

מדיניות הלמידה בחזרה לשגרה מפתחים למידה להצלחה

י' אייר תש"ף

04 מאי 2020

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

שלום רב,

הנדון: מדיניות הלמידה בשירות המדינה בחזרה לשגרה

סימוכין: חוזרנו מיום 23.3.2020 ו- 24.4.2020

כידוע לכם, אנו נמצאים היום במתכונת של חזרה הדרגתית לשגרה, במסגרת משבר הקורונה הפוקד את העולם ואת ישראל, ולאחר תקופה לא קצרה בה חלק גדול מהעובדים נאלץ לשהות בחופשה כפויה.

המצב איתנו אנו נדרשים להתמודד כיום גם בתחום הלמידה וההדרכה בשירות המדינה, כולל אתגרים לא פשוטים אך גם הזדמנויות.

מצד אחד, לפחות בשלב זה, ממשיכות להתקיים מגבלות הריחוק החברתי, שינוי במתכונת העבודה בשירות המדינה והיעדר תקציב מדינה מאושר.

מצד שני, קיימות הזדמנויות רבות להתאמת הלמידה וההדרכה לעת הזאת, באמצעות חשיבה פורצת דרך, מיקוד התחומים בהם תתבצע הלמידה, איגום משאבים ומיקוד בתוצאות ובאפקטיביות הלמידה.

זוהי גם הזדמנות ליישום הדרגתי של המלצות הצוות לבחינת מבנה מערך הלמידה וההכשרה בשירות המדינה.

התאמת מדיניות הלמידה וההדרכה (*) בעת הזאת, תתייחס במסגרת חוזר זה, לנושאים הבאים:

התאמת תכנית העבודה 2020 בתחום הלמידה לעת הזאת.

מדיניות היעדרות בשכר לעובדים הלומדים לימודים אקדמיים.

מדיניות אישור לימודים בקורסי "הכשרה" ו"השתלמות" (כהגדרתם בהוראות התקש"ר)

* המדיניות תעודכן מעת לעת, בהתאם לשינויים במצב החירום וההתפתחויות בנושא זה.

מדיניות הלמידה בחזרה לשגרה

מפתחים למידה להצלחה

1. תכנית עבודה שנתית בתחום הלמידה וההדרכה לשנים 2020-2021

לאור העובדה שתוכנית העבודה בתחום הלמידה וההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך צפויה להשתנות לאור המגבלות, ולאור הנכתב בחוזרנו מיום 24.4.2020 ובהתאם להמלצות הוועדה לבחינת מבנה מערך הלמידה וההכשרה בשירות המדינה, נבקשכם לבצע התאמות נדרשות בתוכניות העבודה בתחום הלמידה לשנת העבודה 2020, כדלקמן:

1. מעבר מלמידה פרונטלית ללמידה היברידית כולל למידה מקוונת דיגיטלית (ראו פירוט בחוזרנו מיום 24.4.2020 שבסימוכין).

יש להפנות משאבים ותקציבים שיועדו ללמידה פרונטלית להמרה לקורסים דיגיטליים - ניתן להיעזר במומחיות של עובדי אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה, וכמובן לעשות שימוש גם במרכז המרכזי של מינהל הרכש לנושא קורסים מקוונים:

<https://www.mof.gov.il/takam/pages/horaot.aspx?k=16.9.0.6>

2. התמקדות בתוכנית העבודה בשנים 2020-2021 ב - 3 עוגנים מרכזיים שיכללו את הליבה המקצועית של העובד, את המיומנויות והכישורים של המאה ה-21 ואת המשמעות של להיות עובד מדינה.

יצוין כי תהליכי ההכשרה, הכשירות והלמידה הן בכניסה לתפקיד והן במהלך התפקיד, נדרשים לתת מענה אינטגרטיבי לעוגנים השונים.

כלומר, כל עוגן לא ילמד בנפרד, אלא ידמה את "מצבי אמת" בהם עובד המדינה נדרש לשקלל את הידע המקצועי בתפקיד שלו, ביחד עם מיומנויות נדרשות ותפיסות העולם הנגזרות מהיותו עובד ציבור בשירות המדינה, ובהתאמה למשרד בו הוא עובד.

רכיבים אלו אמורים להתקיים ביחד - הן בלמידת התוכן, הן בתרגול והן בהסמכות השונות.

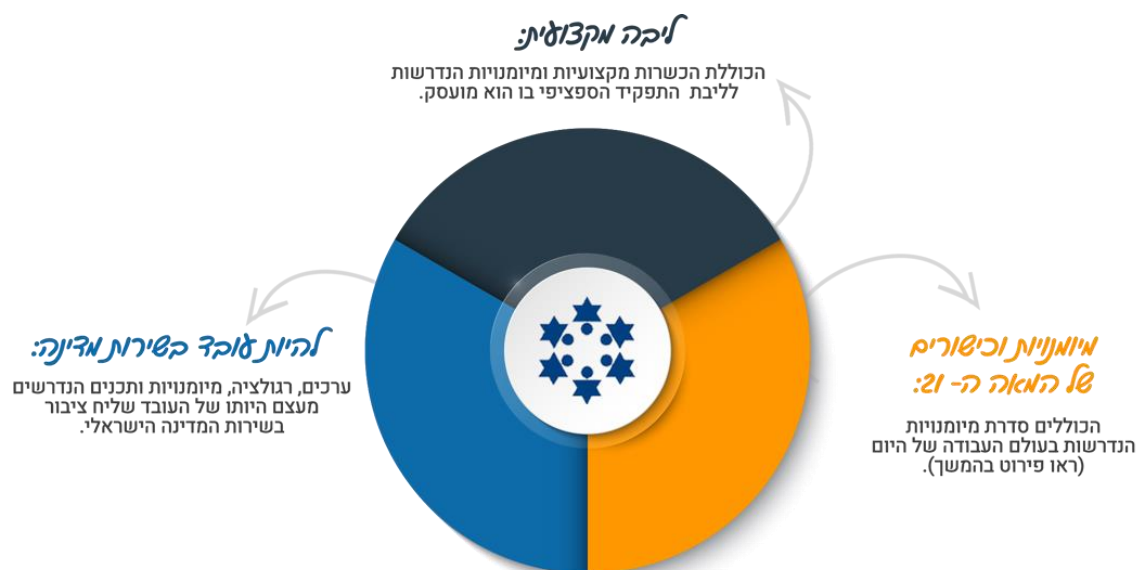
כך לדוגמה, העובד לא ילמד רק תהליך רגולטורי מסוים באופן טכני- בירוקרטי, אלא ישתלב במסגרת של תהליך למידה הכולל התייחסות לשחקנים המעורבים במסגרת התהליך הרגולטורי ויישומם, תובנות בעניין האינטליגנציה הרגשית הנדרשת בהפעלת התהליך והרציונל העומד בבסיס אכיפת התהליך והחשיבות של השקיפות הציבורית.

בתהליך הפיצוח של פעולת ההדרכה יש להשתמש בכלים הדרכתיים שונים, חלק בלמידה מרחוק סינכרונית, חלק תוך מעורבות הלומדים בלמידה וחלק בלמידה עצמית.

¹ חוזר מפורט בנושא זה ישלח אליכם בהמשך.

מדיניות הלמידה בחזרה לשגרה

מפתחים למידה להצלחה



תהליכי הלמידה של העובדים יגובשו על בסיס ראייה הדרכתית כוללת מיום כניסתם לתפקיד ועד לפרישתם, וזאת מתוך ראייה של "למידה כדרך חיים" (LIFELONG LEARNING) ותוך מתן מענה אישי לצרכים, ליעדים ולפערי הידע של העובדים.

חשוב שיחידת הלמידה המשרדית תטמיע בתרבות הארגונית של המשרד את ההבנה כי הלמידה והאחריות לכשירותו המקצועית של העובד היא בעיקר של העובד, ועליו להשקיע בלמידה על מנת לבצע את תפקידו בצורה הטובה ביותר ולהישאר רלוונטי בארגון.

המודלים המומלצים היום בעולם כוללים חלוקה של תהליכי הלמידה **לשלושה תהליכים מקבילים:** תהליכי חובה, תהליכים שהמנהל בוחר עם או עבור העובד שלו, ותהליכים שהעובד בוחר בעצמו.

נושא הלמידה והכשירות המקצועית צריכים להיות חלק מתהליכי ההערכה השנתיים ומשיבות העבודה השוטפות שבין עובד למנהלו.

מדיניות הלמידה בחזרה לשגרה

מפתחים למידה להצלחה

סקרים שבוצעו בתחום הראו **שלמנהל ישיר** ולהמלצותיו בתחום הלמידה יש את ההשפעה הגדולה ביותר על העובד והכוח המניע החזק ביותר לגרום לעובד ללמוד משהו חדש.

לאור העובדה שהלמידה כיום מחולקת למנות קטנות, ועל מנת לקדם ולממש תרבות ארגונית תומכת למידה שבמסגרתו מתקיים גם דיאלוג למידה בין המנהל לעובד, החלטנו לאפשר **כפילוט עד לסוף שנת 2020**, למידה של עובדים **במקום העבודה**, **גם במהלך שעות העבודה** כדלקמן:

- המשרד רשאי לאשר לעובד/ת בתיאום עם אגף הלמידה במשרד והממונה הישיר של העובד/ת - **עד 2 שעות שבועיות** לצורך למידה.
- האישור יינתן בכפוף לקיומו של דיאלוג בין הממונה הישיר לעובד והמתייחס לצרכי הלמידה של העובד.
- במסגרת זאת, רשאי המשרד לאשר גם לימודים במסגרות **לא פורמליות** כגון לומדות, קורסים מקוונים\ קפסולות למידה, MOOCS, וובינרים, מפגשי למידה מקוונים בארץ ובחו"ל ועוד.
- באחריות הממונה הישיר לוודא כי תהליך הלמידה אכן התקיים.

לקראת תחילת שנת 2021 נקיים **הערכה מחודשת** של מדיניות זו, בהתאם למשובים שנקבל מהמשרדים, מהעובדים, ומיחידות הלמידה הארגונית בשירות המדינה.

2. לימודים במוסדות להשכלה גבוהה

לאור העובדה שכל/רוב הלמידה הפרונטלית הפכה במוסדות להשכלה גבוהה **ללמידה מקוונת**, חלקה בקורסים מקוונים וסינכרוניים² בהם **קיימת חובת נוכחות של העובד בשיעור**, וחלקה בקורסים בהם מאפשרת האוניברסיטה צפייה בשיעורים מוקלטים, להלן המדיניות בנושא זה:

- המשרד רשאי לאשר שעות היעדרות בשבוע לעובד, אשר אושרו לו על ידי המשרד לימודים אקדמיים וזאת גם לצורך ההשתתפות בלימודים מקוונים, **סינכרוניים** בלבד, בכפוף למסגרת השעות וכפי שנקבע בהוראות התקש"יר (עד 8.5 שעות שבועיות).
- אישור הלימודים יהיה בכפוף להמצאת אישור מהמוסד הלימודי על מתכונת ושעות הלימוד.
- העובד יוכל לבצע את הלמידה הסינכרונית **במקום העבודה** או בביתו וזאת בכפוף לאישור הממונה הישיר.
- כל שאר הוראות התקש"יר המתייחסות לנושא לימודים אקדמיים (פרק משנה 51.37) ובכלל זה לנושא **מענקי השתלמות** לצורך הלימודים, יעמדו בעינם.

² **למידה סינכרונית** - פירושה למידה מקוונת (און-ליין), כאשר הלומדים והמרצה נמצאים מרוחקים זה מזה, וכלים לשיח קולי ותצוגת וידאו מאפשרים את התקשורת ביניהם - כאילו הם יושבים יחד.
למידה א-סינכרונית - פירושה לימוד מרחוק, כאשר האינטראקציה העיקרית הינה בין הלומד לבין חומרי הלמידה, הלומד יכול ללמוד באופן עצמאי בכל זמן שירצה ללא תלות במרצה.

מדיניות הלמידה בחזרה לשגרה מפתחים למידה להצלחה

תשומת לבכם לכך כי אישורים למימון והשתתפות בלימודים אקדמיים על חשבון זמן עבודה, יינתנו במְשֻׁרָה וזאת בין היתר בהתאם לקריטריונים הבאים (שאינם מצטברים):

- ✓ לימודים אקדמיים לתארים מתקדמים, לעובדים, יאושרו רק במידה וקיים קשר ישיר והדוק בין תחום הלימודים לליבת העיסוק של העובד או המשרד בו הוא עובד. ראו להלן בקישור: <https://www.gov.il/BlobFolder/policy/education4-2016/he/education4-2016.pdf>
- ✓ הלימודים האקדמיים יהוו תוספת משמעותית לכישורי העובד בתפקידו הנוכחי בלבד.
- ✓ במקרים מיוחדים בהם מיועד העובד להשתבץ בתפקיד בתחום אחר בו נדרש ידע אקדמי בתחום השונה מתפקידו הנוכחי.
- ✓ תינתן עדיפות בלימודים אקדמיים לעובדים מצטיינים ולאלו המדורגים מבין 15% העליונים בהערכות ביצועי העובד השנתיות.
- ✓ ככלל, לא יאושרו לימודים לתואר ראשון לשנת הלימודים תשפ"א, אלא בהתאם לקריטריונים שיוגדרו מראש על ידי אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית בשירות המדינה ויועברו אליכם בהמשך.

3. לימודים בקורסי הכשרה לתפקיד

- א. המשרד רשאי לאשר לעובדים היעדרות בשכר, לצורך השתתפות בפעולות הדרכה המיועדות להכשרה לתפקיד והמתקיימות בלימודים מקוונים, סינכרוניים, בשיעור של עד 8.5 שעות בשבוע.
- ב. אישור הלימודים יינתן (במידה ולא מדובר בקורס פנימי מוסדי), בכפוף בהמצאת אישור מהמוסד הלימודי על מתכונת הלימודים הסינכרונית.
- ג. העובד יוכל לבצע את הלמידה הסינכרונית במקום העבודה או בביתו ובזאת בכפוף לאישור הממונה הישיר שלו.
- ד. המשרד רשאי להמשיך ולאשר לעובדים במסגרת זו, מענקי השתלמות לצורך לימודים אלו ובהתאם להוראות התקש"ר בנושא זה.
- ה. בטופס אישור הלימודים שיינתן לעובד, יש לציין, כי אין באישור הלימודים הסינכרוניים משום הכרה בלימודים אלו לצרכי גמול השתלמות.

במידה ותשולב במסגרת הלימודים האמורים לעיל למידה פרונטלית ולמידה סינכרונית, רשאי המשרד לאשר את שניהם וזאת במסגרת מגבלת השעות האמורה לעיל (עד 8.5 שעות שבועיות לשתי מסגרות הלימוד גם יחד).

במידה ותתאפשר חזרה ללימודים פרונטליים מלאים ורגילים, הן במסגרת המוסדות להשכלה גבוהה והן במסגרת פעולות ההדרכה האחרות - המדיניות הקודמת, ביחס להיעדרות בשכר לצורך לימודים, תחזור למסגרת הקודמת כפי שהיא נקבעה בהוראות התקש"ר.

מדיניות הלמידה בחזרה לשגרה

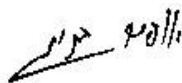
מפתחים למידה להצלחה

לתשומת לבכם,

1. הוראות חוזר זה אינן חלות על עובד בהסדר, כמשמעות מונח זה בהסכם הקיבוצי מיום 1.5.2020 בין מדינת ישראל ומעסיקים אחרים לבין ההסתדרות הכללית החדשה (להלן – ההסכם הקיבוצי). עובד בהסדר יהיה זכאי לתשלום מיוחד כאמור בסעיף 7 להסכם הקיבוצי, גם בגין ימים בהם למד, אך לא למעלה מזה. למען הסר ספק, גם אם אושרו לעובד בהסדר ימי לימודים בשכר, עובר ליום 1.5.2020, הוא לא יהא זכאי לתשלום שכר מלא בגין אותם ימים בתקופת היותו עובד בהסדר, אלא לתשלום מיוחד בלבד.
2. בהוראות חוזר זה אין ללמד, כי הלימודים והקורסים הנזכרים בחוזר זה מוכרים או יוכרו לצרכי גמול השתלמות בכלל ובפרט, אין בהוראות האמורות, כדי ללמד, כי לימודים מקוונים סינכרוניים או אי – סינכרוניים, יוכרו לצרכי גמול השתלמות כאמור.

אנו עומדים לרשותכם בכל שאלה או הבהרה בנושאים אלו.

בברכה



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר למידה ורווחה ארגונית

העתק:

פרופ' דניאל הרשקוביץ, נציב שירות המדינה
 מר אבי חליבה, מנהל אגף בכיר למשרדי הממשלה ויחידות הסמך, נש"מ
 גב אתי גבאי, סגנית בכירה לממונה על השכר, משרד האוצר
 גב' חמוטל בן דור, סגנית הממונה על השכר, משרד האוצר.
 הסמנכ"ל לים הבכירים למנהל ומשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך
 המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים
 הנהלת נציבות שירות המדינה
 גב' ענבר סבאג שפייזמן, סגנית מנהל אגף בכיר למידה ארגונית בשירות המדינה, נש"מ