

## קורס פיתוח מנהלים למנהלי מחלקות

### כללי

1. קורס פיתוח מנהלים למנהלי מחלקות נערך על-ידי המפע"ם המשותף לחולון בת-ים למנהלים (או כאלו המאותרים בעתודת מנהלים) של עיריית ת"א, חולון ובת-ים. בקורס השתתפו סה"כ 40 משתתפים.
2. הקורס נערך במשך כשנה, מ- 28 בדצמבר '98 ועד 29 בנובמבר '99, וכלל 34 מפגשים יומיים בימי א', בהם נלמדו פרקי לימוד שהועברו על-ידי צוות מרצים מקצועי, ובהנחייתם המקצועית של הגב' תמר כהן ומר טל ברגר. בגמר הקורס נדרשו המנהלים להגיש כל אחד פרויקט גמר.
3. עיריית בת-ים שלחה לקורס זה סך הכל 11 מנהלים (1 מעל המכסה שנקבעה), כשמרביתם משמש בתפקיד של סגני מנהלי מחלקות. המשתלמים מעיריית חולון היו בחלקם מנהלי מחלקות בפועל או כאלו שאותרו על-ידי מרכז ההערכה של העירייה כעתודה המינהלית העתידית. משתלמי עיריית תל-אביב היו במרביתם מנהלי מחלקות.
4. עלות השתתפותה של עיריית בת-ים בקורס פיתוח המנהלים הגיעה לכדי 3,000 ש"ח, למשתלם.

### מטרות הקורס

5. תכני הקורס התבססו על פרופיל של מנהל מחלקה בשלטון המקומי והיכולות והמיומנויות הנדרשות ממנו לקראת ניהול מוניציפאלי בשנות ה- 2000 ותוך פיתוח דפוסי חשיבה ניהולית אפקטיבית ומיומנויות ניהוליות.
6. הביקורת בדקה את אופן השתתפותם של המנהלים המשתייכים לעיריית בת-ים בקורס, וזאת לאור מידע שהגיע לביקורת על כך שלא כל המנהלים שהשתתפו בקורס קיבלו תעודות סיום, הפגינו נוכחות מועטה וזלזלו בקורס באופן מביש. השתתפותם ותרומתם לקורס לא הורגשה כלל ולמעשה, הם הגיעו לקורס לא בכדי ללמוד או לרכוש ידע, אלא בכדי לקבל תעודה לצורכי גמול השתלמות. הביקורת נפגשה ושוחחה עם מנהלי הקורס ומנחיו המקצועיים ועם חלק מציבור המנהלים שהשתתף בקורס.

### 7. קריטריונים לקבלת תעודה

- 7.1 הנהלת הקורס קבעה למשתלמי הקורס קריטריונים שיקנו את הזכאות לקבלת תעודת סיום:
  - 7.1.1 השתתפות של 80% ומעלה במפגשים - (קרי השתתפות ב- 26 מפגשים) והגשת פרויקט סיום אישי, יקנו זכאות לתעודה בת 325 שעות ותעודת בוגר קורס פיתוח מנהלים.
  - 7.1.2 משתלם שיהיה נוכח בפחות מ- 80% מהמפגשים ויגיש פרויקט סיום, יקבל תעודה על כמות השעות שנכח בהן בקורס. לדברי מנהלת המפע"ם, חלה טעות מצערת ומשתלם זה קיבל תעודה באופן לא תקין, וזאת מאחר שלא עמד בקריטריונים שנקבעו במפע"ם.
  - 7.1.3 משתלם שיהיה נוכח בפחות מ- 20 מפגשים ולא יגיש פרויקט, לא יהיה זכאי כלל לתעודה.

7.2 מבדיקת תעודות הסיום של המשתלמים מעיריית בת-ים עולה, כי ארבעה משתלמים מתוך 11 המשתלמים מעיריית בת-ים, לא קיבלו תעודות מלאות או לא קיבלו תעודות כלל, כמפורט:

משתלם א' (י. ר.) - למרות שנכח רק ב- 21 מפגשים ולא הגיש פרויקט גמר, קיבל בטעות תעודה על סיום קורס פיתוח מנהלים ושעות לגמול על-פי השעות שנכח בקורס.

משתלם ב' (י. א.) - לא קיבל כל תעודה - נכח ב- 17 מפגשים בלבד.

משתלם ג' (ב. ר.) - לא קיבל כל תעודה - נכח ב- 18 מפגשים.

משתלם ד' (א. ש.) - למרות שנכח רק ב- 22 מפגשים ולא הגיש פרויקט גמר, קיבל תעודה על סיום קורס פיתוח מנהלים ושעות לגמול על-פי השעות שנכח בקורס.

לדברי מנהלת המפע"ם, חלה טעות מצערת, ומשתלמים א' ו-ד' קיבלו תעודות באופן לא תקין, למרות שלא עמדו בקריטריונים שנקבעו במפע"ם.

לאור בדיקת המבקר, פעלה מנהלת המפע"ם והוציאה למשתלמים אלו מכתב המבטל את זכאותם לתעודת סיום הקורס.

## **8. הנוכחות בהשתלמות**

- 8.1 על-פי דפי רישום הנוכחות עולה, כי ארבעת המשתלמים הנ"ל הפגינו נוכחות דלה בקורס ונכחו רק ב-50% -60% מהמפגשים.
- 8.2 לדבריהן של הרכזת המינהלית והמנחה המקצועית של ההשתלמות עולה, כי גם באותם ימים שנרשמה נוכחותם בגליונות הנוכחות (אלו הועברו בשעות הבוקר), הם נכחו רק בחלק משעות ההשתלמות וגם בימים שנכחו לכאורה בהשתלמות, השתתפותם הפעילה בתכני ההשתלמות לא באה לביטוי כלל והיה נראה, כי כל התכנים המועברים בקורס אינם מעניינים אותם.
- 8.3 יתר על כן, לביקורת נודע, כי חלק מחתימות הנוכחות של משתתפים אלו נעשה בדיעבד גם על ימים שבהם הם לא נכחו פיזית בימי ההשתלמות, וזאת מאחר שדפי הנוכחות ריכזו החתמות על ארבעה ימי השתלמות. במחצית הקורס, כשהבחינה רכזת הקורס בתופעה זו, הוחלפו דפי רישום הנוכחות לרישום יומי אחד בלבד.
- 8.4 הביקורת בדקה באם באותם הימים שבהם ארבעת המנהלים הנ"ל לא נכחו בהשתלמות במפע"ם הם נמצאו במקום עבודתם בעירייה, וזאת על-פי בדיקת גליונות הנוכחות החודשיים של מנהלים אלו ומצאה, כי:
- 8.4.1 מנהל א'- מתוך 12 ימי השתלמות שנעדר מהם, בשלושה ימים גם לא נכח בעבודה בעירייה, כשהוא מדווח בכרטיס הנוכחות שהוא נמצא בקורס מנהלי מחלקות.
- 8.4.2 מנהל ב' - בכל 17 המפגשים שלא נכח בהם בהשתלמות גם לא היה בעבודה בעירייה, כשהוא מדווח בכרטיס הנוכחות דיווח שקרי שהוא נמצא בלימודים. יתר על כן, ביום נוסף שלא התקיים בו קורס כלל, הוא גם לא נכח בעבודה בעירייה ודיווח, כי הוא נמצא בהשתלמות.
- 8.4.3 מנהל ג' - מנהל ישר - בכל 14 המפגשים שבהם לא נכח בהשתלמות, הוא היה בעבודה בעירייה.
- 8.4.4 מנהל ד' - מתוך 11 ימי השתלמויות שבהם נעדר מהקורס, בארבעה ימים גם לא נמצא בעבודתו בעירייה ודיווח, כי הינו בהשתלמות.

## **9. הגשת פרויקט הסיום**

- 9.1 כאמור, משתלמי הקורס חוייבו בהגשת פרויקט אישי בגמר הקורס, וזאת על-פי הנחיות שקיבלו מהמורים המקצועיים של ההשתלמות.
- 9.2 מנהל ב' ומנהל ג', לא הגישו את פרויקט הגמר במועד שהגישו יתר משתלמי הקורס. חודש לאחר סיום הקורס נעשתה פנייה אל הנהלת הקורס, בבקשה לאפשר להם להגיש בכל זאת את פרויקט הסיום.

בקשתם אושרה, למרות ימי העדרותם הרבים מהקורס ואי-עמידתם במכסת המפגשים המינימלית של 20 מפגשים, ולמרות החומר הלימודי הרב שהפסידו. ראוי לציין, כי קודם לכן ביקש מנהל אחר מהקורס מהמנחה המקצועית ומרכזת הקורס להגיש את פרויקט הסיום באיחור של מספר ימים ובקשתו נדחתה.

9.3 לשני מנהלים אלו נשלחו הנחיות כיצד להגיש את הפרויקט וכבר אחרי יום-יומיים העביר כל אחד מהם עבודה מוכנה. עבודות אלו הועברו לבדיקתו של המנחה המקצועי, מר טל ברגר, שלא אישר אותן מאחר והן לא עמדו בדרישות שהוצבו לגבי פרויקט הגמר ומאחר שלא עסקו בתחומים או הנושאים שאיתם נאלצו מגישי העבודות להתמודד.

9.4 מנהל ד' לא הגיש פרויקט גמר ולמרות זאת קיבל תעודת סיום קורס פיתוח מנהלים!!!  
ראה התייחסות בנושא זה בסעיף 7.2.

## 10. מסקנות מהבדיקה

10.1 קורס פיתוח מנהלים למנהלי מחלקות מהווה קורס מקצועי רב ערך לקידום רמתם המקצועית של מנהלי מחלקות או עתודות המנהלים.

לקורס קיים ביקוש רב בקרב העובדים הבכירים בעירייה והוא זוכה להערכה מקצועית גבוהה מאד בקרב המנהלים שלמדו בו בעבר או בקורס זה.

10.2 אופן התנהגותם של ארבעת המנהלים, במיוחד מנהלים ב', ג', ד', מצביע על זלזול הן במארגני הקורס והן בחשיבות ובהקניית הידע שקורס כזה יכול להקנות למשתלמו והן בעיריית בת-ים ששלחה אותם ללמוד ולרכוש ידע.

10.3 כאשר מנהלים נשלחים לקורס ומטרתם היא רק לקבל תעודה לגמול השתלמות, מבלי שמנצלים כראוי את הזמן היקר, המשאבים המושקעים ותרומת הידע שיכולה להתן להם, הדבר אומר דרשני, בייחוד שמנהלים אלו תפסו מקום יקר ערך של עובדים אחרים שביקשו לצאת לקורס זה ונדחו, ולו היו בקורס יכלו להפיק ממנו תועלת רבה.

10.4 אין ברצוני לבקר את דפוסי הניהול של המפע"ם או את הקריטריונים למסיימי קורסים, אולם אין ספק, שמאחר שקיימים גם מנהלים חסרי מודעות ואחריות, ראוי להקשיח את נוהלי המעקב ורישום הנוכחות של המשתלמים, לפחות פעמיים בכל יום ואת הקריטריונים לזכאות לתעודות סיום לקורסים והשתלמויות - איך ייתכן ששני משתלמים יקבלו תעודה של מסיימי קורס פיתוח מנהלים, למרות שהחסירו כל כך הרבה שעורים ולא הגישו פרויקט גמר.

10.5 לדברי מנהלת המפע"ם, יצאו במפע"ם נוהלים חדשים המחייבים רישום נוכחות שלוש פעמים בכל יום השתלמות. כמו-כן בסוף כל חודש יופץ לכל מחלקת משאבי אנוש בכל עירייה, דוח נוכחות של המשתלמים, בכדי שהעירייה תבדוק את דוח רישום הנוכחות של המשתלמים אל מול רישום ימי הנוכחות בעירייה.

10.6 מנכ"ל העירייה והמשנה למנכ"ל יטפלו ויתנו דעתם באשר לאופן התנהגותם הבלתי ראוייה של ארבעת המנהלים ובמיוחד לזו של מנהל ב', שמחצית מזמנו בקורס לא נכח כלל ובכרטיס הנוכחות שלו בעירייה דיווח, כי הינו בהשתלמות, וקיבל שכר כאילו הוא נמצא בעבודה.

אני ממליץ לנכות משכרו את 17 ימי עבודה אלו ולמצות עמו את הדין על דיווח שקרי חמור זה. יש למצות הליך זה גם אם הוא קטן הרבה יותר בהיקפו עם מנהלים א', ג' ו-ד', גם אם התופעה הינה קטנה בהיקפה, בייחוד כשמנהל ד', הוכנס לקורס באופן חריג מעל המכסה שנקבעה לעיריית בת-ים.

10.7 מומלץ, כי מנכ"ל העירייה ישקול לחייב את ארבעת המשתלמים בהחזר העלות הכספית של העירייה להשתלמות זו, וזאת מאחר שלא סיימו את הקורס.

10.8 הביקורת ממליצה, כי בעתיד בקורסים דומים או אחרים, יחתמו המנהלים/העובדים שיוצאו להשתלמויות שכאלו על מכתב התחייבות אישי שבו הם מתחייבים כלפי העירייה להשתתף ב-90% מהשעורים לפחות ובמשך כל ימי ההשתלמות ויילקח מהם שיק בטחון על שם העירייה, שייפרע במידה שהם לא יעמדו במכסת התחייבותם (בדומה להליך שנקט המנכ"ל לפני כשנתיים בעת שיצאה קבוצת מנהלים בפורום בעירייה לקורס מחשב).

10.9 הביקורת ממליצה, כי מנכ"ל העירייה ישקול לחייב בעתיד כל מנהל משתתף בתשלום חלקי של עלות ההשתלמות ועל-ידי כך לגרום למשתלמים להתייחס באופן רציני יותר לקורסים אלו. כולנו יודעים מנסיון שדבר שנקנה או עולה בכסף, ההתייחסות האישית לנושא הרבה יותר רצינית.