

# מנהיגות בית ספרית והישגי תלמידים

תקציר דו"ח מחקר

אפריל 2013, ניסן תשע"ג



**אבני ראשה**

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

כתיבה ועריכה:

ד"ר יעל עופרים

מבוסס על דוח המחקר של פרופ' אורג ש. וד"ר ברזון י. (2013), "מנהיגות פדגוגית בישראל" - הערכה וניבוי של הישגי תלמידים, ירושלים: מכון אבני ראשה.

## רקע

מספר המחקרים העוסקים בקשר בין מנהיגות בית ספרית לבין הישגים הולך וגדל, אולם נושא זה לא נחקר בהקשר הישראלי. לפיכך יזם מכון אבני ראשה מחקר - ראשון מסוגו ובהיקפו בישראל - בנושא סגנונות מנהיגות והישגי תלמידים. המחקר בוצע בשנים 2010-2012 על-ידי פרופ' שאול אורג וד"ר יאיר ברזון מאוניברסיטת חיפה.

### המחקר בדק את הנושאים הבאים:

- א. הקשר בין סגנון המנהיגות לליבת ההוראה (הפעולות היום יומיות בכיתה, שמטרתן הוראה, למידה ויישום תכנית הלימודים);
- ב. הקשר בין ליבת ההוראה להישגי תלמידים במיצ"ב;
- ג. כיצד מנהלים יכולים להשפיע על ליבת ההוראה, ובאמצעותה - על הישגי תלמידים.

## מהמחקר לשולחן הניהול

1. **למנהיגות בכלל ולמנהיגות רב-ממדית בפרט השפעה מובהקת וחזקה על ליבת ההוראה, וזו משפיעה על הישגי תלמידים.** חידושו של מחקר זה שבחן כל אחד מסגנונות המנהיגות לעצמו פדגוגי, מעצב ומבזר ובה בעת בחן את הקשר בין מנהיגות המשלבת את שלושת הסגנונות לבין העיסוק בליבת ההוראה. בחינה זו הולידה את התובנה **שנדרש שילוב בין סגנונות המנהיגות.** ככל שהמנהיגות הרב-ממדית בבית הספר חזקה יותר, ככל שהמנהל משלב בפעילותו הנהגה בסגנון פדגוגי, מעצב, ומבזר, כך ליבת ההוראה (קרי - הפעולות היום יומיות בכיתה, שמטרתן הוראה, למידה ויישום תכנית הלימודים) חזקה יותר והישגי תלמידים עולים עלייה מובהקת. פיתוח ושיפור של ממדים אלו משפרים הישגי תלמידים.

2. **תרבות בית ספרית המעודדת הישג משפיעה באופן המובהק והמשמעותי ביותר על ליבת ההוראה** (וזו משפיעה על הישגי תלמידים). תרבות זו משפיעה פי שלשה מכל גורם אחר - על ליבת ההוראה (נמצא מתאם של 0.61 בינה לבין ליבת ההוראה). מכאן נובעת השאלה המונחת לפתחו של מנהל בכל עת: כיצד לקדם תרבות בית ספרית המאופיינת בדרישות ובציפיות גבוהות בתחום הלימודי ומדגישה הישג? **בתוך שלל הדברים שמנהלים יכולים וצריכים לעשות בבית הספר, אחד החשובים הוא להדגיש את חשיבות החתירה לרף גבוה של ביצוע, הדגשה המוצאת ביטוי בשלל סגנונות המנהיגות, ובעיקר בפרקטיקות המצטברות ביישום שלושת הסגנונות יחדיו.** המחקר הנוכחי מורה שמנהיגות רב-ממדית משפיעה השפעה חזקה ומשמעותית על פיתוח תרבות זו וקידומה.

3. **תחושת מחויבותו של המורה לבית הספר משפיעה השפעה מובהקת על ליבת ההוראה, וזו משפיעה על הישגי תלמידים.** ממצא זה מאיר את החשיבות של פיתוח תחושת מחויבות של מורים לבית הספר. המחקר מורה שככל שהמנהיגות הרב-ממדית בבית הספר חזקה יותר, כך תחושת מחויבות המורה גבוהה יותר. משמעות נתון זה עבור שולחן המנהל היא שפיתוח תחושת מחויבות זו נחוצה כדי לשפר הישגים.

## מנהיגות בית ספרית והישגי תלמידים

על הקשר בין סגנונות מנהיגות בית ספריים, תפיסות מורים, תרבות ארגונית, ליבת ההוראה והישגי תלמידים

### 1. מטרת המחקר

בשנים האחרונות גובר העיסוק במנהיגותם של מנהלי בתי ספר ורואים בה רכיב חיוני בשיפור בתי הספר ובקידום הישגי תלמידים. החשיבות המיוחסת למחקרים העוסקים בקשר בין מנהיגות לבין תוצאות תלמידים נובעת בעיקר מהשאיפה של קובעי מדיניות ושל בעלי עניין אחרים לצמצם את חוסר השוויון בהישגים בין תלמידים בעלי רקע שונה - חברתי, כלכלי ותרבותי - ומהאמונה שלמנהלי בתי ספר תפקיד מרכזי בהשגת מטרה זו. מחקרים מראים כי למנהל תפקיד חשוב בשיפור ההוראה ובהעלאת הישגי התלמידים, וכי מנהיגות בית ספרית ניצבת במקום השני, אחרי ההוראה, בהשפעתה על למידת תלמידים.

מחקרים אלה, המנחים קובעי מדיניות ומשפיעים על המעשה החינוכי, בוצעו ברובם בארצות הברית ובאנגליה. מכון אבני ראשה הציב לעצמו מטרה ראשונה במעלה - לתקף את מסקנות המחקרים האלה בהקשר הישראלי ולאפיין את הקשרים בין סגנונות מנהיגות לתוצאות חינוכיות בבתי ספר במדינת ישראל. בייחוד עולה השאלה מה הקשר בין סגנונות מנהיגות שונים להישגי תלמידים ומהם הגורמים המתווכים בין סגנונות המנהיגות השונים לבין הישגי תלמידים, כלומר - מה בסגנון המנהיגות עשוי להסביר את ההישגים של בית הספר.

### 2. תיאור המחקר

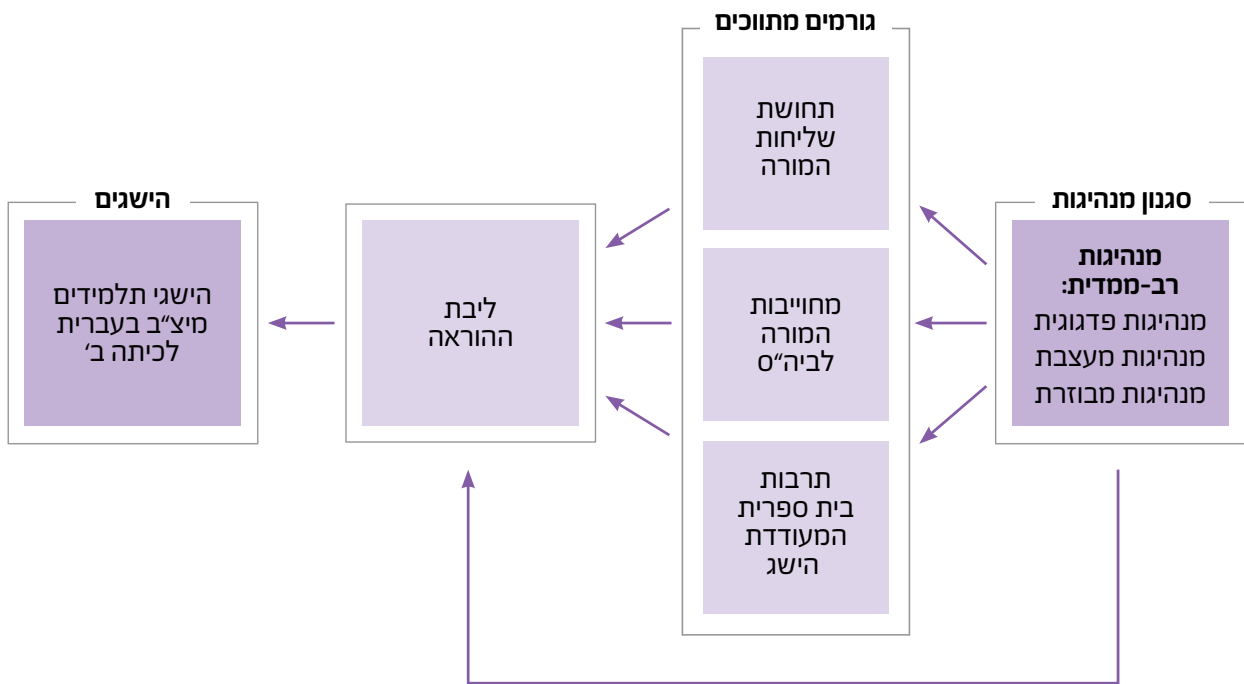
מחקר זה בחן את הקשר בין סגנונות מנהיגות להישגי תלמידים וניתח את הגורמים המסבירים את השלכות סגנון המנהיגות על הישגי תלמידים. באופן ספציפי בחן המחקר את הקשרים הבאים:

- א. הקשר בין סגנון המנהיגות לליבת ההוראה בבית הספר;
- ב. הקשר בין ליבת ההוראה בבית ספר להישגי התלמידים (עברית כיתות ב', עברית כיתות ה', חשבון כיתות ה', מדעים כיתות ה' ואנגלית כיתות ה');
- ג. הקשר בין סגנון המנהיגות למשתנים העשויים לנבא את המיקוד של בית ספר בליבת ההוראה, קרי - הקשר בין סגנון המנהיגות לבין תחושת השליחות של המורה, תחושת מחויבות המורה לבית הספר ותרבות בית ספרית המעודדת הישג;
- ד. הקשר בין תחושת השליחות של המורה, תחושת מחויבות המורה לבית הספר ותרבות בית ספרית המעודדת הישג לבין ליבת ההוראה.

המחקר בחן עוד אם לגודל בית הספר, לסך שנות ותק המנהל בניהול, לוותק המנהל בבית הספר שהוא מנהל ולמדד טיפוח יש השפעה על הקשרים.

המחקר נערך בקרב 223 בתי ספר יסודיים: 139 בתי ספר יסודיים ממלכתיים, 42 בתי ספר יסודיים ממלכתיים דתיים, 42 בתי ספר יסודיים במגזר דובר הערבית ו-45 חטיבות ביניים (ממלכתי, ממלכתי דתי ובמגזר דובר הערבית). בכל בית ספר השתתף מדגם מייצג של המורים - כ-50% מהמורים. בסך הכול השתתפו במחקר 4,800 מורים ו-268 מנהלים.

## מודל המחקר



## רכיבי המודל

### 1. סגנונות מנהיגות

**המחקר בדק את שלושת סגנונות המנהיגות המרכזיים הנדונים בספרות וסגנון רביעי המשלב את שלושת הסגנונות יחדיו:**

**מנהיגות פדגוגית:** מנהיגות פדגוגית מתמקדת בהיבטי עבודת המנהל המכוונים לקידום הוראת המורים ולמידת התלמידים. מנהיגות פדגוגית מוגדרת "מיקוד מתמיד של המנהל בשיפור תנאי הלמידה והקוהרנטיות של תכניות הלמידה ופעילויות אחרות בבית הספר". היא באה לידי ביטוי בניסוח מטרות בית הספר, בהפצת מטרות בית הספר, בפיקוח והערכה של ההוראה, בתיאום תכנית הלימודים, בפיקוח על התקדמות התלמידים, בהקפדה על זמן ההוראה, במתן תמריצים למורים, בקידום התפתחות מקצועית, בניסוח סטנדרטים אקדמיים ואכיפתם, במתן חיזוקים ללמידה.

**מנהיגות בית ספרית מעצבת:** מנהיגות בית ספרית מעצבת מדגישה השראה המבוססת על קשר רגשי בין מנהלים ומורים, על שימוש בחזון המבוסס על ערכים מוסריים גבוהים, על גירוי אינטלקטואלי ועל שימת לב לצרכים המקצועיים של הפרטים בארגון.

**מנהיגות מבוזרת:** מנהיגות מבוזרת מכוונת לעידוד מעורבות מורים בתהליכי קבלת החלטות ושליטה בבית הספר, בייחוד בתהליכים פדגוגיים. בבסיסה ההנחה שבתי ספר הם ארגונים עתירי ידע, שלמורים נגישות גבוהה לידע על ההוראה והלמידה בבית ספר וקשר קרוב עם התלמידים יותר משיש למנהל בית הספר. בהתאם לכך למנהיגות המורים תפקיד חשוב ביותר בקבלת החלטות הפדגוגיות בבית הספר.

**מנהיגות בית ספרית רב-ממדית:** חידושו של מחקר זה שבחן לא רק כל סגנון מנהיגות בפני עצמו אלא גם מנהיגות המשלבת בין שלושת הסגנונות יחדיו. מנהיגות בית ספרית רב-ממדית היא מנהיגות המאגדת מנהיגות פדגוגית, מנהיגות מעצבת ומנהיגות מבוזרת.

### 2. גורמים מתווכים

**ליבת ההוראה:** הפעולות היום יומיות בכיתה, שמטרתן הוראה, למידה ויישום תכנית הלימודים. במילים אחרות, ליבת ההוראה היא מה שהמורה עושה בפועל ומה שהתלמיד נדרש לעשות בפועל, קרי - תכנית הלימודים

**גורמים מתווכים** הם גורמים אשר בעזרתם אפשר להסביר "דרך מה" א' משפיע על ב'. בהקשר של המחקר הנוכחי נשאלה השאלה "דרך מה" מנהיגות משפיעה על ליבת ההוראה? המודל הנוכחי בודק שלושה גורמים מתווכים אפשריים - תחושת שליחות המורה, תחושת מחויבות המורה לבית ספר, ותרבות ארגונית המעודדת הישג. באופן דומה המחקר בודק את ההשערה שליבת ההוראה היא הגורם המתווך בין סגנון מנהיגות להישגי תלמידים.

המתבצעת למעשה (לא זו הרשומה על הנייר). שאלות לדוגמה מתוך שאלון זה (על המורה היה להשיב בסולם 1 עד 5): בבית ספרי מתקבלות החלטות מדויקות על תכני ההוראה ולוח הזמנים שבו הם יילמדו; בבית ספרי מוגדרות הציפיות מן התלמידים בקשר לידע שעליהם לרכוש; בבית ספרי מוקדשת מחשבה להרכבי תלמידים בכיתות ובמקצועות כדי לאפשר למידה אפקטיבית.

**תחושת שליחות המורה:** תחושת שליחות המורה למקצוע ההוראה ולחינוך בכלל. שאלות לדוגמה מתוך שאלון זה (על המורה היה להשיב בסולם 1 עד 5): העבודה שלי עושה את העולם למקום טוב יותר; לו היה לי ביטחון כלכלי הייתי ממשיך בתפקידי הנוכחי גם אם לא היו משלמים לי.

**תחושת מחויבות המורה לבית הספר:** מחויבותו של המורה לארגון, קרי - לבית הספר הספציפי שהוא עובד בו. עד כמה המורה מזוהה עם בית הספר ועד כמה בית הספר הוא חלק משמעותי בחייו. שאלות לדוגמה מתוך שאלון זה (על המורה היה להשיב בסולם 1 עד 5): הייתי שמח מאוד לבלות את שאר הקריירה שלי בארגון זה; אני 'לוקח אישית' את הבעיות של ארגון זה וחש כאילו הן בעיות שלי; לארגון יש משמעות אישית גבוהה מאוד עבורי.

**תרבות ארגונית מעודדת הישג:** תרבות ארגונית המאופיינת בשימת דגש על דרישות וציפיות גבוהות בתחום הלימודי והשגתן. זוהי תרבות המייחסת להישג ערך גבוה. שאלות לדוגמה מתוך שאלון זה (על המורה היה להשיב בסולם 1 עד 5): בבית הספר שלי מציבים למורים סטנדרטים גבוהים לביצוע; בבית הספר שלי מדגישים הישגים.

### 3. הישגים

הישגי תלמידים נבחנו באמצעות תוצאות המיצ"ב במקצועות עברית כיתות ב', עברית כיתות ה', חשבון כיתות ה'; מדעים כיתות ה' ואנגלית כיתות ה'.

## ממצאי המחקר

המחקר בדק את המודל עבור כל אחד מהמקצועות ושילבי הגיל האלה: עברית כיתות ב', עברית כיתות ה', מדעים כיתות ה', חשבון כיתות ה', אנגלית כיתות ה'. הממצאים המובאים להלן הם הממצאים עבור המקצוע עברית כיתות ב' (לדו"ח המלא הכנסו לאתר המכון < מרכז הידע > מנהיגות בית ספרית).

1. המחקר מתקף את הטענה שיש קשר מובהק בין כל אחד מסגנונות הניהול - הפדגוגי, המעצב, המבזר והרב-ממדי - לבין ליבת ההוראה. במילים אחרות, **סגנון הניהול מנבא באופן חזק את הפעולות הנעשות יום-יום בכיתה.**

2. **נמצא כי סגנון המנהיגות הרב-ממדי מנבא באופן החזק ביותר את ליבת ההוראה** - יותר מכל סגנון מנהיגות אחר

**מתאם בין סגנון מנהיגות לליבת הוראה**

ליבת הוראה	סגנון מנהיגות
0.27	מנהיגות רב-מימדית
0.14	מנהיגות פדגוגית
0.14	מנהיגות מעצבת
0.12	מנהיגות מבוזרת

בנפרד. המחקר מראה כי קיים קשר מובהק של  $0.27^{***}$  בין סגנון מנהיגות רב-ממדי לבין ליבת ההוראה, קרי - סגנון מנהיגות זה מסביר 27% מהשוני במיקוד בליבת ההוראה בין בתי ספר. ההבדל בין בית ספר שמונהג בסגנון רב-ממדי לבין אחד שאינו מונהג בסגנון זה הוא שהראשון ממוקד יותר מהשני - ב-27% - בליבת ההוראה: בהגדרת תוכני לימוד, בהגדרת ציפיות, בהתאמת ההוראה ותכנית הלימודים לתלמידים, בהתאמת הרכבי כיתות והרכבים ללמידה.

3. בדיקת הקשר בין מנהיגות רב-ממדית לבין כל

אחד מהגורמים שנבחנו במודל, קרי - תחושת שליחות המורה, מחויבות המורה לבית הספר ותרבות בית ספרית המעודדת הישג, מעלה שמנהיגות רב-ממדית מנבאת באופן המובהק והחזק ביותר כל אחד מהם. כלומר, ככל שמנהלי בית הספר נתפסים בקרב המורים שלהם פדגוגיים יותר, ככל שהם פועלים יותר כמנהיגים מעצבים וככל שהמנהיגות מבוזרת יותר, כך המורים חווים בעוצמה רבה יותר את השליחות בעבודתם בהוראה, מחויבותם לבית הספר גבוהה יותר והתרבות הבית ספרית מעודדת יותר הישג. **מנהיגות רב-ממדית מסבירה 52% מהשונות בין בתי ספר בחוויות השליחות של מורים, 63% מהשונות - בהרגשת המחויבות של מורים כלפי בית ספרם, ו-51% מהשונות בין בתי ספר בכל הנוגע לתרבות המעודדת הישג.**

4. בדיקת הקשר בין תחושת שליחות המורה, מחויבות המורה לבית הספר ותרבות בית ספרית המעודדת הישג לבין ליבת ההוראה העלתה **שמחויבות המורים לבית הספר ותרבות בית ספרית מעודדת הישג מסבירות את השונות בין בתי ספר בליבת ההוראה.** ככל שמחויבות המורים לבית הספר גבוהה יותר, כך ליבת ההוראה חזקה יותר, וככל שחשיבות ההישגים מודגשת יותר בתרבות בית הספר, כך ליבת ההוראה חזקה יותר. תרבות בית ספרית מעודדת הישג מסבירה 61% מהשונות בין בתי ספר בליבת ההוראה, ומחויבות המורים לבית הספר מסבירה 16% מהשונות בין בתי ספר בליבת ההוראה.

5. הממצאים מעלים שחויית שליחות המורה אינה משפיעה על ליבת ההוראה. מכאן שקשר בין מנהיגות רב-ממדית לליבת ההוראה מתקיים רק דרך הגורמים של מחויבות המורה לבית הספר ותרבות ארגונית מעודדת הישג: **שינוי חיובי במנהיגות הרב-ממדית מגביר את מחויבות המורה לבית הספר ומקדם תרבות המעודדת הישג, ואלו מקדמות את ליבת ההוראה.**



6. בחינת סגנונות המנהיגות הספציפיים בנפרד מלמדת שהמנהיגות המעצבת היא המנבא החזק ביותר של תחושת שליחות המורה ושל מחויבות המורה לבית הספר, ואילו המנהיגות הפדגוגית מנבאת באופן החזק ביותר תרבות המעודדת הישג. עם זאת, קשרים אלו נמוכים מהקשרים שנמצאו בין סגנון מנהיגות רב-ממדי לכל אחד מהגורמים הללו.

**מתאם בין סגנון מנהיגות לגורמים מתווכים**

תחושת שליחות המורה	תחושת מחויבות המורה לבית הספר	תרבות מעודדת הישג	
.52	.63	.51	מנהיגות רב-ממדית
.23	.33	.47	מנהיגות פדגוגית
.46	.50	.31	מנהיגות מעצבת
.31	.42	.34	מנהיגות מבוזרת

7. נמצא קשר מובהק בין ליבת ההוראה להישגי תלמידים, כלומר - ליבת ההוראה מנבאת באופן מובהק הישגי תלמידים. ככל שמורים מתמקדים יותר בהגדרת תוכני לימוד, בהגדרת ציפיות, בהתאמת ההוראה ותכנית הלימודים לתלמידים, בהתאמת הרכבי כיתות והרכבים ללמידה- כך ישתפרו ציוני התלמידים.

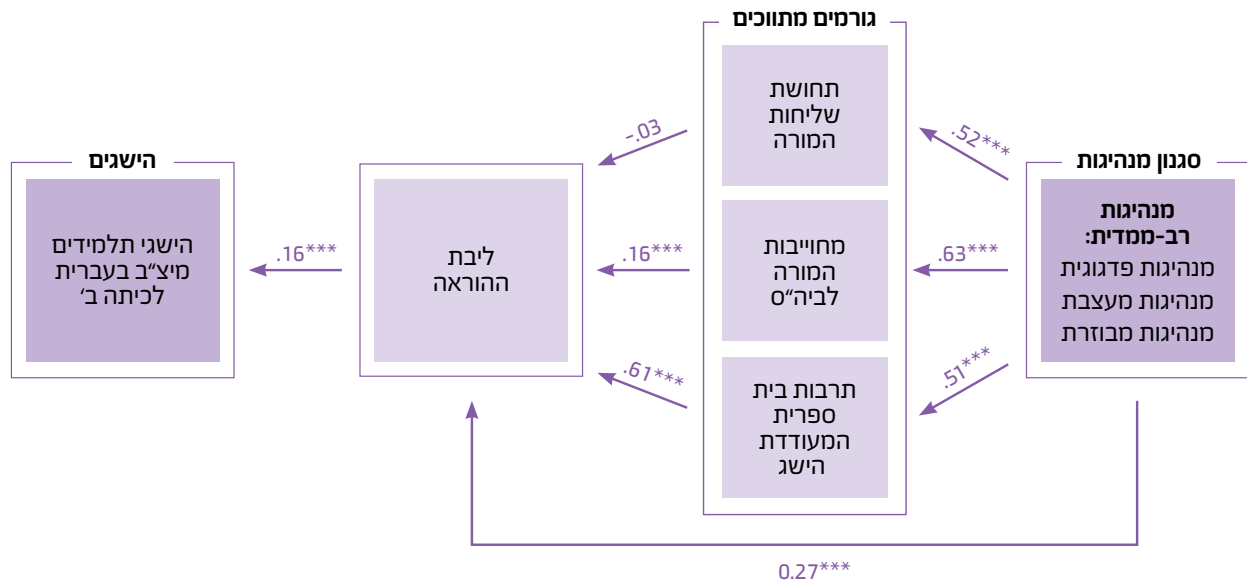
אלה הקשרים שנמצאו בין ליבת ההוראה להישגי תלמידים: עברית כיתות ב'  $0.16^{**}$ , עברית כיתות ה'  $0.14^*$ , מדעים כיתות ה'  $0.13^*$ , חשבון כיתות ה'  $0.02$ , אנגלית כיתות ה'  $0.05$ . אף שמספרים אלה עשויים להיראות נמוכים, המתאם גבוה מאוד עבור

מחקרי מנהיגות. במחקרי מנהיגות ומנהיגות חינוכית, מנהיגות לרב מסבירה  $0.05$ - $0.08$  מהשונות.

8. הממצאים מורים שגודל בית הספר, סה"כ ותק המנהל בניהול וותק המנהל בניהול בית הספר שהוא מנהל בזמן המחקר אינם משפיעים על תוצאות המחקר, כלומר - הם אינם משנים את עוצמת הקשרים בין הגורמים שהמחקר בחן. עם זאת, לממד הטיפוח של בתי הספר השפעה גדולה. מדד הטיפוח מסביר כ-40% מהשונות בין בתי ספר בהישגי התלמידים (ככל שמדד הטיפוח גבוה יותר, כך הישגי התלמידים נמוכים יותר).

9. הממצאים מורים שהמודל תקף לא רק עבור המדגם המרכזי של בתי ספר יסודיים במגזר הממלכתי אלא גם עבור הממלכתי דתי והמגזר דובר הערבית.

## ממצאי המחקר



## סיכום

### ממצאי המחקר מבססים את הטענות הבאות:

1. קיים קשר מובהק בין סגנון מנהיגות לבין ליבת ההוראה בבית ספר.
2. קיים קשר מובהק בין ליבת ההוראה לבין הישגי תלמידים: ככל שמושם דגש חזק יותר על ליבת ההוראה, כך הישגי התלמידים עולים.
3. מנהיגות רב-ממדית, קרי - מנהיגות המאגדת בין מנהיגות פדגוגית, מנהיגות מעצבת ומנהיגות מבזרת משפיעה באופן החזק ביותר על ליבת ההוראה בבית הספר.
4. תרבות בית ספרית החותרת לרף גבוה ולהישגים משפיעה באופן המשמעותי ביותר על ליבת ההוראה.
5. תחושת מחויבות המורים לבית הספר משפיעה על ליבת ההוראה.



## אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

קידום מערכת החינוך בישראל  
ושיפור הישגיה על ידי מנהלי בתי הספר  
כקהילה מקצועית מובילה