

בית הספר למצוינות בשלטון המקומי

בריף אסטרטגי

1. רקע- תיאור נקודת המוצא

הרשויות המקומיות הן הגורם המשפיע ביותר על חיי היום-יום של תושבי ישראל, והשפעתן צפויה לגדול, בהיותן גורם הביצוע והמדיניות המצוי בקשר ההדוק ביותר עם התושב. ככל שגוברת מורכבות תפקידן של הרשויות המקומיות, כך גם גדלה החשיבות של איכות ההון האנושי המנהל אותן. איכות הניהול הינה יכולת מפתח להשגת תוצאות טובות יותר עבור התושבים, המבקרים והעסקים ברשויות.

האגף הבכיר לפיתוח ההון האנושי במשרד הפנים, ערך בחינה מעמיקה של ההכשרה והפיתוח המקצועי של מנהלים בכירים בשלטון המקומי, שבעקבותיה הוביל להקמת בית ספר מרכזי להכשרת הדרג הניהולי הבכיר של הרשויות המקומיות, במקום מערכת של המפע"מים בה התבצעה ההכשרה לאורך השנים. התפיסה לפיה ההון האנושי הינו הנכס הראשי של הרשויות המקומיות, כארגונים שתפקידם המרכזי לספק שירות, הביאה להבנה שפיתוח הנהגת הרשות, הינו המאיץ המרכזי הדרוש לחולל שינויים לטובה ברשויות ללא קשר לסוגן, גודלן ומאפייניהן השונים והמגוונים. מתוך הכרה בחשיבות המיזם והערך של שותפות בין-מגזרית וניסיון של גורמים נוספים נוצרה שותפות במסגרת מיזם משותף עם "יד הנדיב" (קרן רוטשילד) וארגון "שיתופים" נבחר כגוף מוביל לשלב ההקמה.

בית הספר יכשיר את בעלי התפקידים המהווים את דרג הניהול הבכיר ברשויות המקומיות. שאר ההכשרות, המיועדות לדרגי ביניים או בעלי תפקיד אחרים, יוכלו להתקיים בכל גוף אחר הקיים בשוק ועומד בסטנדרטים שהגדיר משרד הפנים. ההכשרות שיתקיימו בביה"ס, הן הכשרות מחייבות לבעלי התפקידים, ולמשרד הפנים יש את הסמכות לקבוע את התכנים והסטנדרטים להכשרה.

כארגון בהקמה אנו נדרשים לפעול בשני צירים במקביל: הראשון- ציר ההקמה הארגוני, והשני- ציר פיתוח תפיסת ההכשרה. לצורך זה מוקם בימים אלה צוות הקמה מצומצם, המונה מנהל לבית הספר, מנהל.ת פיתוח הדרכה ומנהלת תפעול ופרויקטים, לצוות ההקמה ישולב גם גוף הערכת ביצועים.

2. פירוט הרקע, החזון והמטרות:

בית הספר הוקם מתוך כוונה ליצור תשתית לאומית לקידום מצוינות ואיכות של משרתי-הציבור בשלטון המקומי. באמצעות הכשרת דרג הניהול הבכיר ברשויות המקומיות, פיתוח כלים וידע ייחודיים והנגשתם ביעילות, יוכלו הרשויות להפיק את המירב מהמשאבים העומדים לרשותן וגם להפיק משאבים נוספים למען איכות חיי התושבים ושגשוגן של הרשויות כארגונים.

חזון: בית הספר יהווה מרחב לפיתוח ידע, הכשרה וליווי של דרג הניהול הבכיר כחוד החנית לקידום מצוינות בשלטון המקומי, תוך מחויבות לשירות מיטבי לאזרח, מקצוענות בתחומי המומחיות השונים וחיזוק יסודות הדמוקרטיה המקומית. בית הספר יהווה מוקד ידע בתחום הניהול והשירות המוניציפאלי, עוגן של מקצועיות והתפתחות מתמדת למנהלים הבכירים בשלטון המקומי.

מטרת העל של בית הספר: יצירת מוסד הכשרה ארצי לקידום מצוינות ואיכות של משרתי-הציבור בשלטון המקומי, באמצעות הקמת בית-ספר להכשרת דרג הניהול הבכיר ברשויות המקומיות.

- יפתח תכניות הכשרה ופיתוח מקצועי עדכניים, בהתאם לאתגרי השטח. יהיה בחיבור מתמיד לחזית הידע האקדמי והפרקטי, הכלים והמיומנויות לניהול ברשות המקומית.
- יוביל את גיבוש תפיסת תפקיד המנהלת כמשרת-ציבור מוביל ומשפיע, המשלבת מיומנויות ניהול מתקדמות, התמקצעות בדיסציפלינה-המקצועית והתאמה ורלוונטיות לרשויות המקומיות.
- יקדם רישות פנים-עירוני של בעלי-תפקידים שונים, רישות בין רשויות שונות סביב אתגרים משותפים, ורישות בין רשויות מקומיות לבין משרדי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי.
- יפתח וישתף בפרקטיקות מבוססות ניסיון בתחום המוניציפאלי.

בית הספר יעמוד ברף המצוינות שהוא יציב לבאים בשעריו, בכל פעולותיו ובכל מעשה שיתרחש בין כתליו: ביצירת הכשרה איכותית מובילה בתחומה, באיכות סגל ההכשרה, במחקר ופיתוח ידע מוניציפאלי חדשני, בפדגוגיה ובתכנים מתקדמים ביותר, בלמידה וחקירה מתמדת של פעולותיו והכל תוך חתירה לשיפור מתמיד.

בית הספר יפעל מתוך מחויבות להצבת התושב במרכז, טיפוח דמוקרטיה מקומית משגשגת, הבטחת שוויון-הזדמנויות לכלל תושבי הרשות, ובנייה והובלה של הקהילות המקומיות. בית הספר יפעל לקידום ערכים אלו כחלק מפיתוח תפיסת משרתי-ציבור רחבה, בעשייה בתוך הרשויות, ובתוך ההקשר הלאומי לשוויון הזדמנויות ומוביליות בין רשויות.

ליבת העשייה של בית הספר תהיה פיתוח וביצוע ההכשרות הניהוליות הבכירות לרשויות המקומיות, אשר ישלבו פיתוח יכולות מקצועיות ומיומנויות ניהוליות, תוך ביסוס תפיסת שירות עירונית מערכתית נרחבת.

ההכשרה בבית הספר תתעדכן באופן תדיר, בהתאם לשינויים במציאות הרשויות המקומיות. בית הספר יפתח פדגוגיה חדשנית ומתקדמת, ממוקדת בפרט ובקהילה; יעמוד בחזית פיתוח הידע הרלוונטי לניהול ברשויות המקומיות, ויעמיד את הידע לשירות המנהלים והעובדים ברשויות המקומיות. בית הספר יקפיד על התאמה לשונות הגבוהה בין הרשויות ובתוך הרשויות ויבסס את פעולותיו על הערכת תוצאות-ההכשרות באופן מתמיד, שיטתי ומתמשך.

בית הספר ילווה וידאג, בעצמו או באמצעות גורמים מסייעים, לפיתוח מקצועי מתמשך של בוגריו, במסלול התקדמותם הניהולי ושמירה על כשירות לאורך חיי התפקיד – תוך ראיית המנהלים כמומחים בתחומם וחיבורם

במסגרת של קהילות מקצועיות (Communities of Practice), נושאות ואזוריות, אשר יאפשרו למידת-עמיתים לניהול מיטבי.

בית הספר יזהה יחד עם תלמידיו ובוגריו אתגרים מערכתיים באופן פעולת הרשויות המקומיות, יכשיר אותם בכלים לשינוי ויעודד את הבאים בשעריו לפעול לשם כך, מקומית ולאומית.

בית הספר הוקם מתוך שותפות בין ממשלה, רשויות מקומיות וחברה אזרחית. ככזה, הוא יהווה בית לחיבורים ושותפויות רחבות, וידגיש את הצורך של מנהלים ליזום ולפעול בשותפויות מגוונות, ותפיסת-תפקיד רחבה.

3. מערך ההכשרה בבית הספר

הרשויות המקומיות מתמודדות עם אתגרים רבים ומגוונים: בתחום הכלכלי, בתחום הארגוני, בתחום החברתי, בתחום ההון האנושי ובעבודה מול השלטון המרכזי. פיתוח הון אנושי מקצועי מתוך הארגון ומחוץ לארגון-הינו מחולל השינוי המרכזי והחשוב ביותר המהווה מכפיל כוח מרכזי להצלחת הרשות המקומית.

הכשרות בית הספר יפעלו ב 3 צירים מרכזיים: מקצועית, ניהולית, והכשרות מתקדמות, כל זאת לצד הקמת רשת בוגרים ולמידה מתמדת לאורך כל חיי התפקיד.

עיקרי החידוש בהכשרות המתוכננות מתוך תפיסת בית הספר הינם:

- התמקדות בהנהלה הבכירה ברשויות המקומיות בלבד.
- פיתוח תפיסה ניהולית משותפת לכל בעלי התפקידים ויצירת בסיס לניהול אפקטיבי של הרשות.
- מצוינות ואיכות בכל פעולה תוך התבססות על מחקר ופיתוח מתמיד לשם כך.
- תפיסת הכשרה המשלבת בין פיתוח תפיסת משרת-ציבור רחבה, מיומנויות ניהול מתקדמות והתמקצעות בתפקיד הספציפי, והיכולת להתאים את ההכשרה הדיסציפלינרית-מקצועית לעולם המוניציפאלי.
- רישות של בעלי-תפקידים שונים; רישות של בעלי-תפקיד זהה ברשויות שונות סביב אתגרים משותפים; רישות בין רשויות מקומיות לבין משרדי הממשלה, החברה האזרחית והמגזר העסקי.
- הכשרה רלוונטית, מתעדכנת ומשתנה כל הזמן, בהתאם לאתגרי השטח. חיבור לחזית הידע, הכלים והמיומנויות לניהול ברשות המקומית.
- בית הספר יפעל ליצירת שותפויות רחבות ומגוונות סביב משימת פיתוח ההון האנושי ברשויות המקומיות, ויזום שיתוף פעולה עם גורמים שונים סביב צורך, מומחיות ותוכן; בית הספר יהווה פלטפורמה לשיתוף והיזון חוזר בין אנשי השטח מהרשויות לנציגי הממשלה, הרגולטורים ומגזרים אחרים.
- פרואקטיביות בחיזוק הקשר עם בוגרי בית הספר, וליווי הבוגרים בתהליכי שינוי והובלה ארגוניים ומקצועיים ברשויות המקומיות מתוך מחויבות לתוצאות.
- שירותיות בהנגשה והכשרה של מתודולוגיות וכלים מתקדמים בתחום השירות וניהול-השירות.

בית הספר ישלב הכשרות דיסיפלינריות עם הכשרה אינטגרטיבית משותפת לכל בעלי התפקידים. בשלב ראשון (כשנה), יוכשרו בביה"ס 5 מקצועות: מנכ"ל, מהנדס/ת, גזבר/ית, מנהל/ת מש"א ומנהל/ת שפ"ע. בית הספר יוסיף מידי שנה כ- 3 הכשרות מחייבות, על פי הגדרת חוזר מנכ"ל הכשרות (10/2020) ובהתאם להחלטה ותיעדוף של הועד המנהל.

4. שותפים וממשקי עבודה

בחודש יוני 2021 נחתם הסכם משולש בין הצדדים לביצוע המיזם המשותף להקמת בית ספר למצוינות בשלטון המקומי, אשר יהיה מוסד מוביל להכשרה איכותית של מנהלים בכירים ברשויות המקומיות. **משרד הפנים** אחראי באופן טבעי על התכנים המקצועיים. **יד הנדיב** תסייע, בין היתר, בהבטחת איכות ההכשרה בבית הספר ובקישור למומחים. **שיתופים** כגוף מפעיל תהא אחראית על כל הכרוך בהיבטי ההקמה והתפעול. השותפים מחויבים לעבודה משותפת וניצול מטבי של היכולות והפרספקטיבות השונות במטרה להבטיח את מיצוי הפוטנציאל של בית הספר. לשם כך, יש עניין לבנות מגגנוני משילות והתייעצות מיטביים.

5. הגדרת הסביבה:

בית הספר הינו ארגון חדש ובלתי מוכר בשדה הרשויות המקומיות. קיים צורך למצב אותו בסביבה הארגונית בה יפעל. סביבה זו כוללת מספר שחקנים ויש להתאים את המסרים לכל אחד בנפרד. **השחקנים** בזירה הינם: הדרג הנבחר והדרג המקצועי במשרד הפנים וברשויות המקומיות, שותפים עתידיים מהאקדמיה מעולמות תוכן ותחומי עיסוק אחרים, המרכז לשלטון מקומי, בעלי התפקידים ברשויות המקומיות שהינם מועמדים מיידים להכשרה או מועמדים להכשרות המשך, ארגונים ופורומים קיימים של בעלי תפקידים בשלטון המקומי וגופים המציעים תכניות הכשרה נוספות הקיימות בזירה.

קהל היעד של בית הספר הינם בעלי תפקידים בכירים ברשויות המקומיות. הם נחלקים לשתי קבוצות: 1. בעלי תפקידים ותיקים שהוכשרו בעבר ובית הספר יציע להם תוכניות המשך ופעולה במסגרת קהילות ידע ("רשת בוגרים"). חלק מאותם בעלי תפקידים מצטיינים ייקחו חלק בבית הספר בדרכים שונות כמו הוראה, חניכה, הובלת סיורי שטח, הרצאה בפאנלים מקצועיים וכו'.

2. בעלי תפקידים חדשים שטרם הוכשרו בהכשרה המקצועית הינם קבוצה נוספת, אותם יש לקלוט למערכות בית הספר ולבנות איתם תוכניות פיתוח אישית והכשרה מותאמת.