



כ"ו בחשוון תשע"ז
27/11/2016

חוזר מס' הד - 16 (32)

אל: הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

הנדון: דו"ח ביצוע שנתי בתחום הלמידה וההשכלה לשנת 2016

כמידי שנה, ובהתאם להנחיותינו בשנים הקודמות, נבקשכם להעביר אלינו גם השנה, את הדו"ח השנתי הכולל נתונים על פעולות הלמידה, ההדרכה וההשכלה שבוצעו במשרדכם/יחידתכם **בשנת העבודה 2016**.

את דו"ח הביצוע יש למלא על גבי הגיליון האלקטרוני שדוגמתו האחידה והמחייבת מצ"ב.

פורמט דו"ח הביצוע שרצ"ב יהווה בשלב זה (עד למעבר לשימוש במודול ההדרכה (LMS) ב"מרכבה") כפורמט דיווח מחייב גם בשנים הבאות.

גיליון אלקטרוני זה ניתן ל"הורדה" גם מאתר האינטרנט של אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה. הגיליון נמצא באתר לצד חוזר זה.

תשומת לבכם לכך, שחלק מהשדות בגיליונות "נעולים" ואין אפשרות למלא בהם נתונים. את הנתונים יש למלא רק במקומות המיועדים לכך.

תשומת ליבכם גם לכך, שקיימים בגיליונות שדות המוגדרים "נומריים" ושדות המוגדרים "אלפאבתיים" וכי אין אפשרות להזין נתונים נומריים בשדות אלפאבתיים, ולהיפך.

א. הערכת אפקטיביות של למידה והדרכה

בהנחיותינו לגיבוש תכנית העבודה לשנת 2016 בתחום הלמידה וההדרכה ביקשנו אתכם להעריך במסגרת תכנית העבודה השנתית את פעולות ההדרכה והלמידה המבוצעות על ידכם וזאת בהתאם למתודולוגיה ולכלים שהעברנו אליכם ובהתאם לרמות הערכה השונות כפי שפירטנו בחוזרנו בחוזרנו הד-15 (14) מיום 14 ביוני 2015 כדלקמן:

הערות	היקף הפעילות למידה	רמת הערכה
	לא פחות מ- 80% מכלל פעילויות ההדרכה	רמה 1 – תגובה, שביעות רצון
פעילויות הקשורות לרכישת ידע, מיומנויות טכנולוגיות, קורסי הכשרה והסמכה	לא פחות מ- 50% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו	רמה 2 – למידה
פעילויות הקשורות לרכישת מיומנויות ושילוב מיומנויות, הכשרות אשר ניתן לראות את הלמידה רק בשטח ו/או לאחר זמן וקורסי ליבה חדשים.	לא פחות מ- 20% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו	רמה 3 – יישום
פעילויות עם עלות גבוהה, פעילויות מורכבות, פעילויות במיקוד ארגוני. ניתן להיעזר בקובץ האקסל המצורף לערכה להערכת אפקטיביות של הדרכה.	לפחות פעולת הדרכה אחת מכלל פעולות יחידת ההדרכה	רמה 4 – תוצאות וכדאיות

נבקשכם לפרט על-גבי הספח שרצ"ב את פעילותכם בתחום זה בשנת 2016.



ב. סיווג אפיון פעולות ההדרכה

לאור שאלות שעלו בשנים קודמות והמתייחסות לסיווגם של פעולות ההדרכה לאפיונים השונים נבקש להבהיר כי במסגרת הטבלה המרכזת המופיעה **בגיליון 1**, יש **לשייך** את נתוני פעולות ההדרכה השנתיים הנתונים ל- **4 אפיונים מרכזיים**:

1. רכישת השכלה פורמלית/לימודים אקדמיים.
2. הכשרה לליבת העיסוק של העובד או של המשרד.
3. פעולות העשרה ורווחה.
4. פיתוח הדרכה.

לדוגמא, באפיונים 2-5, 7-9 ו- 11-12, יש לציין **אך ורק** פעולות הדרכה שהם מכוונות להכשרה לליבת העיסוק של המשרד או לליבת העיסוק של העובד.

אם לדוגמא, ארגנתם **השתלמויות קצרות מועד** (אפיון מספר 9) **שאינה** מכוונת לליבת העיסוק של העובד/משרד, יש לסכמה באפיון אחר דוגמת **פעולות להעשרה ורווחה** (אפיון מספר 6). להלן טבלת עזר כיצד יש לסווג ולשייך את פעולות ההדרכה במסגרת גיליון מספר 1.

האפיון המרכזי	האפיון בטבלה מספר 1 ומספרו בטבלה
רכישת השכלה פורמלית/לימודים אקדמיים.	רכישת השכלה פורמלית (אפיון 1 א-ח).
הכשרה לליבת העיסוק של העובד או של המשרד.	קורסי הכשרה (אפיון 2).
	קורסים במסגרת מסלולי הקידום של נש"מ (אפיון 3).
	קורסים למנהלים ולעתודה הניהולית (אפיון 4).
	קורסים מקצועיים בתחום עיסוקם של העובדים (אפיון 5).
	מחשוב ומערכות מידע (אפיון 7) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
	לימודי שפות (אפיון 8) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
	השתלמויות קצרות מועד (אפיון 9) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
	פעולות ייחודיות בתחומים שהוגדרו על ידי נש"מ (אפיון 11).
	השתלמויות בחו"ל (אפיון 12) - רק אלו שהם הכשרה לליבת העיסוק. מה שלא בתחום "ההכשרה" יש לשבץ באפיונים אחרים (העשרה ורווחה וכד').
פעולות העשרה ורווחה	פעולות העשרה ורווחה (אפיון 6).
	פעולות פנים משרדיות לגיבוש העובדים (כנסים משרדיים להדרכה, רווחה וגיבוש חברתי) (אפיון 10).
	קורסי העשרה, קורסים לגמול השתלמויות וכד' גם אם הם שייכים ע"פ סיווגם ואפיונם לאפיונים אחרים דוגמת השתלמויות קצרות מועד.
פיתוח הדרכה	פיתוח הדרכה, ביצוע סקרים לצרכי הדרכה והערכת ההדרכה (אפיון 13).
	רכישת שירותי יעוץ ועזרים לפיתוח ההדרכה (אפיון 14).

ג. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה ובלמידה

כאמור לעיל, בשנה זו, כמו בשנה שעברה, מתווסף לדו"ח הכללי, גיליון המסכם את נתוני ההשקעה של המשרד בתחומי ההדרכה, ההשכלה והלמידה (טבלה מספר 5).

נתונים אלה ישמשו אותנו לצורך הערכת היקף ההשקעה של המשרד/יחידת הסמך בנושא ההדרכה והלמידה של העובדים. היקף ההשקעה מהווה למעשה מדד המשקף את נכונותם של ארגונים להשקיע משאבים כספיים רבים בהדרכה ובלמידה.

חשוב להדגיש בנושא זה כי עיקר ההשקעה של הארגון בהדרכה נובעת מהנכונות של המעסיקים לאפשר לעובדים ללמוד על חשבון **שעות העבודה** ועל חשבון **תקציב המשרד**, דבר שהוא בעל **משמעות כספית גבוהה ביותר**.

עובדה משמעותית זו, חשוב שתועבר לידיעת העובדים שלעיתים מתייחסים **לשעות העבודה** המאושרות להם כהיעדרות בשכר **לצורך לימודים**, כדבר שהוא מובן מאליו.

נתוני ההשקעה בהדרכה ובלמידה במשרד יבחנו **כאחוז מסך כל תקציב שכר העבודה במשרד**.

הדו"ח בנוי כך שהוא מאפשר השוואה בין המשרדים השונים, תוך נטרול משתנים של גודל המשרד והיקף תקציב המשרד. מדד זה **הוא פרמטר מקובל בספרות העולמית** העוסקת בתחום ההדרכה והלמידה, ומאפשר לכל משרד לבחון את מצב ההשקעה שלו בהדרכה ובלמידה ביחס למשרדים אחרים ולארגונים אחרים בארץ ובעולם.

לאור זאת, ובכדי להעריך את **העלות האמיתית** והכוללת שהארגון משקיע בהדרכה יילקחו בחשבון שלושה פרמטרים (**הפרמטרים 1-2 שלהלן מחושבים אוטומטית בגיליון**):

1. **עלות הרכישות** של פעילויות הדרכה ומענקי ההשתלמות שהוענקו לעובדים.
2. **עלותם** של ימי ההיעדרות בשכר שמאושרים לעובדים **לצורך הדרכה ולמידה**.
3. **עלות תפעול יחידת ההדרכה** (שכר העבודה של עובדי היחידה).

בדו"ח זה אתם נדרשים, כמו בעבר, לאסוף נתונים לגבי פעילות ההדרכה, ולהשלים את התמונה בעזרת נתונים **שמתקבלים מחשבות המשרד**.

הדו"ח יאפשר לכם להציג להנהלת הארגון נתונים על פעילות ההדרכה ביחס לסך כל הפעילות הארגונית ולא רק **כפעילות העומדת בפני עצמה**.

*** פעולות הדרכה לגיבוש חברתי -** על מנת למנוע הטיות בלתי רצויות, ולאור המשאבים הגדולים יחסית המושקעים על-ידי המשרדים **בפעולות מסוג זה**, הן מבחינת מספר המשתתפים (דבר שיש לו השפעה רבה על **עלויות ימי העבודה** של המשתתפים בפעולות אלו), והן מבחינת **עלויות רכישת השירותים** בתחום זה, יציג הדו"ח פרמטר זה **בשני אופנים (אשר יחושבו אוטומטית בגיליון)**:

1. העלות הכוללת של **ההשקעה בהדרכה** כאחוז מסה"כ **תקציב שכר העבודה במשרד**.
2. עלות ההשקעה בהדרכה כאחוז מסך-כל תקציב שכר העבודה במשרד, **ללא ההשתלמויות לגיבוש**.

באופן דומה יחושבו שני נתונים אלו ביחס שבין **ימי העבודה שהושקעו בהדרכה** לבין **סה"כ ביצוע ימי העבודה במשרד**.

שימו לב, לצורך מילוי גיליון זה בדו"ח (טבלה מספר 5) עליכם להזין **ארבעה נתונים** בלבד (המסומנים ברקע וורוד), כל שאר הנתונים **מעודכנים אוטומטית** מהטבלאות אשר הוזנו על ידיכם בגיליונות הקודמים.

ג. הנחיות נוספות

יש למלא את **כל חמשת הגיליונות** בחוברת העבודה על פי המאפיינים המצוינים בכל גיליון.

לתשומת ליבכם, כל הוצאה נוספת בתחום ההדרכה **שלא הוגדר לה** מאפיין ספציפי בגיליון מספר 1 "דו"ח פעולות הדרכה כללי", בכלל זה **רכישת ציוד ועזרים בתחום ההדרכה**, יש לציין **באפיון מספר 15 בגיליון מספר 1**.

משימות תשתיות ופיתוח הדרכה יש לציין בגיליון מספר 4.

תשומת ליבכם לכך שסיכומי דו"ח משנה בטבלה 4 אמורים לבוא לידי ביטוי מסכם בסעיף 13 בטבלה מספר 1 תוך, תרגום מספר השעות שבטבלה מספר 4, לימי הדרכה בסעיף 13 בטבלה מספר 1.

לאור כל האמור לעיל, אבקשכם להיערך מבעוד מועד להצגת נתוני ביצועי ההדרכה של משרדכם/יחידת הסמך בפורמט זה, כולל באמצעות איסוף נתונים שוטף במהלך כל שנת העבודה, סיכומם והצגתם ע"ג הטבלאות שרצ"ב.

הנתונים של כל המשרדים/יחידות הסמך יסוכמו ויעובדו על-ידינו, ויפורסמו למשרדים בחוברת נפרדת.

כמו כן, יסייעו נתונים אלו לעבודת המטה המרכזית הנערכת בנושא ההדרכה והלמידה בשירות המדינה, בהתאמת מערכת ההדרכה בשירות המדינה למתווה הרפורמה בניהול המשאב האנושי בשירות המדינה, בגיבוש תכניות הדרכה רוחביות, בהצגת דרישות תקציב מול אגף התקציבים ובנושאים הקשורים לקידום עובדי ומנהלי יחידות ההדרכה.

יש למלא את הנתונים ישירות על-גבי הגיליון האלקטרוני בהתאם למוסבר במסמך שרצ"ב. לאחר מילוי הגיליון האלקטרוני ושמירתו כקובץ אקסל (*.xls), בשם "ביצוע 2016 – משרד דוגמה" (נא להשלים בשם הקובץ את שם המשרד במקום המילה "דוגמה"), נא לשלחו אלינו, לגב' ענת עמרם, בדואר אלקטרוני שכתובתו: anatam@civil-service.gov.il.

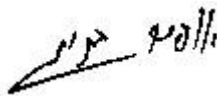
מצ"ב לנוחיותכם מסמך הכולל הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע. את דו"ח הביצוע יש להעביר אלינו לא יאוחר מתאריך 28.2.2017.

אני מאחל לכם עבודה מקצועית ופורייה.

נשמח לעמוד לרשותכם בכל סיוע מקצועי שיידרש.

תודה על שיתוף הפעולה !

בברכה,



אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה השכלה ורווחה

העתק:

מר משה דיין - נציב שירות המדינה

סגני המנהלים הכלליים הבכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים

חברי ההנהלה והממונים בנציבות שירות המדינה



כ"ו בחשוון תשע"ז
27/11/2016

**הסברים והנחיות למילוי דו"ח הביצוע השנתי
בתחום הלמידה, ההדרכה וההשכלה לשנת 2016**

1. יש ל"הוריד" את הקובץ לכוון הקשיח במחשב האישי ולשמרו בשם: "ביצוע 2016 – משרד דוגמה" (נא להשלים בשם הקובץ את שם המשרד במקום המילה "דוגמה").
2. את הנתונים יש למלא ישירות ע"ג הגיליון האלקטרוני בשדות "האפורים" בלבד. כל שאר השדות נעולים בפני הוספה או עריכה, ולא ניתן לשנותם. סיכומי הביניים לכל אפיון והסיכום הכללי נעשים באופן אוטומטי, ואין צורך לחשב אותם.
3. דו"ח הביצוע כולל השנה **חמישה דוחות משנה** :

- א. דו"ח ביצוע פעולות הדרכה לפי סעיפי משנה לשנת 2016.
- ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2016.
- ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2016.
- ד. דו"ח השקעה בתשתיות למידה ובפיתוח הדרכה לשנת 2016.
- ה. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה, השכלה ולמידה לשנת 2016.

להלן הסבר מפורט לגבי כל אחד מהדוחות:

א. דו"ח ביצוע פעולות הדרכה לפי סעיפי משנה לשנת 2016

- 1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כלל פעולות ההדרכה שבוצעו על-ידי המשרד, כולל פעולות הדרכה מוסדיות ולא מוסדיות, מענקי השתלמות ופעולות שבוצעו לשם פיתוח הדרכה.
- 2) בטבלה מוגדרים 15 אפיוני הדרכה שונים (רכישת השכלה פורמלית, קורסי הכשרה, קורסים במסגרת מסלולי קידום של נש"מ וכד'), ובחלקם אף מפורטים אפיוני משנה (לדוגמא: ברכישת השכלה פורמלית מוגדרים אפיוני המשנה: לימודים לתואר ראשון, לימודים לתואר שני וכד').
- 3) בכל אפיון/אפיון משנה, יש למלא את חמשת הנתונים המספריים המבוקשים (מספר המשתתפים, מספר ימי ההדרכה, מספר ימי הדרכה מצטברים, עלות בש"ח מתקציב הדרכה ועלות בש"ח מתקציב אחר).
- 4) בכל אפיון/אפיון משנה יש ראשית, לרכז את המידע על פעולות ההדרכה במסמך עזר (כפי שיוצג בדוגמא בהמשך), ולהציגו על פי המבוקש בעמודות ובשורות הטבלה.
- 5) הערות מילוליות ניתן להוסיף רק בסוף הדו"ח בשדה "הערות".



6) לא ניתן להוסיף עמודות או שורות בטבלה.

7) בשורה 15 – "שונות" יש לכלול את הנתונים של כל האפיונים הנותרים שלא הוגדרו בשורות האחרות באותו אפיון משנה. פעולה זו יש לבצע בכל מקום בו מוגדר ה"אפיון משנה" כ – "שונות".

להלן דוגמא למילוי דו"ח זה המתייחסת לאפיון מספר 4 ("קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית") ולאפיון משנה 3 בסעיף זה ("הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים"):

נניח כי המשרד קיים מספר פעולות הדרכה בנושא זה, יש לרכז תחילה נתונים אלו במסמך עזר כמתואר להלן:

טבלת עזר לריכוז הנתונים לפני העברתם לגיליון האקסל - דוגמא

מועדי ס	שם הקורס	מספר המשתתפים	מספר מפגשים יומיים	עלות מתקציב ההדרכה	עלות מתקציב אחר
חודשים ינואר-יולי 2016	פיתוח מנהלים	30	35	100,000 ₪	
חודשים פברואר-יוני 2016	עתודה ניהולית	25	24	80,000 ₪	
חודשים אוגוסט – דצמ' 2016	ניהול בכיר למנהלות	23	18		43,000 ₪
סה"כ תקציב:				180,000 ₪	43,000 ₪

לאחר מכן יש לערוך את החישובים המתבקשים הבאים כדלקמן:

שם הקורס	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	ימי הדרכה מצטברים
פיתוח מנהלים	30	35	1,050 ימים
			(35 ימי הדרכה * 30 משתתפים = 1,050 ימי הדרכה מצטברים)
עתודה ניהולית	25	24	600 ימים
ניהול בכיר למנהלות	23	18	414 ימים
סה"כ:	78	77	2,064

ולחציגם בטבלה הראשונה כך :

4. קורסים למנהלים ולעתודה ניהולית						
מסד'	תחומי לימוד	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	תכנית למדיניות חברתית ולמינהל, סגל ב' בשיתוף אלכ"א					
2	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הבכיר (מנכ"לים, סמנכ"לים, מנהלי אגפים)	30	35	1,050	100,000	
3	הכשרה ניהולית למנהלים בדרג הביניים	25	24	600	80,000	
4	קורסי ניהול בכיר של נש"מ					
5	פיתוח עתודה ניהולית לנשים	23	18	414		43,000
אחר (נא לפרט):						
9						
10						
11						
12	שונות:					
סה"כ		78	77	2,064	180,000 ₪	43,000 ₪

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה הראשונה

ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2016

- בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כל פעולות ההדרכה **המוסדיות** שבוצעו על ידי המשרד, קרי, אשר תוכננו ואורגנו על ידי יחידת ההדרכה המשרדית. **את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ו"לגזור" מנתוני הטבלה הראשונה.**
- יש תחילה לבחון לאילו מבין האפיונים הקיימים בטבלה זו יש לשייך את נתוני הפעילות והאם מדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית והעשרה".
- יש לציין **בפירוט** בטבלה את נושאי פעולות ההדרכה שבוצעו על ידי המשרד בתחום זה.
- אם נתייחס **לדוגמא הקודמת**, שהוצגה לעיל, הרי שמדובר בפעולות הדרכה מסוג "הכשרה" או "השתלמות" (תלוי במהות ההכשרה ובאפיוני המשתתפים).
- אם נניח שהגדרנו את הפעילות בדוגמא זו כ"הכשרה" ושהקורסים הראשון והשני (פיתוח מנהלים ועתודה ניהולית) **אורגנו על ידי המשרד** ואילו השלישי (ניהול בכיר למנהלות) בוצע על ידי **גוף הדרכה חיצוני** והמשרד **רק מימן** את שכר הלימוד ואת ימי ההיעדרות לצורך השתתפותם של העובדים בקורס, הרי שיש לכלול בטבלה זו את הנתונים המתייחסים לשני הקורסים הראשונים בלבד, כדלקמן:

ב. דו"ח פעולות הדרכה מוסדיות (שבאחריות המשרד) לשנת 2016

פעולות מוסדיות בתחום "ההכשרה"						
מסד'	הנושא	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	פיתוח מנהלים	30	35	1,050	100,000	
2	עתודה ניהולית	25	24	600	80,000	
3						

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה השניה

ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2016

- (1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כל מענקי ההשתלמות שניתנו על ידי המשרד, קרי, מענקי שכר לימוד וימי היעדרות בשכר לצורך לימודים אשר ניתנו לעובדים. גם את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה.
- (2) יש תחילה לבחון לאילו מבין האפיונים הקיימים בטבלה זו יש לשייך את נתוני הפעילות והאם מדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", "השתלמות" או "השכלה כללית והעשרה".
- (3) יש לציין **בפירוט** בטבלה את **נושאי** מענקי ההשתלמות שניתנו לעובדים על ידי המשרד בכל תחום.
- (4) אם נתייחס **לדוגמא הקודמת**, שהוצגה לעיל, ונניח כאמור שהמדובר בפעולת הדרכה מסוג "הכשרה", הרי שיש להציג בטבלה זו גם את נתוני קורס "ניהול בכיר למנהלות" כדלקמן:

ג. דו"ח מענקי השתלמות לשנת 2016

מענקי השתלמות בתחום "הכשרה"						
מסד'	הנושא	מספר משתתפים	מספר ימי הדרכה	סה"כ ימי הדרכה מצטברים	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	ניהול בכיר למנהלות	23	18	414		43,000
2						
3						
4						
5						

- (5) בטבלה זו יש לציין את **כל הנושאים** בהם ניתנו לעובדים מענקי השתלמות ואת **סיכום** מספר המשתתפים, ימי ההדרכה, ימי ההדרכה המצטברים והעלויות בש"ח מתקציב ההדרכה ומתקציבים אחרים **בכל נושא**. מיותר לציין כי בטבלה זו אמורים להופיע כל הנתונים אשר הוצגו **בטבלה הראשונה**, באפיון מספר 1 – "רכישת השכלה פורמלית".

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה השלישית

ד. דו"ח השקעה בתשתיות למידה ובפיתוח הדרכה לשנת 2016

- (1) בטבלה זו יש לפרט את **כל המידע** לגבי כל שעות ההשקעה והתקציבים בתחום תשתיות למידה ובפיתוח ההדרכה. גם את הנתונים לטבלה זו יש להפריד ולגזור מנתוני הטבלה הראשונה ובעיקר מאפיון מספר 13 בטבלה הראשונה "פיתוח הדרכה, ביצוע סקרים לצרכי הדרכה והערכת ההדרכה".
- (2) בטבלה יש לפרט את הנושאים בהם עסקה יחידת ההדרכה בפיתוח הדרכה, לתאר את הפעילות שבוצעה ולציין את מספר השעות והתקציבים שהושקעו בתחום זה. יש לציין פעילות של פיתוח הדרכה אף אם פעילויות אלו **לא** היו כרוכות בהוצאה תקציבית.

(3) תשומת ליבכם לכך שסיכומי דו"ח המשנה בטבלה זו אמורים לבוא לידי ביטוי מסכם בסעיף 13 בטבלה מספר 1, וזאת תוך תרגום **מספר השעות** שבטבלה זו, **לימי הדרכה** בסעיף 13 בטבלה מספר 1.

(4) להלן דוגמא להצגת הנתונים בטבלה זו:

ד. דו"ח השקעה בתשתיות למידה ופיתוח הדרכה לשנת 2016

מסד'	הנושא	תיאור הפעילות שבוצעה	שעות ההשקעה בפיתוח	עלות בש"ח מתקציב הדרכה	עלות בש"ח מתקציב אחר
1	פיתוח לומדה לעובדי המשרד לעובדים חדשים	בדיקת צרכים, השתתפות בוועדה בנושא, הגדרת צרכים למפתחי הלומדה	250	0	10,000
2					
3					

באותה הדרך יש להשלים ולסכם את כל האפיונים המופיעים בטבלה הרביעית

ה. דו"ח השקעת המשרד בהדרכה, השכלה ולמידה לשנת 2016

(1) בטבלה זו נצברים הנתונים מגיליונות קודמים, וסיכומיהם **בצירוף** ארבעת הנתונים המפורטים להלן (**אותם יש להזין ידנית**) אמורים להציג **באחוזים** את **היחס** שבין השקעת המשרד/יחידת הסמך בהדרכה, השכלה ולמידה בשנת 2016 לבין סך כל עלות שכר העבודה במשרד.

(2) בארבע הטבלאות בגיליון זה, יש להזין **ארבעה נתונים** בלבד (המסומנים ברקע **וורוד**), כל שאר הנתונים מעודכנים אוטומטית:

- **סה"כ ביצוע ימי עבודה במשרד בשנת 2016** - משמע, סיכום **כמותי** של כל ימי עבודה שביצעו **כל העובדים** במשרד במהלך שנת 2016.

סה"כ ביצוע ימי עבודה במשרד בשנת 2016

- **עלות ממוצעת של יום עבודה במשרד בשנת 2016** - משמע, התוצאה החשבונית של **חילוק** כל שכר העבודה ששולם לכל עובדים במשרד בשנת 2016, **במספר ימי העבודה בשנת 2016** ואת התוצאה המתקבלת מחילוק זה יש לחלק במספר העובדים במשרד.

עלות ממוצעת של יום עבודה במשרד

- **סה"כ עלות יחידת ההדרכה לשנת 2016** - משמע, עלויות **שכר עובדי היחידה** וכן **עלות המשאבים** (הדפסות, הפקת תעודות וכד') אותם הקצה המשרד לצורך עבודת יחידת ההדרכה. במידה והיחידה מטפלת בנושאים

נוספים (רווחה, איכות ומצוינות וכד') יש לציין את **העלות היחסית** המושקעת בנושאי הדרכה והשכלה מתוך סך כל עלות יחידת ההדרכה.

עלות יחידת ההדרכה לשנת 2016 (שכר עבודה וכד')

- **סה"כ עלות שכר עבודה במשרד לשנת 2016** – משמע, סיכום חשבונאי של כל המשכורות אשר שולמו לכל עובדי המשרד בשנת 2016.

סה"כ עלות שכר עבודה במשרד לשנת 2016

את הנתונים המבוקשים ניתן לקבל בחשבות של כל משרד.

הנתון הסופי המתקבל - "סך כל עלות ההשקעה בהדרכה, כאחוז מסה"כ מעלות תקציב שכר העבודה במשרד" – ישמש **כמדד השוואתי - בין משרדי** בתחום ההדרכה, ההשכלה והלמידה בשירות המדינה.

במידה והנכם מתקשים במילוי הטבלאות מומלץ להסתייע **באנשי יחידת המיכון** במשרדכם. כמו כן ניתן לפנות לח"מ, בשאלות והבהרות הנוגעות לדו"ח זה.



אל
הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

הנדון: דו"ח ביצוע בנושא הערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה שנת 2016

בהנחייתנו לגיבוש תכנית העבודה לשנת 2016 בתחום הלמידה וההדרכה ביקשנו אתכם להעריך במסגרת תכנית העבודה השנתית את פעולות ההדרכה והלמידה המבוצעות על ידכם וזאת בהתאם למתודולוגיה ולכלים שהעברנו אליכם ובהתאם לרמות הערכה השונות כפי שפירטנו בחוזרנו הד-15 (14) מיום 14 ביוני 2015.

בשנה זו, מעבר לפיתוח הערכה, הכלים, המצגות והלומדה שפיתחנו בנושא זה גם נתנו אפשרות לממונים על ההדרכה להיעזר **בשירותי ייעוץ** אישיים להטמעת נושא הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בתוכנית העבודה השנתית של המשרד/הארגון.

במטרה **לגבש תובנות** מתהליך הטמעת הנושא במשרדים בשנת 2016 ומהשימוש במתודולוגיה ובכלים שפיתחנו והעברנו לשימושכם, נבקש לקבל מכם מידע על הטמעת הנושא במשרדכם/ארגונכם וזאת על מנת לבחון האם נדרשות התאמות נוספות ליישום המתודולוגיה והכלים להערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בשירות המדינה.

אנא מלאו בפירוט את הדו"ח שרצ"ב.

במידה והמקום המיועד לתשובות לשאלות המפורטות בנספח שרצ"ב אינו מספיק לצורך מתן המענה, אנא הרחיבו את התייחסותכם וצרפו את ההתייחסות ע"ג עמודים נוספים.

בתודה מראש על שיתוף הפעולה.

בברכה

אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה



אל
אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה
באמצעות מייל: anatam@csc.gov.il

דו"ח ביצוע בנושא הערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה שנת 2016

אנא השיבו על השאלות הבאות:

1. האם עשיתם שימוש בשנת 2016 במתודולוגיה ובכלים להערכת אפקטיביות של למידה והדרכה ?

☐ כן. ☐ לא.

אם בחרתם בתשובה "לא" אנא פרטו את הסיבות לכך:

אם בחרתם בתשובה "כן" אנא פרטו באלו כלים השתמשתם:

2. האם השתמשתם במסגרת הערכת האפקטיביות גם בגיליון האקסל המיועד לסייע בהערכת הרמות

ה - 5 - 10 ? ☐ כן. ☐ לא.

אם בחרתם בתשובה "לא" אנא פרטו את הסיבות לכך:

אם בחרתם בתשובה "כן" אנא ציינו האם נתקלתם בקשיים בשימוש בגיליון האקסל ומה הייתם ממליצים לשפר בנושא זה:

3. האם עשיתם שימוש במצגת למנהלים שהועברה על ידנו לשימושכם ? ☐ כן. ☐ לא.

אם בחרתם בתשובה "לא" אנא פרטו את הסיבות לכך:

אם בחרתם בתשובה "כן" אנא ציינו האם היא אכן משיגה את מטרותיה ? האם יש צורך לשפר אותה וכיצד ?

4. האם נדרש לכם ייעוץ מקצועי אישי להטמעת נושא הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בתכניות

העבודה השנתית ובישומה ? ☐ כן. ☐ לא.



מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

5. האם קיבלתם ייעוץ מקצועי בתחום זה במהלך שנת 2016 ? ☐ כן. ☐ לא.

במידה וקיבלתם ייעוץ, אנא פרטו האם סייע הייעוץ שקיבלתם לשלב את נושא הערכת האפקטיביות של ההדרכה והלמידה בתוכנית העבודה השנתית של המשרד/ארגון ? כמו כן אנא ציינו נושאים/תחומים שלדעתכם ניתן לשפרם בייעוץ שנתי?

6. אנא פרטו תובנות שעלו מיישום המתודולוגיה להערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה במשרד/ארגון:

7. אנא פרטו תובנות המתייחסות לתוצאות הערכה אותה ביצעתם:

8. להלן פירוט פעולות הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה שביצענו במשרד/יחידת הסמך במסגרת תכנית העבודה לשנת 2016.

רמת הערכה	היקף הפעילות שנדרשה למדידה בשנת 2016	אחוז פעולות ההדרכה שהוערכו מכלל פעולות ההדרכה הרלוונטיות	פירוט פעולות ההדרכה שהוערכו (1)	הסיבות לאי עמידה ביעדי המדידה (2)
רמה 1 – רמה תגובה, שביעות רצון	לא פחות מ- 80% מכלל פעילויות ההדרכה			
רמה 2 – רמה למידה	לא פחות מ- 50% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו			
רמה 3 – רמה יישום	לא פחות מ- 20% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו			
רמה 4 – רמה תוצאות וכדאיות	לפחות פעולת הדרכה אחת מכלל פעולות יחידת ההדרכה			

(1) נא לפרט אלו פעולות הדרכה ולמידה הוערכו. לדוגמא: א. השתלמות בנושא מתן שירות לציבור. ב. קורס פיתוח מנהלים.

(2) לדוגמא: א. שיתוף פעולה חלקי של המשתתפים/מנהלים. ב. צורך בסיוע בהטמעת המתודולוגיה להערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה.

שם הממונה על ההדרכה	המשרד	חתימה



אל
הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

הנדון: תכנית להערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה בתוכנית העבודה לשנת 2017
סימוכין: חוזרנו בנושא תכנית עבודה בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2017 הד-16 (17) מיום
13/6/2016

בהנחיותינו לגיבוש תכנית העבודה לשנת 2017 בתחום הלמידה וההדרכה, ביקשנו אתכם לתכנן פעולות **להערכת אפקטיביות הלמידה וההדרכה** במסגרת תכנית העבודה השנתית, וזאת בהתאם למתודולוגיה ולכלים שהעברנו אליכם ובהתאם לרמות הערכה השונות כפי שפירטנו בחוזרנו הד-15 (14) מיום 14 ביוני 2015.

כידוע לכם, **בשנה זו**, מעבר לערכה, הכלים, המצגות והלומדה שפיתחנו בנושא זה גם נתנו אפשרות לממונים על ההדרכה להיעזר **בשירותי ייעוץ** אישיים להטמעת נושא הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה בתוכנית העבודה השנתית של המשרד/הארגון.

כמו כן, כפי שהודענו לכם, הגענו להבנה עם אגף התקציבים במשרד האוצר, כי משרד/יחידת סמך/בית חולים ממשלתי אשר יגיש אלינו תכנית עבודה שנתית בתחום ההדרכה והלמידה לשנת 2017, **העומדת בסטנדרטים** שקבענו בחוזרנו מיום 13/6/2016 (כולל לעניין תחומי השקעת התקציב וביצוע פעולות להערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה), **לא יופחת** תקציב ההדרכה שלו בשנת 2017.

לאור האמור לעיל, נבקשכם לצרף לתוכנית העבודה השנתית המועברת אלינו גם את המסמכים הבאים:

1. **דו"ח הביצוע** בנושא הערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה **לשנת 2016**.
 2. המסמך שרצ"ב המתייחס **לתוכנית להערכת אפקטיביות הדרכה ולמידה בשנת 2017**.
- ללא צירוף שני מסמכים אלו, **לא נוכל** לצערנו להתייחס לבקשות המשרדים לביטול ההפחתה הצפויה בתקציבי ההדרכה לשנת 2017.
- במידה והמקום המיועד לתשובות לשאלות המפורטות בנספח שרצ"ב אינו מספיק לצורך מתן המענה, אנא הרחיבו את התייחסותכם וצרפו את ההתייחסות ע"ג עמודים נוספים.
- בתודה מראש על שיתוף הפעולה.

בברכה

אופיר בניהו

מנהל אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

העתק: מר משה דיין – נציב שירות המדינה
מר רון צור – ראש מטה יישום הרפורמה בניהול ההון האנושי בשירות המדינה.
סמנכ"לים בכירים למינהל ולמשאבי אנוש במשרדי הממשלה וביחידות הסמך.
המנהלים האדמיניסטרטיביים בבתי החולים הממשלתיים.



אל
אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה
באמצעות מייל: anatam@csc.gov.il

תכנית להערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה בתוכנית העבודה לשנת 2017

אנא השיבו על השאלות הבאות:

1. האם במסגרת בחינת צרכי ההדרכה והלמידה לשנת 2017, קיימתם גם פגישות מקצועיות עם מנהלי היחידות/אגפים/הנהלת המשרד וגיבשתם יחדיו מדדים להערכת אפקטיביות של הדרכה ולמידה אותם תבחנו במהלך יישום תכנית העבודה לשנת 2017?

☐ כן. ☐ לא.

אם בחרתם בתשובה "לא" אנא פרטו את הסיבות לכך:

אם בחרתם בתשובה "כן" אנא פרטו האם המפגשים אכן סייעו לגיבוש המדדים וכיצד:

2. האם נעזרתם בגיליון האקסל המיועד לסייע בהערכת רמות 4 ו-5 בגיבוש מדדי הבחינה להערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה? ☐ כן. ☐ לא.

אם בחרתם בתשובה "לא" אנא פרטו את הסיבות לכך:

3. האם עשיתם שימוש במצגת למנהלים שהועברה על ידנו לשימושכם? ☐ כן. ☐ לא.

אם בחרתם בתשובה "לא" אנא פרטו את הסיבות לכך:

אם בחרתם בתשובה "כן" אנא ציינו האם היא אכן משיגה את מטרותיה? האם יש צורך לשפר אותה וכיצד?



4. להלן פירוט פעולות הערכת אפקטיביות ההדרכה והלמידה שאנו מתכננים לבצע במשרד/יחידת הסמך במסגרת תכנית העבודה לשנת 2017.

רמת הערכה	היקף הפעילות שנדרשת למדידה בשנת 2017	אחוז פעולות ההדרכה שיוערכו בשנת 2017 מכלל פעולות ההדרכה הרלוונטיות	פירוט פעולות ההדרכה אותם אנו מתכננים להעריך במסגרת תכנית העבודה לשנת 2017 (1)	הערות
רמה 1 – תגובה, שביעות רצון	לא פחות מ- 80% מכלל פעילויות ההדרכה			
רמה 2 – למידה	לא פחות מ- 50% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו			
רמה 3 – יישום	לא פחות מ- 20% מכלל פעילויות ההדרכה הרלוונטיות לרמה זו			
רמה 4 – תוצאות וכדאיות	לפחות <u>פעולת הדרכה אחת</u> מכלל פעולות יחידת ההדרכה			

(1) נא לפרט אלו פעולות הדרכה ולמידה יוערכו. לדוגמא: א. השתלמות בנושא מתן שירות לציבור. ב. קורס פיתוח מנהלים.

שם הממונה על ההדרכה	המשרד	חתימה

מדינת ישראל
נציבות שירות המדינה
אגף בכיר הדרכה, השכלה ורווחה

