההיגדים ושיעור המנהלים שהביעו הסכמה רבה או רבה מאוד עם כל אחד מהם (לפירוט ההתפלגות המלאה של תשובות המנהלים ראה בנספח 1 לוח מספר 8).

עיון בתרשים מעלה כי כ-90% מהמנהלים ציינו כי חשוב שמכון 'אבני ראשה' יתמקד בשנתיים הקרובות בהדרכה אישית למנהלי בתי ספר בראשית דרכם, וכן בפיתוח כלים ניהוליים-פדגוגיים עדכניים למנהלי בתי ספר. כ-85% ציינו את קידום מנהלי בתי ספר מצטיינים כמובילי שיפור בבתי ספר אחרים והכשרה של עתודה ניהולית/פרחי ניהול. כ-80% מהמנהלים סברו כי על המכון להתמקד במסגרות קבועות לפיתוח מקצועי של מנהלים ותיקים, ואילו כ-70% סברו כי על המכון להתמקד ביזום מחקר וידע עיוני ומעשי עבור מנהלי בתי ספר ובעיצוב והשפעה על מדיניות הקשורה לניהול בתי ספר.

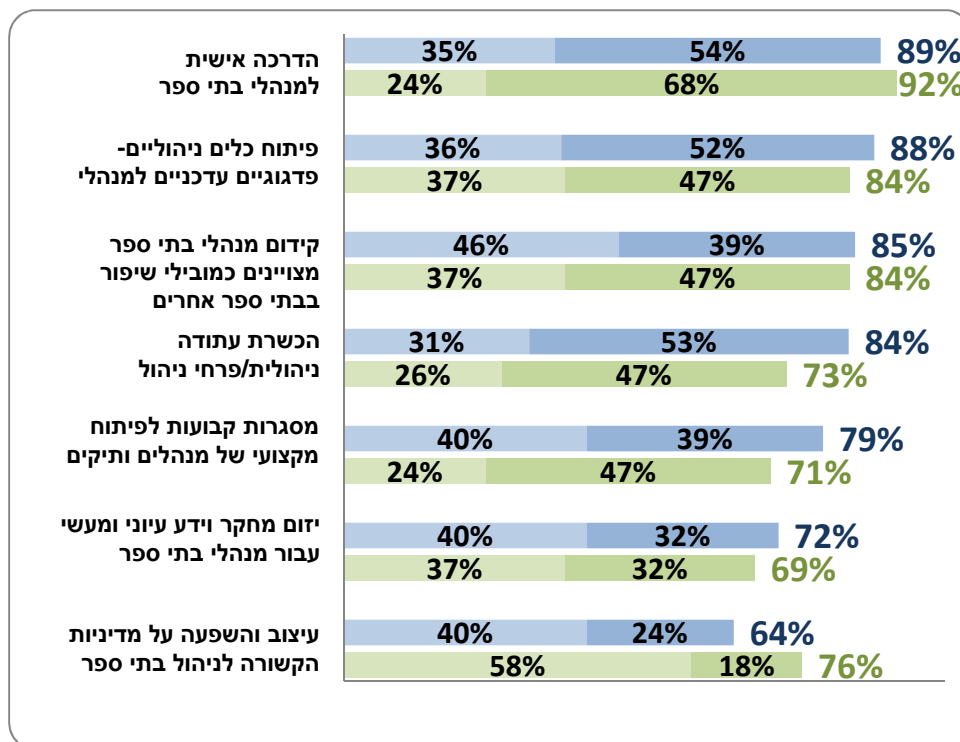
תרשים 26: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בעיסוק בהכשרה ופיתוח מקצועי בתחומים הבאים – כלל האוכלוסייה



כלל האוכלוסייה  
 במידה רבה מאוד  
 במידה רבה

בהתבוננות בתרשים 27, ניתן לראות שנמצא כי מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית נטו לייחס חשיבות רבה יותר להתמקדות המכון בעיצוב והשפעה על מדיניות הקשורה לניהול בתי ספר ביחס למנהלים דוברי עברית (76% לעומת 64%, בהתאמה). לעומת זאת, בהיגדים 'מסגרות קבועות לפיתוח מקצועי של מנהלים ותיקים' ו'הכשרת עתודה ניהולית/פרחי ניהול', שיעור גבוה יותר של מנהלים בבתי ספר דוברי העברית שהביעו הסכמה רבה או רבה מאוד עם ההיגד מאשר שיעור המנהלים בבתי ספר דוברי ערבית (מסגרות קבועות לפיתוח מקצועי של מנהלים ותיקים: 79% לעומת 71%, בהתאמה; הכשרת עתודה ניהולית/פרחי ניהול: 84% לעומת 73%, בהתאמה). בשאר ההיגדים לא נמצאו הבדלים של ממש בין שני מגזרי השפה.

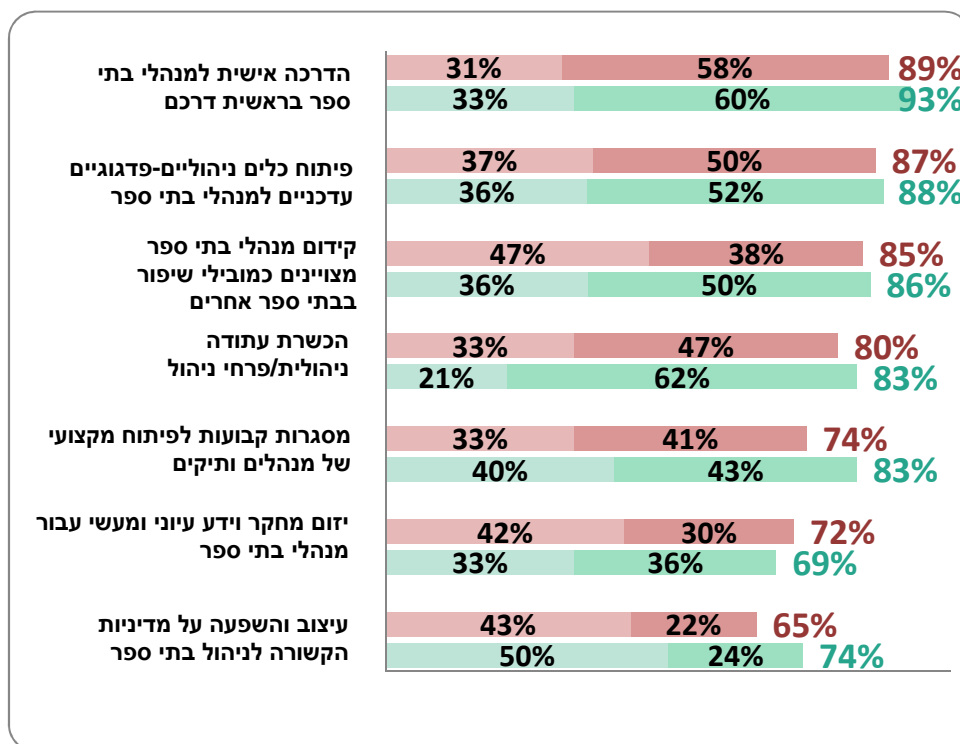
**תרשים 27: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בעיסוק בהכשרה ופיתוח מקצועי בתחומים הבאים – בחלוקה לפי מגזר שפה**



■ במידה רבה מאד (דוברי עברית)  
■ במידה רבה (דוברי עברית)  
■ במידה רבה מאד (דוברי ערבית)  
■ במידה רבה (דוברי ערבית)

בהתבוננות בתרשים 28, ניתן לראות שנמצא כי רק בהיגד 'יזום מחקר וידע עיוני ומעשי עבור מנהלי בתי ספר', מנהלים בבתי ספר יסודיים הביעו שיעור הסכמה גבוה יותר ביחס לעמיתיהם בבתי ספר על יסודיים (72% לעומת 69%, בהתאמה). לעומת זאת בכל שאר ההיגדים מנהלים בבתי ספר על יסודיים הביעו שיעור הסכמה גבוה יותר או דומה לזה של עמיתיהם בבתי הספר היסודיים. הפערים המשמעותיים ביותר היו בהיגד 'מסגרות קבועות לפיתוח מקצועי של מנהלים ותיקים' (83% לעומת 74%, בהתאמה) ו'עיצוב והשפעה על מדיניות הקשורה לניהול בתי ספר' (74% לעומת 65%, בהתאמה).

**תרשים 28: שיעור המנהלים הרואים חשיבות בעיסוק בהכשרה ופיתוח מקצועי בתחומים הבאים – בחלוקה לפי שלב חינוך**



■ על יסודי      ■ יסודי  
■ במידה רבה מאד      ■ במידה רבה מאד  
■ במידה רבה      ■ במידה רבה

לבסוף המנהלים נשאלו האם ישנם תחומים נוספים שלדעתם חשוב שמכון "אבני ראשה" יתמקד בהם. מבין התשובות הבולטות היו: קורס המשך לתכנית צמרות, ניהול תקציב וסיוע של המנהלים הוותיקים למנהלים החדשים.

נתוני סקר עמדות מנהלים מכהנים שנערך בשנת תשע"ג מציגים תמונה כללית חיובית ביחס לפעילות מכון 'אבני ראשה' בקרב קהל יעד זה.

מרבית המנהלים המכהנים מביעים שביעות רצון מפעילות 'אבני ראשה' ומדווחים כי למכון תרומה משמעותית לעבודתם, וכן כי הם ימליצו לעמיתיהם המנהלים לקחת חלק בפעילויות השונות של המכון.

ביחס לתדמית המכון בקרב המנהלים – רובם חושבים שבמכון עושים עבודה מקצועית והם חדשניים בפיתוח ידע אודות ניהול ומנהיגות בית ספרית. עם זאת, רק כמחצית מהמנהלים סבורים כי המכון נותן מענה לצרכים האישיים שלהם.

הרוב המכריע של המנהלים המכהנים דיווחו כי השתתפו בפעילויות המכון, בעיקר בתהליכי התפתחות מקצועית במחוזות (כשני שלישים מהמנהלים). בתחומי פעילויות אחרים, כגון תכנית צמרות ומפגשי 4X4, שיעורי ההשתתפות נמוכים יותר (כחמישית עד שלישים מהמנהלים).

אחת המסגרות המרכזיות לפיתוח מקצועי של מנהלים מכהנים היא תכנית 'מפגשי המפקח ומנהליו' במחוזות. כשני שלישים מהמנהלים דיווחו שהשתתפו בשנה האחרונה בתוכנית בכל המפגשים או כמעט בכלם. מבין המנהלים שהשתתפו, כשלושה רבעים הביעו שביעות רצון מהרמה המקצועית של המפגשים, אך רק כשני שלישים השיבו כי המפגשים תרמו להם בעבודה. עיקר התרומה, לדעת המנהלים, היא בתחומים של תהליכי הערכה בית ספריים, הנהגת הצוות ופיתוחו המקצועי וטיפול אקלים למידה.

באשר למרכז הידע האינטרנטי שמעמיד המכון לטובת המנהלים, כמחצית מהמנהלים דיווחו כי הם נכנסים לאתר בתדירות גבוהה (לפחות פעם או פעמיים בחודש) וכרבע דיווחו שאינם נכנסים כלל. מבין המנהלים שנכנסים לאתר, מרבית המנהלים מרוצים באופן כללי מהחומרים, בעיקר מהרמה המקצועית, ומכמות החומרים והמגוון שלהם.

ערוצי תקשורת וסיוע מקצועי נוספים שמעמיד המכון לרשות המנהלים הם 'קו למנהל' ו'חדר המנהל'. מדיווחי המנהלים המכהנים עולה כי מיעוט יחסי עושה שימוש בערוצים אלו. מבין המשתמשים בקו למנהל שיעור גבוה מרוצים, ומבין המשתמשים בחדר המנהל שיעור בינוני מרוצים.

ככלל, מנהלים בבתי ספר דוברי ערבית דיווחו בשיעורים גבוהים יותר על השתתפות בפעילויות שונות של המכון והביעו שביעות רצון גבוהה יותר מפעילויות אלו, זאת בהשוואה למנהלים בבתי ספר דוברי עברית. עם זאת, כאשר התבקשו המנהלים להתייחס לשביעות רצון כללית מהמכון ופעילויותיו, שביעות רצונם של דוברי הערבית הייתה נמוכה יותר.

בהשוואה בין מנהלים בבתי ספר יסודיים לבין מנהלים בבתי ספר על יסודיים, עולה כי האחרונים נוטים לדווח על השתתפות פחותה בפעילויות המכון. מבין המנהלים שהשתתפו בפעילויות, שביעות רצון מעט נמוכה יותר נרשמה על פי רוב בקרב מנהלים בעל יסודי.

# נספח 1

## לוח 2: שביעות רצון מהמכון

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
57.7%	30.1%	10.6%	1.6%	0.0%	כלל האוכלוסייה	באיזו מידה היית ממליץ לעמיתך מנהלי בתי הספר לקחת חלק בפעילות של מכון "אבני ראשה"?
59.1%	29.5%	9.1%	2.3%	0.0%	דוברי עברית	
54.3%	31.4%	14.3%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
58.1%	31.4%	9.3%	1.2%	0.0%	יסודי	
56.8%	27.0%	13.5%	2.7%	0.0%	על יסודי	
48.4%	34.7%	12.9%	3.2%	0.8%	כלל האוכלוסייה	באופן כללי, באיזו מידה הנך מרוצה מן הפעילויות הניתנות על-ידי מכון "אבני ראשה" למנהלי בתי הספר?
50.6%	36.0%	10.1%	3.4%	0.0%	דוברי עברית	
42.9%	31.4%	20.0%	2.9%	2.9%	דוברי ערבית	
46.0%	37.9%	12.6%	3.4%	0.0%	יסודי	
54.1%	27.0%	13.5%	2.7%	2.7%	על יסודי	



לוח 3: מפקח ומנהליו

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
25.7%	37.2%	31.0%	6.2%	0.0%	כלל האוכלוסייה	באופן כללי, באיזו מידה מפגשי מפקח ומנהליו תרמו לך בעבודתך כמנהל/ת בית ספר
22.8%	35.4%	35.4%	6.3%	0.0%	דוברי עברית	
32.4%	41.2%	20.6%	5.9%	0.0%	דוברי ערבית	
25.9%	35.8%	34.6%	3.7%	0.0%	יסודי	
25.0%	40.6%	21.9%	12.5%	0.0%	על יסודי	
16.1%	38.4%	33.9%	10.7%	0.9%	כלל האוכלוסייה	הנהגת תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר
15.4%	33.3%	38.5%	11.5%	1.3%	דוברי עברית	
17.6%	50.0%	23.5%	8.8%	0.0%	דוברי ערבית	
15.0%	38.8%	36.3%	8.8%	1.3%	יסודי	
18.8%	37.5%	28.1%	15.6%	0.0%	על יסודי	
20.4%	41.6%	31.0%	1.8%	5.3%	כלל האוכלוסייה	הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית
17.7%	40.5%	34.2%	1.3%	6.3%	דוברי עברית	
26.5%	44.1%	23.5%	2.9%	2.9%	דוברי ערבית	
18.5%	45.7%	32.1%	1.2%	2.5%	יסודי	
25.0%	31.3%	28.1%	3.1%	12.5%	על יסודי	
15.5%	27.3%	36.4%	10.0%	10.9%	כלל האוכלוסייה	ניסוח חזון ובניית תוכנית עבודה
11.7%	20.8%	39.0%	14.3%	14.3%	דוברי עברית	
24.2%	42.4%	30.3%	0.0%	3.0%	דוברי ערבית	
11.7%	20.8%	39.0%	14.3%	14.3%	יסודי	
24.2%	42.4%	30.3%	0.0%	3.0%	על יסודי	
10.9%	24.5%	46.4%	9.1%	9.1%	כלל האוכלוסייה	קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר
10.4%	15.6%	51.9%	11.7%	10.4%	דוברי עברית	
12.1%	45.5%	33.3%	3.0%	6.1%	דוברי ערבית	
8.8%	22.5%	53.8%	6.3%	8.8%	יסודי	
16.7%	30.0%	26.7%	16.7%	10.0%	על יסודי	
18.9%	34.2%	34.2%	7.2%	5.4%	כלל האוכלוסייה	התמקדות ביחיד
15.4%	32.1%	37.2%	9.0%	6.4%	דוברי עברית	
27.3%	39.4%	27.3%	3.0%	3.0%	דוברי ערבית	
17.5%	35.0%	36.3%	7.5%	3.8%	יסודי	
22.6%	32.3%	29.0%	6.5%	9.7%	על יסודי	
22.3%	38.4%	30.4%	5.4%	3.6%	כלל האוכלוסייה	טיפוח אקלים למידה חיובי
17.7%	38.0%	34.2%	6.3%	3.8%	דוברי עברית	
33.3%	39.4%	21.2%	3.0%	3.0%	דוברי ערבית	
21.0%	38.3%	34.6%	3.7%	2.5%	יסודי	
25.8%	38.7%	19.4%	9.7%	6.5%	על יסודי	
11.8%	23.6%	42.7%	10.9%	10.9%	כלל האוכלוסייה	התמודדות עם מצבים מורכבים
10.4%	16.9%	48.1%	10.4%	14.3%	דוברי עברית	
15.2%	39.4%	30.3%	12.1%	3.0%	דוברי ערבית	
8.8%	20.0%	50.0%	11.3%	10.0%	יסודי	
20.0%	33.3%	23.3%	10.0%	13.3%	על יסודי	
21.4%	41.1%	25.0%	6.3%	6.3%	כלל האוכלוסייה	תהליכי הערכה בית ספריים
16.5%	40.5%	30.4%	5.1%	7.6%	דוברי עברית	
33.3%	42.4%	12.1%	9.1%	3.0%	דוברי ערבית	
22.2%	37.0%	28.4%	6.2%	6.2%	יסודי	
19.4%	51.6%	16.1%	6.5%	6.5%	על יסודי	

לוח 4: מרכז הידע

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
38.2%	47.1%	12.7%	2.0%	0.0%	כלל האוכלוסייה	באופן כללי, באיזו מידה הינך מרוצה מן החומרים המוצגים ב"מרכז הידע"
45.7%	41.4%	10.0%	2.9%	0.0%	דוברי עברית	
21.9%	59.4%	18.8%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
34.7%	54.2%	9.7%	1.4%	0.0%	יסודי	
46.7%	30.0%	20.0%	3.3%	0.0%	על יסודי	
49.5%	43.8%	6.7%	0.0%	0.0%	כלל האוכלוסייה	הרמה המקצועית של החומרים
50.7%	42.5%	6.8%	0.0%	0.0%	דוברי עברית	
46.9%	46.9%	6.3%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
45.9%	50.0%	4.1%	0.0%	0.0%	יסודי	
58.1%	29.0%	12.9%	0.0%	0.0%	על יסודי	
38.2%	46.1%	15.7%	0.0%	0.0%	כלל האוכלוסייה	כמות החומרים המוצגים
38.6%	41.4%	20.0%	0.0%	0.0%	דוברי עברית	
37.5%	56.3%	6.3%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
36.1%	48.6%	15.3%	0.0%	0.0%	יסודי	
43.3%	40.0%	16.7%	0.0%	0.0%	על יסודי	
35.0%	52.4%	12.6%	0.0%	0.0%	כלל האוכלוסייה	מגוון החומרים
35.2%	47.9%	16.9%	0.0%	0.0%	דוברי עברית	
34.4%	62.5%	3.1%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
34.2%	50.7%	15.1%	0.0%	0.0%	יסודי	
36.7%	56.7%	6.7%	0.0%	0.0%	על יסודי	
37.9%	46.6%	13.6%	1.0%	1.0%	כלל האוכלוסייה	מידת הרלוונטיות של החומרים לעבודתך כמנהל
40.8%	43.7%	12.7%	1.4%	1.4%	דוברי עברית	
31.3%	53.1%	15.6%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
39.2%	47.3%	13.5%	0.0%	0.0%	יסודי	
34.5%	44.8%	13.8%	3.4%	3.4%	על יסודי	
31.7%	50.0%	15.4%	1.0%	1.9%	כלל האוכלוסייה	מידת הרלוונטיות של החומרים לפיתוח מקצועי שלך או של המורים
33.3%	48.6%	13.9%	1.4%	2.8%	דוברי עברית	
28.1%	53.1%	18.8%	0.0%	0.0%	דוברי ערבית	
28.4%	54.1%	16.2%	0.0%	1.4%	יסודי	
40.0%	40.0%	13.3%	3.3%	3.3%	על יסודי	

לוח 5: תדמית המכון

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
23.2%	26.8%	36.6%	7.1%	6.3%	כלל האוכלוסייה	מספקים מענה לשאלות/קשיים אישיים
23.4%	23.4%	36.4%	9.1%	7.8%	דוברי עברית	
22.9%	34.3%	37.1%	2.9%	2.9%	דוברי ערבית	
17.7%	30.4%	38.0%	7.6%	6.3%	יסודי	
36.4%	18.2%	33.3%	6.1%	6.1%	על יסודי	
24.6%	36.5%	28.6%	7.1%	3.2%	כלל האוכלוסייה	מהווים כתובת מקצועית למנהלי בתי הספר
25.0%	33.0%	30.7%	9.1%	2.3%	דוברי עברית	
23.7%	44.7%	23.7%	2.6%	5.3%	דוברי ערבית	
18.2%	40.9%	28.4%	9.1%	3.4%	יסודי	
39.5%	26.3%	28.9%	2.6%	2.6%	על יסודי	
23.1%	39.7%	28.1%	6.6%	2.5%	כלל האוכלוסייה	מספקים מענה רלוונטי לצרכי מנהלים
25.9%	37.6%	25.9%	8.2%	2.4%	דוברי עברית	
16.7%	44.4%	33.3%	2.8%	2.8%	דוברי ערבית	
16.5%	44.7%	29.4%	8.2%	1.2%	יסודי	
38.9%	27.8%	25.0%	2.8%	5.6%	על יסודי	
27.3%	38.3%	22.7%	7.8%	3.9%	כלל האוכלוסייה	מפתחים מנהיגות בית ספרית
28.9%	36.7%	21.1%	10.0%	3.3%	דוברי עברית	
23.7%	42.1%	26.3%	2.6%	5.3%	דוברי ערבית	
23.3%	44.4%	21.1%	7.8%	3.3%	יסודי	
36.8%	23.7%	26.3%	7.9%	5.3%	על יסודי	
38.1%	35.7%	19.0%	4.0%	3.2%	כלל האוכלוסייה	מעדכנים את המנהלים בחידושים
36.4%	35.2%	21.6%	4.5%	2.3%	דוברי עברית	
42.1%	36.8%	13.2%	2.6%	5.3%	דוברי ערבית	
34.8%	39.3%	18.0%	5.6%	2.2%	יסודי	
45.9%	27.0%	21.6%	0.0%	5.4%	על יסודי	
35.9%	40.6%	14.1%	7.0%	2.3%	כלל האוכלוסייה	מקדמים התפתחות מקצועית של המנהלים
37.8%	36.7%	16.7%	7.8%	1.1%	דוברי עברית	
31.6%	50.0%	7.9%	5.3%	5.3%	דוברי ערבית	
32.6%	48.3%	9.0%	7.9%	2.2%	יסודי	
43.6%	23.1%	25.6%	5.1%	2.6%	על יסודי	
40.3%	45.2%	11.3%	1.6%	1.6%	כלל האוכלוסייה	חדשניים בפיתוח ידע אודות ניהול ומנהיגות
41.4%	43.7%	11.5%	2.3%	1.1%	דוברי עברית	
37.8%	48.6%	10.8%	0.0%	2.7%	דוברי ערבית	
41.2%	45.9%	10.6%	1.2%	1.2%	יסודי	
38.5%	43.6%	12.8%	2.6%	2.6%	על יסודי	
57.6%	34.4%	6.4%	0.0%	1.6%	כלל האוכלוסייה	עושים עבודה מקצועית
60.2%	33.0%	5.7%	0.0%	1.1%	דוברי עברית	
51.4%	37.8%	8.1%	0.0%	2.7%	דוברי ערבית	
58.1%	36.0%	4.7%	0.0%	1.2%	יסודי	
56.4%	30.8%	10.3%	0.0%	2.6%	על יסודי	

לוח 6: תכנים בליבת תפקיד המנהל

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
19.7%	39.4%	31.8%	6.1%	3.0%	כלל האוכלוסייה	קיום קשר עם גורמים הנוגעים לבית הספר
21.3%	39.4%	27.7%	8.5%	3.2%	דוברי עברית	
15.8%	39.5%	42.1%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
18.9%	40.0%	32.2%	6.7%	2.2%	יסודי	
21.4%	38.1%	31.0%	4.8%	4.8%	על יסודי	
37.1%	31.1%	27.3%	3.0%	1.5%	כלל האוכלוסייה	ניסוח חזון, בניית תוכנית עבודה
40.4%	29.8%	24.5%	4.3%	1.1%	דוברי עברית	
28.9%	34.2%	34.2%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
35.6%	32.2%	28.9%	2.2%	1.1%	יסודי	
40.5%	28.6%	23.8%	4.8%	2.4%	על יסודי	
35.6%	34.8%	22.0%	5.3%	2.3%	כלל האוכלוסייה	התמקדות ביחיד
38.3%	31.9%	20.2%	7.4%	2.1%	דוברי עברית	
28.9%	42.1%	26.3%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
35.6%	32.2%	26.7%	3.3%	2.2%	יסודי	
35.7%	40.5%	11.9%	9.5%	2.4%	על יסודי	
38.6%	38.6%	18.9%	1.5%	2.3%	כלל האוכלוסייה	טיפול אקלים למידה חיובי
41.5%	37.2%	17.0%	2.1%	2.1%	דוברי עברית	
31.6%	42.1%	23.7%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
35.6%	35.6%	24.4%	2.2%	2.2%	יסודי	
45.2%	45.2%	7.1%	0.0%	2.4%	על יסודי	
40.9%	37.9%	18.2%	2.3%	0.8%	כלל האוכלוסייה	תהליכי הערכה בית ספריים
40.4%	33.0%	23.4%	3.2%	0.0%	דוברי עברית	
42.1%	50.0%	5.3%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
34.4%	42.2%	20.0%	2.2%	1.1%	יסודי	
54.8%	28.6%	14.3%	2.4%	0.0%	על יסודי	
40.9%	41.7%	15.2%	0.8%	1.5%	כלל האוכלוסייה	הנהגת תהליכי הוראה ולמידה בבית הספר
45.7%	36.2%	17.0%	1.1%	0.0%	דוברי עברית	
28.9%	55.3%	10.5%	0.0%	5.3%	דוברי ערבית	
38.9%	40.0%	17.8%	1.1%	2.2%	יסודי	
45.2%	45.2%	9.5%	0.0%	0.0%	על יסודי	
45.9%	37.6%	13.5%	0.8%	2.3%	כלל האוכלוסייה	הנהגת הצוות והובלת התפתחותו המקצועית
46.3%	38.9%	12.6%	1.1%	1.1%	דוברי עברית	
44.7%	34.2%	15.8%	0.0%	5.3%	דוברי ערבית	
41.8%	39.6%	15.4%	1.1%	2.2%	יסודי	
54.8%	33.3%	9.5%	0.0%	2.4%	על יסודי	
41.7%	42.4%	13.6%	0.8%	1.5%	כלל האוכלוסייה	התמודדות עם מצבים מורכבים
45.7%	38.3%	13.8%	1.1%	1.1%	דוברי עברית	
31.6%	52.6%	13.2%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
41.1%	43.3%	13.3%	1.1%	1.1%	יסודי	
42.9%	40.5%	14.3%	0.0%	2.4%	על יסודי	

לוח 7: הרחבת הידע התיאורטי והפרקטי

במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
22.6%	30.8%	27.1%	13.5%	6.0%	כלל האוכלוסייה	תיאוריות בניהול בית ספר
25.3%	24.2%	30.5%	13.7%	6.3%	דוברי עברית	
15.8%	47.4%	18.4%	13.2%	5.3%	דוברי ערבית	
17.6%	33.0%	27.5%	15.4%	6.6%	יסודי	
33.3%	26.2%	26.2%	9.5%	4.8%	על יסודי	
21.8%	37.6%	32.3%	4.5%	3.8%	כלל האוכלוסייה	היבטים חברתיים ותרבותיים בעבודת בית הספר
22.1%	33.7%	34.7%	5.3%	4.2%	דוברי עברית	
21.1%	47.4%	26.3%	2.6%	2.6%	דוברי ערבית	
19.8%	34.1%	37.4%	6.6%	2.2%	יסודי	
26.2%	45.2%	21.4%	0.0%	7.1%	על יסודי	
30.1%	38.3%	24.1%	5.3%	2.3%	כלל האוכלוסייה	פיתוח זהות ניהולית
31.6%	33.7%	27.4%	5.3%	2.1%	דוברי עברית	
26.3%	50.0%	15.8%	5.3%	2.6%	דוברי ערבית	
25.3%	40.7%	28.6%	4.4%	1.1%	יסודי	
40.5%	33.3%	14.3%	7.1%	4.8%	על יסודי	
38.3%	30.8%	22.6%	5.3%	3.0%	כלל האוכלוסייה	ניהול תקציב
36.8%	30.5%	23.2%	6.3%	3.2%	דוברי עברית	
42.1%	31.6%	21.1%	2.6%	2.6%	דוברי ערבית	
35.2%	31.9%	24.2%	5.5%	3.3%	יסודי	
45.2%	28.6%	19.0%	4.8%	2.4%	על יסודי	
24.1%	47.4%	20.3%	5.3%	3.0%	כלל האוכלוסייה	עיסוק בדילמות ערכיות
26.3%	45.3%	17.9%	7.4%	3.2%	דוברי עברית	
18.4%	52.6%	26.3%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
22.0%	49.5%	20.9%	5.5%	2.2%	יסודי	
28.6%	42.9%	19.0%	4.8%	4.8%	על יסודי	
33.8%	42.1%	17.3%	4.5%	2.3%	כלל האוכלוסייה	חשיפה לדגמים שונים של בית ספר
34.7%	43.2%	14.7%	5.3%	2.1%	דוברי עברית	
31.6%	39.5%	23.7%	2.6%	2.6%	דוברי ערבית	
31.9%	46.2%	15.4%	4.4%	2.2%	יסודי	
38.1%	33.3%	21.4%	4.8%	2.4%	על יסודי	

לוח 8: תחומי הכשרה ופיתוח מקצועי

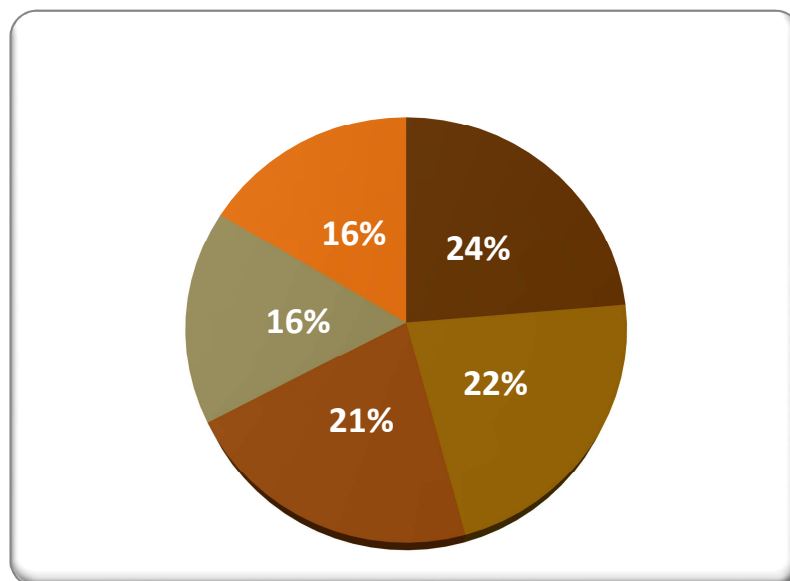
במידה רבה מאד	במידה רבה	במידה בינונית	במידה מועטה	כלל לא		
22.7%	45.5%	26.5%	3.8%	1.5%	כלל האוכלוסייה	עיצוב והשפעה על מדיניות הקשורה לניהול בתי ספר
24.5%	40.4%	28.7%	5.3%	1.1%	דוברי עברית	
18.4%	57.9%	21.1%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
22.2%	43.3%	30.0%	2.2%	2.2%	יסודי	
23.8%	50.0%	19.0%	7.1%	0.0%	על יסודי	
31.8%	39.4%	22.0%	5.3%	1.5%	כלל האוכלוסייה	'זום מחקר וידע עיוני ומעשי עבור מנהלי בתי ספר
31.9%	40.4%	21.3%	5.3%	1.1%	דוברי עברית	
31.6%	36.8%	23.7%	5.3%	2.6%	דוברי ערבית	
30.0%	42.2%	21.1%	4.4%	2.2%	יסודי	
35.7%	33.3%	23.8%	7.1%	0.0%	על יסודי	
41.7%	35.6%	17.4%	4.5%	0.8%	כלל האוכלוסייה	מסגרות קבועות לפיתוח מקצועי של מנהלים ותיקים
39.4%	40.4%	14.9%	5.3%	0.0%	דוברי עברית	
47.4%	23.7%	23.7%	2.6%	2.6%	דוברי ערבית	
41.1%	33.3%	18.9%	5.6%	1.1%	יסודי	
42.9%	40.5%	14.3%	2.4%	0.0%	על יסודי	
51.5%	29.5%	15.2%	3.0%	0.8%	כלל האוכלוסייה	הכשרת עתודה ניהולית/פרחי ניהול
53.2%	30.9%	11.7%	4.3%	0.0%	דוברי עברית	
47.4%	26.3%	23.7%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
46.7%	33.3%	16.7%	2.2%	1.1%	יסודי	
61.9%	21.4%	11.9%	4.8%	0.0%	על יסודי	
41.7%	43.2%	12.9%	1.5%	0.8%	כלל האוכלוסייה	קידום מנהלי בתי ספר מצויינים כמובילי שיפור בבתי ספר אחרים
39.4%	45.7%	12.8%	2.1%	0.0%	דוברי עברית	
47.4%	36.8%	13.2%	0.0%	2.6%	דוברי ערבית	
37.8%	46.7%	14.4%	0.0%	1.1%	יסודי	
50.0%	35.7%	9.5%	4.8%	0.0%	על יסודי	
50.8%	36.4%	11.4%	0.8%	0.8%	כלל האוכלוסייה	פיתוח כלים ניהוליים-פדגוגיים עדכניים למנהלי בתי ספר
52.1%	36.2%	11.7%	0.0%	0.0%	דוברי עברית	
47.4%	36.8%	10.5%	2.6%	2.6%	דוברי ערבית	
50.0%	36.7%	11.1%	1.1%	1.1%	יסודי	
52.4%	35.7%	11.9%	0.0%	0.0%	על יסודי	
58.3%	31.8%	6.8%	1.5%	1.5%	כלל האוכלוסייה	הדרכה אישית למנהלי בתי ספר בראשית דרכם
54.3%	35.1%	9.6%	0.0%	1.1%	דוברי עברית	
68.4%	23.7%	0.0%	5.3%	2.6%	דוברי ערבית	
50.0%	36.7%	11.1%	1.1%	1.1%	יסודי	
52.4%	35.7%	11.9%	0.0%	0.0%	על יסודי	

### חלוקת הזמן המוקדש למגוון פעילויות של מנהלים

במסגרת המחקר הנוכחי הוחלט לשלב שאלה אודות המשימות של המנהלים ואחוז הזמן שהם משקיעים במשימות אלו במסגרת תפקידם. בשנים האחרונות תחומי אחריותו של מנהל בית ספר הולכים ומתרחבים והוא נדרש בין היתר, להוביל את תכנון הלימודים בהוראה ובלמידה, ליצור אקלים הולם בקשר עם התלמידים ובקשר עם ההורים, לנהל משאבים אנושיים וחומריים ולנהל תקשורת אפקטיבית עם משרד החינוך ועם הרשות המקומית סביב סוגיות הרלוונטיות לניהול בית הספר.

למנהלים הוצגה רשימה של משימות והם התבקשו להעריך מהו בממוצע אחוז הזמן שהם מקדישים למשימות האלה בבית הספר במהלך השנה. בתרשים 29 אפשר לראות את ממוצע אחוז הזמן שמוקדש לכל אחת מהמשימות. עיון בתרשים מעלה כי המנהלים מקדישים משך זמן דומה למשימות מנהלתיות (24% מהזמן), משימות הנוגעות לתחומי הוראה (22% מהזמן) ולקשר עם התלמידים (21% מהזמן). זמן מועט יותר מוקדש לקשר עם ההורים ולמענה של בעלי תפקידים במשרד החינוך או ברשויות. התפלגות זו דומה בכלל האוכלוסייה ובחיתוכים לפי מגזרי שפה ושילבי חינוך.<sup>6</sup>

#### תרשים 29: התפלגות תשובות המנהלים לאחוז הזמן המוקדש למשימות – כלל האוכלוסייה



- משימות מנהלתיות
- משימות הנוגעות לתכני ההוראה
- קשר עם התלמידים
- קשר עם ההורים
- מענה לדרישות של בעלי תפקידים במשרד החינוך או ברשות המקומית

<sup>6</sup> במחקר טאליס נשאלו מנהלים בחט"ב שאלה דומה לגבי חלוקת הזמן אותו הם מקדישים לפעילויות השונות במהלך השנה. שם נמצא כי 35% מהמנהלים דיווחו כי הם מקדישים את זמן לניהול וארגון, 24% לתכנון הוראה, 19% קשר עם תלמידים, 12% קשר עם ההורים, 7% קשר עם קהילה מקומית ואזורית ועם חברות מסחריות והתעשייה, 3% אחר.