



תכנית צוערים 2.0
מבנה ועקרונות מימוש



אנו מודים לכל השותפים שסייעו לנו בביצוע הפרויקט:

לחברות וחברי הוועדה הממשלתית

- + משרד רוה"מ, אגף עתודות- גב' תמר פלד אמיר
- + משרד האוצר, אגף תקציבים- מר צחי דוד
- + משרד האוצר, הממונה על שכר- מר יוני פת
- + נציבות שירות המדינה, אגף צוערים - גב' אפרת אפק
- + נציגת הרשויות - גב' יודפת אפק, מנכ"לית בת ים
- + נציג הרשויות - מר עודא אבו סריחאן, גזבר שגב שלום
- + מרכז השלטון המקומי - גב' לירון לוי, משנה למנכ"ל
- + משרד הפנים, מנהל שלטון מקומי - מר תומר ביטון
- + משרד הפנים מנהל פיתוח - גב' אדית בר
- + נציג ציבור - מר איציק דבש
- + בוגרת התכנית - גב' ליהי גלבוט יו"ר נציגות בוגרים לשלטון המקומי

שותפים מטעם המשרדים וצוותים נוספים :

- + משרד האוצר - מר רותם ברמלי, מר ידידיה גרינוולד, גב' גלי אמיר וגב' סימה ארז
- + משרד רוה"מ - מר אביחי איבגי.
- + למר יאיר הירש מנכ"ל משרד הפנים, שנתן רוח גבית והאמין בתכנית ובאדוות שלה.
- + לחברות וחברי ועדת ההיגוי של התכנית על שותפות אמתית ועל כך שלקחו חלק פעיל בתהליך.
- + למנהלי ועובדי העמותות המכשירות "עתידים" ו"שותפויות רוטשילד", ולכל צוות מערך ליווי הבוגרים, ששיתפו אותנו בניסיון רב השנים שלהם ועמלו איתנו על מנת לדייק טוב יותר את מבנה ההכשרה וההשמה בתכנית החדשה, שהיו תמיד היו נכונים לקחת חלק.
- + תודה לאלונה מרק, מנהלת מפעם השפלה והצוות על כל הסיוע והשותפות לאורך הדרך.
- + תודה לבעלי התפקיד ברשויות המקומיות - שלקחו חלק מרכזי בראיונות ובקבוצות המיקוד, ותרמו רבות לגיבוש התובנות המוצגות לפניכם במסמך הנוכחי.
- + לחברת "עדליא" שערכה מחקר מקיף וניתחה את המידע על התכנית בקרב בוגרים ובעלי תפקיד ברשויות ותובנותיה תרמו רבות לגיבוש ההמלצות.
- + לבוגרי תכנית הצוערים אשר היו שותפים לתהליך, שיתפו בניסיון ובתובנות וסייעו בגיבוש ההמלצות.

המסמך נכתב על ידי צוות 'ג.ז.ר יעוץ ארגוני ופיתוח' שלווה את התהליך.

צוות הפרויקט

- גב' עיינה אדלר - מנהלת אגף בכיר תכנון ופיתוח הון אנושי ברשומ"ק
- גב' סיון טראו רזנשטיין - מנהלת תחום תכנון ופיתוח הון אנושי ברשומ"ק
- מר יצחק (איציק) גרשון - פרויקטור ראשי ג.ז.ר בע"מ
- גב' מיכל אבירם - עוזרת ועדה ופרויקטורית ג.ז.ר בע"מ



תוכן עניינים

4.....	ברכות.....
6.....	תקציר מנהלים.....
8.....	רעיון מרכזי ועקרונות.....
10.....	מבנה התכנית מפורט בהתאם להנחות והעקרונות לעיל.....
13.....	משמעויות למימוש התכנית.....
14.....	מבנה ותפעול התכנית.....



דבר המנכ"ל

שלום רב

ברכות

מובא לעיונכם מסמך סיכום של תהליך בחינת תוכנית הצוערים והמלצות של צוערים 2.0. תכנית הצוערים לשלטון המקומי פועלת החל משנת 2011 בהכשרה ומשנת 2014 בהשמה. עד היום סיימו את התכנית למעלה מ- 450 צוערים וצוערות, העובדים ברשויות המקומיות במגוון תפקידים, חלקם כבוגרי התכנית בתקופת ההשמה וחלקם כעובדי הרשויות מן המניין.

מטרת העל של התכנית היא בניית עתודה ניהולית מחוללת שינוי לרשויות המקומיות, למען צמצום הפערים הקיימים בין הרשויות, וכן חיזוק חוסנה החברתי-כלכלי של מדינת ישראל, כאשר המטרה של התוכנית היא לשפר את השלטון המקומי בישראל באמצעות הכשרת צעירים מצטיינים ומחויבים, בעלי כישורים ותפיסות מחוללות שינוי אל מול אתגרי הליבה של השלטון המקומי.

לאחר כעשור של פעילות ושנתיים של הטמעת המלצות התהליך האסטרטגי שהמשרד הוביל, מצורף סיכום התהליך שנעשה ע"י וועדה שחבריה הורכבו מנציגי משרדי ממשלה, רשויות מקומיות, נציגות בוגרי הצוערים ונציגי ציבור.

הוועדה בחנה את מודל ההפעלה של התכנית והמליצה לבנות מודל תכנית מעודכן וטוב יותר שיביא להצלחת התכנית בקידום הרשויות המקומיות, בדגש על הפריפריה החברתית והגיאוגרפית, תוך מענה לצרכים ולאתגרים המשמעותיים, בפניהם התוכנית עומדת בתקופה זו.

תכנית הצוערים 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. אני מאמין שתוכנית הצוערים תמשיך להביא לשיפור וטיוב הרשויות המקומיות בפרט והשירות הציבורי בכלל.

בברכה,

רון פרץ

המנהל הכללי

דבר מנהלת האגף הבכיר



תוכנית הצוערים לשלטון המקומי הוקמה בשנת 2010 כחלק מתפיסת "עתודות לישראל" לפיתוח הון אנושי במגזר הציבורי. התוכנית ביססה ערוץ חדש להזנת הון אנושי איכותי, המהווה עתודה ניהולית של משרתי ציבור חדורי שליחות בשלטון המקומי.

כיום, לאחר 12 שנים, תוכנית הדגל של משרד הפנים, מהווה מגדלור של מצויינות בשלטון המקומי ומציגה 450 בוגרות ובוגרים מוכשרים שהשתלבו ב- 141 רשויות מקומיות ואשכולות אזוריים.

בשנה האחרונה הובלנו תהליך עומק יסודי לעדכון המודל וביסוס תפיסה חדשה לעולם העתודות בשלטון המקומי ולתוכנית הצוערים לשלטון המקומי. תהליך זה נשען על יסודות איתנים שהניחו קודמיי במינהל הפיתוח - מושי צדרבוים, רועי דהן ואדית בר - שאפשרו את קפיצת המדרגה הזו.

תהליך לבחינת מודל חדש לתוכנית הצוערים, נועד לתת מענה לאתגרים שעלו מהשטח, מהצוערים ומהרשויות, ולהתמודד עם דילמות מבניות וניהוליות שהשפיעו על ביצועי התוכנית. עלה צורך חזק להגביר את הרלוונטיות של התוכנית לדור החדש בעולם העבודה המשתנה בכלל ובמגזר המוניציפאלי בפרט. תהליך זה אפשר לנו במשרד הפנים, לנתח את ההצלחות והכישלונות של התוכנית בעשור האחרון, בתקווה למצוא דרכים לשפר את האפקטיביות של כלל מאמצינו לפיתוח ההון האנושי ברשויות המקומיות.

במהלך העבודה האינטנסיבית, התגלו במלוא תפארתם המעגלים הרחבים של השותפים והתומכים הנלהבים של התוכנית, אשר סייעו לקידום המהלך כולו - בקבוצות מיקוד, בחיווי דעה או הערה, במענה על שאלונים ובישחות התייעצות. מעגלים רחבים אלו, נותנים רוח גבית חזקה לכל צוערת וצוער שהיו ועוד יהיו חלק מהתוכנית המדהימה הזו ולצוות המסור במשרד הפנים.

תודה גדולה לכל שותפינו - במשרד הפנים וכלל משרדי הממשלה, בשלטון המקומי, בעמותות ובחברה האזרחית. לכל מי שלקחו חלק מקרוב ומרחוק בתהליך שהובלנו. לעזאת חלבי, מנהל אגף עתודות האמון על יישום כל הפלא הזה ותודה מיוחדת לסיון טראו-רוזנשטיין, מאגף עתודות, על המסירות וההשקעה הגדולה.

בהצלחה לכולנו ביישום המעבר לדור 2.0!

עינה אדלר

מנהלת האגף הבכיר לפיתוח ההון האנושי ברשומ"ק



הדו"ח שלהלן הינו סיכום תהליך בחינת מודל הפעלת תכנית הצוערים לשלטון המקומי שהתקיים באמצעות וועדה ממשלתית שהוקמה בהנחיית מנכ"ל משרד הפנים [2021 - 2022], מר יאיר הירש. הוועדה בחנה את מבנה ההפעלה הנוכחי של התכנית ואת המבנה הרצוי להמשך לאור השינויים בתכנוניות עתודה נוספות, הרגלי הלימודים והעבודה של מועמדים פוטנציאליים לתכנית ותובנות שעולות מבוגרי התכנית והרשויות כאחד. הוועדה פעלה בין החודשים אפריל-נובמבר 2022, וזאת כהמשך לתהליכים קודמים שהוביל משרד הפנים ביניהם התוכניות האסטרטגיות של השנים 2016 ו-2020 באמצעות מספר צוותי משנה.

דוח זה מתווה מודל שיהווה חלופת הפעלה מעודכנת יותר התואמת את השינויים שחלו ביעוד ומטרות התכנית אל מול צרכי הרשויות המקומיות על מנת שהתכנית תעמוד במטרת העל לשמה נוסדה - **בניית עתודה ניהולית מחוללת שינוי ברשויות המקומיות, למען צמצום הפערים הקיימים בין רשויות מקומיות, וחיזוק חוסנה החברתי-כלכלי של מדינת ישראל.**

בין השינויים המרכזיים של התכנית במודל החדש, קיצור אורכה באופן משמעותי, מתן שכר החל מהיום הראשון בתכנית, השמה מהירה ברשויות בתפקידים מוגדרים ובניית מודל תמיכה ומעטפת מקצועית ליצירת אימפקט ברשויות. הוועדה המליצה על שינוי וקיצור מבנה התכנית, התאמת מודל הלמידה וההשמה, ושינוי מבנה ניהולי ותפעולי של התכנית:

- א. מבנה התכנית** - מעבר ממבנה שש-שבע שנתי הכולל פרק לימודים ופרק הכשרה והשמה, למבנה מקוצר והיברידי בו הצוערים מתחילים השמה כמעט מהיום הראשון של התכנית.
- ב. התאמת תהליכי מיון וגיוס** - קבלת מועמדים בוגרים ובעלי ניסיון ניהולי וחוסן אישי שיוכלו להשתלב ברשויות כפוטנציאל ניהולי עתידי.
- ג. מודל למידה והשמה** - הכשרה קצרה וממוקדת לתפקידי ליבה שהוגדרו על ידי משרד הפנים, המשך ליווי והכשרה במהלך התכנית ומתן תואר שני כתגמול בהמשך.
- ד. שינוי מבנה ניהולי ותפעולי** - העמקת מעורבות משרד הפנים בכל חלקי התכנית ויצירת רצף תפעולי לכל אורך התכנית.
- ה. פיתוח מבנה תגמולים בתכנית** - מבנה מדורג של תגמולים בתכנית בהתאם לשנות המחויבות של הצוערים בתכנית.
- ו. העמקת האימפקט של תכנית הצוערים** - הקצאת תקציב ייעודי לפעולות ברשויות, שילוב צוערים במהלכי פיתוח מקבילים של המשרד ברשויות.

הוועדה רואה בשינויים אלו בתכנית כהכרחיים, על מנת לתת מענה למציאות המשתנה של המארג האנושי הפוטנציאלי לגיוס לתכנית, צרכי הרשויות המעודכנים והצורך ביצירת אימפקט ברשויות בפריפריה החברתית והגיאוגרפית במדינת ישראל.

לצורך ניהול השינוי נדרש להשקיע מאמץ מרוכז בפיתוח התכנית החדשה ובמתן מענה ל"דור הביניים" של התכנית הנמצא בימים אלו בהכשרה או שכבר מוצב ברשויות, ביחס לתגמולים ולמסלולי הקריירה שיפותחו, כמו גם בניית מבנה ארגוני מתאים וחיזוק אגף עתודות במשרד הפנים, לצורך ניהול ויישום התכנית.



מפת עיקרי השינויים

שרשת הערך	פירוט	מודל צוערים 1.0	מודל צוערים 2.0
מודל ההפעלה	רצף הפעלה	גוף מכשיר, אקדמיה, גוף נוסף מלווה ברשויות	הכשרה וליווי בהשמה ע"י אותו גוף
שיווק וגיוס	פרופיל המשתתף	מועמדים לתואר ראשון ובוגרי תואר ראשון	בוגרי תואר ראשון ושני מצטיינים, בציון 80 ומעלה, בעלי ניסיון וחוסן אישי שיוכלו להשתלב ברשויות כעתודה ניהולית.
	מיון	יחס מיון 1 ל-10	יחס מיון 1 ל-10
הכשרה	כמות משתתפים	כ-100 משתתפים בארבעה מוקדים (בן גוריון, תל חי, חיפה והטכניון)	כ-50 משתתפים בשני מוקדים (צפון ודרום)
	תואר אקדמי	תואר שני מדיניות ציבורית או תכנון עירוני, תואר ראשון במספר מסלולים מוגדרים	תואר שני או הכשרה לפי תחום ההשמה וצרכי הרשות
ההכשרה	תגמולים בזמן ההכשרה	מלגות קיום ומימון תואר	שכר מלא מהיום הראשון
	משך התכנית	למסלול תואר ראשון - שבע שנים, למסלול תואר שני - שש שנים	ארבע שנים
	משך ההכשרה	יום בשבוע במשך לימודי התואר (שנתיים לתואר שני, 3 שנים לתואר ראשון)	הכשרה מרוכזת, 5 ימים בשבוע במהלך חצי שנה ראשונה, ויום בשבוע במהלך חצי השנה השנייה
הערכה ומשוב	הכשרה ממיינת	לא	כן
ליווי בתפקיד	הכשרה וליווי בתפקיד	כ-16 ימי הכשרה בשנה לפי תכנית כללית של מערך הליווי ולפי בחירת הצוער/ת	כ-16 ימים ממוקדים לפי התפקיד בהשמה ובהתאם לשולחן העבודה של הצוער/ת
	העמקת אימפקט	-	תקצוב תחרותי לפרויקט מאיץ ל-20 צוערים
השמה וקידום	תפקידים עיקריים בהשמה	על פי ששת אשכולות התוכן - מצוינות ארגונית, פיתוח כלכלי, תכנון אורבני, תכנון אסטרטגי, שירות לתושב, חדשנות ודיגיטציה	לפי תפקידי הליבה במצפן הארגוני - שירות לתושב, אסטרטגיה, פיתוח כלכלי וארגוני, אתגרי דיור מואץ
	תגמולים במהלך ההשמה	-	"מענקי התמדה" בהתאם למחויבות הצוער/ת. תגמולים דיפרנציאליים: מימון מאיץ תחרותי, תקנים ניהוליים למצטיינים
	קידום לתפקיד ניהולי	-	בניית מסלול ניהולי למצטיינים
עלות למשתתף	עלות כוללת איתור, מיון, הכשרה, השמה, ליווי ותגמולים	כ-550.000 ₪	כ-750.000 ₪



רעיון מרכזי ועקרונות

צוערים 2.0 נדרשת לעמוד בשלושה אתגרים משמעותיים:

- 1 | השגת השפעה ברת קיימא ברשויות.
- 2 | הכשרת עתודה ניהולית אשר מתקדמת ברשויות בתפקידי ניהול.
- 3 | התאמה של התכנית לשוק העבודה ודור העובדים החדש.

תיאורית שינוי מעודכנת

אימפקט

נציב אותם מהר בשלטון המקומי

אם ניקח



איור 1 תאוריית שינוי עדכנית - באדום שינויים



עקרונות וכללים לתכנית

- 1 | מועמדים - בעלי יכולת לצלוח את האתגרים בשלטון המקומי, בעלי כישורים שיאפשרו הצלחה ארוכת טווח והשתלבות בתפקידי ניהול.**
- 2 | פיתוח קריירה - אוכלוסייה מצטיינת הדורשת מסלול קריירה ייעודי ולכן יבנה מנגנון שיאפשר ניהול ופיתוח קריירה על פי עקרונות ומדדי הצלחה.**
- 3 | פיתוח ארוך טווח - בוגרי התכנית בעלי פוטנציאל הצלחה גבוה, אך ללא ניסיון המקצועי בשלטון המקומי. לצורך עידוד הצלחתם ומינוף תפקידם בקידום הרשות הצוערים יקבלו מעטפת מקצועית ואישית מלאה.**
- 4 | הכשרה - בעידן הנוכחי תהליכי הכשרה ארוכים מהווים אבן נגף ולכן ההכשרה תהיה מרוכזת, תכליתית, מעשית ויישומית ככל שניתן בהתאם לניתוח צרכים הדרכתי לתפקידים אליהם מיועדים ברשויות המקומיות.**
- 5 | רשת צוערים וקהילות מקצועיות - הרשת היא גורם מפתח ביכולת הצוערים לייצר הצלחה ולכן תפותח ותקודם כרשת רחבה של עתודות במרחב המקומי. במקביל, תקודם בניית "קהילות מקצועיות" לפי עולמות התוכן המרכזיים ברשויות, אשר יתנו מענה מקצועי לאתגרים ודילמות מקצועיות משולחן העבודה של הצוערים.**
- 6 | לימודי המשך - לצוערים תינתן אופציה, אחרי שיתבססו בתפקיד המקצועי ברשות המקומית לצאת להשתלמות ולבחור לימודי תואר הרלוונטי לעיסוקם או התמחות שאיננה אקדמית, בהתאם לדרישות התפקיד וצרכי הרשות.**
- 7 | השמה - בהתאם לממצאים על יכולות ההתמדה של צוערים בתכנית והתפתחותם, ההשמה ברשות תהיה תחת דרג בכיר, אשר יאפשר להם בסיס מתאים לקידום. יושם דגש על זהות הממונה, ויכולת החניכה והליווי שלו או שלה. משרד הפנים ישאף להציב צוערים ברשות שעוברת תהליך פיתוח ארגוני שיוכל למנף את קליטת הצוער בתהליכי שינוי ברשות ולחבר בין מאמצי המשרד בשטח.**
- 8 | התחייבות, תמריצים ותגמולים - התכנית תעודד התמדה והשתלבות בשלטון המקומי. יוגדרו מראש צמתי קבלת החלטה במהלך התכנית, בהם תתקבלנה החלטות על התאמת הצוערים להמשך השתתפות בתכנית. למתמידים, תבנה חבילת תמריצים.**
- 9 | ניהול ותפעול התכנית - החלטות מדיניות, מעקב ובקרה אחר הצלחות בהתאם למדדים יתקבלו על ידי אגף עתודות באגף הבכיר לפיתוח ההון האנושי. ניהול ותפעול התכנית יהיה באמצעות גוף מפעיל אחד.**



מבנה התכנית מפורט בהתאם להנחות והעקרונות לעיל

מבנה התוכנית

משך התכנית 4 שנים:





תפקידים מיועדים

התכנית תכשיר להתמחויות להלן

- 1 | פיתוח כלכלי וכספים
- 2 | שירות לתושב
- 3 | חדשנות ודיגיטציה
- 4 | פיתוח ארגוני
- 5 | עיור מואץ
- 6 | תכנון אסטרטגי

רשויות מטרה לתכנית והיקף צוערים נדרש

- 1 | רשויות המטרה של התכנית - יקבעו בהתאם למדיניות משרד הפנים.
- 2 | יושם דגש על רשויות שעוברות תהליך פיתוח ארגוני בהן הצוער/ת יוכלו להשתלב במהלכי פיתוח קיימים.
- 3 | היקף צוערים שנתי נדרש כדי לתת מענה לרשויות אלו: 50-60.

מועמדים

- 1 | מועמדים - בעלי יכולת וחוסן אישי לצלוח את האתגרים בשלטון המקומי ובעלי יכולות וכישורים שיאפשרו הצלחה ארוכת טווח.
- 2 | בעלי תואר ראשון ו/או שני כללי בעדיפות לבעלי ניסיון ניהולי.
- 3 | בעלי ניסיון מקצועי ניהולי ופוטנציאל לתפקידי ניהול (עדיפות לבעלי רקע פיקודי משמעותי / רקע בניהול צוותים בחברות ועמותות).
- 4 | בעלי רצון להשתלב בדרג המקצועי בשלטון המקומי
- 5 | ציון מינימלי: 80 בתואר ראשון / שני.
- 6 | בעלי פוטנציאל להתקבל לתואר שני איכותי בתחומים הרלוונטיים, כפי שיוחלטו על ידי משרד הפנים (תכנון אורבני, מנע"ס, כלכלה, יעוץ ופיתוח ארגוני, משאבי אנוש, דיגיטציה וכו').

שלבי התכנית

בכל שלב של התכנית נדרש להתייחס לממדים אלו

- א | הכשרה - כיצד תבוצע, היקף.
- ב | השמה - אופן ביצוע, מיקום.
- ג | ליווי ופיתוח - מעטפת ליווי ופיתוח של הצוער בתפקיד.
- ד | אימפקט - מנגנונים וכלים ליצירת אימפקט.
- ה | תגמולים ותמריצים - מנגנונים וכלים לעידוד התמדה, חתימה והערכה של הצוער.
- ו | הערכה ובקרה - מנגנונים וכלים להערכת איכות התכנית והצוער.



שנה ראשונה (הכשרה 0.5 + 0.5 השמה) - "יסודות"

- 1 | כניסה לתכנית הכשרה
- א | 3 חודשים אוריינטציה ומבואות לשלטון המקומי, כולל תשתית להתמחות בפיתוח ארגוני / חשיבה אסטרטגית בשלטון המקומי.
- ב | 1 חודש פרקטיקום ברשויות מטרה - היכרות עם הרשות, הבנה של השלטון המקומי וקבלת החלטה להמשך.
- ג | 2 חודשים הכשרה לארבע התמחויות (כל התמחות כשבועיים) בתחומים: פיתוח כלכלי, דיגיטציה, דיור מואץ ושירות לתושב.
- ד | סיווג למגמות בהתאם לצרכי המערכת ועדיפויות הצוערים בתום ההכשרה.
- ה | בתום 6 חודשי הכשרה, כניסה להשמה ברשות ב-80% משרה, בשכר מלא (יום הכשרה מקצועי פעם בשבוע).
- 2 | לאחר סיום ההכשרה וההתמחות (שנה מתחילת התכנית) - נקודת הערכה והחלטה (הערכת הצלחת הצוער/ת, פוטנציאל עתידי וצרכי פיתוח בשנה עוקבת).
- 3 | תגמול/תמריץ - מסע לימודי לחו"ל (התחייבות ביציאה לחו"ל היא לשנה נוספת).
- א | הובלה והנחיה במהלך ההכשרה וההתמחות על ידי בוגר עד תום השנה הראשונה. המלווה מוביל, חונך ומלווה קבוצה וצוערים בשלב ההכשרה, ולאחר מכן יום/יומיים הכשרה ובמקביל מלווה אישית את הבוגרים בשלב ההשמה ומסייע בקליטה, הטמעה, יעוץ אישי.

שנה שניה בהשמה

- 1 | 100% משרה ברשויות המטרה.
- 2 | פיתוח מקצועי/ניהולי מנהיגותי בהתאם להתפתחות הצוער - סל פיתוח מקצועי ומנהיגותי.
- 3 | מנטורינג אישי על ידי בוגרים ואנשי מקצוע החל מהחצי השני של השנה.
- 4 | תגמול/תמריץ - זכאות לתואר שני/הכשרה לימודית מקצועית באישור ממונה ומשרד הפנים.

שנה שלישית

- 1 | 100% משרה ברשויות המטרה.
- 2 | מסלול קריירה - אופציה לתפקידי ניהול, בתקן תוספתי.
- 3 | הכשרה - אקדמיה אופציונלי/קורס מקצועי מסמך.
- 4 | ליווי / פיתוח - על פי הצורך של הצוער/ת כפי שיוערך על ידי מערך ליווי.
- 5 | אימפקט - אפשרות למאיץ תחרותי להטמעה של תהליכים/נושאים ברשות - פרויקט מרכזי חוצה ארגון בהובלה של הצוער.
- 6 | אימפקט - אפשרות למימון תכנית אקו לצוות העבודה של הצוער/ת.
- 7 | תגמול/תמריץ - מענק התמדה בתום שנה שלישית כנגד התחייבות להמשיך בשנה הרביעית.

שנה 4 לתכנית

- 1 | 100% משרה.
- 2 | מסלול קריירה - אופציה להשמה במודל 3+1.
- 3 | אימפקט - אפשרות למאיץ תחרותי להטמעה של תהליכים/נושאים ברשות - פרויקט מרכזי חוצה ארגון. בהובלת הצוער/ת.
- 4 | אימפקט - אפשרות למימון תכנית אקו לצוות העבודה של הצוער/ת.
- 5 | תגמול / תמרוץ - מענק חתימה מוגדל כנגד חתימה לשנתיים.

משמעויות למימוש התכנית

משמעויות הכשרה

- 1 | פתיחת שני מרכזי הכשרה - צפון / דרום.
- 2 | בוגר מלווה את ההכשרה וההשמה עד תום תכנית ההכשרה המשולבת - תקן.
- 3 | פיתוח תכנית הכשרה לתפקידים והתמחות היברידית, פיתוח הכשרת ממונים - פיתוח הכשרות מקצועיות לכל מומחיות.
- 4 | "מנטורים" - הכשרת בוגרים כמנטורים וניהול התהליך.
- 5 | היקף הכשרה - 124 ימי הכשרה (חצי שנה + יום בשבוע)
א | הערכה: עלויות הכשרות המשך מתומחרות במכרז מערך הליווי.

אקדמיה והכשרות מקצועיות

- 1 | תואר שני ספציפי עם רלוונטיות לתחום המקצועי
א | אופציה לתארים ספציפיים
ב | אופציה לגמישות מלאה באישור המשרד
- 2 | הכשרות מקצועיות רלוונטיות לתחום העיסוק של הצוער/ת ברשות. אישור היציאה ללימודים יינתן על ידי המשרד ובכפוף לאישור הרשות.

רשת

- 1 | ניהול רשת עמיתים מקצועית, הבנייה של תפיסה מתכללת עבור כלל העתודות במרחב המקומי.
- 2 | קהילות מקצועיות, מומחי ידע - בניית קהילות מקצועיות וניהולן לפי ההתמחויות השונות.
- 3 | מאגרי ידע מקצועיים - ניהול של מאגרי ידע מקצועיים הכוללים חומרי לימוד ודוגמאות מקרה לשימוש כלל הצוערים והרשת.

תוספות ייחודיות לאימפקט

- 1 | מאיץ / אקו - מימון של פעולות התערבות לשיפור תוצאות עבודת הצוערים ברשויות.
- 2 | פיתוח הכשרת ממונים - העמקת המקצועיות בקרב בכירי הרשויות.

תגמולים - המותנים בביצוע ההתחייבויות

- 1 | סמינר חו"ל - בונוס שווה כסף בתום השנה הראשונה.
- 2 | מענק לימודים - בונוס שווה כסף בתום השנה השנייה.
- 3 | מענק התמדה - בונוס כספי בתום השנה השלישית כנגד חתימה על התחייבות לשנה רביעית.
- 4 | מענק חתימה - בונוס כספי כנגד חתימה לשנתיים נוספות.





מבנה ותפעול התכנית

צרכי ניהול ותפעול התכנית

בחלק זה נגזרו הצרכים הנדרשים לניהול ותפעול התכנית לפי עולמות תוכן. המימוש בפועל יהיה בהתאם להיקף הפעילות, מדיניות ואסטרטגיה להשגת ההשפעה.

ניהול התכנית גורמי מטה

- 1 | **קביעת מדיניות** - הגדרת קוים מנחים, תכנון שנתי של צרכים, מענים, ניהול תקציבי, הערכה ומדידה מערכתיים (תוצאות ואימפקט).
- 2 | **ניהול מעקב ובקרה הכשרות** - תיקוף דמות הבוגר/ת, פיתוח תפישות הכשרה ולמידה, תיקוף מערכי הכשרה, תקצוב הכשרה, מתן מענה לצרכים סוציאליים, הערכה ומדידה תכניות.
- 3 | **ניהול המשאב האנושי בתכנית**
א | ניהול מעקב ובקרה צוערים, ניהול האקדמיה, ניהול פרויקטי אקו ומאיצים.
ב | ניהול קריירה - ניהול מעבר בין תפקידים, ניהול סיום עבודה בתכנית, מעבר 3+1.

שיווק וגיוס לתכנית

- 1 | שיווק - בניית אסטרטגיה שיווקית, פרסום, ניהול השיווק.
- 2 | גיוס ומיון - מיון אנשים לתכנית, ניהול המיון, קבלת החלטות.

הכשרות ראשוניות

- 1 | פיתוח קורסים והכשרות, ניהולם ועדכוןם השוטף, פיתוח מסלולים מקצועיים, פיתוח ניהול ומנהיגות, פיתוח הכשרות לממונים.
- 2 | ניהול ההכשרה - מנהל/י הכשרה, מנחים ומלווים, מנחים מקצועיים, מיון והשמה לרשויות, פרקטיקום, הערכה ומדידה.
- 3 | ניהול צוערים בהכשרה - ליווי ופיתוח מקצועי, מיון וסיווג למסלולים מקצועיים, פיתוח קבוצה.
- 4 | תפעול ההכשרה - תקציב, אמצעים, מעטפת לוגיסטית, מרכזי הכשרה, מעקב התייצבות.
- 5 | קשר עם מטה משרד הפנים.

שלב השמה (ליווי)

- 1 | ניהול צוערים - כניסה וסוציאליזציה לרשות, פיתוח אישי, פיתוח מקצועי.
- 2 | ניהול מעטפת הכשרה והשמה - ליווי מקצועי, מנטורים, ניהול אקו ומאיץ.
- 3 | ניהול קריירה - קשר עם מטה משרד הפנים לפיתוח הקריירה.
- 4 | תקנים תוספתיים לצוערות/צוערים מצטיינים שהמשרד מעוניין בהישארותם ברשויות המקומיות, בנוסף לצוערים שייקלטו ברשויות דרך מכרזים.
- 5 | הצבת הצוערות והצוערים בתפקידים ייעודיים וייחודיים, שאינם נמנים על התפקידים הקיימים ברשות המקומית בה הם מוצבים.



ניהול ידע בתכנית

- 1 | ניהול הידע בתכנית על היבטיו השונים לצורך שימורו ופיתוחו
 - 2 | מאגרי ידע פרויקטים ומומחים בתחומים מקצועיים
 - 3 | ניהול ידע להכשרה (LMS: Learning Management System)
 - 4 | ניהול המשאב האנושי
- תיקים אישיים של בוגרים לצורך ניהול הקריירה.

ניהול רשת בוגרים וקהילות מקצועיות

הפקת אירועים, בניית הכשרות, רישות בוגרים, ניהול תקשורת, שיווק ופרסום, למידת עמיתים. ניהול קהילות מקצועיות - ניהול קהילה (קהילה מקצועית וקהילת מנהלים), ניהול ידע, יצירת ידע מתחדש, השתלמויות מקצועיות, מאגרי ידע פרויקטים, מאגר ידע מומחים, למידת עמיתים, קשר עם צוות מיזם קהילות.

הערכה בתכנית

הערכה תידרש בתכנית בארבע רמות ההערכה לפי מודל קירקפטריק (Kirkpatrick) ובהתאם לתיאורית השינוי.



מבנה ארגוני קונספטואלי
הצרכים המבניים של תכנית הצוערים:

מבנה ותפעול התוכנית



תרשים 1 מבנה ארגוני קונספטואלי של התכנית

מסקנות מהצרכים

קריטריונים להחלטה על היקף אנשים נדרש לניהול התכנית

1 | היקף הכשרה - כ- 50 משתתפים.

היקף המאפשר הזנה ריאלית של צוערים לתכנית, ואת יכולת ניהולה על ידי משרד הפנים במסלול הקריירה ופיתוח.

2 | מרכזי הכשרה - 2 [צפון / דרום]

בכדי לתת מענה לתכנית מרוכזת והיברידית, ובכדי לייצר גמישות תפעולית ונוחות לצוערים מכל הארץ.

3 | צוות ניהול ותפעול -

• האינטנסיביות של ההכשרה תדרוש הכנות רבות, תפעול הדוק ומתן גמישות ומענה לאי ודאות (ביטולי מרצים/ נסיעות רבות) בנוסף, לאור ההכשרה המקוצרת והממוקדת, תהליכים קיימים, כגון איתור רשויות והשמה, יצטרכו להתקיים במקביל ויעמיסו על הצוות הניהולי.. לפיכך המענה התפעולי של התכנית יידרש להיות מיטבי.

4 | היקף השליטה הנדרש בתהליך: רמת השליטה הנדרשת בתכנית מצד משרד הפנים תהיה דומה לקיים, בתוספת

תהליכי עבודה שאינם קיימים, כגון: אישור תכניות, דיוני וועדות מיון בראשות המשרד, תחקירים עיתיים וועדת היגוי שתבקר בצמידות גבוהה יותר את התכנית ביחס למצב כיום.



5 | היקף המומחיות הנדרש לנושאים השונים: רמת המומחיות הנדרשת בתכנית כזאת גבוהה יותר מבתכנית בה יש זמן למידה והטמעה ארוך, ולפיכך ידרשו לתכנית מאגרי ידע מובנים, אנשים בעלי מומחיות בשלטון המקומי שיתנו מענה, תוספת של מומחים כמנחים וכדומה.

תקציב לניהול והפעלת התכנית

- התקציב הנוסף ידון בין משרד האוצר לפנים על מנת לעגן את ההפרש בבסיס התקציב.
- המבנה הסופי של התקציב ייקבע בהתאם למבנה ההפעלה של התכנית - מיזם משותף, מספר מיזמים משותפים או ספק יחיד.

משרד הפנים
מינהל הפיתוח
עתודות

