



תהליך ליווי מנהלים בראשית דרכם והערכתם (שנים א'-ב')

תהליך ליווי מנהלים בראשית דרכם והערכתם

(שנים א'-ב')



למנהלות ולמנהלי בתי ספר תפקיד חשוב בשיפור ההוראה, הלמידה והישגי התלמידים², לכן טיוב איכות הניהול הינו אחד מיעדיה של מערכת החינוך. תהליך הליווי וההערכה של מנהלים בראשית דרכם (שנים א'-ב') מבוסס על תפיסת הערכה מעצבת שמטרתה לסייע בשיפור עבודתו הניהולית ובהתפתחותו המקצועית של המנהל. תהליך זה הנו תהליך הנמשך שנתיים (שנה א'-ב' לניהול), כאשר בשנת הניהול הראשונה המיקוד הוא בתמיכה ובסיוע למנהל בתחומים הנדרשים לשיפור, בשנת הניהול השנייה המיקוד הוא בהערכת ביצועי המנהל, ובתום השנה השלישית תתקיים הערכה לקביעות בניהול.

לצורך תהליך זה פותח כלי ייעודי להערכת מנהלים בראשית דרכם. הכלי מבוסס על ארבעת ממדי העל המגדירים את המצופה ממנהלי בתי-ספר (הכלי להערכת מנהלים 2011): עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי; שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך; הנהגת צוות בית-הספר ופיתוחו המקצועי; ניהול קשרי גומלין עם הקהילה, ובנוסף התייחסות למנהיגות וליכולת הלמידה האישית של המנהל.

דגשים בתהליך הערכת מנהלים בראשית דרכם:

תכנון: המפקחים הכוללים של בתי הספר אחראים על תהליך ההערכה המעצבת של המנהלים בראשית דרכם. התהליך נפתח בשיח עם המנהל שמטרתו תכנון משותף של תהליך ההערכה שיימשך שנתיים.

מיקוד: בשנת הליווי הראשונה מומלץ למקד את השיח במרכיבים בהם נדרש שיפור וחיזוק בעבודת המנהל (אין חובה בשנה א' להתייחס לכלל המרכיבים בכלי). בשנה השנייה תושלם הערכת המנהל בכלל מרכיבי הכלי. בנוסף, בסוף כל שנה תינתן הערכה כוללת לרמת תפקודו של המנהל בהתאם לאחת האפשרויות: • מבצע את תפקידו בהתאם למצופה • מבצע את תפקידו באופן חלקי • מבצע את תפקידו מתחת למצופה ממנהל בראשית דרכו.

שיח: תהליך הליווי וההערכה יתבסס על שיח מתמשך בין המפקח למנהל. התהליך יכולול מפגשי/ביקורי עבודה ממושכים בבית הספר; מפגשים/שיחות עם גורמים אחרים בתוך בית הספר ומחוצה לו; עיון במגוון ראיות בית ספריות ועוד. התהליך השנתי יכולול משוב אמצע שנה ושיחת סיכום שנה.

הערכה עצמית: כחלק מתפיסה של הערכה מעצבת, חשוב כי המנהל יקיים במהלך השנה הערכה עצמית על עבודתו בממדים שנבחרו למיקוד בכל שנה, כחלק מהשיח המתמשך עם המפקח. בשיחת סיכום ההערכה בסוף כל שנה, יתקיים דיאלוג בין המנהל למפקח על בסיס ההערכה העצמית והערכת המפקח תוך הסתכלות על צורכי התפתחותו המקצועית של המנהל.

סיכום תהליך ההערכה יתועד במערכת המתקשבת ויכולול מידע על הממדים שהוערכו בכל שנה, על רמת הביצוע של המנהל מנמוכה לגבוהה, על הזירות ששימשו בהערכה וכן מידע על נקודות חוזק ונקודות לחיזוק בעבודת המנהל וצורכי למידה והתפתחות מקצועית.

למידע נוסף ניתן לפנות ללשכת המשנה למנהל הכללי במשרד החינוך.

ממדים לליווי מנהלים בראשית דרכם ולהערכתם

עיצוב חזון ותכנון אסטרטגי	שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך	הנהגת צוות בית-הספר ופיתוחו המקצועי	ניהול קשרי גומלין עם הקהילה	מנהיגות ויכולת למידה אישית
 ראייה מערכתית רואה את בית הספר כמערכת ופועל תוך התייחסות לקשרי גומלין בין הרכיבים השונים¹	 אמונה בתלמידים ובבית הספר מבטא באמירותיו, בפעולותיו ובמנגנונים הבית ספריים אמונה ביכולתם של כל התלמידים להצליח, וביכולתו ובאחריותו של בית הספר לקדם אותם	 מנהיגות הביניים מזהה חוזקות וצורכי למידה של צוות המורים לחלוקת תפקידים ומשימות (שנה ב')	 אווירה של אמון ושיתוף פעולה משרה אווירה של אמון ושיתוף פעולה, מקיים תקשורת חיובית עם גורמי הרשות המקומית, הבעלות ועוד	 אופטימיות מפגין אופטימיות ותחושת מסוגלות עצמית לקידום בית הספר
 תפיסה פדגוגית בעל תפיסה ממוקדת חינוך, הוראה, למידה והישגי תלמידים הבאה לידי ביטוי בשיח החינוכי של המנהל עם הצוות ו/או בפעולות שמוביל המנהל	 מיפוי וניווט מוביל מיפוי של תהליכי הוראה, למידה, והישגי תלמידים על בסיס נתונים ו/או ראיות בזירות שונות לצורך קבלת תמונה בית ספרית. מוביל שיח מקצועי עם המורים אודות המיפויים ומגדיר יעדים לשיפור	 הבניית הפיתוח המקצועי מבנה את תהליכי הפיתוח המקצועי של המורים כיחידים, כצוותים וכלל המורים כקהילה לומדת, ובהלימה ליעדי בית הספר (שנה ב')	 שיתוף פעולה עם ההורים והקהילה משרה אווירה של אמון ושיתוף פעולה, מקיים תקשורת חיובית עם הורי התלמידים והנהגת ההורים/הקהילה	 פתיחות ויכולת למידה מגלה יכולת למידה: רפלקטיביות, התייעצות עם גורמים שונים, למידה ממקורות שונים
 תכנית עבודה מגדיר יעדים לשיפור בבית הספר ומוביל כתיבת תכנית עבודה מבוססת נתונים לשנת הלימודים הבאה	 תהליך שיפור שיטתי מתכנן הבניית סדיריות ושגרות עבודה¹ התומכות בתהליך השיפור המתוכנן	 תקשורת טובה מבנה יחסי אמון ותקשורת טובה עם צוות המורים ועם בעלי תפקידים בבית הספר (מצליח לרתום לפחות מספר אנשי צוות לתכנון ולביצוע פעולות)	 תקשורת חיובית מקיים תקשורת חיובית עם הורי התלמידים, הנהגת ההורים, הקהילה, משרד החינוך, וגורמי הרשות המקומית/הבעלות	 גמישות מחשבתית מסוגל לראות דרכי פעולה חלופיות להתמודדות עם בעיות ו/או התנגדויות
אחר	אחר	אחר	אחר	אחר

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