



ירושלים, י"ח בתמוז התשס"ז
4 ביולי 2007

חוזר מס' הד-07 (17)

אל: סגני המנהלים הכלליים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: הקמת מערך נאמני הדרכה ולמידה משרדיים

1. רקע

מטרתה המרכזית של ההדרכה והלמידה בשירות המדינה היא לסייע בקידום ובמימוש היעדים האסטרטגיים של הארגון, באמצעות שימור ושיפור מקצועיותם של העובדים.

מקצועיות זו ניתן לקדם ולפתח על ידי מתן כלים מקצועיים וניהוליים לעובדים, הן באמצעות מערך ההדרכה המשרדי, והן באמצעות מערך ההדרכה המרכזי בנש"מ.

בחודשים האחרונים אנו מקדמים עבודת מטה יסודית ומקיפה שמטרתה קידום נושא ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, הכוללת פיתוח של חזון וייעוד להדרכה וללמידה בשירות ופיתוח של תפישת הדרכה חדשה ומעודכנת בשירות המדינה.

אחת מתפישות היסוד המרכזיות בעבודת מטה זו, מתייחסת לטיפול **במקצועיותם של העובדים** בשירות המדינה, לפיתוח היכולות המקצועיות של הממונים על ההדרכה ועובדי יחידות ההדרכה, ולהעמקת המעורבות והמחויבות של המנהלים לפיתוח ולקידום הלמידה בקרב עובדיהם.

במסגרת פעילות זו קידמנו בתקופה האחרונה מספר נושאים וביניהם:

- א. בוצע והסתיים בהצלחה קורס בן שנה לממונים על ההדרכה שמטרתו התמקצעות הממונים בתחום ההדרכה והלמידה.
- ב. בחודש ספטמבר הקרוב אמור להתחיל קורס ל"עוזרי הדרכה" המשלים את תהליך התמקצעותם של העוסקים בתחום ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.
- ג. בימים אלו אנו עוסקים בהגדרת המבנה, הייעוד והמשימות של יחידות ההדרכה כולל הגדרת תפקידי העובדים העוסקים בהדרכה, וזאת על מנת ליצור סטנדרטיזציה מקצועית של העוסקים בתחום.

מהלך נוסף שאנו מבקשים לקדם כחלק מעבודת המטה וכמהלך משלים לתכנון ולבניית תוכנית ההדרכה השנתית לשנת 2008, ולאחר בדיקת צרכים שערכנו בתחום זה, הינו הקמת מערך פרוס של נציגים - **נאמני הדרכה ולמידה**.

2. תפקידי "נאמן ההדרכה והלמידה"

נאמני ההדרכה והלמידה יסייעו למנהל היחידה בפיתוח מקצועיות העובדים ביחידה, תוך חיזוק הקשר בין היחידה המשרדית ליחידת ההדרכה בכל הנוגע לנושאי הדרכה, ויהיו שותפים בקידום המקצועיות, ההדרכה והלמידה של עובדי המשרד ביחידות השונות.

רעיון זה מבוסס על ההנחה כי היותם של נאמני ההדרכה חלק בלתי נפרד מהיחידה בה הם מועסקים, מאפשרת להם להיות מעורים ביחידה ולהכיר היטב את תפקידיה המקצועיים ואת מטרותיה, ועל-כן יוכלו הם לסייע ל"אחראי" (כמשמעותו בתקשי"ר) ולממונה על ההדרכה בתכנון ובמימוש תוכניות ההדרכה השנתיות והרב-שנתיות.

לאור האמור לעיל, אנו פונים אליכם בהצעה להצטרף למהלך החדשני של בניית מערך פרוס של נאמני הדרכה ולמידה, מערך הפועל בהצלחה במספר משרדי ממשלה, ובכך ליטול חלק במהלך כולל של קידום ומיצוב מערכת ההדרכה הממשלתית.

אין ספק כי תרומתם הצפויה של נאמני ההדרכה והלמידה להטמעת ערכי ההדרכה והלמידה ביחידה כאורח חיים, למיצוי פוטנציאל המשאב האנושי ולמימוש הייעוד של היחידה והמשרד, **תהיה משמעותית ורלוונטית יותר** בשעה בה מכירים המנהלים בחשיבות הלמידה כחלק מהמדיניות האסטרטגית של הארגון ובאחריותם כמנהלים גם לניהול הלמידה והמקצועיות של עובדיהם.

3. הכשרה והנחיה מקצועית של נאמני ההדרכה והלמידה

נאמני ההדרכה במשרדים יוכשרו באופן מרכזי על-ידי אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה לשם רכישת הידע והמיומנויות הנדרשות לביצוע התפקיד, ולאחר מכן יונחו מקצועית על-ידי הממונים על ההדרכה במשרדים וביחידות.

הנאמנים יסייעו למנהלים ולממונים על ההדרכה באיתור צרכי ההדרכה ופערי המקצועיות של עובדי יחידתם, ילוו את עובדי היחידה בתהליך הלמידה, יסייעו בהפקת לקחים ובבחינת האפקטיביות של פעולות ההדרכה, וכן יהיו שותפים לניהול הידע המקצועי ביחידה (רצ"ב לעיונכם **בנספח 1**, תיאור תפישת התפקיד ומרכיבי התפקיד של נאמן ההדרכה).

אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה יפעל לשמר ולטפח את נאמני ההדרכה המשרדיים כפורום מקצועי בתחום ההדרכה והלמידה, לצד עובדי יחידת ההדרכה המשרדית, ותוך שיתוף פעולה עם מנהלי היחידות והממונים על ההדרכה.

4. תהליך הקמת המערך הפרוס של נאמני הדרכה ולמידה

אנו רואים חשיבות רבה באיתור עובדים בעלי כישורים המתאימים לשמש בתפקיד של נאמן הדרכה ולמידה. המלצתנו היא לבחון את המועמדים לתפקיד זה **על פי הקריטריונים הבאים**:

- ☒ העובד/ת מוכן ומעוניין לשמש בתפקיד נאמן הדרכה ולמידה בנוסף על תפקידו.
- ☒ מכירה את מטרותיו האסטרטגיות של המשרד, חזונו ותרבותו הארגונית.
- ☒ בעלת ידע מקצועי נרחב בתחומי עיסוק היחידה המשרדית, כולל נהלי עבודה ומטרות היחידה.
- ☒ מכירה את עובדי היחידה ואת המטלות המקצועיות שלהם.
- ☒ בעלת וותק של לפחות שנתיים בתפקיד.
- ☒ בעלת השכלה מקצועית רלוונטית לתחום עיסוק היחידה, עדיפות לבעלי תואר אקדמאי.
- ☒ בעלת מחויבות ארגונית גבוהה, מסירות, משמעת, לויאליות ואחריות.
- ☒ בעל יכולת לקיים תקשורת בין-אישית ברמה גבוהה, סבלני, סובלני ואמפאטי.
- ☒ בעלת יכולת להתמודדות במצבי לחץ, יצירתי, ומכוון פתרונות.
- ☒ בעלת רצון ונכונות להרחיב את תחומי עיסוקו מעבר לתפקידו הפורמלי ושתפקידו אכן מאפשר זאת.

אנו מציעים כי תהליך איתור, פיתוח ושימור נאמני ההדרכה יכלול את השלבים הבאים:

1. **פרסום תפקיד נאמן ההדרכה והלמידה היחידתית** – באמצעות פניה למנהלי היחידות ועל גבי לוחות המודעות כולל הקריטריונים לבחירה וטופס הגשת מועמדות לתפקיד. יש לציין במפורש כי תפקיד זה יתבצע **בנוסף** על תפקידו המוגדר של העובד/ת.

2. **טופס מועמדות לתפקיד - טפסי המועמדות** יוגשו ליחידת ההדרכה המשרדית ויבחנו על ידי וועדה משרדית שתוקם לצורך זה. רצ"ב לשימושכם **בנספח מספר 2** הצעה לטופס הגשת מועמדות לתפקיד **נאמן הדרכה ולמידה**. אנו ממליצים שבועדה זו ישתתפו ה"אחראי" (הסמנכ"ל הבכיר למינהל ולמשאבי אנוש במשרד), הממונה על ההדרכה, מנהל היחידה למשאבי אנוש וכן נציגים מקצועיים מיחידות שונות. הוועדה תבחן את טפסי המועמדות, ובמידת הצורך תראיין את המועמדים הפוטנציאליים, תבחר נאמן הדרכה ולמידה לכל יחידה וכן כשיר נוסף לביצוע התפקיד.

3. **הערכת ביצועים** - הוועדה תבחן את תפקודו של נאמן ההדרכה, אחת לתקופה (המלצתנו היא אחת לחצי שנה) ותעריך את פעילותו. במקרים בהם לא עמד נאמן ההדרכה במילוי המשימות הרלוונטיות לתפקידו, תשקול הוועדה החלפתו בכשיר אחר. (רצ"ב לעיונכם **בנספח 3** הצעה למדדים לביצוע הערכת נאמני ההדרכה והלמידה).

4. **תגמול** - אנו ממליצים לתגמל את הנאמנים המבצעים את תפקידם כהלכה, בתגמולים שונים כדוגמת: השתתפות בפעולות הדרכה מקצועיות - כהעצמה אישית ומקצועית, פרסום פעילות הנאמנים באמצעים שונים, שילובם בתהליכים אסטרטגיים במשרד, בחירה משרדית של נאמן הדרכה מצטיין, תעודות הוקרה והערכה ועוד. אתם מוזמנים לסייע בידנו בהעלאת רעיונות נוספים לתגמול נאמני ההדרכה והלמידה על מנת למסד את נושא התגמול באופן דומה במשרדים.

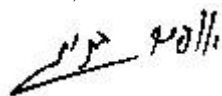
נוהל העבודה של נאמן ההדרכה יהיה חלק בלתי נפרד מנהלי העבודה של יחידת ההדרכה המשרדית ומתכנית העבודה השנתית בנושא הדרכה. תחומי עיסוקו כנאמן הדרכה ולמידה ייגזרו ישירות מיעדי הלמידה כפי שהוגדרו על-ידי הנהלת המשרד והממונה על ההדרכה ומיעדי היחידה בה משמש הנאמן בתפקידו.

לנוחיותכם צירפנו **בנספח מספר 4**, טבלה ובה הצעה לתחומי אחריותה של יחידת ההדרכה המשרדית ושל נאמן ההדרכה. זוהי הצעה ראשונית בלבד אשר תתגבש סופית לאחר מימוש הקמת מערך הנאמנים והפקת לקחים מהפעלת הנושא במשרדים.

אגף הדרכה, השכלה ורווחה ובמיוחד הח"מ, מייחסים חשיבות רבה לקידום הקמת מערך נאמני הדרכה ולמידה בשירות המדינה, ובטוחים כי המשרדים שיאמצו מודל זה יצאו נשכרים בהיבטים רבים. כמובן שאנו עומדים לשירותכם בכל שאלה, הבהרה או סיוע הנדרשים לקידום נושא חשוב זה.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר

הדרכה השכלה ורווחה

העתק: מר שמואל הולנדר - נציב שירות המדינה
מר יעקב ברגר - המשנה לנציב שירות המדינה
חברי הנהלת נציבות שירות המדינה
מנהלי היחידות למשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
גב' רינה ברקת - מנהלת תחום הדרכה, נציבות שירות המדינה

נספח מספר 1

תפיסת תפקיד - נאמן ההדרכה

נאמן ההדרכה יהיה המפתח והמוביל המקצועי של מערכת הלמידה ביחידה בה הוא מועסק, המסייע למנהל היחידה לפתח את המקצועיות של העובדים ביחידה, כולל מימוש תפישת ההדרכה של שירות המדינה ושל המשרד, תהליכי הדרכה, תוכניות הדרכה וניהול ידע, בכל מעגל הקריירה של עובדי היחידה (מקליטה ועד הפרישה), תוך טיפול באיתור צרכים, בהגדרת תכני הדרכה רלוונטיים לתחומי העיסוק היחידתיים, ובחיזוק הקשר בין היחידה המשרדית ליחידת ההדרכה.

נאמן ההדרכה ישמש כמומחה הלמידה ביחידה בה הוא מועסק וכן כאיש הקשר בין הממונה על ההדרכה לבין מנהל ועובדי היחידה. הנאמן יעביר מידע שוטף ועדכני לגבי צרכי ההדרכה היחידתיים ופערי הביצוע הקיימים, ויסייע לניהול הלמידה ביחידה ולקידום המקצועיות של העובדים לאור האתגרים התפקידיים של היחידה והמשרד/יחידת הסמך.

הנאמן יונחה מקצועית על ידי הממונה על ההדרכה ויסייע לממונה על ההדרכה בהטמעת ובביצוע פעולות הדרכה לצמצום פערי הלמידה הקיימים ביחידה.

נאמן ההדרכה ישמש דוגמא למובילות מקצועית, לחדשנות, לשקיפות, לקידום תרבות של למידה ביחידה ולשיפור האקלים היחידתי, וזאת בהלימה לחזונו, יעדיו ומטרותיו של שירות המדינה המשרד והיחידה המשרדית, כל זאת תוך גיבוי מלא ממנהל/י היחידה ותוך שיתוף פעולה מלא עם יחידת ההדרכה המשרדית ובהנחיית הממונה על ההדרכה.

נספח 1/המשך

מרכיבי תפקיד - נאמן ההדרכה

מרכיבי תפקיד	מצבי תפקיד
<p>📖 קידום ומימוש הנושא מול מנהל היחידה ועובדי היחידה</p> <p>📖 שימור סדר היום ביחידה כתומכת למידה</p> <p>📖 מימוש החלטות</p>	<p>מיצוב נושא ההדרכה והלמידה ביחידה</p>
<p>📖 איסוף נתוני תמונת כ"א ביחידה לשם קבלת תמונה מקיפה בנושא תכנון לימודים</p> <p>📖 איתור פערי ידע, אתגרים מקצועיים וצרכי הדרכה</p> <p>📖 שותפות בבניית תוכנית ההדרכה היחידתית ומתן המלצות לתכנים ולפעולות שיכללו במסגרת זו.</p>	<p>תכנון</p>
<p>📖 ניהול ביצוע תוכנית ההדרכה היחידתית בתיאום עם יחידת ההדרכה</p> <p>📖 איתור והתאמת מועמדים לתוכניות הכשרה.</p> <p>📖 עדכון ובחינת צרכי הדרכה ולמידה בהתאם למשימות המשתנות של היחידה.</p> <p>📖 תיעוד שוטף של תוצרי ההדרכה והלמידה</p>	<p>ניהול הלמידה ביחידה תוך מימוש תוכנית ההדרכה</p>
<p>📖 ליווי תהליכי הלמידה והלומדים</p> <p>📖 מעקב אחר שינויים ו/או יישום בשטח כתוצאה מלמידה</p> <p>📖 ליווי והטמעה של תוצרי ייעוץ, התערבות ופיתוח</p>	<p>הטמעה ופיתוח</p>
<p>📖 ביצוע פעולות ללכידת ושימור הידע היחידתי</p> <p>📖 מתן המלצות להנחלת הידע היחידתי לעובדי היחידה</p> <p>📖 יצירת מוקד ידע המתעדכן באופן שוטף</p> <p>📖 איתור מומחי תוכן ומוקדי ידע לפיתוח תוצרי הדרכה הייחודיים לתחומי העיסוק היחידתיים</p>	<p>ניהול ידע</p>
<p>📖 תחקירים, הפקת לקחים</p> <p>📖 הערכת הדרכה:</p> <p>📖 מעקב וקבלת משוב מעובדי היחידה שהשתתפו בפעולות הדרכה ועדכון יחידת ההדרכה</p> <p>📖 קבלת משוב מהמנהלים על ביצועי עובדי היחידה לאחר השתתפותם בפעולות ההדרכה</p> <p>📖 דו"ח חציוני שנתי</p>	<p>הערכה ובקרה</p>
<p>תיאום וניהול למידת עובדי היחידה</p>	<p>תיאום וניהול</p>

נספח מס' 2

טופס הגשת מועמדות לתפקיד נאמן הדרכה

שם העובד/ת: _____

תפקיד: _____

(יש לצרף תאור תפקיד - ניתן לקבל במח' למשאבי אנוש)

יחידה: _____

דרגה ומתח דרגות: _____

מועד תחילת השירות: _____

וותק ביחידה: _____

השכלה: _____

השתלמויות: _____

ניסיון מעשי: _____

מדוע, לדעתך הינך מתאים לתפקיד? _____

המלצת ממונה ישיר: _____

חתימת ממונה ישיר _____

חתימת מועמד/ת _____

תאריך _____

לבקשה זו יש לצרף:

◀ שמות של שלושה ממליצים

◀ מכתב נלווה של המועמד/ת, המסביר את סיבת התאמתו/ה לתפקיד

נספח מספר 3

מדדים להערכת ביצועי נאמן הדרכה

תחומי הערכה	מדדי הערכה
בניית תפיסת הדרכה בסביבת העבודה וקיומו של מרחב למידה יעיל	<ol style="list-style-type: none"> 1. בעל תפקיד בצוות, מדריך כפיפים 2. באיזו מידה מודע להיותו מודל לחיקוי 3. ביצוע ישיבות צוות קבועות ככלי להעשרת עובדים 4. מודעות הצוות לאחריות ללמידה עצמית והתפתחות אישית 5. יוזמות צוות לפעילות למידה והעשרה מקצועית
התבוננות ואיתור צרכי הדרכה לעובדים חדשים ועובדים וותיקים	מתקיים תהליך איתור צרכים באופן שוטף ושיטתי על פי המוגדר בנוהל עבודה מול מנהל ההדרכה
בניית תוכניות התערבות	קיימת תוכנית התערבות הדרכתית מבוססת צרכים ופערים שאותרו
ניהול דיונים בנושא הדרכה ולמידה	ניהול תיק פרוטוקול של דיונים שהתקיימו הכולל את סיכומי הדיון והחלטות לפעולה על-פי לו"ז שנקבע
הכנת חומר הדרכה/מצגות והדרכה פרונטאלית	קיומם של חומרים ואמצעי הדרכה
הדרכה מעשית/חונכות/Modelling	משובי מודרכים
הערכת האפקטיביות של פעולות ההדרכה לעובדי היחידה	ניתוח טופסי הערכה ומשוב שימולאו לגבי פעולות הדרכה בהן השתתפו עובדי היחידה, והערכת אפקטיביות ההדרכה על ביצועי העובדים ביחידה
הפעלת שותפים	שימוש במומחי תוכן שונים מצוות היחידה
ניהול ידע	לכד ידע ומנחילו לעובדי היחידה. הקמת מאגר ידע, תוך שימוש בעזרים שונים כולל כלים מחשוביים

נספח מספר 4

חלוקת תפקידים מוצעת בין נאמן ההדרכה למחלקת ההדרכה

המשרדית

מחלקת הדרכה	נאמני הדרכה
אחריות כוללת להדרכה בכלל היחידות המשרדיות	אחריות לנושא ההדרכה <u>היחידתית</u> , תוך כפיפות מקצועית לממונה על ההדרכה במשרד בתחום ההדרכה והלמידה
אחריות להתמקצעות נאמן ההדרכה הרפרנט (מתן כלים והנחיה שוטפת)	היכרות לעומק עם פעילות היחידה המשרדית, עובדי היחידה, תוך לקיחת חלק פעיל במימוש יעדי היחידה
תרגום הצרכים המשרדיים למענה הדרכתית יצירת מערכת למידה ארגונית-משרדית	לראות תמונת עולם עדכנית של היחידה המשפיעה על תהליכי קבלת החלטות
לחשוף את נאמני ההדרכה והלמידה לחזון, לייעוד ולתהליכים האסטרטגיים המתקיימים במשרד	אחריות ללמידה של עובדי היחידה, השתתפות בפורום מקצועי הן של היחידה והן של מערכת ההדרכה המשרדית
גורם מנחה מקצועי לנאמנים	ליווי שוטף של העובדים ביחידה במהלך תהליך הלמידה
ראיה כלל משרדית של צרכי ההדרכה והלמידה	ביצוע תהליך של תחקור העובדים ומנהלי היחידה לקבלת מידע על תהליכי הלמידה הקיימים
פיתוח פתרונות להטמעת ערכים ותרבות למידה במשרד	הפקת לקחים וניהול תחקירים המתייחסים ללמידה ביחידה
יצירת חממה מקצועית ומחשבתית: מחקר ופיתוח הפקת לקחים משרדית פיתוח תשתיות פנימיות להדרכה ניהול ידע בהדרכה	ניהול ידע