



מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
האגף לחינוך על יסודי

רפורמת עוז לתמורה

פדגוגיה, ארגון וניהול

מדריך לעבודת המנהל והמורה
("תלקיט")

המסמך כתוב בלשון זכר אך מכוון לשני המינים

שנה "ל" תשע"ב

הנחיה, הכוונה והוספת הארות והערות - יפה פס, מנהלת האגף לחינוך על יסודי

הובלה, ניהול, ריכוז צוות החשיבה ועריכה - מירי ונד, מנהלת גף מוסדות חינוך באגף לחינוך על יסודי

כתיבה וסיוע בעריכה - סימה עובדיה - פורצנל, ממונה על הפדגוגיה ב"עוז לתמורה", האגף לחינוך על יסודי

סיוע בכתיבה, בעריכה ובעיצוב - טלי כהן - אורנשטיין, מדריכה ארצית, האגף לחינוך על יסודי

קריאה ביקורתית - רונית שרביט, מנהלת גף פיתוח פדגוגי, האגף לחינוך על יסודי
נורית ולנסי, יו"ר המחלקה הפרופסיונאלית, ארגון המורים

פס

תוכן עניינים

נושא	עמוד
פת יחה	4
א. עיקרי הרפורמה	5 - 22
1. תחולת ההסכם	5
2. תקופת ההסכם	5
3. פריסת הרפורמה	5
4. יישום הרפורמה בין השנים תשע"ב-תשע"ה	5-7
א. הצטרפות בתי ספר לרפורמה	
ב. הצטרפות עובדי הוראה לרפורמה	
▪ עובדי הוראה חדשים	
▪ עובדי הוראה קיימים	
▪ אופן העסקה במילוי מקום	
5. מבנה שבוע העבודה של מורה ברפורמה ביישומה המלא	7-10
א. מבנה שבוע העבודה	
ב. הרכב 40 שעות העבודה	
ג. היקף העסקה	
ד. מורים העובדים במשרות חלקיות	
ה. שעון נוכחות	
6. שינויים בשכר המורים ותוספות שכר	10-16
א. תוספת "עוז לתמורה"	
ב. שינויים בשכר ובתנאי ההעסקה לכלל עובדי המגזר הציבורי	
ג. גמולים למורים בעלי תפקיד	
ד. גמול השתלמות	
7. הערכת מורים	16-19
א. צבירת נקודות בגין מילוי תפקיד החל משנת הלימודים תשע"ב	
ב. צבירת נקודות בגין הערכה – החל בשנת הלימודים תשע"ג	
(גם לגבי מורים אשר החלו את העסקתם בתנאי הרפורמה בשנה"ל תשע"ב)	
ג. מענקים בגין תוצאות הערכה	
ד. תגמול עובדי הוראה בגין הישגי בית הספר	

20	8. מבנה שבוע העבודה של מנהלי בתי ספר ברפורמה
	א. שבוע העבודה
	ב. היקף העסקה
20	9. יישום חלקי של הרפורמה
21-22	10. התאמות של תנאים פיזיים בבתי הספר
23 - 50	ב. ההיבט הפדגוגי ברפורמה
23-40	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
41-47	2. בעלי תפקידים בביה"ס
	▪ תפקידים וגמולים כפי שקיימים כיום
	▪ רציונל בעלי תפקידים עפ"י "עוז לתמורה"
	▪ פירוט בעלי תפקידים
48-50	3. הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה
	א. עקרונות תהליכי הפיתוח המקצועי בחט"ע
	ב. עקרונות תהליכי הפיתוח המקצועי לבעלי תפקידים
51 - 52	ג. הצטרפות לרפורמת עוז לתמורה
	א. הנחיות ונהלים
	ב. הצגת תוצאת ההצטרפות להסכם עוז לתמורה
	ג. תמיכה במורים בתהליך ההצטרפות ל"עוז לתמורה"
53 - 64	נספחים
54-60	1. עבודה בשעות פרטניות במסגרת רפורמת "עוז לתמורה"
61-64	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 2010, יחל בשנת הלימודים תשע"ב תהליך יישום רפורמת עוז לתמורה בחטיבות העליונות.

רפורמת עוז לתמורה, תיושם בחטיבות העליונות באופן הדרגתי, במהלך שנות הלימודים תשע"ב 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.

השינוי שמביא אתו הסכם 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 האגף 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").

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 תיושם בבתי הספר אצל המעסיקים באופן הדרגתי, במהלך שנות הלימודים תשע"ב עד תשע"ה. בכל אחת משנות הלימודים תשע"ב עד תשע"ד תיושם הרפורמה 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 תיושם הרפורמה בחלק מבתי"ס באופן מלא ובחלק באופן חלקי.
בשנה"ל תשע"ה הרפורמה תיושם באופן מלא בכל בתי הספר.

שנה"ל	מס' חט"ע ביישום מלא	מס' חט"ע ביישום חלקי
תשע"ב	50	כל יתר החט"ע
תשע"ג	150	כל יתר החט"ע
תשע"ד	450	כל יתר החט"ע
תשע"ה	כל החט"ע	

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

- מנהלי בתי הספר מעוניינים להשתלב ברפורמה
- הסכמה בכתב של 75% מעובדי ההוראה המועסקים בבית הספר והעומדים בתנאים להעסקה בתנאי הרפורמה, להיות מועסקים בתנאי הרפורמה
- 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 יועסק לפי תנאי הרפורמה, ביישומה המלא, אף אם בבית הספר בו הינו מועסק טרם יושמה הרפורמה, או שיושמה בו באופן חלקי.
2. האמור לעיל לא יחול 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.
4. לא יועסקו בתנאי הרפורמה:

- א. עובד הוראה המועסק בהיקף נמוך משליש משרה (אצל המעסיקים, במצטבר).
- 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.
- מי שהינו בעל השכלה במקצוע טכנולוגי, אשר הינה רלוונטית לתחום ההוראה אשר בו הוא מלמד

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

5. מבנה שבוע העבודה של מורה ברפורמה

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. שעות העבודה של מורה המועסק בהיקף משרה של 100% יהיו:
 בימים א' עד ה': 8:00 עד 16:00
 ביום ו' (או יום שבת / יום א' במגזר שאינו יהודי): 8:00 עד 13:00
4. בבית ספר בו מתקיימת תפילה בבוקר, עובד הוראה אשר נוכחותו בתפילה נדרשת בהתאם לרשימה שיקבע מנהל בית הספר, יהיה רשאי להתחיל את יום העבודה (בו נדרשת ממנו נוכחות כאמור) בשעת תחילת התפילה (כפי שיקבע מנהל בית הספר) אך לא לפני השעה 7:00. יום עבודה זה יסתיים מוקדם יותר בהתאמה.
5. מורה, המועסק בהיקף משרה של 100% ושהיום החופשי שלו בשבוע אינו יום הלימודים הקצר בשבוע, יבצע את השעות הנדרשות לצורך השלמה של מכסת 40 השעות השבועיות בימים א' עד ה' מ – 16:00 עד 17:00, ו/או ביום ו' (או יום שבת / יום א' במגזר שאינו יהודי): בין 13:00 ל – 14:00.
6. במקרים מיוחדים (כגון ביום בו מתקיימת בבית הספר אסיפת הורים, וכיו"ב) יהיה מנהל בית הספר רשאי לקבוע, בהסכמת ועד המורים של בית הספר, ולאותם מקרים בלבד, שעות עבודה שונות מהקבוע בסעיף 3. למען הסר ספק מובהר, כי אין בכך כדי לאפשר שינוי של מספר השעות השבועיות, כמפורט בסעיף 1, או של הרכבן, כמפורט בהמשך.

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.

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).

ג. היקף העסקה

1. מורה המועסק בתנאי הרפורמה יועסק בהיקף משרה של עד 100% בלבד (בסה"כ, בכל בתי הספר בהם הינו מועסק).
2. על אף האמור בסעיף 1, בהוראה של מקצועות נדרשים בבית הספר, אשר בהם קיים מחסור במורים, כפי שייקבע על-ידי משרד החינוך או על-ידי הבעלות על בית הספר מעת לעת, ניתן יהיה להעסיק מורים בהיקף של מעבר ל – 100% משרה, בכפוף לכללים הבאים:
 - להעסקה של מורה מעבר ל – 100% משרה כאמור ניתן אישור של משרד החינוך. אישור זה יהיה תקף לשנת הלימודים אשר לגביה ניתן האישור.
 - ההעסקה מעבר ל – 100% משרה בבית ספר אחד תהיה בשעות הוראה פרונטאלית בלבד. (לא יידרש ביצוע שעות פרטניות ושעות תומכות הוראה נוספות עקב העסקה זו).
 - היקף ההעסקה מעבר ל – 100% לא יעלה על 25%.

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:

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

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

ה. שיעון נוכחות

החל משנה"ל תשע"ב יבצעו 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 יותקן בבית הספר. חובה זו תחול על המורים שיכנסו לרפורמה באופן הדרגתי והן על המורים שיכנסו לרפורמה באופן מלא.

6. שינויים בשכר המורים ותוספות

א. "תוספת עוז לתמורה"

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".

תוספת שחיקה

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

ב. שינויים בשכר ותנאי העסקה לכלל עובדי המגזר הציבורי

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%

לסיכום:

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, 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 להסכם זה עד יום ה' בטבת תשע"ב (31.12.2011). הסיכום בין הצדדים יצורף כנספח ד' להסכם זה.

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.

ג. במהלך שנת הלימודים תשע"ב תבוצע בדיקה של התאמת מספר שעות הניהול המוקצות לסגן מנהל לצורכי מערכת החינוך. בכל מקרה כל שינוי שיבוצע בסעיף זה לא יביא להגדלת עלות הסכם זה.

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 שחיקה 2011 ותוספת עוז לתמורה. 2. שעות תפקיד - אפשרות לשימוש ב- 3 שעות פרטניות לצורך ביצוע התפקיד.
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 התפקיד שיוקצה לבית הספר, על-ידי משרד החינוך) 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.
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.

1. 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:

א. המימון של שעות התפקיד האמורות יבוא ממקורות תקציביים שאינם תקציבים שהוקצו על-ידי המדינה;

ב. לא יפחת, בשל הקצאת שעות תפקיד כאמור, מספר שעות ההוראה הפרונטאלית הקבועות במערכת לשם ביצוע תכנית הלימודים;

ג. מספר השעות השבועיות שיוקצו כאמור למורה אחד לא יעלה על ארבע שעות שבועיות.

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

א. גמול מקצוע והכשרות

ב. גמול חינוך מיוחד

ג. גמול הכנה לבגרות

ד. גמול פיצול

ה. גמול לעוזר לרכז ביטחון בפנימייה

ו. גמול לרכז ביטחון

3. שעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) השבועיות, שיבצע בעל תפקיד, לא יפחתו מ – 12 אלא אם כן הוסכם אחרת בין הצדדים להסכם זה.

4. כללי המינוי לתפקידים יהיו בהתאם להנחיות משרד החינוך כפי שהיו מעת לעת.

ד. גמול השתלמות

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

1. התקרה של יחידות גמול השתלמות, המוכרות לצורך תשלום גמול השתלמות, תהיה 18 יחידות גמול (בנוסף ליחידות הגמול המוכרות לעניין כפל תואר).

2. עבור מורה, אשר עד לתחילת שנת הלימודים תשע"ב, צבר שעות לימוד בהיקף הנדרש ל – 17 יחידות גמול השתלמות או יותר, אשר מתוכן הוכרו לגביו, לצורך תשלום גמול השתלמות, 16 יחידות גמול בלבד (בהתאם לכללים אשר היו קיימים ערב חתימת הסכם זה), תוכר יחידת גמול אחת נוספת, מתוך יחידות הגמול שצבר, מעבר ל – 16 יחידות גמול, לצורך תשלום גמול השתלמות, החל ממועד תחילת העסקתו בתנאי הרפורמה.

3. לצורך הכרה ביחידת גמול השתלמות 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 מבניהן.
4. בכל שנת לימודים, יהיה מורה זכאי ליחידת גמול אחת נוספת לכל היותר, בגין שעות הלימוד שצבר, בהתאם לכללים החלים בעניין זה. 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.
5. ההגבלה האמורה בסעיף 4 לא תחול לגבי שעות לימוד שנלמדו בשנה בה שהה המורה בשבתון, בחצי שבתון או בחל"ת.
6. מתוך שעות הלימוד אשר נלמדו במסגרת השתלמות בית-ספרית (אשר אושרה לעניין גמול השתלמות על-ידי משרד החינוך), ניתן יהיה להכיר ב – 30 שעות בשנת לימודים לכל היותר, לצורך זכאות ליחידת גמול השתלמות.
7. מנהל בית הספר יחתום על התוכנית לפיתוח מקצועי של המורה, בדיאלוג עם המורה.

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) או גורם אחר שייבחר על-ידי משרד החינוך, לתקופה של שלוש שנים לפחות.

דרגות קידום

החל מתחילת שנה"ל תשע"ב יוכל עובד הוראה לצבור נקודות זכות בגין מילוי תפקידים ובגין הערכה חיובית גבוהה. צבירת נקודות זכות בהיקף מסוים תזכה את המורה בתוספת שכר - ב"דרגת קידום". צבירת הנקודות מתחילה ממועד תחילת העסקתו בתנאי הרפורמה ואילך.

א. צבירת נקודות בגין מילוי תפקיד החל משנת הלימודים תשע"ב

מורה אשר ימלא אחד מהתפקידים המפורטים להלן, במשך שנת לימודים שלמה, לשביעות רצונו של מנהל בית הספר, יהיה זכאי לנקודות זכות, בהתאם למפורט לצד התפקיד:

תפקיד	נקודות זכות
רכז שכבה	4
רכז חינוך חברתי	3
רכז מקצוע	3
רכז הערכה ומדידה	2.5
רכז התאמות לבחינות בגרות	2.5
רכז טיולים	2.5
מחנך כיתה	2

מורה הממלא יותר מתפקיד אחד יצבור נקודות לפי תפקיד אחד, בהתאם לתפקיד המזכה במספר הנקודות הגבוה יותר.

ב. צבירת נקודות בגין הערכה – החל בשנת הלימודים תשע"ג (גם לגבי מורים אשר החלו העסקתם בתנאי הרפורמה בשנה"ל תשע"ב)

- מתחילת שנה"ל תשע"ג כל מורי ביה"ס יוערכו ע"י הנהלת ביה"ס (מנהל, סגנים ובעלי תפקידים רלוונטיים) כמוזכר לעיל.
- המורים אשר תוצאות ההערכה לגביהם הינן הגבוהות ביותר, מבין תוצאות ההערכה שבוצעה לגבי מורי בית הספר בשנת לימודים אחת, ובסך הכל – 30% מהמורים בבית הספר, יהיו זכאים לנקודות זכות בהתאם למפורט להלן:

דירוג הערכה	מחנך	רכז שכבה, מקצוע, הערכה, התאמות, חינוך חברתי, טיולים	מורה שאינו בעל תפקיד
10% הגבוהים ביותר	3	2	4
10% הבאים לאחר מכן	2	1	3
10% הבאים לאחר מכן	1	0.5	2

1. החל ממועד כניסתו לרפורמה, מורה יוכל לצבור נקודות זכות אשר יזכו אותו בדרגות קידום.
2. נקודות זכות יוענקו עבור מילוי תפקידים מסוימים ועבור הערכה גבוהה.
3. צבירת 10 נקודות תזכה בתוספת דרגת קידום.
4. מורה יהיה זכאי ל - 4 דרגות קידום במהלך תקופת העסקתו. פרק הזמן המינימלי בין דרגה לדרגה הינו 3 שנים.

להלן פירוט לעניין תוספת דרגת קידום, בהתאם לאמור בסעיף זה:

שיעור מצטבר תוספת דרגת קידום	
2%	זכאות ראשונה
4%	זכאות שנייה
6%	זכאות שלישית
8%	זכאות רביעית

ג. מענקים בגין תוצאות הערכה

1. החל בשנת הלימודים תשע"ב, ומידי שנת לימודים, יהיו המורים אשר תוצאות ההערכה לגביהם היו הגבוהות ביותר, מבין תוצאות ההערכה שבוצעה לגבי מורי בית הספר (בהתאם למודל ההערכה כמפורט לעיל) בשנת לימודים אחת, ובסך הכל – 15% מהמורים בבית הספר באותה שנת לימודים, זכאים למענק חד-פעמי. סכום המענק החד-פעמי עבור מורה המועסק בהיקף של 100% משרה יהיה 5,500 ₪.

2. מורה המועסק במשרה חלקית ו/או בחלק משנת לימודים (לרבות מורה השוהה בחל"ת או בשבתון בחלק משנת הלימודים) יהיה זכאי לחלק היחסי של הסכומים המפורטים לעיל, בהתאם לחלקיות משרתו ו/או לחלק היחסי של התקופה בה הועסק מתוך שנת הלימודים.
3. לצורך תשלום המענק לא תובא בחשבון העסקה מעבר ל – 100% משרה.

ד. תגמול עובדי הוראה בגין הישגי בית הספר

1. במסגרת הרפורמה תיושם תכנית לתגמול של מורים בגין ההישגים (לימודיים, חברתיים וערכיים) של בית הספר בו הם מועסקים, על-פי מתכונת וכללים שיגובשו על-ידי משרד החינוך ואשר יעודכנו מעת לעת.
2. התכנית תיושם רק בחטיבות העליונות אשר יעמדו בתנאי הסף אשר יקבעו על-ידי משרד החינוך לצורך כך.
3. המורים המועסקים בבתי הספר אשר הישגיהם נמצאו כגבוהים ביותר בשנת לימודים מסוימת (עד 40% מבתי הספר בהם מיושמת התוכנית באותה שנת לימודים), יהיו זכאים למענק חד-פעמי בהתאם למפורט להלן:

דירוג בית הספר	סכום המענק למורה המועסק בהיקף של 100% משרה
10% הגבוהים ביותר	8,000 ₪
10% הבאים לאחר מכן	6,000 ₪
10% הבאים לאחר מכן	4,000 ₪
10% הבאים לאחר מכן	3,000 ₪

4. מורה המועסק במשרה חלקית ו/או בחלק משנת לימודים (לרבות מורה השוהה בחל"ת או בשבתון בחלק משנת הלימודים) יהיה זכאי לחלק היחסי של הסכומים המפורטים לעיל, בהתאם לחלקיות משרתו ו/או לחלק היחסי של התקופה בה הועסק מתוך שנת הלימודים.
5. לצורך תשלום המענק לא תובא בחשבון העסקה מעבר ל – 100% משרה.

8. מבנה שבוע העבודה של מנהלי בתי ספר ברפורמה

א. שבוע העבודה

1. בסיס המשרה של מנהל בית ספר יהיה 40 שעות שבועיות (היקף משרה של 100%).
2. שעות העבודה של מנהל בית הספר יהיו:
בימים א' עד ה': 8:00 עד 16:00 / 17:00
ביום ו' (או יום שבת / יום א' במגזר שאינו יהודי): 8:00 עד 13:00 / 14:00
3. מנהל בית ספר אשר היום החופשי שלו בשבוע אינו יום הלימודים הקצר בשבוע, יבצע את השעות הנדרשות לצורך השלמה של מכסת 40 השעות השבועיות בימים א' עד ה' מ – 16:00 עד 17:00, ו/או ביום ו' (או יום שבת / יום א' במגזר שאינו יהודי): בין 13:00 ל – 14:00.
4. 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.
5. שעות תפקיד של מנהל בית ספר יבוצעו על - ידו בין כותלי בית הספר.
6. מנהלת שהינה מורה אם (אם לילד עד גיל 14), המועסקת בתנאי הרפורמה, תהיה זכאית לה לא יחול שינוי בכללים החלים על מנהל בית ספר לעניין הפחתת שעות בשל גיל.
7. פחתה של 2.4 שעות ניהול ממשרתה, מבלי שייפגעו היקף משרתה או השתכרותה בשל כך.
8. 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

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%.

9. יישום חלקי של הרפורמה

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

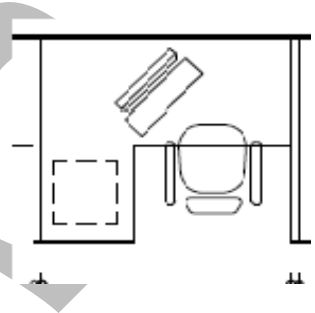
שנה"ל	שעות פרונטליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ שעות	תוספת עוז לתמורה
תשע"ב	24	2	4	30	15.75%
תשע"ג	24	3	5	32	21%
תשע"ד	24	5	7	36	31.5%
תשע"ה	24	6	10	40	42%

10. התאמות של תנאים פיזיים בבתי הספר

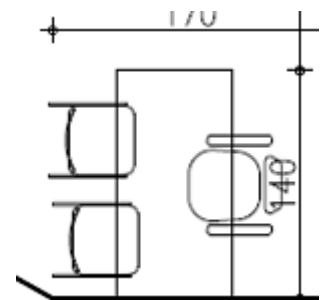
יקבע מפתח לפינות עבודה למורים וכן לפינות להוראה פרטנית.

א. סוגי הפינות האפשריות:

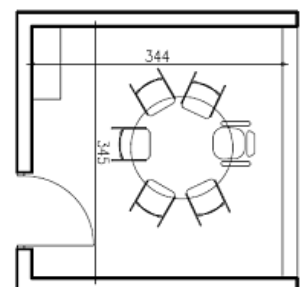
פינת עבודה למורה בלבד



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 ב סגירה 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 בפרוגרמות חדשות.



ב. ההיבט הפדגוגי ברפורמה

1. חלון הזדמנויות לפדגוגיה אחרת

רפורמת עוז לתמורה מאופיינת במשאב חינוכי חשוב ביותר: **זמן**.

זמן מספיק לקיום קשר משמעותי ואישי בין מורה לתלמיד שמאפשר למידה מיטבית, זמן לעבודת צוות וללמידה 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 הישגים), 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
- העמקה והרחבה למגוון תלמידים
- תגבור לקראת בחינות
- הוראה לשם שינוי ציון בית ספרי
- הנחיית עבודות
- אימון נבחרות ולהקות: ספורט, פיזיקה, זמר, מחול, תיאטרון וכד'

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 למוד גם נושאים נוספים מתחומי העניין שלהם.

אבני דרך בארגון בית-הספר לעבודה בשעות פרטניות- עקרונות והצעות לפעולות – טבלה בעמוד הבא.

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

עקרונות	הצעות לפעולות אסטרטגיות	אבני הדרך
- 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	- 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	איתור צרכים בית-ספריים ומיפויים
- מסגרות הלימדה תאפשרנה מתן מענה לכל אוכלוסיית התלמידים ולמגוון הצרכים - הלימדה בשעות הפרטניות תתמקד בתגבור לימודי, העשרה, הקניית מיומנויות למידה, פיתוח כישורי חשיבה, חקר, כתיבת עבודות, ובצרכים ייחודיים לכל מוסד חינוכי - קבוצות הלימדה 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 הלימדה של כל תלמיד או קבוצה פרטנית (סימסטריאלי, שנתי, חודשי, עד סיום נושא לימודי, עד השגת היעד)	- 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.	ארגון הלימדה הפרטנית

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 תושגת 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

עקרונות	הצעות לפעולות אסטרטגיות	אבני הדרך
- ייעוץ 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	- מיפוי המשאבים הפיסיים העומדים לרשות בית- הספר - בניית מערכי שיעור המבוססים על שימוש בסביבת למידה עשירה (למידה מתקשבת, מרכז למידה, ספרייה כיתתית, קירות פעילים, תערוכות, כיתה חכמה) - פיתוח חומרים ועזרים לקידום הלמידה בהתאם לצרכים	עיצוב סביבה לימודית
- יישום השעות הפרטניות ילווה בתהליכי מעקב, בקרה והערכה (מעצבת ומסכמת) שיטתיים ומדידים על-פי ל"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	- בחירת איש צוות לצורך ניהול תהליך המעקב, הבקרה וההערכה במסגרת יישום השעות הפרטניות - קביעת נהלים למעקב, לבקרה ולהערכה של השעות הפרטניות (הרכב הצוות, 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, משו, רפלקסיה, תיעוד, מיפויים, אחר) - ניהול יומן מעקב אחר נוכחות תלמידים והתקדמותם - בדיקת הלימה בין התכנון לבין הביצוע על-פי ל"ז מוגדר - בדיקת הלימה בין היעדים לבין התפוקות שנקבעו בתכנית העבודה	מעקב, בקרה והערכה

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"ס, מידע מהתלמיד ומהוריו. - קיום שיחה אישית עם התלמיד כחלק מתהליך המיפוי זיהוי סגנון למידה, זיהוי עמדות וערכים, התרשמות מרמת ידע ושליטה במיומנויות	- 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,

		בתחומים הלימודי, האישי (נטיות, רצונות, יכולת בחירה, מוטיבציה) והחברתי. • תיאום ציפיות והגדרת יעדים להשגה. • הסקת מסקנות ברמת הקבוצה כבסיס לתכנון ההוראה- למידה.	תפקוד) עם שותפי התפקיד והסקת מסקנות.
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.	• 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 לימוד תוך גמישות לשנות בהתאם לצורך. • הכרת סגנונות למידה. • הכרת שיטות הוראה מגוונות והתאמתן לסגנונות חשיבה ולמידה.

	• תרגול החומר הנלמד באמצעות חשיפה רבה לטקסטים. • קביעת תהליך הערכה אשר ילווה את תהליך ההוראה לאורכו.		
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.	ברמת המורה: • בדיקת מידת ההתאמה של השיעור על כל מרכיביו לקבוצת התלמידים. • הערכת מידת שיתוף התלמידים בתהליך הלמידה • תיעוד בכתב של הנתונים והממצאים לאורך תהליך העבודה. ברמת התלמיד: • בדיקת הידע הנרכש והשגת היעדים שנקבעו לשיעור באמצעות תהליכי הערכה מגוונים. • קיום תהליכי הערכה עצמית והערכת עמיתים עפ"י אמות מידה המוכרות לתלמידים.	ברמת המורה: • 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 האגף לחינוך על יסודי. הצעות לטפסים שיסייעו 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 אדם ואדם
- 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 כמנחה.
כמנחה עליו להתמקד בשני היבטים: **תוכן ותהליך**.
בתהליך ההנחיה על המורה המנחה להתקדם על-פי הקצב של הקבוצה, כדי שהתכנים יופנמו. עליו להיות מודע לדינמיקה הפנימית הנוצרת בתוך הקבוצה ול"תפקידים" של חברי הקבוצה (המנהיג, הדובר, הליצן, השעיר לעזאזל, היושב על הגדר).
• על המנחה לתת מענה לצורכי הפרט והקבוצה כאחד. עליו לחזק את תחושת השייכות של חברי הקבוצה, להפחית תחושת ניכור וליצור אווירה אשר תשפיע על המוטיבציה של הלומדים להגיע להישגים.

מתווה לשיחות אישיות בין מורים לתלמידים

השעות הפרטניות מאפשרות העמקת הקשר בין מורה לתלמיד. ההוראה בקבוצה קטנה יוצרת מבנה עבודה המזמן קירבה אישית, מבנה המהווה גורם מזמן ליצירת שיח משמעותי ואינטימי יותר בין מורים לתלמידים. השיחות האישיות מזמנות אפשרות להיכרות מעמיקה של המורה את התלמיד ולבניית מערכת של יחסי אמון. השירות הפסיכולוגי ייעוצי פרסם חוברת הכתובה בצורת דו-שיח עם המורה ומהווה מתווה לקיום שיחות אישיות בין מורים לתלמידים. החוברת מדריכה את המורים כיצד ליצור שיחה שיש בה הקשבה, אמפתיה ואתגור.

החוברת מעלה דילמות וסוגיות שונות שהן פועל יוצא של מצב הקרבה. מדובר בסוגיות כגון אלה:

- 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, יש בחוברת הדגמה של שיחות אופייניות למצבים שכיחים בבית-הספר:

- שיחות היכרות
- שיחות הערכה ולמידה
- שיחות משמעת
- שיחות על אודות 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 פיתוח שיח מיטבי, ביסוס הקשר עם ההורים וביצוע מטלות הקשורות לעבודת ההוראה במסגרת יום העבודה.

העבודה במסגרת שעות תומכות הוראה 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 לשיבות
- 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 למהלך 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 • השתלמות בית ספרית
2 שעות – השתלמויות צוותיות	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, ל"ז, באחריות, מדדים ▪ להצלחה, תפוקות, דרכי הערכה, ל"ז להערכה	▪ כל צוות ביה"ס 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') • אחר _____ ▪ 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 ל"ז למפגשים לכל אחד מהצוותים ▪ שיבוץ הפורומים לעבודת צוות במערכת השעות הבית ספרית.	▪ כל צוות ביה"ס יהיה שותף פעיל בתהליך קבלת ההחלטות. ▪ יש לקבוע את המספר המרבי של הצוותים בהם יוכל להשתתף כל מורה.

עקרונות	הצעות לפעולות אסטרטגיות	אבני הדרך
הפעילות המקצועית של כל מורה מושתתת על הצרכים הבית ספריים ועל צרכיו האישיים של המורה	- 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 _____)	תכנון הפעילות המקצועית של כל מורה בניהול זמן עצמי בהיבט הארגוני והפדגוגי
השעות תומכות הוראה מאפשרות למורה ליצור עם ההורים דיאלוג המושתת על אמון הדדי.	- תכנון מפגשים אישיים עם ההורים - הפצת לוח קבלת הורים. - תכנון ימי הורים - מיפוי צורכי התלמידים - תכנון מפגשים אישיים עם התלמידים - היערכות לפעילויות בית ספריות (טיולים, תערוכה, טקסים, אחר) כ"ל - שיבוץ הפעילות המקצועית של כל מורה במערכת השעות האישית שלו ובמערכת השעות הבית ספרית	תכנון הפעילות המקצועית של כל מורה מול גורמים שותפים (תלמידים/הורים)
- תהליכי ההערכה והבקרה יהיו שיטתיים ומדידים . - תהליכי ההערכה והבקרה יזמנו התבוננות בתרבות העבודה הבית- ספרית ויסייעו לביה"ס להשביח תפוקות ותוצרים.	- 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	בניית מנגנונים להערכת ניצול יעיל של שעות תומכות ההוראה

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

ג. העבודה הפדגוגית בשעות חינוך

שעת החינוך המועברת על ידי מחנך הכיתה מיועדת לעיסוק בתכנים אישיים, חברתיים וערכיים 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, אותן יש לבצע במהלך יום העבודה בבית הספר.

להלן דוגמאות לניצול מיטבי של שעות אלו:

שעות	ייעוד
1 שעת חינוך במליאה	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 (שפי").
3 שעות תפקיד – 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 (בחניות פנימיות ובחניות חיצוניות). עוקב אחר נוכחות סדירה של תלמידיו בבית"ס; מאתר תלמידים הזקוקים לטיפול ספציפי ומותאם בהתאם לצרכיהם ודואג למתן מענה; מערב גורמי מקצוע טיפוליים/אחרים בבית"ס 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"ס 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
	להלן מודל מארגן לשיחה אישית מבוסס על המלצות שבחוברת ה"דיאלוג" שפותחה ע"י שפי" – 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
לחוזק.

4. **השלב המגדיר:** שלב מעשי, שלב שבו מגדירים המחקר 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 לרשום את עיקרי הדברים בכל שיחה כזו.

ד. העבודה הפדגוגית בשעות הכנה לבחינות הבגרות

שעות הכנה לבחינות הבגרות נועדו לאפשר למורים להיערך באופן מיטבי להכנת התלמידים לבחינות הבגרות בהיבט הלימודי.

המשימות אותן ניתן לבצע במהלך שעות אלה:

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

כתיבה

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 מ"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 המינימום 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.	מ"מ המנהל בהעדרו. קובע נוהלי עבודה סדירים עם מחנכי ביה"ס 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 בנושאי הוראה ולמידה בביה"ס 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.	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 ובהיעדר סגן המנהל – רכז פדגוגי. מכין לוחות מבחנים לכל השכבות בביה"ס, מכין מערכת שעות למורים ולכיתות, מכין דוחות חודשיים שוטפים על מצב נוכחות המורים ודואג למסירת הדוחות לגזברות ביה"ס, מרכז נושא מבחני הבגרות, יוצר קשר עם משרד החינוך והבעלות בכל הקשור לתקציב ביה"ס.	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 בביה"ס. בעל יכולת לניהול אסטרטגי וטקטי.	סגן מנהל- רכז מנהלי
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.	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	סגן מנהל - רכז טכנולוגיה ומשאבים

	ובלמידה. מכיר את הטכנולוגיה הפדגוגית החדשנית.	
רכזי 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 ביה"ס. מנחה מורים חדשים בשכבתו. אחראי לבניית לוח מבחנים שכבתי. עוקב אחר נוכחות מורים ותלמידים ומשובים שכבתיים בעניינים פדגוגיים. מקיים פעילויות חברתיות וטיולים בשכבה. אחראי להנחיית המורים בביצוע שיעורי חינוך. מפעיל פרויקטים חינוכיים שכבתיים. מסייע למחנכים משמעת לטפל בבעיות ולקבל החלטות. מקיים טכסים 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 והיבחות בבחינות בגרות	B.A ביעוץ או תואר ראשון לפחות + התמחות באבחון.	ריכוז כל ההתאמות שניתנות לתלמידים, קיום מעקב אחרי מתן ההתאמות בלמידה ובדרכי הבחנות וביצוען.
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	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.	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.	
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	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 (יסודי/חט"ב). בעל רישיון הוראה	רכז הערכה ומדידה

	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".	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 התלמידים ו/או נדרשות בבחינות הבגרות. משתתף במסגרות פיתוח מקצועי ייעודיות לרכזי הערכה בית ספריים תוך כדי מילוי התפקיד. מתעדכן באופן שוטף בתחום.
מחנך כיתה	תואר ראשון לפחות + תעודת הוראה ו/או רישיון הוראה + שנת ניסיון אחת בהוראה (תקופת הסטאז' אינה נחשבת). עבר הכשרה לתפקיד בקורס הכשרה; בעל מכוונות לקידום החינוך בבית-ספר; עובד בהיקף של משרה מלאה בבית-ספר.	<u>ניהול וארגון הכיתה וטיפול שוטף בתלמידים</u>: מהוה איש קשר בין תלמידי כיתתו לבעלי תפקידים נוספים בבית-ספר; 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 נוכחות סדירה של תלמידיו בבית-ספר; מאתר תלמידים הזקוקים לטיפול ספציפי ומותאם בהתאם לצרכיהם ומתן מענה; מערב גורמי מקצוע טיפוליים/אחרים בבית-ספר 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-ספר בכיתתו; מקיים קשר שוטף עם הורי תלמידים לצורך שיתוף ועדכון <u>ניהול הלמידה בכיתתו</u>: מקיים קשר שוטף עם מורי הכיתה לצורך תיאום תכניות העבודה בכיתתו ומעקב אחר יישומן; מטפח את הכיתה כקבוצת למידה;

משתמש בכלי הערכה לימודית, חברתית ואישית תוך הכנסת שינויים בתכניות עבודה כיתתיות בהתאם לצרכים ובשיתוף עם צוות ההוראה בכיתתו; עוקב אחר ביצוע המטלות השונות הניתנות לתלמידיו, ההישגים הלימודיים ותכנית ההיבחנות של תלמידיו (בחינות פנימיות ובחינות חיצוניות) <u>חינוך</u>: מקיים שיעורי חינוך בכיתתו; מנהל דיונים קבוצתיים בנושאים חברתיים, ערכיים ורגשיים; מקיים פעילויות חינוכיות בכיתתו ומתלווה לפעילויות בכיתתו; מקיים שיחות אישיות עם תלמידי כיתתו ומטפח את הקשר האישי עימם; מטפח את הכיתה כקבוצה חברתית; יוצר מעורבות חברתית וקהילתית בכיתתו; מיישם תכניות חינוכיות תוך שימוש במודלים/כלים ערכיים;		
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 ומניעיות (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; היעוץ החינוכי פועל ברמת המערכת - בקידום אקלים בטוח, רווחה נפשית, שכלול ההסתכלות המערכתית על תופעות ומצבים והתמודדות עם מצבי משבר מערכתיים. ברמת הצוות החינוכי - מתן כלים לדיאלוג משמעותי עם תלמידים הנחיה וליווי תכניות התערבות בית ספריות הדרכה ותמיכה למורים בהתמודדות עם ניהול כיתה, תמיכה והכשרת מורים בשלבים התפתחותיים של תלמידיהם והדגשת	הייעוץ החינוכי הוא "מורה יועץ". התנאים לעיסוק בייעוץ חינוכי הם: תואר שני לפחות בייעוץ חינוכי מטעם מוסד אקדמי מוכר; תעודת הוראה; ליווי של תהליכי הדרכה (סופרוויז') במשך שנתיים לפחות. העבודה בייעוץ חינוכי מחייבת רישוי פורמאלי. רישוי זמני ניתן עם הכניסה לתפקיד וכרוך בליווי של (סופרוויז') בתום שנתיים מתקבלת החלטה על מתן רישיון ייעוץ קבוע באחריות המפקח על היעוצים¹.	ייעוץ חינוכי

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

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.		
--	--	--

חשוב: לרשות המנהל עומד 30 שעות אותן הוא יכול להקצות על פי שיקול דעתו לתפקידים שונים ונוספים בבית הספר.

פרויקט

3. הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה ברפורמה

רפורמת עוז לתמורה מכירה בחשיבותה של למידה טרום תפקידית ותוך תפקידית, לצורך התמקצעותם של בעלי התפקידים ולחיזוק מעמד מקצוע ההוראה.

תהליך הלמידה של עובד הוראה מתחיל בהכשרה טרום תפקידית וממשיך לאורך התפתחות הקריירה בלמידה תוך תפקידית.

אחת הדרכים לקידום ולביסוס מעמד המקצועי של עובדי הוראה, היא באמצעות תהליך מובנה ושיטתי של פיתוח מקצועי, המאפשר טיפוח אחריותיות (accountability) ומחויבות לתפקיד. תרבות של למידה מתמשכת תוך תפקידית לאורך הקריירה המקצועית, תורמת לשיפור איכות ההוראה, לקידום הישגי התלמידים בתחומים השונים (לימודי, חברתי וערכי) ולמצוינות.

מטרהתהליך הפיתוח המקצועי של עו"ה בחינוך העל יסודי, יאפשר תכנון ארוך טווח של נושאים ותכנים רלוונטיים ועדכניים.

במסגרת הפיתוח המקצועי של עו"ה, יינתן דגש להתמחות במקצועות ההוראה, לשיפור איכות תהליכי ההוראה-למידה-הערכה, ולהכשרה לתפקידים בהווה ובעתיד תוך התייחסות למדיניות משרד החינוך למטרות בית הספר והקהילה ולצרכי עובד ההוראה.

הפיתוח המקצועי יהווה מנוף מרכזי להתמחותו ולהעצמתו של עובד ההוראה כפרט וכבעל תפקיד.

א. עקרונות הפיתוח המקצועי בחינוך העל יסודי

1. הפיתוח המקצועי יתבסס על תכניות לפיתוח מקצועי שיגובשו על ידי היחידות המקצועיות במשרד החינוך. קורסים אלו יהוו את מתווה הפיתוח המקצועי.
2. בכל קורס תינתן מטלת בצוע יישומית, שפירושה תיעוד רפלקטיבי-יישומי של תהליך הלמידה וההוראה הרלוונטי למעשה החינוכי.
3. 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 ויחתום עליו.
4. תכנית הפיתוח המקצועי תכלול את התחומים הבאים: תחום הדעת, תחום דידקטי-חינוכי, תחום ניהולי-ארגוני והעצמה אישית.
5. הפיתוח המקצועי יתבצע באמצעות המוסדות האקדמיים המוכרים ע"י המל"ג (מכללות אקדמיות לחינוך ואוניברסיטאות שיש בהן בי"ס לחינוך), מרכזי פסג"ה, מוסדות הפיתוח המקצועי של ארגוני המורים ובבית הספר, בכפוף לאשור התוכניות שבמתווה ע"י משרד החינוך (בהתאם לסעיף 1).

6. ככלל עובד הוראה יוכל לזכות בגמול פיתוח מקצועי אחד לשנה, לאחר שילמד בקורס/ים שהיקפם עד 112 שעות, יבצע את משימות הקורס ויהיה נוכח באופן סדיר בקורס. יחידת התכנית לפיתוח מקצועי המינימלית הינה בת 28 שעות לפחות. שעות שנלמדו מעבר לכפולות של 112, יוכרו בסך התחשיב לגמול הבא, בכפוף לעמידה בדרישות.
7. במסגרת שעות תומכות הוראה יתקיימו תהליכי פיתוח מקצועי בית ספרי לצוות ביה"ס, בהיקף של 30 שעות אחת לשנה. התכנית תהיה בהלימה למתווה, ותאושר ע"י מפקח ביה"ס. למען הסר ספק, במסגרת השעות תומכות ההוראה על המורה להשתלם בשנה 60 שעות (30 שבועות כפול 2 ש' בשבוע). לצורך גמול יוכרו 30 ש' מתוכן.
8. עובד הוראה בשנתו הראשונה, עם כניסתו לתפקיד ההוראה (לאחר ההתמחות), ילמד בהיקף של 112 שעות במסגרות הבאות:
- 30 שעות** בתכנית לפיתוח מקצועי בית ספרי יחד עם צוות בית- הספר
- 28 שעות** בתכנית לפיתוח מקצועי מתוך מתווה התכניות
- 54 שעות** בתכנית פיתוח מקצועי למורים חדשים בשלב הכניסה לתפקיד
- זאת בהתאם לתוכנית שפותחה ע"י אגף א' להתפתחות מקצועית של עובדי הוראה להתמחות וכניסה לתפקיד. התכנית תתבצע במוסדות האקדמיים המאושרים. (מבנה התכנית: **34 שעות למידה עיונית ולמידת עמיתים ו- 20 שעות ליווי פרטני על ידי מורה מלווה**)
9. עם ההצטרפות לרפורמה, יוכרו לעובדי הוראה עד **18** יחידות גמול השתלמות על פי הכללים הקיימים היום, בנוסף ל- 8.75 יחידות גמול בגין כפל תואר.
10. עובד הוראה אשר עם הכניסה לרפורמה יש לו יתרות מעבר ל- **16** יחידות גמול, תוכר לו מידית לתשלום יחידת גמול נוספת (הגמול ה- 17).
11. על מנת לזכות ביחידת הגמול ה- **18**, יוכרו קורסים אשר ילמדו משנת ההצטרפות של המורה לרפורמה, בהתאם למתווה ונהלי הפיתוח המקצועי בעוז לתמורה.
12. עובד הוראה בשנת שבתון יוכל להתפתח וללמוד בתנאי 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 בית- ספר 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 הוראה 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 שהיו תואמים לקורסים המפורטים במתווה.
- ד. קורסים נבחרים שיאושרו לארגוני המורים, בהלימה למתווה התכניות לפיתוח מקצועי.
- עובד הוראה הנמצא בחצי שנת שבתון, יוכל להתפתח וללמוד על פי הכללים שצוינו לעיל (סעיף 12).

13. עובד הוראה הלומד לתארים מתקדמים יוכל לצבור גמול אחד בלבד לשנה. (עם קבלת התואר הגמולים יבוטלו, זאת עפ"י הכללים הקיימים כיום).

ב. עקרונות הפיתוח המקצועי לבעלי תפקידים

בניית שדרה ניהולית בחינוך העל יסודי, מייצרת אופק קידום ומסלולי קריירה לאוכלוסיית המורים, הדורשת הכשרה רלוונטית לכל אחד מבעלי התפקידים.

בעל תפקיד מרכז, אחראי ומוביל (מטעמו של מנהל ביה"ס) את התחום שבאחריותו והוא שותף לקביעת מדיניות בית ספרית בתחום אחריותו.

לתפקיד ימונה איש חינוך בעל תפיסות פדגוגיות, ערכיות וחברתיות, התואמות את מדיניות מערכת החינוך, והבאות לידי ביטוי בעבודתו החינוכית.

בנוסף לתנאי סף ייחודיים לכל תפקיד, יאופיינו כלל בעלי התפקידים בכישורים שפורטו לעיל (ראה פרק ההיבט הפדגוגי ברפורמה, סעיף בעלי תפקידים בביה"ס).

הפיתוח המקצועי לבעלי תפקידים יכלול הכשרה ולמידה טרם הכניסה לתפקיד ולמידה במהלך ביצוע התפקיד בפועל.

בתהליך הפיתוח המקצועי, בעל התפקיד ירכוש ידע וכלים שיעשירו אותו, ויאפשרו לו לבצע את תפקידו, להתעדכן ולהתחדש על מנת להשיג את התוצאות הרצויות.

ההכשרה והפיתוח המקצועי לתפקיד יכללו תחומים פדגוגיים, ארגוניים וניהוליים הקשורים לתפקיד (ידע בתחום הדעת, ידע דידקטי וידע ארגוני).

1. תכניות הפיתוח המקצועי:

- יפעלו על פי מתווה שיקבע על ידי היחידות הפדגוגיות במשרד החינוך. המתווה יהיה דינמי וגמיש, ויתעדכן בהתאם למדיניות ולמגמות עדכניות.
- ייבנו באופן מודולארי, ובהתאמה לבעלי התפקידים ולניסיונם בתפקיד.
- יתבססו על תיאוריה וממצאי מחקר, וישלבו ניסיון אישי וידע שנצבר במהלך ביצוע התפקיד.

2. הצלחת תהליך הפיתוח המקצועי של בעלי תפקידים תבחן על-פי קריטריונים, תוך התייחסות לידע שרכש בעל התפקיד, להיבטים היישומיים ולתהליכי ההטמעה.

הפיתוח המקצועי יתקיים במוסדות אקדמיים המוכרים ע"י המל"ג ובמרכזי פסג"ה, בכפוף לאישור התוכניות שבמתווה על-ידי משרד החינוך.

ג. 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 ל"עוז 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

"כתבו לנו"

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

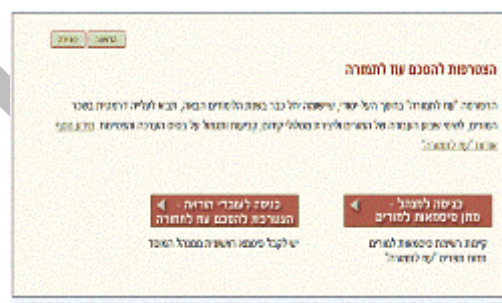
מספרי טלפון חשובים

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: ישראל ישראלי מספר זמנית: XXXXXX מועד נסתיים כולל: 13/07/2011

המועד לדיעבד עקרי הפרויקט עוז לתמורה: אשר מיושם בחטיבות העליונות, החל משנה"ל תשע"ב.

✓ חוץ ממועד כזאת על הסכמתי להצטרף לפרויקט עוז לתמורה, החל משנה"ל תשע"ב.

ידוע לי כי דא אנוכי לחתום בזה הסכמה.

שם: ישראל ישראלי [X] אישור חתימה: תאריך חתימה: 13/07/2011



מדינת ישראל
משרד החינוך
המינהל הפדגוגי
האגף לחינוך על יסודי

נספחים

1. ההצעות לטפסים המופיעים בנספחים נלקחו מאוגדן "כלים שלובים" שפותח ונכתב ע"י צוות האגף לחינוך 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 ליצור 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						

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

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 ההוראה

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 _____

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