



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



עוז לתמורה

**רפורמה מערכתית
ופלטפורמה ללמידה משמעותית**

מדריך למפקח ולמנהל

שנה"ל תשע"ז
דצמבר 2016





“תיקון העולם הוא תיקון החינוך” יאנוש קורצ'אק

הקדמה



מנהלים, מורים ועובדי הוראה יקרים,

ההסכם הקיבוצי “עוז לתמורה” נחתם באוגוסט 2011, בין השילטון המקומי וארגון המורים בשיתוף משרד החינוך ומשרד האוצר. הסכם שהוא “תיקון החינוך” – יותר זמן לתהליכי ניהול וחינוך. יותר קשר מורה תלמיד ויותר מענה לצרכים.

בסביבת “עוז לתמורה” ניתנו המשאבים הפדגוגיים, והתפיסות הפדגוגיות לתהליכי למידה משמעותית, לקידום התלמידים, להעצמת מעמד עובד ההוראה כגורם המשמעותי בהליך החינוכי, לקידום עבודת הצוות ולקידום האקלים החינוכי.

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.

כיום, עם סיום מרבית תהליכי ההטמעה ובהגיענו לשנת היישום המלא – חידשנו את ארגזי הכלים העומדים לרשותכם, על מנת ללוות את יישומה של הרפורמה באופן יעיל.

גרסה ג' של התלקיט, המובאת לפניכם, הינה תקציר המתייחס ליישום הרפורמה החל משנה ל'. בנוסף יש להקפיד ולקרוא את ההסכם הקיבוצי ככתבו וכלשונו. הכתוב בהסכם הוא זה המחייב. כן לקרוא את הפרסומים של משרד החינוך המודיעים על שינויים והנחיות ליישום המופיעים באתר אגף א' חינוך על יסודי. (להוסיף קישור)

בתלקיט זה הוספנו פרק שלם על היותה של הרפורמה פלטפורמה איכותית ליישום הליך ההיבחנות ותהליכי הלמידה המשמעותית. אני מקווה שתמצאו כלי זה יעיל עבורכם.

**אני מאחלת לכלל בתי הספר, עשייה מרובה, מורכבת, מצמיחה ומשמחת.
אני מקווה שתמצאו כלי זה יעיל עבורכם**

דסי בארי

מנהלת אגף א' לחינוך על-יסודי



תוכן עניינים



הקדמה – מנהלת החינוך העל יסודי, אגף א' חינוך על יסודי

מבוא

- חלון הזדמנויות לפדגוגיה אחרת
- ההוראה הלמידה והערכה
- המנהל כמוביל שינוי

פרק א' – עיקרי הרפורמה

1. כללי
2. עובדי הוראה חדשים
3. עובד הוראה בשנת התמחות (סטאז')
4. אופן הטיפול בצירוף מתמחים
5. החריגים המצורפים לרפורמה
6. חלופה לקבלת רישיון הוראה
7. ועדת חריגים להצטרפות
8. ועדת חריגים ליציאה
9. עובד הוראה שלא יועסק בתנאי הרפורמה
10. חלופה לקבלת רישיון הוראה – כתב היתר
11. נוהל הגשת בקשות חריגות באמצעות מערכת עוש"ר
12. מבנה שבוע העבודה של מורה וסגן מנהל ברפורמה
13. שיעון נוכחות
14. שכר וגמולים
15. דרגות קידום
16. תגמול עובדי הוראה בגין הישגי בית-הספר (תגמול דיפרנציאלי)
17. מבנה שבוע העבודה של מנהל בית-הספר
18. שינויים בשכר מנהל בית-הספר ותוספות שכר

פרק ב' – דגשים ניהוליים וארגוניים ביישום הרפורמה

1. תפקיד המנהל בהובלת השינוי
2. שלבי עבודה בכניסה לרפורמה
3. רווחת המורים
4. שותפי תפקיד בתכנון השעות הפרטניות
5. כלים, מקורות ובעלי תפקידים מסייעים
6. היבטים בתכנון מערכת השעות





תוכן עניינים - המשך



פרק ג' - הלמידה המשמעותית

1. תפיסת הלמידה המשמעותית
2. הנחות היסוד בדבר מהות הדעת שבבסיס הלמידה המשמעותית
3. למידה משמעותית מושתת על שלושה מרכיבים מרכזיים המתקיימים בו זמנית
4. דמות הלומד ותיפקודיו במאה ה-21
5. תפקידי לומד מצופים
6. תכנית ההיבחנות החדשה

פרק ד' - חלון הזדמנויות לפדגוגיה אחרת

1. העבודה הפדגוגית בשעות הפרטניות
2. אבני דרך בשעות פרטניות
3. אבני דרך בשעות תומכות הוראה
4. העבודה הפדגוגית בשעות חינוך ובשעות הפרטניות של המחנך
5. העבודה הפדגוגית בשעות הכנה לבחינות הבגרות ("גמול בגרות")
6. כישורים ומטלות בעלי תפקידים בבית-הספר

פרק ה' - הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה בחטיבה עליונה

1. מדיניות הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה
2. ניהול הפיתוח המקצועי של עובדי ההוראה בבית הספר
3. פיתוח מקצועי בית-ספרי בשעות תומכות הוראה
4. פיתוח מקצועי לבעלי תפקידים

נספחים

נספח 1 - מפת פניות עוז לתמורה

המסמך כתוב בלשון זכר אך מכוון לשני המינים



“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 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.

ההוראה הלמידה והערכה

למידה משמעותית היא זו בה התלמיד מעורר שאלות, מאתר מקורות מידע, מעבד מידע ויוצר ידע חדש הרלוונטי לעולמו האישי ולחיים בעידן הטכנולוגי, במאה ה-21. מטרת הלמידה המשמעותית היא לפתח את כושר החשיבה, היצירה והלימוד העצמי, לעודד צמיחה אישית ומעורבות חברתית. מערכת החינוך תורמת לעיצוב דמותם של התלמידים, מניחה את היסודות ללמידה לאורך חיים ומקנה כלים לעיצובה של חברת מופת. התהליך החינוכי מכוון להעניק לתלמידים תחושת צמיחה, ערך ומסוגלות עצמית. כדי שהתהליך ישיג את מטרותיו על מערכת החינוך לחתור ולאפשר למידה משמעותית, לאורך הרצף החינוכי.

המנהל כמוביל שינוי בבית הספר

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 ובעלות 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.



פרק א'

עיקרי הרפורמה

בפרק זה מופיעים עיקרי הרפורמה, על בסיס ההסכם הקיבוצי הכללי ליישום רפורמת עוז לתמורה בחטיבות העליונות מיום 14.8.2011 (להלן: "ההסכם"), ועדת ההיגוי מיום 28.5.2013 וההסכם הקיבוצי מיום 15.7.2014. הנוסח המחייב הינו הנוסח המופיע בהסכמים ובוועדת ההיגוי האמורים לעיל. בגרסה המובאת להלן, הוכנסו השינויים בהסכם ובהנחיות ליישום, שפורסמו עד לחודש ספטמבר 2016. הפרסומים הנ"ל מופיעים באתר [אגף א' לחינוך על יסודי](#) – ובאתר [כוח אדם בהוראה](#).

הצטרפות עובדי הוראה חדשים לרפורמה

1. כללי

בשנה"ל תשע"ז, כל החטיבות העליונות וכל עובדי ההוראה בחטיבות העליונות, העומדים בתנאי ההצטרפות לרפורמה, צורפו אליה. זאת, להוציא מקרים ייחודיים (כמפורט בהמשך). קביעת הצטרפותו של עובד הוראה בחטיבה העליונה ליישום רפורמת עוז לתמורה נעשית על ידי אגף בכיר לכוח אדם בהוראה.

הקריטריונים לצירוף עובדי הוראה לרפורמה:

- ☐ תואר אקדמי.
- ☐ רישיון הוראה/זכאות לרישיון הוראה (תעודת הוראה + אישור על הצלחה בסטאז' או לחילופין פטור מסטאז' ממשרד החינוך).
- ☐ העסקה בשליש משרה ומעלה בחטיבה העליונה בכל המוסדות בהם מועסק.
- ☐ **הערה:** יש לציין שגם עובדי הוראה חדשים צריכים לעמוד בכל הקריטריונים.

2. עובדי הוראה חדשים:

עובד הוראה חדש הינו מורה שלא הוכרו לו שנות וותק בהוראה. שנת התמחות, שרות בצה"ל בהוראה או שירות לאומי בהוראה, מקנים וותק לצורכי שכר, אך עובד הוראה זה ייחשב כחדש. מורה חדש בחטיבה העליונה מצורף לרפורמה באופן אוטומטי, בכפוף למפורט להלן. 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/רישיון לעסוק בהוראה או שאינו בעל תואר אקדמי, למעט מי שלגבי תחום ההוראה שלו לא קיימת השכלה אקדמאית רלוונטית ואשר ניתן/ינתן לגביו היתר להוראה בהתאם להנחיות משרד החינוך, ולמעט מי שהינו בעל תואר אקדמי ונמצא בשנת התמחות בהוראה, בהתאם לכללים המפורטים להלן:



3. עובד הוראה בשנת התמחות (סטאז')

מתמחים הם עובדי הוראה חדשים שעומדים באחד מן הקריטריונים הבאים:

- ☐ בעלי תואר אקדמי ותעודת הוראה.
- ☐ בעלי תואר אקדמי ואישור סיום 80% מתעודת ההוראה.
- ☐ בעלי אישור סיום 80% מהחובות ל-B.ed.

עובד הוראה בעל תואר אקדמי בשנת התמחות, רשאי להצטרף לרפורמה על אף שאין לו רישיון הוראה. למען הסר ספק, האמור לעיל לא חל על עובד הוראה בשנת התמחות המועסק בהיקף נמוך משליש משרה (אצל כל המעסיקים, במצטבר).

4. אופן הטיפול בצירוף מתמחים

על מנת לצרף מתמחים לרפורמת "עוז לתמורה" יש לפעול לפי הנוהל הבא:

- ☐ לעדכן את האישורים הרלוונטיים בכוח אדם בהוראה במחוז המטפל.
- ☐ לדווח את עובד ההוראה כמתמחה יחד עם קוד חונך במערכת המנבסנ"ט/המדב"ס.
- ☐ במידה ונוצרת לעובד ההוראה שגיאה 237 במצבת המורים יש לפנות לגף התמחות במספר: 02-5603420.
- ☐ במידה ולא קיימת שגיאה ועובד ההוראה לא נקלט ברפורמה, יש לפנות מוקד עוז לתמורה במספר: 1-800-800-424.

5. חריגים המצורפים לרפורמה על אף שאינם עומדים במלוא תנאי ההצטרפות לעיל

היוצאים מן הכלל, הפטורים מהתנאי של "תואר אקדמי" ומאשרים אוטומטית:

- ☐ עו"ה המלמדים מקצועות טכנולוגיים שאין בהם תואר אקדמי (עיצוב קוסמטיקה ואיפור, ימאות, אומנות הבישול).

היוצאים מן הכלל, הפטורים מן התנאי של "תואר אקדמי", אשר אישורם מותנה בבדיקה של אגף בכיר לכא"ב (בדיקה ידנית מול תיק עובד ההוראה):

- ☐ עובד הוראה קיים, חסר תואר אקדמי, אשר הינו בעל רישיון הוראה קבוע במקצוע טכנולוגי, המלמד בפועל במקצוע טכנולוגי.
- ☐ עובדי הוראה קיים חסר תואר אקדמי, אשר הינו בעל רישיון הדרכה במקצוע טכנולוגי, המלמד בפועל מקצוע טכנולוגי.
- ☐ עובד הוראה קיים בעל תואר אקדמי בתחום הטכנולוגי אותו הוא מלמד, אך חסרי רישיון הוראה קבוע.
- ☐ עובד הוראה בעל תואר שלישי (ד"ר) המלמד את אחד מהמקצועות: מתמטיקה, פיסיקה, כימיה, ביולוגיה (והחל מתשע"ד גם אנגלית).
- ☐ עובד הוראה בשנת ההתמחות (סטאז'ר).

היוצאים מן הכלל, הפטורים מן התנאי של "זכאות לרישיון הוראה", אשר אישורם מותנה בבדיקה של אגף בכיר לכא"ב (בדיקה ידנית מול תיק עובד ההוראה):

- ☐ עובד הוראה קיים, חסר רישיון הוראה קבוע, אשר הינו בעל רישיון הדרכה במקצוע טכנולוגי, המלמד בפועל במקצוע טכנולוגי.
- ☐ עובד הוראה אשר קיבל מאגף כח אדם בהוראה "כתב היתר" להשלמת רישיון הוראה קבוע, ואשר נרשם ללימודים להשלמת רישיון הוראה וכן חתם על כתב התחייבות להשלמת מלוא חובת הלימודים בתוך 3 שנים מיום קבלת "כתב היתר".



6. חלופה לקבלת רישיון הוראה – כתב היתר

הגדרה לזכאים:

עובדי הוראה בעלי תואר אקדמי וללא תעודת הוראה, שלא לומדים לתעודת הוראה ובלבד שמלמדים שנתיים ברצף בפועל את המקצוע של התואר האקדמי, יוכלו לפנות לקבלת כתב היתר.

תהליך הבקשה:

- ☐ יש למלא טופס הגשת בקשה למתן כתב היתר לפי הכללים.
- ☐ לצרף את התואר האקדמי (נאמן למקור) ולשלוח לכתובת: משרד החינוך, ירושלים 91911 – ל"די גב' אריאלה ברק.
- ** רק לאחר קבלת אישור לכתב היתר, יוכל עובד ההוראה לחתום על כתב התחייבות המצורף לכתב ההיתר ובו מתחייב להשלים לימודיו לקבלת רישיון הוראה קבוע בתוך 3 שנים ולהצטרף מידית לרפורמה.**
- יש לשלוח את הטופס החתום על ידי עובד ההוראה לפקס: 02-5604746.
- לברורים יש לפנות למוקד עוז לתמורה במספר: 1-800-800-424.

7. ועדת חריגים להצטרפות

כל עובד הוראה שלא עומד בתנאי הסף להצטרפות לרפורמה (למעט מתמחים), רשאי להגיש בקשה לוועדת חריגים להצטרפות לרפורמה המתקיימת באגף בכיר לכוח אדם בהוראה.
רק עובד ההוראה בעצמו יכול להגיש בקשה מסוג זה.
את הבקשות יש להגיש במערכת עוש"ר.
המועד האחרון להגשת בקשות לוועדה לקראת שנת הלימודים תשע"ז, הינו 1.8.16.

**** אין להבטיח לעובד הוראה שישולב ברפורמה אם לא עומד בתנאים. החלטה זו מתקבלת בוועדת החריגים בלבד!**

קריטריונים לדיון בוועדת חריגים להצטרפות

- ☐ עובדי הוראה קיימים בעלי תעודת הוראה בלבד לחינוך גופני המלמדים את המקצוע בפועל.
 - ☐ עובדי הוראה קיימים חסרי תואר אקדמי, אך בעלי רישיון הוראה או תעודת הוראה למקצוע טכנולוגי המלמדים את המקצוע בפועל.
 - ☐ עובדי הוראה קיימים חסרי רישיון הוראה או תעודת הוראה, אך בעלי תואר אקדמי במקצוע טכנולוגי המלמדים את המקצוע בפועל.
 - ☐ עובדי הוראה קיימים בעלי רישיון הדרכה ללא תואר אקדמי וללא רישיון הוראה או תעודת הוראה המלמדים בפועל את מקצוע ההדרכה.
- ** עובדי הוראה שלא יהיה בידם אחד מהשניים, תואר אקדמי או תעודת הוראה לא יאושרו להצטרף לרפורמה.**

8. ועדת חריגים ליציאה מהרפורמה

כל עובד הוראה המבקש שלא להיות מועסק על פי רפורמת עוז לתמורה מכל סיבה שהיא, רשאי להגיש בקשה מסודרת ליציאה מהרפורמה שמתקיימת באגף בכיר לכוח אדם בהוראה.
רק עובד ההוראה בעצמו יכול להגיש בקשה מסוג זה.
את הבקשות יש להגיש במערכת עוש"ר.
לקראת שנת הלימודים תשע"ז, המועד להגשת בקשות לוועדה היה 1.8.16.

האישור ניתן לשנה אחת בלבד.



9. עובד הוראה שלא יועסק בתנאי הרפורמה

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.

עובד הוראה אשר אינו זכאי לרישיון הוראה קבוע / לרישיון לעיסוק בהוראה או שאינו בעל תואר אקדמי, למעט:

למי שלגבי תחום ההוראה שלו לא קיימת השכלה אקדמית רלוונטית ואשר ניתן/ינתן לגביו היתר להוראה בהתאם להנחיות משרד החינוך.

עובד הוראה בעל תואר אקדמי בשנת התמחות (סטאז').

מורים בעלי תואר ד"ר שהינם חסרי רישיון הוראה ועומדים בכל התנאים האחרים להצטרפות לרפורמה, המלמדים מקצועות: מתמטיקה, פיסיקה, ביולוגיה, כימיה ואנגלית יאושרו להצטרפות לרפורמה, באמצעות מסלול חריגים.

מי שהינו בעל השכלה במקצוע טכנולוגי, אשר הינה רלוונטית לתחום ההוראה אשר בו הוא מלמד.

מורים 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.

עובדי הוראה המלמדים בכיתות י"ג- י"ד אשר חלק ממשרתם הינו בחט"ע וחלק ממשרתם הינו בכתה י"ג- י"ד יצטרפו לרפורמה רק בחלקיות העסקתם בכיתות בחט"ע.

שעות ההוראה בכיתות יג' יד' יובאו בחשבון, הן לצורך עמידה בתנאי סף של היקף משרה מינימאלי לעניין הצטרפות לרפורמה והן במסגרת מספר שעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) אותן מחויב לבצע עובד הוראה בתפקיד (עפ"י האמור בסעיף 6 ד' להלן).

החל משנה"ל תשע"ג, בביה"ס בו מיושמת הרפורמה, העסקה של עובד ההוראה על פי תנאי הרפורמה תהווה תנאי סף לקבלת תפקיד המזכה בגמול תפקיד או בשעות תפקיד.

חלופה לקבלת רישיון הוראה כתב היתר הגדרה לזכאים: עובדי הוראה בעלי תואר אקדמי וללא תעודת הוראה, שלא לומדים לתעודת הוראה ובלבד שמלמדים שנתיים ברצף בפועל את המקצוע של התואר האקדמי, יוכלו לפנות לקבלת כתב היתר.

תהליך הבקשה: יש למלא טופס הגשת בקשה למתן כתב היתר לפי הכללים

לצרף את התואר האקדמי (נאמן למקור) ולשלוח לכתובת: משרד החינוך, ירושלים, 91911 - לידי גברת אריאלה ברק.

****** רק לאחר קבלת אישור לכתב היתר, יוכל עובד ההוראה לחתום על כתב התחייבות המצורף לכתב היתר, ובו הוא מתחייב להשלים לימודיו לקבלת רישיון הוראה קבוע בתוך שלוש שנים ולהצטרף מיידית לרפורמה.

יש לשלוח את הטופס החתום על ידי עובד ההוראה לפקס: 02-5604746

לבירורים יש לפנות למוקד עוז לתמורה במספר: 1800-800-424



מדינת ישראל
משרד הרווחה
המנהל הפדגוגי אגף א' – חינוך על יסודי

10. נוהל הגשת בקשות חריגות באמצעות מערכת עו"ר

- ☐ בקשות להצטרפות חריגה לרפורמת עוז לתמורה.
- ☐ בקשות ליציאה חריגה מרפורמת עוז לתמורה.
- ☐ בקשות לחריגות משרה לעובדי בעלויות המועסקים ברפורמות, בשילובן ובעולם הישן.
- ☐ ביטול שגיאה 208 - אישור ביצוע תפקיד ללא הצטרפות לעוז לתמורה.
- ☐ ביטול שגיאה 215 - אישור פטור ממנימום שעות פרונטאליות לביצוע תפקיד.
- ☐ ביטול שגיאה 11 - העסקת עו"ה מעבר לגיל 67.

הגשת בקשות באחריות עובד ההוראה:

- ☐ בקשה חריגה להצטרפות לרפורמה.
- ☐ בקשה חריגה ליציאה מהרפורמה.

הגשת בקשות באחריות המוסד:

- ☐ 208 - אישור ביצוע תפקיד ללא הצטרפות לעוז לתמורה
- ☐ 215 - אישור פטור ממנימום שעות פרונטאליות לביצוע תפקיד
- ☐ ביטול שגיאה 11 - העסקת עו"ה מעבר לגיל 67

הגשת בקשות באחריות הבעלות:

- ☐ בקשה לביטול שגיאות 208 + 215
- ☐ בקשה לחריגות משרה - כל בקשה מסוג חריגת משרה תועבר דרך הבעלות בלבד.
- ☐ ביטול שגיאה 11 - העסקת עו"ה מעבר לגיל 67



11. מבנה שבוע העבודה של מורה ברפורמה

א. מבנה שבוע העבודה של מורה ושל סגן מנהל ברפורמה

בסיס המשרה למורים עד גיל 50:

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

בסיס המשרה למורים מגיל 50 ועד גיל 55:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
22	6	10	38

בסיס המשרה למורים מגיל 55 ומעלה:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
20	6	10	36

בסיס המשרה לסגן מנהל עד גיל 50:

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

בסיס המשרה לסגן מנהל מגיל 50 ועד גיל 55 שפחות מ-2/3 מהשעות הפרונטאליות שלהם מול הכיתה בפועל - 39 שעות שבועיות:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
23	6	10	39

בסיס המשרה לסגן מנהל מגיל 50 ועד גיל 55 שיותר מ-2/3 מהשעות הפרונטאליות שלהם מול הכיתה בפועל - 38 שעות שבועיות:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
22	6	10	38

בסיס המשרה לסגן מנהל מגיל 55 ומעלה שפחות מ-2/3 מהשעות הפרונטאליות שלהם מול הכיתה בפועל - 38 שעות שבועיות:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
22	6	10	38

בסיס המשרה לסגן מנהל מגיל 55 ומעלה שיותר מ-2/3 מהשעות הפרונטאליות שלהם מול הכיתה בפועל - 36 שעות שבועיות:

שעות פרונטאליות	שעות פרטניות	שעות תומכות הוראה	סה"כ
20	6	10	36



ב. העסקה במשרה חלקית בחטיבה העליונה

למורה המועסק במשרה חלקית בחטיבה העליונה ובמשרה חלקית במוסד שאינו חטיבה עליונה (לדוגמא, חטיבת ביניים), הסכם רפורמת עוז לתמורה יחול רק על חלקיות העסקתו בחטיבה העליונה.

מורה המועסק במשרה חלקית, יועסק לפי הרכב שבוע העבודה שנקבע למורים בחלקיות משרה, הנגזר ממבנה שבוע העבודה של מורים המשרה מלאה.

דוגמה למבנה שבוע במשרה חלקית:

שעות פרונטאליות	24	23	22	21
שעות פרטניות	6	6	5.5	5
שעות תומכות הוראה	10	9.5	9	9
סה"כ	40	38.5	36.5	35

ג. שעות העבודה בבית הספר

שעות העבודה בבית הספר בימים א' עד ה' יהיו בין השעות 8:00 ל-15:30. ביום ו' (או יום שבת/יום א' במגזר שאינו יהודי): בין השעות 8:00 ל-12:45 בכפוף ללוח הצלצולים שבהתאם להנחיות משרד החינוך. מורה המועסק בהיקף משרה של 100% ושהיום החופשי שלו יהיו יום הלימודים הקצר בשבוע יבצע את השעות הנדרשות לצורך השלמה של מכסת 40 השעות השבועיות בימים א'-ה' מ-15:30-16:15 ו/או ביום ו' (או יום שבת/יום א' במגזר שאינו יהודי בין השעות 13:00 ל-13:45 בכפוף ללוח הצלצולים שבהתאם להנחיות משרד החינוך. מובהר כי ככל שיום עבודתו של מורה אינו בן 8 ש"ש, או ככל שמורה החל את יום עבודתו לפני השעה 8:00, יום העבודה יסתיים מוקדם יותר בהתאמה ומבלי לגרוע מחובותיו על פי מערכת השעות.

שעת תחילת העבודה הינה 8:00 בבוקר. שעות העבודה של עובד ההוראה ייספרו מרגע החתמת שיעון הנוכחות אך לא לפני השעה 7:45 בבוקר.

יחד עם זאת, מורים שהינם תורני חצר ואשר נדרשים להגיע לפני השעה 8:00, על מנת להשגיח בחצר לפני תחילת הלימודים, יכולים להתחיל את עבודתם בבוקר בו הם תורני חצר כאמור, החל מהשעה 7:30. בבת"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.

על אף האמור, מנהל בית-הספר יוכל לקבוע, בתיאום עם עובד ההוראה, בתחילת שנה"ל ולפני תחילת מחצית, כי יום העבודה של עובד ההוראה יחל בשעה 7:00. זאת, בתנאי ששעות העבודה שלפני השעה 8:00 בבוקר ישמשו לשעות תומכות הוראה, כהגדרתן בהסכם, 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 בשיעון הנוכחות אך לא לפני השעה 7:00 בבוקר.

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 8:00-16:15 יוכלו לבצע עבודתם גם לאחר השעה 16:15, ובלבד שלא יעבדו יותר מ-9 שעות במהלך יום אחד.

על פי החלטת מנהל בית-הספר או באישורו לבקשה של עובד ההוראה, ניתן יהיה לערוך חישוב דו-חודשי שלתמהיל השעות תומכות ההוראה של מורה, ובלבד שבממוצע דו-חודשי יהיה התמהיל של השעות תומכות ההוראה כהגדרתן בהסכם להסכם הקיבוצי.



על פי החלטת מנהל בית-הספר ובהסכמתו של עובד ההוראה ניתן יהיה לבצע חישוב דו חודשי של היקף השעות תומכות ההוראה. הדבר יכול להתבצע במקרה בו מנהל בית הספר סבור, כי בחלק מהחודשים במהלך שנת הלימודים, קיים צורך בעבודה מוגברת של עובד ההוראה, מעבר לשעות העבודה הנדרשות ממנו על פי היקף משרתו. מנהל ביה"ס, בהסכמה עם עובד ההוראה, יכין עבור עובד ההוראה תכנית עבודה לפיה בחודש הקודם לחודש העבודה המוגברת, עובד ההוראה יעבוד פחות שעות תומכות הוראה מהנדרש ויקבל שכר על מלוא השעות (כתשלום מקדמה על ביצוע השעות בחודש הבא) ובחודש העוקב שלאחריו יבצע השלמה של שעות אלה ויקבל שכר על היקף השעות הרגיל.

כל האמור לעיל כפוף לכך שעובד ההוראה לא יעבוד למעלה מ-9 שעות ביום ולמעלה מ-43 שעות במהלך שבוע אחד. עובד ההוראה יחתום על הסכמה לתכנית העבודה ולתשלום מקדמה בחודשי העבודה המופחתת על חשבון השכר המגיע עבור חודשי העבודה המוגברת.

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

על אף האמור, 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 מבניהם) ובכפוף לכללי הזכאות לשעות מילוי מקום עבור פעילות זו (כמפורט בסעיפים 21 (ב) ו-29 בהסכם הקיבוצי מיום 14.8.2011).

ד. מבנה שבוע העבודה

• 24 שעות הוראה פרונטאלית בפני כיתה שעות אלו יכללו:

א. שעות ההוראה בפועל, כגון: כיתת אם, קבוצת לימוד, קבוצת לימוד במעבדה.
ב. שעות תפקיד ושעות הכנה לבגרות. 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.

• 6 שעות פרטניות שעות אלו יכללו:

- שעות הוראה בפועל - בשעות אלה יעבוד המורה עם תלמיד אחד או בקבוצה של עד 3 תלמידים, או לפי החלטה שלצוות 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. מבנה הקבוצות יקבע לאחר מיפוי הישגי התלמידים ותחומי העניין שלהם, תוך התייחסות להיבטים רגשיים וחברתיים.

- במהלך התקופה של שבועיים שלפניה מועד 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 הדו 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 במוסד אחד 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, מורה יהיה רשאי לבצע עד 5 ש"ש פרונטאליות במקום שעות תומכות ההוראה ולא מעבר לכך.
- כמו כן, מובהר כי אין בהסדר המפורט לעיל כדי להפחית ממכסת השעות השבועיות בה מחויב המורה (40 ש"ש למורה המועסק בהיקף של 100% משרה).
- [חוזר לבעלויות תשע"ד והסכם קיבוצי](#).



ד. היקף העסקה

- היקף ההעסקה המקסימאלי למורה, בכל מוסדות העסקתו יחד, הינו 100%.
- למורה אם בלבד, יותר היקף משרה גבוה יותר (100% עבודה בפועל + 7% תוספת אם).
- במקרים חריגים, להוראת מקצועות נדרשים ובמקרים של מחסור במורים, תתאפשר העסקה מעל ל-100% משרה, בתנאים הבאים:
- ניתן אישור משרד החינוך להעסקה זו, מעל 100%.
- ההעסקה זו תהיה בשעות פרונטאליות בלבד.
- התוספת המקסימאלית הינה 10 שעות פרונטאליות.
- הקריטריונים לבחינת הבקשות לאישור העסקה מעל היקפי המשרה המופיעים בטבלה הרשומה מטה:
- קשה למצוא עו"ה נוסף במקצוע המבוקש בשל מספר השעות המצומצם.
- מחסור בעו"ה באילת.
- מחסור בעו"ה ביישוב מרוחק.
- מילוי מקום לעו"ה בחופשת לידה.
- מילוי מקום לעובד הוראה במחלה ממושכת.
- מילוי מקום לעו"ה במילואים.
- עו"ה המלמד מקצוע נדרש.
- עו"ה בעל תפקיד הדרכה.
- מחסור בעו"ה לחינוך הטכנולוגי.

היקף העסקה מרבי לעובדי הוראה ברפורמות לשנת תשע"ז:

היקף העסקה מרבי	אופי העסקה
עד 140%	מורים בעולם הישן
עד 117%	אופק חדש + עולם ישן
עד 117%	אופק חדש + עוז לתמורה
עד 112.5% ללא צורך בקבלת אישור מאגף כח אדם בהוראה, עד 125%, מותנה בקבלת אישור מאגף כח אדם בהוראה	עוז לתמורה מלא
עד 112.5% ללא צורך בקבלת אישור מאגף כח אדם בהוראה, עד 125%, מותנה בקבלת אישור מאגף כח אדם בהוראה	עוז לתמורה מלא + עולם ישן

- היקפים אלה אינם כוללים תוספת אם.



ה. מבנה שבוע עבודה - משרות גיל

מורה בגיל שבין 50 ל-55

18.42	23.68	26.32	31.58	35.53	40.79	46.05	50.00	53.95	היקף משרה %
4	5	6	7	8	9	10	11	12	שע' פרונטליות
1	1.5	1.5	2	2	2.5	3	3	3	שע' פרטניות
2	2.5	2.5	3	3.5	4	4.5	5	5.5	תומכות הוראה
7	9	10	12	13.5	15.5	17.5	19	20.5	סה"כ

היקפים אלה אינם חלים על מנהלים ועל סגן ראשון ב"אופק חדש" היות והם מוגבלים להעסקה ל-100% בלבד. העסקה עד להיקף משרה זה, לעובדי הוראה, עובדי בעלות, אינה טעונה אישור. לגבי עובדי מדינה, כל העסקה מעבר ל-100% טעונה אישור של אגף כא"ב. בהעסקה מעבר להיקפים לעיל, נדרש אישור של משרד החינוך (בעוז לתמורה מלא עד 125% בלבד). אישור זה יהיה תקף לשנת לימודים אחת.

הגשת בקשה למשרות חריגות תתבצע באמצעות מערכת עוש"ר.

מורים אשר יעבדו בהיקף משרה החורג מהמותר מבלי שקיבלו אישור מאגף בכיר לכא"ב, יגרמו לשגיאה בדיווח מצבת עובדי הוראה במערכת עוש"ר. מצב זה עשוי להביא לעיכוב בחישוב הפרופיל לבעלויות ואף לקיזוז בשיפוי הבעלות בשכר לימוד. כמוכן, יתכן וינקטו גם סנקציות נוספות, בהתאם להיקף החריגה ולשיקול דעתו של משרד החינוך. הנוהל המלא (נוהל העסקת עו"ה מעל 100% משרה במסגרת הסכמי "עוז לתמורה" ביישום מלא/חלקי ו"אופק חדש" לשנת הלימודים תשע"ז), מפורסם באתר עוז לתמורה באו"ח.

ו. תוספת אם למורה המועסקת בסוגי העסקה שונים (עוז לתמורה, אופק חדש, עולם ישן)

שיעור תוספת האם ביישום מלא של עוז לתמורה 7%.

תוספת אם למורה המועסקת במספר בתי"ס או בבי"ס אחד בשלבי חינוך שונים:

א. במידה שבאחד מבתי הספר/שלבי החינוך ההעסקה היא בהיקף משרה המזכה בתוספת אם - תחושב התוספת על פי הכללים החלים בבית"ס)או שלב החינוך, לפי העניין (בו היקף המשרה הוא ההיקף המזכה. ב. במידה שבכל בתי הספר/שלבי החינוך יחד המורה מועסקת בהיקף משרה מזכה, אך בכל אחד מהם בנפרד בפחות מהיקף המשרה המזכה - תוספת האם תחושב בכל ב"ס) או שלבחינוך, לפי העניין) באופן יחסי, בהתאם לחלקיות ההעסקה של המורה באותו בית"ס.

במידה וההעסקה של המורה הינה בחט"ב ברפורמת "אופק חדש" ובחט"ע הינה בעולם הישן או לפי רפורמת "עוז לתמורה":

ההעסקה על פי "אופק חדש" תהיה על פי מבנה שבוע העבודה המותאם למורה אם, עפ"י שיעור המשרה בחט"ב.



בחטיבה העליונה תוספת האם האחוזית תחושב מהיקף המשרה בחט"ע (עוז לתמורה או ללא רפורמה).
להרחבה בנושא העסקה במספר רפורמות במקביל ראה חוזר לבעליות.

13. שיעון נוכחות

- חתימת נוכחות, בכל כניסה לבית-הספר ובכל יציאה ממנו, באמצעות שיעון נוכחות ממוחשב אשר מותקן בבית-הספר הינה חובה.
- יש לפעול בהתאם ל**נוהל שיעון הנוכחות** מתאריך 7.3.12.

14. שכר וגמולים

א. תוספת עוז לתמורה

- מורה המועסק עפ"י תנאי רפורמת "עוז לתמורה" זכאי ל"תוספת עוז לתמורה" בשיעור של 42%,
- תוספת 87' ו- תוספת 94', בשיעור של 42%.
- עובד הוראה בשנת התמחות יועסק עפ"י תנאי רפורמת עוז לתמורה, בהתאם לכללים. רכיבי תוספת עוז לתמורה, תוספת 87' ותוספת 94' יחושבו בשכרו לפי שווי של 90% מערכיהן.

ב. תוספת שחיקה

החל מיום 1.9.2011 עובדי ההוראה בחטיבה העליונה זכאים ל"תוספת שחיקה" בשיעור של 2.1%.

ג. תוספת 2011

עובדי ההוראה בחטיבה העליונה זכאים ל"תוספת 2011" בשיעור של 7.25%.

לסיכום:

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



ד. גמולים למורים בעלי תפקידים

תנאי סף לקבלת תפקיד בבתי"ס שהצטרפו לרפורמה, הוא הצטרפות לרפורמה.

תפקיד	תגמול
סגן מנהל בית ספר	1. גמול אחוזי: א. שיעור של הגמול האחוזי הינו 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). 2. שעות תפקיד (ניהול): - לכל סגני המנהל בבית-הספר יוקצו יחד 0.5 שעות 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. - 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: - המימון של שעות הניהול האמורות יבוא ממקורות תקציביים שאינם תקציבים שהוקצו על-ידי המדינה; - לא יפחת (בשל הקצאת שעות ניהול כאמור), מספר שעות ההוראה הפרונטאלית המיועדות להוראה בפועל הקבועות במערכת בית-הספר לשם ביצוע תכנית הלימודים - שעות ההוראה הפרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע סגן המנהל לא יפחתו מ-9.
רכז שכבה 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 - שעות 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 הפרונטאלית (בפועל) השבועיות שיבצע רכז השכבה לא יפחתו מ-12. 3. רכז שכבה לשתי שכבות גיל - ככלל, עו"ה המשמש בתפקיד של רכז שכבה ירכז שכבה אחת בלבד. במקרים חריגים מאד, בהם יאושר לעו"ה, באופן חריג, לשמש כרכז שכבה בשתי שכבות גיל (ובלבד שכל שכבה מונה 3 כיתות ומעלה), הוא יהיה זכאי לגמול ריכוז שכבה אחוזי כפול. למען הסר ספק, לשכבות אלו לא ניתן יהיה למנות רכז שכבה נוסף, מעבר לעו"ה זה. על מנת לקבל אישור לקבלת גמול ריכוז שכבה לשתי שכבות, על מנהל ביה"ס להגיש בקשה למפקח המחוז. הבקשה תחתם ע"י מנהל ביה"ס ותצורף לה המלצת מפקח ביה"ס. בבקשה ינומק מדוע נדרש עו"ה המסויים לרכז שתי שכבות ויוסבר מדוע לא ניתן למנות לכך עו"ה אחר והאם עבודת הריכוז לא תפגע בשל כך. במידה ועו"ה משמש גם בתפקיד של מחנך, תכלול בקשה זו גם פניה לאישור לקבלת גמול תפקידי שלישי. מפקח המחוז יעביר עותק מאישורו לבקשה למנהל ביה"ס, מפקח ביה"ס, הבעלות על ביה"ס, גזברות המחוז, למנהל/ת תחום כא"ב במחוז.



תגמול	תפקיד
הכללים שלהלן זה חלים הן על רכז חינוך חברתי והן על רכז חינוך חברתי - מעורבות חברתית. 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 שעות 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 חינוך חברתי - מעורבות חברתית
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.	רכז התאמות ללמידה והיבחויות בבחינות הבגרות
תגמול	תפקיד
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. 2. 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'-י"ב בבי"ס ארבע שנתיות או כיתות י'-י"ב בבית ספר תלת/שש שנתיות) ואשר יבואו במקום שעות הוראה פרונטאלית של המורה. לרכז מקצוע אחד לא תוקצה יותר משעה אחת מסל זה. 3. רכז מקצוע בבית הספר השש שנתי - במקרה בו היקף השעות והמורים אינו מצדיק מינוי של רכז למקצוע מסוים בכל אחת מהחטיבות (חט"ב וחט"ע) בנפרד, אך היקף השעות והמורים הכולל, בחטיבת ביניים ובחטיבה העליונה יחד מאפשר מינוי של רכז למקצוע - ימונה רכז שש שנתי למקצוע, בכפוף לתנאים הבאים: א. לרכז יהיו שעות הוראה פרונטאליות במקצוע הן בחט"ב והן בחט"ע. ב. שעות ההוראה הפרונטאליות של הרכז בכיתה לא יפחתו מ-50% מהשעות הפרונטאליות הכלולות במשרתו ובכל מקרה לא פחות מ-8 שעות, בחט"ב ובחט"ע יחד. ג. בסיס השכר לחישוב הגמול יהיה הסכום של בסיסי השכר לחישוב גמולים אחוזיים בחט"ב ובחט"ע כשהוא משוקלל ל-100% משרה. ד. הרכז יוכל לקבל תגמול של עד שעה אחת פרונטאלית בחט"ע, למילוי תפקידו, על חשבון סל השעות לרכזי המקצוע בחט"ע, בהתאם לחלוקה שתקבע ע"י המנהל. 4. סעיפים א'-ג' לעיל, יחולו גם כאשר המורה מלמד בחטיבת הביניים ובחטיבה-העליונה של אותו מוסד ומועסק ע"י שתי בעלויות. במקרה כזה הזכאות, לגמול תקבע עפ"י סה"כ הכיתות בחט"ב ובחט"ע יחד, אך הגמול ישולם ע"י כל בעלות בנפרד, עפ"י היקף משרתו אצל אותה בעלות, באופן יחסי להעסקתו הכוללת. הבהרות בנושא העסקה במספר רפורמות במקביל (חוזר לבעלויות תשע"ד/4, סימוכין ג'-11168).	רכז מקצוע



תפקיד	תגמול
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.	

המינוי לתפקידים יהיו בהתאם להנחיות משרד החינוך כפי שיהיו מעת לעת.

נושא ההכשרה הטרומ וותן תפקידית הינו בעל חשיבות רבה וברורה ואנו רואים בו נדבך חשוב לצורך ההתפתחות הפרופסיונאלית של עובד ההוראה וביצוע יעיל של תפקידו.

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

מספר השעות הפרונטליות בפועל בחנ"מ

גמול חינוך מיוחד יחושב כך:

סך השעות הפרונטליות הכלולות במשרה מלאה לגבי עובד ההוראה

- גמול הכנה לבגרות

- גמול פיצול

- גמול לעוזר לרכז ביטחון בפנימייה

- גמול לרכז ביטחון



ה. 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 חינוך חברתי - מעורבות חברתית	12	50% מהשעות הפרונטאליות הקבועות בטבלאות מבנה שבוע העבודה ובכל מקרה לא פחות מ־8 שעות.
רכז מעורבות קהילתית	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.

הערה: לצורך חישוב העמידה בתנאי של "מינימום השעות הפרונטאליות בהן בעלי התפקידים בעוז לתמורה מחויבים בהוראה בפועל בכיתה" יובאו בחשבון גם שעות ההוראה הפרונטאליות המבוצעות ע"י עובד ההוראה בחטיבת הביניים באותו המוסד. בכל מקרה, קיימת חובה כי חלק בשעות ההוראה הפרונטאליות בפועל בכיתה יהיו בחטיבה העליונה. למען הסר ספק, שכר עוז לתמורה ישולם בגין חלקיות ההעסקה בחטיבה העליונה בלבד.

דוגמאות להבהרה:

- 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).
- 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).



ו. גמולי השתלמות

על מורה המועסק בתנאי הרפורמה חל האמור להלן:

- התקרה של יחידות גמול השתלמות, המוכרות לצורך תשלום גמול השתלמות, הינה 18 יחידות גמול (בנוסף ליחידות הגמול המוכרות לעניין כפל תואר).
- עובד הוראה אשר עם הכניסה לרפורמה יש לו יתרות גמולים מעבר ל-16 יחידות גמול, תוכר לו לתשלום יחידת גמול נוספת (הגמול ה-17).
- על מנת לזכות ביחידת הגמול ה-18, יוכרו קורסים אשר ילמדו משנת ההצטרפות לרפורמה ואילך, ובהתאם למתווה ולנוהלי הפיתוח המקצועי בעוז לתמורה.
- 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 מביניהם.
- 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.
- ההגבלה האמורה בסעיף 5 לא תחול לגבי שעות לימוד שנלמדו בשנה בה שהה המורה בשבתון, בחצי שבתון או בחל"ת.
- עובד הוראה בשנת שבתון או חצי שבתון יוכל להתפתח וללמוד בהתאם לנהלים החלים בשבתון ובחצי שבתון, ובתנאי שילמד באחד מארבעת המסלולים הבאים:
 - קורסים מתוך מתווה התוכניות לפיתוח מקצועי, ובמסגרות המאושרות ללימודים.
 - לימודים במוסדות מוכרים על ידי המועצה להשכלה גבוהה (מכללות אקדמיות לחינוך ואוניברסיטאות שיש בהן בי"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 הוראה אינו חייב להיות תלמיד מן המניין לתואר. אך חייב לקבל אישור מוקדם מהמפקח לפיתוח מקצועי במחוז עבודתו (מסלול אישי).
- קורסים אשר ילמדו במוסדות המוכרים על ידי המועצה להשכלה גבוהה, טעונים אישור מוקדם של המפקח המחוזי לפיתוח מקצועי, ובתנאי שיהיו תואמים לקורסים המפורטים במתווה.
- קורסים נבחרים שיאושרו לארגוני המורים, בהלימה למתווה התכנית לפיתוח מקצועי.
- עובד הוראה הולמד לתארים מתקדמים יוכל לצבור גמולים בלימודי התואר ללא מגבלה (עם קבלת התואר הגמולים יבוטלו, זאת עפ"י הכללים הקיימים כיום).
- 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. התכנית תהיה בהלימה למתווה, ותאושר ע"י מפקח בית-הספר.
- עובד הוראה בשנתו הראשונה, עם כניסתו לתפקיד ההוראה (לאחר ההתמחות), ילמד בהיקף של 112 שעות במסגרות הבאות:
 - 30 שעות תכנית לפיתוח מקצועי בית ספרי יחד עם צוות בית-הספר.
 - 84 שעות בתכנית פיתוח מקצועי למורים חדשים בשלב הכניסה לתפקיד.
 - זאת בהתאם לתוכנית שפותחה ע"י האגף להתמחות וכניסה לתפקיד. התכנית תתבצע במוסדות האקדמיים.
 - 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.
 - בעלי תפקידים- הפיתוח המקצועי לבעלי תפקידים יכולול 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. פירוש נוסף בהמשך.
- שעות השתלמות (המאושרות ומוכרות לרפורמות) אשר למד מורה אשר מועסק הן עפ"י רפורמת עוז לתמורה (או טרום הרפורמה) והן עפ"י רפורמת אופק חדש, יאושרו (בהתאם לכללים), במקביל, לשתי הרפורמות.



ז. קורסי מפמ"ר ופיתוח מקצועי אחר שאינו במסגרת שעות תומכות הוראה

- הקורסים יתחילו רק לאחר השעה 16:30.
- ימי עיון/פורום של המפמ"רים יתקיימו פעמיים בשנה.

15. דרגות קידום

- החל ממועד כניסתו לרפורמה, מורה יוכל לצבור נקודות זכות אשר יזכו אותו בתוספת דרגות קידום.
- נקודות זכות יוענקו עבור מילוי תפקידים מסוימים ועבור הערכה גבוהה.
- צבירת 10 נקודות תזכה בדרגת קידום, בשיעור של 2% מהשכר המשולב.
- מורה יהיה זכאי ל-4 דרגות קידום במהלך תקופת העסקתו, בשיעור מצטבר של 8%.
- פרק הזמן המינימלי בין דרגה לדרגה הינו 3 שנים.

טבלת הניקוד בעד מילוי תפקיד:

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

מורה הממלא מס' תפקידים, יצבור ניקוד בגין תפקיד אחד בלבד (המזכה במספר הנקודות הרב ביותר).
ב. במעבר לדרגת קידום חדשה מתחילה צבירת ניקוד מחדש.

16. תגמול עובדי הוראה בגין הישגי בית הספר (תגמול דיפרנציאלי)

- (א) התכנית לתגמול של מורים בגין ההישגים (לימודיים, חברתיים וערכיים) בחטיבות העליונות (כיתות ט'-י"ב/י"ד (בבית ספר ארבע שנותי) או י'-י"ב / י"ד (בבית ספר תלת שנותי או שש שנותי)), מיושמת החל משנה"ל תשע"ג, בהתאם למתכונת ולכללים אשר יפורטו להלן.
- הסבר מפורט ניתן למצוא באתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח.**
- (ב) המורים המועסקים בחטיבות העליונות אשר משרד החינוך בדק ומצא כי הישגיהן נמצאו כגבוהים ביותר, זכאים למענק חד-פעמי בהתאם למפורט להלן:

דירוג בית הספר	סכום המענק למורה המועסק בהיקף של 100% משרה, מעודכן שנה"ל תשע"ה*
10% הגבוהים ביותר (דרגה 1)	8,252.72 ₪
10% הבאים לאחר מכן (דרגה 2)	6,189.54 ₪
10% הבאים לאחר מכן (דרגה 3)	4,126.36 ₪
10% הבאים לאחר מכן (דרגה 4)	3,094.77 ₪

* סכומי המענקים מתעדכנים מדי שנה על פי מדד המחירים לצרכן לחודש מאי



(ג) המענקים ישולמו במשכורת חודש אוגוסט.

לתגמול זה זכאיות כל החטיבות העליונות, אשר עמדו בכללים ונקבעו כבעלות ההישגים הגבוהים ביותר. גם חטיבות עליונות שהצטרפו לרפורמת עוז לתמורה וגם חטיבות עליונות שטרם הצטרפו אליה. בכל חטיבה עליונה אשר נקבע ע"י משרד החינוך כי היא עומדת בכללים לתגמול יהיו זכאים לתגמול כל עובדי ההוראה המלמדים באותה חטיבה עליונה, גם אם הם טרם הצטרפו לעוז לתמורה.

סכומי התשלום המעודכנים, מדי שנה, כללי התשלום ורשימת המוסדות הזכאים בכל קטגוריה, מתפרסמת בחוזר לבעלויות באתר המחלקה לתנאי שירות עובדי הוראה.

רצ"ב קישור לחוזר לשנה "ל תשע"ה.

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 למימון מכלי 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.

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 למכילות 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 במודל התגמול הדיפרנציאלי

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

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



מדדים לתגמול

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

הישגים חברתיים וערכיים 50%			הישגים לימודיים 50%		
משקל המרכיבים			משקל המרכיבים		
10%	קליטת חינוך מיוחד	35%	תלמידים מתמידים	35%	זכאות לבגרות מהלומדים בי"ב
40%	שירות למדינה: אחוז המתגייסים/מתנדבים לשירות לאומי ואזרחי	15%	קרבה א' ו/או ב' לבגרות מתוך הלא זכאים	20%	מצטיינים מהלומדים בי"ב
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.			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%	

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.



17. מבנה שבוע העבודה של מנהל בית-הספר

א. שבוע העבודה

- משרת המנהל תהיה מנותקת מהקצאת השעות לביה"ס. לכל ביה"ס תוקצה משרת מנהל.
- משרת מנהל תהיה 40 ש"ש (100% משרה), מתוכן חייב לבצע 3 עד 6 ש"ש הוראה פרונטאלית בכיתות.
- ביתר השעות יעסוק המנהל בהובלת הפדגוגיה, בניהול בית הספר ובהערכת המורים.
- למנהלת המוגדרת "מורה אם" יופחתו 2.4 משעות הניהול, מבלי שיפגע היקף משרתה או שכרה. מנהלת שש שנת/חטיבה עליונה אינה זכאית לתוספת אם אחוזית.

בסיס משרה למנהל

- בסיס המשרה למנהלים עד גיל 50 .
- 40 שעות שבועיות (בין 3 ל-6 שעות פרונטאליות, כל השאר הן שעות ניהול).
- בסיס המשרה למנהלים מגיל 50 ועד גיל 55.
- 39 שעות שבועיות (בין 3 ל-6 שעות פרונטאליות, כל השאר הן שעות ניהול).
- בסיס המשרה למנהלים מגיל 55 ומעלה - 38 שעות שבועיות (בין 3 ל-6 שעות פרונטאליות, כל השאר הן שעות ניהול).

ב. היקף העסקה

ככלל, מנהל בית ספר, המכהן בבית ספר בו מיושמת הרפורמה, יועסק בהיקף משרה של 100% (לא פחות מכך 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%.

במקרים חריגים שקדמו לרפורמה, הנוהל המלא - נוהל העסקת עו"ה מעל 100% משרה במסגרת הסכם עוז לתמורה לשנה"ל תשע"ז.

18. שינויים בשכר מנהל בית-הספר ותוספות שכר

מנהל קיים או מנהל חדש המכהן בבית ספר בו מיושמת הרפורמה, יהיה זכאי לתוספות השכר הבאות:

- א. **"תוספת מעבר לרפורמה"** תוספת שכר בשיעור של 50%, המחושבת על בסיס השכר המשולב, תוספת 94, תוספת 2001, תוספת 2008, תוספת 2011 ותוספת שחיקה 2011.
- החל משנה"ל תשע"ד, התוספת מהווה בסיס לחישוב גמול ניהול (וכן לגמולי השתלמות ותואר שני ושלישי).
- בגין תוספת מעבר לרפורמה יבוצעו הפרשות לקרן השתלמות.
- ב. **גמול ניהול** - חישוב גמול הניהול יהיה ללא שינוי (בהתאם למספר הכיתות בבית הספר ובהתאם לוותק המנהל בניהול).
- ג. **"תוספת '87 - מעבר לרפורמה"** - תוספת שכר השווה לסכום של תוספת '87 כשהוא מוכפל ב 50%.



פרק ב'

דגשים ניהוליים וארגונים 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 וישוווקו 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.

2. שלבי עבודה בכניסה לרפורמה :

- ☐ הקמת צוות פדגוגי להובלת הרפורמה בביה"ס.
- ☐ פגישת עבודה של הצוות הפדגוגי עם המדריך/מטמיע להיכרות עם מאפייני הרפורמה.
- ☐ חשיפת הרפורמה בפני חדר המורים.
- ☐ מיפוי המשאבים הבית ספריים בעקבות כניסת הרפורמה.
- ☐ איתור צרכים בית ספריים ומיפויים.
- ☐ בניית מערכת שעות וייצובה (כולל כל שעות העבודה של המורים).



3. רווחת המורה

- הקמת צוות בית ספרי מוביל רפורמה, שיקשיב למורים, יענה על שאלות, ויקדם שיח בית ספרי מכיל ואמפתי.
- בשונה 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. חשוב לעבוד בשותפות עם המורים ולשתף את ועד המורים בחלק מההחלטות.
- בתקופת המעבר וההסתגלות לשבוע עבודה בן 40 שעות, רצוי להקפיד שהמורים יספיקו לבצע את עבודתם במסגרת בית-הספר, ולא יותירו עבודה לבית. כך ייווצרו הרגלי עבודה בשעות תומכות הוראה ובשעות הגמולים בהן מחוייב המורה לשהות בבית הספר (כגון, שעות גמול בגרות, שעות גמול חינוך וכד').
- 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 היועצות, 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 שעות לשעות עבודתם במשך השבוע.

4. 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.
- סגן המנהל המרכז את הנושא הפדגוגי 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.
- רכז מעורבות חברתית לשילוב ההתפתחות האישית כתוצאה מהמעורבות החברתית.
- רכז מדידה והערכה לבחירה משותפת כיצד להעריך את השעות הפרטניות השונות.
- רכז התאמות ללמידה להתאמות מכסימליות לתלמידים הזקוקים



5. כלים, מקורות ובעלי תפקידים מסייעים:

[אתר אגף א' חינוך על יסודי באו"ח](#) 

[אבני דרך ללמידה משמעותית](#) 

[פרק בחירה ואוטונומיה](#) 

[מודל המוח](#) 

[אוגדן "כלים שלובים"](#) 

[מאגר תכניות קיימות בבתי הספר \(לב"ם, אל"ה בבית ספר שש שנתי, כיתות שח"ר וכד'\)](#) 

[צא ולמד של אבני ראשה](#) 

[הסכם עוז לתמורה](#) 

[המפקח הכולל על בית הספר](#) 

[רפרנט עוז לתמורה במחוז](#) 

[מדריך פדגוגי לעוז לתמורה](#) 

[מטמיע](#) 

[יחידת עוז לתמורה באגף א' חינוך על יסודי](#) 

[מוקד כוח אדם בהוראה](#) 

6. היבטים בתכנון מערכת השעות :

על מנת לסייע למנהלי בתי-הספר בהתארגנות לקראת יישום הרפורמה, הוחלט ללמוד מניסיונם של בתי-הספר שהטמיעו את הרפורמה בשנים קודמות, 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.

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

 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 שיבין השעות הפרטניות והשעות תומכות ההוראה. מומלץ לשבץ 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 לחוק שעות 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. כמוכן, 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 פגרים שנוצרו עקב היעדרויות באופן מידיו שוטף.
- 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 שוהה בבית-הספר.



רצוי לשבץ את השעות תומכות ההוראה ושעות הגמולים השונות במקבצים של שעותיים-שלוש, בכפוף לאילוצי מערכת, על מנת לאפשר למורים עבודה רציפה ומשמעותית.

- כאשר חלק מהשעות תומכות ההוראה משובצות בשעות קצה, קיימת גמישות רבה יותר בביצוען במהלך החודש ויכול המורה להוסיף שעות תומכות בשבוע אחד, מעבר לשעות תומכות ההוראה הקבועות במערכת (לצורך ישיבות פדגוגיות, ימי הורים וכדומה) ובשבוע שלאחריו לעבוד פחות שעות תומכות הוראה. התחשבות זו אפשרית ברמה חודשית (בשבוע אחד מבוצעות יותר שעות תומכות הוראה מהנדרש ובשבוע אחר פחות שעות תומכות הוראה מהנדרש), כל עוד ברמה החודשית היקף השעות תומכות ההוראה והתמהיל שלהן הינו בהתאם לנדרש. בנוסף, התחשבות זו אפשרית ברמה דו חודשית, כאשר בחודש אחד המורה מבצע פחות שעות תומכות הוראה מהנדרש ובחודש שלאחריו, המורה מבצע יותר שעות תומכות מהנדרש, אך ברמה הדו חודשית היקף השעות תומכות ההוראה והתמהיל שלהן הינו בהתאם לנדרש. המשכורת המשולמת לעובד כל חודש לא תשתנה בשל תוכנית זו. התשלום עבור השעות שלא בוצעו בחודש הראשון יחשב כמקדמה עבור השעות העודפות שבוצעו בחודש שלאחריו.
- חלופות אלו הן 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?

- בתיאום מלא ובהסכמת המורים, בסיום יום העבודה, במשך שניים-שלושה ימים ברצף עד שעות מאוחרות, והפחתת שעות אלו מהשעות תומכות ההוראה שהמורה נדרש לבצע בשבוע שלאחר מכן, כמפורט בסעיף ב' לעיל.
- בימים שבהם התלמידים חופשיים לפני בחינת בגרות.
- בתיאום מלא ובהסכמת המורים, 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 או החודשיים, כמפורט לעיל.
- במשך ימים אחדים, במהלך היום, בשעות תומכות הוראה ובשעות אחר-הצהריים, במקום בערב אחד, בתיאום מלא ובהסכמת המורים.

ד. תכנון העבודה המוגברת של עובד ההוראה לקראת סיום המחצית או השנה:

בחודשים מסוימים נדרשת עבודה מוגברת של עו"ה בשעות תומכות הוראה, מעבר לשעות העבודה הנדרשות ממנו על פי היקף משרתו. חשוב לתכנן מראש חודשי עבודה אלה, בהסכמה ובתיאום עם עובד ההוראה, ולהכין עבורו מערכת שעות תומכות



הוראה ברמה חודשית, לחודשים אלו, כך שניתן יהיה לבצע התחשבות דו- חודשית לשעות תומכות ההוראה, בהתאם לנוהל החישוב הדו חודשי המפורט.
סיום המחצית או סיום השנה מאופיינים בדינאמיות של מערכת השעות הקבועה.

ניתן להתמודד עם שינויים אלו בדרכים הבאות:

- קיום ישיבות ומועצות פדגוגיות
- בניית מערכת שעות מותאמת לתאריכי בחינות המתכונת והבגרות, בתיאום ובהסכמת המורים.
- ניצול השעות הפרטניות לצורך מתן תגבורים לקבוצות הלימוד בשעות הפרטניות. בשבועיים שלפני בחינת הבגרות ניתן ללמד בשעות הפרטניות קבוצה גדולה מחמישה תלמידים.
- בשעות תומכות ההוראה ובשעות הפרונטאליות המתפנות למורים, בהן התלמידים נבחרים 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. חשוב לשמור על מבנה שבוע העבודה - פרונטאליות, פרטניות ותומכות הוראה.
- הוראה לקראת בחינות בגרות במועדי ב'. כאשר ההוראה לקראת מועד ב' מתקיימת לאחר תום שנת הלימודים, יש לשלם למורים תשלום נוסף עבור שעות אלה.
- קיום ישיבות סיכום בצוותים שונים.
- ההשתלמות הבית ספרית.
- מעורבות של מורים נוספים בהכנת מסיבות הסיום, אם הן מתקיימות בסוף השנה ממש.
- קיום שעות פרטניות עם תלמידי כיתות י'-י"א, שסיימו את בחינותיהם, לצורך חיזוק מיומנויות ואסטרטגיות למידה.
- בבית ספר שש שנתי:
- עבודה בשיתוף פעולה עם המורים המלמדים בחטיבת הביניים.
- 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 ההיערכות לשנת הלימודים הבאה לימים בהם חלק מהתלמידים עסוקים בבחינות הבגרות , למשל:
- קיום ישיבות הערכות וצוותי חשיבה לקראת השנה הבאה.
- העמקת התכנון הראשוני של מערכת השעות ומעךר 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 עלה עיסוק בתלמידים.

היערכות ארגונית לקראת הצטרפות לרפורמה:

- על מנת שכל עובדי ההוראה יצורפו לרפורמה (ויסומנו ב"רימונים" במערכת הממוחשבת) חשוב להקפיד על הסעיפים שלהן במערכות מנב"ס ומנב"סנט:
- מילוי כל פרטי המורה.
- פירוט היקף משרתו של המורה: שעות פרונטאליות, ביצוע תפקיד, שעות תפקיד חינוך וגמולי הכנה לבגרות.
- הקפדה על שיבוץ מינימום השעות הפרונטאליות בפועל הנדרשות מבעלי תפקידים. במקרה שהשיבוץ חסר, תתקבל הודעת שגיאה. דוגמה נפוצה: דיווח שגוי של מספר השעות הפרונטאליות של היועצת, של סגן המנהל.
- חריגות משרה - בקשות להעסקת מורה בהיקף משרה חריג יש להגיש לאגף כח אדם בהוראה, בהתאם לכללים המפורסמים בנוהל העסקה בהיקף משרה חריג תשע"ז עד ליום 31/10/16
- עיתוי רצוי לדיווח מצבת המורים - לא יאוחר מה-15 לאוגוסט.



פרק ג'

למידה משמעותית

1. תפיסת הלמידה המשמעותית :

למערכת החינוך השפעה רבה על ידיעותיהם, על ערכיהם, על כישוריהם של הלומדים ועל תפיסותיהם וגישתם כלפי ערכי יסוד בחברה וכלפי למידה והשכלה בכלל. לאור זאת, חשוב שמערכת החינוך תפתח לומד סקרן, בעל תחושת מסוגלות עצמית גבוהה; לומד המודע לתהליכי הלמידה שלו, לתרבותו ולאורחות חייו, המסוגל להגדיר מטרות ויעדים אישיים וחברתיים ולפעול למימושם; לומד בעל יכולת למידה לאורך החיים המשתלב בבגרותו בחברה כאדם פעיל ומעורב והתורם לעיצובה של החברה בישראל כחברת מופת.

כדי לממש תפיסה חינוכית זו ומתוך היכרות עם השונות הרבה בין ובתוך מוסדות החינוך גיבש משרד החינוך מדיניות כוללת לקידום למידה משמעותית בכל שלבי הגיל מהגן עד כיתה י"ב.

המדיניות מגדירה כוכב צפון רעיוני, פדגוגי ומבני בתהליכי החינוך, ההוראה, הלמידה וההערכה, בתכניות הלימודים ובסביבת הלמידה ועם זאת המדיניות מכירה בחשיבות ההערכות של כל אחד ממוסדות החינוך בהתאם לתמונת המצב הייחודית לו.

המדיניות מעודדת תהליכי הוראה-למידה המכוונים להעמקה, תהליכים המערבים את הלומד והמלמד, מגבירים עניין והנעה, מעוררים את הרצון ללמידה ומביאים, לאורך זמן, להשיגים גבוהים לפרט ולחברה. עם זאת המדיניות מזמינה את כל אחד ממוסדות החינוך לייצר את השביל הייחודי לו ולהתקדם בו תוך התייחסות לנקודות החוזק ולאתגרים של הלומדים והמלמדים במוסדו, בהקשרים רחבים, המותאמים לאתגרי המאה ה-21.

המדיניות מאמינה בחשיבות ההערכות המוסדית תוך דיאלוג מקצועי רחב ככל האפשר בין השותפים: תלמידים, מורים, הורים, פיקוח ורשות. ההערכות תושגות על אבחון לאור ניתוח נתונים שונים ומגוונים, תעודד חשיבה, תכנון ודיאלוג מתמשך לחילוף תובנות אודות הזירות המקומיות הדורשות שיפור. כל זאת כחלק מהתוויית תכנית עבודה מוסדית המושתתת על תהליכי תכנון, הבנייה ושיפור של מבנים ומנגנונים, כגון: קהילות מקצועיות לומדות, מבנים ארגוניים, ארגון מערכת השעות והבנייה של תהליכי הדרכה.

2. הנחות היסוד בדבר מהות הדעת שבבסיס הלמידה המשמעותית:

- אנשים הם סקרנים מטבעם: הלמידה והחיפוש אחר משמעות מהווים צורך אנושי בתפקודם.
- הלמידה היא תהליך אישי המתרחש תוך כדי התנסות ומעורבות במסגרת פעילות גומלין חברתית. אנשים לומדים באופנים שונים וזקוקים למרחב של בחירה ולתחושה של חירות ושליטה ואקלים חיובי תומך.
- אנשים מיטיבים ללמוד כאשר הם מקבלים על עצמם מטרות מאתגרות ועם זאת בנות-השגה.
- השילוב בין הבניית ידע לבין בירור ערכים, תפיסות, עמדות ורגשות מעודד למידה משמעותית רחבה. לצוות החינוכי, לסביבת הלמידה, לאתגרים ולשגרות, תפקיד חשוב בקידום תנאים מחוללי למידה משמעותית.



3. למידה משמעותית מושתתת על שלושה מרכיבים מרכזיים המתקיימים בו זמנית:

ערך ללומד ולחברה - למידה משמעותית נתפסת כבעלת ערך והיא חיונית לאדם ולחברה כאשר: תהליכי הלמידה והתכנים מספקים חוויה חיובית, נותנים מענים לצרכים הקוגניטיביים, הרגשיים והחברתיים, נותנים ביטוי לסגנונות למידה מגוונים, מזמנים חיזוק והזדהות, מאפשרים ברור תפיסות ביחס לגורמים מקדמים או מעכבים בתהליך הלמידה, מפתחים הבנה, העמקה ויישום של הנלמד תוך שליטה במיומנויות ומניבים תוצאות חיוביות והישגים גבוהים לפרט ולחברה.

מעורבות הלומד - למידה משמעותית מערבת את הלומדים בתהליך הלמידה הקוגניטיבי, הרגשי והחברתי ומזמנת להם התנסות פעילה במעגלים שונים תוך חיזוק תחושת המסוגלות. המעורבות באה לידי ביטוי בכך שניתנת ללומדים ההזדמנות להיות שותפים פעילים בתהליך הלמידה, בהעלאת יוזמות ובביצוע תהליכי למידה, בבחירת דרכי הלמידה, בעבודה בצוות, בהצגת תוצרים, במתן משוב ובקבלתו ובהזדהות עם ערכי בית הספר.

רלוונטיות ללומד - למידה משמעותית מזמנת עיסוק בתכנים, במסרים וברעיונות מאתגרים, מסקרנים, מעוררי עניין המותאמים ללומד. היא קושרת את הנלמד לניסיון ולידע קודמים, לצורכי הלומד, לעולמו הרגשי, לכישוריו, לתחביביו ולעיסוקיו ולצרכיו כפרט וכחלק מחברה.

התכנית מבוססת על השקפת עולם רעיונית המקדמת ערכי חברת מופת הכוללים אמון, בחירה ואוטונומיה, שבוגריה יתאפיינו בכישורים הבאים:

- בעלי השקפת עולם ערכית ומוסרית.
- מעורבים בחיי החברה הישראלית, ומוכנים לקבל על עצמם תפקידים ולמלא אותם באחריות ובמסירות.
- מכירים את שורשיהם ואת זהותם, מודעים להם ומוקירים אותם, ובד בבד מכירים ומכבדים את זהות זולתם.
- סקרנים, מתעניינים ואינטלקטואלים, המסוגלים לאתר בכוחות עצמם את המידע ואת הכלים לסיפוק סקרנותם וידעיותיהם.
- מממשים את הפוטנציאל האישי שלהם על מנת להשתלב באופן מיטבי בעולם האקדמי ובעולם העבודה.
- יודעים לשתף פעולה עם זולתם למען מטרות ראויות.
- האוטונומיה מאפשרת לצוותי החינוך בבתי הספר, להנחיל את התרבות הארגונית הייחודית, לחזק את המחויבות לתכניות הלימודים, לדידקטיקה ולהערכה מגוונת של התלמידים ובכלל זה להוות חלון הזדמנויות להגשמת חזון בית ספרי, להעצמת מורים ותלמידים, לפיתוח כושר חשיבה יצירה ויזמות.
- בהובלת השינוי במערכת החינוך לקראת למידה משמעותית למנהל תפקיד מהותי ביצירת מבנים ארגוניים ושגרות שיאפשרו לבית הספר להשיג את יעדיו ביתר אפקטיביות.
- המנהל יידרש למיומנויות ניהוליות רבות ומגוונות, כגון: יכולת איסוף נתונים על דרכי למידה, ניתוח תוצאות הערכות חלופיות, עבודה על מתן משובים מקדמי למידה, גיבוש צוות עבודה לצורך איתור חוזקות וחולשות של המערכת בהטמעת התכנית, גיבוש צוותי חשיבה והובלה בהתאם לצורכים המערכתיים החדשים ועוד.
- מחויבותו של המנהל להתמקצעות (שלו ושל צוות המורים) בתחום הלמידה המשמעותית וההערכה החלופית ויצירת מנגנונים להפיכת בית הספר לארגון לומד, יהוו את הבסיס להצלחת התהליך.

התחומים המרכזיים בהם יתבטא השינוי במבנים ובשגרות הם:

- ארגון מערכת השעות הבית ספרית
 - ארגון סביבות הלמידה.
 - ארגון העבודה ושיבות הצוות.
- מנהל שאינו חושש לחשוף עצמו ללמידת עמיתים, מוכן לקבל ומזמין הערות והארות על דרך הוראתו, יגרום לכך שהצוות ילך בעקבותיו ויחוש בטחון בניסיונות להתקדם ולשכלל את דרכי ההוראה.
- "עוז לתמורה" מניחה פלטפורמה ליישום כל אלה: מטרתה העיקרית היא קידום התלמידים בחטיבות העליונות. בנוסף, "עוז לתמורה" מעצימה את מעמדו של עובד ההוראה כגורם המשמעותי והחשוב בתהליך החינוך וההוראה ומעמידה לרשותו זמן נוסף לביצוע מטרותיו 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.



4. דמות הלומד ותפקודיו במאה 21:

- עצמאי, בעל מכוונות עצמית.
- מיומן בשיח וירטואלי בעל משמעות.
- בעל ידע וערכים של מורשת ותרבות.
- בעל מודעות עצמית לתהליכי הלמידה שלו.

לומד בעל יכולת למידה במרחב התקשורתי של המאה ה-21 תוך שימוש בשיטות יעילות לקבלת מידע ולהפצתו על ידי שיפוט והערכת האמינות של מקורות המידע השונים.

לומד בעל יכולת ליזום, להגדיר ולתכנן מטרות אישיות וחברתיות ולתרום למימושן. מכוון להצלחה וחותר למציאות ולתרומה לחברה.

לומד המתאפיין בסקרנות ובהתעניינות אינטלקטואלית שמקורן ברצון להבין נושאים שונים ומגוונים, העוסק בתחומי העניין האמתיים שלו על פי בחירתו, המסוגל לאתר בכוחות עצמו את המידע ואת הכלים לסיפוק הסקרנות והעניין שלו והמסוגל לבטא את עצמו באופן יצירתי.

לומד בעל השקפת עולם ערכית, הומניסטי, מעורב בחיי בית הספר והחברה ונכון לקבל על עצמו תפקידים ולמלאם באחריות, בהתמדה ובמסירות.

דמות לומד זו תפתח בתהליכי למידה משמעותית המבוססת על גישה קונסטרוקטיביסטית. גישה זו מניחה כי ידע אינו מועבר לאדם, אלא נבנה בתודעתו באופן ייחודי בעזרת דפוסים המצויים בתודעה. למידה משמעותית תשפיע על התפתחותם של תפקודי הלומד בהיבטים שונים: קוגניטיביים, מטה-קוגניטיביים, ניהול הלמידה, תוך אישיים, בין אישיים וחוש-תנועת. דמותו של הלומד, צרכיו וחווית הלמידה שלו יהוו בסיס לתהליכי ההוראה-למידה-הערכה, לתכניות ההתערבות וליישומם במערכת החינוך.

5. תפקודי הלומד המצופים

את תפקודי הלומד ניתן לחלק לשישה תחומים מרכזיים:

1. תפקודים בתחום הקוגניטיבי

יכולתם של הלומדים לקיים תהליכי חשיבה מסוגים שונים, כגון: חשיבה מסדר גבוה, חשיבה יצירתית וחשיבה ביקורתית.

דוגמאות לתפקודים:

הוצאת עיקר מטפל, ארגון ומיפוי של מידע וידע, חיפוש סיבות לתופעות, עריכת השוואות העלאת שאלות, הצגת טיעון, הסקת מסקנות, פרשנות אישית, יישום ופתרון בעיות.

2. תפקודים בתחום המטה-קוגניטיבי:

"חשיבה על חשיבה" - יכולתם של הלומדים לחשוב על חשיבתם ולנווט את תהליכי החשיבה שלהם תוך הפעלת פעילויות של תכנון, ניטור וויסות, שימוש מושכל באסטרטגיות למידה והערכה של האסטרטגיות.

דוגמאות לתפקודים:

ביצוע תהליכים רפלקטיביים על הלמידה, משימות הבנה, הבעה, פרשנות, עיבוד מידע והערכה עצמית.



3. תפקודים בתחום התוך אישי:

יכולתם של הלומדים להכיר את עצמם ולפעול על בסיס ידע זה מתוך מודעות להלכי רוח פנימיים, כוונות, מניעים ומשאלות.

דוגמאות לתפקודים:

ויסות ומשמעת עצמית, שליטה עצמית, הנעה פנימית, תחושת מסוגלות עצמית, נטילת אחריות, נקיטת יוזמה, התמדה, הצבת יעדים וקבלת החלטות.

4. תפקודים בתחום הבין-אישי:

יכולתם של הלומדים להבחין במצבי רוח, בכוונות, במניעים ובהרגשות של אנשים אחרים ולהגיב אליהם.

דוגמאות לתפקודים:

ניהול שיח מכבד ומקדם, עבודה בצוות, שיתוף פעולה, למידת עמיתים, קבלת משוב ומתן משוב, השתלבות חברתית, מעורבות חברתית ותרומה לחברה, ניהול קונפליקטים ויצירת הסכמות, אמפתיה לזולת, פתיחות, סובלנות כלפי השונות (ברגשות, בצרכים, בדעות ובתרבות).

5. תפקודים בתחום ניהול הלמידה

יכולתם של הלומדים לעצב את הסביבה הלימודית בהתאם לצורכיהם בביצוע המשימה.

דוגמאות לתפקודים:

הצבת יעדים, קביעת לוח זמנים, תכנון וניהול זמן הלמידה וניצול יעיל של זמן זה, ארגון הסביבה הלימודית בהתאם לצורכיהם, בקרה עצמית, עמידה באתגרים ובחירה.

6. תפקודים בתחום החושי-תנועתי:

יכולתם של הלומדים להשתמש בשפת הגוף כולו על מנת להביע רעיונות ורגשות.

דוגמאות לתפקודים:

קואורדינציה, שיווי משקל, יציבה, זריזות, כוח, גמישות, מהירות, מישוש, רגישות תחושתית, רגישות אסתטית, התמצאות במרחב, ייצוג למידה באמצעות תנועה, צליל, צבע וצורה.



תפקודי לומד עיקריים במאה ה-21

תפקודי לומד נדרשים במאה ה-21	תהליכי למידה הוראה והערכה משמעותיים מותאמים למאה ה-21 (בדגש על ערך, מעורבות, רלוונטיות)	תוצאות/הישגים ברמת לומד	התהליך בשעה הפרטנית
הבנה מעמיקה בבסיס ידע שהוגדר בתכנית הלימודים ובנושאי הבחירה (קוגניטיבי)	- פיתוח חשיבה ברמות שונות בכל תהליך למידה - זימון התנסויות ביישום רלוונטי של הנלמד והעברה	- עומד בהישגים הנדרשים - מיישם את הנלמד בתחום הדעת למצבים חדשים באותו תחום - מבנה ידע ותובנות ומבטא אותם	- העמקת תהליכי חשיבה - הרחבת מגוון תכנים והתנסויות - הרחבת מגוון הבחירה - עידוד לביטוי ולמעורבות - חיזוק ערכי למידה
חשיבה ביקורתית (קוגניטיבי)	- פיתוח אבחנה בין דעות לעובדות - פיתוח היכולת לבחון את אמינות מקורות המידע - התנסות בדיוני דילמה המזמנים מעורבות, שיפוט מוסרי וגיבוש עמדה	- שואל שאלות - מציג דילמות ערכיות - בוחן חלופות - משתמש בנתונים לצורך קבלת החלטות - מביע עמדה מנומקת	- עידוד לשיג ושיח, למידה בצוותא ומעורבות אישית - למידה לשאול שאלות - למידה ומיקוד בחלופות אפשריות, וגיבוש עמדה מנומקת - עידוד למעורבות ואחריות אישית
חשיבה יצירתית (קוגניטיבי)	- התנסות העלאת רעיונות - התנסות בזיהוי ופתרון בעיות מגוונות ורלוונטיות ללומד - עידוד חדשנות - עידוד ביטוי אישי וקבוצתי במגוון דרכים ואמצעים - מתן לגיטימציה להבעת דעות, שאלת שאלות מאתגרות ולמידה מטעויות	- מעלה רעיונות מקוריים - מבטא חשיבה מסתעפת - מבטא את עצמו בדרכים מגוונות - תוצרי למידתו מקוריים, מחדשים	- יכולת לעבוד בקבוצה קטנה ליצירת הדיאלוג - עבודה אישית על חשיבה יזמית, יצירתית ועידוד למעורבות - מביא עצמו לידי ביטוי - חשיבה מגוונת ופורצת דרך
חשיבה רפלקטיבית (מטה קוגניטיבי)	- שילוב תהליכי חשיבה רפלקטיביים כחלק בלתי נפרד מביצוע משימות - זימון התנסות בתהליכי ניתוח טעויות/הצלחות והערך ללומד	- מפעיל רפלקציה ומעדכן תוצרים בהתאם - משפר את תוצרי הלמידה מפעם לפעם - מדווח על למידה אישית בעקבות הרפלקציה	- למידת דרכי למידה שונים תוך מתן רפלקציה - מתן כלים להגעה לכיתה במוכנות גבוהה יותר - מפעיל ביקורת ומעביר משוב
עבודה בצוות (בין אישי)	- פיתוח מיומנויות של לימוד/ביצוע משימה משותף ופעיל, בעולם ממשי ועולם וירטואלי רלוונטי באמצעות התנסויות ותהליכים רפלקטיביים בעקבותיהם - זימון משימות המחייבות עבודה בצוות	- מקיים תקשורת בין אישית תקינה - מסוגל לוותר ומתחשב בזולת - מקבל סמכות ומפעיל סמכות לפי הצורך - מאפשר לכל חבר בצוות לבוא לידי ביטוי - משתתף בביצוע מטלות ותורם לתוצר הקבוצתי	- עבודת הצוות על בסיס חיזוק אמון הדדי והקטנת חששות - התנסות בשיתופי פעולה ותקשורת מגוונת - חיזוק ערכי חברות, התמדה, תמיכה, סולידריות ושותפות בתוצאות



תפקודי לומד נדרשים במאה ה-21	תהליכי למידה הוראה והערכה משמעותיים מותאמים למאה ה-21 (בדגש על ערך, מעורבות, רלוונטיות)	תוצאות/הישגים ברמת לומד	התהליך בשעה הפרטנית
ניהול שיח מכבד ומקדם בין אישי	- תרגול מיומנויות השיח בעולם הממשי ובעולם הווירטואלי - זימון מצבים בהם השיח חיוני לקידום משימה/תהליך בו העניין והרלוונטיות משותפים לצדדים המעורבים	- משתמש בשיח ליצירת הסכמות, להחלפת דעות/ביצוע משימה/על פי הצורך - מגלה פתיחות וסובלנות לדעות ורעיונות - מקשיב ונותן משוב מכבד ומקדם - מתנהג באופן אתי במרחב הממשי והווירטואלי	- הרחבת מעגלי שיח ותהליכי התבטאות - הטמעת כללי כיבוד, הקשבה, סובלנות ונימוס
קבלת אחריות תוך אישי	- זימון מגוון משימות ותפקידים שהלומד רואה בהם ערך תוך עידודו לגלות אחריות - ביצוע תהליכים רפלקטיביים על אודות התהליך והתוצר	- מתמיד בביצוע התפקיד והמשימות - נוטל אחריות בתחומים שונים - משתפר באיכות הביצוע ממשימה למשימה - מתנהג באופן בטוח במרחב הממשי והווירטואלי	- חיזוק המחויבות למעורבות מובילה תוצאות - חיזוק התלמידות - הכנה, נוכחות, השתתפות, משמעת, אחריות, מאמץ, התקדמות
מוטיבציה תוך אישי	- זימון למידה על פי תחומי עניין מגוונים ורלוונטיים ללומד ובדרכי למידה לפי בחירתו - עידוד והוקרה של מאמץ, הצלחה, יזמות בתהליכי הלמידה	- משקיע זמן ומאמץ בלמידה גם כשהדבר כרוך בקשיים, במחירים גבוהים ובאי הצלחות - יזם הרחבה והעמקה של הנלמד	- טיפוח הערכה עצמית ומחויבות חברתית - חיזוק הרצון והחוללות להצלחה - יצירת חוויות של הצלחה לאורך הדרך
מסוגלות תוך אישי	- התנסות במשימות רלוונטיות ומותאמות ללומדים שונים - זימון חוויות הצלחה - זימון משימות מאתגרות שיתוף בהערכה לשם למידה	- מאמין בעצמו וביכולותיו - חותר להצלחה בהתמדה - פועל בהצלחה במצבים חדשים - מסוגל להעריך את ביצועיו באובייקטיביות - משתף ברגשות	- חיזוק המעורבות הרגשית - הגברת המודעות והאחריות לנעשה - הגברת המחויבות לתוצאות על בסיס משימות ביניים ברות הישג - שותפות אמיתית בתהליכים לרבות חיזוק היכולת לביקורת אישית בונה (רפלקציה)
הכוונה עצמית בלמידה (ניהול הלמידה)	- זימון בחירה בתכנים, בדרכי הלמידה, בשותפים ללמידה וכו'. - פיתוח מיומנויות לשימוש מושכל במידע ממקורות שונים ולייצוג ידע בדרכים מגוונות - תרגול הצבת יעדים, תכנון השגתם, ביצועם והערכתם באמצעות מטלות קצרות טווח וארוכות טווח - פיתוח מיומנויות שימוש מושכל בטכנולוגיה הדיגיטאלית	- ביצוע תהליך למידה עצמאי הכולל: - הצבת שאלות - הגדרת יעדים - הכנת תכנית עבודה להשגת מטרותיו - ביצוע התכנית תוך שימוש במקורות מידע מגוונים, שיפוט והערכה שלהם, שימוש בשיטות יעילות לקבלת מידע ולהפצתו - ביצוע רפלקציה וקבלת משוב - הערכה עצמית של התוצר והתהליך - התנהלות אתית ובטוחה במרחב הממשי והווירטואלי	חיזוק היכולת להגדיר משימות, מטרות, שלבים, דרכי פעולה, איסוף מידע, עיבוד מידע, הכנת חלופות, ניתוח יתרונות וחסרונות, קבלת החלטות, הצגת תוצאות



6. תכנית ההיבחנות החדשה – יישום עיקרון 70/30

התכנית הלאומית ללמידה משמעותית מתווה שינוי בתפיסת דרכי ההוראה-למידה-הערכה ומהווה מסגרת לארגון מחדש של הלמידה.

ארגון הלמידה בא לידי ביטוי בצמצום תכניות הלימודים ("מסמכי הלימה"), חלוקת תכניות הלימודים בכל תחומי הדעת ללימודי חובה (70%) וללימודי בחירה והעמקה (30%), צמצום מועדי בחינות וצמצום אירועי בחינות בכל תחום דעת.

בחטיבה העליונה המקצועות שיילמדו ושייבחנו בהם בבחינות חיצוניות יתחלקו לפרקי חובה שתהיה עליהם בחינת בגרות חיצונית לצד פרקי בחירה שיוערכו על ידי מורי בית הספר:

המרכיב	חלק החובה	חלק הבחירה
היקף החומר	כ- 70%	כ- 30%
תכנית הלימודים	מוגדרת מראש	בחירה מתוך תכנית מפמ"ר המקצוע
דרך ההערכה	שקלול של אירוע חיצוני+ ציון בית-ספרי	הערכה מגוונת - ציון בית ספרי בלבד
הרכב הציון בכל חלק	70% ציון אירוע חיצוני + 30% ציון בית-ספרי ("ציון מגן"/"ציון הגשה"/"ציון מסכם")	100% ציון בית-ספרי
הרכב הציון הסופי	70%	30%

תכניות לימודים ומבנה ההערכה בבחינות הבגרות על פי תכנית ההיבחנות החדשה בכל תחומי הדעת



פרק ד'

חלון הזדמנויות לפדגוגיה אחרת

רפורמת עוז לתמורה מאופיינת במשאבי חינוך חשובים כגון: העצמת הפרופסיה, מבנה שבוע העבודה, פיתוח מקצועי, בעלי תפקידים נוספים ושכר המורה. כל זאת תוך מתן אפשרות לקיום קשר משמעותי ואישי בין מורה לתלמיד, המאפשר למידה מיטבית, זמן לעבודת צוות ללמידה משותפת, זמן לעבודה אישית תומכת הוראה ומילוי תפקיד.

1. 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
- ☐ התפתחות אישית במסגרת ההתנסות במעורבות החברתית

ברמת המורה

- ☐ התמקצעות - שימוש בדרכי הוראה והערכה מגוונות
- ☐ עיסוק בהנעת תלמידים ללמידה
- ☐ תחומי ידע נוספים והעצמה אישית
- ☐ העמקת הקשר מורה-תלמיד
- ☐ יצירת קשר משמעותי בין ההתנסויות של התלמידים במעורבות החברתית לבין תחומי הידע



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

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
 - ☐ חיזוק הקשר בין התפתחות אישית, מעורבות חברתית ולמידה בתחומי הדעת
- 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.
 3. הפקת למידה משמעותית מהתנסות במעורבות חברתית.
 - ☐ 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 פער, הטרמה
- הוראה לשם שינוי ציון בית ספרי
- הנחיית עבודות, ליווי בכתובת עבודות גמר וחקר
- תרגול הבעה בכתב והבעה בע"פ
- חיזוק מיומנויות עבודה עצמית ואסטרטגיות למידה
- תרגול למידה וכתובת עבודות ומטלות בצוות
- ליווי ותמיכה בהתנסות המעשית במעורבות חברתית
- תכנון וליווי של הפרויקט הקבוצתי במעורבות חברתית וחיבורו לתחום הדעת.
- 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 בהמשך.
- 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 בגרות 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 מצדם.
 - מיפוי צרכים חברתיים ורגשיים של תלמידים.
 - יצירת קבוצות של תלמידים לצורך הפרויקט הקבוצתי במעורבות חברתית ו/או המתנסים במעורבות חברתית בתחומים השונים.
- 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 בגרות, מניעת כישלון, העצמה רגשית, חיזוק המצטיינים, ליווי ההתנסות המעשית במעורבות חברתית אישית וקבוצתית.
- 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 ושליליים בלבד ושיבוץ 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-אישיים שהוא יוצר, ולרצונו ללוות את התלמידים בהתנסות המעשית במעורבות חברתית, 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 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 שלצוות 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, ליווי ההתנסות המעשית במעורבות חברתית 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 (סימסטרילי, שנתי, חודשי, עד סיום נושא לימודי, עד השגת היעד)



1. אבני דרך בארגון בית הספר לעבודה בשעות פרטניות עקרונות הצעות ופעולות

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 התמחותם • שיבוץ המורים יעשה 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 מתקשבת, 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



2. 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	שלבם 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 עם: 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.
הערכת תהליך העבודה ותוצרי	• 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 - מתכנון 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.



מתן מענה אישי-רגשי-חברתי בשעות פרטניות

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 הייחודיים 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' 23-10.
- ראה גם בקישור למינהל חברה ונוער.



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 יעוצי 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 ואֶתגור. החוברת מעלה דילמות וסוגיות שונות שמתעוררות לעיתים בעקבות שיחות אישיות. לדוגמא:

- ☐ מהם גבולות השיחה האישית?
- ☐ כיצד מנהלים שיחה שמועלים 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.

2. 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 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 לקיום שיחה עם הורים (בפגישה אישית ובימי קבלת הורים): מבוסס על המלצות שבחוברת ה"דיאלוג" שפותחה ע"י שפ"י • 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



3. 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 להידיינות 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.



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 המושתתת 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) כנ"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 לבית הספר 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 לו"ז לבקרה והערכה	בניית מנגנונים להערכת ניצול יעיל של שעות תומכות ההוראה

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

3. 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), כולל הממד העיוני של התכנית להתפתחות אישית ולמעורבות חברתית.
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* מלווה את תלמידיו בהתנסותם האישית והקבוצתית במעורבות חברתית.
	* שיחות אישיות של המחנך עם תלמידיו מבוסס על תכנית הליבה לשעת חינוך, מתוך אתר מינהל חברה ונוער. 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: • השלב הפותח: הגדרת מטרת הפגישה, תיחום הזמן ותיאום ציפיות. • 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). • השלב העמוק: שאלות בעזרתן ניתן ללמוד על נקודות החוזק אל מול נקודות לחיזוק. • השלב המגדיר: שלב מעשי, שלב שבו מגדירים המחנך והתלמיד יעדים לביצוע. • שלב הסיכום: מסכמים את המטרה הכללית של השיחה וקובעים נקודות ציוני זמן לבקרה על השגת היעדים ולמתן עזרה וסיוע. הצעה לשיחה אישית: • כל תלמיד ממלא את אחד משאלוני ההיכרות מתוך חוברת ה"דיאלוג" • שיחה אישית-רגשית - מתקיימת לאחר מילוי השאלון, בה מועלות את השאלות הבאות: • תאר/י חווית שיא או "פסגה" בלימודיך או בחייך החברתיים. • מה התרחש? • מי היה מעורב? • מה הפך את החוויה לרבת עוצמה כל כך? • מהן נקודות החוזק שלך? • מהם האתגרים העומדים בפניך? • מה אתה אוהב בבית ספרך? • אחר חשוב לתעד את עיקרי הדברים שעלו בכל שיחה כזו.



4. עבודת המחנך בשעות הפרטניות:

- מומלץ להקדיש שעות 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.
- 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.
- מומלץ להקדיש חלק מהשעות הפרטניות לליווי התלמידים בהתנסותם האישית והקבוצתית במעורבות החברתית.
- 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.

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

6. כישורים ומטלות 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 בנושאי 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 בתחומי. 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. בקיאת תכניות 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 ולהבטאת 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 וטיולים 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 מעורבות חברתית	בהתאם לחוזר מנכ"ל - התכנית להתפתחות אישית ולמעורבות חברתית-קהילתית.	



תפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	מטלות התפקיד
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.	• איתור תקופתי של הידע הנדרש לצוות החינוכי לצורך קידום התלמידים הזקוקים להתאמות בדרכי למידה והיבחנות. • יצירת מבני למידה לצוות החינוכי: • ארגון השתלמויות ו/או מפגשי למידה בחדרי המורים בנושאים רלוונטיים. • 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. • ארגון קבוצות תלמידים לקבלת מענה לימודי ורגשי ע"י הצוות המקצועי בבית הספר • יידוע צוות המורים על החלטות הצוות הרב מקצועי בתכניות ההתערבות ובהתאמות בבחינות הבגרות. • תאום בין צוות בית הספר ובעלי התפקידים הטיפוליים ליישום תכניות ההתערבות. • ליווי המחנכים בניהול תיק מעקב פדגוגי על תפקודי התלמיד. • עדכון הצוות בנהלים ובחוזרי מנכ"ל המתפרסמים ע"י המשרד בנושא התאמות ללמידה והבחנות בבחינות הבגרות. • ריכוז והכנת המסמכים הדרושים לבדיקת זכאות להתאמות בוועדות המקצועיות הרלוונטיות. • ארגון מערך ההבחנות המותאמת בבית הספר וארגון מימוש ההתאמות בדרכי ההיבחנות.



מטלות התפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	תפקיד
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 ההישגים הפנים בית ספרית של התלמידים בתחום (כולל בחינות מתכונות), 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.	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.	רכז מקצוע
מטלות התפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	תפקיד
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, בנייה וידע 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.	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 ומדידה



מטלות התפקיד	דרישות למינוי (כישורים, השכלה, ניסיון)	תפקיד
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; היועץ 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 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.	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.	יועץ חינוכי

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



פרק ה'

הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה בחטיבה עליונה

1. מדיניות הפיתוח המקצועי לעובדי הוראה

מסמך המדיניות המלא נמצא באתר אגף א' לפיתוח מקצועי לעו"ה באו"ח, תחת לשונית "עוז לתמורה".
להלן תמצית הדברים:

2. 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 ושיאפיותיהם, ובהלימה לשלבי הקריירה המקצועיים שלהם ולמדיניות משרד החינוך.

3. פיתוח מקצועי בית-ספרי בשעות תומכות הוראה

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.

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.

עקרונות

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.



- ☐ 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.
- ☐ **נוהל אישור תכנית לפיתוח מקצועי בית ספרי.**

על מנת שמורים ב "עוז לתמורה" ילמדו 30 שעות מדי שנה ויזכו בהכרה בהן לצורך גמול, יש לבצע את הפעולות הבאות:

- א.** על מבצע הקורס לפיתוח מקצועי **להגיש בקשה** למפקח הפיתוח המקצועי במחוז, דרך מרכז הפסג"ה האזורי אליו משתייך ביה"ס, על מנת לקבל אישור לקיומה וזאת על פי כללי ונהלי האגף (הכללים מצויים באתר אגף א' לפיתוח מקצועי לעו"ה).
- לבקשה, **יש לצרף אישור כתוב וחתום של הגורם היוזם** במשרד החינוך כפי שהוא מופיע במפת מתווה התכנית ו/או בא כוחו המאשר כי הקורס המוגש אכן עונה על הנדרש על פי המתווה המקצועי.
- ב.** את האישור יש לצרף כמסמך, בטופס הבקשה בפרטי הבקשה ליד שמו של הרכז/מנהל. כמוכן, יש לציין בטופס הבקשה מעל לתאריך, האם התכנית היא במסגרת "עוז לתמורה". כן/לא, יש לסמן כן.
- ג.** מפקחי הפיתוח המקצועי יבחנו את הבקשה על פי הקריטריונים הקיימים, יודאו כי היא מוגשת עם סימון "כן" ל"עוז לתמורה" וכי מצוי אישור היוזם המקצועי של המתווה ו/או בא כוחו, ויטפלו בבקשה בהתאם.
- ד.** אם הבקשה תעמוד בתנאים בהיבטים מנהלים ופדגוגיים, יקבל מגיש הבקשה יומן עם מדבקה וינהל אותו כמקובל (בהמשך יונפק יומן דיגיטאלי).
- ה.** עם תום הקורס, יוחזר היומן למפקח/ת שהנפיק אותו.
- ו.** יומן קורס תקין יועבר להקלדה ומשתתפי ויקבלו בדואר לביתם אישור על השתתפותם בו.

על פי ההסכם, תלמדנה בבית הספר 60 שעות של פיתוח מקצועי במהלך השנה. את הבקשה יש להגיש על 30 שעות בלבד אשר תזכינה לצרכי הכרה בגמול.



4. פיתוח מקצועי לבעלי תפקידים

בעלי התפקידים המוכרים בעוז לתמורה 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.

קווים מנחים:

- ☒ תכניות ההכשרה והלמידה טרם הכניסה לתפקיד ובמהלך ביצוע התפקיד בפועל יתקיימו על פי מתווה שנקבע על ידי היחידות הפדגוגיות במשרד החינוך.
- ☒ המתווה דינמי וגמיש, ויתעדכן בהתאם למדיניות ולמגמות עדכניות.
- ☒ התכניות יתבססו על תיאוריה וממצאי מחקר, וישלבו ניסיון אישי וידע שנצבר במהלך ביצוע התפקיד.
- ☒ הלמידה תעשה במגוון מתודולוגיות ודרכי הוראה (למידה פעילה, למידה שיתופית, למידה מקוונת).
- ☒ התכניות ייבחנו על פי מדדי הצלחה מוגדרים, תוך התייחסות לידע שרכש בעל התפקיד, להיבטים היישומיים ולתהליכי ההטמעה.
- ☒ 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.
- ☒ תכניות ההכשרה והלמידה טרם הכניסה לתפקיד ובמהלך ביצוע התפקיד בפועל יכללו ידע בתחומים הבאים:
 - ☒ מקצוע ההוראה (תחום הדעת).
 - ☒ דידקטי-פדגוגי.
 - ☒ ארגוני-ניהולי.

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

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

- ☒ הכשרה טרם הכניסה לתפקיד - שנת ההכשרה.
 - ☒ למידה במהלך ביצוע התפקיד בפועל - שנתיים של התבססות בתפקיד.
 - ☒ 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).



היקף השעות לפי תפקידים:

תפקיד	הכשרה ולמידה	מס' שעות	מסגרת הלמידה
סגן מנהל	בשלב ההכשרה	82	68 למידה עיונית 12 למידה מעשית
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית 10 שעות למידה מעשית במהלך התפקיד בביה"ס
רכז שכבה מחנך כיתה	בשלב ההכשרה	56	28 שעות עיונית 28 שעות נושאים ייחודיים כולל למידה מעשית
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית 10 שעות למידה מעשית במהלך התפקיד בביה"ס
רכז מקצוע	בשלב ההכשרה	56	28 למידה עיונית לכלל הרכזים 28 שעות באחריות המפמ"ר לרכזים במקצוע ההוראה
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית 10 שעות למידה מעשית במהלך התפקיד בביה"ס
רכז התאמות ללמידה והבחנות	בשלב ההכשרה	28	28 למידה עיונית ולמידה מעשית
	למידה בתפקיד	28	28 למידה עיונית ולמידה מעשית
רכז חברתי	בשלב ההכשרה	60	60 שעות למידה עיונית
	למידה בתפקיד	120	120 שעות למידה עיונית
רכז מעורבות חברתית	בשלב ההכשרה	30	30 שעות למידה עיונית
	למידה בתפקיד	30	30 שעות למידה עיונית

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



נספחים

כללי:

ההצעות לטפסים מופיעים באוגדן "כלים שלובים" שפותח ונכתב ע"י צוות אגף א' חינוך על יסודי שבמשרד החינוך.

טפסים **המוצעים** ככלי עזר לצורך ניהול השעות שנוספו במסגרת עוז לתמורה ולשם מעקב אחר תהליכים פדגוגיים שהם לב ליבה של הרפורמה, נמצאים באתר עוז לתמורה **ואין לראות בהם כלי ניהול מחייבים, אך חובה שבכל בית ספר יהיו כלים שיאפשרו את המהלכים הנ"ל.**

נספח 1. מפת פניות עוז לתמורה

לשימוש: מנהלי בתי ספר

סוג הפניה	למי פונים	הערות
הצטרפות או יציאה - עוז לתמורה	מוקד כח אדם בהוראה 1-800-800-424 02-5604754	המוקד מספק מידע בתחומים רבים הנוגעים לרפורמה
אישור חריגת משרה לעובדי הוראה	יש להגיש בקשה במערכת עו"ר על ידי בית הספר או הבעלות המעסיקה	
בעיות דיווח במצבת עובדי הוראה	תמיכה טכנית מינהלת יישומי מנב"ס 03-6906600	
שגיאות במצבת עובדי הוראה	לכל שגיאה קיים איש קשר לפתרון הבעיה	בחוברת ההנחיות לדיווח מצבת עובדי הוראה ישנה טבלה עם כל אנשי הקשר המטפלים בשגיאות.
טיפול במורים חריגים שאינם מחויבים בתואר אקדמי, חסרי רישיון הוראה - מסלול כתב היתר	אריאלה ברק 02-5604744	
בעיות אי תשלום שכר	חשב/ת בית הספר/בעלות/רשות/גזבר	במידה ולא מקבלים מענה, יש לפנות למדריך/לרפרנט.
שאלות על מרכיבי והסכמי הרפורמה	רפרנט/מפקח כולל/מטמיע/מדריך	
פינות עבודה, תקציבים שעון נוכחות	בעלות/רשות/מינהל הפיתוח	
השתלמויות בית ספריות - תקצוב	מנהלי הפסג"ה	
נושאים כלליים ועוץ פדגוגי	מפקח חינוך כולל/רפרנטים מחוזיים/מדריכים/אגף א' לחינוך על יסודי - עוז לתמורה	zehavaki@education.gov.il
פיתוח מקצועי	מפקח כולל/מפקח על הפיתוח המקצועי/פסג"ה/רפרנט/מדריך	