



# איפיון ההכשרה של מנהל מחלקת שרותים חברתיים

מאי 2015



## על מה נדבר היום?

- תקציר האבחון בשטח – מה עשינו את מי פגשנו?
- תפיסת תפקיד ואתגרי תפקיד שזוהו
- המלצה לתכנית הכשרה ולמידה מתמדת
- אמירות "שאר העולם"

## תקציר האבחון בשטח – מה עשינו?

- ראיונות עומק עם 7 מנהלים בפועל
- ראיונות עם מנהלים בעבר ויועצים חיצוניים
- פגישה עם קבוצת מיקוד, ארגון המנהלים – (20 איש)
- פגישה עם קבוצת עמיתים – מנהלים אזור הצפון
- קריאת חומרים (אוגדן למנהל, הדרכת נבחרים ברשויות)

## תקציר האבחון בשטח – את מי פגשנו? ראינות עומק

שם	ותק	מחוז	מייצג	רשות	אשכול	מס' תושבים
חוסאם חלבי	30	חיפה וצפון	מגזר דרוזי	דלית אל כרמל	3	16,040
מיקי מילר	18	ירושלים	מגזר חרדי	מודיעין עילית	1	55,490
יהודה לגאמי	9	דרום	מנהל לפני פרישה	קרית גת	4	48,280
מירב גבעון	9	חיפה וצפון	מנהלת ותיקה	מועצה אזורית מרום הגליל	5	13,840
אהרון זלצברג	8	תל אביב - מרכז	מנהל ותיק	הרצליה	8	89,230
אלונה הנדל	2	ירושלים	מועצה מקומית קטנה	גבעת זאב	5	13,470
יהודית ירדני	חדשה	תל אביב - מרכז	עיר עולים	בת ים	5	129,440



## תקציר האבחון בשטח – את מי פגשנו?

### ראיונות עומק

שם	תפקיד	מאפיין
נלי גבע	סגנית מנהל האגף תוכנית לאומית, לילדים ונוער בסיכון	בעבר מנהלת מחלקה לשירותים חברתיים במועצה אזורית ומנכלית רשות מקומית, הייחוד עבודה עם 5 משרדים על אוכלוסיה זהה, דגם של שיתוף פעולה
דפנה רבינוביץ	מנכ"לית מועצה אזורית יואב	מנהלת תוכנית הכשרת מנהלים באלכ"א, מנהלת מפע"מ פתח תקווה, מנהלת חברת מחשוב אשר פיתחה תוכנת רווחה, עכשיו חברת מועצה 10 שנים בשוהם
אילנה לוי	יועצת ארגונית	לימדה בקורסים למנהלים של אלכ"א ובקורסים של מדריכים/ראשי צוותים בבית הספר המרכזי. יועת למנהל מחוז ירושלים במסגרת הרפורמה במחלקות
ירונה בן שלום	יועצת ארגונית	עו"ס, מנהלת תוכני מנהלי מחלקות לשירותים חברתיים באלכ"א ופורומים של ראשי רשויות מקומיות, יועצת ארגונית לפיתוח שרותים במגזר הבדואי בדרום כולל עם המחלקות לשירותים חברתיים

## תקציר האבחון בשטח – את מי פגשנו?

### פגישה עם קבוצת עמיתים

שם	ותק	מחוז	רשות
דני שכטר	20	צפון	מטה אשר (מבואות חרמון בעבר)
אביטל פלכטמן	20	צפון	מועצה אזורית גולן
מאיר ברששת	15	צפון	מעלה יוסף
שמשי כהנא	11	צפון	מנשה
מירב גבעון	9	צפון	מועצה אזורית מרום הגליל
שרון סודרי	2	צפון	מועצה אזורית משגב
שרית תאנה	7.5	צפון	מועצה אזורית מגידו
זאבית דרומי	4	צפון	מועצה אזורית גליל עליון
ג'קי שורק	9	צפון	מועצה אזורית זבולון
אביבית אלינזון	2	צפון	מועצה אזורית אלונה

## מטרות מסלול ההכשרה

גיבוש והטמעת תפיסת תפקיד של מנהל מחלקת שרותים חברתיים ההולמת את ציפיות התפקיד ואת המציאות והאתגרים בשדה העבודה ברשויות השונות

- יישום מדיניות משרד הרווחה בשירותים החברתיים
- הקניית מיומנויות ניהול מחלקה
- הקניית מיומנויות לניהול הממשק עם הרשות המקומית
- מתן כלים אפקטיביים לשיפור ביצועים וטיוב
- בניית תשתית ללמידת עמיתים ושיתוף בידע



**ידע**

מקצועיות  
נהלים ותקנות  
כלי ניהול

הובלה מקצועית של השירותים  
החברתיים ברשות המקומית

ניהול והובלת  
היחידה והצוות

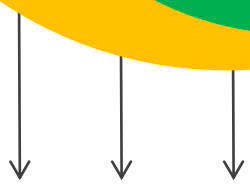
תפיסת תפקיד  
מנהל רווחה

**מיומנויות**

ניהול עובדים  
ניהול משימות  
ניהול ממשקים  
הובלה ומנהיגות

**עמדות**

התנהלות פוליטית  
דיסקרטיות מול נראות  
ניגודי אינטרסים  
דילמות ניהוליות שוטפות



שקופית 8

לצפייה במרכיבי התפקוד לחץ כאן.





## אתגרי מסלול ההכשרה העומדים לפנינו



- מענה לאוכלוסיית מנהלים מגוונת
- מענה לצרכים מיידים שעולים על שולחנו של המנהל
- יישום מהיר בשטח – הלמידה צריכה להיות קצרה, מתמשכת וברת ספיגה
- יצירת תמהיל למידה שמאפשר זמן רב ללמידת עמיתים והתנסויות מהשטח

## איך נתמודד עם כל התוכן והמיומנויות שצריך לאמן?

	מכני	מהותי
זכיר	ניהול אקסל תקציב תרגול בכתיבת תכנית עבודה מדיניות תקנות ידע פוליטי	מיומנויות ניהול היבטי מנהיגות קבלת החלטות התנהלות פוליטית תעדוף משימות משוב הנעת צוות
לא זכיר	סעיפי תקציב שמות אנשים, תפקידים, טלפונים פרטי תקנות, סעיפים כלי ניהול ידע פוליטי מבנה שלטון מקומי	משימות תקופתיות/עונתיות (הערכת עובדים, מכרז לגיוס עובדים)



## תכולת ומבנה ההכשרה

- 26 מפגשי למידה על פני שנתיים (138 שעות למידה)

### שנה ראשונה:

- יומיים מרוכזים בפתיחת הקורס
- יום "מנהל מחליף" – ביקורים ברשויות מקומיות אחרות
- יומיים של למידת פרקטיקה ברשות מקומית מארחת

### שנה שניה:

- יום "מנהל מחליף" – ביקורים ברשויות מקומיות אחרות
- יומיים מרוכזים בסוף ההכשרה
- יום ביקור בחברה חיצונית – לראות ניהול "אחר"
- למידה מתוקשבת
- למידה עצמית לפני ואחרי מפגשי למידה
- קהילת עמיתים (קהילת ידע) באתר הרווחה מלווה את ההכשרה
- חניכה צמודה בשנת ההכשרה הראשונה – שעתיים בחודש
- עבודת גמר – רפלקציה על תהליך ההכשרה

לצפייה בסילבוס [כאן](#).

## תפיסת ההכשרה – המציאות מחייבת אותנו כל הזמן לחשב מסלול מחדש...

מסלול הכשרה פורמאלי ומובנה לשנתיים – מפגשי למידה (8 שעות) אחת לשבועיים לתכנים מהותיים ולא מכניים.

תכנים מכניים יילמדו בלמידה עצמית מחוץ למפגשים הפורמאליים.

כל מפגש למידה ייוחד לנושא במהלך ההכשרה יתקיימו:

- חישוב מסלול מחדש (חכמת המונים)
- במה אישית של מנהלים
- הרצאות השראה
- "מנהל מחליף"



לצפייה בסילבוס [כאן](#).

## מסלול הפיתוח המקצועי של מנהל – לדיון

- זיהוי עתודה ניהולית
- הגדרה של מסלול התפתחות של מנהל רווחה:
  - עו"ס
  - רכז/ ר"צ
  - מדריך
- לחבר את מסלול ההתפתחות של מנהל ללימודים אקדמאיים גבוהים
  - תואר שני רלוונטי?

## שאר העולם

- לטוס לחו"ל לראות מבנים אחרים של יחידות רווחה
- שיהיה גמול על תכנית ההכשרה
- לטפל בהגדרה הסטטוטורית של מנהל מחלקת רווחה



**תודה!**

מאי 2015

