

טיוטה

אוגוסט 2013

כלי להערכת מנהלי וסגני מרכזי פסג"ה איזוריים*

צוות חשיבה:

ענת כהן, מפקחת פיתוח מקצועי של עו"ה מחוז הצפון
יוסף חמדאן, מפקח ארצי פיתוח מקצועי של עו"ה במגזר דובר ערבית
איילת גולן, מנהלת מרכז פסג"ה קריית שמונה מחוז הצפון
רוני יבור סלמה, מנהלת מרכז פסג"ה בית שאן מחוז הצפון
טוני זיו, מנהלת מרכז פסג"ה עכו מחוז הצפון
איריס סער, מנהלת מרכז פסג"ה נצרת עלית מחוז הצפון
חנאן סרחאן, מנהלת מרכז פסג"ה מג'ד אלכרום מחוז הצפון
נדים ג'בור, סגן מנהל מרכז פסג"ה שפרעם מחוז הצפון
אביבית כהן, מדריכה מרכזת תחום פיתוח מקצועי במרכזי פסג"ה מחוז הצפון
יעל קהתי - מדריכה מרכזת תחום פיתוח מקצועי במרכזי פסג"ה מחוז הצפון

* פיתוח הכלי להערכת מנהלי מרכזי פסג"ה זה התבסס על הכלי להערכת מנהלי בתי-ספר שפותח ע"י ראמ"ה

מדד-על 1: עיצוב חזון של מרכז פסג"ה ותכנון אסטרטגי

1.1 עיצוב חזון ממוקד פיתוח מקצועי של עובדי הוראה ויישומו

- זהות מקצועית כפרופסיה
- תהליך עיצוב החזון ויישומו
- התוויית ייחודיות מרכז הפסג"ה

1.2 ניהול משאבי מרכז הפסג"ה

- בניית תכנית עבודה לקידום תהליכים במרכז הפסג"ה
- הקצאת משאבים לטיוב תהליכים במרכז הפסג"ה

מדד-על 2: השבחת תהליכי הפיתוח המקצועי

2.1 ניהול הוראה, למידה והערכה במסגרת תהליכי הפיתוח המקצועי

- מנגנונים ופעולות לאיתור צרכי עובדי הוראה ושותפי תפקיד
- מסגרות לפיתוח מקצועי
- טכנולוגיות תקשוב (ICT)
- מרחבי למידה
- דרכי הוראה ולמידה חדשניות
- תרבות מדידה והערכה של תהליכי הפיתוח המקצועי

2.2 קידום אקלים פדגוגי - ארגוני

- הסדרת ההתנהלות במרכז הפסג"ה
- אחריותיות, שיתוף ושקיפות
- שירות מיטבי לעובדי הוראה ובעלי העניין

מדד-על 3: הנהגת צוות מרכז הפסג"ה ופיתוחו המקצועי

3.1 ניהול המשאב האנושי במרכז הפסג"ה ופיתוחו המקצועי

- התפתחות מקצועית של צוות הבית
- קליטת עובדים ובעלי תפקידים חדשים במרכז הפסג"ה
- הערכת צוות מרכז הפסג"ה
- משוב והערכה של מורי מורים
- קהילות מקצועיות במרכז הפסג"ה

3.2 חלוקת התפקידים

- ביזור המנהיגות, האצלת סמכויות וחלוקת אחריות

3.3 אתיקה מקצועית

- נורמות התנהגות

מדד-על 4: ניהול קשרי גומלין עם שותפי תפקיד ועם בעלי עניין

4.1 ניהול קשרי גומלין עם קהילת אזור ההזנה של מרכז הפסג"ה

- קשרי גומלין עם נציגי רשות, מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מדריכים, מורי מורים ועובדי הוראה

4.2 ניהול קשרי גומלין עם הקהילה הרחבה

- קשרי גומלין עם הקהילה האקדמית והמחקרית
- קשרי גומלין עם מוסדות וגופים שונים

מדד-על 1 : עיצוב חזון של מרכז פסג"ה ותכנון אסטרטגי

רמת ביצוע	מתחת לכשיר	כשיר לניהול	מנהל מיומן	מנהל מצטיין	מנהל אמן
1.1 עיצוב חזון ממוקד פיתוח מקצועי של עובדי הוראה ויישום					
זהות מקצועית כפרופסיה	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אינו מבטא תפיסות חינוכיות המושתתות על למידת מבוגרים. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מכיר מגוון תיאוריות עדכניות בתחום הפיתוח המקצועי בכלל ובמערכת החינוך בפרט. ▪ מבטא תפיסות חינוכיות המושתתות על למידת מבוגרים 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ בעל חזון אישי חינוכי המושתת על עקרונות לשיפור איכות ההוראה. ▪ מיישם את עקרונות הפיתוח המקצועי בזיקה לחזון האישי/ מרכז פסגה 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ פועל לגיבוש תפיסה של התפתחות ולמידה בקרב עובדי ההוראה. ▪ מפתח תרבות פדגוגית ארגונית מבוססת סטנדרטים של איכות ומצוינות. 	
תהליך עיצוב החזון ויישום מרכיב רשות בהערכת הסגן	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מקיים תהליך למראית עין בלבד או שאינו קיים כלל. ▪ אינו ממקד את חזון מרכז הפסג"ה בפיתוח מקצועי של עובדי ההוראה. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מציג לעובדי הוראה ולבעלי העניין תפיסה חינוכית לפיתוח מקצועי. ▪ מוביל פעולות לגיבוש החזון הממוקד בתהליכי פיתוח מקצועי וברוחותם של עובדי ההוראה. 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ מציב באמצעות החזון רף גבוה לתהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ בוחן ומעדכן את החזון על בסיס נתונים לשם שיפור תהליכי הפיתוח המקצועי. 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ המנהל מקבל החלטות אסטרטגיות בזיקה לחזון מרכז הפסגה ומיישמן. ▪ מוביל את עיצוב החזון בשיתוף צוות הבית ושותפי תפקיד. 	
ייחודיות מרכז הפסג"ה	<ul style="list-style-type: none"> ▪ קיים פער בין הגדרת ייחודיות מרכז הפסג"ה לבין היישום בפועל. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מוביל פעולות להגדרת ייחודיות מרכז הפסג"ה עם שותפי התפקיד. 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ מציג בפני כל בעלי העניין את ייחודיות מרכז הפסגה. ▪ מציג בפני כל בעלי העניין פעולות אופרטיביות ליישום הייחודיות. 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ מוביל תהליכים להטמעת הייחודיות. ▪ ייחודיות מרכז הפסג"ה באה לידי ביטוי בתהליכי הפיתוח המקצועי ובסביבה הלימודית. 	
1.2 ניהול משאבי מרכז הפסג"ה					
תכנית עבודה לקידום תהליכים במרכז הפסג"ה *** שותף (במידה והסגן ממלא)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ תכנית העבודה אינה משמשת כלי ניהולי בעשייה של מרכז הפסג"ה או אינה קיימת כלל. ▪ תכנית העבודה אינה דינאמית. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ תכנית העבודה נגזרת מחזון מרכז הפסג"ה ▪ תכנית העבודה נגזרת מיעדי המטה/המחוז והרשות ▪ היעדים של תכנית העבודה אופרטיביים ומדידים. ▪ תכנית העבודה הינה בהלימה למשאבים העומדים לרשות מרכז הפסג"ה. ▪ מוביל תהליכים לכתיבת תכנית עבודה של בעלי תפקידים במרכז הפסג"ה***. ▪ מנהל מעקב ובקרה אחר יישום תכניות העבודה ועמידה ביעדים ובתוצאות. 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ בונה את תכנית העבודה על סמך נתונים. ▪ תכנית העבודה ממוקדת בשיפור תהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ תכניות העבודה של בעלי התפקידים נגזרות מתכנית העבודה של מרכז הפסג"ה. ▪ בוחן את התקדמות תכנית העבודה על רצף זמן ומעדכן אותה בהתאם. 	<ul style="list-style-type: none"> ...וגם ▪ תכנית העבודה היא חלק מתכנון אסטרטגי ארוך טווח בראייה מערכתית. 	

מדד-על 1 : עיצוב חזון של מרכז פסג"ה ותכנון אסטרטגי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מקצה את המשאבים מתוך חשיבה אסטרטגית ארוכת טווח. ▪ מגייס משאבים לשם קידום תהליכי הפיתוח המקצועי ורווחת עובדי ההוראה. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מקצה את המשאבים בזיקה ליעדי מרכז הפסג"ה. ▪ מקצה את המשאבים לקידום תהליכי הפיתוח המקצועי עפ"י שיקולים פדגוגיים - ארגוניים. ▪ פועל בגמישות ומנתב משאבים כדי לתת מענה לצרכים ולקשיים. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מכיר את מגוון המשאבים העומדים לרשות מרכז הפסג"ה. ▪ מקצה את המשאבים ומנהלם בזיקה לנהלים ולהנחיות של משרד החינוך. ▪ מוודא כי רכוש מרכז הפסג"ה, ציודו ומערכות התמך שבו, פועלים בצורה בטוחה, יעילה ואפקטיבית. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אינו מתמצא במגוון המשאבים העומדים לרשות מרכז הפסג"ה. ▪ מנצל באופן לא יעיל את המשאבים בתהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ אינו מפעיל שיקולי דעת פדגוגיים - ארגוניים בהקצאת המשאבים. ▪ אינו מקצה את המשאבים בהתאם לנהלים ולהנחיות של משרד החינוך. 	<p>הקצאת משאבים לטיוב תהליכים במרכז הפסג"ה</p> <p>לא רלוונטי להערכת הסגן</p>

מדד-על 2: השבחת תהליכי הפיתוח המקצועי

רמת ביצוע	מתחת לכשיר	כשיר לניהול	מנהל מיומן	מנהל מצטיין	מנהל אמן
2.1 ניהול הוראה, למידה והערכה במסגרת תהליכי הפיתוח המקצועי					
<p>מנגנונים ופעולות לאיתור צרכי עובדי הוראה ושותפי תפקיד</p> <ul style="list-style-type: none"> אינו שם דגש על איתור צרכי עובדי הוראה ושותפי תפקיד. 	<ul style="list-style-type: none"> מאתר את צרכי עובדי הוראה ושותפי התפקיד בזיקה ליעדי משרד החינוך, המחוז והרשות, 	<ul style="list-style-type: none"> מנתח את תוצאות המיפוי על בסיס נתונים. מקיים דיאלוג מתמיד עם שותפי תפקיד ועם בעלי ענין על בסיס הנתונים. 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> יוזם פעולות ומבנה מנגנונים/ כלים מגוונים לאיתור צרכים של שותפי התפקיד בראייה תלת שנתית על בסיס נתונים. 		
<p>מסגרות לפיתוח מקצועי</p> <ul style="list-style-type: none"> מתכנן ומארגן את תהליכי הפיתוח המקצועי עפ"י שיקולים מינהליים בלבד. 	<ul style="list-style-type: none"> מפעיל מסגרות למידה המבטאות את צרכי עובדי הוראה ומסייעות לתהליכי הלמידה לטווח קצר. מציב דרישות גבוהות ליישום מוקפד של מסגרות הפיתוח המקצועי בתחומים השונים (מקצועיות, נוכחות ועוד). 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מגלה גמישות בתכנון ובארגון של מסגרות הלמידה בתהליכי הפיתוח המקצועי. מוביל תהליכים להטמעתו של תחום הפיתוח המקצועי כבסיס להובלת היעדים של מערכת החינוך ברמה ארצית / מחוזית/ אזורית. בונה מסגרות לפיתוח מקצועי בראייה מערכתית לטווח רחוק. 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> נותן מענה מקצועי ואפקטיבי לקיום תהליכי פיתוח מקצועי רלוונטי ומשמעותי. יוזם חדשנות ומגלה יצירתיות בתכנון ובארגון של מסגרות הלמידה בתהליכי הפיתוח המקצועי 		
<p>הובלת טכנולוגיות תקשוב (ICT) בתהליכי הפיתוח המקצועי</p> <ul style="list-style-type: none"> מעודד שילוב טכנולוגיות תקשוב במסגרות הפיתוח המקצועי. חסר ידע בטכנולוגיות תקשוב. 	<ul style="list-style-type: none"> בעל ידע בסיסי בטכנולוגיות תקשוב. פועל לשילוב טכנולוגיות וסביבות למידה מתוקשבות כחלק מתהליך הפיתוח המקצועי עפ"י הנחיות המשרד. 	<p>...וגם:</p> <ul style="list-style-type: none"> בעל ידע מתקדם בטכנולוגיות תקשוב. אוסף נתונים באמצעות כלים עדכניים מתוקשבים ומשתמש בהם התהליך הניהול. מנתח את תהליכי ההוראה/ למידה בסביבות המתוקשבות ופועל לצורך קידומן. יוזם מסגרות לקידום של עובדי הוראה ומורי המורים בהטמעת סביבות למידה חדשניות. 	<p>:וגם:</p> <ul style="list-style-type: none"> יוזם שילוב משאבי למידה מרחוק עם גורמים חיצוניים (בארץ ובחו"ל) להשבחת תהליכי הפיתוח המקצועי. 		

מדד-על 2: השבחת תהליכי הפיתוח המקצועי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מוביל תהליכים לפיתוח מרחבי למידה פיזיים ווירטואליים המעוררים למידה משמעותית מקדם תהליכים להצגת תוצרי לומדים ושיתוף בידע במרחבי הלמידה. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מוביל תהליכים בהם התכנים החינוכיים והלימודיים באים לידי ביטוי בסביבות הלמידה סביב ציר מארגן. פועל ברמה מערכתית להתאמת סביבות הלמידה, התשתיות והאמצעים הטכנולוגיים והפיסיים לצרכי הלומדים. 	<ul style="list-style-type: none"> מוביל תהליכים לפיתוח מרחבי למידה בזיקה לחזון. קיימות עדויות וראיות לפיתוח מרחבי למידה בסיסיים בזיקה לחזון. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מוביל תהליכים לפיתוח מרחבי למידה. אין עדויות וראיות לפיתוח מרחבי למידה. 	<p>מרחבי למידה</p>
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> יזם מפגשי למידה למורי המורים להצגת דרכי הוראה חדשניות וללמידת עמיתים. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מכוון את מורי המורים להתאים דרכי הוראה חדשניות במסגרות הפיתוח המקצועי 	<ul style="list-style-type: none"> מכוון את מורי המורים להתאים את התכנים ואת דרכי ההוראה לשיפור איכותה. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מכוון את מורי המורים להתאים את התכנים ואת דרכי ההוראה לשיפור איכותה. 	<p>דרכי הוראה ולמידה חדשניות</p>
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מגדיר ומנסח סטנדרטים גבוהים של ביצוע על פיהם ימדדו תהליכי הפיתוח המקצועי ופועל על בסיס הנתונים לשיפור ולהשבחה. מבסס את החלטותיו על ניתוח אינטגרטיבי ומערכתי של תוצרי הערכה ומדידה מגוונים. משתמש במכלול נתוני הערכה כבסיס לניתוח ולזיהוי של סוגיות מערכתיות בתהליכי הפיתוח המקצועי. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> משתמש במגוון כלים להערכת תהליכי הפיתוח המקצועי. מוביל תהליך של איסוף נתונים על איכות ההוראה של מורי המורים ועל איכות הלמידה. משתמש בנתוני הערכה להצבת יעדים מדידים הממוקדים בתוצאות מזהה חוזקות ותחומים לשיפור, מעבדם, מפרשם ומתווה דרכי פעולה. 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל את העשייה במרכז פסג"ה על סמך מידע ונתונים אקראיים. מכיר מגוון כלים להערכת תהליכי הפיתוח המקצועי ומשתמש בהם. 	<ul style="list-style-type: none"> מנהל את העשייה במרכז פסג"ה ללא הסתמכות שיטתית על מידע ועל נתונים. אינו מנהל מעקב ובקרה אחר יישום תהליכי הפיתוח המקצועי. 	<p>תרבות מדידה והערכה של תהליכי הפיתוח המקצועי</p> <p>לא רלוונטי להערכת הסגן</p>

מדד-על 2: השבחת תהליכי הפיתוח המקצועי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
2.2 קידום אקלים פדגוגי - ארגוני					
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> פותר באופן עקבי והוגן בעיות בתקשורת בינאישית ובהתנהלות הקורסים ושומר על האינטרסים של המשתלמים ושותפי התפקיד. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> פועל לגיבוש נהלים במרכז הפסג"ה בשיתוף הצוות המגדירים כללי התנהגות של עו"ה בתהליכי הפיתוח המקצועי. פועל לאכיפת הנהלים ולתגובה החלטית על הפרתם. 	<ul style="list-style-type: none"> מטפל באופן עקבי וחד-משמעי בביטויים של חוסר כבוד ויחס לא הוגן במרכז הפסג"ה. 	<ul style="list-style-type: none"> הנהלים אינם ברורים, שקופים וידועים לעובדי ההוראה ו/או אינם ממוסדים. 	<p>הסדרת ההתנהלות במרכז הפסג"ה</p>
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> משתף בעלי עניין מחוץ למרכז הפסג"ה בהצלחות וקשיים של תהליכי הפיתוח המקצועי ופועל לשיפור מתמיד. מתעד תהליכים ותוצאות באופן עקבי ושיטתי לצורך שיתוף בידע ושיפור מתמיד. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מקיים דיאלוג עם למנהלי מוסדות חינוך, מורי מורים ובעלי העניין על בסיס נתונים לצורך קידום תהליכי הפיתוח המקצועי. 	<ul style="list-style-type: none"> מקיים מדיניות של שקיפות בנוגע לתהליכי הפיתוח המקצועי. מספק מידע וידע למנהלי מוסדות חינוך, למורי מורים ולבעלי העניין בתהליכי הפיתוח המקצועי (הנחיות, נהלים, נוכחות, הערכה...) 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מדווח ומשתף בכל הנוגע לפעולות מרכז הפסג"ה ומידת עמידתו ביעדיו. 	<p>אחריות, שיתוף ושקיפות</p>
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> עורך סקרי לקוחות, מנתחם ופועל להשבחת איכות השרות. פועל לצורך מיתוגו ושיווקו של מרכז הפסג"ה***. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מנהל דיאלוג ומייעץ בתהליכי הפיתוח המקצועי לעו"ה, למנהלי מוסדות חינוך ולבעלי העניין עפ"י שיקולים מקצועיים. 	<ul style="list-style-type: none"> מספק מידע וידע לעו"ה בתהליכי הפיתוח המקצועי בזיקה להנחיות ולמדיניות המשרד באחריות המטה/המחוז. 	<ul style="list-style-type: none"> נותן שרות לעו"ה ולבעלי העניין רק ע"פ פניות יזומות שלהם. 	<p>שרות מיטבי לעובדי הוראה ובעלי העניין *** שותף (במידה והסגן ממלא)</p>

מדד - על 3 : הנהגת צוות מרכז פסג"ה ופיתוחו המקצועי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
3.1 ניהול המשאב האנושי במרכז פסג"ה					
	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> עוקב ומנטר אחר השתתפות צוות המרכז בתהליכים של התפתחות מקצועית בזיקה לתכנית העבודה ולחזון הפסג"ה. ממסד מנגנונים לשיתוף וליישום בידע שרכש צוות המרכז בתהליך התפתחותו האישית והמקצועית. 	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מזהה את צורכי הלמידה של צוות המרכז ברמה האישית והמערכתית. בונה תכנית התפתחות אישית תלת-שנתית. מנהל באופן עקבי ושיטתי ישיבות צוות עפ"י תכנית העבודה, מתעדן ועוקב אחר יישום ההחלטות. 	<ul style="list-style-type: none"> מתכנן את תהליכי הפיתוח המקצועי של צוות מרכז הפסג"ה רק בטווח הקצר. יוצר שגרות עבודה מקצועיות של צוות מרכז הפסג"ה. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מתכנן את תהליכי הפיתוח המקצועי של צוות המרכז עפ"י הצרכים של העובדים בו. 	<p>התפתחות ולמידה של צוות מרכז הפסג"ה</p>
	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מעצב את תהליכי הקליטה והליווי כמשימה משותפת של צוות מרכז הפסג"ה. ממסד מנגנון של העברת תפקיד. מקצה משאבי כ"א להדרכה אישית בכניסה לתפקיד. 	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> בונה תכנית לקליטת עובדים ובעלי תפקידים חדשים במרכז הפסג"ה ולליוויים. 	<ul style="list-style-type: none"> עורך שיחות אקראיות עם העובדים החדשים לגבי השתלבותם התקינה בעבודה במרכז הפסג"ה. 	<ul style="list-style-type: none"> לא מתקיים תהליך קליטה של בעלי תפקידים חדשים. 	<p>קליטת עובדים ובעלי תפקידים חדשים במרכז הפסג"ה לא רלוונטי להערכת הסגן</p>
	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> משתמש בנתוני ההערכה לקביעת יעדים לשיפור ולתכנון פעולות לעתיד. עוקב אחר יישום היעדים שהוגדרו לשיפור. מקבל משוב הבוחן את אופן התנהלותו וניהולו ומשתמש בממצאיו לצורך שיפור. מוקיר ומפרסם את פועלם של עובדים מצטיינים במרכז הפסג"ה. 	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מנהיג תהליכי הערכת עובדים בקרב צוות מרכז הפסג"ה. מגדיר בשיתוף העובדים חוזקות ותחומים לשיפור. 	<ul style="list-style-type: none"> מקיים שיחות ומשוב עם צוות מרכז הפסג"ה על פי צורך. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מבצע תהליכי הערכה ומשוב לצוות מרכז הפסג"ה. 	<p>הערכת צוות מרכז הפסג"ה לא רלוונטי להערכת הסגן</p>

מדד - על 3 : הנהגת צוות מרכז פסג"ה ופיתוחו המקצועי

מנהל אמן	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> משתמש בנתוני ההערכה לקביעת יעדים לשיפור ולתכנון פעולות לעתיד. מוודא כי מורי המורים משתמשים בממצאי הערכה לשיפור איכות ההוראה. מוקיר ומפרסם את פועלם של מורי מורים מצטיינים. 	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> אוסף ראיות ועדויות על איכות ההוראה של מורי המורים. מארגן מערך תצפיות בקורסים ומנהל עם מורי המורים דיאלוג לגבי התהליך. מקיים שיח פתוח עם מורי המורים לתכנון ולמעקב אחר יעדי שיפור אישיים. מתעד את ממצאי ההערכה. בעקבות התצפית מגדיר בשיתוף מורי המורים חוזקות ותחומים לשיפור. 	<ul style="list-style-type: none"> מקיים תהליכי הערכה ומשוב למורי המורים ע"פ צורך. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מקיים תהליכי הערכה ומשוב למורי המורים. 	<p>משוב והערכה למורי מורים</p>
	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> פועל ליישום החלטות קהילות המקצועיות. מנחה תהליכי למידה, משוב ורפלקציה בקהילה המקצועית. מעודד פיתוח פרקטיקות חדשניות/ פורצות דרך של הוראה ולמידה בקהילה המקצועית. 	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> יזם תהליכי למידה של קהילות מקצועיות באזור ההזנה הממוקדים בתהליכי פיתוח מקצועי. מפרסם את החלטות הקהילות המקצועיות בקרב שותפי התפקיד. מקצה זמן למסגרות של למידת עמיתים. 	<ul style="list-style-type: none"> מקיים תהליכי למידה של קהילות מקצועיות עפ"י צורך. 	<ul style="list-style-type: none"> קיימת פעילות למידה מצומצמת של קהילות מקצועיות באזור ההזנה. 	<p>קהילה מקצועית במרכז הפסג"ה (מורי מורים, צוות היגוי אזורי, פורום אחר)</p>
3.2 חלוקת התפקידים במרכז הפסג"ה					
	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מפתח ומטפח יוזמות של עובדים במרכז הפסג"ה. מעצים את תפקיד הסגן לסמכויות פדגוגיות מאתר מנהיגים פוטנציאליים בצוות על סמך כישוריהם ומיומנותיהם הניהוליות ומשקיע בהצמחתם. 	<p>אגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מתאים את מערך התפקידים ואת תחומי האחריות לכישורים ולרצונות של העובדים ובהתאם לתכנית העבודה. מגדיר יחד עם הסגן את תפקידו הפדגוגי עוקב אחר ביצוע בזיקה להגדרת התפקידים. 	<ul style="list-style-type: none"> מגדיר בבהירות את מערך התפקידים במרכז הפסג"ה. מגדיר לסגן את תפקידו הפדגוגי עושה חלוקה ברורה של תחומי אחריות ומטלות בין בעלי התפקידים. מעודד עובדים לקבל עליהם תפקידים מערכתיים. 	<ul style="list-style-type: none"> מחלק תפקידים ללא שיקולים מקצועיים. אינו מאציל סמכויות לבעלי תפקידים במרכז הפסג"ה. 	<p>ביזור המנהיגות, האצלת סמכויות וחלוקת האחריות</p> <p>לא רלוונטי להערכת הסגן</p>

מדד - על 3 : הנהגת צוות מרכז פסג"ה ופיתוחו המקצועי

מנהל ביצוע	מתחת לכשיר	כשיר לניהול	מנהל מיומן	מנהל מצטיין	מנהל אמן
3.3 אתיקה מקצועית					
<p>נורמות התנהגות של צוות מרכז הפסג"ה</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ אינו פועל לאכיפתן של נורמות התנהגות מקובלות של צוות מרכז הפסג"ה ▪ אינו מקפיד על כללי האתיקה המקצועית. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מטפל באופן חד-משמעי באי-עמידה בנורמות הנדרשות של התנהגות, נוכחות ודיווח של צוות מרכז הפסג"ה. ▪ מהווה דוגמה אישית ומציב לצוות מרכז הפסג"ה סטנדרטים גבוהים של התנהגות אתית. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מקפיד על נורמות התנהגות ועל אתיקה מקצועית וניהולית של צוות מרכז הפסג"ה, תוך הקפדה על יושרה, אמון ואמינות, שיוויון הזדמנויות. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ משתף את צוות מרכז הפסג"ה בעיצוב קוד ההתנהגות במרכז פסג"ה. ▪ פועל להנחלת קוד ההתנהגות במרכז הפסג"ה. ▪ עוקב אחר יישום קוד ההתנהגות במרכז הפסג"ה. 		

מדד-על 4 : ניהול קשרי הגומלין עם שותפי תפקיד ובעלי עניין

מנהל אמון	מנהל מצטיין	מנהל מיומן	כשיר לניהול	מתחת לכשיר	רמת ביצוע
4.1 ניהול קשרי גומלין עם קהילת אזור ההזנה של מרכז הפסג"ה					
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ יוזם פעולות למעורבות של שותפי תפקיד ובעלי עניין להשבחת תהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ מנהל דיאלוג מייעץ עם שותפי תפקיד ובעלי עניין להשבחת תהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ קשוב לביקורת ולמשוב של שותפי תפקיד ובעלי עניין. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מנהל שותפויות עם נציגי רשות, מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מדריכים, מורי מורים ועובדי הוראה לקידום מטרות מרכז הפסג"ה והאזור (משלב התכנון ועד ההטמעה). ▪ ממסד דרכי תקשורת מגוונות בין שותפי התפקיד להשבחת תהליכי הפיתוח המקצועי. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מזהה וממפה משאבים בקהילת איזור ההזנה לקידום מטרות מרכז הפסג"ה. ▪ מקיים קשרי גומלין באופן שוטף עם נציגי רשות, מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מדריכים, מורי מורים ועובדי הוראה לצורכי העברת מידע, תיאום ותקשורת. ▪ משמר את המשך קיומם של קשרי גומלין עם שותפי תפקיד ובעלי עניין על פי צורך. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אינו מנהל קשרי גומלין עם נציגי רשות, מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מדריכים, מורי מורים ועובדי הוראה על פי צורך. 	<p>קשרי גומלין עם נציגי רשות, מנהלי מוסדות חינוך, מפקחים, מדריכים, מורי מורים ועובדי הוראה</p>
4.2 ניהול קשרי גומלין עם הקהילה הרחבה					
	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ יוזם פעולות חדשניות ופורצות דרך בשיתוף הקהילה האקדמית והמחקרית וגופים שונים להשבחת תהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ מנתח ובוחן את אופן התנהלותו עם הקהילה האקדמית והמחקרית וגופים שונים. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מקיים קשרי גומלין באופן שוטף עם שותפים מהאקדמיה וגופים שונים לקידום מטרות מרכז הפסג"ה ותהליכי הפיתוח המקצועי. ▪ ממסד דרכי תקשורת מגוונות עם הקהילה האקדמית ועם גופים שונים. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ מזהה וממפה קשרי גומלין עם הקהילה האקדמית בהלימה לצורכי מרכז הפסג"ה. ▪ מקיים קשרי גומלין אקראיים עם הקהילה האקדמית ועם גופים שונים. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אינו מקיים קשרי גומלין עם הקהילה האקדמית והמחקרית ועם גופים שונים. 	<p>קשרי גומלין עם הקהילה האקדמית והמחקרית ועם גופים שונים</p>

עדויות וראיות כבסיס להערכת מנהלים וסגני מנהלים במרכזי פסג"ה:

ראיות לדוגמה להערכת המנהל/ת	מדדי-על
<ul style="list-style-type: none"> ♦ חזון מרכז הפסג"ה ♦ תכנית עבודה של מרכז הפסג"ה ♦ מפת צורכי עובדי ההוראה ובעלי העניין ♦ תכנית תקציבית ♦ דו"ח סטטוס (דיווח תכנון מול ביצוע) 	<p>מדד-על 1 :</p> <p>עיצוב חזון של מרכז פסג"ה ותכנון אסטרטגי</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ מפת קורסים ♦ אמצעי הוראה מגוונים ועזרי לימוד ♦ תיעוד של ישיבות צוות ♦ נתוני ממצאי הערכת הקורסים (תיעוד תצפיות, שביעות רצון עובדי הוראה) ♦ שיעור מורי המורים בעלי הכשרה התואמת את המקצוע שהם מלמדים ♦ שיעור המשתלמים שנשרו מהקורסים ♦ שיעור נוכחות כלל המשתלמים בקורסים ♦ תוצרי לומדים ♦ אתר מרכז הפסג"ה, ♦ אתר מלווה קורס ♦ מרחבי למידה ♦ ממצאי סקר לקוחות ♦ מכתבי הוקרה למרכז הפס"גה 	<p>מדד-על 2:</p> <p>השבחת תהליכי הפיתוח המקצועי</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ מבנה ארגוני של מרכז הפסג"ה ♦ תכנית לישיבות צוות של מרכז פסג"ה ♦ תיעוד ישיבות צוות ♦ מכתבי הוקרה לצוות מרכז פסג"ה ♦ שיעור נוכחות של צוות הבית ומורי המורים בישיבות צוות ובעבודה ♦ תכנית לפיתוח מקצועי של צוות מרכז פסג"ה ♦ דוגמאות לכלים ו/או משוברים הניתנים לצוות מרכז הפסג"ה ♦ ממצאי הערכת עובדים 	<p>מדד-על 3:</p> <p>הנהגת צוות מרכז הפסג"ה ופיתוחו המקצועי</p>
<ul style="list-style-type: none"> ♦ תיעוד פגישות וישיבות 	<p>מדד-על 4:</p> <p>ניהול קשרי גומלין עם שותפי תפקיד ועם בעלי עניין</p>