



מדדי עובד מיטבי

חברת דירוג להדפסה ומילוי ידני

תוכן עניינים

- 1. מורה — 8 מדדים ●
- 2. מחנך/ת — 8 מדדים ●
- 3. מנהל/ת בית ספר — 6 מדדים ●
- 4. מנהיגות ביניים — 6 מדדים ●
- 5. עובד/ת מינהל — 6 מדדים ●
- 6. הנהלה בכירה / מטה — 8 מדדים ●

סולם הדירוג



דרגו את העובד/ת לפי תפקידו: 1 (לשיפור) עד 5 (מצטיין/ת).
בחרו 2 חוזקות (4-5) ונקודה אחת לשיפור (1-2) לשיחה.

מורה

מורה שמלמד/ת לא רק חומר – אלא רואה את התלמיד, מאמין/ה ביכולתו, ולא מוותר/ת.

1 דוגמה אישית למנהיגות וערכים

כבוד האדם, צדק חברתי וערכות הדדית – נאה דורש/ת ונאה מקיים/ת.

1

לשיפור

התנהלות שאינה תמיד תואמת את ערכי הרשת. נדרשת הקפדה משמעותית על דוגמה אישית מול תלמידים והצוות.

2

מתפתח

ערכי הרשת אינם תמיד באים לידי ביטוי בהתנהלות. לעיתים יש פער בין מה שדורש מהתלמידים לבין ההתנהגות שלו.

3

תקני

מקיים את הערכים הבסיסיים שמצופים ממורה ברשת. אינו פוגע באקלים הערכי אך אינו יוזם פעולה ערכית בעצמו.

4

גבוה

מקפיד על התנהלות ערכית עקבית ומשמש דוגמה אישית. מעלה דיונים ערכיים ומתערב באירועים רלוונטיים בכיתה.

5

מצטיין

מהווה דוגמה ערכית מעוררת השראה. מטמיע כבוד האדם, צדק חברתי וערכות הדדית בתלמידיו. נאה דורש ונאה מקיים, ומשמש דמות מנהיגות עבור תלמידים, הורים וצוות.

2 המורה כמנטור

רואה כל תלמיד/ה ומתווכח/ת ידע ומיומנויות באופן מותאם.

1

לשיפור

מעביר ידע ותופס את תפקידו ככזה שצריך להעביר את הידע לתלמידים. פחות מתאים הרואה לתלמיד הספציפי.

2

מתפתח

מעביר את החומר אך פחות מתאים אישית. רוב התלמידים עוקבים, חלק מתקשים ללא מענה מעמיק.

3

תקני

מנגיש את הידע באופן ברור ומותאם. מסביר באופן רגיל ועונה לשאלות.

4

גבוה

רואה תלמידים כיחידים, מתאים את ההוראה ומשתמש במגוון שיטות. תלמידים מרגישים נראים ומלווים וסקרניים באשר למידה.

5

מצטיין

מתווכח ידע ומיומנויות בדרך חדשנית, מעודד למידה עצמאית של התלמידים. מזהה צרכים ייחודיים ומתאים שיטות לימוד וקצב לכל תלמיד/ה.

3 תפיסה חינוכית מאוזנת

איוון בין גבולות ודרישות גבוהות לבין הכלה ורגישות.

1

לשיפור

חוסר איוון משמעותי. או אוירה מתירנית מדי או נוקשה מדי. תלמידים מתקשים להתמצא.

2

מתפתח

נוטה לקצה אחד - או יותר מדי דרישות ללא הכלה, או יותר מדי הכלה ללא דרישות.

3

תקני

יש גבולות וציפיות, גם רגישות, אך לא תמיד באיוון מיטבי. לעיתים נוטה להציב סטנדרטים ולא להכיל / לעיתים מכיל יותר מדי.

4

גבוה

מציב גבולות וסטנדרט גבוה, ובו זמנית רגיש לצרכים רגשיים.

5

מצטיין

מאזן באופן מושלם בין דרישות גבוהות וגבולות ברורים לבין הכלה ורגישות. התלמידים מרגישים בטוחים להתנסות וברור להם מה הציפיות של המורה מהם.

4 מיומנויות דיגיטליות

יצירת תוכן מותאם, אוריינות בינה מלאכותית, אתיקה ובטיחות דיגיטלית.

1

לשיפור

התנגדות או חוסר מיומנות בכלים דיגיטליים בסיסיים. לא משלב טכנולוגיה בהוראה.

2

מתפתח

משתמש בכלים דיגיטליים מינימליים. נמנע משילוב טכנולוגיה חדשה.

3

תקני

משתמש בכלים דיגיטליים בסיסיים בהוראה. מודע לסוגיות אתיקה אך ממעט לעסוק בהן בכיתה.

4

גבוה

שולט בכלים דיגיטליים עיקריים, משתמש בהם באופן עקבי בהוראה, מקיים שיח על אתיקה דיגיטלית עם התלמידים.

5

מצטיין

יוצר תוכן מותאם לתלמידים, משלב בינה מלאכותית בדרך מושכלת, מקפיד על אתיקה ובטיחות דיגיטלית, ומחנך את התלמידים לאלה. מוביל טכנולוגית בקרב הצוות ובקיא בכלים המעודכנים ביותר.

5 גמישות ו-Learning LifeLong (LLL)

פתוח/ה למשוב, מתחדש/ת בכלים פדגוגיים לאורך השנים.

1

לשיפור

עמידה בשיטה הקיימת. רתיעה משינוי וממשוב. כמעט אין למידה חדשה.

2

מתפתח

למידה מוגבלת בעיקר לדרישות פורמליות. מתקשה לקבל משוב ולשנות.

3

תקני

לומד/ת כשנדרש. מקבל/ת משוב ומכיר/ה בו, עם ישום חלקי.

4

גבוה

לומד/ת באופן עקבי במסגרות פורמליות ובלתי-פורמליות. מקבל/ת משוב ומשתפר בעקבותיו.

5

מצטיין

פועל באופן יזום ללמוד ולהתפתח. מבקש/ת משוב ומיישם/ת אותו. מתחדש בכלים פדגוגיים לאורך השנים.

6 עבודת צוות ושותפות

6

משתף/ת, יוזמת/ת חומרים פדגוגיים, מתייעצ/ת ותורם/ת לאקלים.

1

לשיפור

עבודה עצמית בלבד. אינו תורם לאקלים הצוותי, לעיתים אף פוגע בו.

2

מתפתח

עובד בעיקר לבד. מסתייג משיתוף חומרים או יוזמות.

3

תקני

עובד בצוות כשנדרש. משתף חומרים בסיסיים.

4

גבוה

שותף פעיל בצוות, משתף חומרים ומתייעץ באופן עקבי. תורם לאווירה.

5

מצטיין

פועל ביחד עם הצוות להשגת מטרות משותפות. משתף יוזמות וחומרים פדגוגיים, מתייעץ ותורם לאקלים החיובי בבית הספר.

7 יזמות, חדשנות והסתגלות

7

מחפש/ת דרכים חדשות ללמידה משמעותית ומוביל/ה שיפור מתמיד.

1

לשיפור

התנגדות לשינויים וליוזמות חדשות. מעדיף לעבוד באופן הקבוע ללא חידושים.

2

מתפתח

זהיר בנוגע לשינויים. נוטה לדבוק במוכר ובידוע.

3

תקני

מקבל יוזמות חיצוניות באופן חיובי. מסתגל לשינויים כשנדרש.

4

גבוה

מקדם יוזמות בכיתה ובמקצוע. מסתגל לשינויים יחסית מהר.

5

מצטיין

פועל מתוך יזמה, מחפש דרכים חדשות ללמידה משמעותית ומוביל שיפור מתמיד. מגלה גמישות ויצירתיות להתמודד עם שינויים בעולם חינוכי משתנה.

8 ניהול עצמי

8

עומד/ת במשימות בזמן, ניהול זמן, תכנון קדימה.

1

לשיפור

קושי משמעותי בעמידה בזמנים. אין תכנון מקדים. נדרשת הכוונה צמודה.

2

מתפתח

לעיתים מאחר/ת במשימות. נדרשות תזכורות. תכנון הזמן חלקי.

3

תקני

עומד/ת בזמנים סבירים. מתכנן/ת את היום הנוכחי.

4

גבוה

מסיים/ת משימות בזמן ברוב המקרים. מתכנן/ת את הזמן וצופה משימות קדימה.

5

מצטיין

עומד/ת במשימות בזמן, יודע/ת לנהל את הזמן שלו/ה, מתכנן/ת קדימה את המשימות.

מחנרת

מחנרת שאחראית על שלומות התלמידים — לימודית, רגשית, חברתית וערכית.

1 טיפוח ערכיות ודוגמה אישית

כבוד האדם, צדק חברתי, ערבות הדדית — מטפחת ערכיות בכיתה.

1 לשיפור

ערכים פחות באים לידי ביטוי בהתנהלות. דרושה הקפדה מיוחדת.

2 מתפתח

לא תמיד מתערב באירועים ערכיים. הערכים פחות נכחים בשיעורי החינוך.

3 תקני

עוסק בערכים כשנדרש. הצוות והכיתה תופסים אותו כעקבי.

4 גבוה

מעלה ערכים בשיעורי חינוך וביומיום. מתערב באירועים משמעותיים. מהווה דוגמה אישית לערכים.

5 מצטיין

מטפח באופן עקבי כבוד האדם, צדק חברתי וערבות הדדית. מתערב באירועים ערכיים ומוביל שיח ערכי בכיתה. מהווה מודל לחיקוי.

2 אחריות כוללת על שלומות התלמידים

אחראית על מסלול הילד — לימודית, רגשית, חברתית, יומיום שלם.

1 לשיפור

התמקדות כמעט בלעדית בהיבט הלימודי. שלומות התלמידים אינה דאגה מובהקת.

2 מתפתח

מעקב פורמלי בלבד. מצוקות שאינן אקדמיות עלולות להיות מאוחרות.

3 תקני

מקפיד על המעקב הלימודי. מודע למצב הרגש-חברתי בכלל הכיתה.

4 גבוה

מקפיד על מעקב אחרי תלמידים בכל ההיבטים. שיחות אישיות עקביות.

5 מצטיין

אחראי על מסלולו של כל תלמיד — לימודית, רגשית, חברתית. מאתר מצוקות מוקדם, מפעיל גורמים מקצועיים בזמן ומבצע ביקורי בית כשנדרש.

3 הכרת התלמיד ואמונה ביכולתו

יודעת/מה מפריע ומה מקדם. רואה את הילד באמת ומאמין/ה ביכולתו.

1 לשיפור

רואה תלמידים בעיקר דרך הציון. מתקשה להאמין ביכולת חלק מהתלמידים ונוטה "לצבוע" תלמידים בצבע מסוים.

2 מתפתח

היכרות שטחית עם רוב התלמידים. לא תמיד מאמין ביכולת של התלמידים ולעיתים מוותר לתלמידים.

3 תקני

מכיר את התלמידים ברמה בסיסית. מאמין ביכולת רובם.

4 גבוה

מכיר את התלמידים אישית. מאמין ביכולתם ומתאים את גישתו לאופי התלמיד/ה.

5 מצטיין

יודע מה מפריע ומה מקדם כל תלמיד. רואה את הילד באמת ומאמין ביכולתו גם כשהוא לא. לא מוותר על אף תלמיד/ה.

4 דאגה לחוסן רגשי וניהול עצמי

מציידת את התלמידים בכלי התמודדות, לא רק מגן/ה עליהם.

1 לשיפור

מסגרת לא יציבה. כלי התמודדות אינם חלק מההוראה.

2 מתפתח

מסגרת בסיסית. כלים נמסרים לתלמידים פחות במודע.

3 תקני

יוצר מסגרת יציבה אך לא תמיד מלמד את הכלים באופן מפורש.

4 גבוה

מלמד כלים מעשיים לניהול עצמי וחוסן רגשי ומפעיל אותם בכיתה. מקפיד על רוטינות מפתחות מיומנויות אלו.

5 מצטיין

מצייד את התלמידים בכלי התמודדות, ניהול זמן, ויסות עצמי. בונה רוטינות יציבות בכיתה. מזהה תלמידים בקושי רגשי ויודע מתי להפנות.

5 הקניית מיומנויות לחיים

מיומנויות קוגניטיביות, חברתיות ורגשיות לעולם המשתנה.

1 לשיפור

התמקדות כמעט בלעדית בתכנים, ללא עיסוק במיומנויות.

2 מתפתח

מעט עיסוק במיומנויות מעבר לחומר הלימודי.

3 תקני

עוסק במיומנויות לחיים כשעולה הזדמנות.

4 גבוה

מקדיש זמן ועיסוק במיומנויות לחיים. מעלה אותן באופן מפורש.

5 מצטיין

מלמד באופן שיטתי מיומנויות קוגניטיביות, חברתיות ורגשיות. מתאים את התכנים לעולם המשתנה.

6 הכיתה כקהילה — פנים והחוץ

בונה גיבוש פנימי וקשר רציף עם הורים והקהילה הסובבת.

1 לשיפור

מתפקד באופן כיתתי בלבד ללא ממד קהילתי. קשר עם הורים בעיקר בפניות שלהם.

2 מתפתח

גיבוש חלקי בכיתה. קשר עם הורים מתפקד אך לא יזום.

3 תקני

יש גיבוש בסיסי בכיתה. קשר עם הורים תקין.

4 גבוה

מקדם פעילויות גיבוש ומתחזק קשר טוב עם הורים.

5 מצטיין

בונה במכוון גיבוש פנימי. קשר רציף ואיכותי עם הורי הכיתה ועם הקהילה הסובבת. הכיתה מתפקדת כקהילה אמיתית.

7 עבודת צוות

פועל/ת להשגת מטרות משותפות עם הצוות, מסייע/ת לקולגות.

1

לשיפור

מתקשה לעבוד בצוות. ממעטה לסייע לקולגות, או פוגע/ת באווירה הצוותית.

2

מתפתח

מעורבות חלקית בצוות. הסייע לקולגות מצומצם או רק במצבים ספציפיים. לעיתים תורם/ת פחות לאווירה.

3

תקני

משתתפת בצוות כשנדרש ועומדת במחויבויות הקבועות. מסייע/ת לקולגות כשפונים אליה.

4

גבוה

שותפה פעילה בצוות באופן עקבי, תורמת להשגת היעדים המשותפים ומסייע/ת לקולגות באופן יזום.

5

מצטיין

פועל/ת באופן אקטיבי להשגת מטרות משותפות, גורם לחברי צוות נוספים להצטרף למשימה, מסייע/ת לאווירה החיובית בצוות ומסייע/ת לקולגות.

8 ניהול עצמי

עומד/ת במשימות בזמן, ניהול זמן, תכנון קדימה.

1

לשיפור

קושי משמעותי בעמידה בזמנים. אין תכנון מקדים. נדרשת הכוונה צמודה.

2

מתפתח

לעיתים מאחר/ת במשימות. נדרשות תזכורות. תכנון הזמן חלקי.

3

תקני

עומדת בזמנים סבירים. מתכננת את היום הנוכחי.

4

גבוה

מסיימת משימות בזמן ברוב המקרים. מתכננת את הזמן וצופה משימות קדימה.

5

מצטיין

עומדת במשימות בזמן, יודעת לנהל את הזמן שלו/ה, מתכננת קדימה את המשימות.

מנהלת בית ספר מנהלה/ה שמחזיקה/ה ביחד שלוש שכבות: חזון אסטרטגי, ניהול ארגוני, ודמות אנושית בשטח.

1 טיפוח ערכיות בצוות ובתלמידים

מטפח/ת אקלים ערכי שמשפיע על כל הצוות וכל התלמידים.

<p>1 לשיפור הערכים פחות נוכחים בהתנהלות הניהולית.</p>	<p>2 מתפתח עיסוק בערכים מצומצם, בעיקר תגובתי.</p>	<p>3 תקני ערכים באים לידי ביטוי באירועים מיוחדים. שיח ערכי עם הצוות מדי תקופה.</p>	<p>4 גבוה מקדם פעולות ערכיות שיטתיות. הצוות מעלה את הנושא בשיח.</p>	<p>5 מצטיין יוצר אקלים ערכי בכל בית הספר. כבוד האדם, צדק חברתי וערבות הדדית באים לידי ביטוי באופן בולט. הנושא הערכי דומיננטי בשיח עם הצוות והתלמידים.</p>
--	--	---	--	--

2 תחושת אחריות כוללת

אחריות כלפי הצוות והתלמידים – שלמות, התקדמות, הצלחה.

<p>1 לשיפור אחריות מינימלית, פורמלית בלבד. מתקשה לחרוג מהגדרת תפקיד. נוטה להאשים גורמים חיצוניים באירועים שליליים.</p>	<p>2 מתפתח מתמקד בשגרות ניהוליות. לא חותר לפתרון בעיות מורכבות או למידה מטעויות או אתגרים.</p>	<p>3 תקני אחריות בסיסית לצרכי התלמידים והצוות. לעיתים לוקח אחריות על אירועים חריגים ולעיתים מאשים אחרים.</p>	<p>4 גבוה אחריות נוכחת על הצוות והתלמידים. נוכחות בשטח עקבית. לוקח אחריות ולומד מטעויות.</p>	<p>5 מצטיין לוקח אחריות אישית על שלמות הצוות והתלמידים – התקדמותם, הצלחתם, רווחתם. נוכח בשטח ומחויב לכל המעגלים. לוקח אחריות אישית גם על אירועים שליליים וחושב/ת תמיד איך יכול לעשות את הדברים טוב יותר.</p>
---	---	---	---	---

3 ניהול וטיפוח ההון האנושי

מאציל/ה סמכויות, מצמיח/ה אנשים, מטפח/ת מנהיגות ביניים.

<p>1 לשיפור עושה הכל בעצמו. הצוות לא חש פיתוח מקצועי.</p>	<p>2 מתפתח מאציל מעט. הצוות מרגיש פחות מטופח.</p>	<p>3 תקני מאציל בעיקר משימות. פיתוח צוות בצורה לא מוסדרת ושיטתית.</p>	<p>4 גבוה מאציל סמכויות לעיתים. מפתח את הצוות באופן עקבי.</p>	<p>5 מצטיין מאציל סמכויות, מצמיח אנשים ומטפח מנהיגות ביניים. הצוות מרגיש מוערך ומתפתח. שיחות פיתוח שיטתיות.</p>
--	--	--	--	--

4 דוגמה אישית ויושרה

מתנהג/ת באופן שתואם לציפיות שמציב/ה לצוות. אומץ ערכי.

<p>1 לשיפור פערים משמעותיים בין מה שדורש לבין מה שמקיים.</p>	<p>2 מתפתח לעיתים פערים בין הדרישות מהצוות לבין ההתנהלות האישית.</p>	<p>3 תקני דוגמה אישית עקבית בנושאי מפתח.</p>	<p>4 גבוה יושר ועקביות בהתנהלות. דוגמה אישית והשראה עבור הצוות.</p>	<p>5 מצטיין מתנהג באופן שתואם לציפיות שמציב לצוות. אומץ ערכי, יושר, ועמידה איטנה גם בלחץ. הצוות לומד ממנו "איך להיות". מהווה דמות להשראה עבור הצוות.</p>
---	---	---	--	---

5 ניהול קונפליקטים

לא נמלט/ת מקונפליקטים. מגבה את הצוות תוך הצבת גבולות.

<p>1 לשיפור נמנע מקונפליקטים. הצוות מרגיש שאין גיבוי. או שהצוות מרגיש שמתעמרים בו וכל דבר קטן הופך לקונפליקט אגרסיבי ללא הקשבה.</p>	<p>2 מתפתח דוחה התמודדות עם קונפליקטים. הצוות לא תמיד מרגיש מגובה. / הצוות מרגיש תוקפנות מצידו/ה בעת קונפליקטים.</p>	<p>3 תקני מתמודד עם קונפליקטים כשעולים. לעיתים נוקט בגישה הימנעותית.</p>	<p>4 גבוה מנהל קונפליקטים באופן בריא. מגבה את הצוות ומצליח/ה לשמור על קור רוח ברוב הסיטואציות.</p>	<p>5 מצטיין לא נמלט מקונפליקטים. מתעמת בכבוד, מגבה את הצוות תוך הצבת גבולות, שומר על קור רוח בלחץ.</p>
--	---	---	---	---

6 חזון וחשיבה אסטרטגית

תמונת עתיד ברורה ויכולת לתרגם אותה לתוכניות עבודה.

<p>1 לשיפור ניהול ללא חזון מובהק. החלטות בעיקר תגובתיות.</p>	<p>2 מתפתח חזון כללי, לא מנחה את הפעולה – בעיקר תגובתי. קובע את החזון בעצמו ללא שיתוף הצוות.</p>	<p>3 תקני חזון קיים אך לא תמיד מתרגם אותו לפעולה.</p>	<p>4 גבוה חזון ברור, מקדיש זמן לחשיבה אסטרטגית ולתוכניות עבודה ומתמיד בחזון למרות הקשיים.</p>	<p>5 מצטיין מצפן חינוכי וחזון אסטרטגי ברורים. מתרגם חזון לתוכניות עבודה ומקבל החלטות שמתאימות לחזון גם כשנוכח לסטות. משתף את הצוות בעיצוב החזון והצוות מרגיש שותף לגמרי למטרות ורתום להוצאת החזון אל הפועל.</p>
---	---	--	--	--

מנהיגות ביניים רכזת/שמתרגמת/חזון לתוכניות עבודה בשטח ומחברת/בין הנהלה לצוות.

1 ניהול סדירויות ושגרות

עמוד שדרה יום-יומי: ישיבות, מטלות, מעקבים, נתונים.

1 לשיפור

חוסר עקביות בסדירויות. משימות נופלות בין הכיסאות.

2 מתפתח

סדירויות מתקיימות אך לא תמיד שלמות.

3 תקני

סדירויות בסיסיות פעילות.

4 גבוה

מחזיקה את היום יום על ידי סדירויות עקביות, רוב המשימות נסגרות בזמן.

5 מצטיין

יוזם סדר וארגון ומחזיק את העמוד שדרה היום-יומי — ישיבות, מטלות, מעקבים, נתונים. כולם יודעים מה, מתי, איך.

2 ראייה מערכתית ותכלול

רואה איך החלטה אחת משפיעה על אחרות. סוגר/ת קצוות.

1 לשיפור

ראייה מצומצמת לתחום הצר עליו אחראי. מוכן לפגוע באחרים במערכת לטובת תפקידו.

2 מתפתח

לעיתים מתקשה לראות מעבר לתחומו.

3 תקני

ראייה מערכתית בסיסית.

4 גבוה

מבין את המערכת ויודע לקשר בין צוותים שונים.

5 מצטיין

רואה איך כל החלטה משפיעה על אחרות, סוגר קצוות. מקשר בין החלטות בצוותים שונים. יודע לייצג את המערכת הרחבה אל מול הצוות.

3 בניית צוות והנחיית מורים

מכיר/ה כל חבר/ת צוות, מנחה/ה מורים ומחנכים. מטפח/ת אמון ופיתוח.

1 לשיפור

לא מטפח את הצוות באופן אישי או קבוצתי.

2 מתפתח

היכרות מוגבלת עם חברי הצוות השונים. הנחיה מצומצמת, לא מעביר סדירות קבועה לצוות ולא פועל לטובת ההיכרות והעבודה המשותפת של חברי הצוות.

3 תקני

היכרות בסיסית עם הצוות. הנחיה לפי הצורך, מעביר ישיבות בסיסיות.

4 גבוה

מכיר את חברי הצוות ומצליח לייצר עבודה טובה ביניהם. מייצר אווירה טובה בצוות והיכרות הדדית בין חברי הצוות.

5 מצטיין

מכיר כל חבר צוות אישית, יוזם הנחייה של אנשי צוות, מטפח אמון ופיתוח אישי. מצליח לבנות עבודת צוות ותלות הדדית בין חברי הצוות ולחבר אותם סביב משימה ומטרות משותפות. פועל להיכרות הדדית וגיבוש בין חברי הצוות.

4 דוגמה אישית וערכיות

הצוות לומד ממך איך להיות. ערכים בהתנהלות יומיומית.

1 לשיפור

פועל בניגוד לערכים הרשתיים.

2 מתפתח

פערים מסוימים בין הדרשות לבין ההתנהלות.

3 תקני

דוגמה אישית בנושאי מפתח.

4 גבוה

דוגמה אישית עקבית. הצוות מכבד את הערכיות.

5 מצטיין

הצוות לומד ממך איך להיות. ערכים בהתנהלות יומיומית, אומץ ערכי בעת הצורך.

5 גישור בין הנהלה לשטח

מתרגמת/מדיניות לפעולה. מעלה אילוצים מהשטח.

1 לשיפור

גישור לא יעיל. אחד הצדדים פחות מיוצג.

2 מתפתח

לעיתים נוטה לצד אחד יותר מדי.

3 תקני

גישור בנושאים מרכזיים בין השטח להנהלה.

4 גבוה

גישור עקבי. מעלה אילוצים מהשטח להנהלה. מייצג את הצוות בהנהלה ואת ההנהלה בצוות בכבוד.

5 מצטיין

מתרגם מדיניות לפעולה. מעלה אילוצים מהשטח להנהלה. מייצג את הצוות בהנהלה ואת ההנהלה בצוות בכבוד.

6 יוזמה ופתרון בעיות

מזהה צרכים, מגיע/ה עם פתרונות ומנהל/ת קונפליקטים. ראש גדול.

1 לשיפור

לא יוזם. דורש הנחיה צמודה.

2 מתפתח

ממתין להוראות לפני שפועל. פותר בעיות בעיקר כשמכוונים. חושש מפעולה או יוזמה עצמאית.

3 תקני

יוזם בעת הצורך. פותר בעיות שגרתיות.

4 גבוה

פותר בעיות יוזם פתרונות.

5 מצטיין

מזהה צרכים, מגיע עם פתרונות ומנהל קונפליקטים. ראש גדול בלי לחכות לאישור.

עובד/ת מינהל עובד/ת מינהל שלא רק מבצע/ת — אלא נושא/ת את הזהות הארגונית של בית הספר.

1 אחריות, חריצות ומסירות

מטלות נסגרות בזמן ובאיכות. עומד/ת מאחורי איכות העבודה.

1 לשיפור חסר אחריות מתפשט. משימות נופלות באופן עקבי.	2 מתפתח לעיתים משימות נופלות. נדרשות תזכורות. לעיתים משימות לא מבוצעות כראוי.	3 תקני אחריות תקינה. רוב המשימות נסגרות בצורה מספקת.	4 גבוה מטלות נסגרות בזמן ובאיכות גבוהה.	5 מצטיין מטלות נסגרות בזמן ובאיכות. עומד מאחורי איכות העבודה. מתעדף בחוכמה. מעלה את הסטנדרטים הארגוניים בעבודתו עבור אחרים.
--	---	--	---	---

2 יחסי אנוש ותקשורת מקדמת

נעימה, מקצועית, מכבד/ת — עם מורים, הורים ותלמידים.

1 לשיפור יחסי אנוש לא תקינים. תלונות חוזרות.	2 מתפתח לעיתים יחס פחות מכבד. נדרש שיפור בתקשורת.	3 תקני יחסי אנוש תקינים. נעים לפנייה.	4 גבוה יחסי אנוש טובים עם גורמים רבים בבית הספר.	5 מצטיין נעים, מקצועי, מכבד — עם מורים, הורים ותלמידים. "הפנים של בית הספר".
--	---	---	--	--

3 ראש גדול ויוזמה

רואה מה צריך, פועל/ת לפני שיבקשו, מעבר להגדרת התפקיד.

1 לשיפור לא יוזם. דורש הנחיה צמודה.	2 מתפתח בעיקר מבצע מה שמתבקש.	3 תקני יוזם בעת הצורך.	4 גבוה יוזם ופועל לפתרון בעיות.	5 מצטיין רואה מה צריך, פועל לפני שיבקשו, לוקח אחריות מעבר להגדרת התפקיד.
---	---	--	---	--

4 מקצועיות בביצוע

שליטה במערכות, סדר, תכנון, איכות גם בעומס.

1 לשיפור שגיאות חוזרות. נדרשת הכוונה משמעותית.	2 מתפתח לעיתים שגיאות. נדרש שיפור.	3 תקני מקצועיות תקינה.	4 גבוה מקצועיות גבוהה ושליטה במערכות.	5 מצטיין שליטה במערכות, סדר, תכנון, איכות גם בעומס.
--	--	--	---	---

5 שייכות וזהות

רואה בבית הספר "בית". שותף/ה בעשייה החינוכית, לא צופה.

1 לשיפור ניתוק מהעשייה החינוכית.	2 מתפתח שייכות פורמלית בלבד.	3 תקני שייכות בסיסית.	4 גבוה שייכות גבוהה. השתתפות פעילה באירועים.	5 מצטיין רואה בבית הספר "בית". שותף בעשייה החינוכית, לא צופה מהצד.
--	--	---	--	--

6 שיתוף פעולה ועבודת צוות

מסייע/ת לקולגות, חולק/ת ידע, מתאם/ת עם המורים.

1 לשיפור לא משתף פעולה. תקשורת קשה עם הצוות.	2 מתפתח עבודה בעיקר לבד. שיתוף פעולה מצומצם.	3 תקני שיתוף פעולה בסיסי.	4 גבוה שיתוף פעולה עקבי עם קולגות.	5 מצטיין מסייע לקולגות, חולק ידע, מתאם עם המורים והצוות החינוכי.
--	--	---	--	--

הנהלה בכירה / מטה דמות הנהלה בכירה במטה רשת אורט — אחריות מערכתית רחבה, ראייה אסטרטגית והובלה

1 מקצועיות ודיוק בביצוע

ביצוע מדויק, איכותי, סמכות מקצועית בתחום.

1 לשיפור

קושי בביצוע מקצועי מדויק. שגיאות חוזרות. נדרש מעקב ובקרה צמודים.

2 מתפתח

לעיתים חוסר דיוק או שגיאות. נדרש שיפור באיכות הביצוע ובחתימה המקצועית.

3 תקני

ביצוע מקצועי תקני. עמידה בסטנדרטים המצופים. אין חשש לאיכות התוצרים השוטפים.

4 גבוה

מקצועיות עקבית וביצוע מדויק של המשימות. עומדת בסטנדרטים הגבוהים שמציבה/ לעצמה ומציב סטנדרט גבוה לטביבה.

5 מצטיין

מקצועיות גבוהה ביותר. ביצוע מדויק, שיטתי ובאיכות יוצאת דופן גם בעומס. נחשבת סמכות מקצועית בתחום ומציבה/ סטנדרט גבוה לטביבה. קורא, לומד ומעודכן בחדשנות העדכנית ביותר בתחום.

2 ראייה מערכתית והבנת השפעה רחבת

שוקלת/ השלכות רחבות, מכירה/ את התוכנית האסטרטגית של אורט.

1 לשיפור

ראייה מצומצמת. מתקשה לחבר בין החלטות בתחומה/ לבין השפעות על המערכת. רוצה ליווי מערכתי.

2 מתפתח

לעיתים מתקשה לראות מעבר לתחום שלה. החלטות מקומיות עלולות ליצור השלכות לא צפויות בתחומים אחרים.

3 תקני

ראייה מערכתית בסיסית. החלטות מבוססות בעיקר על תחום האחריות, עם מודעות להקשר הרחב כשהוא בולט.

4 גבוה

ראייה מערכתית עקבית. שוקלת/ השלכות רחבות במרבית החלטות ומתאם/ עם הגופים המושפעים. מכיר את התוכנית האסטרטגית של אורט ופועל לקדם אותה בתחום.

5 מצטיין

ראייה מערכתית רחבה ועמוקה. שוקלת/ תמיד את ההשלכות הרחבות לפני קבלת החלטה. מנהיגה שינויים מתוך הבנה של כלל המעגלים — בתי ספר, צוותים, שותפים, ארגון. מכיר את התוכנית האסטרטגית של אורט ופועל לקדם אותה בתחום, תוך הפצתה ושיתופי פעולה עם אחרים לצורך הגשמתה.

3 יוזמה והובלת תהליכי שיפור

מזהה הזדמנויות לחדשנות, מניעה/ את הארגון קדימה.

1 לשיפור

לא יוזמת/ מבצעת את התפקיד הקיים ללא הובלת שיפור או שינוי.

2 מתפתח

יוזמה מצומצמת. בעיקר מקבלת/ ומיישם/ יוזמות חיצוניות.

3 תקני

מקדם/ שיפורים כשנדרש. שותף/ משמעותית בתהליכים שיוזמים אחרים.

4 גבוה

יוזמת/ תהליכי שיפור באופן עקבי. מובילה/ פרויקטים עד סיומם.

5 מצטיין

יוזמת/ ומובילה/ תהליכי שינוי ושיפור באופן עצמאי. מזהה הזדמנויות לחדשנות ופועלת/ להן. מניעה/ את הארגון קדימה ומתפקדת/ כסוכן/ שינוי.

4 חיבור לשטח והבנת הצרכים

ביקורים בבתי ספר, שיח עם מנהלים, תרגום צרכים למדיניות.

1 לשיפור

ניתוק מהשטח. החלטות מתקבלות ללא הבנה מספקת של המציאות בבתי הספר.

2 מתפתח

חיבור חלקי. הצרכים מגיעים בעיקר דרך דיווחים פורמליים ופחות דרך מגע ישיר.

3 תקני

חיבור בסיסי לשטח. מודעת/ לעיקרי הצרכים העולים מהמערכת.

4 גבוה

חיבור שיטתי לשטח. ביקורים סדירים, האזנה לצרכים והעברתם להחלטות.

5 מצטיין

מחוברת/ לשטח באופן עמוק ושיטתי. מבקרת/ בבתי הספר באופן קבוע, מקיימת שיח עם מנהלים וצוותים, מבין/ לעומק את הצרכים והאתגרים. מתרגמת/ זאת למדיניות מותאמת.

5 עבודת צוות ושיתופי פעולה עם ממשקים

בונה גשרים, פותחת/ ערוצי תקשורת, תורמת/ ל-ORT. ONE.

1 לשיפור

קושי בשיתוף פעולה. עבודה באיזולציה או מתחים גלויים עם ממשקים חשובים.

2 מתפתח

שיתוף פעולה חלקי. לעיתים פעולה לבד או מתחים שאינם מטופלים.

3 תקני

שיתוף פעולה תקני עם הממשקים הקרובים. ממשקים נוספים מתופעלים לפי הצורך.

4 גבוה

שיתוף פעולה עקבי עם הממשקים המרכזיים. תורמת/ לאקלים פתיחות ושותפות.

5 מצטיין

בונה שיתופי פעולה אפקטיביים עם כל הממשקים — פנים ארגוניים וחוץ ארגוניים. גשרים בין יחידות, פותחת/ ערוצי תקשורת ותורמת/ לאקלים של אמון ופתיחות. תורמת/ לקידום ORT. ONE

6 ראייה אסטרטגית ותרגום מטרות לתכנית פעולה

תרגום התוכנית האסטרטגית של אורט ליעדים ניתנים למדידה.

1

לשיפור

התנהלות תגובתית בלבד. אין ראייה אסטרטגית. החלטות לפי הדחוף ולא לפי החשוב. לא יודע להגדיר האם השיג את יעדיו או לא.

2

מתפתח

התמקדות בעיקר בתפעול שוטף. החשיבה האסטרטגית מצומצמת או תגובתית.

3

תקני

ראייה אסטרטגית בסיסית. תרגום חלקי של מטרות לתכניות פעולה. חלק מהיעדים פחות מוגדרים.

4

גבוה

ראייה אסטרטגית עקבית. מקדישה זמן לחשיבה אסטרטגית ולתרגום מטרות לפעולה. בונה תכניות עבודה ופועל להוציא אותן לפועל.

5

מצטיין

ראייה אסטרטגית ברורה ועמוקה. מתרגמת את התוכנית האסטרטגית של אורט לתכניות עבודה מובנות, ניתנות למדידה ולהשגה. מתאמת מטרות ארגוניות ליעדים שנתיים וטקטיים. פועל להגשמת תוכנית העבודה ועוקב אחרי ביצועה ומדדי ההצלחה שלה.

7 ניהול, סדר, תיעודף ומעקב משימות

תיעודף חכם, מערכות מעקב שיטתיות, תוצאות בזמן.

1

לשיפור

קושי ניהולי משמעותי. חוסר סדר ותיעודף. משימות רבות לא מסתיימות או מתעכבות.

2

מתפתח

ניהול חלקי. לעיתים תיעודף לא ברור או משימות נופלות בין הכיסאות. נדרש מעקב חיצוני.

3

תקני

ניהול תקני. רוב המשימות מסתיימות בזמן. תיעודף סביר.

4

גבוה

ניהול מסודר ועקבי. תיעודף הגיוני. רוב המשימות מסתיימות בזמן וכמתוכנן.

5

מצטיין

מנהלת באופן יעיל ומסודר ביותר. מתעדף/ת בחוכמה, מבחין/ת בין דחוף לחשוב. מערכות מעקב שיטתיות. תוצאות בזמן ובאיכות. הצוות יודע מה לעשות ומתי.

8 תקשורת בין-אישית, הובלה ויצירת אמון

בונה אמון עמוק, מובילה/ה מתוך השפעה, מושך/ת ושומר/ת על עובדים איכותיים.

1

לשיפור

קושי בתקשורת. אמון מוגבל עם הצוות והממשקים. השפעה מצומצמת. אנשים עוזבים וחדשים לא רוצים לעבוד בצוות המנהל תחתיו.

2

מתפתח

לעיתים אתגרים בתקשורת. בניית אמון לא תמיד מצליחה. הובלה דורשת חיזוק. יש עובדים שעוזבים את המחלקה / מינהל ואנשים איכותיים לא רוצים לעבוד בצוות המנהל תחתיו.

3

תקני

תקשורת תקנית. אמון בסיסי עם הצוות הקרוב. הובלה לפי הסמכות הפורמלית.

4

גבוה

תקשורת בין-אישית טובה. בונה אמון והובלה מקובלת על הצוות. מייצר שיתופי פעולה בין חברי הצוות.

5

מצטיין

תקשורת בין-אישית מעולה. בונה אמון עמוק עם הצוות ובין חברי הצוות ועם ממשקים. מובילה/ה מתוך השפעה ולא רק מתוך סמכות. אנשים פונים אליו/ה לעצה ולהתייעצות. אנשים רוצים לעבוד בצוות שלו ומצליח למשוך עובדים טובים ולשמר עובדים קיימים.