

ליווי והערכת מנהלים בראשית דרכם (שנים א'-ב')

נובמבר 2016

למפקח הכולל שלום רב,

למנהל בית ספר תפקיד חשוב בשיפור ההוראה, הלמידה והישגי התלמידים¹, לכן טיוב הניהול עומד בראש סדר העדיפות של מערכת החינוך.

לשם כך יחל השנה תהליך של ליווי והערכת מנהלים בראשית דרכם (שנים א'-ב') המבוסס על תפיסת הערכה מעצבת שמטרתה לסייע בשיפור עבודתו הניהולית והתפתחותו המקצועית של המנהל. תהליך הליווי וההערכה ייעשה במהלך שנת הלימודים ועד סוף חודש מאי. ליווי מנהלים בתקופת ניסיון מחייב את המפקח לכלול בתכנית העבודה שלו את אופן הליווי הנדרש, בהתאם לשלב בו נמצא כל מנהל שבאזור הפיקוח שלו. הליווי בשנת הניהול הראשונה יתמקד בתמיכה ובסיוע למנהל בתחומים הנדרשים.

תהליך הליווי וההערכה מבוסס על שיח מתמשך בין המפקח למנהל המתבסס על מפגשי/ביקורי עבודה ממושכים בבית הספר; מפגשים/שיחות עם גורמים אחרים בתוך בית הספר ומחוצה לו; עיון במגוון ראיות בית ספריות ועוד. תהליך הליווי וההערכה כולל גם מפגש "משוב אמצע שנה". יש לפרט מהן הראיות/הדוגמאות התומכות בהחלטתך במיפוי המנהל בכל אחד מהמדדים.

תהליך הליווי וההערכה יכלול שני שלבים:

שלב ראשון: להעריך את רמת התפקוד של המנהל בכל אחד מהמדדים ב"כלי להערכת מנהלים בראשית דרכם" מרמה גבוהה (4) ועד רמה נמוכה (1).

בתום השנה הראשונה באפשרותך למקד את השיח במרכיבים בהם נדרש המשך שיפור וחיזוק בעבודת המנהל (אין חובה בשנה א' להתייחס לכלל המרכיבים בכלי). **בתום השנה השנייה** עליך להשלים את הערכת המנהל בכלל מרכיבי הכלי.

שלב שני: לסכם את תפקודו של המנהל/ת באופן כללי באחת מהרמות הבאות:

- א. מבצע את תפקידו בהתאם למצופה ממנהל בראשית דרכו
- ב. מבצע את תפקידו באופן חלקי בהתאם למצופה ממנהל בראשית דרכו
- ג. אינו מבצע את תפקידו בהתאם למצופה ממנהל בראשית דרכו

¹ ISLLC 2008, Wallace Foundation, 2007

שלב ראשון: רמת תפקוד במדדים השונים

שם מנהל/ת: _____ מגזר: _____ שלב גיל: _____	
מחוז: _____ ותק בניהול: _____ ותק בניהול בבית ספר זה: _____	
מדדים	מרכיבים
עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי	1. רואה את בית הספר כמערכת ופועל תוך התייחסות לקשרי גומלין בין הרכיבים השונים ²
	2. בעל תפיסה ממוקדת חינוך, הוראה, למידה והישגי תלמידים הבאה לידי ביטוי בשיח החינוכי של המנהל עם הצוות ו/או בפעולות שמוביל המנהל
	3. מגדיר יעדים לשיפור בבית הספר ומוביל כתיבת תכנית עבודה מבוססת נתונים לשנת הלימודים הבאה
שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך	4. מבטא באמירותיו, בפעולותיו ובמנגנונים הבית ספריים אמונה ביכולתם של כל התלמידים להצליח, וביכולתו/אחריותו של בית הספר לקדם אותם
	5. מוביל מיפוי ³ של תהליכי הוראה, למידה, והישגי תלמידים על בסיס נתונים ו/או ראיות לצורך קבלת תמונה בית ספרית. מוביל שיח מקצועי עם המורים אודות המיפויים ומגדיר יעדים לשיפור
	6. מתכנן הבניית סדירות ושגרות עבודה ⁴ התומכות בתהליך השיפור המתוכנן

² דוגמאות לרכיבים השונים: תמונת עתיד בית-ספרית (חזון), תכנון הלימודים ומסגרות למידה לתלמידים, מערכת שעות, משאבים (אנושים, פיזיים, טכנולוגיים וכד'), מנגנונים וסדירות (ישיבות צוות, ישיבות צוות מקצוע, ישיבת הנהלה), מבנה ארגוני והגדרות תפקידים ועוד.

³ למשל, על בסיס תצפיות בשיעורים, ניתוח מערכי שיעור, שיחות עם תלמידים, ישיבות עם צוותי מורים ועוד.

⁴ סדירות ושגרות עבודה: ראה הערה 2

⁵ למשל: מצליח לרתום/לגייס לפחות קבוצה קטנה של מורים לפעולות המתוכננות ו/או המבוצעות.

מזדים	מרכיבים	פירוט ראיות/דוגמאות
אחר	16.	גבוהה נמוכה 1 2 3 4
	17.	גבוהה נמוכה 1 2 3 4

שלב שני: סיכום תהליך הליווי וההערכה

בתום השנה, לאחר שהשלמת את הערכת המנהל על פני המדדים השונים בכלי (בשנה הראשונה אינך נדרש להעריך את המנהל על כלל המרכיבים ומומלץ להתמקד במספר מרכיבים בהם נדרש חיזוק), נבקשך לסכם את תפקודו של המנהל/ת באופן כללי ולבחור באחת משלוש רמות הביצוע הבאות:

- א. מבצע את תפקידו בהתאם למצופה ממנהל בראשית דרכו
- ב. מבצע את תפקידו באופן חלקי בהתאם למצופה ממנהל בראשית דרכו
- ג. אינו מבצע את תפקידו בהתאם למצופה ממנהל בראשית דרכו

התייחסות המנהל/ת לתהליך הליווי וההערכה

ההמלצה הסופית:

שם מפקח/ת:

חתימת מפקח:

חתימת מנהל/ת:

תאריך:
