

## כלי להערכת מנהלי בתי-ספר\*

\* הכלי להערכת מנהלים מבוסס על תפיסת תפקיד המנהל כפי שגובשה במכון הישראלי למנהיגות בית-ספרית, אבני ראשה.

## מדד-על 1: עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי

### 1.1 עיצוב חזון ממוקד חינוך, הוראה ולמידה

- תהליך עיצוב החזון ותוכנו
- תכנון ההוראה והלמידה

### 1.2 תכנון והקצאה של המשאבים הבית-ספריים

- תכנית עבודה לשיפור בית הספר ויישומה
- ניהול משאבים לקידום למידת התלמידים וצרכיהם

## מדד-על 2: שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

### 2.1 ניהול הוראה, למידה והערכה בית-ספרית

- פעולות ומנגנונים לניטור מדידה והערכה
- תכניות לימודים וחומרי הוראה-למידה
- טכנולוגיות תקשוב (ICT)
- דרכי הוראה ולמידה ושיטות להערכת לומדים

### 2.2 קידום אקלים ארגוני-חינוכי

- תרבות התומכת בהצלחת כלל התלמידים
- מעורבות חברתית של תלמידים
- הסדרת ההתנהלות והיחסים בבית הספר

### 2.3 גילוי אחריותיות

- אחריותיות, שיתוף ושקיפות

## מדד-על 3: הנהגת צוות בית הספר ופיתוח המקצועי

### 3.1 פיתוח המשאב האנושי

- התפתחות מקצועית אישית של מורים
- קהילה מקצועית בית-ספרית
- משוב והערכה למורים ולבעלי תפקידים
- חניכה למורים ולבעלי תפקידים חדשים
- נורמות התנהגות

### 3.2 חלוקת התפקידים בבית-הספר

- ביזור המנהיגות וחלוקת אחריות

### 3.3 אתיקה מקצועית

- אתיקה מקצועית

## מדד-על 4: ניהול קשרי גומלין עם הקהילה

### 4.1 ניהול קשרי גומלין עם קהילת ההורים

- קשרי גומלין עם ההורים

### 4.2 ניהול קשרי גומלין עם הקהילה הרחבה

- קשרי גומלין עם קהילת בית הספר

## מדד-על 1 : עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
<b>1.1 עיצוב חזון ממוקד חינוך, הוראה ולמידה</b>					
	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ המנהל מקבל החלטות אסטרטגיות ההולמות את חזון בית הספר.</li> <li>▪ מוביל את עיצוב החזון בשיתוף גורמים רלוונטיים בבית הספר ובקהילה.</li> </ul>	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ החזון בהיר, ממוקד בלמידת התלמידים, בתפקודם וברוחותם.</li> <li>▪ החזון מציב רף גבוה לכלל התלמידים.</li> <li>▪ בוחן ומעדכן את החזון לנוכח נתונים לשם שיפור הלמידה וההישגים של התלמידים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מציג למורים ולבעלי עניין תפיסה ממוקדת חינוך, הוראה, למידה והישגי תלמידים.</li> <li>▪ מוביל פעולות לעדכון/גיבוש החזון הממוקד בלמידה ובהישגים של התלמידים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ קיים תהליך למראית עין בלבד או שאינו קיים כלל.</li> <li>▪ חזון בית הספר אינו ממוקד בלמידה ובהישגים של התלמידים.</li> </ul>	<p><b>תהליך עיצוב החזון ותוכנו</b></p>
	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מגלה חדשנות ויצירתיות בתכנון ובארגון של מערכת השעות.</li> </ul>	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מגלה גמישות בתכנון ובארגון של מערכת השעות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מתכנן ומארגן מערכת שעות שתבטא את יעדי בית הספר.</li> <li>▪ מתכנן ומארגן מערכת שעות (כיתתיות, פרטניות) שתבטא את צורכי כלל התלמידים ותסייע לקידום הלמידה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מתכנן ומארגן את מערכת השעות עפ"י שיקולים מינהליים בלבד.</li> </ul>	<p><b>תכנון ההוראה והלמידה</b></p>
<b>1.2 תכנון והקצאה של המשאבים הבית-ספריים</b>					
	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ תכניות העבודה של בעלי תפקידים ושל מורים נגזרות מתכנית העבודה הבית-ספרית.</li> <li>▪ תכנית העבודה כוללת הגדרה של תוצאות ביניים, המאפשרת להראות התקדמות בנקודות זמן.</li> <li>▪ תכנית העבודה היא חלק מתכנון אסטרטגי ארוך טווח.</li> </ul>	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ תכנית העבודה ממוקדת בשיפור ההוראה, הלמידה וההישגים הלימודיים.</li> <li>▪ עושה שינויים לנוכח פערים בין התכנון לבין מימוש היעדים.</li> <li>▪ תכנית העבודה מבוססת על נתונים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ תכנית העבודה הולמת את חזון בית הספר ויעדיו.</li> <li>▪ היעדים של תכנית העבודה אופרטיביים ומדידים.</li> <li>▪ תכנית העבודה הולמת את המשאבים העומדים לרשות בית הספר.</li> <li>▪ מנהל מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והשגת היעדים שהוגדרו.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ תכנית העבודה אינה משמשת כלי מרכזי/חשוב בעשייה הבית-ספרית או אינה קיימת כלל.</li> <li>▪ תכנית העבודה אינה דינאמית.</li> </ul>	<p><b>תכנית עבודה לשיפור בית הספר ויישומה</b></p>

## מדד-על 1 : עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הקצאת המשאבים משקפת חשיבה אסטרטגית ארוכת טווח.</li> <li>▪ פועל בגמישות ומסיט משאבים כדי לתת מענה לבעיות קונקרטיות.</li> <li>▪ מגייס ומקצה משאבים לשם שיפור היכולות המקצועיות של המורים ולקידום הלמידה והצרכים של כל התלמידים.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מ קצה את המשאבים לקידום הלמידה וההישגים של כל התלמידים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ הקצאת המשאבים הולמת את יעדי בית הספר ואת תכנית העבודה.</li> <li>▪ הקצאת המשאבים וניהולם תואמים חוקים, תקנות והנחיות של משרד החינוך.</li> <li>▪ מוודא כי רכוש בית הספר, צידו ומערכות התמך שבו פועלים בצורה בטוחה, יעילה ואפקטיבית בבית הספר.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ אינו מתמצא במגוון ובהיקף של המשאבים העומדים לרשות בית הספר ו/או הקצאת המשאבים אינה משקפת שיקולי דעת חינוכיים ו/או אינה תואמת חוקים, תקנות והנחיות של משרד החינוך.</li> </ul>	<p><b>ניהול משאבים ii</b></p> <p><b>לקידום למידת התלמידים וצורכיהם</b></p>

מדד-על 2 : שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
<b>2.1 ניהול הוראה, למידה והערכה בית-ספרית</b>					
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מעודד יוזמות מקוריות לפיתוח תכניות לימודים וחומרי הוראה ולמידה חדשים וייחודיים, נוסף על התכניות המוצעות והנדרשות.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מעודד יוזמות ופעילויות לפיתוח של חומרי הוראה ולמידה משלימים.</li> <li>מוודא שהמורים מתכננים הוראה לפרקי זמן שונים (חודש, שבוע וכו').</li> <li>פועל בגמישות ומתאים את מערכת השעות כדי לתת מענה מייד לבעיות מערכתיות ו/או נקודתיות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מציב דרישות גבוהות ליישום מוקפד של תכניות הלימודים בתחומי הדעת השונים.</li> <li>מעודד ומאפשר התאמת התכניות להקשר הבית-ספרי וללומדים השונים לקידום הישגיהם.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו שם דגש על עמידה בתכניות הלימודים.</li> </ul>	<p><b>תכניות לימודים וחומרי הוראה ולמידה</b></p>
	<p><b>...וגם:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משלב משאבי למידה מרחוק לקידום הלמידה וההוראה של מורים ולקידום הלמידה של תלמידים.<sup>iii</sup></li> </ul>	<p><b>...וגם:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מנהל את שילוב הסביבות המתוקשבות בתהליכי ההוראה והלמידה (התאמת חומרי למידה והפעלתם בשיעור).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>משלב טכנולוגיות תקשוב לצרכים ניהוליים (מנב"ס ואחרים).</li> <li>משתמש בסביבות מתוקשבות לצורכי חיפוש מידע ועיבודו.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו משלב טכנולוגיות תקשוב לצרכים ניהוליים.</li> </ul>	<p><b>טכנולוגיות תקשוב (ICT)</b></p>
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משמש דוגמה לבתי ספר אחרים ביישום שיטות חדשניות להוראה, למידה והערכת לומדים.<sup>iv</sup></li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מנחה את המורים להתאים את דרכי ההוראה ומסגרותיה לתלמידים השונים לשיפור הלמידה וההישגים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנחה את המורים להתאים את דרכי ההוראה ומסגרותיה לתלמידים המתקשים (למשל: תגבורים, שעות פרטניות, הוראה מתקנת וכו').</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו מנחה את המורים להתאים את דרכי ההוראה ומסגרותיה לשיפור הלמידה וההישגים.</li> </ul>	<p><b>דרכי הוראה ולמידה ושיטות להערכת לומדים</b></p>

## מדד-על 2 : שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מבסס את החלטותיו על ניתוח אינטגרטיבי ומערכתי של תוצרי הערכה ומדידה מגוונים.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מוביל תהליך של איסוף נתונים על טיב ההוראה של המורים ועבודתם בצוות.</li> <li>מעבד ומפרש את מכלול הנתונים (חיצוניים ופנימיים) ומגדיר בעיות ממוקדות לטיפול.</li> <li>מתווה פעולות לטיפול בבעיות שהוגדרו.</li> <li>מוודא כי צוותי מורים משתמשים בממצאי הערכה שונים לשיפור רווחת התלמידים, למידתם והישגיהם<sup>1</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מוביל תהליך מיפוי בית-ספרי על למידת תלמידים וצורכיהם.</li> <li>מזהה תחומים לשיפור.</li> <li>מתווה פעולות לנוכח תוצאות המיפוי.</li> <li>מבטיח ניצול ימי לימוד ושעות לימוד בפועל עפ"י מערכת השעות הפורמאלית בכל שכבת גיל<sup>v</sup>.</li> <li>מנהל מעקב ובקרה אחר מימוש תכנית העבודה והשגת היעדים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנהל את העשייה הבית-ספרית ללא הסתמכות שיטתית על מידע ונתונים.</li> <li>אינו מנהל מעקב ובקרה אחר מימוש תכנית העבודה.</li> </ul>	<p><b>פעולות ומנגנונים לניטור מדידה והערכה</b></p>
<b>2.2 קידום אקלים ארגוני-חינוכי</b>					
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מבנה מנגנונים ושגרות המשקפים מימוש ערכים אלו בחיי בית הספר.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקדם ומטמיע תכניות ייעודיות המטפחות ערכים אלו.</li> <li>מתמודד עם ציפיות נמוכות של מורים בדבר יכולתם של כלל התלמידים להצליח.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מדגים בהתנהגותו ערכים של כיבוד השונות, אכפתיות, הוגנות ושוויוניות כלפי כלל באי בית הספר.</li> <li>מאמין ביכולתם של כלל התלמידים להצליח.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו נתפס כדמות המדגימה במעשיו (modeling) תרבות התומכת ביחיד.</li> <li>אינו מאמין ביכולתו לקדם מורים.</li> <li>אינו מאמין ביכולתו של בית הספר לקדם תלמידים.</li> </ul>	<p><b>תרבות התומכת בהצלחת כלל התלמידים</b></p>
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקדם שותפות של תלמידים בקבלת החלטות, בתכנון פעילויות בבית הספר ומחוצה לו ובביצוען.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקדם תרומת תלמידים למען הקהילה באופן ממוסד.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מקדם שייכות, אחריות, מנהיגות ומעורבות חברתית ואזרחית של תלמידים במעגל הכיתתי והבית-ספרי<sup>vi</sup>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו מקדם מעורבות חברתית ממוסדת של תלמידים.</li> </ul>	<p><b>מעורבות חברתית של תלמידים</b></p>
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משתף תלמידים/ מורים/הורים בגיבוש נהלים בית-ספריים<sup>vii</sup> (אמנה בית-ספרית) המגדירים</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ממסד ערוצי דיווח על הצקות, התנהגויות מסכנות והתנהגויות מצוקה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>פועל לגיבוש נהלים בית-ספריים המגדירים זכויות וחובות של כלל באי בית הספר.</li> <li>פועל לאכיפת הנהלים ולתגובה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הנהלים אינם ברורים, שקופים וידועים לכול ו/או אינם ממוסדים.</li> </ul>	<p><b>הסדרת ההתנהלות והיחסים בבית הספר</b></p>

<sup>1</sup> מנהל מיומן יהיה מי שמבצע גם איסוף נתונים וגם עיבוד/פרשנות שלהם.

## מדד-על 2 : שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
<ul style="list-style-type: none"> <li>זכויות וחובות של כלל באי בית הספר.</li> <li>פותר באופן הוגן בעיות ביחסים ובהתנהלות ושומר על האינטרסים של התלמידים ושל בית הספר.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ממסד ערוצי טיפול בפרטוב כלל במקרים הללו וערוצי הדרכה והנחיה למורים בנוגע לטיפול בהם.</li> <li>ממסד מנגנונים ומסגרות לפתרון בעיות ביחסים ובהתנהלות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>החלטית על הפרה של תקנות בית ספר ועל גילויי אלימות.</li> <li>מטפל באופן עקבי וחד-משמעי בביטויים של חוסר כבוד ויחס לא הוגן בבית הספר.</li> <li>פועל לקידום רווחת הצוות בבית הספר ול"אקלים חדר המורים".</li> </ul>		
<b>2.3 גילוי אחריותיות</b>				
<p><b>..וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משתף בעלי עניין מחוץ לבית הספר בהצלחות ובקשיים הנוגעים להישגים הלימודיים ולאקלים הבית-ספרי.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מספק מידע וידע למורים ולבעלי תפקידים על ציפיות מהם, על טיב ביצועיהם ועל תרומתם לעמידה ביעדי בית הספר.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>כלל הצוות הבית-ספרי מחויב לעמוד ביעדי בית הספר.</li> <li>מקיים מדיניות של שקיפות בנוגע להישגים הלימודיים ולאקלים הבית-ספרי.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו מדווח ומשתף בכל הנוגע לפעולות בית הספר ומידת עמידתו ביעדיו, לרבות בתחום הישגי התלמידים ורווחתם.</li> </ul>	<p><b>אחריותיות, שיתוף ושקיפות</b></p>

**מדד-על 3 : הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי**

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
<b>3.1 פיתוח המשאב האנושי</b>					
	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ממסד מנגנונים לשיתוף בידע שרכשו המורים בהתפתחותם המקצועית מחוץ לבית הספר.</li> </ul>	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>עוקב ומנטר אחר השתתפות המורים בתהליכים של התפתחות מקצועית.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מזהה את צורכי הלמידה של המורים ברמת האישית והמערכתית.</li> <li>בונה תכנית התפתחות אישית תלת-שנתית.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים מתוכננים רק בטווח הקצר ולא בראייה מערכתית.</li> <li>תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים אינם משקפים את ההקשר והצרכים הבית-ספריים.</li> </ul>	<p><b>התפתחות מקצועית אישית של מורים</b></p>
	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקצה זמן למסגרות של למידת עמיתים, לרבות צפייה של עמיתים בשיעורים.</li> <li>מנחה תהליכי למידה, משוב ורפלקציה בקהילה המקצועית.</li> <li>מתגמל פיתוח פרקטיקות חדשניות/ פורצות דרך של הוראה ולמידה.</li> <li>מקבל משוב הבוחן את אופן התנהלותו וניהולו ומשתמש בו.</li> </ul>	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מוודא שקיימת נגישות למערכי שיעור ולכלי הוראה, למידה והערכה לכלל צוות המורים.</li> <li>מוודא שלמידת המורים ממוקדת בלמידת התלמידים ובביצועיהם.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מוודא שלמידת המורים ממוקדת בשיפור ההוראה והלמידה.</li> <li>משתתף בתהליכי הלמידה המתקיימים בבית הספר.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>הקצאת זמן לפעילות למידה של חדר המורים ו/או של צוותי מורים - מועטה או לא קיימת.</li> </ul>	<p><b>קהילה מקצועית בית-ספרית</b></p>
	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מקדם תהליכי הערכת עמיתים.</li> <li>מקיים שיח פתוח עם המורים לתכנון ולמעקב אחר יעדי שיפור אישיים וצוותיים.</li> <li>מתעד את ממצאי ההערכה.</li> <li>משתמש במכלול הנתונים כבסיס לניתוח ולזיהוי של סוגיות מערכתיות<sup>viii</sup>.</li> <li>מוקיר ומפרסם את פועלם של מורים מצטיינים.</li> </ul>	<p><b>וגם...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מארגן מערך תצפיות בשיעורים וקובע עם המורים יעדים לשיפור.</li> <li>מקדם תהליכי הערכה עצמית של מורים ובעלי תפקידים.</li> <li>ממסד מערך הערכה שיטתי ומתמשך של מורים ובעלי תפקידים.</li> <li>משתמש בנתוני ההערכה לתכנון פעולות לעתיד.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מקיים את התצפיות הנדרשות במורים המוערכים.</li> <li>מקיים תהליכי הערכה ומשוב למורים ולבעלי תפקידים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>תהליכי הערכה ומשוב למורים אינם מתקיימים בהתאם לדרישות המחייבות.</li> </ul>	<p><b>משוב והערכה למורים ולבעלי תפקידים</b></p>



### מדד-על 3 : הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מעצב את תהליכי הקליטה, החניכה והליווי כמשימה משותפת של הקהילה המקצועית הבית-ספרית.</li> <li>ממסד מנגנון של העברת תפקיד ומקצה משאבים לליווי ולחניכה בכניסה לתפקיד בבית הספר.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>דואג להליך סדור של קליטה ולליווי של מורים מתמחים, מורים חדשים ובעלי תפקידים חדשים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מנטר תהליכי קליטה ומוודא השתלבות תקינה.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>לא דואג לקליטה ולחניכה תקינות של מורים ובעלי תפקידים חדשים.</li> </ul>	<p><b>חניכה למורים ולבעלי תפקידים חדשים</b></p>
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>משתף את המורים בעיצוב קוד ההתנהגות הבית-ספרי, בהנחלתו ובמעקב אחר יישומו.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מציב למורים סטנדרטים גבוהים של התנהגות ושל נוכחות.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>מטפל באופן חד-משמעי באי-עמידה בנורמות הנדרשות של התנהגות, נוכחות ודיווח.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו פועל לאכיפתן של נורמות התנהגות בית-ספריות.</li> </ul>	<p><b>נורמות התנהגות</b></p>
<b>3.2 חלוקת התפקידים בבית הספר</b>					
	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מפתח ומטפח יוזמות של פרטים ושל צוותי עבודה שונים בבית הספר.</li> <li>ממפה מנהיגים פוטנציאליים בצוות על סמך תכונותיהם הניהוליות ומשקיע בהצמחתם.</li> <li>מקים צוותי אד-הוק על בסיס מומחיות לשם השגת מטרה קונקרטית.</li> </ul>	<p><b>...וגם</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מתאים את מערך התפקידים ואת תחומי האחריות לכישורים ולרצונות של המורים ולצרכי התלמידים.</li> <li>מעניק אחריות וסמכות פדגוגית בדרגים רבים ובאופן שחוצה את מערך התפקידים הפורמאליים, לנוכח מומחיותם של מורים.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>עושה חלוקה ברורה של תחומי אחריות ומטלות בין בעלי התפקידים.</li> <li>מעודד מורים לקבל עליהם תפקידים מובילים בבית הספר.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>חלוקת התפקידים נעדרת שקיפות ושיקולים מקצועיים.</li> <li>אינו מאציל סמכויות לבעלי תפקידים מובילים בבית הספר.</li> </ul>	<p><b>ביזור המנהיגות וחלוקת האחריות</b></p>
<b>3.3 אתיקה מקצועית</b>					
	<p><i>אפשרות בחירה בין שתי רמות ביצוע בלבד</i></p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>מקפיד על נורמות התנהגות מקצועיות ועל אתיקה מקצועית וניהולית, בכלל זה: <ul style="list-style-type: none"> <li>הקפדה על יושרה, אמון ואמינות;</li> <li>שוויון הזדמנויות והיעדר אפליה;</li> <li>כיבוד הפרטיות ושמירת סודיות המידע;</li> <li>כיבוד זכויות המורה, הילד וההורה.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>אינו מקפיד על כללי האתיקה המקצועית בארבעת התחומים.</li> </ul>	<p><b>אתיקה מקצועית</b></p>

## מדד-על 4 : ניהול קשרי הגומלין עם הקהילה

מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע	
<b>4.1 ניהול קשרי גומלין עם קהילת ההורים</b>					
<p><b>מנהל אמן</b></p>	<p><b>מנהל מצטיין</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מקדם התייעצות הדדית בין מורים להורים.</li> <li>▪ מעודד יוזמות ומעורבות של הורים לפיתוח מ' יזמים בית-ספריים לשיפור ההוראה והלמידה.</li> <li>▪ מקיים מסגרות ממוסדות של נציגות הורים לקבלת משוב על עמידה ביעדי בית הספר.</li> <li>▪ קשוב לביקורת ולמשוב של הורים וזוכה להכרה ולהערכה מצדם.</li> </ul>	<p><b>מנהל מיומן</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מעדכן את ציבור ההורים באופן שוטף על תכנית הפעילות הבית-ספרית.</li> <li>▪ מוודא שמתקיימים קשרי גומלין בין מורים להורים לעדכון הדדי בנוגע לתלמידים<sup>ix</sup>.</li> <li>▪ מפתח ומפעיל תכניות לשיתוף ההורים לשם קידום הלמידה של ילדיהם.</li> <li>▪ משתף את ההורים בפורומים של קבלת החלטות בית-ספריות.</li> </ul>	<p><b>כשיר לניהול</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מקיים קשר שוטף עם ציבור ההורים לצורכי העברת מידע, תיאום ותקשורת.</li> <li>▪ מנחה את המורים לדווח להורים בקביעות על התקדמות ילדיהם.</li> <li>▪ מנחה את המורים לספק להורים דרכי תקשורת א' תם.</li> <li>▪ מזהה קבוצת הורים המסוגלת לסייע בקבלת החלטות בית-ספריות.</li> </ul>	<p><b>מתחת לכשיר</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ התקשורת עם הורי התלמידים חד-צדדית בלבד או מתקיימת רק במצבי משבר.</li> <li>▪ אין לו עניין בביסוס שיתוף פעולה עם ההורים.</li> </ul>	<p><b>קשרי גומלין עם ההורים</b></p>
<b>4.2 ניהול קשרי גומלין עם גורמים בסביבת בית הספר</b>					
<p><b>מנהל אמן</b></p>	<p><b>מנהל מצטיין</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מגייס ומנחה גורמים רלוונטיים בקהילה לעבודה משותפת.</li> <li>▪ מעצב את בית הספר כמרכז קהילתי/על-אזורי.</li> <li>▪ מצליח לשלב בין צרכים ומטרות של בית הספר והקהילה.</li> </ul>	<p><b>מנהל מיומן</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מקדם את מעורבותו ותרומתו של בית הספר לקהילה.</li> <li>▪ מקיים שותפות עם גורמים בקהילה לקידום מטרות בית הספר.</li> <li>▪ ממסד דרכי תקשורת מגוונות כדי להעביר מידע לבעלי עניין בקהילה.</li> <li>▪ מוודא שבעלי העניין מודעים למטרותיו הפדגוגיות ולדרכי פעולתו של בית הספר.</li> </ul>	<p><b>כשיר לניהול</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ מזהה וממפה משאבים תרבותיים, רוחניים וחברתיים הקיימים בקהילת בית הספר.</li> <li>▪ מבטיח את המשך קיומם של קשרי גומלין עם הקהילה.</li> </ul>	<p><b>מתחת לכשיר</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ אינו מזהה וממפה משאבים בקהילה העשויים לקדם את מטרות בית הספר.</li> <li>▪ אינו מקיים מערך יחסים תקין עם הקהילה.</li> </ul>	<p><b>קשרי גומלין עם קהילת בית הספר</b></p>

## ראיות לדוגמה להערכת המנהל/ת:

ראיות לדוגמה להערכת המנהל/ת	מדדי-על
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ מסמך חזון</li> <li>♦ תכנית עבודה בית-ספרית</li> <li>♦ אמנה בית-ספרית</li> <li>♦ מיפוי בית-ספרי<sup>x</sup></li> <li>♦ מסמכים המשקפים מעקב אחר עמידה ביעדים של תכנית העבודה<sup>xi</sup></li> </ul>	<b>מדד-על 1: עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ תכנון לימודים בית-ספרי (תלב"ס), תכנון יחידות הוראה, חומרי למידה-הוראה-הערכה ייחודיים לבית הספר</li> <li>♦ מערכת השעות הכלליות והפרטניות</li> <li>♦ תיאור המערך המסייע לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים</li> <li>♦ דוגמאות ליחידות הוראה המשלבות טכנולוגיות בהוראה</li> <li>♦ מבנה ארגוני של בית הספר ומפגשי צוותים בית-ספריים</li> <li>♦ תיעוד של ישיבות להפקת לקחים לנוכח נתונים</li> <li>♦ נתוני הישגים לימודיים ואקלים בית-ספרי פנימיים וחיצוניים (למשל: נתוני מיצ"ב פנימי וחיצוני; ציוני בגרות, ועוד)</li> <li>♦ נתונים על תכניות בית-ספריות ייחודיות</li> <li>♦ דיווח נוכחות של מורים</li> <li>♦ שיעור המורים בעלי הכשרה התואמת את המקצוע שהם מלמדים</li> <li>♦ דיווח על שיעור התלמידים שנשרו מלימודים ו/או על שיעור העלייה במידת ההתמדה של תלמידים בבית הספר</li> <li>♦ מספר מקרי אלימות שדווחו</li> <li>♦ שיעור המדווחים על אלימות בשאלון המיצ"ב החיצוני/ אח"מ/ נתונים פנימיים אחרים</li> <li>♦ שיעור ההיעדרויות של כלל התלמידים</li> </ul>	<b>מדד-על 2: שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ מבנה ארגוני של בית הספר ומפגשי צוותים בית-ספריים</li> <li>♦ תכנית לפיתוח מקצועי של מורים (תצפיות של מנהל ו/או עמיתים, חניכה, מפגשי למידה בית-ספריים, ועוד)</li> <li>♦ דוגמאות לכלים ו/או משובים הניתנים למורים</li> <li>♦ שיעור ההיעדרויות של כלל המורים</li> </ul>	<b>מדד-על 3: הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ מנשרים שנשלחו להורים/הפצת מידע באתר הבית-ספרי/מסמכים אחרים המעידים על תקשורת עם ההורים</li> <li>♦ פרוטוקולים של ישיבות/ ועדות/ הנהגה בית-ספרית/ גורמים חוץ בית-ספריים</li> <li>♦ מסמכים המעידים על עדכון בדבר מצבם הלימודי של הילדים</li> </ul>	<b>מדד-על 4: ניהול קשרי גומלין עם הקהילה</b>

<sup>i</sup> במסמך זה "כלל התלמידים" משמעותו מגוון אוכלוסיות התלמידים הלומדות בבתי הספר, ובכלל זה תלמידים בעלי צרכים מיוחדים, ועוד.

<sup>ii</sup> משאבים - כגון: תקציבים, שעות תקן, גמולים, תשתיות, תשלומי הורים, משאבים מהרשות, תרומות, כוח אדם, ועוד.

<sup>iii</sup> למשל: הרצאות מתוקשבות, מאמרים, הדגמות.

<sup>iv</sup> ראו התייחסות ספציפית ברשימות העדויות למרכיב זה.

<sup>v</sup> ניצול ימי הלימוד אינו כולל טיולים, כנסים, הרצאות ופעילויות חוץ בית-ספריות.

<sup>vi</sup> בחירת מועצת תלמידים ופעולותיה.

<sup>vii</sup> נהלים בית-ספריים בהתאם לחוקים ולתקנות של משרד החינוך.

<sup>viii</sup> סוגיות מערכתיות כגון: מגמות רב-שנתיות, צרכים חוצי ארגון, פערים ארגוניים, ועוד.

<sup>ix</sup> למשל: נסיגה/התקדמות גדולה בהישגים, התנהגות חריגה וכו'.

<sup>x</sup> מיפוי ששימש בסיס לכתיבת תכנית העבודה הבית-ספרית (סיכום מילולי של היבטים שונים בחיי בית הספר: לימודיים, חברתיים, ערכיים וכד').

<sup>xi</sup> דוגמאות למסמכים המעידים על עמידה ביעדי התכנית: תכניות עבודה תקופתיות של בעלי תפקידים; נתונים עלהישגים/היבטים חברתיים; ש כתוב של תכנית העבודה הבית-ספרית ו/או של חלקים ממנה לנוכח המעקב.