



מאי 2024

תיק יסוד להכשרה ראשונית לצוערים לשלטון המקומי





תוכן עניינים

4	דברי פתיחה.....
5	דברי פתיחה.....
7	רקע.....
7	חזון התכנית.....
7	מטרות העל של התכנית:.....
8	ניתוח העיסוק של צוער בהשמה.....
8	ניתוח עיסוק – שימושים והשפעות.....
9	הזהויות והערכים שבבסיס תכנית הצוערים.....
12	מהות התפקיד.....
14	סביבת העבודה.....
16	מודל תכולת העבודה של הצוער בהשמה.....
18	ממשקי העבודה ושותפי התפקיד.....
19	כישורים ומיומנויות.....
22	ההכשרה הראשונית - מתודולוגיה.....
22	מטרות ההכשרה הראשונית.....
22	הנחות יסוד בפיתוח ההכשרה הראשונית.....
23	עקרונות ההכשרה.....
26	צירי תשתית לפיתוח ההכשרה.....
28	מבנה ההכשרה.....
32	שיטות הלימוד.....
32	יחמה ועידוד פרואקטיביות.....
33	הפרקטיקום.....
33	מטרות הפרקטיקום.....
33	מאפייני הפרקטיקום.....
34	שתי אפשרויות מוצעות לביצוע הפרקטיקום.....



35	היבטים מנהליים של הפרקטיקום (בכל אחת מהאפשרויות)
37	מדידת אפקטיביות
37	רמות המדידה
40	דוגמאות לשאלות לשאלונים ולסקרים
42	הערכה מעצבת
43	עץ ההערכה
43	ניהול ההכשרה
43	מסגרת הלמידה
44	צוות ההכשרה



דברי פתיחה

"אי אפשר ללמד אדם דבר, ניתן רק לעזור לו לגלות זאת בעצמו" (גלילאו גליליי, אסטרונום), חוברת הכשרה זו באה להניח את הקווים הכללים להכשרת צוערים דור 2.0 במטרה לייצר בסיס לשיח ושפה משותפת לצוערים רגע לפני כניסתכם לעבודה בשלטון המקומי, החוברת נגזרת מעשייה רבת שנים וניסיון רב של משתתפים רבים שלקחו חלק בכתיבה ודיוק התכנים והכל במטרה לתת כמה שיותר כלים ומידע לכניסה חלקה לעשייה משמעותית ברשויות, ההכשרה הבסיסית מאפשרת לכם המשתתפים להתנסות בכלים ובעשייה מצד אחד והרחבת אופקים ולמידה תיאורטית מצד שני במטרה לאפשר לכם כניסה חלקה לעשייה ברשויות.

בהזדמנות זו אני רוצה להודות לכל מי היה שותף לחשיבה, לדיוק, לניסוח החוברת ובראשם סיון טראו רזנשטיין מנהלת תחום תכניות העתודה באגף.

עזאת חלבי

מנהל אגף עתודות בשלטון המקומי

דברי פתיחה

במהלך שנת 2021 יצא אגף עתודות לתהליך אסטרטגי ממוקד לבחינת מבנה ההפעלה של תכנית הצוערים.

התהליך לווה בוועדה ממשלתית במינוי מנכ"ל משרד הפנים, שהיו בה נציגים מהשלטון המקומי, משרד האוצר, משרד הפנים ונציגת הצוערים.

הוועדה פרסמה דו"ח ובו המלצות לשינוי התכנית בפברואר 2023.

לאור ההמלצות החליט אגף עתודות לצאת במודל חדש לתכנית – צוערים 2.0 אשר יצא לפועל במהלך שנת 2024.

כחלק מהמלצות הדו"ח הוחלט על שינוי ההכשרה בתכנית, ריכוזה ל- 6 חודשים רצופים, והפרדת ההכשרה מהאקדמיה.

מסמך זה הוא תולדה של הדו"ח ומטרתו לשרטט את הקווים המנחים להכשרה המחודשת לתכנית.

לטובת כתיבת המודל נעשו שיחת רקע ופגישות עם השותפים לתכנית:

- מנהלות ההכשרה שלומית יצחקי וגילי בר-עמוס.
- צוותי ההכשרה בעמותת ידידי עתידים ושותפויות רוטשילד – תום משה קינן, עדי גושן ועדי לייטמן.
- צוות מערך הליווי ורשת הבוגרים – מאיה גולן מנהלת הרשת, אימי שופן עין גדי, מיה בירמן, מעין בלור, מעין זוהר ועדי כהן.
- צוערים בהשמה, ונציגות הבוגרים.
- יועצים ארגוניים המלווים רשויות בתהליכי פיתוח ארגוני שמוביל משרד הפנים.

תודה למנהלת האגף הבכיר לפיתוח הון אנושי עיינה אדלר, ומנהל אגף עתודות עזאת חלבי על שנתנו לי האפשרות להוביל את המהלך הזה. בתקווה שהוא יהווה בסיס משמעותי להכשרת הצוערים במודל החדש – תכנית הצוערים 2.0.



כתיבת התיק לוותה על ידי אלונה מרק מנהלת מפעם השפלה שהקדישה
שעות רבות לנושא מתוך ההכרות רבת השנים עם התכנית.
תודה לענבר גת שחם ושירי אקסלרוד על פיצוח ופיתוח מבנה חדש להכשרה.

סיון טראו רוזנשטיין
מנהלת תחום עתודות

רקע

תכנית הצוערים לשלטון המקומי פועלת החל משנת 2011 בהכשרה, ומשנת 2014 בהשמה, בהובלת משרד הפנים, ובשותפות עם משרדי ממשלה נוספים ושותפויות אסטרטגיות מהחברה האזרחית.

התכנית הוקמה מתוקף החלטת ממשלה "עתודות לישראל" לפיתוח הון אנושי במגזר הציבורי, ומתוך מכלול המאמצים שעושה משרד הפנים לבניית עתודה ניהולית ולחיזוק ההון האנושי בזירת השלטון המקומי בישראל, בדגש על הרשויות בפריפריה הגיאוגרפית והחברתית של ישראל.

חזון התכנית

בניית ישראל כחברה ראויה המונהגת על ידי משרתי ציבור מוסריים, מקצועיים ואמיצים, הפועלים בממלכתיות ובאחריות בשליחות הציבור.

מטרות העל של התכנית:

- חיזוק השלטון המקומי בישראל באמצעות הכשרת צעירים מצטיינים ומחויבים, בעלי כישורים ותפיסות מחוללות שינוי אל מול אתגרי הליבה של השלטון המקומי.
- הכשרת עתודה ניהולית, מחוללת שינוי, לטובת צמצום פערים בין רשויות וחיזוק חוסנה החברתי-כלכלי של מדינת ישראל.

תכנית "צוערים לשלטון המקומי" משתלבת כחלק ממכלול מאמצים ומיקודים אסטרטגיים שמוביל משרד הפנים בקידום הרשויות ברחבי מדינת ישראל וחיזוק ההון האנושי במרחב השלטון המקומי, בדגש על הרשויות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית, וזאת על מנת לתת מענה למספר בעיות יסוד ברשויות אלו: איכות ההון האנושי, שיפור ההתנהלות הארגונית ברשויות, שיפור השירות לתושב במובנו הרחב של איכות חיים וצמצום פערים בחברה הישראלית.

ניתוח העיסוק של צוער בהשמה

ניתוח עיסוק – שימושים והשפעות

בכדי שההכשרה הראשונית תיתן מענה מתאים לקהל היעד הפוטנציאלי לגיוס והשתלבות בתכנית, לצרכי הרשויות המעודכנים ולצורך ביצירת אימפקט ברשויות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית במדינת ישראל, נדרש לאפיין ולנתח מחדש את העיסוק של הצוער בהשמה – בדגש על הפעולות ותחומי האחריות שלהם כיום, וזוהי מטרתו העיקרית של פרק זה.

ניתוח התפקיד ותמהיל העיסוקים נבנה לאחר תהליך שיטתי של עיבוד מידע נרחב אודות מטלות התפקיד ומיפוי סביבת התפקיד, קביעת מאפייני הידע, הכישורים והמיומנויות, היכולות ומאפייני העיסוק הנדרשים.

חלקם הוגדרו כתנאי סף לתחילת עבודה ובאמצעותם יוגדרו צרכי הכשרת הצוער בהשמה. מטרת ניתוח התפקיד בהקשר של פיתוח הדרכה היא לזהות את מצבי התפקוד השונים של בעל התפקיד ולתת להם מענה מיטבי בהכשרה.

מניתוח התפקיד נגזרים ומוגדרים גם יחסי הגומלין בין ממשקים ושותפים בתפקיד ברשות ומחוצה לה - יחסי גומלין שישפיעו לעיתים על הגדרות תפקיד נוספות, תהליכי עבודה ונהלים. בנוסף, נגזרים מניתוח התפקיד גם תהליכי ההערכה והמדידה השוטפים.

הזהויות והערכים שבבסיס תכנית הצוערים

תכנית הצוערים מושתתת על זהויות וערכים מרכזיים המהווים את המצפן האישי לאורו יגדיר ויבצע הצוער בהשמה את תפקידו.

הזהויות והערכים מגדירים גם את הציפייה של האחרים ממנו בסביבה בה הוא פועל.

לצוער בהשמה ארבע זהויות:



ממלכתיות: הצוער בהשמה יפעל, יתנהג ויתנהל בכל הווייתו בממלכתיות ותוך שמירה על כבוד האדם וחכיותו. יפעל מתוך כוונה לסייע בצמצום פערים חברתיים וכלכליים בין הרשויות השונות והאזרחים בישראל ובהתאם לעקרונות הבאים:

- שמירה על שלטון החוק תוך כיבוד החוק ויישומו כראוי.
- הקפדה על שיווין וצדק חברתי, וקידום הייצוג של מגוון האוכלוסיות בחברה הישראלית. ביצוע התפקיד ללא הפליה מטעמי מין, נטייה מינית, מגדר, מצב משפחתי, גיל, דתי לאום, השקפה, עדה, גזע, צבע, מוצא, מוגבלות גופנית, נפשית או שכלית, או כל מאפיין אחר שאינו נוגע לעניין ואינו מצדיק יחס שונה.



- ריסון הכח תוך הפעלה מידתית ומושכלת של הסמכויות שבתפקיד ורק למטרות שלשמן הוקנו.
- א-פוליטיות – ביצוע התפקיד במטרה לסייע לרשות להתמודד עם אתגרי הליבה שלה, תוך מתן שירות שווה לכל הקהילות המרכיבות את החברה הישראלית.

משרת ציבור: הצוער בהשמה מגיע לתפקידו מתוך תחושת עזה של שליחות והזדהות עם השירות הציבורי ומטרותיו. הוא יפעל תוך מתן חשיבות עליונה לאינטרס הציבורי ומתוך מוכוונות לאזרח ולטובת הכלל, תוך הקפדה על:

- תפיסה עצמית של משרת ציבור של כלל החברה הישראלית.
- קבלת החלטות המתחשבות בצרכי כלל התושבים, בעלי העסקים והספקים (לקוחות/בעלי עניין).
- חיזוק אמון הציבור בשלטון המקומי.

מקצועיות: בכל משימה מצופה מהצוער בהשמה לפעול במקצועיות להשגת המטרות שמקדמת הרשות ומקדם משרד הפנים. לצורך קידום והובלת הפרויקטים שבתחום מקצועיותו, הצוער בהשמה מבצע קישורים וחיבורים בין עולמות התוכן השונים, ופועל במרחב הרשותי בשיתופי פעולה ובדיאלוג, ברתימת עמיתים, ממונים ושותפים באקוסיסטם. עליו לקיים למידה עצמאית ולהמשיך ללמוד ולהתמקצע לכל אורך תקופת ההשמה ובהמשך במשך כל חייו המקצועיים.

מחולל שינויים: הצוער בהשמה פועל ביוזמה ובפרואקטיביות ומחולל שינויים ברי קיימא בתחום העיסוק שלו ומסייע בהובלת שינוי בתרבות הארגונית - בתשתיות ארגוניות, בתהליכי עבודה ובשגרות עבודה. הוא פועל תוך בניית אמון, יצירת שותפויות וזיהוי הזדמנויות, גם ללא סמכות פורמאלי לשינוי המציאות לטובת תושבי הרשות.



ערכים וכישורים

בהתאמה לזהויות אלו ניתן להגדיר את ערכי הצוער ואת סט הכישורים שנדרש ממנו על מנת לבצע את תפקידו בדרך מיטבית:

ממלכתיות	משרת ציבור	מקצוען	מחולל שינוי
יושרה ונאמנות	תחושת שליחות ומחויבות	שיתופיות ורשתיות	חוסן אישי
כבוד ואמינות	דוגמא אישית	שאיפה למצוינות	יוזמה ופרואקטיביות
ייצוגיות	צניעות וענווה	למידה עצמאית	מנהיגות והובלה
שיווין	אתיקה	מערכתיות	גמישות
הוגנות	תרומה לחברה ונתינה	יסודיות והעמקה	התמדה ונחישות
	אמפתיה	התפתחות ושיפור מתמיד	חדשנות ויצירתיות



מהות התפקיד

שותפות בחוללות של שינוי חיובי ובהמשך מסוגלות להובלת תהליכי שינוי בשלטון המקומי לטובת איכות השירות הניתן לתושבים, לבעלי העסקים ולספקים (לקוחות/בעלי עניין):

- חיזוק הרשות בתחומים מקצועיים, שהוגדרו במסגרת תפקיד הצוער, בהלימה לצרכי הרשות ולנושאים במיקוד מאמץ של משרד הפנים.
- לקיחת חלק בפיתוח תהליכים, שיטות עבודה, כלים וליווי הטמעתן כתשתיות ארגוניות בנושאים שבתחומי אחריותו המקצועית.
- עבודה מתוך תפיסה של קידום שיתופי פעולה ושותפויות והובלת פרויקטים ותהליכים.

שיטות העבודה של הצוער בהשמה

הצוער בהשמה נדרש לזהות צרכים ולהציף אותם להנהלת הרשות, להציע מענים ודרכי פעולה. ליזום חשיבה על הפתרון המותאם והמיטבי לרשות ולהיות אחראי במימוש ובהטמעתו. מצופה מהצוער בהשמה להציע לרשות תהליכים ומנגנוני ניהול ויישום חדשניים ומקצועיים ולהיות שותף בפיתוחם ובהטמעתם. צוער בהשמה נדרש למצות את המשאבים הקיימים ברשות והעומדים לרשותו בדרך מיטבית כדי לסייע להגשים את החזון הרשותי. על כן נדרש ממנו לחדד תהליכי עבודה שיטייבו את ממשקי הפעולה ואת שיתופי הפעולה בין גורמים שונים ולחזק תהליכי עבודה ארגוניים מובנים.

הובלת השינויים הארגוניים נעשית ע"י הממונה והנהלת הרשות, כאשר הצוער בהשמה הינו כוח משמעותי המסייע בהטמעת תהליכי העבודה החדשים, תשתיות ושגרות, כחלק מתהליך שינוי התרבות הארגונית.

ברשויות בהן פועל הצוער בהשמה, לא תמיד קיימת פניות לשינויים. במצבים כאלה מצופה מהצוער בהשמה להציף את הצורך, לזהות ולהציע מענים חדשניים וללוות את ההטמעה בדרכים הבאות:

- הרחבת השימוש במערכות תומכות
- בניית תהליכים וכלים לתכנון, ארגון, מעקב ובקרה
- קידום תהליכי איכות וניהול נתונים
- ניהול פרויקטים
- התנהלות בהתאם למנגנוני ניהול חדשניים ומקצועיים
- למידה מהניסיון של צוערים אחרים ברשת הצוערים



- התנהלות תוך כדי שיתופי פעולה הן עם עובדים אחרים ברשות והן עם גופים במגזרים אחרים
- פיתוח ממשקי העבודה בין השלטון מקומי לשלטון המרכזי

נושאי מיקוד ותחומי אחריות של הצוער בהשמה

הצוער בהשמה נדרש להיות שותף ובהמשך להוביל תהליכים ממוקדים בתחום אחריותו המקצועית, בהתייחס להתנהלות מיטבית - כפי שמגדיר משרד הפנים במצפן הארגוני ובהתאמה לרשות בה הוא פועל, באחד או יותר מהתחומים הבאים:

- פיתוח כלכלי – קידום איתנותה הפיננסית של הרשות המקומית על ידי הטמעת שיטות וכלים להגדלת הכנסות ולפיתוח כלכלי ברשות.
- דיגיטציה – קידום טרנספורמציה דיגיטלית במטרה לקדם את איכות השירות לתושבים, לבעלי העסקים ולספקים (לקוחות/בעלי עניין). זאת על ידי קידום תרבות של חדשנות דיגיטלית ברשות ברמה ארגונית ויישובית והטמעת מנגנונים וכלים דיגיטליים.
- תכנון אסטרטגי ופיתוח ארגוני - פיתוח, קידום והטמעת תהליכים אסטרטגיים, תשתיות ארגוניות, שגרות עבודה, תכנית עבודה שנתית ותהליכי מעקב ובקרה. באמצעות תהליכי עבודה מבוססי נתונים, נגישות מידע, ניהול הידע הארגוני ועוד.
- בינוי חברה וקהילה – הערכות לקראת שינויים ברשויות בתחומים אלו כתוצאה מתהליכי התפתחות חברתיים, דיור מואץ, מצבי חירום ועוד.



סביבת העבודה

מאפייני סביבת העבודה בה פועל הצוער בהשמה- אתגרים ומתחים מובנים

סביבת העבודה בה פועל הצוער מאופיינת במספר מתחים מובנים, מורכבויות ואתגרים משמעותיים. יחד עם זאת, כאשר בעל תפקיד מודע למתח המובנה ולאתגרים הקיימים בתפקידו ובסביבת העבודה, היכולת שלו להכיל מורכבות ולפתח חוסן גדלה ומפנה אותו לתפקוד איכותי. ישנם אף מצבים בהם מתחים מובנים אלו הופכים לחיוביים. מתח מובנה חיובי מאפשר לבעל התפקיד לקדם את שני קצוות "המתח" ולהתמודד עם האתגר. סביבת העבודה של צוער בהשמה מורכבת ממתחים רבים ואתגרים המאפיינים את השלטון המקומי בכלל ואת תפקידו המובחן של צוער בהשמה:

- הרשויות המקומיות בהן פועל הצוער בהשמה עסוקות באתגרים כלכליים-חברתיים, ולכן קיים קושי במימוש מהות הרשות המקומית במתן שירות מיטבי לתושב.
- ברשויות המתמודדות עם אתגרים חברתיים-כלכליים ייתכן קושי בהתנהלות ארגונית מיטבית, בניהול תהליכים, בצורך במחבורות ארגונית ובצורך בשירות פנים ארגוני. דבר המשפיע על היכולת לתת שירות מיטבי לתושבים, לבעלי עסקים ולספקים (לקוחות/בעלי עניין).
- השונות הקיימת בין הרשויות - בין הרשויות המקומיות בהן פועל הצוער בהשמה קיימת שונות רבה בגודלן ובמאפייניהן: המצב הסוציאקונומי של התושבים, מידת הפריפראליות, המגזר, פוטנציאל הפיתוח, מידת ההשתתפות בתכניות נוספות של המשרד ועוד. הצוער בהשמה נדרש לדעת להתאים את עבודתו למאפייני הרשות בה פועל, שאינם דומים למאפייני רשות אחרת. שונות זו משפיעה גם על מהות הנושאים שבאחריותו ועל שיטות העבודה שצריכות להיות מותאמות לרשות ולמאפייניה הייחודיים. בנוסף, ישנן רשויות ששונות בתפקוד קיימת גם בין היחידות השונות. ואת כל זאת לא ניתן לצפות מראש, אלא נדרשת גמישות והסתגלות מהירה לתנאי הסביבה.
- המתח שבין מהות תפקידו של הצוער והגדרת התפקיד שלו לבין האופן בו התפקיד יבוא לידי ביטוי בכל רשות - הכפיפות ותחומי האחריות של הצוער בהשמה משתנים בהתאם לגודל הרשות ולמאפייניה, לתפקיד הממונה, ולתפיסתו של המנהל הישיר את פוטנציאל הערך משילוב הצוער בהשמה בעבודת הרשות.



- עבודתו של הצוער בהשמה מאופיינת בשיתופי פעולה עם מגוון גדול של גורמים בתוך הרשות ומחוץ לה. חלק משמעותי מתפקידו של הצוער בהשמה הנו הנעת שותפי התפקיד שלו, לטובת יצירת שותפויות וחיבור למטרה אחת שהנה קידום הפרויקטים שבאחריותו.
- האתגר שבהנעת ממשקים מרובים ללא סמכות עם אחריות רבה לקידום המטרה - זירת השותפויות של הצוער בהשמה מורכבת לא רק בשל הגורמים הרבים איתם עליו לעבוד בשיתוף פעולה וברתימתם לשותפות למשימה (כמתואר בסעיף הקודם), אלא גם כיון שמתוקף השמתו כצוער הוא פועל בזירה בה אין לו סמכות פורמאלית. זאת תוך מתן שירות איכותי, מקצועי, אדיב אך אסרטיבי לעובדי הרשות והשותפים לעשייה, ולאנשים שונים בקהילה מהם הוא מקבל פניות רבות ומגוונות.
- עבודה בתנאי עמימות וחוסר ודאות. הסביבה בה אנחנו חיים מאופיינת בשינויים מרובים היוצרים עמימות וחוסר ודאות. הסביבה החיצונית ועולם העבודה כיום מאופיין בשינויים רבים שיש לדעת להתארגן לקראתם ובעקבותיהם. בנוסף, תפקיד הצוערים בהשמה ברשויות מקומיות הינו תפקיד הנבנה בהתאם לצרכי הרשות אך אינו תפקיד המובנה בעץ הארגוני הרשותי הגנרי. כמו כן, ישנם גורמים רבים היכולים להשפיע על אופי התפקיד – כתלות בצרכי הרשות, במנהל הישיר ברשות, בסביבה החיצונית. על כן הצוערים בהשמה נדרשים לחוסן, לגמישות והסתגלות וכן ליוזמה על מנת לקדם את משימותיו.
- המתח שבין הציפיות לבצע רק משימות ברות חשיבות רבה ומשמעותית ברשות ובין ביצוע משימות שוטפות - הצוער בהשמה מסייע בהובלת תהליכים המחוללים שינוי ברשות המקומית ונוגע בתחומים רבים ובפרויקטים מגוונים ברמת חשיבותם. נדרשת הבנה כי תכולת התפקיד נבנית בהדרגה.
- המתח שבין המקצועי לפוליטי – המתח שבין התמה המקצועית לבין התמה של הדרג הפוליטי. הצוער בהשמה, מתמקד בתחום מקצועי ומצופה ממנו להשתלב בפעילויות מקצועיות רלוונטיות ולסייע בקידומן, כמובן שמתוך מטרה לקדם את השירות לתושב. רשות מקומית הינה זירה פוליטית. הממונים המקצועיים כפופים גם ליוזמות פוליטיות ולעיתים גם לעמדות פוליטיות מנוגדות. העמדה הפוליטית מכתובה לעיתים את הכיוון המקצועי בו על הצוער בהשמה לפעול. יתר על כן, בהתחלף ראש רשות, ישתנו לעיתים גם הכיוונים המקצועיים הנדרשים. על כן מצופה מהצוער בהשמה לפעול בהתאם לערכים הבסיסיים של דמות הצוער, וליישם את מדיניות הרשות.

מודל תכולת העבודה של הצוער בהשמה

תפקידו של הצוער מאופיין בשותפות, ניהול וקידום פרויקטים. תוכן הפרויקט וההתמחות המקצועית שונים בין נושאי המיקוד השונים אך המודל ותכולת העבודה דומים. בכל תחום תוכן בו עוסק הצוער בהשמה נדרש ידע מקצועי ורקע אודות נושא המיקוד. הידע המקצועי יסייע לו בהבנה ובביצוע נכון ומתאם של הפעילות הממוקדת. את עבודת הצוער בהשמה מנחה תפיסה של עבודה מרובת שותפויות- מיפוי רשת הקשרים הרלוונטית לקידום משימותיו, תוך עבודה עם ממשקים תוך רשותיים וחוץ רשותיים רלוונטיים והתנהלות בסביבה המקצועית המתאימה.

מוצג כאן ניתוח מאקרו למודל העבודה:

עבודה בשיתוף פעולה בסביבה מרובת ממשקים



פירוט פרקטיקות העבודה למודל תכולת העבודה

תהליך העבודה המפורט מעלה הנו תהליך עבודה כללי המתאר תהליך הובלת פרויקט וניהולו וכולל בתוכו את המיומנויות הנדרשות. בפירוט הפרקטיקות לתהליך העבודה הכללי נכנסות פרקטיקות העבודה הייחודיות לשלטון המקומי ומייחדות את עבודתו של צוער בשלטון המקומי, תוך קידום מהות תפקידו ומטרותיו.

1. למידת הנושא

- הכרות עם תחום הפעילות הכללי ועם תחום הפרויקט המדויק
- מיפוי השותפים הרלוונטיים בתוך הרשות ומחוץ לה
- איסוף נתונים וניתוחם ביחד עם עוד שותפים ברשות
- ביצוע איתור צרכים ופערים, גם ביחס לאסטרטגיה של הרשות ולמצפן הארגוני
- תעדוף נושאים לטיפול בהתאם לדחיפות והחשיבות ברשות



2. בניית תוכנית פעולה

- גזירת משימות ולוחות זמנים לתכנון הפרויקט
- מיפוי, איתור וגיוס מקורות ומשאבי התקציב – תקציב רגיל/תב"ר/תקציב נוסף/משרדי ממשלה/גורם אחר (ובפרט - איתור, זיהוי ומענה על קולות קוראים הרלוונטיים לנושאים המטופלים במסגרת תוכנית העבודה)
- מיפוי הממשקים הפנימיים והחיצוניים השותפים לביצוע התוכנית - זיהוי מטרות
- משותפות, ביסוס יחסי אמון ופיתוח שפה משותפת
- מיפוי משאבים נדרשים נוספים ומציאת פתרונות להשיגם

3. יישום התוכנית

- איסוף נתונים רלוונטיים לביצוע
- איתור ספקים היכולים לתת מענה רלוונטי לקידום התוכנית
- כתיבת מכרז/ייעוץ לכתיבת מכרז
- כתיבת גאנט יישום וביצוע המציג את הפרויקט על כלל משימותיו ע"ג ציר הזמן
- ניהול ובקרה תקציבית
- ניהול ביצוע התוכנית בפועל מול הספקים ומול השותפים ברשות ומחוצה לה – הפעלת אנשים ומשאבים שונים לפי תוכנית העבודה
- בניית מנגנוני עבודה, שגרות, פורומים, וועדות מקצועיות ונהלים סדורים להבטחת המשך הפעילות בשוטף

4. הטמעה

- מיסוד פעילויות נדרשות למיצוב הפעילות שנעשית ולהשגת המטרות שהוגדרו
- יצירת שגרות שוטפות, מנגנונים וכלים ניהוליים שוטפים ליישום המטרות
- מניעה וטיפול בחסמים וצווארי בקבוק
- במידת הצורך - שיווק הפעולות שנעשו לתושבים ולשותפים הנוספים, והנגשת המידע לכל דורש
- אחריות על יצירת תשתית נתונים רשותית דיגיטלית, כתשתית תומכת לקבלת החלטות ופיתוח מדיניות מבוססת נתונים בהמשך
- עדכון אחראים וממונים, תחזוקת ערוצי תקשורת רצופה בין כל הגורמים

5. מעקב ובקרה

- איסוף וניהול מידע, ידע ונתונים באופן שוטף המאפשר קבלת והתאמת ההחלטות לנתונים המתקבלים לצורך הטמעה שוטפת של התוכנית



- מעקב ובקרה אחר החלטות המתקבלות על ידי גורמים שונים ברשות העלולים להיות רלוונטיים ולהשפיע על התקדמות הפרויקט
- דיווח לבעלי עניין

ממשקי העבודה ושותפי התפקיד

יצירת שיתופי פעולה ושותפויות עם גורמים בתוך הרשות המקומית ומחוצה לה, הם חלק משמעותי ממהות התפקיד ומתפיסת העבודה לכלל תהליכי העבודה של הצוער בהשמה. עליו לזהות שותפים רלוונטיים, לייצר שיתופי פעולה תוך שהוא בוחן מהם היתרונות עבור כל שותף ולהפוך אותם לשותפויות אמת. שיתופי הפעולה הם בשתי זירות מרכזיות: בתוך הרשות ומחוץ לה. על מנת לפעול היטב להלן מיפוי קבוצות השותפים עליהם יש לתת את הדעת בכל פעילות ברשות:

ממשקים פנימיים נפוצים



ממשקים חיצוניים נפוצים



כישורים ומיומנויות

עולם העבודה המשתנה, יחד עם הצרכים והאתגרים המאפיינים את העבודה בשלטון המקומי, מלמדים על צורך במספר כישורים ומיומנויות ייחודיות אשר יסייעו לצוער בהשמה להצליח בתפקידו.

חלק מהכישורים הינם כישורים קריטיים לתפקיד הצוער (תנאי סף) וצריכים להיבחן בשלב הגיוס לתכנית. ההכשרה הראשונית לתפקיד הצוער בהשמה (חצי שנה) תמשיך, תפתח ותעמיק את הכישורים הקריטיים ואת מיומנויות היסוד ותתמקד בהוספת תשתית של כישורים ומיומנויות הנדרשים לחיזוק זהויות הצוער וגם לתהליך הקליטה וההתבססות בשנה הראשונה להשמה. הכישורים יועמקו ויוטמעו עוד יותר במהלך שנות ההשמה, במסגרת ליווי ההמשך והפיתוח המקצועי.



כישורים להתמודדות מיטבית עם האתגרים הייחודיים של צוער בהשמה במיקוד השנה הראשונה לתפקיד:

עיתוי רכישת הכישורים			פירוט	שם	אשכול כישורים
בהכשרת ההמשך	בהכשרה ראשונית	תנאי סף בגיוס			
	X	X	הזדהות עם דמות משרת הציבור, שלטון החוק, וחיזוק אמון הציבור בשירות הציבורי	ממלכתיות ומשרת ציבור	ערכים וכישורי מוטיבציה
X	X	X	היכולת להתמודד עם אתגרים ותנאים קשים, מורכבויות ומצבי אי וודאות בצורה אפקטיבית	חוסן אישי ויכולת הסתגלות	
	X	X	היכולת לפעול וליזום, לזהות הזדמנויות ולקדם רעיונות ופתרונות באופן עצמאי. יכולת להוביל אנשים ותהליכים בתנאי אי וודאות ובמשאבים מוגבלים	הנעה, יוזמה ופרואקטיביות	
X	X		היכולת להוביל תהליכים מתוך תפיסה חיובית ומקדמת	גישה חיובית ובונה	
X	X	X	היכולת לפעול בשיתופי פעולה ובדיאלוג, לרתום עמיתים, ממונים, ושותפים באקוסיסטם. היכולת ליצור שותפויות לשם השגת מטרות משותפות	עבודת צוות ושיתוף פעולה	כישורים בינאישיים
	X		היכולת להוביל תהליכים ואנשים לא מתוקף ההיררכיה או סמכות פורמאלית, אלא מתוך השפעה ושיתוף פעולה	הנעה ללא סמכות וטיפול בהתנגדויות	
	X	X	היכולת לפעול בגמישות ובהתמדה במצבים משתנים ובשינויים תכופים בתמונה הארגונית	גמישות והתמדה	ניהול משימות
X	X		בעל יכולת זיהוי צרכים והוצאה מהכוח אל הפועל	הובלה, שיפור והטמעת	



עיתוי רכישת הכישורים			פירוט	שם	אשכול כישורים
בהכשרת ההמשך	בהכשרה ראשונית	תנאי סף בגיוס			
			ברמת ביצוע גבוהה לשינוי המציאות	תהליכים ופרקטיקות	כישורי ביצוע
X	X		היכולת להכיר ולהבין את השלטון המקומי על מרכבותו ולבצע קישורים וחיבורים לטובת השגת המשימות המקצועיות בתפקידו	ראיה מערכתית ורב מימדית	

מערך הכישורים הנוספים שיוצג להלן הנו מערך כישורים רחב יותר הנדרש לצוער במהלך שנות ההשמה ותפקודו בכלל. יש להקפיד ולפתח כישורים אלו בקרב הצוערים בהשמה ולאורך כל שנות הקריירה שלהם.

כישורים נדרשים נוספים

פירוט	שם	אשכול כישורים
היכולת לבסס קשר מקדם ומפרה בין גורמים שונים בארגון ומחוצה לו, לטובת קידום מטרות משותף	תקשורת בין אישית	כישורים בינאישיים
היכולת לקדם אינטרסים בצורה ברורה אך מכבדת, תוך ניהול תקשורת פתוחה וישירה והצבת גבולות ברורים	אסרטיביות	
מסוגלות ומיומנויות למידה עצמאית, היכולת ללמוד מידע חדש, לתרגם לפרקטיקות, להפיק לקחים ולהשתפר	למידת עצמית ומתמדת	למידה לאורך החיים
מוטיבציה להצטיין בביצוע המשימות, מתוך ראיית התמונה הרחבה ועל ידי יסודיות, יצירתיות וירידה לפרטים	שאיפה למצויינות	
היכולת לקבוע סדר עדיפויות לביצוען של משימות, תוך התחשבות במגבלות של המשאבים הנמצאים ובגורמים משתנים נוספים	ניהול משימות ותיעדופן	ניהול משימות
מיומנויות טכניות, קוגניטיביות וסוציולוגיות לביצוע מטלות ולפתרון בעיות בסביבות דיגיטליות	אוריינות דיגיטלית	כישורי ביצוע
בעל יכולת הוצאה מהכוח אל הפועל ברמת ביצוע גבוהה לשינוי המציאות	הובלה, שיפור והטמעת תהליכים ופרקטיקות	
מיומנות פרזנטציה להצגת רעיון ושיווק עצמי לקידום משימה	ייצוגיות	

ההכשרה הראשונית - מתודולוגיה

מטרות ההכשרה הראשונית

- **הטמעת הערכים** לאורם פועלת תכנית הצוערים- **ממלכתיות, משרת ציבור, מקצועיות ומחולל שינויים**, בסל הערכים של הצוערים בהשמה. והכרות עם המגזר הציבורי.
- **חיזוק התכונות, הכישורים, המסוגלות והחוסן האישי של הצוערים**, להתמודד עם אתגרי השלטון המקומי במציאות של שינוי מתמיד ואי ודאות.
- תפיסת **ההשמה** ברשות כחלק ממסע של פיתוח קריירה.
- **בניית תשתיות הידע, הכלים והמיומנויות** הנדרשות לצוערים בתקופת ההשמה, במיקוד השנה הראשונה להשמה. על מנת לאפשר כניסה מיטבית לתפקיד ומימוש אפקטיבי ואיכותי של תפקידם כצוערים בהשמה.
- **יצירת בסיס מושגי אחד ושפה משותפת** לרשת הצוערים אשר יהוו תשתית לחיזוק ההון האנושי ברשויות מקומיות: השפה, התורות, המושגים, הכלים והיסודות המקצועיים לניהול נכון וראוי של המשימות בתפקיד ולניהול פרויקטים. מרכיבים אלה מהווים בסיס ושפה משותפים לניהול, קיום דיון מקצועי, קידום ויישום תהליכים, הפקת לקחים וניהול שיח משותף בין כל הגורמים: ממשקים, עמיתים, ממונים וכפיפים.
- יצירת **קבוצת עמיתים**, שתהווה **רשת** לתמיכה וללמידה הדדית ובסיס לשיתופי פעולה בעבודה בשטח.
- **חיזוק היכולות האישיות לעולם העבודה.**

הנחות יסוד בפיתוח ההכשרה הראשונית

- ההכשרה הראשונית, מהווה חלק ראשון של רצף למידה והתפתחות של צוער בהשמה. במהלכה יושם דגש על תהליך הקליטה וההתבססות בתפקיד בשנה הראשונה להשמה. המשך רצף ההכשרה צריך להיות מובנה ומותאם לניתוח העיסוק של הצוער בהשמה, ולשינויים שהוא עובר בתפקיד, וכהמשך ישיר להכשרה הראשונית.



- ההכשרה תהיה ממיינת. הצוערים שישתתפו בתוכנית ההכשרה עברו תהליך מיון ראשוני ונמצאו מתאימים לכישורים קריטיים שהוגדרו כתנאי סף לתפקיד צוער בהשמה. במהלך תכנית ההכשרה הראשונית ידרשו הצוערים לעמוד בתנאים וקריטריונים שיוגדרו מראש, על מנת לסיימה בהצלחה ולעבור לשלב תהליך ההשמה ברשויות.
- ההכשרה מושתתת על חיזוק ארבע הזהויות והערכים המובילים את תפקידו של הצוער בהשמה: ממלכתיות, משרת ציבור, מקצועיות, מחולל שינוי.
- ההכשרה נבנתה על בסיס ניתוח העיסוק לצוער בהשמה וייעודה להכשיר את הצוער בהשמה לבצע את תפקידו הייחודי בהלימה לזהויות, הערכים, היעדים המקצועיים שהוגדרו לו וסביבת העבודה בה הוא פועל.
- בהכשרה יבוא לידי ביטוי רכיב משמעותי של לקיחת אחריות אישית של הצוער על הלמידה ועל ההתפתחות המקצועית שלו, יחד עם העברת מסר לרצינות, למצוינות וללמידה מתמדת.
- בהכשרה יושם דגש על פיתוח החוסן של הצוער. החוסן נדרש לצוער להתמודדות עם תנאי אי הודאות המאפיינים את המאה ה-21 ואת העולם הגלובאלי בו אנו חיים (מגפה עולמית, מלחמה, משבר האקלים ועוד). החוסן נדרש להתמודדות עם העולם המוניציפאלי (בחירות, חילופי מנהלים על בסיס פוליטי, שנים בלי תקציב ועוד) ובמיוחד ברשויות בהן תתבצע ההשמה של הצוער. החוסן נדרש לצוער להתפתחות וצמיחה במהלך שנות ההשמה שלו ואחריהן בתפקידיו ברשות.
- פיתוח החוסן יתבצע לכל אורך ההכשרה, במודולות השונות ובאמצעים שונים
- ההכשרה תהיה רלוונטית לדור החדש בעולם העבודה הנוכחי והעתידי ובמגזר המוניציפאלי בפרט.
- ההכשרה הראשונית תתפרס לאורך שישה חודשים, חמישה ימים בשבוע.
- ההכשרה תנוהל ע"י אגף עתודות במשרד הפנים או גוף מטעמו, כשצוות ההכשרה יורכב ממנהלת הכשרה הוא המנהל המקצועי, מנחה הקבוצה, מנחי מיומנויות ומדריכים מקצועיים (מומחי תוכן).

עקרונות ההכשרה

- הזהויות והערכים המרכזיים של תכנית הצוערים: "ממלכתיות, משרת ציבור, מקצועיות ומחולל שינוי" יהוו עמוד שדרה ומצפן לתהליכי הלמידה.



- ההכשרה תתבצע בשלושה צירים – מקצועי, קבוצתי ואישי. ללמידה יהיו פרספקטיבות משתנות: איך מה שלמדתי משפיע עלי ברמה המקצועית ועל הערכים והזהות שלי, איך זה משפיע על הקבוצה ומה הקבוצה תורמת לזה ברמת הרשת, איך זה משפיע על הארגון.
- הלמידה תהיה אינטגרטיבית. בכל שלב יילמד נושא, מיומנות או עולם תוכן ככזה העומד בפני עצמו. עם התקדמות הלמידה וההתפתחות תהיה אינטגרציה שתשלב את כלל הנושאים. הצוער בהשמה יתנסה באינטגרציה של ידע, מיומנויות, סולם ערכים והתמודדות עם מציאות מורכבת כבר במהלך ההכשרה. דבר זה ידמה ככל שניתן את יישום תפקידו בשטח ויצמצם פערים שבין ההכשרה לביצוע.
- ההכשרה תדמה את מצבי האמת והמציאות בשטח (כולל התייחסות לשונות הקיימת בין המציאות המגוונת ברשויות השונות). בהכשרה תתבצע הכרות עם השטח באמצעים מגוונים, דרך סיורים פעילים, תרגול תרחישי אמת מהרשויות (סימולציות), ניתוחי מקרים ועד לפרקטיקום מעשי.
- ההכשרה תכלול: אוריינטציה ומבואות לשלטון מרכזי ולשלטון המקומי ויחסי הגומלין ביניהם. הכרות עם מרכיבי החברה הישראלית. הכרות עם סוגי רשויות מקומיות, תחומי ליבה של השלטון המקומי, מרכיבים ותהליכי עבודה מרכזיים המאפיינים את עבודת הרשות. בנוסף, ההכשרה הראשונית תניח תשתית להתמחות בחוללות של שינוי, זיהוי צרכים ארגוניים, הגדרת מענים מתאימים, ניהול פרויקטים, ניהול תהליכים, ליווי הטמעה, חשיבה אסטרטגית וניהול שותפויות.
- הכשרה המתפתחת ככל שהיא מתקדמת בכמה היבטים:
 - התפתחות במידת האינטגרטיביות
 - התפתחות במידת הקושי
 - התפתחות בין למידה לתרגול. תחילה היכרות וחשיפה בסיסית ובהמשך העמקה ותרגול תרחישים
 - התפתחות בין תיאורי מקרים, ניתוח case studies, ועד לסימולציות המדמות מצבי אמת
 - התפתחות בין צירי הלמידה – האישי, מקצועי והקבוצתי
- הקפדה על למידה יישומית לכל משך הלמידה ה"תיאורטית" והמעשית, באמצעים מגוונים.



- תפקיד הצוער בהשמה יילמד תחילה כגנרי, בדגש על נושאים, מרכיבים ותהליכים שכל צוער בכל סוג רשות ובכל תפקיד יידרש לדעת ולעשות. בהמשך יילמדו תשתיות ותחומי אחריות של הצוער לתפקידים במיקוד משרד הפנים.
- הלמידה העיונית בהכשרה מהווה תשתית עליה תתבצע הלמידה המעשית (ימי התנסות בשטח + פרקטיקום). זאת על מנת לאפשר לכל צוער בהכשרה להתנסות בתהליך עבודה ברשות, על כל רבדיו. במהלך ההכשרה הראשונית, עד להגעה לרמת מסוגלות לביצוע בשטח בהמשך ההשמה.
- מתן מקום ליזמות ופרואקטיביות ועידודן במהלך ההכשרה, כחלק מחיזוק הזהות של "מחולל שינוי". הדבר יבוא לידי ביטוי בליווי נושאים בהכשרה, בניהול ביצוע חלקים מסוימים ובלמידה עצמית. בנוסף, הצוערים ייקחו חלק פעיל בקידום חווית הלמידה, ביצירת קבוצה לומדת, בהעמקת הזהויות והערכים ובבניית הרשתיות.
- ההכשרה הראשונית תהווה פלטפורמה לפיתוח רשת עמיתים – תחילה, באמצעות פיתוח תרבות של למידת עמיתים ועבודת צוות, עוד במהלך ההכשרה. ולאחר מכן, על ידי ביסוס קבוצת עמיתים צומחת, ככלי מתמשך לפיתוח אישי ומקצועי בהמשך ההשמה.
- שימוש בשיטות למידה חדשניות ומגוונות הכוללות הנחייה, התנסות בשטח, סימולציות, סיורים ושילוב פלטפורמות דיגיטליות, כמו גם שיטות למידה היברידיות. כולן מותאמות לקהל היעד ולשיטות למידה עדכניות. זאת על מנת ליצור עניין ומעורבות גבוהה בתהליך הלמידה.
- בהכשרה יושם דגש על פעילויות השראה מגוונות (כגון הרצאות העשרה, סיורים וסדנאות במרכזי העשרה והעצמה) לצורך השגת מטרות ההכשרה והעצמת הצוערים.
- בהכשרה ישולבו בוגרי התכנית כמרצים המביאים את השטח לחדר או בנושאים בהם התמחו/ כחונכים בפרקטיקום / כמסייעים לצוערים במשימות ובבניית פעילות של תכנית ההכשרה.

צירי תשתית לפיתוח ההכשרה



בהכשרה יתקיימו ארבעה צירים מרכזיים והיא תפותח כך שהם יעבדו כמערכת רב ממדית ואינטגרטיבית, העוטפת ומשפיעה על הצוער בסינרגיה מלאה:

ציר ארבע זהויות התכנית

1. ממלכתיות - הצוער בהשמה יפעל, יתנהג ויתנהל בכל הווייתו בממלכתיות ותוך שמירה על כבוד האדם וזכויותיו. יפעל מתוך כוונה לסייע בצמצום פערים חברתיים וכלכליים בין הרשויות השונות והאזרחים בישראל ובהתאם לעקרונות הבאים:
 - א. שמירה על שלטון החוק תוך כיבוד החוק ויישומו כראוי.
 - ב. הקפדה על שיווין וצדק חברתי, וקידום הייצוג של מגוון האוכלוסיות בחברה הישראלית. ביצוע התפקיד ללא הפליה מטעמי מין, נטייה מינית, מגדר, מצב משפחתי, גיל, דתי לאום, השקפה, עדה, גזע, צבע, מוצא, מוגבלות גופנית, נפשית או שכלית, או כל מאפיין אחר שאינו נוגע לעניין ואינו מצדיק יחס שונה.
 - ג. ריסון הכח תוך הפעלה מידתית ומושכלת של הסמכויות שבתפקיד ורק למטרות שלשמן הוקנו.



- ד. א-פוליטיות – ביצוע התפקיד במטרה לסייע לרשות להתמודד עם אתגרי הליבה שלה, תוך מתן שירות שווה לכל הקהילות המרכיבות את החברה הישראלית.
2. משרת ציבור - הצוער בהשמה מגיע לתפקידו מתוך תחושת עזה של שליחות והזדהות עם השירות הציבורי ומטרותיו. הוא יפעל תוך מתן חשיבות עליונה לאינטרס הציבורי ומתוך מוכוונות לאזרח ולטובת הכלל ותוך הקפדה על:
 - א. תפיסה עצמית של משרת ציבור של כלל החברה הישראלית.
 - ב. קבלת החלטות המתחשבות בצרכי כלל התושבים, בעלי העסקים והספקים (לקוחות/בעלי עניין).
 - ג. חיזוק אמון הציבור בשלטון המקומי.
3. מקצועיות - בכל משימה מצופה מהצוער בהשמה לפעול במקצועיות להשגת המטרות שמקדמת הרשות ומשרד הפנים. לצורך קידום והובלת הפרויקטים שבתחום מקצועיותו, הצוער בהשמה מבצע קישורים וחיבורים בין עולמות התוכן השונים, ופועל במרחב הרשותי בשיתופי פעולה ובדיאלוג, ברתימת עמיתים, ממונים ושותפים באקוסיסטם. עליו לקיים למידה עצמאית ולהמשיך ללמוד ולהתמקצע לכל אורך תקופת ההשמה ובהמשך במשך כל חייו המקצועיים.
4. מחולל שינוי - הצוער בהשמה פועל ביוזמה ובפרואקטיביות שותף לשינויים ובהמשך מחולל שינויים ברי קיימא בתחום העיסוק שלו ומסייע בהובלת שינוי בתרבות הארגונית - בתשתיות ארגוניות, בתהליכי עבודה ובשגרות עבודה. הוא פועל תוך בניית אמון, יצירת שותפויות וזיהוי הזדמנויות, גם ללא סמכות פורמאלית.

ציר אישי-מקצועי-קבוצתי

1. אישי – חיזוק התכונות, הכישורים, המיומנויות, המסוגלות והחוסן האישי, הנדרשים לעבודה במגזר הציבורי בדגש על השלטון המקומי, ולהתמודדות עם מצבים מורכבים ועבודה בתנאים של חוסר ודאות.
2. מקצועי – היכרות עם הקהילות והמגזרים המרכיבים את החברה בישראל, היכרות עם המגזר הציבורי, השלטון המרכזי והשלטון המקומי, בדגש על סוגי רשויות, מאפיינים ייחודיים ואתגרים. בנוסף, היכרות עם תהליכי עבודה רוחביים ותשתיות ארגוניות גנריות ברשויות המקומיות.
3. קבוצתי – פיתוח הקבוצה כקבוצת הובלה ומקור לגיוס תמיכה מקצועית ואישית, בית לשיתופי פעולה ולמידה הדדית. חיבור הקבוצה לרשת הבוגרים תוך שמירה על הזהות המחזורית של קבוצת ההכשרה.

ציר למידת ידע, מיומנויות וכישורים

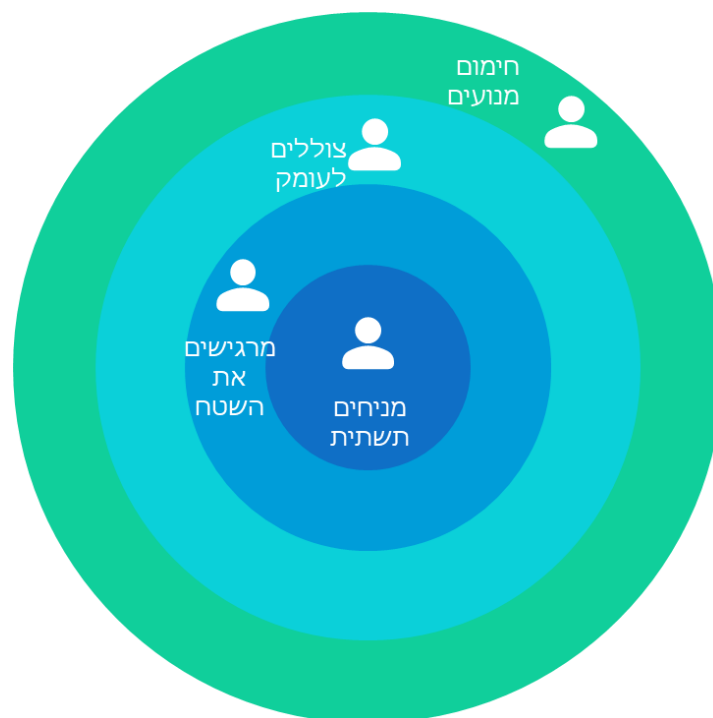
על הצוער בהשמה להצטייד בסט כישורים ומיומנויות ייחודיות אשר יסייעו לו להצליח בתפקידו. הידע, הכלים, המיומנויות והכישורים הנדרשים לביצוע התפקיד בהצלחה מופו בהתאם לשלבי תהליך העבודה שבבסיס עיסוקו של הצוער בהשמה. ההכשרה הראשונית לתפקיד הצוער בהשמה תמשיך ותפתח את הכישורים והמיומנויות הללו, לאחר שזוהו עוד בשלב הגיוס, ואלו עוד יועמקו ויוטמעו במהלך שנות ההשמה ובמסגרת ליווי ההמשך.

ציר התפתחות וחיבור ליישום בשטח

ההכשרה הראשונית מתמקדת בבניית פלטפורמה להתפתחות אישית ומקצועית מתמשכת, לאורך כל תקופת ההכשרה, על ידי העמקת והרחבת ידיעותיו וכישוריו של הצוער בהשמה בתחומים השונים, על ידי חתירה תמידית לחיבור בין התיאוריה למציאות בשטח, על ידי תרגול אינטגרטיבי של תרחישים מגוונים, המבוססים על מקרים אמיתיים מרשויות המטרה.

כבר במהלך ההכשרה הצוער יידמה עבודה ברשות במגוון היבטים והוא יתנסה ככל שניתן בעבודה בשטח, כפי שמתקיימת ברשויות.

מבנה ההכשרה





על מנת לתת מענה למטרות ההכשרה, כפי שהוגדרו מעלה, ההכשרה תחולק לשכבות הבאות – כאשר כל שכבה מושתתת על קודמתה, מעמיקה ומרחיבה אותה:

1. **מניחים תשתית** – אוריינטציה ומבואות למגזר הציבורי בדגש על השלטון המקומי ולתכנית הצוערים, גיבוש דמות הצוער בהשמה, מיפוי הכישורים והתכונות האישיות הקיימות והנדרשות. כולל סיורים ותצפיות להיכרות עם החברה הישראלית ועם השלטון המקומי.
2. **מרגישים את השטח** – היכרות עם תהליכי עבודה, ידע, כלים ומיומנויות ליצירת השפעה במסגרת תפקיד הצוער בהשמה, והכרת פרקטיקות תהליך העבודה הכללי. בנוסף, תחל בשלב זה התנסות יישומית על ידי ביצוע הפרקטיקום.
3. **צוללים לעומק** – הרחבת הידע על רשויות ההשמה, העמקת בפרקטיקות מעשיות, מתן כלים ומיומנויות יישומיות תוך ביצוע אינטגרציה של כלל התכנים שנלמדו. בשלב זה תתקיים היכרות עם תפקידי צוערים בהשמה במיקוד משרד הפנים. בנוסף, בשלב זה תעמיק ותתרחב ההתנסות היישומית באמצעות ביצוע פרקטיקום.
4. **חימום מנועים** – סיכום ההכשרה, הכנה לשלב הקליטה ברשות ההשמה, העברת מקל לצוות מערך הליווי ורשת הבוגרים, טקס סיום הקורס.

שכבה ראשונה: מניחים תשתית

- הכרות עם ניתוח העיסוק של הצוער בהשמה (תוך מיקוד לשנת ההשמה הראשונה) וגיבוש זהות תפקיד אישית.
- מיפוי אישי של התכונות והכישורים, החוזקות והחולשות, אל מול אלו הנדרשים לצוער בהשמה על מנת לבצע את משימותיו בהצלחה.
- בניית תכנית יעדים אישית.
- הגדרת ערכי התכנית: ממלכתיות, משרת ציבור, מקצועיות, מחולל שינוי.
- התנעת העבודה בקבוצה לטובת למידה והפריה משותפת.
- יסודות השלטון המרכזי והמקומי בישראל:
 - מאפייני החברה הישראלית, הכרות עם הקבוצות המרכיבות את החברה הישראלית (מסע ישראלי).
 - הכרות עם מאפייני המגזר הציבורי והשלטון המרכזי (קורסים חוץ אקדמיים: שלטון מרכזי, כלכלה ותקציב, משפט מינהלי).



- הכרות עם מאפייני השלטון המקומי, המערכות השונות בהם עוסק, סוגי רשויות (קורס חוץ אקדמי, יסודות השלטון המקומי).
- היכרות עם ממשקי עבודה ויחסי גומלין – שלטון מרכזי ושלטון מקומי.
- הכרות עם תפקידי ליבה מוניציפאליים וממשקי העבודה הנפוצים.

שכבה שניה: מרגישים את השטח

- הכרת תהליך הובלת פרויקט וניהולו.
- הכרת פרקטיקות תהליך העבודה הכללי.
- העמקת המיומנויות והכלים הנדרשים לעבודה במציאות של שינוי מתמיד ואי ודאות, ולביצוע העבודה ביעילות (התנסות בסדנאות וסימולציות).
- הכרת האתגרים הרשתיים.
- היכרות עם תהליכי עבודה מערכתיים – גנריים.
- הכרות עם תפקידי הצוערים במיקודים השונים של משרד הפנים.
- תרגול וניתוח אינטגרטיבי קבוצתי, ברמת מורכבות קלה-בינונית, של תרחישי אמת שקרו ברשויות.
- עבודה בשיתופי פעולה פנימיים וחיצוניים.
- הכרות עם מיקודי המשרד – תכניות הבראה והמראה, פיתוח כלכלי ופיתוח ארגוני, החלטות ממשלה שמוביל המשרד.
- הכרות עם תכניות עתודה "אחיות" – חינוך בלתי פורמלי, רווחה, צוערים לשירות המדינה.
- הכרות עם מיזם "מקום" ו"מקומות".

שכבה שלישית: צוללים לעומק

- העמקה במאפייני רשויות ההשמה (שונות מגזרית, ניהולית וכו').
- העמקה בפרקטיקות תהליך העבודה, בדגש על התמודדות עם אתגרים מורכבים.
- העמקה בתפקידי צוער ב-4 תחומים במיקוד משרד הפנים: פיתוח כלכלי, דיגיטציה, תכנון אסטרטגי ופיתוח ארגוני, בינוי חברה וקהילה.
- הכרות עם משרד הפנים – תכנית עבודה שנתית, בעלי תפקידים במשרד.
- תרגול וניתוח אינטגרטיבי קבוצתי, ברמת מורכבות גבוהה, של תרחישי אמת שהתרחשו ברשויות, case studies.



- ביצוע פרקטיקום ברשות לטובת היכרות עם אופן העבודה וההתנהלות היום-יום ברשות מקומית בעלת מאפיינים של רשות השמה.

שכבה רביעית: חימום מנועים

- סגירת קצוות – שאלות+תשובות, השלמת פערי ידע אחרונים.
 - סיכום הפרקטיקום (גם באמצעות מצגת סיכום שהיא מטלת הצוער).
 - הצגת מטלה מסכמת - נייר מדיניות וניתוח קבוצתי של התובנות והממצאים.
 - תובנות אישיות מתהליך הפיתוח האישי.
 - מפגשי הכנה לראיונות לקראת תהליך חבירת מקום להשמה.
 - הכנה להשמה – התמקדות בשלב הכניסה והקליטה ברשות: היכרות, תיאום ציפיות, ממשקים ומתן כלים להתבססות בשנה הראשונה להשמה.
 - מפגש סיכום הקורס וטקס סיום.
- נספח למסמך – קובץ פריסה



שיטות הלימוד

ימי הלמידה יערכו במתכונת מגוונת:

- הרצאות של בעלי תפקידים בכירים
- סמינרים ואירועי השראה
- פאנלים של בעלי תפקידים שונים
- למידה עצמית
- למידת חקר
- למידה רשתית בקבוצות משתנות (גודל והרכב)
- למידה קבוצתית תיאורטית – outdoor ו indoor
- למידה קבוצתית מעשית – תרגול תרחישי אמת וניתוח בקבוצה, סימולציות
- הרצאות עמיתים – למידה קבוצתית בהובלת צוערים משתתפים
- פרקטיקום ברשויות המטרה
- סיורים ברשויות שונות
- סיורים במקומות נוספים לקבלת השראה (ארגונים עסקיים, עמותות, מרכזי מבקרים חו"ל)

יזמה ועידוד פרואקטיביות

להלן פירוט דוגמאות המביאות לידי ביטוי את היזמות והפרואקטיביות המצופות מהצוער ואת האופן בו הוא יכול להביא אותן לידי ביטוי במהלך ההכשרה, באופן מונחה:

- תפקידים לצוערים: צוער תורן לכל קבוצה, ועדות חגים, סיורים, הווי, טקסים
- קיום מפגשים רשתיים פורמליים ולא פורמליים, גם לצורך חיזוק הרשתיות וגיבוש הקבוצה הלומדת. כגון ערבים חברתיים ועוד
- אחריות לתכני העשרה והשראה
- אחריות ללימוד תכנים – מובנים מראש. חשוב שתכנים אלו יהיו גנריים ולא תכנים המתמקדים בידע שעליהם לרכוש במהלך ההכשרה
- אחריות לעיבוד הפרקטיקום
- אחריות ללמידת עמיתים פורמלית ולא פורמלית
- תיבת הצעות ודלת פתוחה של מנהל התוכנית להצעת יזמות שונות



הפרקטיקום

הפרקטיקום הוא חלק מהתוכנית הלימודית. זהו פרק התנסות המחבר בין התיאוריה לפרקטיקה וכולל התנסות מעשית ברשויות מקומיות.

מטרות הפרקטיקום

- המטרה העיקרית הנה היא חיזוק ההתבוננות של הצוערים על התהליכים שברשות והכוחות השונים הפועלים בה באופן פורמאלי ובלתי פורמאלי. תוך שהם מבצעים משימה אשר תשיא ערך ברשות אך בעיקר תחזק את מיומנות ההתבוננות של הצוערים ותאפשר חוויה ממשית של עבודה ברשות.
- הכרות עם עבודת הרשות.
- הכרות עם המבנה הארגוני ובעלי תפקידים משמעותיים.
- הכרות עם תכנית העבודה הקיימת ורצוי עם התקציב השנתי.
- התנסות בעבודה ברשות: מיפוי נתונים, ניסוח הגדרת הבעיה וחלופות, מיפוי שחקנים, שותפות במהלך קיים ועוד.

מאפייני הפרקטיקום

- המשימה המרכזית של הצוערים תהיה כתיבת נייר מדיניות אשר יסכם תהליך מיפוי ואיסוף נתונים, בחינת נושא וחלופות לפתרון, זיהוי הזדמנויות ואתגרים.
- הפרקטיקום יתבצע לאחר שלבי למידה בהם יכירו הצוערים את השלטון המקומי ואת המאפיין רשויות שונות, כמו גם את תפקיד הצוער בהשמה. טרם ביצוע הפרקטיקום יבקרו הצוערים ברשויות שונות, בהן רשויות "חזקות" שיהוו מודל והשראה וגם ברשויות הנכללות בין רשויות המטרה להשמה של צוערים. הצוערים יעברו תהליכי עיבוד מונחים לאחר הסיורים והתצפיות במטרה לחבר את מה שראו למהות תפקידם ולצורך של רשויות המטרה בצוערים בהשמה.
- לפני תחילת הפרקטיקום תינתן הנחייה והכנה מתאימה לצוער וגם למנהל ברשות ויתקיים תיאום ציפיות מהודק לקראתו.



- במהלך הפרקטיקום יתבצעו מפגשי עיבוד, למידה מהשטח ולמידת עמיתים כדי לתמוך את הצוערים וללוותם בפתרון אתגרים ועיבוד הלמידה. גם כחלק מהלמידה האינטגרטיבית-יישומית וכהכנה להשמה ברשויות.
- הפרקטיקום לא יהיה המפגש הראשון של הצוערים עם השטח. הם יבקרו ברשויות ויסיירו בהן, יבצעו ימי תצפית כללית וימי תצפית מונחית, יידרשו לבצע תירגולים שיהיו יישום נושאים שלמדו. כל זאת יתבצע כעוד העמקה לימודית, כשילוב שיטות למידה שונות ויישומיות ואף כהכנה לפרקטיקום. הכנה מקצועית, רגשית ומנטלית וביצועית של "איך זה באמת עובד בשטח".

שתי אפשרויות מוצעות לביצוע הפרקטיקום

- הראשונה – **תקופות פרקטיקום המפוזרות במהלך שלבי הלמידה** (כפי שיוצגו בהרחבה בפרק מבנה ההכשרה). הפרקטיקום המפוזר יתקיים בשלב השני "מרגישים את השטח" ובשלב השלישי "צוללים לעומק".
- השנייה - **תקופת פרקטיקום מרוכזת**, אשר תתקיים לקראת סיומו של השלב השלישי "צוללים לעומק".

פרקטיקום מפוזר

המטרה העיקרית שתושג היא התנסות בביצוע פרויקט (שכן פרויקט הוא מתמשך ולא מתחיל ומסתיים בחודש מרוכז) יתרונות:

- שמירה על עיקרון הבניית הלמידה בצורה הדרגתית. יישום הלמידה יתבצע בשלבים תוך בניית בסיסי הידע, המיומנויות והכישורים של הצוער עד להטמעה ולהבניית היכולת שלו לבצע תפקידו בהשמה על הצד הטוב ביותר.
- שמירה על עקרון היישומיות וחיבור התיאוריה לשטח. כל שלב שיילמד בצורת ידע תיאורטי יבוא לידי ביטוי מעשי וממשי בשלב של פרקטיקום שיהיה מחובר אליו.
- בתקופה מרוכזת ממילא לא ניתן להיות אחראי על פרויקט כלשהו מתחילתו ועד סופו. וכך ניתן "להציץ" באופן פעיל ותורם ומקדם על נקודות שונות בחיי פרויקטים בהתאם לשלב הלימודי.



חסרונות:

- מאתגר את יכולת ההכלה של הרשות הקולטת את הפרקטיקום ואת מלווה הפרקטיקום. ברשויות המטרה המנטורים האמורים ללוות את הפרקטיקום עמוסים ולא מודעים למשמעות העמוקה של תפקידם ולכן יכולים להרגיש עומס "מציק".
- אגף עתודות במשרד הפנים המלווה את התכנית יידרש להיות מעורב יותר ומדוייק יותר בבחירת הרשויות לפרקטיקום ובהכנה שלהם לנושא.

פרקטיקום מרוכז

המטרה העיקרית שתושג: חווייה מרוכזת של עבודה ברשות והכרות עם השוטף ועם היבטים יומיומיים ברשות

יתרונות:

- היכולת להוביל תהליך עמוק יותר ומתמשך בצורה מרוכזת

חסרונות:

- מעגל חיי פרויקט לא מתכנס לתקופה של כחודש ולכן הראייה של הצוער על פרויקט מסויים תהיה על חלקים מאוד ממוקדים/ים בפרויקט
- מלווה ומנחה הפרקטיקום ברשות יידרש לתשומת לב מרוכזת לצוער במהלך כחודש ימים, מדובר במנהל העובד באופן שוטף וזו משימה נוספת על תפקידו ולכן יתקשה לעשותה בצורה מיטבית

המלצה על דרך נבחרת לביצוע הפרקטיקום

על מנת שהפרקטיקום ייתן את מלוא הערך לצוערים, ניתן למצוא דרך ביניים בין שתי האפשרויות לביצוע הפרקטיקום

- עיתוי: שבועיים בשלב השני "מרגישים את השטח" ושבועיים על פני השלב השלישי "צוללים לעומק"
- פריסה: יומיים בשבוע ברשות ושלושה ימים של המשך למידה או לחליפין שלושה או ארבעה ימי פרקטיקום בשבוע ויום אחד של עיבוד. אם הפריסה תהיה כזו אזי מומלץ כי הפרקטיקום יתבצע בסוף השכבה השנייה ותחילת השכבה השלישית

היבטים מנהליים של הפרקטיקום (בכל אחת מהאפשרויות)

- הפרקטיקום ייעשה רק ברשויות מטרה שהן חלק מהרשויות בהן תהיה ההשמה בפועל.



- שאלה לדיון: האם הפרקטיקום יתבצע בזוגות. רלוונטי להתגבר על הקושי הטכני שבמציאת רשויות מתאימות לביצוע הפרקטיקום.
- על מנת שהפרקטיקום יתבצע בצורה מיטבית, באחריות אגף עתודות להכין את הרשויות בכמה היבטים:
 - מציאת מגוון רשויות לביצוע הפרקטיקום
 - מה מצופה שיהיו משימות הצוערים במהלך הפרקטיקום
 - תיאום ציפיות ברור לגבי תפקיד הרשות הקולטת והמנהל המלווה את הצוערים.
- מה התשומות שיידרשו לתת ומה התפוקות להם הם יכולים לצפות
- המלצה לתמרוץ הרשויות: רשויות שיתבצע בהן פרקטיקום איכותי מבחינת התשתית, ההובלה ומידת איכות ההשקעה בצוערים – יקבלו עדיפות ויתרון בקבלת צוערים להשמה בתום פרק ההכשרה הראשוני.
- המלצה לשיבוצים להשמה בהמשך (יכולה להוות אף היא כתמריץ נוסף לרשויות): לאחר תום הפרקטיקום לרשות ולצוער תינתן "זכות ראשונים" לשיבוץ המשכי לתקופת ההשמה.
- אגף עתודות ומובילי ההכשרה נדרש ללוות את הפרקטיקום באופן שוטף. לבקר ברשויות, להיות בקשר עם הצוערים. לפתור אתגרים ומכשולים שצצים. במקרים קיצוניים מומלץ אף להפסיק פרקטיקום באמצע ולהחליף לצוער רשות שאינה מספקת לו כר פורה לביצוע פרקטיקום איכותי.



מדידת אפקטיביות

מדידת האפקטיביות תכלול כמה מדדים אשר יימדדו בכמה כלים ובתקופות זמן שונות במהלך ובסיום ההכשרה ולאחר זמן של השמה בשטח. לאחר סיום ההכשרה המדידה תתבצע ברבעון ראשון לאחר ההשמה (כי כאן נכנסת כבר ההשפעה של הליווי בשטח על התוצאות) וגם לאחר חצי שנה (שיעבור מספיק זמן).

רמות המדידה

המדידה תתבצע בכמה רמות:

1. ברמת תגובה: דיווח אישי של הצוערים במהלך ובתום ההכשרה.
2. מדדים ברמת למידה: מדידת הידע במהלך ובתום ההכשרה.
3. מדדים ברמת התנהגות ותפקוד: דיווח של הצוערים ושל מערך הליווי לאחר זמן. אחוזי נשירה והסיבות להן (הן מהקורס והן בנקודות המדידה שלאחר זמן).

כלי המדידה			המדד
התנהגות וביצוע	למידה*	תגובה	
לאחר שלושה חודשים ולאחר חצי שנה ממועד סיום ההכשרה: ***			
דיווח של צוות התכנית-שאלונים, קבוצות מיקוד		תצפיות הסגל על התנהלות הצוערים ועד כמה הם משתמשים בשפה הערכית, עבודה בקבוצה, התנהלות. עמידה בדרישות מהם ועד כמה נראה שיש להם חוסן.	הצוערים יגבשו זהות המתאימה לארבעת ערכי התכנית
דיווח של צוות התכנית - שאלונים, קבוצות מיקוד	אינטגרציה של ביצוע מיטבי של המשימות המוטלות עליו בכלל ההיבטים ובהתאם לצירי הלימוד בהכשרה	תצפיות הסגל על מידת האינטגרציה של צירי הלמידה בביצועים. וביצוע משוב אמצע אישי עם כל צוער. כחלופה לסוציומטרי ועל מנת להבחין בסטודנטים בקצוות שאלון קצר מנוסח בצורה חיובית ודגש על החזקות (אם היית יכול	ביצוע מיטבי של המשימות המוטלות על הצוער בהיבט המקצועי, שימוש במיומנויות מנהיגות והנעה ללא סמכות ושיתופי פעולה המשולבות ומעוגנות



כלי המדידה			המדד
התנהגות וביצוע לאחר שלושה חודשים ולאחר חצי שנה ממועד סיום ההכשרה: ***	למידה*	תגובה	
		לבחור לעשות השמה עם אחד מחברייך – עם מי היית בוחר ומדוע)	בתפיסה נכונה ובערכים של תפקידו כצוער ברשות מקומית. ותוך חוסן אישי
דיווח של צוות התכנית – שאלונים, קבוצות מיקוד דיווח של הצוערים – שאלונים, קבוצות מיקוד		שאלונים, סקרים** – דיווח של הצוערים (הצוערים ידווחו שהבינו)	הבנה של המאפיינים של רשות מקומית בכלל ושל רשויות בפריפריה החברתית גיאוגראפית של ישראל בפרט. הבנה של מנגנוני העבודה בשלטון המקומי ויחסי העבודה עם השלטון המרכזי
דיווח של צוות התכנית – שאלונים, קבוצות מיקוד דיווח של הצוערים – שאלונים, קבוצות מיקוד	הצלחה בתרגולים שיתפתחו במידת הקושי ובמידת האינטגרטיביות שבין המתודולוגיות לבין הפרקטיקה ואשר ייצגו את האתגרי הצוער	שאלונים, סקרים** – דיווח של הצוערים	הטמעה של כלים יישומיים ופרקטיקות לביצוע תפקידים העתידי ברשות
דיווח של הצוערים – שאלונים, קבוצות מיקוד: עד כמה הרשת מהווה עבורם מקום למענה מקצועי ואישי. (ההתייחסות תהיה לרשת של המחזור ולרשת הגדולה של הצוערים)		שאלונים, סקרים** – דיווח של הצוערים: עד כמה הרשת מהווה עבורם מקום למענה מקצועי ואישי. (ההתייחסות תהיה לרשת של הקבוצה ולרשת של המחזור)	גיבוש רשת צוערים פעילה המהווה פלטפורמה לשיתופי פעולה, מרחב בטוח לחיזוק החוסן האישי, ופלטפורמה ללמידה מקצועית



*יפותח במסגרת פיתוח המיקרו. תרגולים מסכמים מבחנים וכו במהלך כל ההכשרה לבחינת הטמעת הלמידה באופן אפקטיבי

** שאלונים וסקרים יהיו בכמה מעגלים:

- סיכום שבוע בע"פ (מומלץ).
- משובים כתובים: מומלץ לשלוח בין פעם לפעמיים במהלך הקורס.
- מידע שיתקבל מהסגל משיחות חתך, משובים ועוד.

בכדי לקבל תמונה כוללת, נמליץ להשתמש גם בנתונים שיתקבלו מההתנהלות השוטפת של הקורס, היכולים לתת תמונת מצב מלאה – כגון סיכומי שבוע, שיחות חתך, הפרויקט המסכם ועוד.

*** שאלות מאוד ספציפיות עד כמה מה שלמדת (X) הועיל לך לביצוע (Y) בתפקידך



דוגמאות לשאלות לשאלונים ולסקרים

דוגמאות לשאלות ברמת תגובה

- באיזו מידה להערכתך אתה מכירה את המאפיינים של רשות מקומית בכלל ושל רשויות בפריפריה החברתית גיאוגראפית של ישראל בפרט באופן שיסייעו לך בתפקידך העתידי כצוער בהשמה ברשות?
- באיזו מידה להערכתך אתה מבין את מנגנוני העבודה בשלטון המקומי ואת יחסי העבודה עם השלטון המרכזי באופן שיסייעו לך בתפקידך העתידי כצוער בהשמה ברשות?
- באיזו מידה להערכתך תרמו תכני הקורס עד כה לשיפור תפקידך העתידי כצוער בהשמה ברשות?
- באיזו מידה רכשת כלים יישומיים ופרקטיקות לביצוע תפקידך העתידי כצוער בהשמה ברשות?
- באיזו מידה להערכתך יש קשר בין תכני ההכשרה לבין מטרות ההכשרה?
- באיזו מידה להערכתך סדר העברת התכנים במפגשים השונים תרם להשגת יעדי ההכשרה?
- באיזו מידה לדעתך שיטות הלימוד השונות (הרצאות, סדנאות, תרגילים, למידה בצוותים וכו') תרמו לתהליך הלמידה ולהטמעת התכנים?
- מהי יחידת הלימוד שהיתה משמעותית בעבורך עד כה?
- באיזו מידה להערכתך הרשת (של הקבוצה ושל המחזור) מהווה עבורך מקום למענה מקצועי ואישי במהלך ההכשרה?
- באיזו מידה להערכתך הרשת (של הקבוצה ושל המחזור) תהווה עבורך מקום למענה מקצועי ואישי לאחר ההשמה?
- באיזו מידה הינך מרגישה שמובילת הקבוצה שלך מקדם אותך ומפתח אותך כצוער?
- (רק אם רלוונטי וניתן לשינוי) מהי מידת שביעות רצונך מהנושאים הבאים? (לפרט על התנאים כגון כיתות לימוד, לינה וכנ"ל על סגל ההכשרה הנוסף).



דוגמאות לשאלות ברמת תפקוד והתנהגות המיועדות לצוות התכנית

- באיזו מידה אתם מעריכים כי זהות הצוערים בהשמה, אותה גיבשו במהלך ההכשרה, מתאימה לארבעת ערכי התכנית?
- באיזו מידה אתם מעריכים את מוכנותם של הצוערים לאחר ההכשרה לתפקודם ברשות?
- באיזו מידה אתם מעריכים את מוכנותם של הצוערים, בתחומים הידע אותם למדו? / בשימוש במיומנויות של מנהיגות והנעה ללא סמכות ושיתופי פעולה?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי הצוערים בהשמה למדו בהכשרה להכיר את המאפיינים של רשות מקומית בכלל ושל רשויות בפריפריה החברתית גיאוגרפית של ישראל בפרט, באופן שמסייעים להם בתפקידם?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי הצוערים בהשמה מבינים את מנגנוני העבודה בשלטון המקומי ואת יחסי העבודה עם השלטון המרכזי, באופן שמסייע להם בתפקידם?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי תכני ההכשרה תרמו לצוערים בהשמה לביצוע תפקידם ברשות?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי הצוערים בהשמה רכשו בהכשרה כלים יישומיים ופרקטיקות לביצוע תפקידם ברשות?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי הרשת (של המחזור ורשת כלל הצוערים) מהווה עבור הצוערים בהשמה מקום למענה מקצועי ואישי במהלך עבודתם?

דוגמאות לשאלות ברמת תפקוד והתנהגות המיועדות לצוערים בהשמה

- באיזו מידה אתם מעריכים את מוכנותכם לאחר ההכשרה לתפקודם ברשות?
- באיזו מידה אתם מעריכים את מוכנותכם לאחר ההכשרה בתחומים הידע אותם למדתם?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי למדתם בהכשרה להכיר את המאפיינים של רשות מקומית בכלל ושל רשויות בפריפריה החברתית גיאוגרפית של ישראל בפרט, באופן שמסייעים לכם בתפקידם?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי אתם מבינים את מנגנוני העבודה בשלטון המקומי ואת יחסי העבודה עם השלטון המרכזי, באופן שמסייע לכם בתפקידם?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי תרמו לקורס תרמו לכם לביצוע תפקידכם ברשות?
- באיזו מידה אתם מעריכים כי רכשתם במהלך ההכשרה כלים יישומיים ופרקטיקות לביצוע תפקידכם?

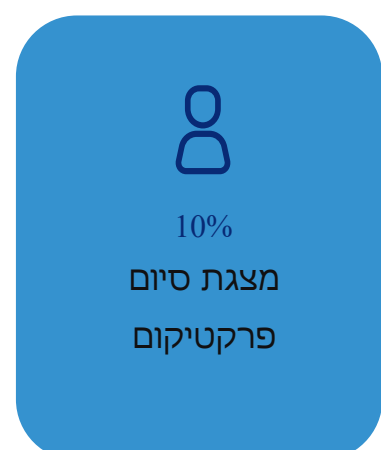
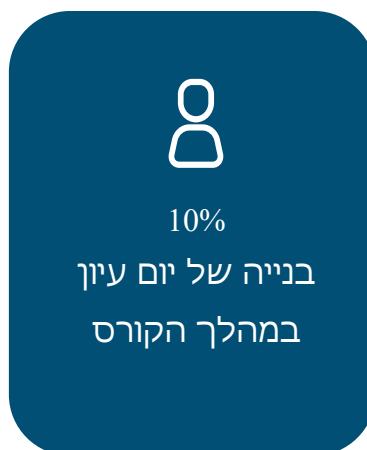
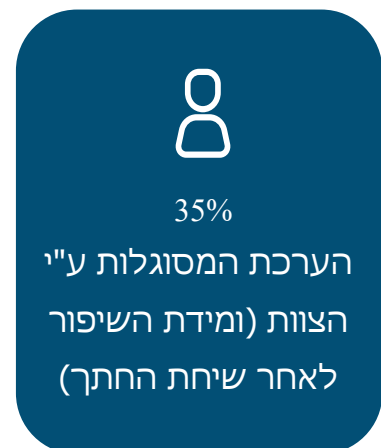
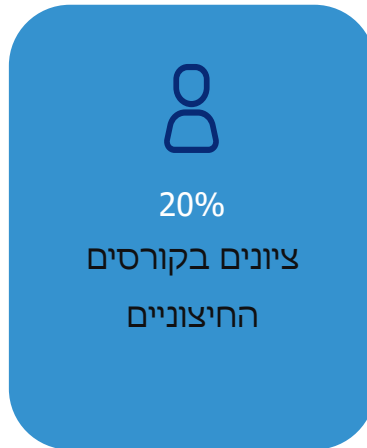


- באיזו מידה אתם מעריכים כי הרשת (של המחזור ורשת כלל הצוערים) מהווה עבורכם מקום למענה מקצועי ואישי במהלך העבודה?

הערכה מעצבת

- יש להתייחס לכל מדדי ההערכה במהלך ההכשרה כאל הערכה מעצבת.
- המעקב והבקרה יתקיימו למטרה של צמצם פערים וחיזוק בקרב המשתתפים.
- נמליץ כי במהלך הקורס יתבצע ניתוח נתונים שוטף, גם לצורך הפקת לקחים ושיפור מתמיד גם במהלך הקורס, במידת הצורך.
- מומלץ כי יתקיים משוב אמצע אישי של מוביל.ת הקבוצה עם כל אחד מהצוערים על מנת לאפשר לצוער לזהות חסמים וכוחות ולהתפתח וללמוד עוד ולצמצם פערים במהלך ההכשרה ולא לשמוע רק בסופה. מומלץ שהשאלה המחליפה סוציומטרי תינתן לפני שיחות החתך.
- נמליץ שניתוח הנתונים יתבצע לכל רמה בנפרד וכן יתבצע ניתוח כולל של כל הנתונים גם יחד על מנת לקבל תמונת אפקטיביות מלאה ומערכתית.

עץ ההערכה



בהתאם למודל התכנית יש לבצע הערכת אמצע קורס וסוף קורס

ניהול ההכשרה

מסגרת הלמידה

- ההכשרה תיערך במשך 90-100 ימים מלאים רצופים מתוכם כ-20 - 25 ימי פרקטיקום
- שעות הלימוד - חמישה ימים בשבוע, ראשון, שני רביעי וחמישי 8:30 עד 16:30. שלישי יום קצר או יום זום (כמובן משתנה בהתאם לגאנט בפועל)



- מרבית ימי הלימוד יתקיימו במתכונת פתוחה. חלק מהסיוורים והסדנאות יהיו רצופים ויכללו לינה
- יתקיימו שתי קבוצות אחת בדרום ואחת בצפון
- בכל קבוצה יהיו עד 28 משתתפים, סה"כ 55 צוערים במחזור הכשרה
- כל צוער בהשמה יידרש במהלך ההכשרה להציג עמידה בקריטריונים שיקבעו מראש (ויפורטו בפרק עץ ההערכה), על מנת לסיים את ההכשרה בהצלחה ולהמשיך לשלב ההשמה ברשות

צוות ההכשרה

- ההכשרה תתקיים בהובלה ובמעורבות גבוהה של משרד הפנים ואגף עתודות בפרט. המעורבות תבוא לידי ביטוי במעורבת בקביעת התכנים, נוכחות בקורס לפחות פעמיים בחודש ומעורבות לקראת ובמהלך הפרקטיקום
- סגל התכנית:
 - **מנהלת תוכנית** – אחראיות כוללת על התוכנית, על ההתנהלות השוטפת ועל שתי הקבוצות. אחריות על ההיבטים הניהוליים של התכנית. רקע ונסיון נדרשים: בעל ניסיון של 7 שנים בניהול תוכניות הכוללות מעל 30 משתתפים. רצוי ניסיון או ידע בשלטון מקומי.
 - **רכזת אדמיניסטרטיבית** – אחריות לתיאומים שונים: מקומות, סיוורים, מרצים, צוערים וכלל ההיבטים האדמיניסטרטיביים לקראת, במהלך ובסיום התכנית.
 - **מפתחת תוכן** – המנהלת המקצועית של ההכשרה. אחריות על התוכן המקצועי והמתודולוגיות, שמירה על עקרונות ההכשרה והגאנט. תרגום נושאי ההכשרה ליחידות הלימוד.
 - אחריות לאחידות מקצועית בין שתי הקבוצות, ולליווי מובילי הקבוצה בהיבט התוכן.
 - **מובילת קבוצה** (סה"כ שניים) - דמות קבועה שתלווה את הקבוצה לכל משך הקורס. יתווך את כל מה שמתרחש בקורס בהלימה לתפקיד הצוער בשטח בסיום ההכשרה.
 - אחראיות על ההתפתחות האישית של הצוערים בקבוצה, על בנייתם כקבוצה ועל התפתחות הקבוצה. אחריות על ביצוע משימות הצוערים.
 - אחראיות על ההתנהלות היומיומית של הקורס.



מוביל.ת הקבוצה ייקח חלק פעיל בכל יחידות הלימוד גם אם יילמדו ע"י מרצים מקצועיים או אם ע"י יועצים. האחריות היא חיבור הנלמד לתהליכים המתקיימים בקבוצה, בתרגילים ובתרגולים, בפרקטיקום וחיבור יישומי "לשטח" על מנת ליצור אינטגרציה מתמדת וקירוב התכנים הנלמדים ליומיום של הצוערים בהשמה.

רקע וניסיון נדרשים: בעל.ת ניסיון של 5 שנים לפחות, בעבודה בשלטון המקומי או עבור גופים בשלטון המקומי.

בעל כישורי חניכה והנחייה. מנחה קבוצות ו/או יועץ ארגוני בעל ניסיון של שנתיים לפחות. יתרון – ניסיון בליווי אישי של עובדים. נדרשת תעודה רלוונטית ללימודי הנחיית קבוצות.

○ **מרצי תוכן** שכולם בעלי ניסיון בעבודה עם השלטון המקומי.

○ יתרון יינתן לבוגרת.ת התכנית.

● בנוסף יקחו חלק בתכנית מומחי תוכן שכולם בעלי ניסיון בעבודה ב / עם השלטון המקומי:

○ **יועצים** שמומחים במיומנויות וסדנאות להנחיית המיומנויות ופיתוח הכישורים.

היועצים יעשו התאמה נדרשת בין המיומנויות לעולם התוכן של הצוערים.

○ **מרצים מקצועיים** בתחומי הדעת השונים.

○ **בוגרי התוכנית** ו/או צוערים בשנות ההשמה מתקדמות ישתלבו בפיתוח

ובהנחיית הקורס: יסייעו בפיתוח סימולציות מותאמות, יקחו חלק בפאנלים, בליווי התנסויות בשטח ואף ילמדו.