



מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
אגף א' חינוך על יסודי

רפורמת עוז לתמורה

פדגוגיה, ארגון וניהול

מדריך לעבודת המנהל והמורה
("תלקיט")

גרסה ב'

שנה"ל תשע"ג



הכוונה והוספת הארות והערות - יפה פס, מנהלת אגף א' חינוך על יסודי

ניהול ועריכה סופית - מירי ונד, מנהלת גף מוסדות חינוך באגף א' חינוך על יסודי

הוספת תכנים, עדכון ושיכתוב התלקיט - סימה עובדיה-פורצנל, ממונה על הפדגוגיה של עוז לתמורה, אגף א' חינוך על יסודי

**קריאה ביקורתית – אורית ריזל, יועצת למינהל כלכלה ותפקידים
נורית ולנסי, יו"ר המחלקה הפרופסיונאלית, ארגון המורים**

המסמך כתוב בלשון זכר אך מכוון לשני המינים



תוכן עניינים

5	פת"ח
6 - 29	א. עיקרי הרפורמה
6	1. תחולת ההסכם
6	2. תקופת ההסכם
6	3. פריסת הרפורמה
7-9	4. יישום הרפורמה בין השנים תשע"ב-תשע"ה
	א. הצטרפות בתי ספר לרפורמה
	ב. הצטרפות עובדי הוראה לרפורמה
9-13	5. מבנה שבוע העבודה של מורה ברפורמה ביישום מלא
	א. מבנה שבוע העבודה
	ב. הרכב 40 שעות העבודה
	ג. היקף העסקה
	ד. מורים העובדים במשרות חלקיות
	ה. שעון נוכחות
13-20	6. שינויים בשכר המורים ותוספות שכר
	א. תוספת עוז לתמורה
	ב. שינויים בשכר ובתנאי העסקה לכלל עובדי המגזר הציבורי
	ג. גמולים למורים בעלי תפקידים
	ד. מינימום שעות פרונטאליות בפועל לבעלי תפקידים
	ה. קידום מקצועי (גמול)
	ו. קורסי מפמ"ר ופיתוח מקצועי אחר שאינו במסגרת שעות תומכות הוראה
21	7. הערכת מורים
21-23	8. תגמול עובדי הוראה בגין השגי בית-הספר
24	9. מבנה שבוע העבודה של מנהלי בתי-ספר ברפורמה
	א. שבוע העבודה
	ב. היקף העסקה
25-27	10. יישום חלקי של הרפורמה
	א. מבנה שבוע העבודה
	ב. ביצוע שעות הכנה לבגרות ושעות חינוך
	ג. היקף העסקה
	ד. מבנה שבוע העבודה של מנהל בית-הספר
	ה. היקף העסקה של מנהל בית הספר
28-29	11. התאמות של תנאים פיזיים בבתי הספר



ב. דגשים ניהוליים – ארגוניים בישיום

30 - 37

הרפורמה

30-33

1. תפקיד המנהל בהנהגת השינוי

א. המלצות לשיפור רווחת המורים, שנאספו ממנהלי בתי-ספר

ב. רשימת בדיקה (check-list) שתסיע למנהל בהתארגנות להטמעה מיטבית של עוז לתמורה

34-36

2. היבטים בתכנון מערכת השעות

א. האילוצים והתובנות שיש להביא בחשבון לפני תכנון מערכת השעות ובמהלכו

ב. הצעות ודגשים לבניית מערכת השעות

ג. עריכת מועצות פדגוגיות וימי הורים - מתי

36-37

3. עבודת המורים לאחר חופשת הפסח ובמהלך בחינות הבגרות

38 - 55

ג. ההיבט הפדגוגי ברפורמה

38-55

1. חלון הזדמנויות לפדגוגיה אחרת

א. העבודה הפדגוגית בשעות הוראה פרטניות

ב. העבודה הפדגוגית בשעות תומכות הוראה

ג. העבודה הפדגוגית בשעות חינוך

ד. העבודה הפדגוגית בשעות הכנה לבגרות

56-61

2. בעלי תפקידים בבית-הספר

פירוט בעלי תפקידים

62-65

3. הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה בחטיבה העליונה

א. מדיניות הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה

ב. ניהול הפיתוח המקצועי של עובדי הוראה

ג. פיתוח מקצועי בית ספרי בשעות תומכות הוראה

ד. פיתוח מקצועי לבעלי תפקידים

66 - 67

ד. הצטרפות לרפורמת עוז לתמורה

66

1. הנחיות ונהלים

66

2. הצגת תוצאת ההצטרפות להסכם עוז לתמורה

66-67

3. תמיכה במורים בתהליך ההצטרפות לעוז לתמורה

68 - 81

נספחים

69-78

1. עבודה בשעות פרטניות במסגרת רפורמת עוז לתמורה

79-81

2. עבודה בשעות תומכות הוראה במסגרת רפורמת עוז לתמורה



**"חובה עלינו העוסקים בהוראה ובחינוך
שהיו לנו עמדות חיוביות כלפי שינוי,
הרי חינוך במהותו עוסק בתהליכי שינוי תמידיים"
ליאו בוסקאליה (מתוך "לחיות ולאהוב", 1989)**

פ ת י ח ה

בהתאם להסכם הקיבוצי בין השלטון המקומי, המעסיקים בחטיבות העליונות, ארגון המורים ובשיתוף משרד החינוך ומשרד האוצר מתאריך י"ד באב תשע"א, 14 באוגוסט 2011, החל בשנת הלימודים תשע"ב תהליך יישום רפורמת עוז לתמורה בחטיבות העליונות.

יישומה של רפורמת עוז לתמורה בחטיבות העליונות החל באופן הדרגתי, בשנת הלימודים תשע"ב וימשך במהלך שנות הלימודים תשע"ג עד תשע"ה. הרפורמה מהווה הזדמנות לשינוי משמעותי בחטיבות העליונות, הן בהיבט הפדגוגי, הן בהיבט הניהולי והן בתנאי העסקת המורים.

מטרתה העיקרית של הרפורמה היא קידום התלמידים בחטיבות העליונות. הרפורמה מעצימה את מעמדו של עובד ההוראה כגורם המשמעותי והחשוב בתהליך החינוך וההוראה ומעמידה לרשותו זמן נוסף לביצוע מטלותיו החינוכיות, באמצעות שינוי מבנה שבוע העבודה. מבנה שבוע העבודה של עובד ההוראה בעוז לתמורה מאפשר תוספת זמן לעבודה אישית, לעבודת צוות, לשעות פרטניות, לפיתוח מקצועי ולזמינות לתלמידים.

כמו כן הרפורמה כוללת שיפור בתנאי העסקת עובד ההוראה, הכרה בשעות העבודה הרבות התומכות בהוראה וכן אפשרות לקידום במסלול הקריירה ולתגמול אישי בהתאם ללקיחת אחריות ומילוי תפקידים, רמת ביצוע, תפוקה והערכת הממונים.

למנהלי בתי הספר תפקיד מרכזי בהטמעת הרפורמה במוסדות החינוך ובהובלת תהליכי השינוי הפדגוגיים הנובעים ממנה, בשיתוף הצוותים החינוכיים בבתי הספר. הרפורמה מכוונת להשגת שיפור האפקטיביות של בית-הספר, המתבטאת בשיפור ההישגים, מניעת נשירה ושיפור באקלים הבית ספרי. קידום מערכת החינוך והיציאה לדרך חדשה יצליחו אם נשכיל לתעל את כל מרכיבי ההסכם, המהווים מארג אחד כולל ומשולב שתכליתו ליצור **פדגוגיה חדשה**.

במסמך שלהלן התייחסות נרחבת לשינויים המרכזיים בתחום הפדגוגי הנובעים מהרפורמה. שינויים אלה מתאפשרים על רקע ההסכם הקיבוצי שנחתם. לכן, בפתיחת המסמך מצוינים עיקרי ההסכם, לרבות ציטוטים של חלקים ממנו.

יש להקפיד ולקרוא את ההסכם הקיבוצי ככתבו וכלשונו, כדי לעמוד על השינויים הנובעים מהרפורמה. הכתוב בהסכם הוא זה המחייב ולא התקציר שהוכן על בסיסו. כן יש לקרוא את הפרסומים של משרד החינוך המודיעים על שינויים בהסכם והנחיות ליישום. פרסומים אלה מופיעים באתר עוז לתמורה באו"ח בקישור:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/oz/homepage.htm>

גרסה ב' של התלקיט, המובאת להלן, מתייחסת ליישום הרפורמה ולהטמעה החל משנה"ל תשע"ג.

השינוי שמביא אתו ההסכם עוז לתמורה הינו מעשי מחד גיסא ורגשי מאידך גיסא, ומלווה בתחושת התחדשות לצד חששות ובלבול. האתגר שעומד בפני העוסקים במלאכה יהיה לשלב בין הממדים הללו, כדי שתהליך יישום השינוי הרצוי יתאפשר במלואו והעבודה החינוכית תעשה באופן הנכון והטוב ביותר.

בברכת הצלחה ועשייה פורייה,

**יפה פס
מנהלת אגף א' לחינוך על-יסודי**

**מיכל כהן
סמנכ"לית בכירה ומנהלת המינהל הפדגוגי**



א. עיקרי הרפורמה

בפרק זה מופיעים עיקרי הרפורמה, חלקם קטעים שהועתקו כלשונם מתוך ההסכם הקיבוצי הכללי ליישום רפורמת עוז לתמורה בחטיבות העליונות שנחתם ביום 14 אוגוסט 2011 (להלן: "ההסכם").

בגרסה ב' המובאת להלן, הוכנסו כל השינויים בהסכם וההנחיות ליישום, שפורסמו עד לחודש אוקטובר 2012. כל הפרסומים הנ"ל מופיעים באתר עוז לתמורה ובאתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח.

1. תחולת ההסכם

ההסכם יחול על כל העובדים המדורגים בדירוג עובדי הוראה, המיוצגים על-ידי ארגון המורים, המועסקים בשירות המעסיקים בחינוך העל-יסודי - בחטיבות העליונות תלת שנתיות (כיתות י' – י"ב) וארבע שנתיות (כיתות ט' – י"ב), לרבות בכיתות י"ג – י"ד, המפוקחות על-ידי משרד החינוך.

2. תקופת ההסכם

תקופת הסכם זה הינה עד יום ב' בטבת תשע"ז (31.12.2016).

3. פריסת הרפורמה

רפורמת עוז לתמורה ממשיכה להיות מיושמת בבתי הספר אצל המעסיקים באופן הדרגתי, במהלך שנות הלימודים תשע"ג עד תשע"ה. בכל אחת משנות הלימודים הללו, היא תיושם בחלק מבתי הספר באופן מלא, ובאחרים באופן חלקי, בהתאם לרשימות שתגובשנה לגבי כל שנת לימודים על ידי משרד החינוך, בהיוועצות עם ארגון המורים.

החל משנה"ל תשע"ה תיושם הרפורמה בכל בתי הספר בכפוף להוראות ההסכם שנחתם.



4. יישום הרפורמה בין השנים תשע"ב – תשע"ה

א. הצטרפות בתי ספר לרפורמה

יישום מלא של הרפורמה בבתי הספר יהיה באופן הדרגתי:

בשנים תשע"ב – תשע"ד מיושמת הרפורמה בחלק מבתי"ס באופן מלא ובחלק באופן חלקי.
בשנה"ל תשע"ה הרפורמה תיושם באופן מלא בכל בתי הספר.

תכנון היישום:

שנה"ל	מס' חט"ע ביישום מלא	מס' חט"ע ביישום חלקי
תשע"ב	*76	181
תשע"ג	140	189
תשע"ד	450	כל יתר החט"ע
תשע"ה	כל החט"ע	

*על פי התכנון, אמורות היו להיכנס לרפורמה 50 חט"ע ביישום מלא בשנה"ל תשע"ב. משרד החינוך נענה לבקשות מורים ומנהלים ואיפשר לבתי ספר רבים מהמתוכנן להצטרף לרפורמה בתשע"ב.

תנאי סף ליישום הרפורמה בבית-הספר באופן מלא או חלקי בשנים תשע"ג – תשע"ד

- מנהלי בתי הספר מעוניינים להשתלב ברפורמה.
- הסכמה בכתב של עובדי ההוראה המועסקים בבית-הספר והעומדים בתנאים להעסקה בתנאי הרפורמה, באחוזים שיקבעו על ידי משרד החינוך וארגון המורים.
- קיום פוטנציאל לבניית סביבות עבודה המותאמות לרפורמה.
- הסכמה ושיתוף של הבעלות על בית-הספר.

לכניסה מלאה לרפורמה ייבחרו בתי הספר על פי המלצת המחוזות, בהיוועצות עם ארגון המורים ובהתאם לעמידה בתנאי הסף. בתי ספר נוספים שיבקשו להשתלב ברפורמה ישולבו באופן חלקי בכפוף להחלטת משרד החינוך, בהיוועצות עם ארגון המורים.



ב. הצטרפות עובדי הוראה לרפורמה

עובדי הוראה חדשים

1. החל בשנה"ל תשע"ב, כל עובד הוראה חדש מועסק לפי תנאי הרפורמה, ביישומה המלא, אף אם בבית-הספר בו הינו מועסק טרם יושמה הרפורמה, או שיושמה בו באופן חלקי.
2. האמור לעיל לא חל על עובד הוראה המועסק בהיקף נמוך משליש משרה (אצל המעסיקים, במצטבר) או על עובד הוראה אשר אינו זכאי לרישיון הוראה קבוע / לרישיון לעסוק בהוראה או שאינו בעל תואר אקדמי, למעט מי שלגבי תחום ההוראה שלו לא קיימת השכלה אקדמאית רלוונטית ואשר ניתן / יינתן לגביו היתר להוראה בהתאם להנחיות משרד החינוך.

עובדי הוראה קיימים

1. עובד הוראה קיים המועסק בבית ספר בו מיושמת הרפורמה, בשנות הלימודים תשע"ב – תשע"ד, יועסק בתנאי הרפורמה בהתאם להיקף יישומה באותו בית ספר.
 2. בשנים הללו, ההצטרפות לרפורמה תהיה אך ורק באמצעות חתימה על כתב הסכמה להצטרפות לרפורמה. עובד הוראה שחתם על כתב ההסכמה לא רשאי לחזור בו מהודעתו.
 3. עד שנה"ל תשע"ה, עובדי הוראה המועסקים בבית ספר שהרפורמה מיושמת בו, שלא חתמו כי ברצונם להצטרף לרפורמה, לא יחויבו להצטרף אליה.
 4. החל בשנת הלימודים תשע"ה, יועסקו כל עובדי ההוראה לפי תנאי הרפורמה.
- א. לא יועסקו בתנאי הרפורמה:
- א. עובד הוראה המועסק בהיקף נמוך משליש משרה (אצל המעסיקים, במצטבר) למעט:
 - מורה אשר הועסק בחטיבה העליונה, בשנה הקודמת לשנה"ל בה הצטרף לרפורמה, בהיקף משרה של שליש משרה ומעלה, יחשב כמי שעומד בתנאי העסקה של שליש משרה גם אם בשנה"ל בה הצטרף לרפורמה הועסק בפחות משליש משרה.
 - מורה אשר שהה בשבתון או חל"ת בשנה הקודמת לשנה"ל בה הצטרף לרפורמה, ובשנה הקודמת ליציאתו לשבתון או חל"ת הועסק בחטיבה העליונה בהיקף משרה של שליש ומעלה, יחשב כמי שעומד בתנאי העסקה של שליש משרה גם אם בשנה"ל בה הצטרף לרפורמה הועסק בפחות משליש משרה.
 - ב. עובד הוראה אשר אינו זכאי לרישיון הוראה קבוע / לרישיון לעיסוק בהוראה או שאינו בעל תואר אקדמי, למעט:
 - מי שלגבי תחום ההוראה שלו לא קיימת השכלה אקדמאית רלוונטית ואשר ניתן / יינתן לגביו היתר להוראה בהתאם להנחיות משרד החינוך.
 - מורים בעלי תואר ד"ר שהינם חסרי רישיון הוראה ועומדים בכל התנאים האחרים להצטרפות לרפורמה, המלמדים מקצועות: מתמטיקה, פיסיקה, ביולוגיה וכימיה יאושרו להצטרפות לרפורמה, באמצעות מסלול "חריגים".
 - מי שהינו בעל השכלה במקצוע טכנולוגי, אשר הינה רלוונטית לתחום ההוראה אשר בו הוא מלמד.



- מורים בעלי ותק הגדול מ-3 שנים בהוראה, אשר עומדים בתנאי ההצטרפות לרפורמה פרט לתנאי של רישיון הוראה ואשר ערב שנת הלימודים התקיימו בהם התנאים הבאים:

- קיבלו "כתב היתר" (לעניין השלמת רישיון הוראה קבוע) מאגף כוח אדם בהוראה במשרד החינוך.
- נרשמו ללימודים להשלמת רישיון הוראה קבוע כמפורט ב"כתב היתר" שקיבלו כאמור.
- חתמו על כתב התחייבות להשלמת מלוא הלימודים כאמור ב"כתב היתר" ואת כל החובות הכלולות במסגרתם תוך שלוש שנים מיום קבלת כתב היתר.

ג. הצטרפותם של עובדי הוראה המלמדים בכיתות י"ג- י"ד נדחתה לשנה"ל תשע"ד. לפיכך, גם מורים אשר חלק ממשרתם הינו בחט"ע וחלק ממשרתם הינו בכיתה י"ג- י"ד יצטרפו לרפורמה רק בחלקיות העסקתם בכיתות החט"ע.

5. מנהל בית ספר אשר בבית ספרו מיושמת הרפורמה באופן מלא או חלקי, יעסק בתנאי הרפורמה בהתאם להיקף יישומה בבית-הספר אותו הינו מנהל.

5. מבנה שבוע העבודה של מורה ברפורמה ביישום מלא

א. מבנה שבוע העבודה

1. בסיס המשרה של מורה המועסק בהיקף של 100% יהיה 40 ש"ש על פי החלוקה הבאה:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
24	6	10	40

2. לצורך קביעת משך הנוכחות השבועית בבית-הספר (בלבד) של מורה במשרה מלאה או חלקית, אורכה של שעה שבועית הינו 60 דקות. אורכה של שעת הוראה במערכת נשאר כפי שנקבע בהוראות משרד החינוך.
3. שעת תחילת העבודה הינה 8:00 בבוקר. שעות העבודה של עובד ההוראה ייספרו מרגע החתמת שעות הנוכחות אך לא לפני השעה 07:45 בבוקר.
- יחד עם זאת, מורים שהינם תורני חצר ואשר נדרשים להגיע לפני השעה 8:00, על מנת להשיג חצר לפני תחילת הלימודים, יכולים להתחיל את עבודתם בבוקר בו הם תורני חצר כאמור, החל מהשעה 7:30. בבתי"ס המקיימים תפילה בבוקר, מורים הנדרשים לנוכחות בתפילה יכולים להתחיל את עבודתם בשעת תחילת התפילה ולא לפני השעה 7:00. יום עבודה זה יסתיים מוקדם יותר בהתאמה.
4. על אף האמור בסעיף 3, מנהל בית-הספר יוכל לקבוע, בתיאום עם עובד ההוראה, בתחילת שנה"ל ולפני תחילת מחצית, כי יום העבודה של עובד ההוראה יחל בשעה 07:00. זאת, בתנאי ששעות העבודה שלפני



השעה 8:00 בבוקר ישמשו **לשעות תומכות הוראה**, בהתאם להגדרתן בסעיף 9 (ו) (3) להסכם וכן ישובצו במערכת השעות השבועית הקבועה של עובד ההוראה. במקרה בו יקבע מנהל בית-הספר כי יום העבודה יחל בשעה 7:00 כאמור, שעות העבודה ייספרו מרגע ההחתמה בשעון הנוכחות אך לא לפני השעה 7:00 בבוקר.

5. עובדי הוראה שיזדקקו לשם ביצוע עבודתם לתשתיות מיוחדות אשר תפוסתן במהלך יום העבודה הינה גבוהה (כמו: אולם מחול, חדר עריכה, בימת תיאטרון, מעבדה וכד') ובשל כך אינם יכולים לבצע את מלוא שעות עבודתם בין השעות 8:00-17:00, יוכלו לבצע עבודתם גם לאחר השעה 17:00, ובלבד שלא יעבדו יותר מ – 9 שעות במהלך יום אחד.

6. על פי החלטת מנהל בית-הספר או באישורו לבקשה של עובד הוראה, ניתן יהיה לערוך חישוב חודשי של שעות עבודתו של מורה, ובלבד שבממוצע חודשי יהיה תמהיל שעות העבודה כאמור בסעיף קטן 9(ו) להסכם הקיבוצי. זאת בתנאי שעובד ההוראה לא יעבוד במהלך יום אחד יותר מ – 9 שעות ו/או יותר מ – 43 שעות במהלך שבוע אחד.

7. למורים לא יוכרו שעות עבודה אשר אינן מבוצעות בבית-הספר.

8. על אף האמור בסעיף 8, יוכרו שעות העבודה אשר מבוצעות מחוץ לכותלי בית-הספר בטיולים ובפעילות חוץ בית ספרית (כהגדרתם בסעיף 24-6.2 בחוזר מנכ"ל תשס"ה/9(ג), כ"ב בניסן תשס"ה, 01 במאי 2005), בהתאם למס' שעות העבודה בהן משובץ המורה באופן קבוע באותו היום, ולא יותר ממשך זמן הפעילות בפועל (הנמוך מביניהם) ובכפוף לכללי הזכאות לשעות מילוי מקום עבור פעילות זו (כמפורט בסעיפים 21 (ב) ו-29 בהסכם הקיבוצי מיום 14.8.2011).

ב. הרכב 40 שעות העבודה השבועיות

• 24 שעות הוראה פרונטאלית בפני כיתה

בשעות אלה יכללו ויספרו גם שעות תפקיד כגון שעות חינוך, שעות הכנה לבגרות ושעות תפקיד של בעלי תפקידים אחרים הזכאים לבצע שעות תפקיד במקום שעות הוראה פרונטאלית, כמספר השעות להן זכאי בעל התפקיד.

שעות אלו יבוצעו על-ידי המורים בין כותלי בית-הספר וישמשו לביצוע המשימות המוטלות על בעל התפקיד במסגרת תפקידו.

ממסגרת שעות ההוראה הפרונטאלית יופחתו גם שעות אם ושעות גיל.

• 6 שעות פרטניות

בשעות אלה יעבוד המורה עם תלמיד אחד או בקבוצה של עד 3 תלמידים, או לפי החלטה של צוות פדגוגי בראשות מנהל בית-הספר – עד 5 תלמידים (להלן: "קבוצה").

השעות הפרטניות ישמשו לצורך מתן תגבור לימודי, הרחבה והעמקה למגוון תלמידים ולהעמקת השיח המשמעותי בין המורה לתלמידיו.

במהלך התקופה של שבועיים שלפני המועד בו עתידה להתקיים בחינת בגרות יוכל מנהל בית-הספר לקבוע, בהסכמת המורה, כי השעה הפרטנית הנלמדת במקצוע בו מתקיימת בחינת הבגרות תלמד בקבוצה המונה יותר מחמישה תלמידים.



שעות תפקיד של בעלי תפקידים הזכאים לבצע שעות תפקיד במקום שעות פרטניות, יבואו במקום שעות הוראה פרטניות, כמספר השעות להן זכאי בעל התפקיד. שעות אלו יבוצעו על-ידי המורים בין כותלי בית-הספר וישמשו לביצוע המשימות המוטלות על בעל התפקיד במסגרת תפקידו.

• 10 שעות תומכות הוראה

בשעות אלה ישהה המורה בבית-הספר ויעסוק בפעילויות הבאות:

ישיבות עבודה (2 ש"ש).

השתלמויות צוותיות (2 ש"ש).

שיחות עם הורים (1 ש"ש).

הכנת חומרי הוראה, בדיקת עבודות ומבחנים (5 ש"ש).

- על פי החלטה של מנהל בית-הספר או באישורו לבקשת מורה/ים, ניתן יהיה לשנות את תמהיל הפעילויות המבוצעות במהלך השעות תומכות ההוראה, ובלבד שבממוצע חודשי ישמר התמהיל המקורי.
- לא תתאפשר המרה של שעות פרטניות בשעות תומכות הוראה, או המרה של שעות תומכות הוראה בשעות פרטניות, או המרה של שעות פרונטאליות בשעות פרטניות או בשעות תומכות הוראה.
- עובד הוראה יהיה רשאי לבצע שעת מילוי מקום במקום שעה תומכת הוראה. עובד הוראה אשר בחר שלא להשלים את השעה תומכת ההוראה האמורה יהיה זכאי לתגמול בשווי של 125% כפול ערך שעה עבור השעה האמורה, ולא ישולם לו התגמול הרגיל עבור השעה תומכת ההוראה.
- במקרה בו בחר עובד ההוראה להשלים את השעה תומכת ההוראה אשר במקומה ביצע שעת מילוי מקום, יחולו כללי התגמול עבור שעת מילוי מקום אשר היו קיימים ערב חתימת ההסכם (ולא יחול האמור בסעיף הקודם).
- מורה המועסק בהיקף העסקה של 100% או יותר, בכפוף לתנאים המאפשרים זאת הקבועים בהסכם, יוכל לבצע שעה פרונטאלית במקום שעה תומכת הוראה, שנועדה להכנת חומרי הוראה ובדיקת עבודות ומבחנים, וזאת בתיאום עם מנהל בית-הספר ובכפוף לצורכי המערכת.
- מורה אשר בחר לעשות כן יהיה זכאי לתגמול בשווי של 125% כפול ערך שעה עבור השעה הפרונטאלית שבוצעה במקום השעה תומכת ההוראה כאמור, ולא ישולם לו התגמול הרגיל עבור השעה תומכת ההוראה שבמקומה בוצעה השעה הפרונטאלית (כלומר, בפועל יהיה המורה זכאי לתוספת של 25% מערך שעה, בנוסף למשכורתו הרגילה).
- מובהר כי בכל מקרה, ביישום מלא של הרפורמה מורה יהיה רשאי לבצע עד 5 ש"ש פרונטאליות במקום שעות תומכות ההוראה ולא מעבר לכך. ביישום חלקי של הרפורמה בשנה"ל תשע"ג מורה יהיה רשאי לבצע עד 2 ש"ש פרונטאליות במקום שעות תומכות הוראה ולא מעבר לכך וביישום חלקי של הרפורמה בשנה"ל תשע"ד מורה יהיה רשאי לבצע עד 3 ש"ש פרונטאליות במקום שעות תומכות הוראה ולא מעבר לכך.
- כמו כן, מובהר כי אין בהסדר המפורט לעיל כדי להפחית ממכסת השעות השבועיות בה מחויב המורה (בהיקף של 100% משרה: ביישום מלא 40 ש"ש וביישום חלקי בתשע"ג 32 ש"ש, ובתשע"ד 36 ש"ש).



ג. היקף העסקה

1. מורה המועסק בתנאי הרפורמה יועסק בהיקף משרה של עד 100% בלבד (בסך הכל, בכל בתי הספר בהם הינו מועסק).

2. על אף האמור בסעיף 1, אישור העסקה מעבר ל- 100% משרה יכול להינתן במקרים חריגים לעובדי הוראה וסגנים (לא למנהלים), בהתאם לצרכי המערכת, ובכפוף לקריטריונים הבאים:

- מחסור בעובדי הוראה באזור המבוקש באותה בעלות.
 - מוסד ביישוב מרוחק וקושי בקליטת עובדי הוראה במוסד/בבעלות.
 - מילוי מקום לעובד/ת הוראה בחופשת לידה/מילואים/מחלה ממושכת, ע"י עובד הוראה מהצוות הקבוע בבית-הספר.
 - אין אפשרות למצוא עובד הוראה נוסף במקצוע המבוקש, בשל מספר השעות המצומצם שנותרו לבית-הספר להעסיקו במקצוע זה.
- אישורים יינתנו לעובדי הוראה ע"י מנהלי תחום כא"ב במחוזות, בהמלצת הפיקוח. לכל בקשה תצורף המלצת הפיקוח בהתאם לקריטריונים לעיל.
3. להעסקה של מורה מעבר ל- 100% משרה כאמור יינתן אישור של משרד החינוך. אישור זה יהיה תקף לשנת הלימודים אשר לגביה ניתן האישור.
4. במידה וההעסקה מעל 100% הינה במוסד אחד:
- שעות העבודה, שהינן בנוסף להעסקה ב- 100% משרה, יהיו שעות הוראה פרונטאליות בלבד. (לא יידרש ביצוע שעות פרטניות ושעות תומכות הוראה נוספות עקב העסקה זו).
 - מספר שעות ההעסקה הנוספות המקסימאליות מעל משרה, יהיה 10 שעות בשבוע.
5. במידה וההעסקה מעל 100% משרה, הינה במספר מוסדות (ובכל אחד מהם שלא מעבר ל- 100%):
- שעות העבודה, בכל אחד מהמוסדות יהיו בהתאם למבנה שבוע העבודה (פרונטאלי, פרטני ותומכות הוראה).
 - היקף המשרה המקסימאלי במספר מוסדות יחד יהיה 125%.

ד. מורים העובדים במשרות חלקיות

מורה המועסק במשרה חלקית יועסק על פי טבלת שבוע עבודה שתיגזר בהתאמה ממבנה שבוע העבודה של מורה במשרה מלאה.

דוגמא למבנה שבוע עבודה במשרה חלקית:

78.75	83.75	87.5	91.25	96.25	100	אחוזי משרה
19	20	21	22	23	24	שעות פרונטאליות
4.5	5	5	5.5	6	6	שעות פרטניות
8	8.5	9	9	9.5	10	שעות תומכות הוראה
31.5	33.5	35	36.5	38.5	40	סה"כ

מורה הזכאית למשרת אם, זכאית ל-7% תוספת למשרתה.



ה. ש ע ו ן נ ו כ ח ו ת

1. החל משנה"ל תשע"ב מבצעים עובדי ההוראה, המועסקים על פי תנאי הרפורמה (בין באופן חלקי ובין ביישום מלא), חתימת נוכחות, בכל כניסה לבית-הספר ובכל יציאה ממנו, באמצעות שיעון נוכחות ממוחשב אשר מותקן בבית-הספר.
חובה זו חלה על המורים שנכנסים לרפורמה באופן הדרגתי והן על המורים שנכנסים לרפורמה באופן מלא.
2. יש לפעול בהתאם לנוהל שיעון הנוכחות מתאריך 7.3.12.

6. ש י נ ו י י ם ב ש כ ר ה מ ו ר י ם ו ת ו ס פ ו ת ש כ ר

א. " ת ו ס פ ת ע ו ז ל ת מ ו ר ה "

מורה אשר לגביו יושמה הרפורמה באופן מלא, יהיה זכאי לתוספת שכר בשיעור של 42%, המחושבת על בסיס השכר המשולב, תוספת 2001 ותוספת 2008, אשר תיקרא "תוספת עוז לתמורה".

ת ו ס פ ת ש ח י ק ה

החל מיום 1.9.2011 יהיו עובדי הוראה זכאים לתוספת של 2.1%.

ב. ש י נ ו י י ם ב ש כ ר ו ת נ א י ה ע ס ק ה ל כ ל ל ע ו ב ד י ה מ ג ז ר ה צ י ב ו ר י

עובדי ההוראה יהיו זכאים לתוספת השכר עליה הוסכם לגבי כלל המגזר הציבורי:

1. החל מיום 1.1.2011 – 2.25%
2. החל מיום 1.1.2012 – השלמה ל- 4%
3. החל מיום 1.1.2013 – השלמה ל- 6.25%
4. החל מיום 1.7.2013 – השלמה ל- 7.25%

ל ס י כ ו ם :

סה"כ תוספת השכר בגין רפורמת עוז לתמורה ותוספת השכר למגזר הציבורי תהיה במיצויה:
 $51.35\% = 2.1\% + 7.25\% + 42\%$



ג. גמולים למורים בעלי תפקידים

החל משנת הלימודים תשע"ב, ישולמו הגמולים למורים המועסקים בתנאי הרפורמה, בגין מילוי תפקיד, כדלהלן:

תפקיד	תגמול
סגן מנהל בית ספר	1. גמול אחוזי: א. לעובד הוראה אשר כיהן כסגן מנהל ערב יישום הרפורמה בבית-הספר בו הינו מועסק, וכן לעובד הוראה אשר החל לכהן כסגן מנהל, בשנת הלימודים תשע"ב או תשע"ג, בבית ספר בו מיושמת הרפורמה, ישולם גמול אחוזי על-פי הכללים שהיו קיימים ערב חתימת הסכם זה. (למען הסר ספק, בנוסף לרכיבי המשכורת אשר נכללו בבסיס החישוב של הגמול בהתאם להוראות ההסכמים הקיבוציים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה, ייכללו בבסיס החישוב של הגמול גם תוספת עוז לתמורה, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011). ב. עובד הוראה אשר לא מתקיים בו האמור בפסקה (א) יהיה זכאי לגמול ניהול בהתאם לרמת המורכבות אשר תיקבע לבית-הספר שבו הוא מכהן כסגן מנהל. נושא הפרמטרים לקביעת רמת המורכבות של בית-הספר וגמול הניהול לו יהיה זכאי סגן מנהל בית-הספר בהתאם לרמת המורכבות האמורה יסוכם בין הצדדים לקראת שנה"ל תשע"ד. 2. שעות תפקיד (ניהול): א. לכל סגני המנהל בבית-הספר יוקצו יחד 0.5 שעת תפקיד שבועית כפול מספר הכיתות בבית-הספר. שעות התפקיד יחולקו בין סגני המנהל, על-ידי מנהל בית-הספר, בהתאם לצורכי בית-הספר. שעות התפקיד יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית, בכפוף לכך ששעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע סגן המנהל לא יפחתו מ - 9. שעות תפקיד יבואו במקום כל השעות הפרטניות, כמספר השעות הפרטניות הכלולות במשרה של סגן המנהל. ב. אין באמור בפסקה (א) כדי למנוע ממעסיק להקצות לסגן המנהל שעות תפקיד (ניהול) נוספות, אשר יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית שלו, ובלבד שיתקיימו התנאים הבאים: 1. המימון של שעות הניהול האמורות יבוא ממקורות תקציביים שאינם תקציבים שהוקצו על-ידי המדינה; 2. לא יפחת (בשל הקצאת שעות ניהול כאמור), מספר שעות ההוראה הפרונטאלית המיועדות להוראה בפועל הקבועות במערכת בית-הספר לשם ביצוע תכנית הלימודים 3. שעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע סגן המנהל לא יפחתו מ 9.



תפקיד	תגמול
רכז שכבה י' / י"א / י"ב (ורכז שכבה ט' בבית ספר ארבע-שנתי)	1. גמול אחוזי - בשיעור של 6% המחושב בהתאם לכללים הקבועים בהסכמים הקיבוציים ערב חתימת הסכם זה. (למען הסר ספק, בנוסף לרכיבי המשכורת אשר נכללו בבסיס החישוב של הגמול בהתאם להוראות ההסכמים הקיבוציים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה, ייכללו בבסיס החישוב של הגמול גם תוספת עוז לתמורה, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011). 2. שעות תפקיד - לרכז של שכבה בת 4 כיתות ומעלה – 1 שעת תפקיד שבועית כפול מספר הכיתות בשכבה, אך לא יותר מ- 12 שעות תפקיד שבועיות. מחצית משעות התפקיד של רכז השכבה יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית ויתרת שעות התפקיד יבואו במקום שעות פרטניות (למען הסר ספק, לא יותר ממספר השעות הפרטניות הכלולות במשרתו), בכפוף לכך ששעות ההוראה פרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע רכז השכבה לא יפחתו מ- 12.
רכז חינוך חברתי	1. גמול אחוזי - בשיעור של 6% המחושב בהתאם לכללים הקבועים בהסכמים הקיבוציים ערב חתימת הסכם זה. (למען הסר ספק, בנוסף לרכיבי המשכורת אשר נכללו בבסיס החישוב של הגמול בהתאם להוראות ההסכמים הקיבוציים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה, ייכללו בבסיס החישוב של הגמול גם תוספת עוז לתמורה, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011). 2. שעות תפקיד – 0.4 שעת תפקיד כפול מספר הכיתות בבית-הספר. שעות התפקיד יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית, בכפוף לכך ששעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע רכז החינוך החברתי לא יפחתו מ- 12
רכז התאמות ללמידה והיבחנות בבחינות הבגרות	1. גמול אחוזי - בשיעור של 6%, המחושב על בסיס השכר המשולב, תוספת '94, תוספת 2001, תוספת 2008, תוספת 2011, תוספת שחיקה 2011 ותוספת עוז לתמורה. 2. שעות תפקיד - אפשרות לשימוש ב- 3 שעות פרטניות לצורך ביצוע התפקיד.



תפקיד	תגמול
רכז מקצוע	1. גמול אחוזי - מחושב בהתאם לכללים הקבועים בהסכמים הקיבוציים ערב חתימת הסכם זה (למען הסר ספק, בנוסף לרכיבי המשכורת אשר נכללו בבסיס החישוב של הגמול בהתאם להוראות ההסכמים הקיבוציים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה, ייכללו בבסיס החישוב של הגמול גם תוספת עוז לתמורה, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011): א. במקצועות אנגלית ומתמטיקה – בשיעור של 9% . במקרה בו קיימים מספר רכזים למקצוע אחד, יתחלק שיעור הגמול ביניהם באופן שווה. ב. ביתר המקצועות – בשיעור של 5% עד 7%, בהתאם למספר המורים והשעות השבועיות של המקצוע אשר תחת אחריותו ועל-פי הכללים הקבועים בהסכמים קיבוציים ערב חתימת הסכם זה. שעות תפקיד – ניתן להקצות שעות תפקיד לרכז המקצוע על-ידי המנהל (מתוך סל שעות שיוקצו לכל רכזי המקצוע יחד, בהיקף של חצי שעה לכל כיתה מתוך כיתות ט"ז-י"ב בבי"ס ארבע שנתי או כיתות י"ז-י"ב בבית ספר תלת/שש שנתי) ואשר יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית של המורה. לרכז מקצוע אחד לא תוקצה יותר משעה אחת מסל זה.
רכז מדידה והערכה	גמול אחוזי - בשיעור של 6%, המחושב על בסיס השכר המשולב, תוספת '94, תוספת 2001, תוספת 2008, תוספת 2011, תוספת שחיקה 2011 ותוספת עוז לתמורה.
מחנך כיתה	1. גמול אחוזי - בשיעור של 10%, המחושב בהתאם לכללים הקבועים בהסכמים הקיבוציים ערב חתימת הסכם זה. (למען הסר ספק, בנוסף לרכיבי המשכורת אשר נכללו בבסיס החישוב של הגמול בהתאם להוראות ההסכמים הקיבוציים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה, ייכללו בבסיס החישוב של הגמול גם תוספת עוז לתמורה, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011). 2. שעות תפקיד - 3 שעות תפקיד אשר יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית.



תפקיד	תגמול
יועץ חינוכי	1. גמול אחוזי – בשיעור של 5% עד 9%, על-פי הכללים הקבועים בהסכמים קיבוציים ערב חתימת הסכם זה. (למען הסר ספק, בנוסף לרכיבי המשכורת אשר נכללו בבסיס החישוב של הגמול בהתאם להוראות ההסכמים הקיבוציים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה, ייכללו בבסיס החישוב של הגמול גם תוספת עוז לתמורה, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011). מובהר כי שעות התפקיד הבאות במקום שעות פרטניות לא יובאו בחשבון לצורך חישוב הגמול. 2. שעות תפקיד (ייעוץ) - א. 1.7 שעות שבועיות כפול מספר הכיתות בבית-הספר שהינן באחריותו, בחטיבה העליונה, אשר יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית, בכפוף לכך ששעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע היועץ החינוכי לא יפחתו מ-8. ב. כל השעות הפרטניות.
משימות שיוטלו על המורה על-ידי המנהל	שעות תפקיד שיוקצו למורה על-ידי המנהל (מתוך סל שעות התפקיד שיוקצה לבית-הספר, על-ידי משרד החינוך), ואשר יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית. מספר השעות השבועיות שיוקצו למורה אחד לא יעלה על ארבע שעות שבועיות.

אין באמור לעיל כדי למנוע ממעסיק להקצות לבעל תפקיד, אשר לגביו לא הוקצו שעות תפקיד בהסכם זה, שעות תפקיד אשר יבואו במקום שעות ההוראה הפרונטאלית שלו, ובלבד שיתקיימו התנאים הבאים:

- המימון של שעות התפקיד האמורות יבוא ממקורות תקציביים שאינם תקציבים שהוקצו על-ידי המדינה;
- לא יפחת, בשל הקצאת שעות תפקיד כאמור, מספר שעות ההוראה הפרונטאלית הקבועות במערכת לשם ביצוע תכנית הלימודים;
- מספר השעות השבועיות שיוקצו כאמור למורה אחד לא יעלה על ארבע שעות שבועיות.

בנוסף לתפקידים המצוינים בטבלה ימשיכו להתקיים הגמולים הבאים, ללא שינוי בכללים החלים לגביהם כפי שהיו קיימים בהסכמים קיבוציים ערב חתימת ההסכם:

- גמול מקצוע והכשרות
- גמול חינוך מיוחד
- גמול הכנה לבגרות
- גמול פיצול
- גמול לעוזר לרכז ביטחון בפנימייה
- גמול לרכז ביטחון



ד. מינימום שעות פרונטאליות בפועל לבעלי תפקידים

מינימום השעות הפרונטאליות בהן בעלי התפקידים מחויבים בהוראה בכתה בפועל נקבע כשיעור אחוזי מהשעות הפרונטאליות הקבועות לאותו היקף משרה בטבלת מבנה שבוע העבודה הרלוונטית. (זאת, בהלימה לשיעורים שנקבעו בהסכם, למורה במשרה מלאה). בנוסף, נקבע תנאי מינימום של מספר שעות פרונטאליות לכל היקף משרה, לפי הפירוט שלהלן:

התפקיד	מינימום ש"ש פרונטאלי בהוראה בכתה עפ"י ההסכם (למשרה מלאה)	מינימום היקף משרה/ ש"ש בהוראה פרונטאלית בכתה, למשרה שאינה מלאה ולמורים הזכאים לשעות גיל
יועץ	8	33% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 4 שעות.
סגן מנהל	9	33% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 6 שעות.
מחנך	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 6 שעות.
רכז שכבה	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 6 שעות.
רכז מקצוע	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 8 שעות.
רכז חינוך חברתי	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 8 שעות.
רכז התאמות למידה והבחנות בבחינות הבגרות	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 8 שעות.
רכז הערכה ומדידה	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 8 שעות.
כל בעל תפקיד שהוא אינו מהמנויים לעיל	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ- 10 שעות.



1. מחנך מועסק בחט"ע בהיקף משרה של כ- 83% (20 שעות פרונטאליות). חובת השעות הפרונטאליות בהוראה בכתה בפועל תהיה 10 שעות (50% מ- 20 שעות).
2. מחנך מועסק בחט"ע בהיקף משרה של כ- 42% (הכולל 10 שעות פרונטאליות). חובת השעות הפרונטאליות בהוראה בכתה בפועל תהיה 6 שעות ולא 5 שעות (50% מ- 10 שעות).
2. תנאי סף לקבלת תפקיד בשנה"ל תשע"ג ואילך בבתי"ס שהצטרפו לרפורמה, הוא הצטרפות לרפורמה. תנאי הסף של חובת הצטרפות לרפורמה לצורך מילוי תפקיד לא יחול בשנה"ל תשע"ג על תפקיד מחנך ועל תפקיד יועץ.
3. לתפקידים: רכז התאמות למידה והבחנות בבחינות הבגרות ורכז הערכה ומדידה ניתן למנות רק עו"ה שהצטרפו לרפורמה.
4. החל משנת הלימודים תשע"ג, קבלת תפקיד מהנ"ל מותנית בלמידה טרום תפקידית.
5. כללי המינוי לתפקידים יהיו בהתאם להנחיות משרד החינוך כפי שיהיו מעת לעת.

ה. קידום מקצועי (גמול)

החל משנת הלימודים תשע"ב, על מורה המועסק בתנאי הרפורמה (ביישום מלא או חלקי) חל האמור להלן:

1. התקרה של יחידות גמול השתלמות, המוכרות לצורך תשלום גמול השתלמות, הינה 18 יחידות גמול (בנוסף ליחידות הגמול המוכרות לעניין כפל תואר).
2. עובד הוראה אשר עם הכניסה לרפורמה יש לו יתרות מעבר ל- 16 יחידות גמול, תוכר לו לתשלום יחידת גמול נוספת (הגמול ה- 17).
3. על מנת לזכות ביחידת הגמול ה- 18, יוכרו קורסים אשר ילמדו משנת ההצטרפות לרפורמה ואילך, ובהתאם למתווה ולנוהלי הפיתוח המקצועי בעוז לתמורה.
4. לצורך הכרה ביחידת גמול ההשתלמות ה- 18, יוכרו קורסים אשר בהם השתתף המורה ואשר מועד תחילתם הינו לא לפני תחילת שנת הלימודים תשע"ב, או תחילת שנת הלימודים בה החל להיות מועסק בתנאי הרפורמה, לפי המאוחר מביניהן.
5. בכל שנת לימודים, יהיה מורה זכאי ליחידת גמול אחת נוספת לכל היותר, בגין שעות הלימוד שצבר. ככל שצבר המורה שעות לימוד מעבר לנדרש לצורך זכאות ליחידת גמול כאמור, יובאו שעות לימוד אלה בחשבון לצורך זכאות ליחידות גמול נוספות אשר להן יהיה זכאי בשנות הלימודים הבאות, בהתאם לכללים החלים בעניין זה.
6. ההגבלה האמורה בסעיף 5 לא תחול לגבי שעות לימוד שנלמדו בשנה בה שהה המורה בשבתון, בחצי שבתון או בחל"ת.
7. עובד הוראה בשנת שבתון או חצי שבתון יוכל להתפתח וללמוד בהתאם לנהלים החלים בשבתון ובחצי שבתון, ובתנאי שילמד באחד מארבעת המסלולים הבאים:
 - א. קורסים מתוך מתווה התוכניות לפיתוח מקצועי, ובמסגרות המאושרות ללימודים.
 - ב. לימודים במוסדות מוכרים על ידי המועצה להשכלה גבוהה (מכללות אקדמיות לחינוך ואוניברסיטאות שיש בהן ב"ס לחינוך). הלימודים יהיו במסגרות אקדמיות לתואר בלבד ובמסלולים בחינוך ו/או במקצועות ההוראה (לימודים הרלוונטיים לסטודנטים בשנה השלישית / הרביעית, או



מתוך לימודי התואר השני), ויהיו בהלימה לעבודתו החינוכית של עובד ההוראה במוסד החינוכי בו הוא עובד. עובד ההוראה אינו חייב להיות תלמיד מן המניין לתואר. אך חייב לקבל אישור מוקדם מהמפקח לפיתוח מקצועי במחוז עבודתו (מסלול אישי).

ג. קורסים אשר ילמדו במוסדות המוכרים על ידי המועצה להשכלה גבוהה, טעונים אישור מוקדם של המפקח המחוזי לפיתוח מקצועי, ובתנאי שיהיו תואמים לקורסים המפורטים במתווה.

ד. קורסים נבחרים שיאשרו לארגוני המורים, בהלימה למתווה התכניות לפיתוח מקצועי.

8. עובד ההוראה הלומד לתארים מתקדמים יוכל לצבור גמולים בלימודי התואר ללא מגבלה (עם קבלת התואר הגמולים יבוטלו, זאת עפ"י הכללים הקיימים כיום).

9. מתוך שעות הלימוד אשר נלמדו בתכנית לפיתוח מקצועי בית ספרי במסגרת שעות תומכות הוראה (אשר אושרה לעניין גמול השתלמות על-ידי משרד החינוך), ניתן יהיה להכיר ב- 30 שעות בשנת לימודים לכל היותר, לצורך זכאות לגמול השתלמות.

10. במסגרת שעות תומכות הוראה יתקיימו תהליכי פיתוח מקצועי בית ספרי לצוות בית-הספר, בהיקף של 30 שעות אחת לשנה. התכנית תהיה בהלימה למתווה, ותאושר ע"י מפקח בית-הספר.

11. עובד ההוראה בשנתו הראשונה, עם כניסתו לתפקיד ההוראה (לאחר ההתמחות), ילמד בהיקף של 112 שעות במסגרות הבאות:

א. 30 שעות תכנית לפיתוח מקצועי בית ספרי יחד עם צוות בית-הספר.

ב. 84 שעות בתכנית פיתוח מקצועי למורים חדשים בשלב הכניסה לתפקיד.

12. זאת בהתאם לתוכנית שפותחה ע"י האגף להתמחות וכניסה לתפקיד. התכנית תתבצע במוסדות האקדמיים.

13. מנהל בית-הספר מהווה מנהיג חינוכי, המופקד על הפיתוח המקצועי של כל מורה כפרט, וכחבר בקהילת העמיתים של בית-הספר. המנהל בעזרת צוות הניהול הפדגוגי בבית-הספר, יתכנן בדיאלוג חינוכי עם כל מורה את מסלול ההתפתחות המקצועית שלו.

14. בעלי תפקידים- הפיתוח המקצועי לבעלי תפקידים יכלול הכשרה ולמידה טרם הכניסה לתפקיד ולמידה במהלך ביצוע התפקיד בפועל. משנה"ל תשע"ד מינוי בעל תפקיד בבית-הספר יהיה על בסיס הכשרה טרום תפקידית בתכניות שתקבענה ע"י המשרד. פירוט נוסף בעמ' 64 - 65 שלהלן.

ו. קורסי מפמ"ר ופיתוח מקצועי אחר שאינו במסגרת שעות

תומכות הוראה

1. הקורסים יתחילו רק לאחר השעה 16:30.

2. ימי עיון / פורום של המפמ"רים יתקיימו פעמיים בשנה.



7. הערכת מורים

במסגרת הרפורמה, תבוצע הערכה של כלל המורים, על-ידי הנהלת בית-הספר, בהתאם להנחיות מקצועיות של משרד החינוך, שייקבעו בתיאום מוקדם עם ארגון המורים ובסיוע הרשות הארצית למדידה והערכה (ראמ"ה) ויתפרסמו בנפרד.

דרגות קידום ומענקים בגין תוצאות הערכה

עובד הוראה יוכל לצבור נקודות זכות בגין מילוי תפקידים ובגין הערכה חיובית גבוהה. צבירת נקודות זכות בהיקף מסוים תזכה את המורה בתוספת שכר - ב"דרגת קידום". בנוסף, עובדי הוראה אשר תוצאות ההערכה לגביהם יהיו הגבוהות ביותר מבין תוצאות ההערכה שבוצעה לגבי מורי בית-הספר (בהתאם למודל ההערכה שיפורסם) יוכלו לזכות במענק. מידע נוסף יתפרסם בנפרד.

8. תגמול עובדי הוראה בגין הישגי בית-הספר (תגמול דיפרנציאלי)

הסבר מפורט ניתן למצוא באתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח, בקישור:

<http://cms.education.gov.il/educationcms/units/highschool/default.aspx>

לתגמול עובדי הוראה בגין הישגי בית-הספר מספר מטרות:

- להגדיר ברבים את ההישגים הלימודיים, החברתיים והערכיים ואת היעדים שמציב משרד החינוך לבתי הספר.
- לתת הכרה ציבורית ופרס כספי לצוותי בתי הספר שפעלו בדרכים מיטביות והביאו את תלמידיהם להישגים גבוהים בתחומים הלימודיים, החברתיים והערכיים.
- לעודד את צוותי בתי הספר ללקיחת אחריות על כל תלמיד תוך מתן סיוע למיצוי מכסימלי של הפוטנציאל האישי שלו.
- לבלום כוחות הפועלים כיום בניגוד להנחיות משרד החינוך, בתחומים כגון סלקטיביות בקבלה והנשרה סמויה וגלויה של תלמידים.
- והחשוב מכל, להכיר ולהוקיר עבודה מיטבית של כל צוות ההוראה בבית הספר הראוי לתגמול.

התגמול הבית ספרי יוענק לראשונה, על פי המודל שיתואר בהמשך, בתום שנה"ל תשע"ג. יהיו זכאיות לתגמול כל החטיבות העליונות. אלה שהצטרפו לרפורמת עוז לתמורה וגם אלה שטרם הצטרפו אליה.

בתי הספר יתוגמלו על ההישגים הבאים:

- **הישגים לימודיים** – זכאות לתעודת בגרות, הצטיינות במבחני בגרות, זכאות לתעודת בגרות איכותית.
- **הישגים חברתיים** – מניעת נשירה ורמות שונות של קרבה לזכאות לתעודת בגרות.



- **הישגים ערכיים** – קליטת תלמידי חינוך מיוחד, שיעור גיוס לשירות צבאי, אזרחי או לאומי גבוה. בהמשך, בהתאם לזמינות הנתונים, גם שיעור המתנדבים לשנת שירות, המצטרפים למכינות קדם צבאיות והתורמים לקהילה.
- יש להדגיש כי בתי הספר במגזרים הלא יהודיים, אשר בוגריהם מתנדבים לשירות צבאי לאומי או אזרחי לא יפגעו בשל מחסור בתקנים: כל בית ספר בכל אחד מהמגזרים ישווה לבתי הספר במגזר שלו בלבד.

עקרונות

- מתן הכרה ציבורית ופרסים כספיים לצוותי בתי הספר שפעלו בדרכים מיטביות ושיפרו את הישגי תלמידיהם ביחס לשנה קודמת בתחומים הלימודיים, החברתיים והערכיים יותר מבתי ספר אחרים, וכן לבתי הספר שהגיעו להישגים הבולטים ביותר בתחומים אלה, כל זאת, ביחס לבתי ספר הדומים להם.
- מדידת ההישגים הלימודיים תהיה ביחס לבתי ספר אחרים בהם תלמידים בעלי הישגים קודמים דומים ורמה סוציו-אקונומית דומה.
- בעת השוואת ההישגים החברתיים והערכיים, באמצעות: מדדי נשירה, מדדי הגיוס לשירות צבאי, אזרחי ולאומי (אשר מושווים מיגזרית) ודרגות שונות של קרבה לבגרות (אשר לא נמצא להן ניבוי סביר על בסיס הישגים קודמים), יילקחו בחשבון נתוני הרקע של התלמידים, וזאת כדי להקפיד על השוואה הוגנת של ההישגים (ההישגים השונים ינובאו על פי מדד טיפוח והישגי מיצ"ב).
- בכל שנה:
 - יימדד הפער בין ההישגים בפועל לבין ההישגים הצפויים יחסית לרמה החברתית-כלכלית ולהישגים הקודמים של התלמידים.
 - יתוגמלו בתי ספר שהגיעו להישגים בולטים ביותר יחסית למצופה (פער חיובי ביותר).
 - יתוגמלו גם בתי ספר שהצטיינו ביותר בשיפור ההישגים בפועל יחסית לצפוי, מהשנה הקודמת לשנה הנוכחית (הגדלת הפער החיובי יחסית לשנה הקודמת).
- 66% מתקציב התגמול יוענק על התקדמות ביחס לשנה קודמת ו- 33% ממנו יוענק על הישגים בולטים מעל לניבוי.
- התגמול יהיה כספי בהתאם למצוין בהסכם סעיף 36.

תנאי סף להשתתפות בתכנית

בתי ספר, חטיבות עליונות (עצמאיות, בתוך מבנה שש שנתי ובתי הספר הארבע שנתיים) העומדים בקריטריונים הבאים:

- זכאי תקצוב שכר לימוד.
- אינטרניים
- רשמיים ומוכרים שאינם רשמיים.
- מקיימים את תכנית הליבה.
- בעלי זכאות מלאה לגמול בגרות
- טוהר בחינות: פחות מ-3% מחברות פסולות במבחני בגרות בשנה הרלוונטית.
- שק"ד (שקלול דיפרנציאלי): פחות מ-4 שאלונים עליהם הופעל שק"ד בעקבות ציונים שנתיים מקלים בשנה הרלוונטית.
- קיימים "נתונים מנבאים" (מיצ"ב, מדד טיפוח) המאפשרים ניבוי הישגים ברמת דיוק סבירה, עבור 30% מהתלמידים לפחות.



מודל התגמול

- א. במודל ארבעה מרכיבים: לימודי, חברתי- ערכי, שיפור בהישגים לימודים ושיפור בהישגים חברתיים-ערכיים.
- ב. הישגים בשנה מסוימת מקבלים, כאמור, שליש משקל במודל.
- ג. שיפור בהישגים משנה לשנה מקבל שני שליש משקל.
- ד. הישגים לימודיים והישגים חברתיים-ערכיים מקבלים משקל שווה. כמו כן, שיפור בהישגים משני הסוגים מקבלים משקל שווה.

מדדים לתגמול

המדדים יחושבו בנפרד. כל קטגורית הישגים תחובר למדד נפרד לפי משקלות המרכיבים. לאחר מכן כל המדדים ישוקללו למדד אחד.

הישגים לימודיים 50%				הישגים חברתיים וערכיים 50%			
משקל המרכיבים		משקל המרכיבים		משקל המרכיבים		משקל המרכיבים	
35%	זכאות לבגרות מהלומדים בי"ב	35%	תלמידים מתמידים	35%	קליטת חינוך מיוחד	10%	
20%	מצטיינים מהלומדים בי"ב	15%	קרבה א' ו/או ב' לבגרות מתוך הלא זכאים	40%	שירות למדינה: אחוז המתגייסים / מתנדבים לשירות לאומי ואזרחי		
45%	בעלי תעודת בגרות איכותית: אנגלית ברמה גבוהה 11.25% מתמטיקה ברמה גבוהה 11.25% מקצועות הומניים ברמה גבוהה 11.25% מקצועות מדעיים ברמה גבוהה 11.25%			הערה: - בהמשך, בהתאם לזמינות הנתונים, גם שנת שירות, מכינות קדם צבאיות, התנדבות בקהילה וכל מדד ערכי תקף ומהימן, יתווסף למרכיב. - יש להדגיש כי בתי הספר במגזרים הלא יהודיים, אשר מתנדבים לשירות צבאי לאומי או אזרחי לא יפגעו בשל מחסור בתקנים: כל בית ספר בכל אחד מהמגזרים ישווה לבתי הספר במגזר שלו בלבד.			

מודל החישוב

- אוכלוסיית התלמידים עברה נמדדים ההישגים היא תלמידי י"ב.
- ההישגים השונים יחושבו ברמת מוסד.
- חישוב כל אחד מהמדדים יעשה בנפרד.
- **חישוב ושקלול ההישגים:**
בשלב ראשון יחושב כל אחד מהמדדים בנפרד (בהתאם לקריטריון שנקבע לו), ולאחר מכן יקבל משקל בנוסחה הסופית.



9. מבנה שבוע העבודה של מנהל בית-הספר

א. שבוע העבודה

1. בסיס המשרה של מנהל בית ספר יהיה 40 שעות שבועיות (היקף משרה של 100%).
2. מתוך 40 השעות השבועיות, 3 עד 6 שעות שבועיות יהיו שעות הוראה פרונטאלית (בפועל), בהתאם להנחיות משרד החינוך. ביתר השעות יעסוק המנהל בניהול בית-הספר ובהערכה של מורים.
3. שעות תפקיד של מנהל בית ספר יבוצעו על - ידו בין כותלי בית-הספר.
4. מנהלת שהינה מורה אם (אם לילד עד גיל 14), המועסקת בתנאי הרפורמה, תהיה זכאית להפחתה של 2.4 שעות ניהול ממשרתה, מבלי שייפגעו היקף משרתה או השתכרותה בשל כך.
5. לא יחול שינוי בכללים החלים על מנהל בית ספר לעניין הפחתת שעות בשל גיל.
6. לצורך קביעת משך הנוכחות השבועית בבית-הספר (בלבד) של מנהל, אורכה של שעה שבועית הינו 60 דקות. אין באמור בסעיף זה כדי לשנות את אורכה של שעת הוראה במערכת, כפי שנקבע בהוראות משרד החינוך.

ב. היקף העסקה

ככלל, מנהל בית ספר, המכהן בבית ספר בו מיושמת הרפורמה, יועסק בהיקף משרה של 100% (ולא מעבר לכך). למען הסר ספק מובהר, כי סעיף זה יחול גם על מנהלי בתי ספר, אשר ערב חתימת הסכם זה הועסקו בהיקף משרה העולה על 100%.

מנהלי בתי ספר על-יסודיים המועסקים בתנאי רפורמת עוז לתמורה, אשר טרום העסקתם בתנאי הרפורמה הועסקו בהיקף משרה העולה על 150% ועד לתקרה של 175%, ובהתאם לאישור הממונה על השכר שניתן בנובמבר 2006, יהיו זכאים להיות מועסקים במסגרת הרפורמה בהיקף משרה העולה על 100% בהתאמה ובאופן יחסי להיקף משרתם ערב תחילת העסקתם בתנאי הרפורמה.

1. למנהלים ברפורמה מלאה יאושרו עד 47 ש"ש שהינן 117% משרה.
2. **על המנהל לבקש אישור** ממנהל אגף בכיר לכא"ב במטה. האישור יינתן בכפוף לתנאים המפורטים בנוהל העסקת עו"ה מעל 100% משרה במסגרת הסכם עוז לתמורה לשנה"ל תשע"ג, סימוכין 8635.



10. יישום חלקי של הרפורמה

א. מבנה שבוע העבודה

להלן מבנה שבוע העבודה ותוספת השכר לעובד הוראה ביישום חלקי של הרפורמה למורה המועסק במשרה מלאה:

שנה"ל	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	מס' שעות התומכות הוראה וייעודן	סה"כ שעות	תוספת עוז לתמורה
תשע"ג	24	3	5 2 – הכנת חומרי למידה ובדיקת מבחנים 2 – ישיבות 1 – קבלת הורים	32	21%
תשע"ד	24	5	7 3 – הכנת חומרי למידה ובדיקת מבחנים 2 – ישיבות 1 – קבלת הורים 1 – השתלמויות	36	31.5%

ב. ביצוע שעות הכנה לבגרות ושעות חינוך

מורים אשר לגביהם מיושמת הרפורמה באופן חלקי יבצעו את שעות ההכנה לבגרות ואת שעות החינוך, בבית-הספר, באופן חלקי, בהתאם למפורט להלן:

שנה"ל	שעות הכנה לבגרות	שעות חינוך	סה"כ למחנך המכין לבגרות
תשע"ג	2 שעות מתוך סך שעות הכנה לבגרות של המורה ולא יותר ממספר שעות ההכנה לבגרות שהוקצו למורה באותה שנה"ל.	2 שעות	4 שעות
תשע"ד	3 שעות מתוך סך שעות הכנה לבגרות של המורה ולא יותר ממספר שעות ההכנה לבגרות שהוקצו למורה באותה שנה"ל.	3 שעות	6 שעות

יתר שעות התפקיד הבאות במקום שעות הוראה פרונטאלית ו/או פרטניות יבוצעו בבית-הספר במלואן.

ג. היקף העסקה

- עובד הוראה אשר הצטרף לרפורמה ביישום חלקי, יכול להיות מועסק בתשע"ג עד להיקף משרה של 131%.



א. במידה וההעסקה מעל 100% הינה במוסד אחד:

- שעות העבודה, שהינן בנוסף להעסקה ב- 100% משרה, יהיו שעות הוראה פרונטאליות בלבד.

- מספר שעות ההעסקה הנוספות המקסימאליות מעל משרה יהיה 10 שעות בשבוע.

ב. במידה וההעסקה מעל 100% משרה הינה במספר מוסדות (ובכל אחד מהם, שלא מעבר ל-100%):

- שעות העבודה, בכל אחד מהמוסדות יהיו בהתאם למבנה שבוע העבודה (פרונטאלי, פרטני ותומכות הוראה).

- היקף המשרה המקסימאלי בכל המוסדות יחד יהיה 131%.

- עובדי הוראה שהינם עובדי בעלויות, בהעסקה בהיקף משרה שהינו עד 131%-

מורים עובדי בעלויות –אינם זקוקים לאישור של משרד החינוך.

מורים עובדי מדינה – בכפוף לאישור מנהל תחום כא"ב במחוז, ובהמלצת הפיקוח.

2. עובד הוראה אשר הצטרף לרפורמה ביישום חלקי, יכול להיות מועסק בתשע"ד עד להיקף משרה של 114%

(5 שעות פרונטאליות). במקרים חריגים, לפי אישור מיוחד של כא"ב ועפ"י קריטריונים, תהיה אפשרות

לאישור היקף משרה של 128% (5 שעות הוראה פרונטאליות נוספות).

3. למורה אם בלבד, תוספת האם הינה בנוסף להיקף המשרה המקסימלי האמור לעיל ולכן היקף המשרה

המקסימלי המותר הינו גבוה יותר:

ביישום חלקי בשנה"ל תשע"ג- 131% עבודה בפועל + 8.3% תוספת אם.

ביישום חלקי בשנה"ל תשע"ד- 114% (או 128%) עבודה בפועל + 7.6% תוספת אם.

ביישום מלא- 100% (או 125%) עבודה בפועל + 7% תוספת אם.

ד. מבנה שבוע העבודה של מנהל בית-הספר

להלן מבנה שבוע העבודה ותוספת השכר למנהל ביישום חלקי של הרפורמה, המועסק במשרה מלאה:

שנה"ל	שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ שעות שבועיות	תוספת עוז לתמורה למנהל קיים
תשע"ג	3 – 6	הובלה פדגוגית, ניהול בית-הספר והערכת מורים		38	15%
תשע"ד	3 – 6			39	22.5%

ה. היקף העסקה של מנהל בית-הספר

בהתאם למכתבו של הממונה על השכר, מר אילן לוין מיום 14.8.2011, מנהלי בתי ספר על-יסודיים המועסקים בתנאי רפורמת עוז לתמורה, אשר טרום העסקתם בתנאי הרפורמה הועסקו בהיקף משרה העולה על 150% ועד לתקרה של 175%, ובהתאם לאישור הממונה על השכר שניתן בנובמבר 2006, יהיו זכאים להיות מועסקים במסגרת הרפורמה בהיקף משרה העולה על 100% בהתאמה ובאופן יחסי להיקף משרתם ערב תחילת העסקתם בתנאי הרפורמה.



למנהלים ברפורמה ביישום חלקי בשנה"ל תשע"ג יאושרו עד 44 ש"ש שהינן 117%.

למנהלים ברפורמה ביישום חלקי בשנה"ל תשע"ד יאושרו עד 46 ש"ש שהינן 117%.

על המנהל לבקש אישור ממנהל אגף בכיר לכא"ב במטה. האישור יינתן בכפוף לתנאים המפורטים בנוהל העסקת עו"ה מעל 100% משרה במסגרת הסכם עוז לתמורה לשנה"ל תשע"ג, סימוכין 8635.



11. התאמות של תנאים פיזיים בבתי הספר

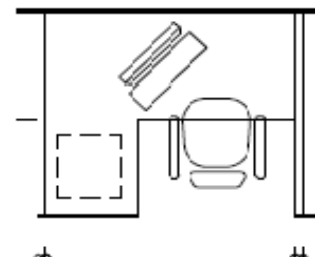
נקבע מפתח לפינות עבודה למורים וכן לפינות להוראה פרטנית.

הנהלים וההנחיות לתכנון ויצירת סביבות עבודה פרטנית וסביבות תומכות הוראה ולמידה למורים וכן הצעות לתכנון פינות עבודה לשעות תומכות ההוראה ולהוראה פרטני (תשריטים) ניתן למצוא באתר מינהל הפיתוח באו"ח, בקישור הבא:

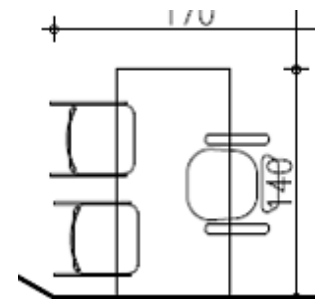
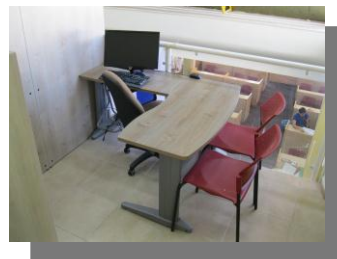
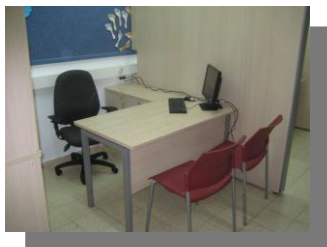
[/http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Pituach/OzLatmura](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Pituach/OzLatmura)

א. סוגי הפינות האפשריות:

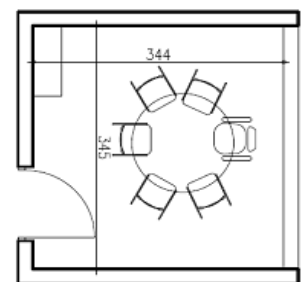
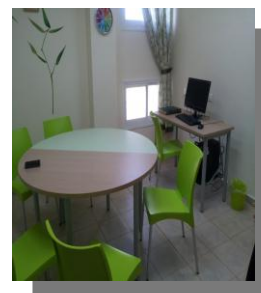
פינת עבודה למורה בלבד



פינת עבודה למורה ותלמיד/הורה

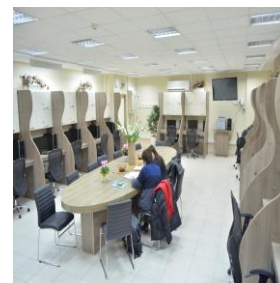


פינה ללימוד פרטני- מורה ועד חמישה תלמידים



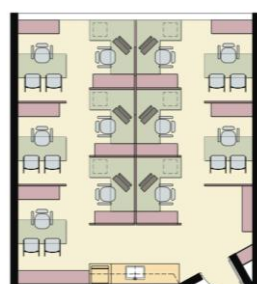
ב. תכולת הפינות

- קירות גבס- OPEN SPACE
- תשתיות חשמל, תקשורת ומחשוב
- מיזוג אוויר (במידת הצורך)
- ריהוט- כסאות, שולחנות, ארונות
- מחשוב



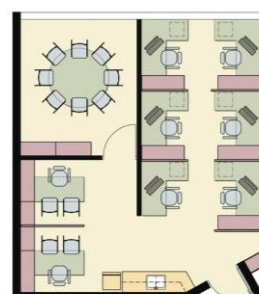
ג. חלופות למיקום פינות העבודה בבית-הספר

- שימוש בסגירה ותיחום נישות בחלל קיים בתוך מבנה בית-הספר.
- חללים בנויים כגון האנגרים, חדרי טכנולוגיה פנויים וכו'.
- רכישת מבנים יבילים.
- תוספת בניית קבע.
- הטמעת פינות העבודה בפרוגראמות חדשות.



עוז לתמורה

53 מ"ר
11 פינות תומכות
הוראה / למידה



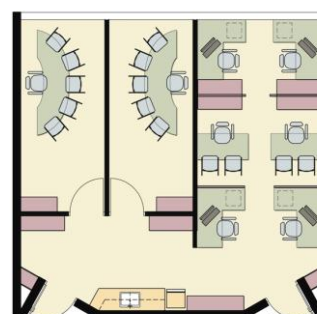
עוז לתמורה

53 מ"ר
8 פינות תומכות
הוראה / למידה
1 פינה לעבודה פרטית



עוז לתמורה

60 מ"ר
12 פינות תומכות
הוראה / למידה



עוז לתמורה

60 מ"ר
6 פינות תומכות
הוראה / למידה
2 פינות לעבודה פרטית



ב. דגשים ניהוליים - ארגונים ביישום הרפורמה

1. תפקיד המנהל בהובלת השינוי

למנהל תפקיד חשוב בהטמעת רפורמת עוז לתמורה בבית ספרו. הרפורמה מביאה איתה שינוי רחב ועמוק, הן במבנה שבוע העבודה של המורה והן במשימותיו החינוכיות, וזאת במטרה לחולל שינוי פדגוגי עמוק ברמת התלמיד, המורה ובית-הספר כולו. השינוי המתבקש נוגע לא רק בגישות ובדרכי ההוראה, אלא גם באמונות ובעמדות של התלמידים, המורים והקהילה.

שינוי זה, כמו כל שינוי ארגוני, כרוך בהחלפת דפוסי התנהגות קיימים בדפוסי התנהגות חדשים ושונים, והוא נוגע ברבדים קוגניטיביים, רגשיים, התנהגותיים ואף פיזיולוגיים של כל פרט בארגון.

להלן מספר דוגמאות לשינויים הנדרשים מצוות בית-הספר:

פיזיולוגיים - שהייה בבית-הספר במשך שעות רבות, אכילה מאוזנת, צורך בהפגה ובמנוחה.

רגשיים - ניהול שיחות אישיות והיחשפות להיבטים רגשיים ואישיים של תלמידים מצד אחד והתמודדות רגשית עם השינוי האישי בשבוע העבודה מצד שני.

ארגוניים - עבודת צוות צמודה, מערכת שעות הבנויה משעות בעלות אופי שונה.

אישיים - בדיקת מבחנים והכנת חומרי למידה שלא בבית, התארגנות מחודשת של חיי המשפחה בעקבות הארכת יום העבודה.

תהליך הכנסת השינוי, חייב שיהיה מלווה בהקשבה לצוות, בלמידה משותפת ובמציאת מענים משותפים. הוא דורש יכולת להכיל את ההתקדמות ואת האתגרים.

כל מנהל, וכל מורה צריך לחוות תהליך למידה, התאמה למסגרת הספציפית, הטמעה, בירור, הפקת לקחים, והחדרת שינויים על בסיס החלטות, וחוזר חלילה. זהו תהליך מורכב וארוך טווח.

על מנת להטמיע בהצלחה את השינוי הארגוני, יש צורך במנהיגות נחושה, היכולה לגבש חזון ברור, ליצור קואליציות בתוך בית-הספר שיקדמו וישווקו חזון זה ובאמצעותו את השינוי הכולל. ניהול מקשיב, אמפאטי וגמיש, המגובה בפיקוח ובבעלות קשובים ומכילים, יסייע למורים ולכל קהילת בית-הספר להתמודד עם תהליך השינוי בהצלחה.

מנהל בית-הספר אינו לבד בתהליך. חברי ההנהלה, צוות הייעוץ וצוות החינוך החברתי, רכזי מקצוע ומורים שמאמינים בתהליך יכולים להיות שותפים לתהליך, באמצעות ניצול הידע והמשאבים המקצועיים שלהם.

א. המלצות לשיפור רוחת המורים, שנאספו ממנהלי בתי-ספר

- הקמת צוות בית ספרי מוביל רפורמה, שיקשיב למורים, יענה על שאלות, ויקדם שיח בית ספרי מכיל ואמפאטי.



- בשנה הראשונה להטמעת הרפורמה חשובה גמישות רבה מצד המנהל ביחס להתנהלות בהתאם לכללים: להשתדל להיענות לבקשות המורים, לרבות בקשות שיבוץ, לשינוי תנאים פיזיים ואף לאספקת ציוד למורים (כגון עטים). חשוב לעבוד בשותפות עם המורים ולשתף את ועד המורים בחלק מההחלטות.
- בתקופת המעבר וההסתגלות לשבוע עבודה בן 40 שעות, רצוי להקפיד שהמורים יבצעו את עבודתם רק במסגרת בית-הספר, ולא יותירו עבודה לבית. כך ייווצרו הרגלי עבודה בשעות התומכות הוראה ובשעות הגמול.
- חשובה ההקפדה על פינת עבודה אישית לכל מורה, המצוידת בארונות, במגירות ובמחשב, גם כאשר היא עמדה המשותפת ליותר ממורה אחד. ניתן לפצל מחשב אחד לכמה צגים ולחסוך עלויות.
- במקרים שבהם חולקים מורים פינת עבודה, כדאי לתכנן מערכת שעות לשימוש בפינות העבודה עבור המורים בשעות תומכות ההוראה.
- בבתי-ספר שבהם פועלים צוותים גדולים, כדאי לרכז את פינות העבודה בחדרים על-פי מקצועות הצוותים. הישיבה של המורים זה לצד זה מאפשרת היוועצות, תכנון והכנה משותפים של החומר הנלמד, שיתוף בחומרי לימוד ובשיטות הוראה, ויצירת לכידות חברתית גבוהה יותר של הצוות. כל אלה מגבירים את המעורבות והאחריות של המורים.
- יש לדאוג למתן תמיכה רגשית למורים על-ידי היועצות, או על-ידי כל מי שמסוגל, יודע ויכול, בישיבות הצוותים ובשיחות אישיות.
- אפשר להקצות מתוך זמן הנוכחות של המורים בבית-הספר להעצמת מורים. למשל: מורים לחנ"ג ינחו שיעורי פילאטיס בחדר המורים, מורים לאמנות ינחו סדנאות יצירה.
- ניתן לאפשר למורים להתחיל לעבוד בשעה מאוחרת ולסיים בשעה מאוחרת, בהתאמה.
- מומלץ להחליף מדי שנה / שנתיים את המורים המשובצים בעבודה בימי שישי, היות שהם נדרשים להוסיף שעותיים לשעות עבודתם במשך השבוע.

ב. רשימת בדיקה (check-list) שתסייע למנהל בהתארגנות להטמעה מיטבית של עוז לתמורה:

בשלב ראשון / עם הכניסה לרפורמה

1. היכרות עם הרפורמה

- ☐ כל מורה מכיר את התפיסה הפדגוגית עליה מושתתת הרפורמה.
- ☐ כל מורה מבין את המשמעויות הכלכליות של ההסכם (תנאי שכר, פנסיה, גמולים וכיו"ב).
- ☐ לכל מורה ברור מבנה מערכת שעות העבודה שלו, לרבות שעות תפקיד (ריכוז, חינוך, הגשה לבגרות), תומכות הוראה, זמן התחלה וסיום יום העבודה וכללי החתמת שעות הנוכחות.
- ☐ בעלי התפקידים מודעים למטלות התפקיד שהם מבצעים והדרישות להתפתחות המקצועית בגינו.
- ☐ המנהל מכיר את אופן התיקצוב ואת כל המשאבים העומדים לרשות בית-הספר.
- ☐ למנהל יש תמונה עדכנית של ניצול השעות והמשאבים בכל עת.



2. התייחסות להיבטים הרגשיים והפיזיים הכרוכים בתהליך השינוי

- ❑ מתקיים שיח קבוע עם המורים וקיימות מסגרות בהן ניתן לאזור רגשות, לתמוך, להתייעץ ולשאול (כגון: שיחות אישיות עם המנהל וצוות הניהול, שיחות אישיות או בקבוצות קטנות עם היועצת, הקמת צוות מוביל רפורמה שתפקידו להקשיב, להציע פתרונות, לפרסם תשובות לשאלות).
- ❑ ניתן מענה לקשיים בהתמודדות יומיומית עם הטמעת הרפורמה: תנאים פיזיים בבית-הספר (לדוגמא: הוספת מכשיר מיקרוגל / מקרר בחדר המורים, נקיון וכד'), משכורת, היבטים טכניים ועוד.
- ❑ נעשות פעולות להתמודדות עם התנגדויות ועם מורים שלא ברפורמה.

3. התארגנות פדגוגית

- ❑ הקמת צוות חשיבה לתכנון ומעקב אחר השעות הפרטניות.
- ❑ תכנון השעות הפרטניות בהתאם לאבני הדרך שבפרק ג' בתלקיט:
 - מתן מענה רגשי, חברתי וערכי בשעות הפרטניות.
 - פדגוגיה ודידקטיקה אחרת בשעות הפרטניות.
- ❑ תכנון השעות תומכות ההוראה ושיבוץ במערכת השעות:
 - בהתאם לאבני הדרך בתלקיט ובכלים שלובים
 - יציקת תכנים פדגוגיים אל תוך ישיבות הצוות
- ❑ מינוי אנשי צוות להובלת הטמעת הרפורמה:
 - השעות הפרטניות
 - תומכות ההוראה
 - פיתוח מקצועי (בהובלת המנהל)
- ❑ מערכת מתייצבת
 - שיבוץ תלמידים ומורים בפרטני
 - תכנון ושיבוץ שעות לשיחות אישיות
 - תכנון ושיבוץ השעות תומכות ההוראה
 - תכנון ושיבוץ שעות התפקיד
 - שיבוץ ישיבות צוותים
 - מעבר לתכנון מערכות שעות אישיות למורים ולתלמידים

4. פעולות להעמקת הפדגוגיה "החדשה"

- ❑ לימוד כללי הפיתוח המקצועי ותכנון התפתחות מקצועית אישית של כל מורה.
- ❑ תכנון והובלה של הלמידה המשותפת של כלל המורים בבית-הספר.
- ❑ יצירת תמונה כוללת של הפרקטיקות הרווחות בהוראה בבית-הספר, כדי למקד את כיווני הלמידה הנחוצה לכלל המורים.



- ❑ ארגון מחדש של המשאבים שעומדים לרשות בית-הספר, כך שיקדמו ויתמכו בלמידה המקצועית-פרקטית של המורים.
- ❑ בניית מאגר ידע לצורך הוראה אחרת בשעות הפרטניות, באמצעות כוחות פנימיים וסיוע מבחוץ (השתלמויות, הדרכה, הרצאות).
- ❑ יצירת מסגרות תמיכה דיפרנציאליות למורים על פי צרכי הלמידה המקצועית-פרקטית שלהם לקידום איכות ההוראה.
- ❑ העצמת יחסי האמון בין המורים כתשתית ללמידת עמיתים.
- ❑ יצירת אווירה של פתיחות ושיתוף בדילמות, קשיים והצלחות, וכן צפייה ולמידה של המורים זה מזה.
- ❑ הבניית האתוס הבית-ספרי: מחויבות של כל המורים לקידום הלמידה של כל התלמידים.
- ❑ יידוע ושיתוף ההורים בנוגע ללמידה בכלל ובשעות הפרטניות בפרט, ועידוד מעורבותם.

שותפי תפקיד בתכנון השעות הפרטניות

- **יועץ** לצורך מתן כלים להתמודדות רגשית עם השעות הפרטניות וללמידת שיח אישי משמעותי מקדם למידה.
- **רכז חינוך חברתי** לצורך מתן כלים לבניית קבוצה ולהכנסת תכנים ערכיים-חברתיים לשעה הפרטנית.
- **רכז פדגוגי** לצורך מיפוי ותכנון פדגוגי.
- **צוות מורי בית-הספר** לצורך שיתוף בידע הקיים בנושא הוראה פרטנית ולצורך בניית מאגר ידע.
- **מורים עמיתים מבתי ספר אחרים** לצורך החלפת ידע ופרקטיקות הוראה.

כלים ומקורות מסייעים:

- המדריך לעבודת המנהל והמורה בעוז לתמורה ("תלקיט גרסה ב").
- אוגדן "כלים שלובים" - מצוי באתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח, בקישור: [/http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/HighSchool/KelimShluvim](http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/HighSchool/KelimShluvim)
- ידע קיים מתכניות הקיימות בבית-הספר (לב"ם, אל"ה בבית ספר שש שנתי, כיתות שח"ר וכד').
- ספרות מקצועית.
- הסכם עוז לתמורה.
- אתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח.
- אתר עוז לתמורה באו"ח.
- המפקח הכולל על בית-הספר.
- רפרנט עוז לתמורה במחוז.
- מדריך פדגוגי לעוז לתמורה.
- מטמיע.



2. היבטים בתכנון מערכת השעות

על מנת לסייע למנהלי בתי-הספר בהתארגנות לקראת יישום הרפורמה בשנת הלימודים תשע"ג, הוחלט ללמוד מניסיונם של בתי-הספר הנחשונים, שהטמיעו את הרפורמה בשנה הראשונה ליישומה, ולהציע מגוון המלצות ותובנות. כל אחת מההמלצות שלהלן מתאימה לחלק מבתי-הספר ואינה מתאימה לאחרים. יש לבדוק, לבחון, להחליט ולבצע.

ההמלצות שלהלן הינן תמצית של מסמך שבו נאספו המלצות מנהלים בנוגע לתכנון מערכת השעות. המסמך המלא מצוי באתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח, בקישור:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/HighSchool/OzLatmura/Marechet.htm>

התובנות וההמלצות נאספו גם על ידי ארגון המורים וחברת מתודיקה ופורסמו כלומדה באתר ארגון המורים:

<http://www.irgun-hamorim.org.il/lomda/Content/course.html>

א. האילוצים והתובנות שיש להביא בחשבון לפני תכנון מערכת השעות ובמהלכו

כללי

- תפיסות פדגוגיות - חשוב שמערכת השעות תהיה מבוססת על התפיסות הפדגוגיות של צוות בית-הספר. לצורך כך יש לבחון מחדש את יעדי בית-הספר ולהגדיר את מדדי ההצלחה לנוכח הרפורמה. יש לערוך שיח נרחב בחדר המורים סביב התשומות, שתורמות לשיפור ההוראה והלמידה. המשאבים שנוספו לבית-הספר עם ההצטרפות לרפורמה, ובראשם השעות הפרטניות, מאפשרים להביא לידי ביטוי תפיסת עולם, המכוונת למתן מענים דיפרנציאליים לצרכים השונים של התלמידים, ולמימוש הפוטנציאל הלימודי והחברתי של כל תלמיד. באוגדן כלים שלובים של אגף א' חינוך על-יסודי מפורטות אבני הדרך, מוסברים העקרונות ומוצעות פעולות אסטרטגיות לארגון בית-הספר לקראת העבודה בשעות הפרטניות.
- מוכנות לגמישות ולהסתגלות בתהליך השינוי – יש להיערך עם סגל ההוראה לאפשרות שיוכנסו שינויים במערכת השעות מספר פעמים בשנה, על-פי הצרכים המשתנים והתובנות מהעשייה.
- מורים העובדים על-פי הרפורמה שוהים ימים מלאים בבית-הספר, ולכן חלק מהאילוצים שהיו קיימים בעבר בעת בניית מערכת, כגון 'חלונות' ו'דלתות', אינם קיימים עוד.
- כדאי לשתף ולהתייעץ עם המורים לפני שיבוץ השעות הפרטניות והשעות תומכות ההוראה. מומלץ לשבח שעות אלה לאורך היום כולו ולא רק בשעות קצה.
- בהתאם לחוזר מנכ"ל כ', 1996, המאפשר הוראה של תחום דעת אחד מספר שעות רב במהלך סמסטר אחד והגשת תלמידים לבחינות הבגרות במועד חורף, משרד החינוך וארגון המורים אינם פוטרים את המורה מלעבוד



באותו היקף שעות גם בסמסטר השני. **היקף משרתו בפועל של המורה צריך להיות זהה לאורך כל השנה. כלומר, המורה מחויב להורות בפועל את מספר השעות המקיף המוצהר של משרתו לאורך כל השנה.**

מודלים אפשריים לעמידה בנוהל הנ"ל:

○ המורה מלמד בכל סמסטר כיתה אחרת באותו היקף משרה.

המורה מלמד שעות נוספות על היקף המשרה, במסגרת שעות תוספתיות, בהתאם לחוקי עבודה ומנוחה. מימון שעות הוראה אלה יבוא ממקורות תקציביים שלא הוקצו על-ידי המדינה.

ב. הצעות ודגשים לבניית מערכת השעות

- שיבוץ מורה לשעה פרטנית במקביל לכיתה אחת או לכמה כיתות הלומדות את אותו תחום דעת במליאה באותה שעה. למשל בשעת הוראת ביולוגיה בכיתה מסוימת ישובץ מורה נוסף לביולוגיה, לצורך מתן שעה פרטנית לתלמידי אותה הכיתה. לשם כך יש להשאיר מורה פנוי בשעה שבה כיתה / שכבה לומדת מקצוע מסוים, על מנת שילמד קבוצה פרטנית במקביל.
- קביעת שעה במערכת שבה משובצים כמה מורים במקצוע אחד או במקצועות אחדים במקביל, לשעות פרטניות לתלמידי חצי כיתה / כיתה שלמה. למשל: בשעה מסוימת לאותה כיתה משובצים 4-5 מורים בתחומי דעת שונים וכל תלמידי הכיתה פועלים בקבוצות פרטניות במסגרת שעה פרטנית או חצי כיתה לומדת עם מורה הכיתה והחצי השני מתחלק בין מורים באותו תחום דעת הנלמד בכיתה השלמה.
- מנהלים ממליצים להתחיל את בניית מערכת השעות בשיבוץ מתמטיקה ואנגלית בתחילת יום או בסופו. על פי ניסיונם, מהלך זה מקל על המשך בניית המערכת.
- שיבוץ שעה פרטנית פנויה מתלמידים לכל אחד מהמורים – לצורך השגחה בבחינות ולמתן התאמות (הקראה, הכתבה לבוחן ניטרלי וכו'). יש לערוך רישום של ניצול השעות הללו, ולקראת סוף החודש כל מורה ישלים את השעות שלא נוצלו.
- התאמה בין חלונות תלמידים ל"חלונות" מורים.
- שיבוץ חלק מהשעות הפרטניות במהלך היום על מנת להקל על תלמידים המתקשים ללמוד בשעות אחר הצהריים.
- שיבוץ שעות פרטניות בשעה 8:00 בחלק מהכיתות, כאשר מערכת השעות הרגילה מתחילה בשעה 8:45.
- בבתי-ספר בהם התלמידים מוסעים, יש אפשרות להתחיל את הלימודים ב-7:45 ולאחר את שעת ההסעה בסוף יום הלימודים. כמו כן, ניתן לקיים חלק מהשעות הפרטניות כשעות רוחב, באישור המפקח הכולל.
- תכנון מערכת השעות כך, שביום שישי מסיימים התלמידים ללמוד במסגרת הכיתתית בשעה 10:00, ובהמשך היום מופעלות השעות הפרטניות. הדבר מאפשר גם השלמת פערים שנוצרו עקב היעדרויות באופן מידי ושוטף.
- ניתן לרכז תכניות ייחודיות ושעות פרטניות ביום שישי ולא לקיים ביום זה פעילויות לימודיות אחרות.
- יש לשבץ במערכת השעות את כל ישיבות הצוותים המקצועיים והשכבתיים.
- יש לשבץ גם את כל שעות התפקיד של המורים ושל בעלי התפקידים במערכת השעות. מורים דיווחו, ששיבוץ שעות התפקיד של המחנך ושעות ההכנה לבחינות הבגרות במערכת השעות השבועית של המורה מסייע למורה לתכנן ולנצל טוב יותר את הזמן שבו הוא שווה בבית-הספר. פירוט העבודה הפדגוגית בשעות אלה נמצא



בתלקיט (המדריך לעבודת המנהל והמורה ברפורמת עוז לתמורה) ובקישור:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/HighSchool/OzLatmura/Madrach.htm>

- רצוי לשבץ את השעות התומכות הוראה ושעות הגמולים השונות במקבצים של שעותיים-שלוש, בכפוף לאילוצי מערכת, על מנת לאפשר למורים עבודה רציפה ומשמעותית.
- כאשר חלק מהשעות התומכות הוראה משובצות בשעות קצה, ניתן לקזז שעות אלה כנגד שעות שבהן המורה נשאר מעבר לשעות הקבועות במערכת לצורך ישיבות פדגוגיות, ימי הורים וכדומה. קיזוז זה יתבצע בכפוף לחישוב החודשי של שעות עבודתו של מורה, ובלבד שבממוצע החודשי יהיה תמהיל של שעות העבודה, כאמור בסעיף קטן 9 (ו) להסכם הקיבוצי. וזאת, בתנאי שמורה לא יעבוד במהלך יום אחד יותר מ-9 שעות ו/או יותר מ-43 שעות במהלך שבוע אחד.
- מומלץ להפיק מערכת שעות אישית לכל תלמיד ולכל מורה, עם פירוט השעות הפרטניות וחדרי הלימוד.

ג. עריכת מועצות פדגוגיות וימי הורים - מתי?

- בסיום יום העבודה, במשך שניים-שלושה ימים ברצף עד שעות מאוחרות, וקיזוז השעות בימים הבאים (הקיזוז יבוא מהשעות תומכות הוראה).
- בימים שבהם התלמידים חופשיים לפני בחינת בגרות.
- החל מהשעה 16:00, על מנת לא לפגוע במהלך הלמידה.
- במהלך יום אחד שבו התלמידים מסיימים ללמוד בשעה מוקדמת יחסית (13:30), על חשבון הפיתוח המקצועי של חדר המורים המשובץ במערכת השעות הקבועה. גם כאן יש לשמור על תמהיל סך השעות במשך החודש.
- במשך ימים אחדים, במהלך היום, בשעות התומכות הוראה ובשעות אחר-הצהריים, במקום בערב אחד.

3. עבודת המורים לאחר חופשת הפסח ובמהלך בחינות הבגרות

התקופה שלאחר חופשת הפסח, בה התלמידים ניגשים לבחינות המתכונת והבגרות, והמורים מתפנים מההוראה השוטפת של כיתותיהם מזמנת היערכות מחודשת של בית-הספר והמורים. להלן מספר הצעות ורעיונות לעבודת המורים בתקופה זו:

לפני בחינת הבגרות

- בניית מערכת שעות מותאמת לתאריכי בחינות המתכונת והבגרות, מיד עם פרסומם.
- ניצול השעות הפרטניות לצורך מתן תגבורים לקבוצות הלימוד בשעות הפרטניות. בשבועיים שלפני בחינת הבגרות ניתן ללמד בשעות הפרטניות קבוצה גדולה מחמישה תלמידים.
- בשעות התומכות הוראה ובשעות הפרונטאליות המתפנות למורים, בהן התלמידים נבחנו במקצועות אחרים – כתיבת עבודות ובחינות באופן אישי ובצוותי מקצוע, שאלות סיכום ותרגול, בדיקת מבחנים ועבודה פרטנית עם תלמידים פנויים.



- ניתן להחליף את "חופשת הלמידה" הנהוגה בחלק מבתי הספר לפני בחינה בימי למידה משותפת, בהם התלמידים פותרים שאלות מבחינות בגרות באופן עצמאי או בקבוצות והמורים המקצועיים מסייעים ומכוונים את הלמידה ותומכים בהיבטים הרגשיים של ההכנה לבחינה.

לאחר בחינת הבגרות

- הוראה לקראת בחינות בגרות במועדי ב'.
- קיום מועצות פדגוגיות.
- קיום ישיבות סיכום בצוותים שונים.
- השלמת ההשתלמות הבית ספרית.
- מעורבות של מורים נוספים בהכנת מסיבות הסיום, אם הן מתקיימות בסוף השנה ממש.
- קיום שעות פרטניות עם תלמידי כיתות י"א, שסיימו את בחינותיהם, לצורך חיזוק מיומנויות ואסטרטגיות למידה.
- בבית ספר שש שנות:
 - עבודה בשיתוף פעולה עם המורים המלמדים בחטיבת הביניים.
 - מתן סיוע לתלמידים בחטיבת הביניים בקבוצות קטנות, ובמיוחד תלמידי כיתות ט', לצורך תגבור במעברים.
 - ניתן לקיים בחינות מעבר וקורסי מעבר לפני היציאה לחופשה במקום בחופשת הקיץ.

פעולות היערכות לקראת שנה"ל הבאה

- על מנת לצמצם את העבודה בחופשת הקיץ מומלץ להקדים את תכנון שנת הלימודים הבאה לימים בהם חלק מהמורים כבר אינם מלמדים. למשל:
 - קיום ישיבות הערכות וצוותי חשיבה לקראת השנה הבאה.
 - תכנון ראשוני של מערכת השעות ומערך השעות הפרטניות ושיבוץ תלמידים על פי הקריטריונים שנקבעו.
 - תכנון הפעילויות החוץ בית ספריות והפעילויות החברתיות של בית הספר.
 - כתיבת תכניות עבודה, חומרי למידה ומערכי שיעור לשעות הפרטניות והפרונטאליות לשנה"ל הבאה בצוותי מקצוע.
 - קיום מפגשים עם גופים חיצוניים ומדריכים.
 - קיום ימי הערכות לשנה"ל הבאה.
 - קיום שיחות אישיות עם תלמידים והוריהם לצורך בניית תכנית אישית.
 - קליטת השכבה החדשה: בניית כיתות, ביצוע שיחות היכרות של מחנכים עם תלמידים חדשים.
 - הכנה פיזית של הכיתות וסביבות למידה.
 - שילוב מורים בקבוצות עבודה בבית הספר כמו למשל ליווי מועצת תלמידים, עריכת עיתון וכד'.

פעילות הפגתית

- קיום ימי פעילות הפוגה למורים, כגון טיול, העשרה וכד'.
- קיום שיחות של היועצת עם המורים לליווי, חיזוק והעצמה, בנוסף על העיסוק בתלמידים.



ג. ההיבט הפדגוגי ברפורמה

1. חלון הזדמנויות לפדגוגיה אחרת

זמן מספיק לקיום קשר משמעותי ואישי בין מורה לתלמיד שמאפשר למידה מיטבית, זמן לעבודת צוות ולמידה משותפת, זמן לעבודה אישית תומכת הוראה ולמילוי תפקידים. **זמן לפדגוגיה אחרת.**

הרפורמה מכירה בערך עבודתו של כל אחד מעובדי ההוראה ושל בעלי התפקידים המשמעותיים. לצד תגמול מכובד וראוי הוגדרו התפקידים, מאפייניהם, דרישותיהם, הכישורים ותנאי הסף לקבלתם.

את מכלול האפיונים הללו יש לנצל באופן מיטבי ויעיל, תוך הקפדה על:

- פיתוח מקצועי העונה לצרכים החדשים של המוסד החינוכי ושל עובד ההוראה
- בחירה מקצועית של בעלי תפקידים

להלן אפיוני הפדגוגיה האחרת וההזדמנויות שמאפשרת רפורמת עוז לתמורה.

א. העבודה הפדגוגית בשעות הפרטניות

השעות הפרטניות מהוות חלק ממשרת המורה ויש לנצלן להוראה בקבוצות של עד שלושה תלמידים, או, לפי החלטה של צוות פדגוגי בראשות מנהל בית-הספר – עד חמישה תלמידים (להלן: "קבוצה").

תכנית העבודה של השעות הפרטניות נגזרת מתכנית העבודה של בית-הספר.

עבודה בשעות פרטניות מאפשרת **פיתוח לומד עצמאי בעל מכוונות ותחושות של מסוגלות עצמית ללמידה, במקביל להקניית ידע ודרכי למידה.**

ההוראה במסגרת השעות הפרטניות פותחת חלון הזדמנויות ברמת התלמיד, ברמת המורה וברמת בית-הספר.

ברמת התלמיד

- צמיחה לימודית (שיפור ההישגים), חברתית ואישית
- פיתוח חשיבה ויצירתיות
- העשרה בתחומי דעת ועניין שונים
- הגברת תחושת השייכות לבית-הספר
- הגברת תחושת המסוגלות העצמית



ברמת המורה

- התמקצעות – שימוש בדרכי הוראה והערכה מגוונות
- עיסוק ב הנעת תלמידים ללמידה
- תחומי ידע נוספים והעצמה אישית
- העמקת הקשר מורה- תלמיד

ברמת בית- הספר

- מתן מענה לשונות התלמידים
- צמצום פערים והעלאת הישגים
- פיתוח שיח בית- ספרי מיטבי
- פיתוח אקלים בית- ספרי
- פיתוח תהליכי למידה ארגונית ועבודת צוות
- ניצול אפקטיבי ויעיל של המשאבים העומדים לרשות בית- הספר

עבודה בקבוצות קטנות דורשת מצוות בית-הספר ארגון, תכנון, הפעלה מיטבית של מיומנויות תקשורת בין אישיות, גיוון דרכי הוראה, למידה והערכה, ובעיקר מכוונות למשימה.

אפיון העבודה בשעות הפרטניות

- עבודה עם תלמיד אחד או בקבוצות של עד 3 תלמידים בהתאם לפעילות, ולפי החלטת הנהלת בית-הספר, עבודה בקבוצות של עד 5 תלמידים.
- לקיחת אחריות כוללת לתחום הלימודי ולרווחה האישית והחברתית של התלמיד, על ידי המורה ועל ידי התלמיד עצמו באמצעות:

1. העמקת השיח המשמעותי בין המורה לתלמידיו.

2. מתן תגבור לימודי, הרחבה והעמקה למגוון תלמידים.

- רצוי שבקבוצה ילמד מורה שמלמד את התלמידים בכיתה המלאה. במידה ושובץ מורה שאינו מלמד את התלמיד/ה תתוכנן השעה הפרטנית במשותף (בין המורה בכיתה והמורה בשעה הפרטנית), תוך תיאום מלא בין שני מורים.
- יש להשתמש בשיטות הוראה המתאימות להוראה פרטנית- קבוצתית.
- ככלל השעות הן תוספתיות ולא במקום שעות הוראה. שעות רוחב תהיינה במקרים חריגים, ובלבד שמדובר במקצוע הנלמד באותה שעה בכתה ושהוצאת התלמיד לשעה הפרטנית נעשתה בשיתוף פעולה מלא בין שני המורים.

דוגמאות לפעילויות בשעות פרטניות:

- שיחות אישיות – רגשיות
- עבודה עם מתקשים, תלמידים לקויי למידה ותלמידים הזקוקים להתאמות
- מתן מענה לתלמידים מצטיינים



- העמקה והרחבה למגוון תלמידים
- תגבור לקראת בחינות, השלמת פערים, הטרמה
- הוראה לשם שינוי ציון בית ספרי
- הנחיית עבודות, ליווי בכתיבת עבודות גמר וחקר
- תרגול הבעה בכתב והבעה בע"פ
- חיזוק מיומנויות עבודה עצמית ואסטרטגיות למידה
- תרגול למידה וכתיבת עבודות ומטלות בצוות
- מתן הדרכה לקידום המצוינות החברתית, במיוחד לתלמידים בבתי ספר המשתתפים בפיילוט תעודת הבגרות החברתית
- פיצול קבוצות בחנ"ג: מורה שילמד במקביל עד חמישה תלמידים מתקשים/ מצטיינים בחנ"ג.
- אימון נבחרות ולהקות: ספורט, פיזיקה, זמר, מחול, תיאטרון וכד'
- הכנה לתחרויות ידע שונות
- עבודה עם תלמידים מאתגרים בפן ההתנהגותי, כגון "עוצמה" לתיעול כעסים והפעלת תכניות הפגה: לתלמידים הזקוקים לפעילויות הפגה בתחומים שונים כגון אמנות, ספורט, תיאטרון.
- בשעתיים מתוך השעות הפרטניות של המחנכים - שיח בקבוצות של עד 5 תלמידים לקידום הצמיחה האישית, החברתית והלימודית של כל תלמיד. ראה פירוט בעמ' 55

על הצוות החינוכי למפות את הצרכים ותחומי העניין של התלמידים והמורים, לערוך ארבע פעמים בשנה בקרה על אופן ניצול השעות בהיבטים של הצורך ויעילות השעות להשגת יעדי בית-הספר. מומלץ מאד לאפשר גם לתלמידים הזקוקים לתגבור לימודי ללמוד גם נושאים נוספים מתחומי העניין שלהם.

מיפוי צרכים ומשאבים לקראת השעה הפרטנית

להלן המלצות שנאספו ממנהלי בתי ספר בנוגע לבחירת התלמידים לשעה הפרטנית והתאמת המורים לקבוצות הלימוד:

- מיפוי ואיתור תלמידים על-ידי רכז פדגוגי, רכזי מקצוע, מחנכים ורכזי שכבה:
 - איתור התלמידים שנכשלו בבגרות חורף, לצורך למידה לקראת בגריות קיץ, על-ידי צוות פדגוגי של שכבות י"א ו-י"ב יחד עם המנהל והרכז הפדגוגי.
 - איתור תלמידים בעלי ציונים שליליים וגבוליים, כמו גם מצוינים.
 - מיפוי ושיבוץ דינמיים, באמצעות דיון עם המורים לאחר כל מבחן שכבתי.
 - מעורבות של המורים בבחירת התלמידים לשעה הפרטנית יוצרת מחויבות גדולה יותר מצידם.
 - מיפוי צרכים חברתיים ורגשיים של תלמידים.
- בבתי-ספר שש-שנתיים ובבתי-ספר גדולים חלק גדול ממיפוי הצרכים והקצאת המשאבים יכול להיעשות בתום שנת הלימודים לקראת שנת הלימודים הבאה, על-פי תוצאות צפויות של בחינות הבגרות והציונים של בית-הספר, ברמה כיתתית וברמת תלמיד, ובהלימה למשאבים הידועים. חלוקת המשאבים תתבצע מראש על-פי הצרכים שאותרו, לדוגמה שיבוץ שעות פרטניות רבות לכיתה מסוימת.



- מומלץ לערוך דיונים תכופים של צוות המורים לצורך החלטה על ייעוד השעות הפרטניות בשלבים שונים במהלך השנה: השלמת בגרויות, מניעת כישלון, העצמה רגשית, חיזוק המצטיינים.
- חשוב לתת מענה גם לתלמידים טובים במקצועות מוגברים. מענה כזה ימנע תיוג השעות ויסייע למנוע נשירת תלמידים מהמקצועות הנ"ל. מיפוי ואיתור תלמידים בעלי ציונים גבוליים ושלייליים בלבד ושיבוצם בשעות הפרטניות עלולים ליצור בעיית מיתוג של השעות הללו, ולעורר התנגדות של תלמידים להשתתף בהן.
- ניתן למתג את השעה הפרטנית על-ידי בחירת התלמידים הטובים לקבוצות הראשונות שפועלות.
- מוצע לחלק את השעות הפרטניות כדלקמן: 20% לתלמידים חזקים ומצטיינים, 60% לתלמידים בעלי הישגים בינוניים – לשימור הישגים ולתגבור לימודי, ו-20% לתלמידים מתקשים.
- כדאי לבצע מיפוי מדוקדק של השעות הפרטניות על-פי מורים ומקצועות. רצוי למפות יכולות של כל מורה, במיוחד בהתייחס לאופי ההוראה שלו ולקשרים הבין-האישיים שהוא יוצר, ובמקביל למפות את צורכי התלמידים.
- חשוב לבחון את הסוגיה האם כדאי שאותו מורה, המלמד את התלמידים באופן שוטף, ילמד אותם גם בשעה הפרטנית – מורה שמכיר את התלמידים יכול לעקוב ולשאול בשיעור לסיבת ההיעדרות, ולבחון מה מהנלמד בשעה הפרטנית בא לידי ביטוי בכיתה. מנגד, ניתן להחליט, שאין חובה שמורה הכיתה ילמד את תלמידיו בשעה הפרטנית, על מנת לגוון דרכי הוראה. בדיון בצוות ייקבע מי מהמורים מתאים לכל אחד מהתלמידים.
- כדאי לבצע התאמה בין תלמידים פנויים בתוך המערכת במהלך היום לבין מורים הפנויים באותן שעות.
- יש לשקול בחיוב מתן תגבור נוסף לאוכלוסיות מיוחדות, כגון עולים או לקויי חושים.



אבני דרך בארגון בית-הספר לעבודה בשעות פרטניות
עקרונות והצעות לפעולות

אבני הדרך	הצעות לפעולות אסטרטגיות	עקרונות
איתור צרכים בית-ספריים ומיפויים	- חשיפת הנושא בפני צוות בית-הספר, תלמידים והורים - איסוף נתונים וניתוחם - הגדרת נוהלי עבודה - בניית תכנית עבודה שנתית ליישום השעות הפרטניות, הכוללת את המרכיבים הבאים: יעדים, פעולות אופרטיביות להשגת היעדים, לו"ז, אחריות, מדדים להצלחה, תפוקות, דרכי הערכה, לו"ז להערכה	- כל צוות בית-הספר יהיה שותף פעיל בתהליך קבלת ההחלטות - תהליכי העבודה השיתופיים יאפשרו לגייס מחויבות כלפי העשייה - התהליכים יזמנו חשיבה רפלקטיבית על נקודות חוזק אישיות ובית-ספריות ועל נושאים לשיפור
ארגון הלמידה הפרטנית	- מיפוי תפקוד התלמידים במישור הלימודי, במישור ההתנהגותי ובמישור החברתי והרגשי - מיפוי תחומי עניין של התלמידים - בניית מאגר תכנים לשעות הפרטניות - קביעת קריטריונים לשיבוץ תלמידים לשעה הפרטנית על פי הצורך, בניית קבוצות למידה פרטנית של עד 3 תלמידים, או לפי החלטה של צוות פדגוגי בראשות מנהל בית-הספר – עד 5 תלמידים. - בניית מערכת אישית לכל תלמיד בהתייחסות לצרכים האישיים שלו.	- מסגרות הלמידה תאפשרנה מתן מענה לכל אוכלוסיית התלמידים ולמגוון הצרכים - הלמידה בשעות הפרטניות תתמקד בתגבור לימודי, העשרה, הקניית מיומנויות למידה, פיתוח כישורי חשיבה, חקר, כתיבת עבודות, ובצרכים ייחודיים לכל מוסד חינוכי - קבוצות הלמידה הפרטנית תיקבענה לאחר הליך של איתור צרכים ומיפוי - בית-הספר יאפשר ניעות תלמידים בין הקבוצות הפרטניות לפי צורכי התלמיד, העדפותיו והתקדמותו - יופעל שיקול דעת לגבי מספר התחומים שכל תלמיד יוכל להשתתף בהם במסגרת השעות הפרטניות - יופעל שיקול דעת בקביעת משך הלמידה של כל תלמיד או קבוצה פרטנית (סימסטריאלי, שנתי, חודשי, עד סיום נושא לימודי, עד השגת היעד)



אבני הדרך	הצעות לפעולות אסטרטגיות	עקרונות
שיבוץ מורים	- מיפוי תחומי ההתמחות של כל מורה - מיפוי מספר השעות הפרטניות של כל מורה - קביעת קריטריונים לשיבוץ מורים בשעות הפרטניות - שיבוץ תלמידים לקבוצות והכנת רשימות שמיות למורי הקבוצות - שיבוץ השעות הפרטניות במערכת השעות האישית של המורה, של התלמיד ושל בית-הספר	- שיבוץ המורים יתבסס על הכשרתם המקצועית ועל ההתמחותם - שיבוץ המורים ייעשה לאחר הליך של איתור צרכים ומיפוי מורה יוכל במהלך השנה ללמד בקבוצות פרטניות תחומי תוכן שונים - יש לאפשר גמישות בקביעת מספר הקבוצות הפרטניות לכל מורה
תכנון הלימודים	- קיום מפגשים של הצוותים הרלוונטיים, לבניית תכניות לשיעורים הפרטניים בהתבסס על המיפויים השונים - גיבוש נוהלי עבודה לתיאום ולשיתוף פעולה בין המורה בכיתה השלמה לבין המורה בקבוצת הלמידה הפרטנית - בניית מערכי שיעור וחומרי הוראה בהלימה לאוכלוסיות התלמידים ולצורכיהם - בניית כלים להערכת הישגים (מבחנים, בחנים, מטלת ביצוע, עבודות בית, פורטפוליו, יומן למידה, רפרט, מצגת, דוח סיור, דוח מעבדה, דגם, אחר)	- תכנון הלמידה יתבסס על עבודת צוות, תיאום ושיתוף פעולה - הלמידה הפרטנית תושתת על דיאלוג מעמיק ושיח מפרה מורה-תלמיד ותלמיד-תלמיד - הלמידה הפרטנית תבוסס על תכנון מקדים, מובנה וממוקד בצורכי התלמידים ובתכנית הלימודים של משרד החינוך (תכנים, מיומנויות, מושגים, דרכי הוראה והערכה) - תכנית השיעורים הפרטניים תהיה בהלימה ליעדי בית-הספר - התכנית תחזק טיפוח מצוינות כערך - התכנית תאפשר מתן מענה לשונות התלמידים ופיתוח לומד עצמאי - התכנית תאפשר צמצום פערים לימודיים, רגשיים וחברתיים - דרכי ההוראה וההערכה תותאמנה לקבוצות הפרטניות



אבני הדרך	הצעות לפעולות אסטרטגיות	עקרונות
עיצוב סביבה לימודית	- מיפוי המשאבים הפיסיים העומדים לרשות בית- הספר - בניית מערכי שיעור המבוססים על שימוש בסביבת למידה עשירה (למידה מתוקשבת, מרכז למידה, ספרייה כיתתית, קירות פעילים, תערוכות, כיתה חכמה) - פיתוח חומרים ועזרים לקידום הלמידה בהתאם לצרכים	- ייעשה שימוש יעיל ואפקטיבי במשאבי הסביבה הלימודית הקיימים בבית- הספר (ספרייה, חדר מחשבים, מעבדות, חדרי ספח, אולם ספורט, אחר) - הסביבה הלימודית תאפשר גירויים לפיתוח רמות חשיבה גבוהות, תהיה מותאמת לסגנונות ולקצב הלמידה של התלמידים ותיתן מענה לשונותם
מעקב, בקרה והערכה	- בחירת איש צוות לצורך ניהול תהליך המעקב, הבקרה וההערכה במסגרת יישום השעות הפרטניות - קביעת נהלים למעקב, לבקרה ולהערכה של השעות הפרטניות (הרכב הציון, ביטוי בתעודה, דרכי דיווח, ישיבות צוות מקצועי ובין- מקצועי, תיאום בין המורה בכיתה השלמה לבין המורה בקבוצה הפרטנית, תיעוד, קריטריונים להערכת המשימות הלימודיות, קריטריונים להערכת דרכי הוראה, קריטריונים להערכת דיאלוג מורה- תלמיד / תלמיד- תלמיד, אחר) - פיתוח כלים למעקב, לבקרה ולהערכה (דוחות מנב"ס, שאלון שביעות רצון, שיחות אישיות, משוב, רפלקסיה, תיעוד, מיפויים, אחר) - ניהול יומן מעקב אחר נוכחות תלמידים והתקדמותם - בדיקת הלימה בין התכנון לבין הביצוע על-פי לו"ז מוגדר - בדיקת הלימה בין היעדים לבין התפוקות שנקבעו בתכנית העבודה	- יישום השעות הפרטניות ילווה בתהליכי מעקב, בקרה והערכה (מעצבת ומסכמת) שיטתיים ומדידים על-פי לו"ז מוגדר - תהליכי המעקב, הבקרה וההערכה יקיפו את כל השותפים בעשייה (צוות חינוכי, תלמידים והורים) - המעקב, הבקרה וההערכה יתייחסו הן לתהליכים ולדרכי העבודה והן לתוצרים - תהליכי המעקב, הבקרה וההערכה יזמנו רפלקסיה על עבודת הצוות והתבוננות בתרבות הארגונית של בית- הספר - תהליכי המעקב, הבקרה וההערכה יסייעו לצוות בית-הספר להפיק לקחים לצורך השבחת העשייה החינוכית



אבני דרך לבניית תכנית ההוראה – למידה – הערכה

בשעות הפרטניות – עקרונות והצעות לפעולות

ההצעות שבטבלה שלהלן מתייחסות לעבודת המורה עם תלמיד אחד או בקבוצה של עד 3 תלמידים, או לפי החלטה של צוות פדגוגי בראשות מנהל בית-הספר – עד 5 תלמידים.

אבני הדרך	עקרונות	שלבים בביצוע הפעולות	סוגיות שיש לתת עליהן את הדעת בעת הביצוע
בניית קבוצות	- בניית קבוצות למידה המקדמות למידה בהתאם למיפוי ולצרכים העולים מן השטח. - הפעלת שיקול דעת לגבי מספר הקבוצות הפרטניות בהן ישתתף כל תלמיד. - הקצאת זמן דיפרנציאלית לקבוצות בהתאם לצרכים. - ניעות תלמידים בין הקבוצות הפרטניות לפי צרכיהם, העדפותיהם והתקדמותם.	- מיפוי ואיתור צרכים בהתייחס לכלל התלמידים בכיתה. - קביעת תבחינים לשיבוץ תלמידים בקבוצות הלמידה הפרטנית תוך התייחסות להיבטים הלימודי, האישי והחברתי.	שיתוף של התלמידים והוריהם בשיבוץ לקבוצות הלמידה.
מיפוי פנימי של תלמידי הקבוצה תחומי תפקוד: לימודי, אישי, חברתי	הכרת צרכי התלמידים בהיבט הלימודי, בהיבט האישי ובהיבט החברתי כבסיס לתכנון תכנית ההוראה - למידה.	- איסוף מידע הרלוונטי: נתונים (ציונים), הערכות, מידע מבעלי תפקידים רלוונטיים, חומר נוסף שמצוי בידי אנשי הצוות בבית-הספר, מידע מהתלמיד ומהוריו. - קיום שיחה אישית עם התלמיד כחלק מתהליך המיפוי זיהוי סגנון למידה, זיהוי עמדות וערכים, התרשמות מרמת ידע ושליטה במיומנויות בתחומים הלימודי, האישי (נטיות, רצונות, יכולת בחירה, מוטיבציה) והחברתי. - תיאום ציפיות והגדרת יעדים להשגה. - הסקת מסקנות ברמת הקבוצה כבסיס לתכנון ההוראה - למידה.	- יצירת מסגרת זמן ומרחב לצורך איסוף המידע עם שותפי התפקיד. - היכרות עם כלים לאיסוף מידע (מבדקי מיפוי, ראיון, שאלון, אחר). - זיהוי נקודות חוזק ונקודות לחיזוק ברמת תלמיד וברמת קבוצה. - הצלבת הנתונים (ציונים, תפקוד) עם שותפי התפקיד והסקת מסקנות.



אבני הדרך	עקרונות	שלבים בביצוע הפעולות	סוגיות שיש לתת עליהן את הדעת בעת הביצוע
תכנון הוראה למידה בהתאם לנתוני המיפוי באחריות מורה הקבוצה	- תכניות הלימודים של משרד החינוך כבסיס להוראה (תכנים, מיומנויות, מושגים, דרכי הוראה והערכה). - בניית לו"ז שימקסם ניצול יעיל של זמן הלמידה. - תכנון השיעורים עפ"י שלבים תוך התייחסות לשונות הלומדים: מרמת בסיס ועד לרמה מתקדמת. - קביעת אבני דרך ובדיקה תהליכית וקבועה של עמידה ביעדים שהוגדרו.	- קביעת הנושאים (ברמת תוכן, מושגים ומיומנויות) שילמדו בשיעורים/ביחידת לימוד בהתאמה לנלמד בכיתה המלאה. - קביעת משך הזמן המתאים להוראת היחידה לרמות שונות של תלמידים. חלוקת הזמן בין הוראת התאוריה, תרגול ועוד - קביעת יעדים להשגה תוך התייחסות למאפייני תחום הדעת המופיעים בת"ל ולרמות השונות של התלמידים. - זיהוי אתגרים וקשיים צפויים בחומר הלימוד - קביעת דרכי הוראה תוך התייחסות למאפייני תחום הדעת, לסביבת הלמידה ולסגנון החשיבה והלמידה של כל תלמיד: הצעת משימות לימודיות מגוונות, ברמות שונות שדורשות שליטה במיומנויות שונות. - שיתוף התלמידים באמצעות קיום שיח עמם: תחומי ענין בחומר שנלמד, אתגרים בלמידה, קשיים צפויים, מידת הרלוונטיות של הנושא, סוג המשימות המועדף ודרך ההוראה –למידה המועדפת. - תרגול החומר הנלמד באמצעות חשיפה רבה לטקסטים. - קביעת תהליך הערכה אשר ילווה את תהליך ההוראה לאורכו.	- הכרת תכנית הלימודים בתחום הדעת על בוריה. - תכנון ההוראה בשיתוף מורה המקצוע בכיתה ומחנך הכיתה. - קביעת מספר השלבים בתכנון השיעורים בהתאם לנתוני המיפויים ולרמת התלמידים. - איתור הערך המוסף של השיעור המתוכנן לקבוצה לעומת השיעור המתוכנן לכיתה שלמה. - בניית מערכי השיעורים מראש לכל יחידת הלימוד תוך גמישות לשונות בהתאם לצורך. - הכרת סגנונות למידה. - הכרת שיטות הוראה מגוונות והתאמתן לסגנונות חשיבה ולמידה.



אבני הדרך	עקרונות	שלבים בביצוע הפעולות	סוגיות שיש לתת עליהן את הדעת בעת הביצוע
הערכת תהליך העבודה ותוצריו	- שימוש בכלי הערכה מגוונים. - קיום הערכה תהליכית, מתמשכת ורבת שלבים לצורך עיצוב תכנית ההוראה- למידה בהתאם לממצאים, ושיפור תהליכי עבודה. - קיום הערכה מסכמת לצורך סיכום הלמידה והשגת התוצאה הרצויה על סמך ההערכה החלופית.	<u>ברמת המורה:</u> - בדיקת מידת ההתאמה של השיעור על כל מרכיביו לקבוצת התלמידים. - הערכת מידת שיתוף התלמידים בתהליך הלמידה - תיעוד בכתב של הנתונים והממצאים לאורך תהליך העבודה. <u>ברמת התלמיד:</u> - בדיקת הידע הנרכש והשגת היעדים שנקבעו לשיעור באמצעות תהליכי הערכה מגוונים. - קיום תהליכי הערכה עצמית והערכת עמיתים עפ"י אמות מידה המוכרות לתלמידים.	<u>ברמת המורה:</u> - הכרת כלי הערכה מגוונים (תצפיות, תיעוד, שיחות משוב, מחוונים, שאלון, מבחנים, תלקיט, אחר). - קביעת תהליך המעקב אחר השגת היעדים והתקדמות התלמידים: תחומים להתייחסות, משקלו של התהליך ומשקלו של התוצר, הסופי, תדירות המעקב, מתן דו"ח על הנתונים, קביעת הגורם האחראי על איסוף הנתונים. - קשר שוטף/תדירות הדיווח למורה המקצועי וקבלת דיווח מהמורה המקצועי בכתה על התפקוד הלימודי בכתה. (הכוונה לדיווח דו כיווני ולתיאום בין המורים). - קביעת תהליך ניתוח הנתונים והסקת המסקנות. - קביעת הדרכים לשימוש בנתוני ההערכה לצורך שיפור תהליכי העבודה. - בניית מנגנונים לניהול הידע ותיעודו.

❖ עוד על הוראה- למידה- הערכה בשעה הפרטנית- מתכנן ליישום ניתן למצוא בפרק שלישי של אוגדן "כלים שלובים" של אגף א' חינוך על יסודי. הצעות לטפסים שסייעו לביצוע המעקב והבקרה אחר הפעלת השעות הפרטניות ניתן למצוא בנספח מס' 1.



ההזדמנויות הגלומות ביצירת קשר אישי בין המורה לתלמידים במסגרת השעות הפרטניות:

בהיבט האישי (של המורה ושל התלמידים):

- ליצור קשר משמעותי יותר עם תלמידים.
- להעמיק את ההיכרות עמם.
- לקדם את ההיכרות בין תלמידים לבין עצמם.
- לאפשר לתלמידים להביא לידי ביטוי את ייחודו של כל אחד מהם כאדם.
- לקדם את תחושת הערך העצמי ותחושת המסוגלות של התלמיד, המסייעות להגברת המוטיבציה הלימודית.

בהיבט הלימודי:

כאשר עולה הצורך לעבוד עם יותר מתלמיד אחד, בקבוצה קטנה:

- להקנות לתלמידים מיומנויות של עבודה בקבוצה, דרכי שיתוף פעולה, קבלת החלטות ויישומן.
- להקנות מיומנויות שיח ולהשפיע על תרבות השיח.
- לקדם את תחושת השייכות של התלמיד לחברת התלמידים בבית-הספר.

תפקיד המורה בקבוצה קטנה:

- בקבוצה קטנה משמש המורה גם כמנחה וכמנטור.
- בתפקידים אלה עליו להתמקד גם בתוכן וגם בתהליך.
- עליו להתאים עצמו לקצב כל אחד מחברי הקבוצה, כדי שהתכנים יופנמו.
- עליו להיות מודע לדינמיקה הפנימית הנוצרת בתוך הקבוצה ול"תפקידים" של חברי הקבוצה (המנהיג, הדובר, הליצן, היושב על הגדר, התלמיד הפעיל).
- עליו לתת מענה לצרכים היחודיים של כל פרט ושל כל הקבוצה כאחד. עליו לחזק את תחושת השייכות של חברי הקבוצה, להפחית תחושת ניכור וליצור אווירה אשר תשפיע על המוטיבציה של הלומדים להגיע להישגים.

תפקיד המחנך בקבוצה הקטנה:

ראה סעיף ג' "העבודה הפדגוגית בשעות חינוך ובשעות הפרטניות של המחנך", בעמ' 54 - 55.



מתווה לשיחות אישיות בין מורים לתלמידים

השעות הפרטניות מאפשרות העמקת הקשר בין מורה לתלמיד. ההוראה בקבוצה קטנה יוצרת מבנה עבודה המזמן קירבה אישית ושיח משמעותי ואינטימי יותר בין מורים לתלמידים.

השיחות האישיות מזמנות אפשרות להיכרות מעמיקה של המורה את התלמיד ולבניית יחסי אמון. השירות הפסיכולוגי ייעוצי פרסם חוברת הכתובה בצורת דו-שיח ומציעה מתווה לקיום שיחות אישיות בין מורים לתלמידים. החוברת מדריכה את המורים כיצד לקיים שיחה שיש בה הקשבה, אמפתיה ואתגור. החוברת מעלה דילמות וסוגיות שונות שמתעוררות לעיתים בעקבות שיחות אישיות. לדוגמא:

- מהם גבולות השיחה האישית?
- כיצד מנהלים שיחה שמועילים בה תכנים קשים?
- כיצד להתמודד עם בקשה של התלמיד לשמור שיחה אישית בסוד?
- כיצד מתמודדים עם התנגדויות?

נוסף לאמור לעיל, מודגמות שיחות אופייניות למצבים שכיחים בבית-הספר בנושאים הבאים:

- היכרות
- הערכה ולמידה
- משמעת
- נושאי מצוקה

החוברת הופצה במערכת החינוך וניתן למצאה גם באתר שפ"י.

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi>



ב. העבודה הפדגוגית בשעות תומכות הוראה

השעות תומכות ההוראה מהוות חלק ממשרת המורה בהסכם עוז לתמורה, ויש לנצלן למילוי משימותיו של המורה, בנוסף לשעות ההוראה בכיתה ולשעות הפרטניות.

ניצול השעות באופן מיטבי מאפשר פיתוח צוות, העמקת הקשר עם התלמידים תוך קיום שיח מיטבי, ביסוס הקשר עם ההורים וביצוע מטלות הקשורות לעבודת ההוראה, וכל אלה במסגרת יום העבודה.

העשייה במסגרת שעות תומכות ההוראה מקדמת את עבודת המורה כפרט וכחלק מהצוות החינוכי בבית-הספר.

לשעות תומכות ההוראה תרומה משמעותית למקצועיות המורים:

מיסוד עבודת צוות

- מיסוד פגישות עבודה שבועיות במערכת השעות
- היערכות מתוכננת והכנת סדר יום לישיבות
- הוספת פגישות עבודות סדורות שלפני כן לא נמצא להן זמן
- למידת עמיתים
- למידה מהצלחות
- טיפוח לכידות חברתית בקרב צוות בית- הספר

פיתוח מקצועי והעצמת המורה

- העלאת המסוגלות המקצועית
- שיפור ביצועים והישגים
- גיבוש יכולת הסתגלות והשתנות מערכתית
- הבניית דפוסי עבודה פרופסיונאליים מתוך מחויבות מקצועית
- ניהול ידע באמצעות תיעוד מפגשים
- חיבור חומרי למידה ומבחנים והפצתם בקרב חברי הצוות
- תכנון העבודה לטווח קצר ולטווח ארוך
- תמיכה מקצועית בעמיתים
- קריאת חומרי עבודה עדכניים ורלוונטיים
- תכנון זמן יעיל
- חלוקת נטל בין חברי הצוות ופינוי זמן למורה כפרט



במסגרת משרה מלאה של עובד הוראה נכללות עשר שעות תומכות הוראה על פי החלוקה שלהלן:

שעות	ייעוד
5 שעות – הכנת חומרי עבודה ובדיקת מבחנים	עבודה שוטפת, הכנה, בדיקה, מיפוי ודיווח
1 שעה – שיחות עם הורים	הצעה לקיום שיחה עם הורים (בפגישה אישית ובימי קבלת הורים): מבוסס על המלצות שבחוברת ה"דיאלוג" שפותחה ע"י שפ"י- http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi • המורה מגדיר את מטרת הפגישה. • מתאר את היכרותו את התלמיד, את תחומי החוזק שלו. • מבקש מההורה התייחסות ומידע נוסף על התלמיד. • מתמקד בשיחה בהיבטים אישיים, לימודיים וחברתיים (אין להתמקד אך ורק בהישגים הלימודיים). • מתקיים שיח משותף בין המורה, התלמיד והוריו. • מסכמים את המפגש בהחלטות ובהגדרת יעדים לכל השותפים בשיחה.
2 שעות – ישיבות עבודה	• הדרכות בית ספריות • הדרכות לצוות • ישיבות צוותים מקצועיים, צוותים שכבתיים • ישיבות מועצה פדגוגית
2 שעות – השתלמויות צוותיות	• השתלמות בית ספרית • השתלמות של הצוותים



אבני דרך בארגון בית-הספר לעבודה בשעות תומכות ההוראה - עקרונות והצעות לפעולות

אבני הדרך	הצעות לפעולות אסטרטגיות	עקרונות
איתור צרכים בית ספריים ומיפויים	• חשיפת הנושא בפני צוות בית-הספר, תלמידים והורים • איסוף נתונים וניתוחם • מיפוי הצרכים הבית ספריים באמצעות ישיבות צוות • הגדרת נהלי עבודה • בניית תכנית עבודה שנתית ליישום שעות אלה • הכוללת את המרכיבים הבאים: יעדים, פעולות אופרטיביות להשגת היעדים, לו"ז, באחריות, מדדים להצלחה, תפוקות, דרכי הערכה, לו"ז להערכה	• כל צוות בית-הספר יהיה שותף פעיל בתהליך קבלת ההחלטות. • תהליכי העבודה השיתופיים יאפשרו לגייס מחויבות כלפי העשייה ולפתח אחריות ביחס לניהול זמן עצמי של המורה. • התהליכים יזמנו חשיבה רפלקסיבית על נקודות חוזק אישיות ובית ספריות ועל נושאים לשיפור.
הבניית פורומים לעבודת צוות	• קביעת הפורומים להידייונות לעבודת צוות (דוגמאות) • ישיבות מורים כלליות • מפגשי מועצה הפדגוגית • ישיבות הנהלה • ישיבת רכזי מקצוע • ישיבות צוות מקצועית • ישיבות צוות טיפולי • ישיבות צוות חינוך חברתי • ישיבות צוות מחנכים • ישיבות עם גורמים חיצוניים (פיקוח, מדריכים, קב"ס וכד') • מיפוי המורים השותפים בכל אחד מהצוותים • מינוי יו"ר לכל אחד מהצוותים מתוך בעלי התפקידים • הגדרת תפקיד יו"ר כל צוות. • הגדרת תפקיד הצוות. • קביעת לו"ז למפגשים לכל אחד מהצוותים • שיבוץ הפורומים לעבודת צוות במערכת השעות הבית ספרית.	• כל צוות בית-הספר יהיה שותף פעיל בתהליך קבלת ההחלטות. • יש לקבוע את המספר המרבי של הצוותים בהם יוכל להשתתף כל מורה.



אבני הדרך	הצעות לפעולות אסטרטגיות	עקרונות
תכנון הפעילות המקצועית של כל מורה בניהול זמן עצמי בהיבט הארגוני והפדגוגי	- קביעת סדר יום לפעילות מקצועית של כל מורה. - מיפוי הצרכים המקצועיים של כל מורה: - עבודה עצמית (בניית חומרי הוראה ולמידה, בניית מבחנים, עריכת מיפויים, בניית תכנית עבודה, תיעוד, כתיבת הערכות, בניית סביבה לימודית, אחר)	הפעילות המקצועית של כל מורה מושתתת על הצרכים הבית ספריים ועל צרכי האישיים של המורה
תכנון הפעילות המקצועית של כל מורה מול גורמים שותפים (תלמידים/הורים)	- תכנון מפגשים אישיים עם ההורים - הפצת לוח קבלת הורים. - תכנון ימי הורים - מיפוי צרכי התלמידים - תכנון מפגשים אישיים עם התלמידים - היערכות לפעילויות בית ספריות (טיולים, תערוכה, טקסים, אחר) כנ"ל - שיבוץ הפעילות המקצועית של כל מורה במערכת השעות האישית שלו ובמערכת השעות הבית ספרית	השעות תומכות הוראה מאפשרות למורה ליצור עם ההורים דיאלוג המושתת על אמון הדדי
בניית מנגנונים להערכת ניצול יעיל של שעות תומכות ההוראה	- קביעת מדיניות בית ספרית למעקב ובקרה אחר יישום השעות תומכות ההוראה - פיתוח כלים למעקב ולבקרה אחר יישום שעות השעות תומכות ההוראה - קביעת לוח לבקרה והערכה	- תהליכי ההערכה והבקרה יהיו שיטתיים ומדידים - תהליכי ההערכה והבקרה יזמנו התבוננות בתרבות העבודה הבית-ספרית ויסייעו לבית-הספר להשביח תפוקות ותוצרים

❖ הצעות לטפסים שיסייעו בניהול השעות תומכות ההוראה ניתן למצוא בנספח מס' 2



ג. העבודה הפדגוגית בשעות חינוך ובשעות הפרטניות של המחנך

שעת החינוך המועברת על ידי מחנך הכיתה מיועדת לעיסוק בתכנים חברתיים, ערכיים ואישיים, כדי לטפח את התלמיד, לאפשר לעצמו לברר את מערכת ערכיו, לבחון את יישומה במציאות ולחזק את מעורבותו בחברה. פיתוח אקלים כיתתי מיטבי המבוסס על ערכים משותפים, מאפשר יצירת יחסי גומלין, מקדם תהליכי למידה ומעודד את התפתחותם של התלמידים לאזרחים מעורבים ואכפתיים.

בנוסף לשעת החינוך בכיתה, במסגרת משרת המחנך נכללות גם שלוש שעות תפקיד – שעות חינוך ("גמול חינוך"), אותן יש לבצע במהלך יום העבודה בבית-הספר.

להלן דוגמאות לניצול מיטבי של שעות החינוך:

שעות	ייעוד
1 שעת חינוך במליאה – בכיתה	מנהל דיונים קבוצתיים בנושאים חברתיים, ערכיים ורגשיים; מבצע פעילויות חינוכיות; מטפח את הכיתה כקבוצה חברתית; מעודד מעורבות חברתית וקהילתית; מיישם תכניות חינוכיות תוך שימוש במודלים וכלים ערכיים; מטפל באופן שוטף בכיתה ככלל ובכל תלמיד כפרט. יש להקפיד על הטמעת התכנים והערכים כפי שהם מופיעים בתוכניות הליבה החברתית (מינהל חברה ונוער) וכישורי חיים (שפ"י).
3 שעות תפקיד – חינוך ("גמול חינוך")	בונה תכנית עבודה חינוכית שנתית לכיתתו בהתאמה לתכנית השכבתית ולמאפייני הכיתה; מקיים מעקב שוטף אחר תפקודם והתקדמותם של כל תלמידי כיתתו בתחומים הלימודי, האישי והחברתי, לרבות תיעוד; עוקב אחר ביצוע המטלות השונות הניתנות לתלמידיו, ההישגים הלימודיים ותכנית ההיבחנות של תלמידיו (בחינות פנימיות ובחינות חיצוניות). עוקב אחר נוכחות סדירה של תלמידיו בבית-הספר; מאתר תלמידים הזקוקים לטיפול ספציפי ומותאם בהתאם לצרכיהם ודואג למתן מענה; מערב גורמי מקצוע טיפוליים/אחרים בבית-הספר בהתאם לצרכים; מסייע למורים לטפל בבעיות משמעת המתעוררות בכיתתו ומנהל את ענייני המשמעת בכיתתו; מקיים קשר קבוע ושוטף עם רכז השכבה; מכין את החומרים הנדרשים לדיונים הפדגוגיים על תלמידיו; דואג לשמירה על סדר וניקיון בכיתתו; אחראי על יישום ושמירה על נהלי בית-הספר בכיתתו; מקיים קשר שוטף עם מורי הכיתה לצורך תיאום תכניות העבודה בכיתתו ומעקב אחר יישומן ומתווך בין תלמידי כיתתו לבעלי תפקידים אחרים; משתמש בכלי הערכה לימודית, חברתית ואישית תוך הכנסת שינויים בתכניות עבודה כיתתיות בהתאם לצרכים ובשיתוף עם צוות ההוראה בכיתתו. מקיים שיחות אישיות*
*שיחות אישיות של המחנך עם תלמידיו מבוסס על תכנית הליבה לשעת חינוך, מתוך אתר מינהל חברה ונוער בקישור: http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Noar/TechumeiHaminhal/ChinuchChevrathi/TochnithHalibahLeshaothChinuch.htm	
השיחות האישיות מאפשרות למחנך להכיר את התלמיד בראיית רצף מבוקר עד ערב, ואת מכלול עיסוקיו, קשייו, תחביביו, תפיסת התלמיד את עצמו ואת הסביבה, הכרות עם נקודות החוזק של התלמיד, ועוד. על המחנך לשקף לתלמיד את נקודות הכוח שלו, כפי שעולה מתוך השיחות.	



שיחות אלה מאפשרות לתלמיד לזהות את נקודות הכוח שלו ולהתכוון לקידום השגת יעדים לימודיים וחברתיים בבית-הספר במקומות אחרים מצד אחד, ולהסתייע בהן לצורך חיזוק נקודות חולשה.

להלן **מודל מארגן לשיחה אישית** מבוסס על המלצות שבחוברת ה"דיאלוג" שפותחה ע"י שפ"י-
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi>

1. **השלב הפותח:** הגדרת מטרת הפגישה, תיחום הזמן ותיאום ציפיות.
2. **שלב ה"חימום":** שלב שבו מתקרבים האחד לשני, שלב של שאלות מרגיעות ופשוטות שאלות שמכוונות לעובדות ולא לרגשות או לדעות ופרשנויות, שאלות שקל ונעים לענות עליהן. (איזה X את/ה אוהב/ת?, מי חבר/ה הכי טוב/ה שלך בכיתה? ועוד).
3. **השלב העמוק:** שאלות בעזרתן ניתן ללמוד על נקודות החוזק אל מול נקודות לחיזוק.
4. **השלב המגדיר:** שלב מעשי, שלב שבו מגדירים המחנך והתלמיד יעדים לביצוע.
5. **שלב הסיכום:** מסכמים את המטרה הכללית של השיחה וקובעים נקודות ציוני זמן לבקרה על השגת היעדים ולמתן עזרה וסיוע.

הצעה לשיחה אישית :

1. כל תלמיד ממלא את אחד משאלוני ההיכרות מתוך חוברת ה"דיאלוג" -
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/Shefi>
2. **שיחה אישית- רגשית** – מתקיימת לאחר מילוי השאלון, בה מועלות את השאלות הבאות:
 - א. תאר/י חווית שיא או "פסגה" בלימודיך או בחייך החברתיים.
 - ב. מה התרחש?
 - ג. מי היה מעורב?
 - ד. מה הפך את החוויה לרבת עוצמה כל כך?
 - ה. מהן נקודות החוזק שלך?
 - ו. מהם האתגרים העומדים בפניך?
 - ז. מה אתה אוהב בבית ספרך?
 - ח. אחר

חשוב לתעד את עיקרי הדברים שעלו בכל שיחה כזו.

עבודת המחנך בשעות הפרטניות:

- מומלץ להקדיש שעותיים מתוך שש השעות הפרטניות של המחנך לשיח בקבוצות קטנות של שלושה עד חמישה תלמידים, בהן יעסקו בהיבטים רגשיים, חברתיים ולימודיים. בשעות אלה חשוב שהתלמיד, יחד עם המחנך, יכתוב תכנית עבודה למימוש היעדים הלימודיים והחברתיים, ויתנהל תהליך רפלקטיבי על ביצועה לאורך השנה. דוגמא לחוזה למידה אישי, מתיכון חדש ע"ש יגאל אלון ברמת גן, בנספח 2 עמ' 77-78.
 - כמו כן מומלץ להקדיש שעה אחת מהשעות הפרטניות של המחנך לשיחות אישיות עם תלמידים וזאת, בנוסף על השיחות האישיות המתקיימות במסגרת שלוש שעות תפקיד החינוך.
 - על המורים לעבור הכשרה לצורך ניהול שיחות מובנות בנושא תכנון מטרות ויעדים לימודיים וחברתיים, חתימה על חוזה אישי ותמיכה בתהליך.
- חשוב לציין שניתן לקיים שיחות עם התלמידים במשך כ- 15 דקות אחת לשלושה שבועות / חודש, ולפגוש תלמידים שונים בכל פעם. בנוסף, יש להקפיד שהמפגשים האישיים לא יתקיימו על חשבון אותם השיעורים.



ד. העבודה הפדגוגית בשעות הכנה לבחינות הבגרות ("גמול בגרות")

שעות הכנה לבחינות הבגרות ("גמול בגרות") נועדו לאפשר למורים להיערך באופן מיטבי להכנת התלמידים לבחינות הבגרות בהיבט הלימודי.
המשימות אותן ניתן לבצע במהלך שעות אלה:

- כתיבת מבחני מתכונת ובדיקתם.
- התאמת ההוראה לבחינות
- עבודת צוות לקראת הבחינות
- הכנת חומרי למידה חדשים
- ניתוח ציוני בחינות בגרות, הסקת מסקנות והפקת לקחים

2. בעלי תפקידים בבית - הספר

- מתוך הצורך והרצון לייצר שדרה ניהולית בחטיבות העליונות מצד אחד, ולייצר אופק קידום ומסלולי קריירה לאוכלוסיית המורים מצד שני, הוסדר אופי ההעסקה והתגמול של בעלי התפקידים אשר ישמשו הסמכות הניהולית והמקצועית בחטיבות העליונות.
- במסגרת רפורמת עוז לתמורה, בצד גיבוש מדדי התגמול הכספי לבעלי תפקידים, הוגדרו דרישות בהן צריך לעמוד כל בעל תפקיד, תנאי סף לכניסה לתפקיד, וכן המטלות שעליו לבצע.
- לכל בעל תפקיד, בנוסף לדרישות שעליו לעמוד בהן על מנת לזכות בתפקיד, נדרשים הכישורים הבאים:
 - מנהיגות
 - ניהול וארגון צוות
 - מיומנויות תקשורת (ניהול מו"מ, תקשורת בין-אישית)
 - יכולת לעבוד בשיתוף פעולה עם גורמים שונים
 - מיומנויות הנחייה והדרכה
 - ניהול משאבים (כ"א, תקציב, זמן, ידע ומידע)
 - כישורים אישיים (יוזמה, פתיחות וכד')

כמו כן נדרשת רכישת הכשרה רלוונטית במסגרת ההתפתחות המקצועית המחויבת למילוי התפקיד.



להלן טבלה המפרטת חלק מבעלי התפקידים שניתן למנות בחטיבה העליונה, לרבות דרישות המינוי ומטלות התפקיד:

תפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	מטלות התפקיד
סגן מנהל – רכז פדגוגי	תואר ראשון לפחות + תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה + 4 שנות ניסיון בהוראה. בעל 3 שנים ניסיון כמחנך ו- 2 שנים ניסיון כרכז שכבה. צבר ידע בתחום הפדגוגי: הוראה, למידה הערכה. בעל ידע ומומחיות בטווח הגיל. בעל יכולת להדריך את הצוות. בעל כושר ארגוני. בקיא בתכניות הלימודים, בדרכי הוראה-למידה, בדרכי הערכה ובתכניות חינוכיות וחברתיות. בקיא בניהול ידע, טכנולוגיות וניהול משאבים. בקיא בתכנון אסטרטגי וטקטי. בעל ראייה מערכתית של בית-הספר, של תכניות הלימודים ותכניות ההבחנות בבחינות בגרות.	מ"מ המנהל בהעדרו. קובע נוהלי עבודה סדירים עם מחנכי בית-הספר ורכזי המקצועות. אחראי על רכזי המקצועות, מנחה אותם בקיום סדרי עבודה תקינים עם המורים ועם התלמידים ומבצע בקרה והערכה על התהליכים. אחראי לניהול השעות הפרטניות. מנהל על של התכניות התוספתיות. אחראי לניהול הידע בנושא הוראה ולמידה בבית-הספר והפצתו. מרכז צרכי הפיתוח המקצועי. תומך במורים חדשים. אחראי על הרצף בין מוסדות מזינים לקולטים. אחראי על הסביבה הלימודית בראייה מערכתית. מקיים תצפיות בשיעורים. מרכז ומבקר תכניות עבודה בתחומי הדעת השונים.
סגן מנהל – רכז מנהלי	תואר ראשון לפחות + תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה + 4 שנות ניסיון בהוראה. בעל 3 שנים ניסיון כמחנך ו- 2 שנים ניסיון כרכז שכבה. בעל יכולת ארגונית בולטת ומוכחת. ניהול כ"א. שולט בטכנולוגיות ומחשוב. בקיא בניהול ידע בתחומו. בעל ראייה מערכתית של ניהול הפעילויות הלימודיות, החברתיות, החוץ בית ספריות והניהוליות בבית-הספר. בעל יכולת לניהול אסטרטגי וטקטי.	מ"מ המנהל בהעדרו ובהיעדר סגן המנהל – רכז פדגוגי. מכין לוחות מבחנים לכל השכבות בבית-הספר, מכין מערכת שעות למורים ולכיתות, מכין דוחות חודשיים שוטפים על מצב נוכחות המורים ודואג למסירת הדוחות לגזברות בית-הספר, מרכז נושא מבחני הבגרות, יוצר קשר עם משרד החינוך והבעלות בכל הקשור לתקציב בית-הספר.
סגן מנהל – רכז טכנולוגיה ומשאבים	תואר ראשון לפחות במקצוע טכנולוגי. תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה + ניסיון בולט ומוכח בתחום. בעל 3 שנים ניסיון כמחנך ו- 2 שנים ניסיון כרכז שכבה. משתמש בסביבות מתוקשבות לצורכי מגוון שימושי מידע בהוראה ובלמידה. מכיר את הטכנולוגיה הפדגוגית החדשנית.	מ"מ המנהל בהעדרו ובהיעדר יתר הסגנים. משלב טכנולוגיות תקשוב לצרכים ניהוליים (מנב"ס, מערכת לניהול השעות הפרטניות ועוד). מוביל שימוש מערכתי בסביבות מתוקשבות בתהליכי הוראה ולמידה (התאמת חומרי למידה והפעלתם בשיעור). מציג לצוותי העבודה דרכים לעשיית שימוש במגוון בטכנולוגיות מידע.



תפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	מטלות התפקיד
רכז שכבה י' – י"ב	תואר ראשון לפחות + תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה, 3 שנות ניסיון בחינוך כיתה. בעל ידע ומומחיות בטווח הגיל. בעל יכולת להדריך את הצוות. בעל כושר ארגוני. בקיא בתכניות הלימודים, בדרכי הוראה-למידה, בדרכי הערכה ובתכניות חינוכיות וחברתיות.	פועל להבטחת התנאים הארגוניים והפדגוגיים (ובכלל זה הדרכת הצוות) ליישום תכנית העבודה/ הפעילות הבית- ספרית בשכבה ולהבאת התלמידים להישגים הנדרשים. מוביל ומתאם את כל התהליכים והפעולות הפדגוגיות, החברתיות והחינוכיות בשכבתו ופועל להפעלתן בשיתוף עם בעלי התפקידים הרלוונטיים. מוביל ומנחה את הצוות החינוכי בשכבתו. מלווה את תהליכי המעקב, ההתייחסות והטיפול בתלמידי שכבתו. מייצג את צרכי התלמידים והצוות החינוכי בפני הנהלת בית-הספר. מנחה מורים חדשים בשכבתו. אחראי לבניית לוח מבחנים שכבתי. עוקב אחר נוכחות מורים ותלמידים ומשובים שכבתיים בעניינים פדגוגיים. מקיים פעילויות חברתיות וטילולים בשכבה. אחראי להנחיית המורים בביצוע שיעורי חינוך. מפעיל פרויקטים חינוכיים שכבתיים. מסייע למחנכים משמעת לטפל בבעיות ולקבל החלטות. מקיים טקסים עפ"י חלוקה ותכנון.
רכז חינוך חברתי	בהתאם לחוזר מנכ"ל תש"ע/3 ב', נובמבר 2009, החינוך החברתי בבית-הספר העל יסודי, הוראות קבע.	
רכז התאמות ללמידה והיבחנות בבחינות בגרות	תואר ראשון לפחות + תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה, 3 שנות ניסיון בהוראה בבית-הספר, ניסיון בהגשת תלמידים לבחינות בגרות. בעל זיקה, מוטיבציה ועמדה חיובית לאחריות והמחויבות הבית ספרית לקידום תלמידים להם נדרשת התאמה בדרכי ההוראה וההיבחנות. בעל ידע בסיסי במגוון דרכי הוראה וקשיי למידה.	1. איתור תקופתי של הידע הנדרש לצוות החינוכי לצורך קידום התלמידים הזקוקים להתאמות בדרכי למידה והיבחנות. 2. יצירת מבני למידה לצוות החינוכי: א. ארגון השתלמויות ו/או מפגשי למידה בחדרי המורים בנושאים רלוונטיים. ב. זימון ישיבות צוות רב - מקצועי בתאום עם מנהל/ת בית-הספר לדיון ולקבלת החלטות על תכניות פסיכו-פדגוגיות לקידום של תלמידים וקביעת ההתאמות בדרכי ההבחנות עבורם עפ"י זכאותם בהתאם לחוזרי מנכ"ל. ג. ארגון קבוצות תלמידים לקבלת מענה לימודי ורגשי ע"י הצוות המקצועי בבית-הספר 3. יידוע צוות המורים על החלטות הצוות הרב מקצועי בתכניות ההתערבות ובהתאמות בבחינות הבגרות. 4. תאום בין צוות בית-הספר ובעלי התפקידים הטיפוליים ליישום תכניות ההתערבות. 5. ליווי המחנכים בניהול תיק מעקב פדגוגי על תפקודי התלמיד. 6. עדכון הצוות בנהלים ובחוזרי מנכ"ל המתפרסמים ע"י המשרד בנושא התאמות ללמידה והבחנות בבחינות הבגרות. 7. ריכוז והכנת המסמכים הדרושים לבדיקת זכאות להתאמות בוועדות המקצועיות הרלוונטיות. 8. ארגון מערך ההבחנות המותאמת בבית-הספר וארגון מימוש ההתאמות בדרכי ההיבחנות.



תפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	מטלות התפקיד
רכז מקצוע	בעל תואר ראשון לפחות והתמחות בתחום הדעת אותו הוא מרכז. בעל תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה בתחום הדעת אותו הוא מרכז. בעל 3 שנות ותק לפחות בהוראת המקצוע. בקיא בתכנית הלימודים בתחום אותו הוא מרכז ובתכנון תכנית הוראה המותאמת לתכנית הבית ספרית. בקיא בהוראת המקצוע שהוא מרכז ובעל הבנה מעמיקה בו. מכיר את חומרי הלמידה הקיימים בתחום. בקיא בדרכי ההוראה של המקצוע ובדרכי הערכה בתחום.	מוביל את תחום הדעת ואת צוות המורים בתחום, לרבות קידום תהליכי התפתחות מקצועית של חברי הצוות. מכיר את תכנית הלימודים בתחום על בוריה ומוודא כי כל צוות ההוראה מכיר את התכנית ומיישמה. מתעדכן בחוזרי מנכ"ל ובחוזרי מפמ"ר בתחום הדעת, ומעביר את המידע למורים. מוביל את בניית תכנית ההוראה והלמידה בתחום הדעת בשיתוף עם צוות המורים ובהלימה לתכנית העבודה הבית ספרית, לרבות קביעת ספרי הלימוד, תוך שמירה על רצף פדגוגי לאורך שנות ההוראה של תחום הדעת. מקיים ישיבות צוות קבועות לצורך תכנון, פיתוח חומרי למידה, ניתוח נתונים, הדרכת הצוות, מעקב והערכת תהליכי העבודה. פועל יחד עם מורי המקצוע להבטחת הזדמנויות הלמידה הנחוצות להבאת כל התלמידים להישגים הנדרשים (סטנדרטים) בתחום/ במקצוע. מפתח עם מורי המקצוע התנסויות למידה, מחוונים להישגים הנדרשים וכלי הערכה לבדיקתם. בוחן יחד עם צוות ההוראה את הדרכים לארגון הסביבה הלימודית ושימוש יעיל במשאבים בתוכה. מדריך את מורי המקצוע במתן מענה דיפרנציאלי לתלמידים והבאתם להישגים הנדרשים ובהתאמת הוראה לאור נתוני מיפוי ותוצרי הלמידה של התלמידים. מנהל את משאבי ההוראה- למידה וההערכה בתחום ומעמיד אותם לרשות המורים והתלמידים. מרכז את פעולות הערכת הישגים הפנים בית ספרית של התלמידים בתחום (כולל בחינות מתכונת), ומנהל את תהליכי תכנון הלמידה וההבחנות בבחינות הבגרות (ברמת תלמיד, כיתה, שכבה). מבצע הערכה של ההוראה והתלמידים במקצוע כנקודת מוצא לתהליכי פיתוח של המורים ברמת הפרט וברמת צוות. עוקב אחר יישום תכניות העבודה והלימודים במקצוע. מכין יחד עם מורי המקצוע דו"ח תקופתי על יישום תכניות ההוראה והעבודה במקצוע ועל הישגי התלמידים בו. שותף לפיתוח הפדגוגיה להפעלת השעות הפרטניות ולהטמעתה. מקיים תצפיות בשיעורים.



תפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	מטלות התפקיד
רכז הערכה ומדידה	בעל תואר שני במדידה והערכה בחינוך או בעל תואר שני אחר שסיים בהצלחה התמחות לרכזי הערכה בית ספריים. חבר בצוות המוביל של בית- הספר. בעל ותק של לפחות חמש שנות הוראה בבי"ס (חט"ע). בעל רישיון הוראה קבוע או רישיון לעיסוק בהוראה באחד התחומים הנלמדים בבית- הספר. מורה מצוות בית-הספר, שהיקף משרתו לפחות 80% בבית-הספר. בעל יכולות מקצועיות, בין-אישיות ואישיות גבוהות פירוט נוסף באתר האינטרנט של ראמ"ה תחת לשונית "רכז הערכה בית-ספרי.	רכז הערכה בית ספרי פועל ומסייע למנהל ולבעלי תפקידים בבית-הספר בהטמעת תרבות הערכה בית- ספרית ובקבלת החלטות פדגוגיות וארגוניות מבוססות נתונים, תוך שיתוף כלל המורים. רכז הערכה פועל להטמעת התפיסה של "מדידה בשרות הלמידה" בהתייחס הערכת הישגי התלמידים, ומוביל קהילה מקצועית בית ספרית בתחומי מדידה והערכה שמטרתה קידום הלמידה של התלמידים ופיתוח מקצועי של המורים. פועל להבניית מערך ארגוני ומנגנונים בית- ספריים המסייעים בהגדרת מטרות ויעדים מדידים, בבניית תכניות עבודה והערכת מידת השגת המטרות, בניהול הידע בתחום ההערכה, בסיוע למורים בפיתוח כלים חדשים, במתן פרשנות והפקת תועלת מנתוני ההערכה. מאתר את צרכי ההערכה בבית-הספר ומרכז תהליכי הערכה של תכניות ופעולות חינוכיות. מבנה מנגנונים לניטור והערכה של הישגי התלמידים. מוביל במשותף עם רכזי המקצועות שימוש בדרכי הערכה מגוונות עבודות חקר והערכה חלופית כחלק מתהליכי הוראה למידה המותאמים לשונות התלמידים ו/או נדרשות בבחינות הבגרות. משתתף במסגרות פיתוח מקצועי ייעודיות לרכזי הערכה בית ספריים תוך כדי מילוי התפקיד. מתעדכן באופן שוטף בתחום.
יועץ חינוכי	היועץ החינוכי הוא "מורה יועץ". התנאים לעיסוק ביועץ חינוכי הם: תואר שני לפחות ביועץ חינוכי מטעם מוסד אקדמי מוכר; תעודת הוראה; ליווי של תהליכי הדרכה (סופרוויז'ן) במשך שנתיים לפחות. העבודה ביועץ חינוכי מחייבת רישוי פורמאלי. רישוי זמני ניתן עם הכניסה לתפקיד וכרוך בלווי של (סופרוויז'ן) בתום שנתיים מתקבלת החלטה על מתן רישיון ייעוץ קבוע באחריות המפקח על היועצים ¹ .	טיפול בצורכי הסתגלות חברתית ורגשית של תלמידים בכל רובדי הגיל; ייעוץ שוטף למנהל בית-הספר ולסגל המורים בכל הנוגע לרווחת תלמידים ולרווחת צוותים חינוכיים בבית-הספר; הפעלת תכניות התפתחותיות ומניעתיות (כישורי חיים) על פני כל הרצף החינוכי; תמיכה והכשרת צוותי חינוך להפעלת תכניות אלה בכיתותיהם והשקעה בשכלול כישורי המורים בקידום דיאלוג משמעותי בין התלמידים למורים; הובלת תהליכים לבניית אקלים בטוח תוך קידום התערבויות מבוססות נתונים; הובלה והתערבות במצבי משבר בהיבטים פרטניים קבוצתיים ומערכתיים; טיפול ודאגה לילדים בסיכון ומתן מענה טיפולי חינוכי לתלמידים בעלי צרכים מיוחדים; סיוע לתלמידים ליקויי למידה, דאגה לקידום רגשי חברתי של תלמידים אלו; היועץ החינוכי פועל ברמת המערכת - בקידום אקלים בטוח, רווחה נפשית, שכלול ההסתכלות המערכתית על תופעות ומצבים והתמודדות עם מצבי משבר

¹ לפירוט מחייב ראה בחוברת סטנדרטים לפרקטיקה המקצועית ביועץ החינוכי- תשס"ט, 2009, שפ"י.



מערכתיים. ברמת הצוות החינוכי - מתן כלים לדיאלוג משמעותי עם תלמידים הנחייה וליווי תכניות התערבות בית ספריות הדרכה ותמיכה למורים בהתמודדות עם ניהול כיתה, תמיכה והכשרת מורים בשלבים התפתחותיים של תלמידיהם והדגשת היבטים רגשיים של תהליכי למידה. ברמת כיתה – אבחון ומיפוי תלמידי הכיתה תוך יצירת מענים כיתתיים, הפעלת תכניות התפתחותיות, ליווי תהליכים פדגוגיים. ברמת התלמיד- התערבויות פסיכו-חינוכיות, תמיכה וטיפול בתלמידים ליקויי למידה, חיזוק והעצמה של תלמידים סיוע תמיכה וליווי לתלמיד ולהוריו בנושאים אישיים, לימודיים, חברתיים ומשפחתיים.		
--	--	--

כפי שנכתב בטבלה שבסעיף 6 ג' (גמולים למורים בעלי תפקידים), עמ' 14 – 17, לרשות המנהל עומד סל שעות אותן הוא יכול להקצות על פי שיקול דעתו לתפקידים שונים ונוספים בבית-הספר. דוגמאות לבעלי תפקידים:

- רכז עוז לתמורה: מרכז את כל הפעולות הארגוניות של הטמעת הרפורמה, כולל ריכוז המעקב אחר ביצוע השעות הפרטניות.
- רכז מערכת
- מת"ל
- רכז כיתות שח"ר



3. הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה בחטיבה עליונה

א. מדיניות הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה

מסמך המדיניות המלא נמצא באתר אגף א' לפיתוח מקצועי לעו"ה באו"ח, תחת לשונית "עוז לתמורה" בקישור

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/PituachMiktzoie/oz/>

להלן תמצית הדברים:

ב. ניהול הפיתוח המקצועי של עובדי ההוראה בבית-הספר

תפקיד מנהל בית-הספר:

מנהל המוסד החינוכי מנהל את צוות ההוראה. תפקידו לתכנן ולהוביל את תהליכי ההתפתחות והלמידה המקצועיים של צוותו, בהתאם למדיניות בית-הספר, צרכיהם המקצועיים של עובדי ההוראה ושאיפותיהם, ובהלימה לשלבי הקריירה המקצועיים שלהם ולמדיניות משרד החינוך.

ג. פיתוח מקצועי בית-ספרי בשעות תומכות הוראה

1. מהספרות המקצועית עולה כי חלק משמעותי מתהליכי הפיתוח המקצועי של המורים מתרחש בין כתלי בית-הספר, במסגרת העשייה החינוכית.

הפיתוח המקצועי הבית-ספרי מאפשר לחברי הצוות החינוכי צמיחה מקצועית, ותורם לקידום עבודת הצוות ולשיפור ההוראה והלמידה בבית-הספר. הפיתוח המקצועי מתקיים בהנהגתו של מנהל בית-הספר ובהובלתו, תוך שיתוף הצוות בחשיבה, בתכנון ובהנחיית הלמידה, ובסיוע מומחים מתחומים שונים. הפיתוח המקצועי הבית ספרי מהווה הזדמנות להעצמת הצוות החינוכי ולהתפתחות בית-הספר כארגון לומד.

2. מטרות הפיתוח המקצועי

- לאפשר לקהילת בית-הספר פיתוח מקצועי המותאם לצרכי בית-הספר בתחום הפדגוגי, הארגוני והחברתי.
- ליצור שפה פדגוגית אחידה ותרבות של למידה משותפת בנושאים מקצועיים תוך גיוס הניסיון האישי של כל מורה אל תוך מצבור הניסיון הקבוצתי.
- לאפשר לצוות החינוכי למידה בצוותים וכקהילה לומדת לשם הבניית ידע חדש ומשותף.
- להעצים את חברי הצוות החינוכי ולטפח מנהיגות חינוכית בית ספרית אשר תסייע בהובלת שינוי ארגוני ומערכתי בבית-הספר.



- תכני הפיתוח המקצועי הבית ספרי ייבחרו מתוך הנושאים והתכניות במתווה הפיתוח המקצועי בעוז לתמורה, אשר נקבעים במטה משרד החינוך ומפורסמים על ידו באתר המינהל לפיתוח מקצועי של עובדי הוראה, המצוין לעיל.
- מנהל בית-הספר ישתף את חברי הצוות החינוכי בתכנון הפיתוח המקצועי וביישומו על היבטיו השונים.
- תכני הפיתוח המקצועי הבית ספרי יהוו חלק מתכנית ההתפתחות האישית של כל עובד הוראה.
- בתכנית מחויבים להשתתף כל חברי הצוות החינוכי של בית-הספר.
- תהליכי הפיתוח המקצועי יתקיימו במסגרת של כלל הצוות החינוכי ובמסגרות צוותיות עפ"י תחומים ונושאים.
- במהלך התכנית יפתחו הלומדים תוצרי למידה שישקפו את למידתם האישית והקבוצתית ויישומה בפועל בעשייה החינוכית בבית-הספר.
- תוצרי הלמידה יהוו מנוף לשיפור תהליכי הוראה-למידה-הערכה של המורים בעבודתם בחינוך ובהוראה ויכללו מרכיב רפלקטיבי.

4. הנחיות ליישום התוכנית

- מנהל בית-הספר אחראי לתכנון הפיתוח המקצועי בשעות תומכות ההוראה של צוות בית-הספר כולו ושל כל מורה באופן אישי. כמו כן, הוא אחראי ליישום, לרבות תהליכי מעקב, בקרה והערכה.
- תכנית הפיתוח המקצועי הבית-ספרי מהווה חלק מתכנית העבודה הבית-ספרית.
- תכנית הפיתוח המקצועי הבית-ספרי תהיה בהיקף של 60 שעות בכל שנה, מתוכן 30 שעות יוכרו לצורך גמול.
- יש להגיש את התכנית לאישור המפקח הכולל.
- אם קיים צורך בתכנית ייחודית לפיתוח מקצועי בית ספרי אשר אינה מופיעה במתווה, ניתן להגיש בקשה לאישור מיוחד למפקח הכולל. את הבקשה יש להגיש דרך מרכז הפסג"ה האזורי באזור ההזנה אליו משתייך בית-הספר.
- בשנים הראשונות להטמעת רפורמת עוז לתמורה בבית-הספר, מושם דגש על פיתוח מקצועי בית ספרי בתחומים הבאים:
 - מאפיינים פדגוגיים- ארגוניים במסגרת הטמעת רפורמת עוז לתמורה
 - מאפייני ההוראה והלמידה במסגרת השעות הפרטניות
 - העמקת השיח המשמעותי בין המורה לתלמיד ובין כל באי בית-הספר.



ד. פיתוח מקצועי לבעלי תפקידים

בעלי התפקידים המוכרים בעוז לתמורה ומפורטים בעמ' 57-61 הינם חלק משדרת הניהול של בית-הספר. אלה תפקידים מנהיגותיים, הדורשים מקצועיות ומומחיות. בתהליך הפיתוח המקצועי, בעל התפקיד ירכוש ידע וכלים שיעשירו אותו ויאפשרו לו לבצע את תפקידו, להתעדכן ולהתחדש, על מנת להשיג את התוצאות הרצויות.

1. קווים מנחים

- א. תכניות ההכשרה והלמידה טרם הכניסה לתפקיד ובמהלך ביצוע התפקיד בפועל יתקיימו על פי מתווה שנקבע על ידי היחידות הפדגוגיות במשרד החינוך.
- ב. המתווה דינמי וגמיש, ויתעדכן בהתאם למדיניות ולמגמות עדכניות.
- ג. התכניות יתבססו על תיאוריה וממצאי מחקר, וישלבו ניסיון אישי וידע שנצבר במהלך ביצוע התפקיד.
- ד. הלמידה תעשה במגוון מתודולוגיות ודרכי הוראה (למידה פעילה, למידה שיתופית, למידה מקוונת).
- ה. התכניות ייבחנו על פי מדדי הצלחה מוגדרים, תוך התייחסות לידע שרכש בעל התפקיד, להיבטים היישומיים ולתהליכי ההטמעה.
- ו. תכניות ההכשרה והלמידה טרם הכניסה לתפקיד ובמהלך ביצוע התפקיד בפועל יבנו באופן מודולארי, בהתאמה להגדרת התפקיד, לכישורים הנדרשים לביצועו, ולניסיונם של הלומדים בתפקידים קודמים ובתפקיד הנתון.
- ז. תכניות ההכשרה והלמידה טרם הכניסה לתפקיד ובמהלך ביצוע התפקיד בפועל יכללו ידע בתחומים הבאים:

- מקצוע ההוראה (תחום הדעת)
- דידקטי - פדגוגי
- ארגוני- ניהולי

2. מבנה הרצף להכשרה טרם הכניסה לתפקיד והלמידה במהלך ביצוע התפקיד בפועל

מתווה ההכשרה לתפקיד והלמידה במהלך ביצוע התפקיד בפועל מתייחס לשלוש תקופות ברצף:

א. הכשרה טרם הכניסה לתפקיד – שנת ההכשרה

גיבוש הזהות מקצועית ועיצוב ייחודיות התפקיד, מיומנויות ניהול, תקשורת ומנהיגות.

ב. למידה במהלך ביצוע התפקיד בפועל – שנתיים של התבססות בתפקיד

פיתוח בעל התפקיד כמנהיג פדגוגי, שותף בהנהגת צוותים בית ספרים בדגש על פיתוח כשירויות אישיות ובין אישיות תוך הרחבת ארגז הכלים המקצועי ושיטות העבודה.

ג. לאורך הנתיבה המקצועית בתפקיד – שנה ג' ואילך



התמקדות והתמקצעות במגוון של תחומי עניין מקצועיים הקשורים לעבודתו הניהולית והפדגוגית של בעל התפקיד (בחירה מבין מגוון נושאים).

3. היקף השעות לפי תפקידים

תפקיד	הכשרה ולמידה	מס' שעות	מסגרת הלמידה	לוח זמנים
סגן מנהל	בשלב ההכשרה	82 שעות	68 למידה עיונית 12 למידה מעשית	תשע"ג
	למידה בתפקיד	28 שעות	28 למידה עיונית 10 שעות למידה מעשית במהלך התפקיד בבית-הספר	תשע"ד
רכז שכבה מחנך כיתה	בשלב ההכשרה	56	28 שעות עיונית 28 שעות נושאים ייחודיים כולל למידה מעשית	תשע"ג
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית 10 שעות למידה מעשית במהלך התפקיד בבית-הספר	תשע"ד
רכז מקצוע	בשלב ההכשרה	56	28 למידה עיונית לכלל הרכזים 28 שעות באחריות המפמ"ר לרכזים במקצוע ההוראה	תשע"ג
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית 10 שעות למידה מעשית במהלך התפקיד בבית-הספר	תשע"ד
רכז התאמות ללמידה והבחנות	בשלב ההכשרה	28	28 למידה עיונית ולמידה מעשית	תשע"ג
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית ולמידה מעשית	תשע"ד

את המסמך המלא ניתן למצוא באתר אגף א' לפיתוח מקצועי לעו"ה באו"ח, תחת לשונית עוז לתמורה ובקישור:

<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/PituachMiktzoie/oz/tafkidim.htm>



ד. הצטרפות לרפורמת עוז לתמורה

1. הנחיות ונהלים

1. עובד הוראה אשר מעוניין להצטרף לרפורמת עוז לתמורה נדרש לאשר את הצטרפותו באמצעות כתב ההסכמה ממוחשב ואינטרנטי בכתובת: www.education.gov.il/matzevet-morim
2. לצורך ההצטרפות נדרשת הזדהות אישית של עובד ההוראה (מספר זהות, קוד משתמש וסיסמה אישית).
3. החתימה על כתב ההסכמה מאפשרת לכל עובד הוראה שדווח למערכות משרד החינוך.
4. קישורים נוספים למערכת ההחתמה קיימים בדף הבית של משרד החינוך, בפורטל עו"ה ובאתר המנב"ס
5. קביעת ההצטרפות של עובד הוראה לרפורמה תלויה בעמידתו בקריטריונים, כפי שהוגדרו במסגרת ההסכם, ותלויה בסטאטוס ההצטרפות של המוסד.
6. משתמש שלא זוהה כעובד הוראה, לא יוכל לחתום על כתב ההסכמה ויוכל לשלוח פניה באמצעות "כתבו לנו", לכתובת דוא"ל: OZ_TMURA@education.gov.il.

2. הצגת תוצאת ההצטרפות להסכם עוז לתמורה

1. מנהל החטיבה העליונה יוכל לצפות בנתוני ההצטרפות של המורים בבית ספרו באמצעות מערכת עוש"ר (עובדי הוראה שאינם רשמיים), בתפריט עוז לתמורה.
2. עובד הוראה יוכל לצפות בעמידתו בקריטריונים ובקביעת ההצטרפות שלו להסכם באמצעות פורטל עו"ה.

3. תמיכה במורים בתהליך ההצטרפות לעוז לתמורה

מוקד טלפוני לפניות עובדי הוראה

לקראת הערכות ליישום הסכם עוז לתמורה הוקם במטה כ"א בהוראה מוקד פניות טלפוני, על מנת לתת שירות לעובדי ההוראה המבקשים להצטרף לרפורמה

טלפון : 1800-800-424, פקס: 02-5604746.

מוקד תמיכה בסיסמאות לעובדי הוראה

טלפון: 03-9298888

שעות פעילות: ימים א'-ה' בין השעות 08:00-18:00
יום ו' בין השעות 08:00-13:00



מוזמנים לפנות לכתובת דוא"ל: OZ_TMURA@education.gov.il

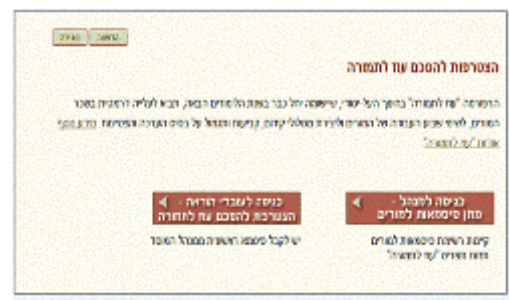
1. מורים שאינם יכולים להצטרף באופן ממוחשב, כיוון שלא דווחו למערכות המשרד ואינם רשאים לקבל קוד וסיסמא
2. מורים עם שאלות בנושאי תנאי העסקה, מהות ההסכם ועוד

מספרי טלפון חשובים
שאלות בנושא הצטרפות לעוז לתמורה 1-800-800-424 (רב קווי)
מתן תמיכה בסיסמאות 03-9298888

אתר ההצטרפות לכתב ההסכמה

כתובת האתר: www.education.gov.il/matzevet-morim

באתר- הצטרפות עו"ה בחטיבה העליונה להסכם עוז לתמורה



דוגמא להדפסה של כתב ההסכמה:

תאריך חתימה: 13/07/2011	מדינת ישראל משרד החינוך
כתב הסכמה להצטרפות לפרויקט עוז לתמורה בחטיבות העליונות אני הח"מ: <u>ישראל ישראלי</u> מספר זהות: <u>XXXXXX</u> מודע ומסכים בדיוקן הבטתי לדיעבד עיקרי רפורמת עוז לתמורה, אשר תאגד בחטיבות העליונות, תהא משנה"ל מע"ב. ✓ חנוי מודע בזאת על הסכמתי להצטרף לפרויקט עוז לתמורה, תהא משנה"ל מע"ב. ידוע לי כי דא אונד לחתור בי מהסכמתי. טב: <u>ישראל ישראלי</u> ☒ אישר חתימה תאריך חתימה: <u>13/07/2011</u>	





מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
אגף א' חינוך על יסודי

נספחים

1. ההצעות לטפסים המופיעים בנספחים נלקחו מאוגדן "כלים שלובים" שפותח ונכתב ע"י צוות אגף א' חינוך על יסודי שבמשרד החינוך.
2. את האוגדן כולו ניתן למצוא באתר משרד החינוך, חינוך על יסודי בכתובת הבאה:
<http://cms.education.gov.il/EducationCMS/Units/HighSchool/Lemida/KelimShluvim.htm>
3. טפסים אלה הינם כלי עזר **המוצעים** לצורך ניהול השעות שנוספו במסגרת עוז לתמורה ולשם מעקב אחר תהליכים פדגוגיים שהם לב ליבה של הרפורמה. **אין לראות בהם כלי ניהול מחייבים, אך חובה שבכל בית ספר יהיו כלים שיאפשרו את המהלכים הנ"ל.**



נספח מס' 1

עבודה בשעות פרטניות במסגרת רפורמת עוז לתמורה

הצעות לטפסים למעקב ולדיווח

ניהול השעות הפרטניות דורש התארגנות פדגוגית וארגונית כאחת. להלן **הצעות** לטפסים שיסייעו לביצוע המעקב והבקרה אחר הפעלת השעות. הטפסים הללו יכולים לשמש את הנהלת בית-הספר ואת צוות המורים כאחד.

שיבוץ תלמידים לקבוצות הלמידה הפרטניות

שם המורה: _____ שכבת גיל: _____
 תחום ההוראה: _____ משך הלמידה: _____
 מקום הפעילות: _____ תאריך: _____

מס'	שם התלמיד	כיתה	תחום הלמידה	הערות
1				
2				
3				
4				
5				



הצעה למיפוי דינמי לקבוצות הלמידה הפרטניות

שם המורה: _____ שכבת גיל: _____

תחום ההוראה: _____ משך הלמידה: _____

מקום הפעילות: _____

מס'	שם התלמיד	מיפוי ספטמבר		מיפוי מרס		מיפוי יוני	
		ציון	הערכה	ציון	הערכה	ציון	הערכה
1							
2							
3							
4							
5							

- הטבלה מיועדת לשעות פרטניות שתונהג בהן מדיניות הערכה – מילולית ו/או מספרית – לצורך מעקב אחר התקדמות התלמידים.
- מיפוי הישגי התלמידים ותפקודם ייעשה לפני התחלת התכנית, במהלכה ובסופה.



תכנית העבודה לשעות הפרטניות

יעדים	פעולות אופרטיביות	לוח לביצוע	אסטרטגיות	משאבים	בעל תפקיד אחראי	דרכי הערכה	לוח להערכה

- יש להגדיר יעדים בזיקה ליעדי בית-הספר / למיפוי.
- יש להציע פעולות אופרטיביות להשגת היעדים.
- יש להגדיר לוח לביצוע ותוצרים רצויים.
- יש לציין משאבים דרושים.
- יש לקבוע שותפי תפקיד וגורמים אחראים לכל פעולה.
- יש לציין דרכי הערכה בהלימה למדיניות בית-הספר.



שעות פרטניות - פריסת תכנית תקופתית - הצעה

שם המורה: _____ תחום ההוראה: _____

מס' תלמידים: _____ שכבת גיל: _____

חודש	תכנים	מיומנויות	אסטרטגיות הוראה	עזרים	דרכי הערכה
ספטמבר					
אוקטובר					
נובמבר					
דצמבר					
ינואר					
פברואר					
מרס					
אפריל					
מאי					
יוני					



הצעה למעקב אחר ביצוע תכנית העבודה בשעות הפרטניות

שם המורה: _____ תחום ההוראה: _____

מס' תלמידים: _____ שכבת גיל: _____

1 - במידה מועטה 2 - במידה בינונית 3 - במידה רבה

- הנתונים יהוו בסיס להערכת תפוקות ותהליכי למידה (מומלץ לקיים דיון בצוותים הרלוונטיים לאיתור הגורמים המקדמים והמעכבים).
- הטופס ימולא במועדים שייקבעו בבית-הספר (ארבע פעמים בשנה).

מועד הערכה	יעדים בתחילת שנה"ל	מידת ביצוע			הערות סיבות/גורמים	תכנון להמשך
		1	2	3		
נובמבר						
ינואר						
אפריל						
יוני						



מיפוי נתוני צוות ההוראה – הצעה לדף עזר למנהל בית-הספר

מס'	שם המורה	היקף שעות ההוראה	היקף שעות פרטניות	תחום התמחות	תחומי עניין נוספים	תחום העסקה בשעות הפרטניות

- יש למפות את המורים מכלל צוות בית-הספר לצורך שיבוצם להוראה בשעות הפרטניות.
- השעות הפרטניות מהוות הזדמנות להעצמת מיומנויות וכישורים ייחודיים של צוותי ההוראה בבית-הספר, לטיפול מצוינות ולעידוד יוזמות חינוכיות בקרב המורים



שעות פרטניות – הצעה לסיכום מפגש אישי עם תלמיד

תאריך המפגש: _____ שם המורה: _____ שם התלמיד: _____

- הערכת התלמיד (המלצות, הצעות להמשך, מידת שביעות הרצון מהמפגש ומתוצאותיו)

- יש לתעד כל שיחה אישית המתקיימת במסגרת שעת השעות תומכות ההוראה
- מומלץ לשתף את התלמיד בקביעת מטרות המפגש ונושאי השיחה



הצעה לחוזה למידה אישי
התקבל מביה"ס העירוני תיכון חדש ע"ש יגאל אלון רמת גן



ביה"ס העירוני תיכון חדש ע"ש יגאל אלון

"חוזה למידה אישי"

תאריך: _____

החוזה נחתם בין _____ תלמיד/ה כיתה _____ לבין המחנך/המורה _____

א. יעד אישי:

מה אני רוצה להשיג בתחום הלמידה:

הדרך:

איך אעשה זאת? (איך אשיג את המטרה?)

הערכה:

כיצד אדע שהצלחתי להשיג את המטרה?

על החוזה חתומים:

התלמיד/ה: _____ המורה: _____ ההורים: _____

מנהלת: _____

רח' עוזיאל 106 רמת-גן מיקוד-52322 , טלפון: 03-6775026 פקס: 03-5743614





ביה"ס העירוני תיכון חדש ע"ש יגאל אלון



ב. יעד אישי:

יעד בתחום נוסף (שאינו קשור ללימודים)

הדרך:

כיצד אשיג את היעד?

הערכה:

כיצד אדע שהצלחתי להשיג את היעד?

חתימת התלמיד/ה:

חתימת המחנך:

רח' עוזיאל 106 רמת-גן מיקוד-52322 , טלפון: 03-6775026 פקס: 03-5743614



נספח מס' 2

עבודה בשעות תומכות הוראה במסגרת רפורמת עוז לתמורה

הצעות לטפסים למעקב ולדיווח
שעות תומכות הוראה



שעות תומכות הוראה – הצעה לסיכום מפגש אישי עם הורי התלמיד

מטרות המפגש	באיזו מידה הושגו?			נושאים עיקריים שעלו במפגש	החלטות/הסכמות
	1	2	3		

- הערכת ההורה (המלצות, הצעות להמשך, מידת שביעות הרצון מהמפגש ומתוצאותיו)

- יש לתעד כל שיחה אישית המתקיימת במסגרת השעות תומכות הוראה



הצעה

סיכום ישיבת צוות _____

תאריך:
מקום הדיון:
רושם הסיכום:
משתתפים:
נעדרו:
תפוצה:

תוכן הישיבה	
1	
2	
3	

מס'	החלטות / משימה לביצוע	אחראי לביצוע
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		

טופס זה ימולא ע"י רכז המקצוע / רכז נושא / יו"ר ועדה לאחר כל ישיבת צוות במסגרת השעות תומכות ההוראה



הצעה לפעילויות בצוותי מקצוע במסגרת ישיבות עבודה או השתלמויות צוותיות

לקראת גיבוש תכנית העבודה השנתית בתחום הדעת

- ☒ הגדירו יעדים בתחום הדעת בזיקה ליעדי בית-הספר
- ☒ הציעו פעולות אופרטיביות להשגת היעדים
- ☒ הגדירו לו"ז לביצוע
- ☒ הגדירו תפוקות ותוצרים רצויים
- ☒ הגדירו משאבים דרושים
- ☒ קבעו שותפי תפקיד וגורמים אחראים לכל פעולה
- ☒ גבשו מדיניות וקריטריונים להערכת התהליך והתפוקות
- ☒ ערכו את הנתונים בטבלה המצ"ב

תכנית עבודה לשנה"ל _____

דרכי הערכה	תפוקות	באחריות	משאבים	לו"ז לביצוע	פעולות אופרטיביות	יעדים

