

כלי להערכת סגני מנהלים

תפקיד סגן המנהל בבית הספר הינו חשוב ומרכזי במכלול תפקידי ההובלה והניהול הפועלים לצד מנהל¹ בית הספר. תפקיד מנהיגותי זה מצריך מקצועיות רבה והוא זוכה לאמון ולהכרה רבה על ידי מנהלים, מפקחים, מורים, תלמידים והורים בבית הספר.

במסגרת רפורמת "אופק חדש" נקבע סולם קידום מקצועי בן ארבע דרגות של סגן המנהל (בדומה לסולם הקידום של המנהלים), לצד שינויים בהגדרת התפקיד והקצאת שעות עבודה רבות(בהיקף של 18-21 ש"ש בהתאם למורכבות בית הספר). במסמך "תפיסת תפקיד סגן המנהל ב"אופק חדש" שגובש בהובלת לשכת המשנה למנכ"ל משרד החינוך (מרץ 2009) נכתב כי סגן המנהל, לצידו של מנהל ביה"ס מהווים את התשתית הניהולית של ביה"ס וכי הגדרת התפקיד של הסגן נגזרת ממסמך "תפיסת תפקיד מנהל בית ספר במדינת ישראל" של המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית "אבני ראשה".

במסמך "תפיסת תפקיד סגן המנהל" (לעיל) כתוב כי תחומי אחריותו של הסגן ייבחרו על ידי המנהל וסגנו, מתוך הנחה כי עיסוקו המרכזי של סגן המנהל יהיה בהנהגת תהליכי הוראה, חינוך ולמידה. מנהל בית הספר והסגן יהיו שותפים לגיבוש תכנית העבודה המוסדית ולהובלת בית הספר להשגת יעדיו. סגן המנהל יהיה שותף בהובלת נושאים פדגוגיים הכוללים תכנון, ביצוע ואחריות לתוצאות. בנוסף, הוגדר כי סגן המנהל יהיה אחראי לניהול השעות הפרטניות בבית הספר.

יש להדגיש כי לאור השינוי בתפיסת התפקיד של סגן המנהל ברפורמת "אופק חדש", הגדרת התפקיד נמצאת עדיין בהתהוות ובעיצוב מחדש. לאור זאת, כלי זה מופעל השנה (תשע"א) באופן ניסיוני וישמש בסיס לפיתוח כלי קבוע.

הכלי פותח לאור מסמך תפיסת תפקיד סגן המנהל ומבוסס על הכלי להערכת מנהלים שפותח בראמ"ה. בפיתוח הכלי להערכת סגני מנהלים היו מעורבים נציגים ממטה משרד החינוך ואגפי הגיל במשרד, מפקחי משרד החינוך, נציגים מהמכון הישראלי למנהיגות בית ספרית "אבני ראשה", נציגי אקדמיה, מנהלים סגני מנהלים ונציגים מהראמ"ה.

הכלי כולל תיאורים התנהגותיים, בארבעה מדדי-העל, ברמות ביצוע שונות, המבטאות סולם התפתחות מקצועית מרמת "כשיר" ועד רמת "אמן" (כאשר יש אפשרות לדירוג נמוך או גבוה בתוך רמת הביצוע). הערכת הסגן ע"י המנהל נקבעת על פי רמת הביצוע שלו בכל אחד מהמרכיבים המפורטים בכלי, תחת כל אחד ממדדי-על אלו. במקביל, מבצע כל סגן הערכה עצמית על בסיס אותם מדדי הצלחה.

תהליך ההערכה מתבסס על עדויות וראיות תומכות ומגוונות שנאספות במהלך השנה, כולל צפייה של המנהל בסגן במצבי פעולה שונים בביה"ס, כדוגמת: ניהול השעות הפרטניות, הדרכת צוותים ורכזים, הובלת מיזמים בית ספריים ועוד. הסגן יהיה שותף פעיל בתהליך הערכה זה.

מרכיבי התפקיד מצויים, כאמור, בהתהוות. שכן, ידוע כי בשל השונות הגדולה בתחומי הפעילות של הסגנים בבתי הספר יתכנו שינויים בהגדרות התפקיד שלהם. עובדה זו מחייבת הפעלה מבוקרת של הכלי, תוך למידה והפקת לקחים קשובה ורגישה לשונות במרכיבי התפקיד. עם זאת, חשוב להדגיש כי קיימת חתירה לביסוס הדרגתי של נורמות תפקודיות מוסכמות ואחידות שבהן תפקידיהם הפדגוגיים של הסגנים יתבססו ויתמסדו בראייה ארצית.

במטרה לתת מענה לתהליך למידה זה מאפשר הכלי למעריכים (מנהל וסגן) להוסיף מרכיבים נוספים שאינם נכללים בכלי (בסוף כל מדד-על) וכן לציין "לא רלוונטי" עבור מרכיבים מסוימים ולהסביר מדוע מרכיב זה אינו רלוונטי להערכת הסגן. רמת הביצוע של אמן נמצאת עדיין בשלבי פיתוח ולכן אין פירוט של היגדים התנהגותיים. במידה ובחרת לדרג את הסגן ברמת ביצוע "אמן" עליך לצרף הסבר מילולי.

¹ המסמך כתוב בלשון זכר, אך מיועד לנשים וגברים כאחד.

תחומי האחריות של סגן המנהל

1. אנא סמנו את תחומי העיסוק של הסגן בבית הספר, פרטו במידת האפשר.

פירוט	אחריות משותפת	אחריות בלעדית	התחום
			שעות פרטניות
			מערכת שעות
			תכניות תוספתיות
			ריכוז פדגוגי
			חינוך חברתי ותרבות
			ניהול ידע
			מיפוי וריכוז צרכי הפיתוח המקצועי
			מערך תומך למורים חדשים
			הרצף בין מוסדות מזינים וקולטים
			תקנון בית ספרי
			מדידה והערכה
			סביבה לימודית
			חינוך חברתי ותרבות
			תקשוב
			אחר: _____
			אחר: _____
			אחר: _____
			אחר: _____
			אחר: _____
			אחר: _____

2. מהם הנושאים להם הסגן מקדיש את מירב שעות התפקיד? דרגו אותם על פי היקף הזמן בסדר יורד.

1. _____

2. _____

3. _____

מדד-על 1: בסיס לביצוע התפקיד ומדיניות בית ספרית

1.1 תפיסת תפקיד

- אתיקה מקצועית
- אחריותיות

1.2 תכנון וביצוע

- תוכנית עבודה לביצוע התפקיד
- ניהול משאבים

מדד-על 2: שיפור ההוראה, הלמידה והחינוך

2.1 תכנון הלימודים

- תוכניות לימודים וחומרי הוראה למידה
- מערך ההוראה והלמידה הבית ספרי ו/או השעות הפרטניות

2.2 הוראה, למידה והערכה

- דרכי הוראה למידה והערכה
- טכנולוגיות תקשוב

מדד-על 3: הנהגת צוותים מקצועיים ופיתוחם

3.1 קהילה מקצועית צוותית/בתחום אחריותו

- משוב והערכה למורים
- קהילה מקצועית בית ספרית

מדד-על 4: קשרי גומלין

4.1 קשרי גומלין עם קהילות מגוונות

- קשרי גומלין עם ההורים
- קשרים עם הקהילה החוץ בית ספרית

מדד 1 : בסיס לביצוע התפקיד ומדיניות בית ספרית בתחום אחריותו							
עדויות בהם נעשה שימוש בהערכה	אומן	רמת מצטיין		רמת בסיס		מאתחלת לכשיר	
		מציין	לקראת מצטיין	מיומן	לקראת מיומן		
1.1 בסיס לביצוע התפקיד							
		אפשרות בחירה בין שתי רמות ביצוע בלבד		<ul style="list-style-type: none"> • מקפיד על נורמות התנהגות מקצועיות ועל אתיקה מקצועית וניהולית ביחס לתלמידים ולעמיתיו, בכלל זה: <ul style="list-style-type: none"> • הקפדה על יושרה, אומן ואמינות; • שמירה על כבוד התלמידים, שוויון הזדמנויות והעדר אפליה; • כיבוד הפרטיות ושמירת סודיות המידע; • כיבוד זכויות המורה, התלמיד וההורה. • מגלה נאמנות למימוש יעדי בית הספר ולמנהיגות המנהל ולפעולותיו 		<ul style="list-style-type: none"> • אינו מקפיד על כללי אתיקה מקצועית בתחומים: <ul style="list-style-type: none"> ▪ יושרה, אומן ואמינות; ▪ שוויון הזדמנויות והעדר אפליה; ▪ כיבוד הפרטיות ושמירת סודיות המידע; ▪ כיבוד זכויות המורה, התלמיד וההורה. 	אתיקה מקצועית
		אפשרות בחירה בין שתי רמות ביצוע בלבד		<ul style="list-style-type: none"> • מדווח למנהל בית הספר על פעולותיו ועל המידה בה הוא עומד ביעדים שבאחריותו • משתף את הגורמים המתאימים בתהליכי ההתמודדות שלו (קשיים והצלחות) • לוקח אחריות על תוצאות פעולותיו • נוקט בפעולות מתאימות לשם שיפור 		<ul style="list-style-type: none"> • אינו נותן דין וחשבון על פעולותיו • אינו מדווח על קשיים ובעיות בתחומים עליהם הוא אחראי • אינו לוקח אחריות על תוצאות פעולותיו • אינו מגלה מחויבות להגיע לתוצאות ואינו מקבל עליו אחריות להישגי התלמידים 	אחריותיות (Accountability)

מדד 1 : בסיס לביצוע התפקיד ומדיניות בית ספרית בתחום אחריותו						
רמת ביצוע מרכיבים	מתחת לכשיר	רמת בסיס לקראת בסיס	רמת מיומן לקראת מיומן	רמת מצטיין לקראת מצטיין	אומן	עדויות בהם נעשה שימוש בהערכה
1.2 תכנון וביצוע						
תכנית עבודה לביצוע התפקיד	<ul style="list-style-type: none"> תכנית העבודה אינה נמצאת בהלימה לחזון בית הספר ואינה משקפת את תכנית הפעילות של בית הספר. אינו מכיר את מדיניות המשרד בתחומי אחריותו. תכנית העבודה אינה מותאמת לצרכים משתנים. תכנית העבודה אינה משמשת מקור מנחה לשיקולי דעת לביצוע התפקיד. תכנית העבודה אינה מתורגמת לצעדים אופרטיביים. 	<ul style="list-style-type: none"> שותף לניסוח/עדכון חזון בית הספר ולהתוויית המדיניות ותכנית הפעילות הבית ספרית. מכיר את מדיניות המשרד בתחומי אחריותו. פועל על פי תוכנית עבודה אישית הנמצאת בהלימה לחזון בית הספר ולתכנית הפעילות של בית הספר. קיימת תכנית עבודה אישית המשמשת מקור מנחה לביצוע התפקיד. תכנית העבודה מתורגמת לצעדים אופרטיביים. תכנית גמישה ודינאמית ומותאמת לצרכים המשתנים קיימת תכנית עבודה אישית המתייחסת גם לקידום תהליכי הוראה למידה פרטניים מקיים מעקב אחר ביצוע תכנית העבודה והשגת היעדים שהגדיר. 	<ul style="list-style-type: none"> תכנית העבודה האישית מכוונת לקידום ההישגים הלימודיים, החברתיים והרגשיים של התלמידים ומכוונת לסגירת פערים. מבצע שינויים לנוכח פערים בין התכנון לבין הביצוע לשם מימוש היעדים. התכניות למימוש היעדים בתכנית העבודה מבוצעות בפועל מקדם תהליכים לבניית תכנית עבודה של מורים ובעלי תפקידים בתחום אחריותו 	<ul style="list-style-type: none"> מוביל מהלכים לשימוש בתכניות העבודה של צוות המורים כאמצעי לקידום תהליכי משוב והערכה ולהתפתחות מקצועית תכנית העבודה מושתתת על תהליכי שיתוף של גורמים בעלי עניין בבית הספר ובקהילה. 		
ניהול משאבים	<ul style="list-style-type: none"> אינו מתמצא במגוון ובהיקף של המשאבים העומדים לרשותו הקצאת המשאבים אינה משקפת שיקולי דעת חינוכיים ו/או אינה תואמת חוקים, תקנות והנחיות של משרד החינוך 	<ul style="list-style-type: none"> מקצה משאבים בהתאמה ליעדים המוגדרים בתכנית העבודה שלו ניהול המשאבים תואם חוקים, תקנות והנחיות של משרד החינוך מנהל תהליכי ניטור ובקרה אחר ניצול המשאבים שבאחריותו 	<ul style="list-style-type: none"> מנייד משאבים בגמישות תוך הקפדה על נהלים מאגם משאבים המוקצים לביה"ס 	<ul style="list-style-type: none"> מערב ביוזמות לגיוס משאבים נוספים 		
						אחר

מדד 2 : ההוראה, הלמידה והחינוך בתחום אחריותו

עדויות בהם נעשה שימוש בהערכה	אומן	רמת מצטיין	רמת מיומן	רמת בסיס	מתחת לכשיר	רמת ביצוע מרכיבים	
		מציין לקראת מצטיין	מיומן לקראת מיומן	בסיס לקראת בסיס			
		2.1 תכנון הלימודים					
		<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מעודד יוזמות מקוריות לפיתוח תכניות לימודים וחומרי הוראה- למידה חדשים וייחודיים בנוסף על התכניות המוצעות והנדרשות מעודד הזדמנויות לניצול פוטנציאל ת"ל במסגרת השיעורים הכיתתיים והפרטניים של המורים מקדם פיתוח כלי משוב והערכה למעקב אחר יישומים מגוונים של תכניות הלימודים 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מעודד יוזמות ופעילויות לפיתוח של חומרי הוראה-למידה משלימים ובהם גם ללמידה פרטנית אוסף נתונים ומקדם תהליכי משוב והפקת לקחים לגבי הפעלת תכניות לימודים וחומרי הוראה למידה שבאחריותו מבטיח שהמורים מתכננים הוראה לפרקי זמן שונים (תכנון חודשי, שבועי וכו'). 	<ul style="list-style-type: none"> מציב דרישות גבוהות ליישום מותאם של תכנית הלימודים בתחומי הדעת השונים בשיתוף הרכזים מעודד ומאפשר סיגול והתאמת התכניות להקשר הבית ספרי וללומדים השונים עוזר בהפעלת שיקולי דעת בצרכנות בבונה של חומרי הוראה למידה בהתאמה לשכבות הגיל ולמקצועות הנלמדים יוזם חיפוש תכניות וחומרים תוך שימוש בטכנולוגיות מתקדמות מוודא התייחסות להיבטים רגשיים וחברתיים וערכיים בתכניות הלימודים 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מקפיד על עמידה בתכניות הלימודים. אינו יוזם פעולות לסיגול לתכניות והתאמתן ללומדים אינו מפעיל שיקול דעת בצרכנות בבונה של חומרי הוראה למידה בהתאמה לשכבות הגיל ולמקצועות הנלמדים 	<p>תכניות לימודים וחומרי הוראה למידה</p>	

מדד 2 : ההוראה, הלמידה והחינוך בתחום אחריותו

	מדד 2 : ההוראה, הלמידה והחינוך בתחום אחריותו					
עדויות בהם נעשה שימוש בהערכה	אומן	רמת מצטיין קרוב למצטיין מצטיין	רמת מיומן קרוב למיומן מיומן	רמת כשיר קרוב לכשיר כשיר	מתחת לכשיר	רמת ביצוע מרכיבים
		<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> מגלה חדשנות ויצירתיות באופן שבו הוא מארגן את מערך התמיכה המותאם לכל תלמיד מנחה ומדריך מורים לפתח מערכי שיעורים מותאמים לכיתות ולקבוצות לומדים מגוונות מקדם שינויים במערך ההוראה ובמערכת השעות על מנת לעמוד ביעדים מתוכננים וחדשים 	<p>...וגם</p> <ul style="list-style-type: none"> פועל בגמישות ומתאים את מערכת השעות כדי לתת מענה מיידי לצרכים מערכתיים ו/או נקודתיים יזם מסגרות פעולה ודרכים למתן מענה לצרכים השונים של התלמידים מבטא ציפיות גבוהות להישגים (לימודיים, התנהגותיים, רגשיים, חברתיים) 	<ul style="list-style-type: none"> פועל להגדרה/ עדכון של נהלים ונורמות התנהגות בזיקה לתקנון בית הספר ומסייע ביישומם ממפה את צרכי התלמידים ואת המשאב האנושי של צוות בית הספר (בתחומי אחריותו ו/או בשעות הפרטניות) מארגן את מערכת השעות בהלימה לצרכי התלמידים וליעדי בית הספר (משבץ מורים ותלמידים) מבטיח ניצול ימי לימוד ושעות לימוד בפועל עפ"י מערכת השעות הפורמאלית לכל קבוצה ולכל תלמיד (בתחומי אחריותו ו/או בשעות הפרטניות) מוודא הקצאת מרחבים וסביבה לימודית הולמת אוסף נתונים מהמורים באופן שיטתי למעקב אחר קידום הישגי התלמידים והתקדמותם מתווה פעולות לנוכח תוצאות 	<ul style="list-style-type: none"> מתנהל(מתכנן/מקבל החלטות ללא הסתמכות שיטתית על מידע ונתונים. 	<p>מערך ההוראה והלמידה הבית ספרי ו/או השעות הפרטניות</p>

מדד 2 : ההוראה, הלמידה והחינוך

עדידות בהם נעשה שימוש בהערכה	אומן	רמת מצטיין		רמת מיומן		רמת כשיר		מתחת לכשיר	רמת ביצוע מרכיבים
		קרוב למצטיין	מצטיין	קרוב למיומן	מיומן	קרוב לכשיר	כשיר		
2.2 הוראה, למידה והערכה									
			<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • יוזם ומסייע בהכנסת דרכי הוראה למידה והערכה ייחודיות וחדשניות בבית הספר. • מדגים דרכי הוראה, למידה והערכה ייחודיות בכיתתו ובמסגרות להתפתחות מקצועית הפועלות בבית הספר. • יוזם למידת עמיתים וצפיית עמיתים בתחום של דרכי הוראה מגוונות 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • מוביל תהליכים פדגוגיים וחינוכיים לקידום הישגי תלמידים ולשיפור האקלים הבית ספרי. • מתכנן מסגרות למידה כיתתיות וקבוצתיות בהן יש ביטוי למגוון דרכי הוראה מותאמות. • משתף צוותי עבודה בבית הספר לקידום דרכי ההוראה הלמידה והערכה בתחומי דעת שונים המצויים בתחום אחריותו. 	<ul style="list-style-type: none"> • מסייע למורים להכיר מגוון דרכי הוראה, למידה וההערכה וליישמן. • מכוון את המורים להתאמת דרכי הוראה ומסגרות לימוד לתלמידים השונים לשיפור הלמידה ולקידום ההישגים. 	<ul style="list-style-type: none"> • אינו מנחה את המורים להתאמת דרכי ההוראה ומסגרות לימוד לשיפור הלמידה וההישגים. 	דרכי הוראה, למידה והערכה		
		<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ משלב משאבי למידה מרחוק לקידום הלמידה וההוראה של מורים ולקידום הלמידה של תלמידים¹¹. ▪ משתמש בטכנולוגיות תקשוב לקידום מטרות בית הספר בקהילה הרחבה. ▪ תורם מידיעותיו ומניסיונו לקידום השימוש בטכנולוגיות המידע במסגרות להתפתחות מקצועית של סגל ההוראה בבית הספר. 	<p>וגם ...</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ מוביל שימוש מערכתי בסביבות מתוקשבות בתהליכי הוראה ולמידה (התאמת חומרי למידה והפעלתם בשיעור). ▪ מרחיב את שיקולי הדעת של צוותי עבודה לעשיית שימוש מגוון בטכנולוגיות מידע. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ משלב טכנולוגיות תקשוב לצרכים ניהוליים (מנב"ס, מערכת לניהול השעות הפרטניות ועוד). ▪ משתמש בסביבות מתוקשבות לצורכי מגוון שימושי מידע בהוראה ובלמידה. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ אינו משלב טכנולוגיות תקשוב לצרכים ניהוליים. 	טכנולוגיות תקשוב¹ (ICT)			
									אחר

מדד 3 : הנהגת צוותים מקצועיים ופיתוחם בתחום אחריותו							
עדויות בהם נעשה שימוש בהערכה	אומן	רמת מצטיין	רמת מיומן	רמת בסיס	מתחת לכשיר	רמת ביצוע מרכיבים	
		לקראת מצטיין מצטיין	לקראת מיומן מיומן	לקראת בסיס בסיס			
		3.1 מנהיג קהילה מקצועית / צוותית					
		<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מגביר את מודעות הצוותים לחשיבות התיעוד כאמצעי מסייע למשוב והערכה. מקדם תהליכי למידת עמיתים כחלק בלתי נפרד מפעולות משוב והערכה המתקיימים בצוותי העבודה המצויים באחריותו. מקדם שיתופי פעולה בין צוותיים ומבסס את המשוב והערכה כמרכיב חשוב בשותפות זו. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> מקדם תהליכי הערכה עצמית של מורים. ממסד מערך הערכה שיטתי ומתמשך של מורים, תוך מיקוד בתהליכי הוראה-למידה פרטניים. משתמש בנתוני הערכה לתכנון פעולות עתידיות בעבודתו. 	<ul style="list-style-type: none"> מקיים תצפיות במורים בשעורים הפרטניים מתעד את התצפיות מקיים שיח פתוח עם מורים לעיצוב ולמעקב אחר יעדי שיפור מקצועיים. 	<ul style="list-style-type: none"> אינו מקיים תהליכים של איסוף נתונים ומעקב אחר ניהול ההוראה והלמידה בתחומי אחריותו 	<p>משוב והערכה למורים (בתחום אחריותו)</p>	

מדד 3 : הנהגת צוותים מקצועיים ופיתוחם בתחום אחריותו

		מדד 3 : הנהגת צוותים מקצועיים ופיתוחם בתחום אחריותו				
נעשה שימוש בערכה	אומן	רמת מצטיין קרוב למצטיין מצטיין	רמת מיומן קרוב למיומן מיומן	רמת כשיר קרוב לכשיר כשיר	מתחת לכשיר	רמת ביצוע מרכיבים
	<p>אוגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • יוזם ומיישם מנגנונים שוטפים לקבלת משובים, לבחינה עצמית ולזיהוי סוגיות לשיפור בתוך התנהלותו והתנהגותו. 	<p>אוגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • פועל לקיום מסגרות של למידת עמיתים לרבות צפיית עמיתים בשיעורים. • מנחה תהליכי למידה, משוב ורפלקציה בקהילה המקצועית. • מעודד פיתוח פרקטיקות חדשניות/פורצות דרך של הוראה ולמידה. 	<p>אוגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • מקדם דפוסים של שיתוף פעולה, ביזור אחריות ועבודת צוות מזהה ומממש הזדמנויות שונות להעניק מהידע שלו למורים ולהתפתחותם המקצועית. • מוודא כי קימת נגישות למערכי שיעור, חומרי הוראה, למידה והערכה לכלל צוות המורים לצורכי למידה עצמית ולהתפתחות מקצועית מוודא כי למידת המורים (שנתית ו/או רב-שנתית) מתמקדת בלמידת התלמידים וביצועיהם. • מזהה את צרכי הפיתוח המקצועי של המורים הפועלים בתחומי אחריותו. • מזהה צרכים בין אישיים וחברתיים בתוך צוות בית הספר ופועל למענם כדי לשפר את האקלים הצוותי בקרב המורים. 	<ul style="list-style-type: none"> • מקדם אצל המורים תהליכי למידה המכוונים לחיזוקם ומסוגלותם על מנת לקדם את יכולות כלל התלמידים ולהצבת רף ציפיות גבוה • משתתף במסגרות למידה ומדגים במעורבותו שלמידה היא ערך מקצועי • שותף באיסוף המידע למיפוי צרכי הפיתוח המקצועי 	<ul style="list-style-type: none"> • לא מקצה זמן לפעילות למידה של חדר המורים, ו/או של צוותי או לא קיימת. 	<p>קהילה מקצועית בית ספרית</p>
						אחר

מדד 4 : קשרי גומלין בתחום אחריותו									
עדויות בהם נעשה שימוש בהערכה	אומן	רמת מצטיין		רמת מיומן		רמת בסיס		מתחת לכשיר	רמת ביצוע מרכיבים
		מצטיין	לקראת מצטיין	מיומן	לקראת מיומן	בסיס	לקראת בסיס		
4.1 קשרי גומלין עם קהילות מגוונות									
		<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • יוזם מערכי שינוי וחדשנות המקדמים שותפות עם ההורים וקהילות מגוונות. • מקדם תהליכי למידה והתפתחות מקצועית לעידוד השותפות עם ההורים. 	<p>וגם...</p> <ul style="list-style-type: none"> • מעדכן את ציבור ההורים באופן שוטף על תכניות פעילות המוגדרות תחת אחריותו. • מוודא כי מתקיימים קשרי גומלין מורים-הורים לעדכון הדדי בנוגע להתקדמות התלמידים. • מעודד פיתוח והפעלה של תוכניות לשיתוף ההורים לקידום הלמידה של ילדיהם. 	<ul style="list-style-type: none"> • מקדם תקשורת ו/או התייעצות הדדית בין מורים להורים באופן מזדמן. • מנחה את המורים המצויים תחת אחריותו, להעביר מידע כללי להורים ולדווח להם בקביעות על התקדמות ילדיהם. • מטפל בפניות ההורים כשנדרש. • קשוב למשוב מההורים ומבאי ביה"ס 	<ul style="list-style-type: none"> • התקשורת עם הורי התלמידים היא חד-צדדית בלבד או מתקיימת רק במצבי משבר • אינו מבסס שיתוף פעולה עם ההורים. 	קשרי גומלין עם ההורים			
		<ul style="list-style-type: none"> • יוזם שותפויות חדשות ומיזמי פעולה עם גורמים בקהילה ומחוצה לה (מלכ"רים, קרנות וכיוב') שיעזרו בקידום מטרות בית-הספר ו/או מערכת החינוך בשוב. • מקדם תהליכי למידה והתפתחות מקצועית של סגל החינוך וההוראה לגבי תהליכי שותפות עם גורמים מחוץ לביה"ס. 	<ul style="list-style-type: none"> • יוזם שותפויות חדשות ומיזמי פעולה עם גורמים חדשים בקהילה היכולים לקדם את מטרות בית הספר ואת מטרות הקהילה. 	<ul style="list-style-type: none"> • מקיים מערך יחסים תקין עם גורמי קהילה שונים, כפי שנקבע במדיניות בית הספר. 	<ul style="list-style-type: none"> • אינו מבסס שיתוף פעולה עם גורמי קהילה חיצוניים כפי שנקבע במדיניות בית הספר 	קשרים עם קהילות שונות הנושקות לבית הספר			
								אחר	

ⁱ ברמת הבסיס מדובר על סגן מנהל מקוון; ברמת מיומן מדובר על סגן מנהל המפעיל ארגון מקוון; ברמת מצטיין מדובר על סגן מנהל המטמיע יישום טכנולוגיות חדשניות לשיפור בית הספר.

ⁱⁱ למשל: הרצאות מתוקשבות, מאמרים, הדגמות.