

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

מדד-על 1 : עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי

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

מדד-על 2 : שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

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

מדד-על 2 : שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מבסס את החלטותיו על ניתוח אינטגרטיבי ומערכתי של תוצרי הערכה ומדידה מגוונים. 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מוביל תהליך של איסוף נתונים על טיב ההוראה של המורים ועבודתם בצוות. מעבד ומפרש את מכלול הנתונים (חיצוניים ופנימיים) ומגדיר בעיות ממוקדות לטיפול. מתווה פעולות לטיפול בבעיות שהוגדרו. מוודא כי צוותי מורים משתמשים בממצאי הערכה שונים לשיפור רווחת התלמידים, למידתם והישגיהם¹. 	<ul style="list-style-type: none"> מוביל תהליך מיפוי בית-ספרי על למידת תלמידים וצרכיהם. מזהה תחומים לשיפור. מתווה פעולות לנוכח תוצאות המיפוי. מבטיח ניצול ימי לימוד ושעות לימוד בפועל עפ"י מערכת השעות הפורמאלית בכל שכבת גיל^v. מנהל מעקב ובקרה אחר מימוש תכנית העבודה והשגת היעדים. 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל את העשייה הבית-ספרית ללא הסתמכות שיטתית על מידע ונתונים. אינו מנהל מעקב ובקרה אחר מימוש תכנית העבודה. 	<p>פעולות ומנגנונים לניטור מדידה והערכה</p>

2.2 קידום אקלים ארגוני-חינוכי

	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מבנה מנגנונים ושגרות המשקפים מימוש ערכים אלו בחיי בית הספר. 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מקדם ומטמיע תכניות ייעודיות המטפחות ערכים אלו. מתמודד עם ציפיות נמוכות של מורים בדבר יכולתם של כלל התלמידים להצליח. 	<ul style="list-style-type: none"> מדגים בהתנהגותו ערכים של כיבוד השונות, אכפתיות, הוגנות ושוויוניות כלפי כלל באי בית הספר. מאמין ביכולתם של כלל התלמידים להצליח. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו נתפס כדמות המדגימה במעשיו (modeling) תרבות התומכת ביחיד. אינו מאמין ביכולתו לקדם מורים. אינו מאמין ביכולתו של בית הספר לקדם תלמידים. 	<p>תרבות התומכת בהצלחת כלל התלמידים</p>
	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מקדם שותפות של תלמידים בקבלת החלטות, בתכנון פעילויות בבית הספר ומחוצה לו ובביצוען. 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מקדם תרומת תלמידים למען הקהילה באופן ממוסד. 	<ul style="list-style-type: none"> מקדם שייכות, אחריות, מנהיגות ומעורבות חברתית ואזרחית של תלמידים במעגל הכיתתי והבית-ספרי^{vi}. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מקדם מעורבות חברתית ממוסדת של תלמידים. 	<p>מעורבות חברתית של תלמידים</p>
	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> משתף תלמידים/ מורים/הורים בגיבוש נהלים בית-ספריים^{vii} (אמנה בית-ספרית) המגדירים 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> ממסד ערוצי דיווח על הצקות, התנהגויות מסכנות והתנהגויות מצוקה. 	<ul style="list-style-type: none"> פועל לגיבוש נהלים בית-ספריים המגדירים זכויות וחובות של כלל באי בית הספר. פועל לאכיפת הנהלים ולתגובה 	<ul style="list-style-type: none"> הנהלים אינם ברורים, שקופים וידועים לכול ו/או אינם ממוסדים. 	<p>הסדרת ההתנהלות והיחסים בבית הספר</p>

¹ 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"> זכויות וחובות של כלל באי בית הספר. פותר באופן הוגן בעיות ביחסים ובהתנהלות ושומר על האינטרסים של התלמידים ושל בית הספר. 	<ul style="list-style-type: none"> ממסד ערוצי טיפול בפרטוב כלל במקרים הללו וערוצי הדרכה והנחיה למורים בנוגע לטיפול בהם. ממסד מנגנונים ומסגרות לפתרון בעיות ביחסים ובהתנהלות. 	<ul style="list-style-type: none"> החלטית על הפרה של תקנות בית ספר ועל גילויי אלימות. מטפל באופן עקבי וחד-משמעי בביטויים של חוסר כבוד ויחס לא הוגן בבית הספר. פועל לקידום רווחת הצוות בבית הספר ול"אקלים חדר המורים". 		
2.3 גילוי אחריותיות				
<p>..וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> משתף בעלי עניין מחוץ לבית הספר בהצלחות ובקשיים הנוגעים להישגים הלימודיים ולאקלים הבית-ספרי. 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מספק מידע וידע למורים ולבעלי תפקידים על ציפיות מהם, על טיב ביצועיהם ועל תרומתם לעמידה ביעדי בית הספר. 	<ul style="list-style-type: none"> כלל הצוות הבית-ספרי מחויב לעמוד ביעדי בית הספר. מקיים מדיניות של שקיפות בנוגע להישגים הלימודיים ולאקלים הבית-ספרי. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מדווח ומשתף בכל הנוגע לפעולות בית הספר ומידת עמידתו ביעדיו, לרבות בתחום הישגי התלמידים ורווחתם. 	<p>אחריותיות, שיתוף ושקיפות</p>

מדד-על 3 : הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

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

מדד-על 3 : הנהגת צוות בית הספר ופיתוחו המקצועי

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

מדד-על 4 : ניהול קשרי הגומלין עם הקהילה

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

ראיות לדוגמה להערכת המנהל/ת:

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

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

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

ⁱⁱⁱ למשל: הרצאות מתקשבות, מאמרים, הדגמות.

^{iv} ראו התייחסות ספציפית ברשימות העדויות למרכיב זה.

^v ניצול ימי הלימוד אינו כולל טיולים, כנסים, הרצאות ופעילויות חוץ בית-ספריות.

^{vi} בחירת מועצת תלמידים ופעולותיה.

^{vii} נהלים בית-ספריים בהתאם לחוקים ולתקנות של משרד החינוך.

^{viii} סוגיות מערכתיות כגון: מגמות רב-שנתיות, צרכים חוצי ארגון, פערים ארגוניים, ועוד.

^{ix} למשל: נסיגה/התקדמות גדולה בהישגים, התנהגות חריגה וכו'.

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

^{xi} 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.