



משרד הבריאות  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

# תיאור תפקיד מנהל שפ"ע ברשות מקומית

מעודכן ל 24/7/13

מטעמי נוחות מסמך זה נכתב בלשון זכר, אך מיועד לגברים ונשים כאחד

1

גרסה 1.0 מעודכן לתאריך 24.07.13



משרד החינוך  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## תוכן עניינים

*Toc360971605*

1. רקע.....	1
2. אוכלוסית יעד.....	3
3. מטרות ההכשרה.....	5
4. רציונל מרכזי.....	6
5. תכנים מרכזים בהכשרה.....	8
6. מבנה ההכשרה.....	11
7. שיטות הלמידה בהכשרה.....	12
8. מרכיבי ההערכה בקורס.....	13



משרד החינוך  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## 1. רקע

תהליך פיתוח ההכשרה המחייבת עבור מנהלי שפ"ע הינו חלק מתהליך פיתוח של הכשרות לתפקידים רבים ברשויות המקומיות. המסמך מתבסס על תוצרים משלבי פיתוח קודמים אשר כללו: הגדרת תפקידו של מנהל שפ"ע ופגישות עם מומחי תוכן שהינם מנהלי שפ"ע מכהנים או בדימוס.

השלב הראשון של הפיתוח כלל את פרק ניתוח תיאור התפקיד להדרכה אשר פירט מה נדרש ממנהל שפ"ע מיטבי לבצע בתפקידו, איזה ידע ואילו מיומנויות וכישורים הוא צריך בכדי לבצע את תפקידו כהלכה (תיאור תפקיד להדרכה, גרסה 0.3 מתאריך 30/6/13)

במסמך הנוכחי יוצג פרק רציונל ההכשרה אשר מפרט כיצד ובאמצעות מה ילמד מנהל שפ"ע את אשר מוגדר בתיאור התפקיד להדרכה.

המסמך העוקב, מסמך הסילבוס, יפרט מהם התכנים אותם נדרש מנהל שפ"ע ללמוד על מנת להיות מסוגל לבצע את תפקידו באופן מיטבי, כמפורט בתיאור התפקיד להדרכה.



משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## 2. אוכלוסיית יעד

### מבוא - מימד השונות:

קיימת שונות רבה באוכלוסיית היעד של הקורס:

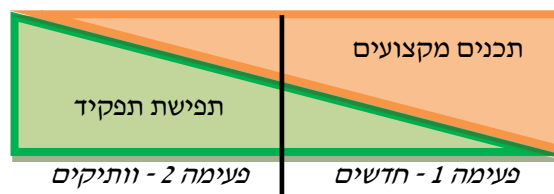
1. ההכשרה מיועדת הן למנהלי שפ"ע חדשים והן למנהלי שפ"ע מכהנים.
2. בהכשרה עתידים להשתתף מנהלי שפ"ע מרשויות גדולות, בינוניות וקטנות אשר ביניהן קיימת שונות רבה בתחומי האחריות והסמכות.
3. מנהלי שפ"ע מעיריות וממועצות אזוריות עתידים להשתתף בהכשרה. קיימים ביניהן הבדלים רבים בנוגע למהות ואופן תפקודם כגון: שיטות העבודה, מבנה הארגוני ותחומי האחריות והסמכות. אי לכך, רציונל ההכשרה מכוון למכנה המשותף הרחב והכוללני ביותר, כאשר על השונויות יהיה ניתן לגשר במהלך ההכשרה עצמה, באמצעות מתן דוגמאות מכל סוגי הרשויות ותרגילים מגוונים. כמו כן, ההכשרה תיבנה באופן המאפשר את התאמתה לתמהיל האנושי של המשתתפים בכל מחזור ומחזור.

### מימד הרבדים:

נדבר מרכזי בפיתוח ההכשרה המחייבת למנהלי שפ"ע הוא שינוי תפישה של המנהלים. שינוי זה עוסק במעבר מהתבוננות על תפקיד המנהל כזרוע מבצעת ואיש מקצוע בתחומי האחריות והסמכות של תחום שפ"ע לתפישה רחבה הרואה במנהל כאינטגרטור ומשפיע על מדיניות הרשות בתחומים עקיפים כגון: קהילה, בריאות, נגישות ופנאי. זאת, באמצעות ראייה תכנונית בין תחומית המשלבת שיתופי פעולה עם תחומים מקבילים בערייה ובמועצה המקומית וכוללת התבוננות הוליסטית על התושב בצרכיו השונים: הפיזיים והרוחניים ובכך תורמת תרומה ישירה לאיכות חייו של התושב הן ברמה המיידית והן ברמה התכנונית עתידית.

שינוי תפישה זה מהווה אתגר מרכזי בהכשרה והטמעתו בפועל דורשת בסיס חזק של הכרת התפקיד וניסיון בו. אי לכך, נראה כי נכון יהיה לבצע את ההכשרה כאשר התכנים מאורגנים בפעיונות (ראה להלן) ובהתאם לכך להתאים את משקלם ואת שיטות הלימוד של התכנים התפישתיים בהכשרה. מושג הפעימה מביא לידי ביטוי את החלוקה של קבוצת מנהלי שפ"ע המהכנים בתפקיד לתתי קבוצות בעלות מאפיינים משותפים של וותק.

- פעימה ראשונה - מנהלי שפ"ע חדשים או עד ארבע שנים בתפקיד – דגש רב יותר ינתן לתכני הכשרה המקצועיים מתחומי אחריות וסמכות מנהל שפ"ע ודגש מועט (אך לא מבוטל) ינתן לתכני תפישת התפקיד.
- פעימה שניה - מנהלי שפ"ע המכהנים כרגע בתפקיד מעל ארבע שנים בתפקיד – להיפך.



אם זאת, שילוב של אוכלוסיה חדשה עם וותיקה בתפקיד יהווה יתרון רב ביצירת השיח והצפת המתחים והאתגרים בתפקיד. על כן, יש לראות כיצד יהיה נכון לשלב את האוכלוסיה הוותיקה גם בפעימה הראשונה.



משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מכּעם  
מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

### 3. מטרות ההכשרה

#### 3.1. מטרת העל:

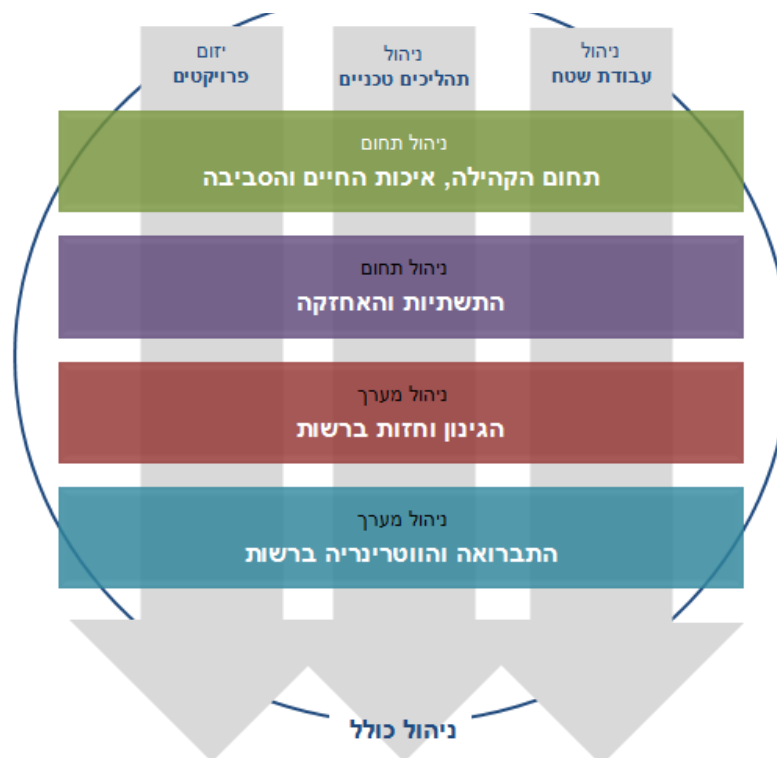
הכשרת מנהל שפ"ע לתפקידו כמנהל תחומי התפעול, התשתיות והקיימות (Sustainability) ברשות וטיפוח חזותה, זאת על מנת לתרום לאיכות חיו של התושב ברשות.

#### 3.2. מטרות ביצועיות:

א. מנהל שפ"ע יפעל כגורם מתכנן, יזם, מתכלל ומנהל המשפיע על מדיניות הרשות במטרה לתרום לאיכות חיו של התושב.

ב. מנהל שפ"ע יציג שליטה בידע ובמימוניות הדרושים לו על מנת לפעול באופן מייטבי בכל אחד מתחומי האחריות והסמכות המופרטים במסמך תיאור התפקיד להדרכה (גירסה 0.3, תאריך 30/6/13)

#### תיאור גרפי של תחומי אחריות וסמכות מנה"ל שפ"ע



### 4. רציונל ההכשרה המרכזי –

4.1. ההכשרה תטפל בשלושה צירים במקביל:



משרד החינוך  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

א. ציר תפישת התפקיד של מנהל שפ"ע

ב. ציר מיומנויות ניהול

ג. ציר הידע והמיומנויות בתחומי הסמכות והאחריות של מנהל שפ"ע: איכות סביבה ותחום הקהילה, תשתיות ואחזקה, גינון וחזות העיר, תברואה ווטרינריה.

### תיאור גרפי של רציונל ההכשרה



4.1.2 במהלך ההכשרה, **הלמידה בשלושת הצירים** תבוצע במקביל ובמשולב משום שמצב האמת כולל שילובים שונים של מצבי התפקוד. עם זאת, תכנים ספציפיים ילמדו בנפרד על מנת לאפשר העמקה והטמעה. ביצוע **האינטגרציה** באופן מעשי בין תחומי הידע, מיומנויות הניהול והתפישה תתאפשר באמצעות התנסויות מסכמות בכל אחד מפרקי ההכשרה.

4.1.3 הטיפול **בציר תפישת ההכשרה** יתבצע באמצעות יצירת שיח מעמיק סביב מהות והגדרת תפקידו של מנהל שפ"ע בעזרת ניתוחי מקרה וקבוצות דיון. ציר זה יונחה על ידי מנהל שפ"ע בדימוס המשתף מתוך התנסויותיו בתפקידו והתבוננותו ש"בדיעבד" תוך התעמקות בהשפעה ובתרומה האפשרית לאיכות חיו של התושב כאשר התנהלות מחלקת שפ"ע מתבססת על תפישת התפקיד המוצגת בקורס.

4.1.4 הטיפול **בציר מיומנויות ניהול** יתבסס על למידה של תכנים אקדמיים באמצעות מומחים מעולם ניהול הפרויקטים, מנהל העסקים ומשאבי האנוש תוך חיבור למאפייני מנהל שפ"ע והאתגרים הניצבים בתפקיד זה.

4.1.5 הטיפול **בציר הידע והמיומנויות בתחומי הסמכות והאחריות** יתמקד בשלושה היבטים:

- למידה של **ידע חדש** בתחום והכרת טכנולוגיות חדישות ופרויקטים מרכזים **בארץ ובעולם**.
- הכרות עם **חוקים ונהלים** ממשלתיים ומקומיים.
- הקנייה של **מיומנויות מרכזיות** אשר זוהו כהכרחיות ללמידה ותרגול של שימוש בכלים למימושן.

4.2 רציונל זה יאפשר למנהל שפ"ע:



משרד החינוך  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

- להשלים את **הידע**, **המיומנויות והכלים** הדרושים לו על מנת לבצע את תפקידו כמנהל שפ"ע מיטבי.
- **להתנסות** בצורה אינטגרטיבית וברמה המעשית במטלות המרכזיות בתפקידו ולקבל משוב בנוגע לביצועיו.
- **לבחון מחדש** את תפישת תפקידו של מנהל שפ"ע לשם יצירת שינוי התנהגותי בביצוע תפקידו.

## 5. תכנים מרכזיים בהכשרה בכל ציר –

5.1 ציר תפישת תפקיד

7

גרסה 1.0 מעודכן לתאריך 24.07.13



משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

ציר זה יעסוק במקומו של מנהל שפ"ע בדילמות בתהליך התמקמותו ברשות, באופן התנהלותו במארג הפוליטי, בהבנת מיפוי השותפים ויחסי העבודה עימם, באפשרויות ההשפעה על מדיניות הרשות ובמינוף מיזמים ליצירת תודעה ציבורית.

#### נושאי לימוד מרכזיים:

- גיבוש תפיסת תפקיד מנהל שפ"ע (מספר מפגשים לאורך ההכשרה)
- מיפוי שותפים וממשקי עבודה
- סגנונות ניהול
- עקרונות ההשפעה ותגובות המושפע
- תקפידיים, תהליכים ומגמות בעולם

#### 5.2 ציר מיומנויות ניהול

ציר זה יכלול ברובו תכנים אקדמיים מעולמות: ניהול הפרויקטים, מנהל העסקים ומשאבי האנוש. ציר זה יתן מענה לצורך של מנהל השפ"ע בתכנון, בקרה, ניהול תהליכים, הפקת לקחים, הסקת מסקנות, תהליכי הטמעה וניהול העובדים והקבלנים.

#### נושאי לימוד מרכזיים:

- ניהול פרויקטים:
- כתיבת מכרזים

- תכנון לאור יעדים

- בניית תוכניות עבודה

- כלים לניהול פרויקט

- כלים ותהליכים בניתוח ובקרה

- ניהול משאבים

- ניתוח ואומדן תקציבי

#### ניהול המשאב האנושי:

- הנעת עובדים

- תקשורת בין אישית





משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

• התמודדות עם התנגדויות

• ניהול קונפליקטים

• חניכת עובדים ומנהלים

### מיומנויות ניהול

• ניהול זמן

• סגנונות ניהול

5.3 **ציר הידע והמיומנויות בתחומי האחריות והסמכות:** איכות הסביבה ותחום הקהילה, התשתיות והאחזקה, גינון וחזות העיר, תברואה וווטרינריה. ציר זה יתמקד בתכנים מרכזיים **משלושה** סוגים על פי החלוקה הבאה בכל תחום סמכות ואחריות:

• למידה של ידע חדש בתחום והצגת טכנולוגיות חדשות ופרויקטים מרכזים בארץ ובעולם.

• הכרות עם חוקים ונהלים ממשלתיים ומקומיים.

• הקנייה של מיומנויות מרכזיות אשר זוהו כהכרחיות ללמידה ושימוש בכלים למימושן.

נושאי לימוד מרכזיים:



משרד הבריאות  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

חוקים ונהלים	תחומי ידע	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חוקי המשרד לאיכות הסביבה.</li> <li>• נהלי פיקוח בתחום איכות הסביבה</li> <li>• נהלי טיפול בתלונות ציבור.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• תחום המיחזור</li> <li>• תחום דיגום מים וביוב</li> <li>• זיהום אוויר התמודדות ומניעה</li> <li>• סילוק חומרים מסוכנים</li> <li>• חינוך לאיכות הסביבה</li> </ul>	<p><b>איכות הסביבה ותחום הקהילה</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• נהלי פיתוח תשתיות ברשות.</li> <li>• נהלי פיקוח ואכיפה בתחומי התשתיות והאחזקה</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ניקוז וההצפות</li> <li>• סימון וצביעה</li> <li>• כבישים, מדרכות ומתקני רשות</li> <li>• שילוט ותמרור</li> <li>• מים וביוב</li> <li>• רשת מאור</li> <li>• חשמל ורמזורים</li> </ul>	<p><b>התשתיות והאחזקה</b></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• גיבון ונוי בשטחים ציבוריים: הדברה, השקיה, עקרונות גיבון, סוגי צמחייה</li> <li>• אדריכלות נוף</li> <li>• ריהוט רחוב ומתקני משחקים</li> <li>• נגישות במרחב האורבני</li> </ul>	<p><b>גיבון וחזות העיר</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• חוקי עזר עירוניים בנושא: מזון, מים ובריאות הציבור.</li> <li>• נהלי פיקוח תברואתי ברשות.</li> <li>• נהלי טיפול בקריאה והפעלת גורמי המקצוע.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• שירותי ניקיון</li> <li>• פינוי אשפה</li> <li>• מפגעים תברואתיים</li> <li>• מזיקים</li> </ul>	<p><b>תברואה וווטרינריה</b></p>



משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## 6. מבנה ההכשרה –

כפי שהוזכר בפרק רציונל ההכשרה, תכני שלושת הצירים ילמדו בצורה מקבילה. הצירים ימוקמו במסגרת ההכשרה על פי הלוגיקה הבאה:

א. **ציר תפיסת התפקיד** יתחלק לארבעה מפגשים בני כשלוש שעות אשר ימוקמו במהלך ההכשרה במרווחים שווים באופן יחסי. כל מפגש יעסוק בתוכן מרכזי אחד, מתוך רצף תכנים התפתחותי המקשר בין המפגשים.

ב. **תכני ציר מיומנות הניהול** ילמדו בכרונולוגיה מארגנת על פי שלבי ניהול פרויקט. ציר זה יקבע את מיקום התרגולים האינטגרטיביים כאשר בסיום תכנים מרכזיים בציר זה ינתנו מטלות להגשה אשר יתבססו על המיומנויות שנלמדו בציר מיומנויות הניהול וישלבו תוכן ממרכיב הסמכות והאחריות המקביל במועד זה בהכשרה.

ג. רצף העיסוק **בארבעת תחומי הסמכות והאחריות** של מנהל שפ"ע יתבצע בהתאם ללוגיקה המוצגת בתיאור הגרפי של תחומי הסמכות והאחריות (עמ' 5), כאשר הכרונולוגיה הפנימית בכל תחום סמכות ואחריות הינה:

- למידה של ידע חדש בתחום והצגת טכנולוגיות חדשות ופרויקטים מרכזים בארץ ובעולם.
- הכרות עם חוקים ונהלים ממשלתיים ומקומיים.
- הקנייה של מיומנויות מרכזיות אשר זוהו כהכרחיות ללמידה ושימוש בכלים למימושן.



## 7. שיטות הלמידה בהכשרה

ההכשרה תכלול שיטות למידה שונות ומגוונות, כאשר לכל אחד מהתכנים תותאם שיטת הלמידה האפקטיבית ביותר עבורו.

### שיטות הלמידה:

- **הרצאות פרונטאליות** של מומחי תוכן ואנשי מקצוע נבחרים בנושאים שונים.
- **למידה עצמית** של הידע הנדרש לביצוע פעולות מרכזיות בתחום הנלמד.
- **הכנת נושאים והצגתם בפני הכיתה** תוך קבלת התייחסויות משאר המשתתפים ודגשים מהמרצה.
- **קבוצות דיון** בהנחיית אנשי מקצוע מנוסים בתחום.
- **Case Studies** – ניתוח מקרים מיוחדים המייצגים באופן בולט את הנושאים הנלמדים וכן ניתוח של מקרים אמיתיים מעבודת המשתתפים, בהם הם עוסקים במקביל ללמידה בקורס.
- **סדנאות במיומנויות בין אישיות** שונות, כגון:
  - עמידה בפני קהל והעברת מסרים אפקטיבית
  - ניהול קונפליקטים ומשא ומתן
  - תפיסת שירות
  - תקשורת בממשקי עבודה (לדוגמה: עמידה בלחצים)
  - ניהול צוות
  - חשיבה ליזמות
- **פעילויות העשרה חווייתיות** (למשל: סיורים) בנושאים שונים, כגון:
  - אדריכלות גנים ונוף
  - חשיבה והתנהלות פוליטית
  - חשיבה חברתית
- **ביצוע תרגילים מסכמים, מעשיים ואינטגרטיביים.**
- **קבלת משוב** אודות התפקוד בתרגילים המסכמים, איתור פערים ונקודות לשימור ולשיפור.



משרד הביטחון  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי



משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## 8. מרכיב ההערכה בקורס

כל חניך בהכשרת מנהל שפ"ע יוערך על פי ציון מספרי בסיום הקורס. התנאי להשלמת הקורס הינו ציון 60 ומעלה.

בהכשרה ישולבו שני מרכיבי הערכה מספריים:

- (1) מבחן עיוני – מבחן המערך את הידע של החניך בקורס לגבי מושגים ותיאוריות שנלמדו בקורס – 30%
- (2) פרויקט מסכם - פיתוח מיזם חדש ברשות המקושר לחזון ראש הרשות, בעל מרכיבים תכנוניים בין תחומים, אשר משפיע על מדיניות הרשות בתחום מוגדר ותורם לאיכות חייו של התושב – 70%



משרד הפנים  
המינהל לשלטון מקומי  
האגף למינהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## חברי ועדת היגוי:

- יו"ר פרנקו גונן – מנכ"ל ראשון לציון
- דגנית פוקס – מנהלת מפעם מעלה אדומים
- מיכל זהב – סגנית מנהלת מפעם מעלה אדומים
- ראובן הרשקוביץ – מנהל שפ"ע ראשון לציון
- שלמה רוטנברג – מנהל אגף שפ"ע אשדוד
- רמי שנוולד - מנהל שפ"ע מועצה אזורית שומרון
- מאיר אבודרם – מנהל שפ"ע מעלה אדומים
- ליזי אורון – מנהלת שפ"ע ראש העין
- חיננית וייס – מנהלת שפ"ע שהם
- בני קדוש – מנהל שפ"ע אפרת
- אלי אלקבץ – מנהל אגף שפ"ע עיריית חיפה
- דפנה נוף – מנהלת הדרכה שלטון מקומי
- איתן מאיר – לשעבר מנכ"ל עיריית ירושלים
- דר' ניצן לוי – מנכ"ל איגוד ערים ירושלים
- מוני מעתוק – מנהל אגף שכר משרד הפנים
- יאירה פז – מטה מפעמים



משרד הבריאות  
המנהל לשלטון מקומי  
האגף למנהל מוניציפאלי



מערכת מרכזי הדרכה ופיתוח  
בשלטון המקומי

## דף תיעוד

חתימת הגורם המאשר	גורם מאשר	נכתב על ידי	תאריך	גרסה
	דגנית פוקס מנהלת מפעם מעלה אדומים	מירית הופרט- חברת שהם ארגונים, מנהלים, למידה	30/7/13	1.0