

נציבות שירות המדינה
אגף הדרכה, השכלה ורווחה

קורס פיתוח וניהול מערכת למידה והדרכה בארגון **לממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך**

רקע

היכולת לממש חזון, אסטרטגיה ויעדים של הארגון, מותנית, בין השאר, בידע וביכולות של העובדים בו. אחד ממנגנוני הגמישות של הארגון, הוא מערך הלמידה הארגונית והאישית.

ארגונים בכלל, וארגוניים ציבוריים בפרט משקיעים משאבים רבים בלמידה של עובדיהם.

השאלה החשובה ביותר ביחס להשקעה זו היא האם אכן, הלמידה מקדמת את המובילות המקצועית של עובדים ותורמת למימוש החזון והיעוד של הארגון?

מימוש הפוטנציאל תלוי מאוד במקצוענות של מערכת הלמידה, וביכולותיהם של האנשים המובילים אותה.

בנציבות שירות המדינה ובגופים המונחים על ידה בשירות המדינה קיים מערך נרחב של ממונים על ההדרכה. עובדים אלו אמורים להיות מקצועיים בתחום ההדרכה על מנת שיהיו מסוגלים להוביל מערכת למידה איכותית.

בהעדר מסלול אקדמי פורמאלי להכשרת ממונים על הדרכה, הרי שקורס מקצועי בתחום מהווה חלופה כמעט בלעדית על מנת למקצע את אנשי ההדרכה בארגונים השונים.

קורס זה נבנה כך שהתכנים האוניברסליים של המקצוע ילובנו בהתאמה לצרכים ולמציאות הארגונית של שירות המדינה, דבר המאפשר התמקדות במאפיינים הייחודיים של ארגונים ציבוריים ממשלתיים, מול עולמות התוכן של המקצוע.

כמו כן העובדה שמדובר בקבוצה הומוגנית מבחינת העיסוק, המביאה את הדילמות המעסיקות אותה מאפשרת לתת מענה, תמיכה והתאמה תוך כדי העבודה, ובכך יתרונו הגדול של הקורס על פני מסגרות דומות אחרות.

בנוסף, קורס זה מאפשר יצירה וגיבוש של קבוצת למידה כקבוצת עמיתים מובילה ומשפיעה על תהליכים בארגון, תוך סיוע לעבודת המטה שמוביל מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה, וזאת כחלק מהתהליך הכולל של יצירת שינוי במערכת הלמידה הממשלתית.

החיבור והשילוב של קורס לקבוצה מובילה יחד עם עבודת המטה לקידום התחום, הם תנאי פתיחה טובים ליצירת שינוי ולקידום התחום.

להלן כמה מילים על התחום המקצועי של למידה בארגונים :

מקצוע הלמידה מוחץ למסגרות הפדגוגיות קיים בארגונים שונים ומתייחס לכמה תחומים :

❧ עיצוב תפיסת הלמידה כחלק מהאסטרטגיה והחזון של הארגון ולצורך מימושה.

❧ גיבוש תוכנית עבודה בתחום הלמידה.

❧ מיפוי צורכי למידה בארגון.

❧ פיתוח תשתיות למידה .

- אפיון או פיתוח של מוצרי למידה: מערכי שיעור, לומדות, סרטים והתקשרויות מקצועיות למיקור חוץ לצורכי פיתוח או שירותים.
- ביצוע הכשרות באמצעות טכניקות המתאימות לאוכלוסיות שונות, למנהלים ולעובדים.
- ניהול הלמידה ומופעי ההדרכה בה.
- הערכת ההדרכה ואפקטיביות הלמידה בהתייחס להצלחות וכישלונות בביצועי הארגון והעובדים.

הנהלת הקורס

הקורס מנוהל על-ידי אגף הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה בשיתוף ביי"ס תפנית של האוניברסיטה הפתוחה וביי"ס ספירלה, המכון הטכנולוגי בחולון.

ביצוע הקורס

הקורס יועבר ע"י ביה"ס "תפנית" של האוניברסיטה הפתוחה ללימודי המשך וע"י ביה"ס "ספירלה" של המכון הטכנולוגי בחולון HIT.

אוכלוסיית היעד

הממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך. בחירת המועמדים והכללים להשתתפותם בקורס נקבעו ע"י מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה בנציבות שירות המדינה.

מטרת על של הקורס

השבחת יכולותיהם המקצועיות של הממונים על ההדרכה בתחום הלמידה על מנת למקצע את מערכת הלמידה בנציבות שירות המדינה ובשירות המדינה.
מטרה זו תושג על ידי הקניית ידע מקצועי רחב בכל הקשור למקצוע ההדרכה וההתמחויות שבו, מתוך הבנת תפקידה של מערכת למידה בארגון, ומתוך היכולת ליישם לאפיין, לבנות ולנהל את מערכת הדרכה ולפתח מרכיבים מרכזיים בתוכה.

מטרות משנה

- לנתח את הרמה האסטרטגית של הארגון ולנסח תפיסת למידה.
- לאתר צרכי למידה בארגון.
- לנסח, לתכנן ולתמחר תוכנית עבודה שנתית להדרכה.
- ליצור בקיאות במפת הידע והמיומנויות של מקצוע הלמידה.
- לפרט את עשרת התהליכים בניהול מערכת הלמידה, והמאפיינים המרכזיים בכל אחד מהם.
- לאפיין בקשות להתקשרות במיקור חוץ.
- לאפיין תהליך הטמעה בלמידה.

לפרט התהליך לפיתוח תוכנית הכשרה.

לפרט מצבים, טכניקות וטכנולוגיות בלמידה.

לפרט עקרונות בניהול ידע.

לבצע משוב מתוך מיומנות בתקשורת בינאישית.

כל המצוין במטרות המשנה ומנוסח כיעד ביצועי, מתייחס לתוצרי הלמידה בקורס מבחינת הישגי הלומדים.

המרכזת והמלווה המקצועית של הקורס

מירי דיין mirid3@bezeqint.net 052-3-879819

אתם מוזמנים לפנות אל מירי בכל סוגיה ובעיה מקצועית בקורס.

ניהול וריכוז אדמיניסטרטיבי

ביה"ס "תפנית" של האוניברסיטה הפתוחה ללימודי המשך. גב' זבי שטרייט –

אחראית תוכניות לימוד. גב' ענבל בר עוז – מרכזת אדמיניסטרטיבית.

כללי מסגרת

הקורס הינו בהיקף של 180 שעות לימוד אקדמיות, ומתוכן 20 שעות המוקדשות לביצוע פרויקט גמר. 160 שעות יילמדו ב- 25 מפגשים שבועיים מידי יום ד', בין השעות 09:00-16:00. הלימודים יתקיימו במתקן ההדרכה של משרד הביטחון במחנה תל השומר על יד שער הבקו"ם. 2 המפגשים האחרונים יוקדשו להצגת פרויקטים וסיכום הקורס - מפגשים מס' 24 ו-25.

המרצים בקורס

בקורס ילמדו מיטב אנשי המקצוע בארץ בתחום - מירי דיין, נילי דרייפוס, עידו ליברמן, יפית מולכו, סיגל אשורי-כהנוביץ, גדעון זיילר, מאיר נבון, יעל בלומנפלד, פרופ' מיקי רונן, ליאת אהרון, אורי רוזנברג, אורלי בלכר.

מטלות הקורס

נוכחות מלאה בכל מפגשי הקורס. היעדרות בשל סיבות מוצדקות (מחלה, מילואים) תותר בשיעור של לא יותר מ- 20% מכלל המפגשים - כשהמפגש הראשון והמפגש המסכם הם חובה. ביצוע מטלות ביניים - יינתנו תרגילי ביניים בחלק מהמפגשים, והמשתתפים ידרשו לבצעם. כמו כן יהיו בקורס גם מטלות קריאה.

ביצוע מטלה מסכמת -

במפגש השני יוגדר ויוצג פרויקט מסכם, מלווה בתדריך מקצועי. פרויקט הגמר אמור להיות יישומי ולקדם נושאי הדרכה ולמידה במשרדים.

את המטלה ידרשו המשתתפים להשלים במהלך הקורס כשצוות המנחים עומד לרשותם טלפונית להתייעצות, ובראשם מרכזת הקורס מירי דיין.

את הפרויקט ידרשו המשתתפים בקורס להציג באמצעות מצגת ממוחשבת בת 20 דקות. ניתן יהיה לבצע את הפרויקט המסכם בזוגות. נושאי מטלת הסיכום יקבעו ויאושרו ע"י מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה בשיתוף המשתלמים.

ניהול הלמידה בקורס – מירי דיין

אני מרשה לעצמי לפנות אליכם בנימה אישית בחלק זה של המסמך, וארחיב על כך בע"פ במפגש הראשון. כשמדובר בלמידת מבוגרים, תפיסת עולמי אומרת שכלומד יש לך אחריות מלאה על הלמידה שלך, מחויבות לנוכחות, לביצוע מטלות, להביא את עולם העבודה להתלבטות בכיתה ועוד... כל מה שיוצר למידה פעילה ומעורבת מהבחינה האישית.

קורס שמורכב ממפגש שבועי עם מספר מרצים מחייב רציפות והטמעה במאמץ גדול יותר. אני כמרכזת מחויבת לרצף ולחיבור בין המרצים, ולרמה המקצועית הטובה ביותר בסיטואציה הזו. המשימה שלפנינו אינה פשוטה, להפגיש אתכם עם עולם ומלואו של ידע, כולל ירידה ליישום בחלק מהנושאים, דבר המחייב מאמץ של כולנו ביצירת אקלים למידה חיובי ורצון ללמוד וללמד.

על מנת לעקוב באופן שוטף על מהלך הקורס במפגשים בהם לא אהיה נוכחת, ימונה סטודנט תורן שבאחריותו יהיה להעביר משוב בכיתה, במפגשים אלו.

במהלך הקורס יועברו מס' שאלוני משוב אשר יעובד על ידי האחראי לכך באוניברסיטה הפתוחה.

חומר מקצועי - בחלק מן ההרצאות תהיה הפניה למקורות תיאורטיים. כמו כן, תינתן ערכה למשמורת באחריות הקבוצה (פירוט בע"פ).

יחולק למשתתפים דף קשר עם פרטי התלמידים והמרצים. דף נוכחות יועבר בכל מפגש.

לקבוצה לומדת יש כוח ועוצמה בלתי רגילים - בואו ניצור אחת כזו !

קורס פיתוח וניהול מערכת למידה והדרכה בארגון לממונים על ההדרכה במשרדי הממשלה וביחידות הסמך

הד- 2006-415

נושאי לימוד מרכזיים :

הקורס יכלול עשר חטיבות של נושאים (ב- 23 מפגשים בני שבע שעות כל אחד) :

המפגש הראשון יוקדש לתיאום ציפיות ולגיבוש תפיסת התפקיד של הממונה על ההדרכה. לחלק מהמפגשים תורשה הצטרפות של משתלמים חיצוניים באישור ותיאום עם מנהל אגף הדרכה, השכלה ורווחה.

1. מפת הידע והכישורים במקצוע ההדרכה :

מהו מקצוע ההדרכה, מגמות בהדרכה לשנים הבאות, מקורות המידע למקצוע, מבוא ללמידה ארגונית, אתרי אינטרנט, מידע על כנסים, ספרות מקצועית ועוד.

לחטיבה זו יוקדשו שני מפגשי לימוד.

2. **ההדרכה ברמה האסטרטגית של הארגון** (גזירת אתגרי הלמידה מהחזון והייעוד, ניסוח תפיסת ההדרכה, פונקציות ההדרכה בארגון).

לחטיבה זו יוקדש מפגש לימוד אחד.

3. **התערבות הדרכתית ומיפוי צרכים** (איתור צרכי למידה, מיפוי והחלטה של התערבות הדרכתית, תהליכים וכלים).

לחטיבה זו יוקדשו שני מפגשי לימוד.

4. **תכנון ובניית תוכנית עבודה שנתית לתחום, תמחור, ניהול תקציבי הדרכה, התקשרות למיקור חוץ.**

לחטיבה זו יוקדשו חמישה מפגשי לימוד.

5. **אפיון ובנייה של מערכת הלמידה על פי עשרת התהליכים המרכזיים ובניית תשתיות עבורם**

(מהם עשרת התהליכים, מה זו תשתית? כיצד בונים תשתית? מה התמונה הארגונית של כל

אחד בהתייחס לכל תהליך? מה כולל כל תהליך).

לחטיבה זו יוקדש מפגש לימודי אחד.

6. **תהליך פיתוח ההדרכה** (פיצוח תפקיד, בניית תוכנית לימודים, ניהול תהליך פיתוח הדרכה,

סקירה על טכניקות, מצבים וטכנולוגיות בלמידה).

לחטיבה זו יוקדשו ארבעה מפגשי לימוד.

7. **טכנולוגיות למידה והטמעתן של טכנולוגיות למידה** (הטמעת פיתוח, הטמעת למידה)

לכך יוקדשו שלושה מפגשי לימוד.

8. ניהול ידע ולמידה - לכך יוקדש מפגש אחד.
9. הערכת ההדרכה והלמידה בארגון - לכך יוקדש מפגש אחד.
10. מיומנויות אישיות של אנשי הדרכה:
מתן וקבלת משוב - מפגש אחד
מיומנויות תקשורת בינאישית - מפגש אחד
11. 2 מפגשים אחרונים יוקדשו לסיכום ולהצגת עבודות גמר

להלן סדר יום אופייני בתוכנית הלימודים:

09:30-09:00	הצגת נושא היום וקישור למפגש הקודם
09:30-10:00	ריכוז דילמות עיקריות בשירות המדינה בתחום המוצג באותו יום
10:00-13:00	הצגת הנושא עם הפסקה של רבע שעה
13:00-13:45	הפסקה וארוחת צהרים
13:45-14:45	המשך הנושא
14:45-15:00	הפסקה
15:00-16:00	סימפוזיון יישומי של הנלמד אל מול הדילמות שהוצבו בבוקר

להלן הנושאים והתאריכים של המפגשים – תוכנית הקורס:

מפגש מספר	יום ד' 09:00-16:00 בתאריך	נושא המפגש	המרצה
1	20.09.06 יתקיים בתל השומר	מפגש פתיחה: תיאום ציפיות, הצגת התכנית, דגשים מנהלתיים ואחרים. גיבוש תפיסה ומרכיבי תפקיד – מנהל הדרכה, מפתח הדרכה	נציבות שירות המדינה האוניברסיטה הפתוחה ספירלה
2	27.09.06	הדרכה מקצוע נולד: תכולת המקצוע, ההתמחויות בו, תפקידה של ההדרכה בארגון. מגמות בהדרכה - האתגרים לשנים הבאות, מגמות וכיוונים תפיסתיים, טכנולוגיים ואנושיים. תדריך לפרויקט גמר	מירי דיין – יועצת ומנחה עצמאית "לוקחים למידה כדרך"
		לא יתקיימו לימודים ב – 4 וב – 11 לחודש אוקטובר	
3	18.10.06	10 תהליכים מרכזיים , לקיומה של מערכת למידה בארגון	מירי דיין ✚ פתוח למשתתפים נוספים מקרב הממונים על ההדרכה.
4	25.10.06	ניתוח הרמה האסטרטגית: ניתוח חזון ארגוני לכלל אתגרי הלמידה של הארגון וכתיבת תפיסת למידה לארגון.	מירי דיין
5	01.11.06	התערבות הדרכתית – מפה מערכתית ותהליך מרכזי לקביעת המהות בהתערבות ההדרכתית.	יפית מולכו-מנהלת תחום ניהול הדרכה קבוצת "לוטם"
6	08.11.06 באוניברסיטה הפתוחה ברעננה	פונקצית ההדרכה בארגון - יחסי גומלין מרכזי ופריפריה, מבנה, תפקידים	מירי דיין ואופיר בניהו ✚ פתוח למשתתפים נוספים מקרב הממונים על ההדרכה

מספר מפגש	יום ד' 09:00-16:00 בתאריך	נושא המפגש	המרצה
7	15.11.06	מיפוי צרכי הדרכה	יפית מולכו
8	22.11.06	תכנון וכתובה של תכנית עבודה – לתחום הלמידה ולמערכת הלמידה בארגון	מירי דיין
9	29.11.06	תמחור תוכנית עבודה להדרכה עקרונית בניהול תקציב הדרכה	מאיר נבון גזעון זילר אורלי בלכר
10	06.12.06	ניהול קשרי ספקים מיקור חוץ – הגדרה, רמות, יתרונות, חסרונות וקבלת החלטות על הפעלה 1. מתי, למה ואיך נוציא פעילות לפיתוח/ביצוע ע"י ספק חיצוני 2. מעגל העבודה מול ספקים חיצוניים – מאפיינים, יתרונות, חסרונות. 3. איך לשכור יועץ ארגוני/מפתח	גזעון זילר מאיר נבון אורלי בלכר
11	13.12.06	סדנה בנושא: מיומנויות תקשורת בינאישית	מירי דיין
		חופשת חנוכה ב- 20/12/06 לא יתקיימו לימודים	
12	אחרי חנוכה 27.12.06	ניהול שינוי ניתוח ותכנון מתווה הדרכתי לתכולת הדרכה הגדרת צורך הדרכתי – וכתובה של דרישה לתכולת פרויקט הדרכה	מאיר נבון יעל בלומנפלד
13	03.01.07	הטמעת טכנולוגיות בארגון – המפגש יעסוק בתהליך הטמעה בכלל והטמעת טכנולוגיות עד להשגת ידע וביצוע ע"י האנשים בארגון ניתוח SWOT של הטמעת מערכות מידע בארגון כלים ושיטות בהטמעת טכנולוגיות	יעל בלומנפלד גזעון זילר מנכ"ל elearning

	בארגון		
המרצה	נושא המפגש	יום ד' 09:00-16:00 בתאריך	מפגש מספר
פרופ' מיקי רונן גדעון זילר ליאת אהרון אורי רוזנברג פתוח למשתתפים נוספים מקרב הממונים על ההדרכה	טכנולוגיות למידה - מבוא עולם הלמידה העצמית והלמידה המתקשבת, כלים, גישות וטכנולוגיות בתחום הלמידה המתקשבת. סוגים ושיטות בתחום הלמידה מתקשבת, benchmarking : מי עושה מה בארץ ובעולם בתחום הלמידה המתקשבת, ניתוח דוגמאות של פרויקטים מהארץ ומהעולם.	10.01.07 יתקיים במכון הטכנולוגי בחולון בבית הספר ספירלה	14
פרופ' מיקי רונן גדעון זילר ליאת אהרון אורי רוזנברג	למידת מתקשבת – E-learning (E-L) , 50 טכנולוגיות למידה בישראל למידה סינכרונית למידה א-סינכרונית מערכות ניהול למידה מערכות מבחנים, שיח, EPSS, סקרים ומשובים טכנולוגיות ניהול ידע מתודולוגית פיתוח בלמידה מתקשבת	17.01.07	15
ספירלה יעל בלומנפלד	ניהול ידע – מבוא גישות ומושגי יסוד טכנולוגיות לניהול ידע - ניהול ידע והקשר למערכת הלמידה בארגון - פיתוח למידה שלא מתוך ניתוח תפקיד - מנגנונים אירגוניים ללכידה והנחלה של ידע, איתור המומחים בארגון - הפקת לקחים ותחקיר סיכום ביניים לקורס	24.01.07	16
נילי דרייפוס-יועצת ומנחה לפיתוח הדרכה עצמאית	תיאוריות וגישות בלמידה אנושית - תנאים לקיומה של מערכת למידה אפקטיבית - תהליך פיתוח הדרכה – רקע, גישות מרכזיות לפיתוח הדרכה,	31.01.07	17

מספר מפגש	יום ד' 09:00-16:00 בתאריך	נושא המפגש	המרצה
		הקשר בין ביצועים לתהליכי למידה.	
18	07.02.07	תהליך פיתוח הדרכה - (המשך) פיתוח הדרכה לקורסים, תמיכה הדרכתית בזמן העבודה (o.j.t)	יפית מולכו
19	14.02.07	ניהול תהליכי פיתוח הדרכה - ממפוי הגדרת הצורך, ההתערבות, ההתקשרות, הביצוע וההערכה.	יפית מולכו
20	21.02.07	מצבים, שיטות וטכניקות בלמידה - סקירה כללית, סקירה ספציפית, הצגת חלק מהשיטות, חניכה ואימון תכנון וביצוע סימולציות ייעודיות - סימולציות תפעוליות, סימולציות "רכות" לניהול, מכירות, שירות.	סיגל אשורי-כהנוביץ- מומחית לפיתוח הדרכה
21	28.02.07	סימולציה מסכמת לתכנון שנת העבודה הבאה - הכשרת מדריכים בכלל, והכשרת מדריכים פנים ארגוניים בפרט	מירי דיין
22	07.03.07	שיחה על יחסים עם תוצאות סדנא בנושא: מתן וקבלת משוב	מירי דיין
23	14.03.07	הערכת הדרכה בארגון ואפקטיביות הלמידה לשיפור ביצועים - את מי? ; את מה? ; מת? ; כמה? ; איך? ; לשם מה? ; ומה עושים עם הנתונים ממערכת הערכה ארגונית. בניה של תוכנית הערכה אירגונית	ד"ר עידו ליברמן מומחה למתודולוגיה ולהערכת הדרכה 
		חופשת פסח - 12/4/06 – 21/3/06 לא יתקיימו לימודים	

<p>הנהלת הקורס</p> <p>פתוח למשתתפים נוספים</p> <p>מקרב הממונים על</p> <p>ההדרכה</p>	<p>הצגת פרויקטים מסכמים</p>	<p>18.04.07</p>	<p>24</p>
<p>הנהלת הקורס</p> <p>פתוח למשתתפים נוספים</p> <p>מקרב הממונים על</p> <p>ההדרכה</p>	<p>הצגת פרויקטים מסכמים-המשך</p> <p>שיחת סיכום</p>	<p>25.04.07</p>	<p>25</p>

*יתכנו שינויים בתוכנית הלימודים משיקולים מקצועיים וארגוניים, עליהם תימסר הודעה מראש!

אנו מברכים את כל הנוטלים חלק בפרויקט חשוב זה מרצים ותלמידים, ומאחלים לכולנו חוויית למידה משמעותית אישית. בהצלחה.

הנהלת הקורס