



ירושלים, כ"ט בשבט התשע"ד  
30 בינואר 2014

חוזר מס' הד-14 (8)

אל: הסמנכ"לים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים  
הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

## הנדון: קורס הסמכה לעוזרי הדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך - תשע"ד

### כללי

היכולת לממש חזון, אסטרטגיה ויעדים של הארגון, מותנית בין השאר בידע, ביכולות ובמקצועיות של האנשים העובדים בו. אחד מהמנגנונים החשובים ביותר במימוש מטרות אלו הוא מערך הלמידה הארגונית והאישית.

**עוזרי ההדרכה** במשרדים וביחידות הסמך, בתפקידיהם השונים ביחידות ההדרכה, הם המסייעים לעיצוב ולמיצוב ההדרכה והלמידה בארגונים, כחלק מהרמה האסטרטגית של הארגון וכחלק מסדר היום המרכזי של פעילותו.

בתואר "**עוזרי ההדרכה**" אנו מתכוונים לכל העובדים ביחידת ההדרכה ובכל רמות התפקוד, העוסקים בהיבטים שונים של תהליך בניית והפעלת תכנית ההדרכה במשרד.

במסגרת **יישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה**, אמורה מערכת ההדרכה והלמידה במשרדים להבנות תכנית עבודה משרדית בתחום ההדרכה והלמידה המותאמת לתוכנית העבודה המשרדית, המובנית במעגל התכנון השנתי, ובעיקר בהתאמה לתכניות העבודה לתכנון **אסטרטגי של ההון האנושי במשרד**, הנגזרות מהיעדים המשרדיים, מהמדיניות כפי שתקבע על ידי נציבות שירות המדינה ומצרכים שונים העולים מעולמות התוכן שבתחום סמכותו ואחריותו של המשרד.

על מנת שעוזרי ההדרכה יוכלו למלא את תפקידם בצורה מקצועית, איכותית ומצטיינת יש להקנות להם את הכלים המקצועיים הנדרשים בתחום ההדרכה והלמידה.

ראשית, נדרש מהעוזרים להבין מהו מקצוע ההדרכה ומהי מפת הידע שלו. לאחר מכן עליהם לדעת כיצד לנתח את **הרמה האסטרטגית** של הארגון כדי לבחון ולתת מענה לאתגרים המקצועיים ולפערי הלמידה של העובדים בארגון וכיצד להפוך את הלמידה לחלק מתפיסת היסוד ומתשתיות העבודה של הארגון, ובעיקר **לצורך השתלבותם ביישום הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות**.

לאחר הטיפול ברמה האסטרטגית על העוזר לדעת להתמודד עם בניית תשתיות של מערכת הלמידה תוך סיוע באיתור צורכי הדרכה, תכנון ההתערבויות ההדרכתיות הנדרשות וסיוע בגיבוש תכניות העבודה השנתיות והרב-שנתיות.



בנוסף, נדרש עוזר ההדרכה לעסוק לעיתים גם **בפיתוח הדרכה** (ניתוח תפקיד, בניית תוכנית למידה, התאמת שיטות, טכניקות וטכנולוגיות, התקשרות וניהול הדרכה למיקור חוץ, הטמעה של למידה ומוצרי הדרכה, ניהול ידע, הערכת הדרכה ועוד), לפתח **מיומנויות אישיות** הנדרשות בתחום עיסוק זה, ולסייע בבחינת האפקטיביות של פעולות ההדרכה והלמידה והחזר ההשקעה בהדרכה.

לאור כל זאת, החלטנו על פתיחתו של קורס הסמכה לעוזרי ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. הקורס, שיתקיים בשיתוף "תפנית" - בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה, אמור להיפתח **ביום שני כ"ב אדר ב' תשע"ד (24/3/2014)**.

קורס הסמכה זה יהווה חלק ממסלול ההכשרה של עוזר ההדרכה במשרד ותנאי לקידומו בעיסוק.

### המטרה המרכזית של הקורס

פיתוח יכולותיהם המקצועיות של עוזרי ההדרכה בתחום הלמידה כחלק מתהליך של מיצוב נושא ההדרכה בשירות המדינה, ו**בהתאמה לרפורמה המתוכננת בניהול המשאב האנושי בשירות**.

### מטרות משנה

- ✓ קבלת כלים לניתוח הרמה האסטרטגית של הארגון וניסוח תפיסת למידה לארגון.
- ✓ למידת התהליכים המרכזיים בניהול מערכות למידה ומאפייניהם המרכזיים.
- ✓ קבלת כלים לאיתור צרכי הלמידה בארגון.
- ✓ רכישת ידע וחשיפה לטכניקות וטכנולוגיות למידה.
- ✓ קבלת כלים לבניית תכנית עבודה שנתית להדרכה, באמצעות תכנון ותמחור.
- ✓ רכישת מיומנות באפיון בקשות להתקשרות במיקור חוץ.
- ✓ רכישת התנסות בפיתוח תוכנית הכשרה.
- ✓ ביצוע הערכת למידה וקבלת משוב
- ✓ פיתוח מיומנויות אישיות כולל: תקשורת בינאישית, פרזנטציה, מתן וקבלת משוב ועוד.

### נושאי הלימוד \*

1. **מפת הידע והכישורים במקצוע הלמידה וההדרכה**: מהו מקצוע ההדרכה, מגמות בהדרכה לשנים הבאות, מקורות המידע למקצוע: אתרים, כנסים, ספרות. מבוא ללמידה ארגונית, מבוא ללמידה אנושית.
2. **ההדרכה ברמה האסטרטגית של הארגון**: גזירת אתגרי הלמידה מהחזון והיעוד הארגוניים, ניסוח תפיסת ההדרכה המתאימה לארגון.
3. **התערבות הדרכתית ומיפוי צרכים**: איתור צרכי למידה, מיפוי והחלטה על העיתוי של התערבות הדרכתית, תהליכים וכלים.
4. **בניית תוכנית עבודה שנתית לתחום, תמחור, התקשרות למיקור חוץ**.
5. **אפיון ובנייה של מערכת הלמידה על פי התהליכים המרכזיים ובניית התשתיות המתאימות**.
6. **תהליך פיתוח ההדרכה**: ניתוח תפקידים, בניית תוכנית לימודים, התוויה של הדרכה, כתיבת מערך שיעור, סקירת טכניקות, מצבים וטכנולוגיות בלמידה.
7. **הטמעה של טכנולוגיות למידה**: הטמעת פיתוח והטמעת למידה.
8. **ניהול ידע ולמידה**.
9. **הערכת ההדרכה והלמידה בארגון**.
10. **מיומנויות אישיות של אנשי הדרכה**: מתן וקבלת משוב, מיומנויות תקשורת בינאישית, מתן הרצאה ומצגת.

\* תוכנית הלימודים המוצגת לעיל הינה טנטטיבית והיא תעוצב סופית לאחר עבודת הכנה שתיערך בשבועות הקרובים, ותכלול בדיקת צרכים על-סמך מפגשים וראיונות עם הממונים על ההדרכה ועם הנהלות המשרדים, וזאת במטרה להתאים עד כמה שאפשר את התכנים העיוניים לפרקטיקה המיוחדת ולסביבה הארגונית של שירות המדינה.

### אוכלוסיית היעד

קורס ההסמכה מיועד לעוזרי ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך כולל בבתי החולים אשר לא עברו קורס דומה בעבר. **מתוכננים שני מחזורי קורסי הסמכה לעוזרים**. לאחר רישום המועמדים לקורס וניתוח נתוניהם האישיים והמקצועיים, ישובצו העובדים באחד מן המחזורים.

### תנאי קבלה

מכתב המלצה מטעם הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש ו/או הממונה על ההדרכה, המבהיר את התאמת העובד/ת לקורס והמידה בה יתרום הקורס למילוי תפקידו/ה.

### מבנה הקורס

כ- 100 שעות לימוד, במתכונת של יום לימודים אחד בשבוע, כ- 12 מפגשים יומיים אחת לשבוע בימי שני החל מתאריך 24/3/2014 בין השעות 08.30 – 16.00.

### מקום הקורס

המחזור הראשון של קורס ההסמכה יתקיים בקמפוס האוניברסיטה הפתוחה בשכונת מלחה בירושלים. לגבי הקורס השני נעדכנכם בהקדם.

### המרכזת המקצועית של הקורס

גב' מירי דיין לשעבר מפקדת ביה"ס הצבאי לפיתוח ניהול והוראת ההדרכה.

### הנהלה וועדת היגוי

את הקורס תלווה ועדת היגוי מקצועית אשר תקבע נהלים והנחיות לגבי מהלכו התקין של הקורס, ותעקוב אחר תכנית הלימודים והתקדמות המשתתפים.

### המנחים והמרצים בקורס

המנחים שישולבו בתכנית הינם מומחים בעלי שם בתחומי הדעת הנלמדים מהאוניברסיטה הפתוחה ומהשוק הציבורי והפרטי.

### שיטת הלימוד

התכנית משלבת חומר עיוני אקדמי, הרצאות פרונטאליות, "סיעור מוחות", לימוד מונחה וסדנאות מעשיות. ניתוח של "case studies" מתוך עולם התוכן והעבודה של המשתתפים ליישום התיאוריה בפרקטיקה של שירות המדינה. בנוסף, על המשתתפים בקורס להכין תרגילים צוותיים ומטלות נוספות לבחינת הטמעת החומר הנלמד בסוף כל נושא.

### פרויקט גמר מסכם

במהלך הקורס יידרשו המשתתפים לכתיבת פרויקט גמר יישומי בתחום ההדרכה בהסתמך על תחומי הידע והכלים שקיבלו בתכנית. התהליך ילווה בייעוץ מקצועי של אחד המנחים המובילים בתכנית ובפיקוח של המרכזת המקצועית של הקורס.

### חומרי הלימוד

במהלך המפגשים יקבלו המשתתפים חומרי עזר וספרות מקצועית, מצגות, מאמרים, רשימת מקורות לקריאה נוספת ורשימת אתרים באינטרנט.

## תעודה והכרה אקדמית

לעומדים בדרישות הקורס תוענק תעודה מטעם נציבות שירות המדינה בשיתוף "תפנית", ביה"ס למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה. בנוסף, הקורס יוגש להכרה בנקודות זכות אקדמיות, להמשך לימודים באוניברסיטה הפתוחה.

## עלות הקורס

עלות הקורס היא 3,000 ₪ למשתתף/ת.

## גמול השתלמות

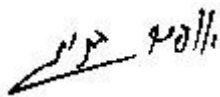
הקורס יזכה בצבירת נקודות לגמול השתלמות בתנאי שהנתונים האישיים של המשתלם עונים על הקריטריונים שנקבעו, ובכפוף להחלטת הוועדות לאישור גמול השתלמות באיגודים המקצועיים הרלוונטיים.

## הרשמה

ההרשמה תבוצע באמצעות הממונה על ההדרכה על גבי טופס הרישום שרצ"ב בצירוף טופס מדף מספר 2635. טופסי ההרשמה והמדף בצירוף המלצת סמנכ"ל המשרד / המנהל האדמיניסטרטיבי / הממונה על ההדרכה יועברו אלינו עד לתאריך 10/3/2014.

אנו רואים בקורס זה הזדמנות מצוינת לעוזרי ההדרכה להתמקצע בתחום ההדרכה, וזאת במסגרת מיצוב נושא ההדרכה, ההשכלה ולמידה במשרדים - נושא אותו אנו מקדמים בימים אלו ובערוצים נוספים.

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר משה דיין – נציב שירות המדינה  
גב' תמי גויילי – מנהלת "תפנית" - בית הספר למנהלים של האוניברסיטה הפתוחה  
גב' מירי דיין - האוניברסיטה הפתוחה, המרכזת המקצועית של הקורס.  
מנהלי היחידות למשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך  
גב' לאה בן שלמה – מרכזת הדרכה, אגף הדרכה והשכלה, נש"מ.  
חברי ההנהלה והממונים בנש"מ

בכל מקרה של סתירה בין הוראות חוזר זה להוראות התקשי"ר, הוראות התקשי"ר הן ההוראות המחייבות.

## דף הרשמה יועבר באמצעות הממונה על ההדרכה

תאריך \_\_\_\_\_

אל : גב' לאה בן שלמה  
אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה  
נציבות שירות המדינה  
באמצעות ד.א. : [leabe@csc.gov.il](mailto:leabe@csc.gov.il)  
או בפקס מס' : 6705618-02.

### הנדון: קורס הסמכה לעוזרי הדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך – תשע"ד

נבקשכם לרשום את העובדים המצוינים מטה לקורס שבנדון :

משרד : \_\_\_\_\_.

שם העובד/ת	מס' ת.ז. (כולל ס' בקורת)	תואר תפקיד	טלפון	מספר טלפון סולרי
1				
2				
3				
4				
5				

☐ רצ"ב המלצת סמנכ"ל המשרד / המנהל האדמיניסטרטיבי / הממונה על ההדרכה

☐ רצ"ב טופס מדף 2635 עבור המועמדים.

### אישור חשב המשרד והממונה על ההדרכה

מאשרים השתתפותם של העובדים הרשומים מעלה, ומתחייבים לכסות את ההוצאות בסך 3,000 ₪ למשתתף.

סה"כ עובדים : \_\_\_\_\_ . סה"כ לתשלום : \_\_\_\_\_.

שם החשב \_\_\_\_\_ שם הממונה על ההדרכה \_\_\_\_\_  
חתימה \_\_\_\_\_ חתימה \_\_\_\_\_  
תאריך \_\_\_\_\_ תאריך \_\_\_\_\_