

## הערכה משתפת של תהליכי המפקח ומנהליו

### מתווה למפגש עם מנהלים

#### רציונל:

לא פעם המפקחים מעוניינים להבין כיצד חווים המנהלים את תהליכי "מפקח ומנהליו" שלהם ומה הזיקה של זה למטרות שהציבו לעצמם. אחת הדרכים השכיחות לעשות זאת היא להעביר שאלון משוב למנהלים ולאסוף את עמדותיהם. ואפשר גם אחרת.

ביחידה זו היינו רוצים להציע דרך להעריך תהליכי "מפקח ומנהליו" בדרך שיתופית המאפשרת להעמיק בתפיסותיהם של המנהלים כלומדים ומתפתחים בתהליכים אלה, להביא ערך למנהלים עצמם ולתהליך הלמידה שלהם (ולא רק כנותני משוב למישהו אחר), לרתום אותם לקחת אחריות משותפת על תהליך הלמידה שלהם. אנו מאמינים שדרך זו עשויה לשמש כמודלינג עבור המנהלים בתהליכי ההערכה שהם עצמם מובילים בבית-ספרם.

#### מטרות היחידה עבור המפקחים:

1. להתבונן בתהליך "מפקח ומנהליו" כדי להבין לעומק את התהליך שהמפקח מוביל מנקודת ראותם של המנהלים הלומדים בו.
2. להתנסות בחשיבה תוצאתית ותהליכית יחד בהקשר של הערכת תהליכי הלמידה בכלל ותהליך "מפקח ומנהליו" בפרט.
3. להעביר מסרים של הערכה איכותית שהיא מביאה ערך גם ללומדים עצמם בשונה ובכך לרתום אותם לקחת אחריות משותפת לתהליך הלמידה וכן להמשיג מסרים אלה.
4. לעודד לתהליכי הערכה דומים שהמנהלים עצמם מובילים בבתי הספר שלהם.

**יחידה העוסקת בהערכת תהליכי המפקח ומנהליו - הצעה**

מבנה היחידה:

הצעות לעזרים	פעילות	משך זמן מוצע	פעילות	
<p>מצגת על חשיבה תוצאתית ותהליכית (מצ"ב) - שקפים 9-1 אם הנושא פחות מוכר לקבוצת המנהלים, אפשר להפנות גם ל: <a href="https://avneyrosha.org.il/DevelopAndLearn/Pages/outline-thinking.aspx">https://avneyrosha.org.il/DevelopAndLearn/Pages/outline-thinking.aspx</a></p> <p>נספח ראשון: לגזור לשני חצאי דפים - תוצאות שהושגו תוצאות שלא הושגו</p> <p>נספח שני: הדפסה על גבי דפי A3 התוצאה, אילו פעולות</p>	<p>[במליאה]</p> <p>א. פתיח - כאשר מעוניינים לעמוד על איכות תהליך למידה כלשהו, יש הדוגלים בחשיבה תוצאתית ויש הדוגלים בחשיבה תהליכית. לכל אחת מהן יתרונות ומגבלות. ביחידה זו ברצוננו לאחד את שתי הגישות ו"להרוויח" מהיתרונות הייחודיים של כל אחת מהן. כאשר בשתיהן ישנה הזדמנות גם להעביר את הערכים - "המצפון" - שלנו.</p> <p>[להציג את המצגת]</p> <p>אפשר להזמין משתתפים להביא דוגמאות מהתנסויות שלהם (מחיי היום יום) מקרים בהם התמקדות רק בתוצאות או רק בתהליך מגבילה.</p> <p>ב. בחינת התוצאות של התהליכים שהובלנו ובחירת תוצאות לתכנון השנה הבאה/המשך הפיתוח:</p> <p>[עבודה עצמית]</p> <p>רשמו על דפים תוצאה אחת או שתיים שאתם מרגישים/יודעים שהתקדמנו בהן ותוצאה אחת או שתיים שלא הצלחנו לקדם, רשמו את שמכם. תוצאה אחת על כל חצי דף.</p> <p>בחרו תוצאה אחת שהצלחנו לקדם והניחו את הדף על דף A3, ציינו:</p> <p>? נסחו את התוצאה כך שיובן מה הייתה תמונת המצב לפני? מה תמונת המצב עכשיו?</p> <p>? רשמו פעולות שלדעתכם קידמו את התוצאה את הדפים נתלה על הקיר</p>	20 דק'	פתיח ובחינת תוצאות של תהליך "מפקח ומנהליו"	1
<p>נספח שלישי: כרטיסיית תוצאות ותוצאות ולשאלות ההכוונה לעבודה בזוגות</p>	<p>[חלוקה לקבוצות]</p> <p>א. ניתן לחלק את התוצאות לשלושה תחומים: תוצאות בתחום התוכן, תוצאות בתחום הקבוצה, תוצאות בתחום המנהל כפרט</p> <p>לקראת המשך העבודה נבקש מהמשתתפים לבחור בקבוצה העוסקת בסוג התוצאה בה ירצו להעמיק.</p> <p>ב. [עבודה בזוגות]</p> <p>כתבו בכרטיסיית התוצאות:</p> <p>? למי עוד התוצאה הזו חשובה? מחוז/צוות ניהול/ביה"ס/רשות/מנהלים נוספים בקבוצה</p> <p>? את מי חשוב שאשתף?</p> <p>[מליאה בקבוצה]</p> <p>ג. דיון בתוצרים [במליאה]</p> <p>אפשר להיעזר בשאלות מנחות הבאות:</p> <p>לגבי תוצאות:</p> <p>? האם אכן מדובר בתוצאות ולא רק בתפוקות (כלומר בשינוי שיש לו משמעות)?</p> <p>? האם התוצאות נוגעות למנעד של רמות: תוצאות בנוגע לנושא עצמו בו התמקד התהליך, תוצאות ברמת הקבוצה הלומדת (למשל שיתופי פעולה בין המנהלים שיש להם אדוות מחוץ לתהליך עצמו), תוצאות ברמת המנהל כפרט (מה הוא מפיק מהתהליך לעבודתו בבית-ספר?)</p> <p>? האם התוצאות הן ריאליות (ברות השגה במסגרת תהליך הלמידה המסוים גם מבחינת ההיקף שלו), מאתגרות (שאפתניות מספיק כדי לשפר את</p>	25 דק'	העמקה בתוצאות שהושגו ובפעולות שקידמו אותן	2

**יחידה העוסקת בהערכת תהליכי המפקח ומנהליו - הצעה**

	<p>המצב ההתחלתי הקיים), דיפרנציאליות (מתאימות למגוון של מנהלים בקבוצה, כלומר עבור מנהלים שונים התוצאות יכולות להיות שונות מבחינת הותק, מתאימים להקשר האישי שלהם ולהקשר של בית ספרם)</p> <p>תהליכים:</p> <p>? האם הפעולות שהועלו, אכן מכוונות/הובילו לתוצאות הרצויות כפי שהוגדרו והאם הם דרך יעילה להשיג את התוצאות האלה? מה הזיקה בין הפעולות לבין התוצאות? האם הפעולות אכן מהוות תנאים חשובים כדי להשיג את התוצאות? האם יש להן פוטנציאל להשיג תוצאות רצויות נוספות שלא הועלו או לצמצם את התוצאות הבלתי רצויות?</p>			
<p>שקף 15 במצגת המצ"ב מומלץ ע"ג פדלט - התוצאות והפעולות יוצגו במהלך המליאה תו"כ עבודה</p>	<p>[מליאה, זוגות] קפיצה בזמן... (מה נרצה שיהיה כתוב בסוף השנה הבאה..?)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>מה התוצאות הרצויות לשנה הבאה? התוצאה יכולה להיות בכיוון המשכי להתקדמות שהייתה או בכיוון חדש לגבי התוצאות שלא הושגו עד כה</li> <li>מה הפעולות שיקדמו אותן?</li> </ul>	20 דק'	<b>"קפיצה בזמן"</b>	3
	<p>[מליאה] דין המבוסס על השאלות המנחות העוסקות בתוצאות ובתהליכים</p>	15 דק'	<b>דין</b>	4
	<p>[מליאה] סיכום התהליך והצעה לשאלה רפלקטיבית עבור המנהלים (תהליכים שהם מובילים בביה"ס שלהם)</p> <p>בעצם התנסינו במהלך הערכה דיאלוגית משתפת - המכוונת הן לתוצאות והן לתהליך הלמידה.</p> <p>מה התובנות שלכם בהקשר של תהליכי הלמידה והערכה שאתם מובילים בבית ספרכם?</p> <p>[כאן אפשר לכוון להערכת תהליכי הלמידה של מורים בבית הספר, להערכת תהליכי הלמידה של תלמידים בכיתה, עבודה עם ה"ספקים" שנבחרו בגפ"ן ועוד]</p>	10 דק'	<b>סיכום ואיסוף תובנות מהתהליך</b>	5

**לסיים - עבור המפקח/ת בהתבוננות על התהליך עם מנהלים:**

- ? האם התוצאות שהועלו ע" המנהלים תואמות לתוצאות שחשבת להשיג?
- ? ממה נובע הפער? (אם עלה)
- ? מה מתוך הדברים שעלו תיקחו להמשך לטווח קצר (לשנה זו), ולטווח ארוך יותר?
- ? את מי תרצו לשתף?
- ? תובנות נוספות מההתנסות עצמה?