



**ירחון לקידום מנהיגות, מקצועיות, מקצוענות ומצוינות
במינהל הבית-ספרי בחינוך היסודי**

הירחון מיועד למפקחים, למנהלים ולבעלי תפקידים בבתי-הספר היסודיים.

תשס"ח

גיליון מספר 21,

ניתוח עיסוקים בניהול משאבי האנוש בבית הספר ב"אופק החדש"

על מנת להבין מהו ערכה של שנה אחת - אלא תלמיד נשאר כיתה. על מנת להבין מהו ערכו של חודש אחד - אלא אט שילדה פא. על מנת להבין מהו ערכו של שבוע אחד - אלא צורק של ציתון שבוצי. על מנת להבין מהו ערכה של שעה אחת - אלא אהביט המחכיט לפטישה. על מנת להבין מהו ערכה של דקה אחת - אלא את האדט שפספס רכבת. על מנת להבין מהו ערכה של שנייה אחת - אלא את האדט שניצל מתאונת דרכיט. על מנת להבין מהו ערכה של אלקפית השנייה - אלא את הספורטאי שזכה במדליית כסף. (מקור לא ידוע)

מה בירחון?

א. ניתוח עיסוקים ושימושיו בהתייחס למערכת הבית ספרית

1. מיון והצבת עובדים
2. הערכת ביצועי עובדים
3. הכשרה ופיתוח מקצועי
4. שיפור שיטות ותהליכי עבודה
5. תכנון מסלולי קריירה
6. השוואת שכר ותגמול עובדים

ב. תהליך איסוף נתונים לצורך ניתוח עיסוקים ויישומו

בבית-הספר

1. קביעת מטרת הניתוח
2. הכנת כלי העבודה

ג. שיטות לניתוח עיסוקים ודרכים ליישומן בבית-הספר

1. ניתוח עיסוקים איכותי
2. ניתוח עיסוקים כמותי

ד. ניתוח עיסוקים ככלי לארגון ולניהול שעות השהייה

ולניצולן היעיל

במכתבה של שרת החינוך מיום ג' חשוון תשס"ח, 15 באוקטובר 2007 נאמר: "ברפורמה קיימת הבניה מסודרת של הזמן הנדרש למורה לבצע את תפקידו מעל ומעבר לשעות ההוראה ... תוספת זו מוקדשת לנושאים כגון: בדיקת עבודות ומבחנים, הכנת מערכי שיעור, עבודה אישית למילוי תפקידים מערכתיים, לישיבות ולעבודת צוות וכדומה". מטרת הירחון להציג את הכלי "ניתוח עיסוקים" כאמצעי שיכול לסייע בניהול העבודה בבית הספר על פי עקרונות ה"אופק החדש" בכלל ובארגון שעות השהייה ותכניהן בפרט. המתח (קיים מתח? אולי פער? ציפיות?) הקיים בין מסגרת הזמן של שעות השהייה מצד אחד לבין המטלות שעל המורה לבצע מצד שני מעמיד את בתי-הספר בצומת של דילמות בנוגע לערכים מתנגשים, כמו: הצרכים והמשאבים (סתום), צורכי הפרט וצורכי הארגון, ועוד.

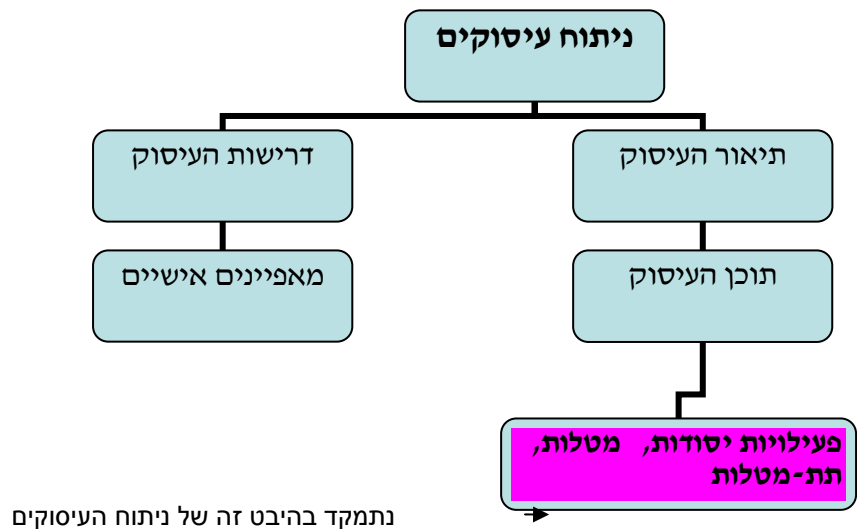
כיצד ניתוח עיסוקים יכול לסייע?

ניתוח עיסוקים הוא כלי אשר פותח כדי לסייע לארגונים להתייעל באמצעות בחינת הקשר בין מאפייני העיסוקים בארגון לבין תהליכי העבודה. הטכניקות של הכלי פותחו כדי לסייע בניהול משאבי האנוש של הארגון בנושאים כגון: גיוס עובדים, ברירה, מיון, הכשרת כוח אדם, דירוג ושכר (צינר וסלפטר, 1987).

הזרקור המופנה אל עבודת המורה ב"אופק החדש" כחלק מחיזוק הפרופסיה מאפשר לבחון מחדש את תפקיד המורה על ממדיו הרבים וליצור בסיס ידע שיאפשר לבתי-הספר להגיע להחלטות מושכלות בהקשר לארגון ולניהול שעות השהייה וניצולן היעיל.

א. ניתוח עיסוקים – הכלי ושימושו בהתייחס למערכת הבית-ספרית

בגיליון מספר 17 של הירחון "4 המ"מים" בנושא "תפקידים בבית ספר העובד על-פי סטנדרטים" עסקנו בנושא התפקיד בארגון: תיאורו, תוכנו, דרישותיו ומאפייניו. גיליון זה יעסוק במטלות ובתת-המטלות הנגזרות מן התפקידים בבית-הספר.



כאשר עורכים ניתוח של כל העיסוקים בבית הספר, מתקבל מידע מפורט על תוכנם של העיסוקים השונים ועל האיכויות הנדרשות מהמבצעים.

איזו תועלת יוכל מנהל בית ספר להפיק ממידע זה?

1. מיון והצבת עובדים

בעזרת ניתוח עיסוקים מקבלים נתונים על העיסוק המסוים. השוואה בין נתונים אלה לנתוני המועמדים מאפשרת לבחון את מידת ההלימה בין המועמד (על פי מאפייניו האישיים: כישורים, ידע, תכונות אישיות, שאיפות וכדומה) לבין מאפייני העיסוק שבו הוא אמור להשתלב.

כך לדוגמה:

אם בכיתה א' נדרש מן המחנכת לפתח את הכשירות הלשונית של הילדים, יעשה מאמץ לשבץ בתפקיד זה מורה שעברה הכשרה מתאימה להוראה בכיתות יסוד ושקיבלה הכשרה מתאימה בתחום הוראת השפה בגילאים אלה.

2. הערכת ביצועי עובדים

בתהליך ההערכה נבדקים דרישות העיסוק לעומת דרך הביצוע של העובד ועורכים השוואה ביניהם.

כך לדוגמה:

באחד מבתי הספר היסודיים הוגדר מחוון להערכת מחנכת הכיתה. הממד של ניהול הכיתה כמסגרת חינוכית חברתית כלל את המטלות הבאות: (1) גיבוש אקלים כיתה חיובי (2) טיפוח כשירות רגשית-חברתית (עבורו נדרש ידע בתחום ההתפתחות הרגשית והחברתית של ילדים). תת-המטלות שהוגדרו במחווון זה, היו: (א) תכנון והפעלת תכניות לפיתוח אקלים כיתה ולטיפוח כשירות רגשית וחברתית של ילדים. (ב) ניהול אפקטיבי של הכיתה לצורך הבניית נורמות חיוביות, (ג) שיתוף הילדים בניהול חיי הכיתה, (ד) עבודה משותפת עם הנהגת ההורים לניהול חיי הכיתה, (ה) שמירה על סביבה אסתטית ומשמעותית, (ו) מעקב אחר התקדמות התכניות והתאמתה.

חוו דעתכם:

האם מפרט זה יכול להוות בסיס להערכת ביצוע התפקיד של המחנכת? מדוע?

3. הכשרה ופיתוח מקצועי

"ניתוח עיסוקים מסייע להגדיר את מכלול המיומנויות והידע הנחוצים לתפקוד נאות בעבודה" (Miner & ,1977) Miner אצל בר-חיים, 2005), ובכך הוא משמש לבניית תכניות להכשרה מקצועית טרום-תפקידית, לבידול בהכשרות לתפקידים באותו תחום, וכן להכנת תכניות לפיתוח מקצועי בתוך התפקיד. במחקרי הערכה של תכניות הלימוד בחינוך הטכנולוגי ההתמקדות היא במטלות בהווה ובעתיד ובהשלכות שלהן על הידע ועל הכישורים שיש לפתח לשם ביצוען.

כך מדגימים דורון ופישקין (תשמ"ט) שימוש בטכניקה של ניתוח עיסוקים לשם עדכון תכנית הלימודים לטכנאי אלקטרוניקה ולהנדסאים שהייתה נהוגה במכון להכשרה טכנולוגית (מה"ט). החוקרים השתמשו בטכניקה של "ניתוח עיסוקים איכותי", כאשר ההתמקדות הייתה במטלות ולא בתפקידים או בעיסוקים. במלים אחרות, התהליך שבו נקטו היה ניתוב המידע שנאסף על תפקידים ועיסוקים של עובדים לתיאורים איכותיים המאפיינים מטלות המשותפות לקבוצות של עובדים בעלי הכשרה דומה. על סמך מאפייני המטלות וחווות הדעת של אנשי המקצוע הוסקו מסקנות לגבי תכנים ומטרות לימוד בתכניות הלימודים לטכנאי אלקטרוניקה ולהנדסאים מבוגרים (יוצאי צבא).

תנו דעתכם:

כיצד ניתן להשתמש בניתוח עיסוקים לצורך קבלת החלטות על תכניות לפיתוח מקצועי בתוך בית-הספר?

4. שיפור שיטות ותהליכי עבודה

באמצעות פירוט המטלות המתקבל משיטת ניתוח עיסוקים, ניתן לאתר תהליכי עבודה מסורבלים, לקויים ומיותרים, ועל ידי כך לפשט אותם, לצמצם כפילויות, ליעל ולשפר.

דוגמה:

במפגש העבודה השבועי בין המדריכה למחנכת כיתה א' התלוננה המחנכת: "לא הספקתי לשמוע את יוסי קורא, לא הצלחתי לבדוק התקדמות אישית של תלמידים בקבוצה שתכננתי ויש לי המון מטלות לבצע, אך אינני מצליחה לעשות זאת. אני בתחושת לחץ מתמדת".

המדריכה הציעה למורה להשלים טבלה זו בהתייחס לכל שעת לימוד באחד מימי העבודה האחרונים, כדוגמה:

שיעור / יחידה	המטלות	תיאור המטלה	קהל היעד	משך הזמן הדרוש לביצוע	החלטות להמשך
1	א.				
	ב.				

חוו דעתכם:

האם וכיצד הכלי יכול לתת מענה למורה? מדוע? האם וכיצד תוכלו להשתמש בכלי דומה בניהול עבודתכם כמנהלים? מדוע?

בדומה לכך נעשה ניתוח של המטלות בשעות השהייה ובשעות הפרטניות. בעקבות זאת ביצעה המורה שינוי במבנה השיעורים ובמהלכם ודיווחה על ירידה בתחושת הלחץ בעבודה.

בצעו ניתוח עיסוקים מלא של כל המטלות שיש למורה ובדקו איזה תת-מטלות רצוי להעביר לשעות הפרטניות ואיזה תת-מטלות רצוי להעביר לשעות השהייה?

5. תכנון מסלולי קריירה

בבתי הספר מסלול הקידום במדרג התפקידים הוא מוגבל. יחד עם זאת קיימת חשיבות לשימוש מושכל בכישוריהם ובידיעותיהם של אנשי הצוות לזיהוי צורכי המורים בהקשר למילוי תפקידים בית-ספריים, פעולה היכולה לאפשר איתור של האנשים המתאימים לתועלת בית הספר והמורה.

נתחו את העיסוקים של מחנכי הכיתות, היועץ/ת החינוכית/ת ושל רכזת החינוך החברתי בבית ספרכם. האם תוכלו לזהות מטלות משיקות, חופפות, דומות ושונות בעבודתם? כיצד תוכלו להשתמש בנתונים אלה לייעול העבודה, להורדת העומס בתפקידים וכד'?

האם וכיצד יכול ניתוח זה לסייע בהכוננת מורים לתפקידים בבית הספר?

6.השוואת שכר ותגמול עובדים

באמצעות שימוש בכלי אחיד לתיאור עיסוקים ולהגדרת דרישות ניתן ליצור סולם תגמולים המותאם למורכבות העיסוק, למומחיות ולהתמחות הנדרשים בו, למיקומו היחסי של כל אחד מהעיסוקים בארגון (מבחינת נחיצותו לארגון) וכד'.

הצעה לכלי לניתוח העיסוקים לשם דירוגם בבית הספר:

התפקיד*	רמת המומחיות וההתמחות	מורכבות**	מספר האנשים בבית הספר שמסוגלים לבצע את התפקיד	מידת הנחיצות של התפקיד
מחנך/ת כיתה				
מורה למתמטיקה				
מורה ...				
רכז/ת שכבה				
רכז...				
יועצת/ת חינוכית				
מזכירה				

*בטור זה יש לרשום את כל נושאי התפקידים בבית הספר

** ניתן לקבוע סולם לדירוג רמת המורכבות מ-1 (מורכבות נמוכה) עד 6, לדוגמה, בסדר עולה. התבחינים לקביעת רמת המורכבות יכולים להיות קהל היעד שביחס אליו מבוצע התפקיד ומאפייניו, היקף האחריות, כמות המטלות בתפקיד והבעיות שיש לטפל בהן במסגרת התפקיד, ההכרעות הערכיות שיש לעשות וכד'.

ב. תהליך איסוף הנתונים לצורך ניתוח עיסוקים

תהליך זה של איסוף וארגון הנתונים מתבצע תוך התייחסות לתפקיד בלבד, ולא לאדם המשובץ בו, והוא מורכב מחמישה שלבים:

1. **קביעת מטרת ניתוח העיסוקים כדי להחליט על סוג התפוקות שנרצה להפיק מהניתוח** - ניתוח עיסוקים לשם בדיקת תהליכי העבודה בבית הספר יצריך תיאור העבודה המבוצעת בפרוטרוט (כולל המשאבים הדרושים לביצועה ובכלל זה משאבי זמן). לעומת זאת, כאשר המיקוד הוא בגיוס כוח אדם הרי שנערוך את התיאור והדרישות באופן שיתאימו לניסוח מכרזים ומודעות בעיתונים.
2. **הכנת כלי העבודה-הטופס בהתאמה למטרת ניתוח העיסוקים** - הטופס צריך להתאים למטרה של ניתוח העיסוקים. חלק א' יפרט את הפרטים המזהים של העיסוק, חלק ב' יציג את תיאור העבודה המבוצעת ואילו חלק ג' יתייחס לדרישות העיסוק.
3. **איסוף הנתונים** – איסוף הנתונים יעשה בדרכים הבאות: (*) מילוי שאלונים על-ידי העובדים עצמם, (*) ראיון העובדים כפרטים או בקבוצות, (*) תצפית על בעלי העיסוקים, (*) היועצות במומחים בתחום העיסוק, (*) סקירת מסמכים הקיימים בבית-הספר. רצוי לשלב בין השיטות כדי לקבל תמונה מלאה ורחבה ככל האפשר על העיסוק.
4. **עריכת הנתונים** - נערוך את פעולותיו של העובד ולאחר מכן נקבע את דרישות העיסוק.
5. **"אימות" הנתונים** – האימות יעשה עם בעל העיסוק.

דוגמה לניתוח עיסוקים של תפקיד המזכירה

פרופיל העובד הנדרש (תכונות אופי, כישורים אישיים וכד')	דרישות העיסוק	תיאור העבודה המבוצעת	הפרטים המזהים של העיסוק
	1. השכלה כללית 10-12 שנות לימוד. 2. השכלה מקצועית: קורס בסיסי למזכירות, קורס להכרת יישומי מחשב, קורס עזרה ראשונה. 3. כתבנות עברית, 4. ניסיון: ...	1. הדפסת מכתבים בעברית. 2. קביעת פגישות וקבלת הודעות. 3. עבודה בתוכנת מנב"ס. 4. ניהול ספרי החשבונות. 5. ניהול רשומות האיננוטר. 5. הגשת עזרה ראשונה לתלמידים.	(עפ"י הנקבע ברשות המקומית/המעסיק)

חוו דעתכם: כאשר נאסוף נתונים על עיסוק, אל איזה עובד רצוי לפנות: העובד המצטיין, העובד הממוצע או העובד בעל הביצועים הנמוכים? מדוע?

ג. שיטות לניתוח עיסוקים

קיימות שיטות שונות לניתוח עיסוקים אשר ניתן לסווגן על פי הקריטריון של ניתוח איכותי לעומת ניתוח כמותי. בעוד שתוצרי הניתוח האיכותי הם תיאוריים בעיקרם במונחים של מטלות ותת-מטלות, הרי הניתוח הכמותי מנותב להפקת "פרופילים" של ערכים מספריים, אשר לפיהם נבדלים העיסוקים השונים זה מזה.

1. **ניתוח עיסוקים איכותי** – הניתוח האיכותי מתאר בצורה מילולית את העבודה שמבצע בעל העיסוק ומתייחס לאחר מכן, באותו אופן, למאפייני העיסוק.
דוגמה לניתוח איכותי:

מורכבות העיסוק ומידת האחריות הנדרשת בו	דרישות העיסוק	נתונים המאפיינים את סביבת העבודה	תיאור העבודה המבוצעת	נתונים מזהים
מגוון הפעילויות, מידת היוזמה, סוג ההחלטות המתקבלות במהלך העבודה, סמכות ואחריות	רמת השכלה, הכשרה מקצועית, סוג ניסיון דרוש, תכונות אישיות נדרשות וכו'	המרחב הפיסי, המרחב האנושי (כולל שותפי התפקיד ובעלי העניין)	מטלות ותת מטלות	שם העיסוק, מקומו בארגון

5. 2. ניתוח עיסוקים כמותי

2א. מק'קורמיק (שיטת PAQ) - מק'קורמיק ועמיתיו (McCormick, Jeanneret & Mecham, אצל בר-חיים, 2005) גיבשו גישה מקיפה האמורה להפיק, לבד מאפיון כמותי אף את הדרישות האיכותיות (כישורים, מאפייני אישיות, מיומנויות) לשם תפקוד הולם. חוקרים אלה הרכיבו שאלון המבוסס על היגדים המתארים פעילויות שמבצעים עובדים אשר אוגדו לבסוף לשש קטגוריות רחבות (Marquardt & McCormick, 1974, אצל בר-חיים, 2005):

- פעילויות הקשורות בתשומות מידע.
- פעילויות הקשורות בתהליכי חשיבה (כגון קבלת החלטות ועיבוד מידע).
- פעילויות המיועדות להשגת תפוקות.
- פעילויות בין אישיות (מתן הוראות, פיקוח על אחרים).
- הסביבה שבה מבוצעת העבודה (לחצים, סיכונים וכדומה).
- היבטים שונים הנובעים מפעילויות אלה, כגון: שעות עבודה, וכדומה.

נתחו את העיסוק של המזכירה בבית הספר לעומת העיסוק של מורה באמצעות ניתוח איכותי וכמותי לפי מקורמיק. מה ניתן ללמוד מהשוואה זו בנוגע להכשרה הנדרשת מבעל התפקיד ובנוגע לתכונות האישיותיות הדרושות לביצועו?

2ב. אבחון פוטנציאל המוטיבציה של העיסוקים - "מודל" מאפייני העיסוק של האקמן ואולדהאם (Hackman, 1980, & Oldham, אצל בר-חיים, 2005) קובע חמישה מאפיינים עיקריים "ממדים גרעיניים" בלשונם, שלפי מידת קיומם בעיסוק עשויים לקבוע את המוטיבציה לעבודה של המועסקים בו:

- **מגוון הכישורים (skill variety)** - המידה שבה נדרש בתפקיד ביצוע פעולות מגוונות הדורשות הפעלת כישורים שונים של העובד.
- **זהות התפקיד (task identity)** - המידה שבה נדרש העובד במסגרת עיסוקו לבצע משימה מתחילתה ועד סופה.
- **משמעות התפקיד (task significance)** - המידה שבה יש לעיסוק השפעה על חייהם של בני אדם אחרים בארגון או מחוצה לו.

- **אוטונומיה (autonomy)** – המידה שבה העיסוק מאפשר לפרט עצמאות ושיקול דעת בביצועו.
- **משוב (feedback)** – המידה שבה העובד לומד על איכות ביצוע התפקיד מהביצוע עצמו בלי להזדקק למשוב ממתווכים (כגון: בעלי תפקידים, מנהל, מפקח וכדומה).

העריכו את פוטנציאל המוטיבציה של מנהל בית ספר באמצעות ניתוח זה לעומת פוטנציאל המוטיבציה של מורה.

ובבית-הספר?

שולמן (Shulman, 1988) מונה את קטגוריות הידע המקצועי של מורים המשמשות כבסיס להוראה

1. **ידע של תחום התוכן הרלוונטי**
2. **ידע פדגוגי כללי:** עקרונות כלליים, היגדים מעשיים וערכיים הנוגעים לארגון הכיתה וניהולה.
3. **ידע פדגוגי של הנושא:** ידע של עקרונות פדגוגיים וטכניקות של הוראה יעילה שאינו מוגבל לתחום תוכן מסוים.
4. **ידע של ההקשר ההוראתי ושל תכנית הלימודים:** הבנת תכנית הלימודים והיכרות עם חומרי הלימוד והקיימים.
5. **ידע של מטרות חינוכיות:** הבנת המטרות שלשמן מתוכננת ההוראה, כולל הרקע ההיסטורי והפילוסופי שלהן.
6. **ידע על הלומדים:** הכרת תכונותיהם של התלמידים, אופן החשיבה שלהם, היבטים מוטיבציוניים וסגנונות למידה, הבנת האופן שבו מתרחשת הלמידה ויישום של ידע זה בלמידה.
7. **ידע מתחומים אחרים:** ידע שאינו מתחום התוכן אך יש לו רלוונטיות לעניין.
8. **ידע על עצמי:** מודעות לפילוסופיה ולעמדות האישיים כלפי ההוראה והתלמידים וכלפי עקרונות בית-הספר, וכן מודעות לנקודות החוזק והתורפה העצמיות בזיקה לתהליכים בית ספריים.

תנו דעתכם: האם ובמה יכול מיון זה לתרום לניתוח העיסוקים של המורים? מדוע?

ד. ניתוח עיסוקים ככלי לארגון ולניהול שעות השהייה וניצולן היעיל

אנו מציעים להיעזר בכלי של ניתוח עיסוקים לארגון שעות השהייה וניצולן היעיל. ניתוח עיסוקים יכול לסייע בהיבטים הבאים:

- ארגון המטלות בתוך שעות השהייה ובמסגרת יום העבודה של המורה
- זיהוי תקופות עמוסות במטלות במהלך שנת הלימודים וניהול הזמן בהתאם
- ניהול המטלות באופן שקול ומדוד על ידי הפחתה/שינוי/דחייה/חלוקה אחרת שלהן
- מינוי נושאי תפקידים לאור הנתונים הן בנוגע לעומסי העבודה הנדרשים והן בנוגע לדרישות התפקיד.

נתונים שיש להתחשב בהם בעת ניתוח העיסוקים:

הייעוד של שעות השהייה או המטלות שניתן לבצע בשעות השהייה לאור הסכם הרפורמה:

עקרונות:

שעות השהייה לא תשמשנה למילוי מקום

שעות אלה מהוות חלק בלתי נפרד מיום עבודתו של המורה בבית הספר ניתן לשבץ את שעות השהייה במשך כל שעות העבודה (לאורך כל יום העבודה)

השעות תוקדשנה ל:

ישיבות עבודה (2 שעות שבועיות בחינוך היסודי):

- ישיבות המועצה הפדגוגית
- פגישות הצוותים המקצועיים עם רכזי המקצוע
- פגישות צוותים רב-מקצועיים: מורה, יועץ, פסיכולוג, רכז חינוך חברתי, רב, מת"ל ועוד

נתונים המאפיינים את סביבת העבודה:

- מספר הכיתות בבית הספר
- מספר הכיתות שכל מורה מלמד
- מספר התלמידים בכל כיתה
- מורכבות האוכלוסייה

נתוני כל חבר צוות:

- היקף המשרה והמבנה שלה (בכמה כיתות ובאיזה כיתות מלמד, מה מלמד, ...)
- תפקיד (מורה/מורה-מחנך/יועצ/ת, רכז/ת וכד')
- ותק וניסיון בהוראה/בתפקיד/בבית הספר

מספר שעות השהייה שבהן חייב כל מורה

- מיפוי לפי שבוע, חודש ורבעון (כך לדוגמה למורה החייב ב- 3 שעות שהייה בשבוע יש 12 שעות שהייה בחודש).

שיתוף המורים בעיצוב שעות השהייה - הצעה לתהליך של ניתוח עיסוקים ככלי לארגון שעות השהייה

שלב א': פעילות משותפת לניתוח עיסוקים בשיתוף כל חדר המורים.

משך הפעילות: כשעתיים

חומרים:

1. איסוף נתונים על פי ממדים, מטלות ותת-מטלות: (א) למחנכת (ב) למורה מקצועית.
- הערה: ניתן לבנות את הכלי על פי הדוגמאות שניתנו בירחון זה, או על פי הדוגמה הבאה:

דוגמה: כלי לאיסוף נתוני ניתוח העיסוקים של מחנכת הכיתה

הערכת הזמן הנדרש לכך במהלך חודש	פירוט פעולות מרכזיות המתבצעות בשעות השהייה	תת-מטלות	מטלות מרכזיות	
	דוגמה: שגרת קשר עם הורים ליידוע הדדי ולהיוועצות הדדית	(1) יצירת קשר אישי עם הילדים והבניית יחסי אמן ותמיכה (2) יצירת קשר אישי עם ההורים והבניית יחסי אמן ושיתוף (3) מעקב אחר התפתחות הילדים, הערכת ההתפתחות ובניית תכניות אישיות להתפתחות רב-ממדית של כל ילד(ה)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ היכרות עם התלמיד ויחסי אישי לכל תלמיד והוריו ▪ בניית תחושה של אמן ותמיכה ▪ כתובת לייעוץ ולהכוונה 	מבוגרת משמעותית לילדים
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ גיבוש אקלים כיתה חיובי ▪ טיפוח כשירות רגשית וחברתית 	מנהיגה חינוכית בכיתה
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ תכנון לימודים שנתי ▪ בניית תכניות הוראה ▪ הוראה, למידה והערכה (הל"ה) 	מורה
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ שמירה על מסגרות זמן ▪ מעקב אחר נוכחות לומדים 	אחראית על קיום שגרת

			<ul style="list-style-type: none"> תורנויות דאגה לקיום שגרת החיים גם בזמני היעדרות מן העבודה 	חיים תקינה ועקבית של הכיתה
			<ul style="list-style-type: none"> בניית יחסים נעימים, שיתוף פעולה, קבלה ונתינה של תמיכה ועזרה שותפות בחשיבה, בתכנון ובמעקב אחר העשייה בביה"ס בכלל ובכיתה בפרט 	חברה בצוות
			<ul style="list-style-type: none"> קיום שגרת ידוע בין שותפי התפקיד תקשורת ודיווח שוטף ובמועד לשותפי התפקיד 	אחראית על שיתוף במידע
			<ul style="list-style-type: none"> התפתחות מקצועית בהיבטים השונים של עבודת החינוך וההוראה 	לומדת

דוגמה: פירוק מטלה לתת-מטלות

המטלה: שגרת קשר עם הורים ליידוע הדדי ולהיוועצות הדדית

תת המטלות	כמות הזמן הנדרשת בחודש
<ul style="list-style-type: none"> - שיחות טלפון עם הורים - תיאום פגישות - הכנת הנתונים (על סמך תיעוד שוטף) - קיום הפגישות - הכנת דף מידע/קשר להורים 	<p>מומלץ לבדוק הלכה למעשה מהו משך הזמן הנדרש לכל מטלה בהתחשב בנתוני הרקע שצוינו למעלה ולתכנן לאור זאת את הפעילות השנתית, התקופתית והשבועית</p>

דוגמה: פירוק מטלה לתת-מטלות

המטלה: תכנון ההוראה-למידה-הערכה והכנת חומרי הלמידה.

תת המטלות	כמות הזמן הנדרשת בחודש
<ul style="list-style-type: none"> -הכנת תכנית עבודה שבועית לכיתה ולמורה -הכנת תכנית הוראה-למידה-הערכה פרטנית/קבוצתית לתלמידים/כיתתית - הכנת חומרי למידה 	<p>מומלץ לבדוק הלכה למעשה מהו משך הזמן הנדרש לכל מטלה בהתחשב בנתוני הרקע שצוינו למעלה ולתכנן לאור זאת את הפעילות השנתית, התקופתית והשבועית</p>

2. דגם של תכנית שנתית לשיבוץ ישיבות עבודה חיוניות ומרכזיות על פי תכנית העבודה השנתית לניהול בית הספר.

הערה: הדגם ייבנה על פי התפישה שבמהלך שנת הלימודים בבתי-הספר קיימות תקופות בהן חיוני שכל חברי וחברות הצוות יעסקו באופן אינטנסיבי בפעולות החיוניות להשגת מטרות הנתונות בתוך לוח זמנים. כך למשל בתקופות של קבלת החלטות לגבי זכאות לשילוב או למשל בתקופות של הערכה לקראת תעודות. להצעתנו, כדאי שצוות בית-הספר יערוך במשותף הבחנה בין תקופות אלה לבין זמנים של שגרה. הבחנה זו תאפשר לארגן בגמישות את שעות השהייה על פי צורכי בית-הספר. לשם כך ניתן להיעזר **בתכנית השנתית לניהול בית-הספר** שפורסמה על-ידי המחלקה למינהל בית-ספרי ונשלחה לכל בתי-הספר.

3. חישוב שעות השהייה השבועיות והחודשיות של כל מורה.

4. דוגמאות לניתוח ישיבות מסוגים שונים על פי: מטרות, תדירויות, תת-מטלות, משתתפים.

מהלך הפעילות:

א. במליאה:

1. הצגת נושא הישיבה, מטרתה ומהלכה
 2. הרצאה: ניתוח עיסוקים ככלי בעבודת בית הספר (ניתן להשתמש בידע המוצג ברחון זה)
 3. דיון: גיבוש עקרונות מנחים לארגון גמיש של שעות השהייה על פי תקופות בשנת הלימודים
 4. הצגת הכלים לאיסוף נתונים לאור ניתוח העיסוקים של המחנכת ושל מורה מקצועית
- ב. בקבוצות: איסוף נתוני העיסוקים בקבוצות-גיל ובצוותי מקצוע

שלב ב': הקמת צוותים לניתוח העיסוקים ולבניית הצעה לארגון שעות השהייה בזמנים של שגרת פעולה, על פי איסוף הנתונים. יוקמו צוותים אלה:

- צוות לניתוח עיסוקים ובניית הצעה לארגון שעות שהייה של מחנכות
 - צוות לניתוח עיסוקים ובניית הצעה לשעות שהייה של מורות מקצועיות
- כל צוות ישתמש בנתונים שנאספו במהלך שלב א' וינתח את העיסוקים, יכין הצעה לעקרונות להפעלת שעות השהייה ויציע דגם לארגון שעות השהייה בזמנים של שגרה.

שלב ג': הצגת ההצעות על-ידי הצוותים בפני מליאת חדר המורים

- הצגת תוצרי צוותי העבודה, מתן הבהרות וקבלת משוב מהמליאה
- קבלת החלטות עקרוניות משותפות לכל הצוות לארגון שעות השהייה
- דיון באופן בו ניתן לייעל ניהול ישיבות באמצעות ניתוח ישיבות מסוגים שונים

דוגמה לניתוח ישיבות מסוגים שונים

1. ישיבת עבודה-צוותים רב מקצועיים

המטלה: פגישת צוות בין מקצועי

המטרות: מעקב תקופתי אחר תפקוד תלמידים, קבלת החלטות על מתן מענה ייחודי לתלמידים הזקוקים לכך, משוב על יישום ההחלטות (הקודמות) ותוצאותיהן

תדירות נדרשת:

משתתפים: מחנך(ת), מורה(ת)-שילוב, מנהל(ת), יועץ(ת). מורים מקצועיים, פסיכולוג(ית) ועו"ס, ישולבו לפי הצורך.

תת המטלות: תיאום הפגישה, איסוף נתונים, ריכוז המידע...

מושא הישיבה: כיתה א'1, התלמידים ג', ס', י', ש' וע'.

דוגמה לניתוח ישיבת עבודה של צוות רב-מקצועי - נושא הישיבה: תלמידים מכיתה א'1

תת-המטלות	השותפים	אחראי ביצוע	משך הזמן הנדרש
תיאום הפגישה	מחנכת הכיתה, המורים המלמדים בכיתה (חינוך גופני, חשבון, אומנות...), היועצת, מורת מתי"א, הפסיכולוג(ית), העובדת הסוציאלית	ההנהלה, לפי לוח עבודה שנתי	
איסוף נתונים	כנ"ל (לפי העניין)	כל משתתף(ת)	
ריכוז הנתונים		המחנכת	
תכנון הפגישה והעברת סדר הדין לשותפים		המחנכת	

	המחנכת	המחנכת, כל המורים המלמדים, היועץ(ת)	דיון על הכיתה
	המחנכת	מחנכת הכיתה, המורים המלמדים בכיתה (חינוך גופני, חשבון, אומנות...), היועץ(ת), מורת מתי"א	דיון על התלמידים: ג', ס', ו-י'
	המחנכת	מחנכת הכיתה, המורים המלמדים בכיתה (חינוך גופני, חשבון, אומנות...), היועץ(ת) מורת מתי"א, הפסיכולוג(ית), העובדת הסוציאלית	דיון על התלמידים: ש' ו-ע'

שאלות לדיון: (1) בכמה פגישות מסוג זה על המורה/נושא/ת התפקיד להשתתף? (2) האם כל המשתתפים צריכים להיות בכל הפגישה? (3) מי מבצע את התיאום ומתי? (בבתי ספר רבים המועדים נקבעים ומתפרסמים בראשית שנת הלימודים על ידי הנהלת בית הספר, כך שאין צורך בתיאום נוסף) (4) מי מבצע את איסוף הנתונים? כיצד ומתי? (ניתן ורצוי להשתמש במערכת התקשורת הממוחשבת).

2. ארגון שעות השהייה לחודש לאור ניתוח העיסוקים

מבוסס על ממוצע של 3 שעות שהייה שבועיות.

דוגמה לארגון שעות למחנכת בשכבת ג-ד

שבוע 1	שבוע 2	שבוע 3	שבוע 4
ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה – 2 מפגשים פרטניים עם הורים – 1	ישיבת מליאה של כל חברי וחברות הצוות – 2 – 21/2 מפגשים פרטניים מנהל/ת ועובד/ת ההוראה – 1/2	ישיבת צוות רב-מקצועי – 1 בדיקה ותיעוד שוטף – 1	פגישה עם רכזת המקצוע: מתמטיקה – 2 בדיקה ותיעוד שוטף – 1

3. דוגמה לארגון שעות בית ספרי¹

מס' שעות שהייה	צוותי מקצוע	מס' שעות שהייה	צוות ה-ו	מס' שעות שהייה	צוות ג-ד	מס' שעות שהייה	צוות א-ב	
		2	ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה	2	ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה	2	ישיבת תכנון ההוראה והכנת חומרי למידה	שבוע 1
		1	מפגשים פרטניים עם הורים	1	מפגשים פרטניים עם הורים	1	מפגשים פרטניים עם הורים	
ישיבת מליאה של כל חברי וחברות הצוות – 3 שעות								שבוע 2
		1	ישיבת צוות רב-מקצועי	1	ישיבת צוות רב-מקצועי	1	ישיבת צוות רב-מקצועי	שבוע 3
		1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	
		1	מפגשים פרטניים מנהל/ת עם עובדי ההוראה	1	מפגשים פרטניים מנהל/ת עם עובדי ההוראה	1	מפגשים פרטניים מנהל/ת עם עובדי ההוראה	

¹ מורים מקצועיים לאומנות, מוסיקה, חנ"ג, ועוד, משתתפים בישיבות תכנון ההוראה וכן בישיבות הצוותים הרב-מקצועיים.

פגישות עם רכזי המקצוע								שבוע
2	שפה							4
2	מתמטיקה							
2	אנגלית							
		1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	1	בדיקה ותיעוד שוטפים	

שלב ד': בניית תכנית שנתית/רבעונית/חודשית/שבועית לארגון שעות השהייה

סיכום של דבר: ניתוח עיסוקים הוא כלי לניהול משאבי האנוש בארגונים. ניתן להשתמש בו למיון ולהצבת עובדים, להערכת ביצועי עובדים, להכשרה ולפיתוח מקצועי, לשיפור שיטות ותהליכי עבודה, להשוואת שכר ותגמול עובדים ולתכנון מסלולי קריירה. בירחון זה הצגנו את אפשרויות השימוש בניתוח עיסוקים בבית-הספר כדי לבחון באמצעותו את המכלול של תפקיד המורה על ממדיו הרבים, וליצור בסיס ידע שיאפשר לבתי-הספר להגיע להחלטות מושכלות בהקשר לארגון ולניהול שעות השהייה ולניצולן היעיל.

מקורות

1. בר-חיים, א', (2005). יחידה 5: ניתוח עיסוקים והערכתם, בתוך **ניהול משאבי אנוש** (מהדורה שנייה). תל-אביב:

האוניברסיטה הפתוחה

2. דורון, ר' ופישקין, א' (תשמ"ט). **השימוש בטכניקה של ניתוח עיסוקים לשם הערכת תכניות לימוד ועדכון,**

תכנון לימודים הלכה למעשה גיליון מספר 6. ירושלים: משרד החינוך

wwwl.education.gov.il/tochniyot_limudim/halacha/alacha_index.htm - 20k -

3. וידיסלבסקי מ' ואח', תשס"ה, ניהול משאבי אנוש (1). **4 הממ"ים**, גיליון מספר 7. ירושלים: משרד החינוך

4. וידיסלבסקי מ' ואח', תשס"ה, ניהול משאבי אנוש (2). **4 הממ"ים**, גיליון מספר 8. ירושלים: משרד החינוך

5. צינר א', סלפטר נ' (1987), **ניהול משאבי אנוש**, יחידה 5, רמת אביב, האוניברסיטה הפתוחה.

6. תמיר, י'. (2007). **מכתב לאנשי החינוך**. אוקטובר. ירושלים: משרד החינוך

7.

Shulman, L.S. (1988). The danger of dichotomous thinking in education. In: Peter. P. Grimont & Gallen L. Ericson (Eds.) **Reflection in teacher education**. Teachers College N.Y. and London.