



משטרת ישראל אגף ההדרכה



-בלמ"ס-

נוהל זה הותר לעיון על פי חוק חופש המידע

			אגף ההדרכה
מספר: 01.01.01	תת-פרק: כללי	פרק: מחלקת תכנון הדרכה	
שם: איתור פוטנציאל וגיבוש כתב כמויות			תאריך פרסום: 23/05/2022
			תאריך תחילה: 23/05/2022
			תאריך ביטול:
			נוסח: 1

תוכן העניינים

1. הגדרות
2. כללי
3. הבסיס החוקי
4. מטרת הנוהל
5. התנעת התהליך
6. תכנון ועיבוד הכשרות יסוד ודרג
7. תכנון הכשרות מקצועיות למול איתור פוטנציאל
8. תכנון ועיבוד נתוני שמירת כשירות
9. מפגש התנעה לגיבוש כתב כמויות שנתי
10. כתב כמויות ראשון
11. כתב כמויות סופי

נספח א' - תרשים זרימה

1. הגדרות

- א. "אגף מקצועי" – כל אגף לרבות מינהלים שבראשם עומד תנ"ץ.
- ב. "דף מקצוע" – רשימת הדרישות והתנאים להסמכה למקצוע ולשמירת הכשירות.
- ג. "הסכם הזיכיון" – הסכם אשר נחתם בין ממשלת ישראל, בשם מדינת ישראל, על ידי החשב הכללי לתכנון, הקמה, תפעול ותחזוקה, מתן שירותי הדרכה ומימון של מרכז ההדרכה לבין הזכייין ביום 16.02.2011, ולרבות כל כרכיו ונספחיו, וכפי שיתוקן מעת לעת.
- ד. "הערכת הדרכה" – בחינת עדכניות תכני ההכשרה, איכותם ואופן העברתם לצורך השיפור באיכות ההדרכה.
- ה. "זכיון ההדרכה" – גוף ניהול ההדרכה שמעוגן בהסכם הזיכיון (פוליסטי בע"מ או כל גוף אחר שיבוא במקומו).
- ו. "כתב כמויות" – היקף סוגי ההכשרות, "סד"כ נדרש להכשרה ומספר מחזוריים הנדרשים לשילוב בתכנית ההדרכה.
- ז. "כתב כמויות סופי" – כלל ההכשרות הנדרשות למשטרת ישראל, לאחר תעדוף המוגש לזכיון ההדרכה ולמד"ר מג"ב ב 1 לספטמבר, לתכנון שנת ההדרכה הבאה. כתב הכמויות הסופי, מכיל עמודה נוספת של עלות ההכשרות.
- ח. "כתב כמויות ראשון" – כלל ההכשרות הנדרשות למשטרת ישראל, לפני תעדוף המוגש לזכיון ההדרכה ולמד"ר מג"ב ב 1 ליוני, לתכנון שנת ההדרכה העוקבת.
- ט. "מחלקת המטה" – מחלקה האחראית על הקשר בין משטרת ישראל לזכיון ההדרכה.
- י. "מסמך הערכת סביבה להדרכה" – מסמך מתכלל של דירקטיבת השר והמפק"ל, מדיניות ר' אה"ד ומסמך הערכת סביבה של הארגון, לקראת שנת העבודה העוקבת.
- יא. "מפגש התנעה" – מפגש לגיבוש תכנית ההדרכה השנתית בהובלת רמ"ח תכנון הדרכה עם צוות האגף המקצועי, להתנעת תהליך איתור הצרכים לכתב הכמויות השנתי.
- יב. "משולש התכנון" – פורום הכולל את הגורמים: אג"ת/רמ"ח תכנון, אמ"ש/רמ"ח תכנון ופיתוח אמ"ש, אה"ד/רמ"ח תכנון הדרכה (או נציגים מטעמם). הפורום משקף את התכנית הארגונית לשנת העבודה ומסכם את תהליכי התכנון הארגוניים בבניין הכוח.
- יג. "קוד הכשרה" – מספר קטלוגי חד ערכי, הנבחר על פי סדר כרונולוגי ומשוך לתיק היסוד.
- יד. "תהליך איתור פוטנציאל לגיבוש כתב כמויות" – תהליך איתור ואיסוף נתונים לצורך גיבוש כתב הכמויות. מציין פער בין המצוי לרצוי וקובע דרכי פעולה לצמצום הפער בתחום תכנון ההדרכה.
- טו. "תיק יסוד" – תיק המכיל נתוני יסוד הרלוונטיים לתכנון ההכשרה והנוגעים, בין השאר, לאוכלוסיית היעד (החניכים), סגל, תכנים וסביבת ההדרכה. התיק מפרט את דרישות התפקיד שימלא בוגר ההכשרה, הרציונאל, רצף ההכשרה, המטרות, שיטות הדרכה ותכנית לימודים מפורטת.
- טז. "תכנית הדרכה שנתית" – תכנית שנתית הכוללת את מועדי כלל פעילויות ההדרכה – הקורסים, ההשתלמויות, אימוני היחידות ואף ימי עיון במשטרת ישראל. התכנית נועדה לתאם בין כלל הגורמים הרלוונטיים, לצורך ניצול מיטבי של אנשיהם (מתוך תורת ההדרכה והאימונים של משטרת ישראל). תכנית ההדרכה השנתית, פרוסה על פני שנה קלנדרית אחת, החל מה 01 לחודש ינואר ועד 31 בדצמבר, באותה שנה.

יז. "תכנית ההתעצמות הארגונית" – תכנית המגדירה את כיווני ההתפתחות הארגונית בהתאם להחלטות הדרג הפיקודי של מ"י. תכליתה לגבש את תמהיל ויעד הגיוס הצפוי במ"י.

2. כללי

- א. מדי שנה, החל מחודש ינואר, ראש מחלקת תכנון הדרכה ומי מטעמו יגבש את תכנית ההדרכה השנתית של משטרת ישראל, לשנה העוקבת.
- ב. תהליך איתור הפוטנציאל וגיבוש כתב כמויות הוא השלב הראשון בגיבוש תכנית ההדרכה ומהווה הבסיס לבניית תכנית ההדרכה של משטרת ישראל.
- ג. גיבוש תכנית ההדרכה הוא תהליך הנמשך על פני שנה. שלבי התהליך:
 - א. תכנון ועיבוד הכשרות יסוד ודרג – באחריות ראשי מחלקות התכנון, במשולש התכנון.
 - ב. תכנון ועיבוד הכשרות מקצועיות למול איתור צרכים – באחריות ראשי מחלקות תוה"ד ותכנון הדרכה.
 - ג. תכנון ועיבוד נתוני שמירת כשירות – באחריות רמ"ח תכנון הדרכה.
 - ד. תהליכים בנוהל זה יבוצעו בהתאם ללוחות הזמנים שנקבעו בהסכם הזיכיון עם זכיין הדרכה ובהתאם לסיכום השולחנות העגולים.
 - ה. רמ"ח מבצעים והדרכה מג"ב/מד"ר ב"ס החילי נדרש להתאים תהליכי עבודה פנימיים וייחודיים למג"ב בהתאמה לנוהל זה לגבי תכנית ההדרכה השנתית של הכשרות המתקיימות באחריות מג"ב.
 - ו. תרשים זרימה לתוכן נוהל זה- ראה נספח א'.

3. הבסיס החוקי (רלוונטי למכללה בלבד)

- א. הסכם הזיכיון מיום 16.02.2011.
- ב. הסכם פשרה מיום 04.05.2020.

4. מטרת הנוהל

הגדרת תהליך איתור פוטנציאל וגיבוש לכתב כמויות, למ"י, תוך קביעת תחומי אחריות וסמכות.

5. התנעת התהליך

- א. התנעת התהליך היא באחריות רמ"ח תכנון הדרכה, שבאגף ההדרכה של משטרת ישראל.
- ב. שלבי התהליך:
 - 1) הפצת מסמך הערכת סביבה שנתי לרמ"חים באגף ההדרכה ולקציני הדרכה אגפיים.
 - 2) פרסום מסמך התנעה לבניית תכנית ההדרכה השנתית, לא יאוחר מיום 01 לפברואר בכל שנה, לתכנון שנת העבודה העוקבת. המסמך יכלול את אלה:
 - א) הנחיות לאגפים המקצועיים לגיבוש כתב הכמויות, מבוסס דירקטיבות מסמך הערכת הסביבה, אותן יש להעביר לפני מועד מפגש התיאום בין מחלקת תכנון הדרכה וצוות האגף המקצועי (להלן בהגדרות: "מפגש התנעה").

ב) הנחיות לאגפים המקצועיים, לריכוז הנושאים לגביהם נדרש מענה הדרכתי חדש, לרבות הנימוק לבקשה, כמות השוטרים הנדרשים להכשרה ומידת הדחיפות לפיתוח (אם נדרש).

ג) דגשים למשולש התכנון, לניתוח צרכי ההתעצמות של משטרת ישראל לשנת העבודה העוקבת.

ד) בחינת תכנון מול ביצוע ההכשרות בשנה חולפת. נתונים אלו יועברו לבחינת האגף המקצועי טרם מועד מפגש התיאום.

ה) הפצה והנחייה מתודולוגית לתהליך ניהול איתור הצרכים.

ו) מפגשים עם נציג האגף מקצועי בין החודשים פברואר לאפריל.

ז) סיום וקביעת כתב כמויות כללי עד ה 1 למאי בכל שנה (לקראת העברת כתב כמויות ראשון לזכיין ההדרכה, ב 1 ליוני).

ח) כל סעיף אחר הנדרש, לפי שיקול דעתו של רמ"ח תכנון הדרכה או מי מטעמו.

3) לא יאוחר מה 1 לאפריל, יעביר זכיין ההדרכה סיכום והמלצות בנושא מיפוי צורכי ההדרכה, באמצעות מחלקת המטה.

4) ביצוע מפגשים עם נציגי האגפים המקצועיים, נציגים ממחלקות אגף ההדרכה ונציגי זכיין ההדרכה.

5) תהליך איתור וגיבוש הפוטנציאל, לתכנון תכנית ההדרכה, יהיה מבוסס על המרכיבים האלה:

א) תכנון ועיבוד הכשרות יסוד ודרג.

ב) תכנון ועיבוד הכשרות מקצועיות והכשרות לשמירת כשירות למול איתור פוטנציאל.

6. תכנון ועיבוד הכשרות יסוד ודרג

א. בידי משולש התכנון, הידע והאילוצים הארגוניים להתעצמות, הכוללת את כמות הגיוסים בשנת העבודה, תמהיל המתגייסים והיקפי השוטרים הנדרשים להכשרות שונות.

ב. יעד הגיוס לשנה עוקבת ייקבע בהתאם לתכנית ההתעצמות הארגונית, והוא באחריות משולש התכנון.

ג. תוצרי עבודת משולש התכנון יכללו את הנתונים, שלהלן:

1) יעד גיוס, היקף ותמהיל הגיוס.

2) סוגי הכשרות דרג (קצונה זוטר ובכירה).

3) הכשרות לנגדים מתקדמים והסבות.

7. תכנון ועיבוד הכשרות מקצועיות למול איתור פוטנציאל

מרכיב זה יבוצע על בסיס הנתונים האלה:

א. שינוי חקיקה ומשימות משטרת ישראל.

ב. מדיניות פיקוד משטרת ישראל.

- ג. דפי מקצוע ומסלולי ההכשרה לרבות נע"תים – אחריות האגף המקצועי מול מחלקת תכנון הדרכה.
- ד. הפקת לקחים משנים קודמות (תכנון מול ביצוע) – אחריות האגף המקצועי מול מחלקת תכנון הדרכה.
- ה. איתור צרכים (עיבוד ותעדוף פוטנציאל להכשרות) מול קציני הדרכה אגפיים.
- ו. סדרי עדיפויות בביצוע הכשרות, בהתאם לפערי הדרכה הקיימים ובהתאם רמת הכרחיותם – אחריות האגף המקצועי.

8. תכנון ועיבוד נתוני שמירת כשירות

- א. מיפוי צרכים של שמירת כשירות בהתאם לתפקידים ומקצועות של השוטרים.
- ב. ניתוח הנתונים, תיעדוף ובניית כתב הכמויות לשמירת כשירות.

9. מפגש התנעה לגיבוש כתב כמויות שנתי

הגופים נדרשים לבצע היערכות טרם מפגשי ההתנעה. להלן פירוט ההיערכות:

א. **היערכות האגף המקצועי** – צוות האגף המקצועי ייערך למפגש התנעה עם מחלקת תכנון הדרכה ויבצע את הפעולות שלהלן:

1) גיבוש כמויות נדרשות להכשרות המקצועיות השונות ושמירת הכשירות המקצועית. הכמויות יהיו מגובות בנתונים ממערכות המידע (כ"א, רמ"מ) ומלוות ברשימות שמיות לפוטנציאל לכל הכשרה.

2) לימוד נתוני תכנון מול ביצוע הכשרות בשנה חולפת, כפי שהועברו על ידי מחלקת תכנון ההדרכה והפקת לקחים לקראת קביעת תכנית ההדרכה לשנת העבודה העוקבת.

3) לימוד ממצאי הערכת ההדרכה והמלצות אגף ההדרכה, בכל הקשור להכשרות שבוצעו בשנת העבודה החולפת וגיבוש עמדה למידת השינוי/ עדכון נדרשים בהיבטי תכנים והיקפים.

4) הגדרת אבני דרך ובניית דרישה לכתב כמויות, למול פערים ובהתאם לסדר תעדוף אגפי.

ב. **היערכות רמ"ד תיאום וארגון הכשרות** – ייערך למפגש התיאום עם קציני אה"ד ויבצע את פעולות, שלהלן:

1) ניתוח תכנון וביצוע בשנת העבודה החולפת וגיבוש המלצות לעדכון/ שינויים בתכנים ו/או היקפי הכשרה לבחינה משותפת במפגש התיאום.

2) הכנת רשימת הכשרות שפותחו וטרם שולבו בתכנית ההדרכה לתיאום האגף המקצועי והמלצותיו לשילוב בתכנית ההדרכה.

3) הגדרת מסגרת תכנון הדרכתית לשנת העבודה.

10. כתב כמויות ראשון

- א. כתב הכמויות ישקף את כלל צורכי ההדרכה של משטרת ישראל לשנת העבודה העוקבת, ויהווה בסיס לתכנית ההדרכה השנתית.
- ב. כתב הכמויות יגובש החל מחודש פברואר. בחודש יוני יועבר לזכ"ן ההדרכה ומד"ר מג"ב.
- ג. כתב הכמויות לשנת ההדרכה יכלול את הנתונים האלה :
- 1) דרישת ההכשרות על ידי האגף המקצועי שאחראי עליהן.
 - 2) קוד הכשרה ושם הכשרה (בכתב הכמויות לא יהיו הכשרות אשר אין להן תיק יסוד או שתק היסוד לא תקף).
 - 3) כמות השוטרים הנדרשים להכשרה ומספר חניכים לכל מחזור ההכשרה.
 - 4) מספר מחזורי הכשרה הנדרשים לביצוע במהלך שנת העבודה.
 - 5) מעמד ההכשרה על פי שלושת מדרגים האלה :
 - א) הכרחי - 40% מסך הדרישה.
 - ב) חשוב - 40% מסך הדרישה.
 - ג) העשרה - 20% מסך הדרישה.
- ד. במקביל לכתב הכמויות, יועבר לזכ"ן ההדרכה מסמך אילוצים שירכז את כלל הגיוסים של משטרת ישראל ושוטרי חובה ורשימת אירועים של המכללה הלאומית לשוטרים ועוד.
- ה. כתב הכמויות הראשון יביא בחשבון את האילוצים המשאביים הנדרשים לשם מימושו כגון : כמות סגלים, כמות כיתות, מקומות לינה, תקציב ועוד.
- ו. כתב הכמויות יוצג לס' ר' אה"ד, יכלול תמחור שנתי משוער לכל מחזור הכשרה, ויעודכן במידת הצורך בהתאם להנחיות ס' ר' אה"ד.

11. כתב כמויות סופי

- א. מבנה כתב הכמויות הסופי יהיה זהה לכתב הכמויות הראשון.
- ב. ראש מדור ארגון ותיאום הכשרות, יעביר לזכ"ן ההדרכה עדכונים לכתב הכמויות, באמצעות ראש מחלקת המטה, עד ה 1 בספטמבר. ב 1 בספטמבר יועבר לזכ"ן כתב כמויות בתצורה הסופית, "כתב כמויות סופי". במקביל להעברת כתב הכמויות, יועבר מסמך משלים למסמך האילוצים, הכולל אילוצי זמן לימודים של גורמים חיצוניים (מכללות ואוניברסיטאות).
- ג. כתב הכמויות המעודכן, לאחר שיאושר על ידי ס' ר' אה"ד, יופץ לגורמים האלה : קציני הדרכה אגפיים ומחוזיים, רמ"ח תוה"ד, מד"ר מג"ב, מפקד המכללה הלאומית לשוטרים וראש מחלקת המטה, אשר באמצעותו כתב הכמויות יועבר לזכ"ן ההדרכה.
- ד. באחריות רמ"ד ארגון ותיאום הכשרות להזין את כתב הכמויות הסופי במערכת ERP המתממשקת עם מערכת ניהול ההדרכה של המכללה (ראשים) וזכ"ן ההדרכה.
- ה. המשך בניית תכנית ההדרכה, ראה נוהל 02.06.02 "תכנון גרף ההדרכה".
- ו. להלן טבלה מרכזת של לוחות הזמנים עד לגיבוש כתב כמויות סופי :

מועדים	מסמך	מוען ונמען
--------	------	------------

1 באפריל	מיפוי צרכי הדרכה	זכיין ההדרכה למחלקת המטה
1 ביוני	כתב כמויות ראשוני	מחלקת המטה לזכיין ההדרכה
1 בספטמבר	עדכונים לכתב כמויות	מחלקת המטה לזכיין ההדרכה
5 בספטמבר	כתב כמויות סופי	זכיין ההדרכה למחלקת המטה
1 באוקטובר	טיוטת תכנית ההדרכה	מחלקת המטה לזכיין ההדרכה
1 בנובמבר	עדכון טיוטת תכנית ההדרכה	זכיין ההדרכה למחלקת המטה
1 בדצמבר	הערות לטיוטת תכנית ההדרכה	מחלקת המטה לזכיין ההדרכה
10 בדצמבר	הפצת תכנית הדרכה שנתית סופית	מחלקת תכנון הדרכה לאגפים ולמחוזות

נספח א'

תרשים זרימה

