**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מ"ז 2019-2020**

**מחזור מ"ז- הצעה להמשגה והגדרת תפקיד הצוות והמדריך במב"ל**

**"הדבר הכי חשוב הוא, הוא לעולם לא להפסיק לשאול שאלות" אלברט איינשטיין**

**מבוא**

המסמך, נבנה כחלק מתהליך למידה אישי, אשר עשיתי בתקופת הכניסה לתפקיד מדריך במב"ל- מחזור מ"ז.בבואי ללמוד אחזה בי "מבוכה", האופיינית למי שזה עתה נכנס לתפקיד חדש.

בשבועות הראשונים נערך תהליך למידה אישי מעמיק, שעלו בו לא מעט דילמות תפיסתיות ומקצועיות והתגבשו בבמהלכו, מספר תובנות, שנרשמו במסמך זה.

לצורך הכנת המסמך, ערכתי ראיונות עם משתתפים בתוכנית המב"ל, עמיתי המדריכים והמדר"ית, ראשי מלו"פ, רע"ן הדרכה, חברי סגל מב"ל, חברי סגל אקדמי בראשם פרופ' יוסי בן ארצי ובכירים נוספים במערכות השונות, חלקם בוגרי מב"ל.

חלק ניכר מההמשגות והתובנות, שהיוו בסיס למסמך זה, נלקחו משיחות והרצאות, אשר ניתנו על ידי מפקד המכללות, האלוף איתי וירוב.

בנוסף, קראתי מסמכים רלוונטיים, העוסקים בנושא.

בנימה אישית אומר כי ישנו כאן כשל מובנה בעצם העובדה שמי שטרם התנסה בתפקידו, יכתוב מסמך שכזה. הדבר משול לכותב ספר בישול בעודו מתמחה. יחד עם זאת, ניתן למצוא בהתבוננות כזו רעננות ובחינה של המצב הקיים על ידי "אורח לרגע". ההתבוננות היא סובייקטיבית ונכונה לנקודת הזמן של הכתיבה.

בעתיד, אערוך במסמך זה עדכון או שינוי על פי התובנות החדשות שארכוש. תקוותי שיהא זה תהליך למידה מתמשך ומועיל.

**המטרות**

1. המשגה והעמקה של לתפקיד המדריך והצוות וההישג הנדרש מתפקידם.
2. שיתוף ידע ובסיס לדיון בנושא.
3. ניסיון לעצב ולהשפיע על נושאים נוספים בעבודת סגל המב"ל.

**דיון בנושא המב"ל**

הדיון בדמות המדריך ובתפקיד הצוות, נכון שיתחיל ב"קומה העליונה". קרי, במב"ל וב"הישג הנדרש" עליו היא אמונה.מתוך "הקומה" הזו נוכל לגזור וללמוד על דמות המדריך ותפקיד הצוות.

**ייעוד המב"ל הינו כדלקמן: "המכללה לביטחון לאומי היא המוסד הממלכתי הגבוה במדינה, המכשיר את הסגל הבכיר בצה"ל, במערכות הביטחון והממשל, לתפקידי פיקוד וניהול בכירים"[[1]](#footnote-1).**

סוגיית "מי הוא השייך לסגל בכיר", מסורה בידי הארגונים השולחים את מפקדיהם ומנהליהם להכשרה במסגרת התוכנית. אלו עוברים ראיונות וקבלתם טעונה אישור אלוף.

סוגיית "**מה היא בכירות**?" לעומת זאת, צפויה להיות נידונה מעת לעת ולעבור שינויים, על פי רוח הזמן והתקופה.

בניסיון להמשיג **מה הוא בכיר**? הוצעו שני מדדים, שבהתקיימם יחדיו, מפקד או מנהל, ייחשב בכיר. הראשון, הימצאותו מעל הדרג ההיררכי בארגון, שממנו ואילך, הן המיומנויות והן הניסיון בתחום המקצועי שנרכשו והתגבשו במהלך השנים בשילוב המקצועיות האישית, כבר אינם תנאים מספיקים להמשך הצלחתו. השני הוא: מי שגם במעבר בין ארגונים עדיין ייחשב בכיר[[2]](#footnote-2).

סוגיית "מה היא בכירות?" נידונה גם עם האלוף הנוכחי, אשר הגדיר את הבכירים באמצעות תיאור יכולותיהם האישיות. אנסה לפרט את התפיסה על פי עדות שמיעה.

התכונה הראשונה הינה: תחושת אחריות לגורל "הממלכה" (העם). התחושה שהם אלו האוחזים ב"שרביט המלך", קרי מקבלים את ההחלטה כמיטב שיפוטם ובהתאם לטובת הממלכה לתפיסתם.

התכונה השנייה הינה: יכולת הבניית הלמידה, ממקום בו אין ידע והגדרות ברורות. היכולת לשאול שאלות מאתגרות, לגבי "המה" וה"מדוע" ולאו דווקא, לגבי "האיך". הבכירים מפלסים את דרכם ב"ארץ לא זרועה", כחלק מתהליך קבלת ההחלטה.

לאחר קבלת ההחלטה, עליהם לחוש "אי נוחות" וצורך להמשיך לשאול וללמוד. זאת, על מנת לאשש או להפריך אפשרות, לפיה המציאות השתנתה והם נותרו בתפיסתם הישנה, אשר איבדה את הרלוונטיות שלה ועלולה לגרום נזק על פני תועלת.

התכונה השלישית הינה: היכולת להקיש מתחום לתחום. יכולת זו קשורה בהבנת ההקשר והחיבורים בין מגוון הנושאים והיא זו המאפשרת את ראיית "הג'נרל", כלומר: ראיה כוללת של הסוגיה, גם ללא הבנת כל מרכיב ברמה של מומחה.

אני מבקש להציע נדבך רביעי לתפיסת האלוף. מדובר ביכולת הביצוע. אותה יכולת מופלאה להוביל שינוי מרעיון ועד הטמעתו. היכולת להצביע על הדרך החדשה ולשכנע את כלל הגורמים הרלוונטיים בערך הגלום בה ובאופן בו היא משרתת את האינטרסים השונים. יכולת ההנגשה וההמחשה של ההיתכנות לממש אותה, בהתחשב באיומים ובהזדמנויות. לבסוף, גם היכולת להוציאה לפועל.

**המשתתפים בתוכנית**:

הבכירים, הלוקחים חלק בתוכנית נקראים בדין "משתתפים". השם, מייצג את הציפיה ללקיחת אחריות ללמידה והשתתפות פעילה, ומכאן החשיבות לשמרו. השם "חניך" או "סטודנט", אינם מקדמים את רוח המב"ל להעצמת הבכירות של המשתתפים בתוכנית ואף עלולים לייצר "הנמכה" שלהם.

הבכירים המשתתפים בתוכנית,נטענים במעין "מצפן" משותף, המכוון את דרכם כשהוא מבטא כיוון לקראתחזון לאומי שעוצב, גובש והוטמע בהם במהלך שנת הלימודים. למצפן הזה קיים תפקיד מסדר בהתוויית שיקול הדעת , הקובע כיצד בשעות מבחן הרות גורל יממש הבכיר את אחריותו, מתוך הכרת חובתו האישית בנאמנות לאותו מצפן- על[[3]](#footnote-3)**.**

למידה של בכירים, אינה שמה דגש על שינוי ידע ושחזורו, אלא על הובלה אקטיבית ועצמאית של הלמידה, ניתוח המציאות וגיבוש תובנות בהתאם לניסיונם ולמטרותיהם.

התוכנית, משלבת תכנים אקדמיים, עם תכנים בביטחון לאומי. אלו, מקנים לצד תואר מוסמך במדיניות ציבורית גם הסמכה באסטרטגיה וביטחון לאומי.

בסיכומו של פרק זה, התגבשה התובנה כי הדרך שמתווה המב"ל למשתתפים בהשתתפותם הפעילה, נועדה לייצר מכלול של מטען הכולל: ידע, ניסיון דרך למידה, יכולות והשראה, בתקווה שאלו יעניקו להם מסוגלות של בכירים, בתפקידיהם בעתיד.

אם כך כלל האנרגיה "המב"לית", מוכוונת לספק את הצרכים של הבכיר, בתחום האסטרטגיה והביטחון הלאומי. הנחת העבודה בתוכנית הינה ש"רחב זה עמוק".

זאת, במובן הצורך של בכיר בידע כוללני ומגוון, על פני ידע כשל מומחה.

**הצוות**

אם כך, האם הקבוצה במב"ל נכון שתיקרא "צוות"?מה תפקיד הצוות במב"ל ואיזה ערך הוא מעניק למשתתפים?

הרי בבכירים עסקינן והציפיה כאמור, שייקחו אחריות על הלמידה האישית שלהם, לצד הפעילות המשותפת במליאה.

יתרה מכך, אפשרויות הבחירה הניתנות למשתתפים וצוותי אד-הוק מאתגרים לכאורה, את הצורך בעבודה בצוותים קבועים לאורך התוכנית.

אחת ההגדרות לצוות הינה: "קבוצת אנשים אינה צוות. צוות, הינו קבוצה של אנשים בעלת מידה גבוהה של תלות הדדית, המכוונת להשגת מטרה או השלמת משימה. חברי הצוות, מסכימים על המטרה ועל כך שהדרך להשגתה הינה לעבוד יחד" (Parker, 1990ׂׂ). הגדרות נוספות, מחזקות את התפיסה לעיל, כי הצוות שונה מקבוצה, בעיקר בהיבט אחדות המטרה או הפעילות של היחידים המרכיבים אותו.

"הצוות" (מלשון "צִוֶת") במב"ל, נבדל מ"קבוצה" של יחידים, בכך: שהרכב הצוות נקבע על ידי הסגל באופן מושכל, לצוות יש מטרה מוגדרת בתהליך הלמידה ובתוכנית.

ישנה תלות הדדית ומחויבות של המשתתפים, ללמד את חבריהם וכן ללמידה משותפת. הלמידה בצוות, מאפשרת שבירת "חומות", ניצול טוב יותר של משאבי הידע של הצוות ובכך להביא ליצירת ערך מחוץ לארגון ממנו הגיעו (Cross-boundary Collaboration-XBC).

הלמידה בצוות, מאפשרת שימוש במתודולוגיות מגוונות וחוויתיות, לצד תחושת שייכות וביטחון.

הלמידה האישית, ודאי בלמידת בכירים אינה מספקת. נאמר במקורות "אין הקומץ משביע את הארי ואין הבור מתמלא מחולייתו"[[4]](#footnote-4). משפט זה יפה להבהרה, כי למידה אישית לכשעצמה הינה חסרה.

האם למידה במליאה, לצד הלמידה האישית, מספיקה להשגת המטרות של המב"ל? מניסיון סגל המב"ל, קבלת בסיס ידע איכותי רחב ועמוק ככל שיתקבל, אינו מספיק כדי להביא ללמידה שלמה.

מדוע? הרי המומחים הגדולים ביותר באקדמיה, מנחילים למשתתפים את תחום מומחיותם המובהק ובמיטבם אף מבצעים את ההקשר לנושאי בטחון לאומי.

התשובה היא שלמידת בכירים הינה שונה. במקורות נאמר "אמר רב חמא בר חנינא: אין הסכין מתחדדת, אלא על ירך חברתה כך אין תלמיד חכם מתחדד אלא בחברו"[[5]](#footnote-5).

השיח, בין מומחים בתחומם, בקבוצה מצומצמת, מאפשר לשדרג את הלמידה. הבכיר, זקוק ללמידה מולטי-דיסציפלינרית, רב מימדית וראיה כוללת, רחבה ומגוונת להתפתחותו כבכיר.

על הסוגיות הנידונות, להיות רלוונטיות למשתתפים ואלו מתגלות אגב שיח או מחלוקת. דיון בהשתתפות בכירים מתחומים שונים, חשיבה שונה ("היפכא מסתברא"), אתגור פרדיגמות, העמקה בתהליכים, הצבת דילמות, ניתוח מתחים והבנת עומק של מכלול השיקולים, מתבצע היטב בצוות מצומצם על פני צורות למידה אחרות.

ישנה אחריות למשתתפים לא רק "להשתתף" אלא גם "לשתף". היותם מומחים ובכירים מאפשרת להם להעשיר את הדיון הצוותי ותרום לו ובכך לבנות "שכבת ידע" נוספת לחבריהם.

ההבנה הזו, נלמדה כלקח ממחזור מ"ו ויושמה במחזור מ"ז. הדבר מטיל משמעות מרחיבה על הלמידה הצוותית האורגנית ועל הציוותים שיתארגנו ללמידה נקודתית (אד-הוק).

לצוות, ישנן משימות צוותיות ייעודיות (סיור אירופה, סיור מקומי, משימות למידה מוגדרות נוספות) היוצקות תוכן נוסף לפעילות במסגרתו.

לסיכום, יש לצוות תפקיד משמעותי בהגעה להישג הנדרש על פי ייעוד המב"ל. מכאן שישנו אתגר ליצוק תוכן משמעותי לפעילותו להבנות את התנהלותו ולהנחות את הדינמיקה בו, באופן המיטבי.

**המדריך**

לאחר שדנו בחשיבות הצוות, ברור כי למדריך, תפקיד משמעותי בהצלחת הלמידה הצוותית והאישית של כל משתתף.

האם המונח "מדריך" (Instructorׂׂׂ ׂ), מתאר כהלכה את התפקיד והציפיה ממי שממלא אותו?

בראיונות השונים, התקבלו תשובות רבות לשאלה והיתה בכך המחשה, לריבוי ההגדרות ולהיעדר המשגה ברורה, שתסייע בהבנת התפקיד ותבהיר את הדרישות ממנו.

חלק מהמרואיינים גרסו, שהמדריך הינו "מפקד" והינו בעל אחריות פיקודית. חלקם ראו בו "מורה" מתוך ציפייה שיביא את התוכן בעצמו. חלקם ציפו למתן "ערך מוסף", דרך היתוך ואינטגרציה ואף העברת חלק מתכני הלמידה. חלקם סברו שהוא "מדריך" (מלשון מורה דרך), חלקם ראו בו "מחנך", כזה האחראי לפתח ולהעצים את המשתתף ללא קשר לדרך.

חלק מהמשתתפים, ראו בו יותר "מנחה", בדומה ל"מנחה קבוצה", האחראי להבנות את להט הלמידה ולהשיג את ההישג הנדרש הצוותי כמו גם ל"הרחבת היריעה". חלקם ציינו כי התפקיד הוא למעשה "מנטור", המייצר כבעל ניסיון גירוי ללמידה. לחילופין הוצבע תפקיד המדריך כמעין "קואוצ'ר" ("מאמן") כזה שמכוון את המשתתף להשגת מטרותיו תוך התגברות על מכשולים ומתן משוב למאומן.

חלקם ציינו כי הוא "ראשון בין שווים", כזה ש"מארגן", "מסייע", מתווך את התוכנית, על בסיס ניסיונו ומתוקף היותו חבר סגל. הוא קובע ומאזן מטלות באופן המעצים את המשתתפים. "ממשטר", קרי שומר על מסגרת המשמעת והלימוד. חלקם ראו בו "שותף" ללמידה ולצוות, אחרים ציינו את הלכידות ואת רוח הצוות כעיקר תפקידו. מעטים ראו בו מעין "חניך תורן" האחראי לעניינים טכנים בלבד.

בשיחה עם סגל המכללות, ציין האלוף כי לתפיסתו המדריך הוא יותר "מחנך" (מעצים ומפתח ללא דרך ברורה) על פני "מורה" או "מדריך", המתאפיינים בהצבעה ברורה על דרך או כיוון. עם זאת, לא פעם התבטא, כי מדובר ב"מפקד הצוות", זאת בהיבט אחריותו הכוללת.

נראה כי השם שנבחר: "מדריך", הולם ביותר מבחינת למידת בכירים. המדריך מהווה מעין מורה לדרך. זו היא דרך אפשרית עבור המשתתף ועליה לאתגר את מחשבתו ולהוות השראה עבורו ולאו דווקא כ"כזה ראה וקדש" קרי הדרך היחידה הנכונה.

המילה "מחנך", מקבלת קונוטציה של "מורה". אף שהעצמה ופיתוח של המשתתף ללא הוראה או כיוון ברור, הינה הדבר המאפיין מחנך והם אלו שבסופו של דבר תורמים להכשרתו כבכיר. בנוסף, שימוש בשיטותיו של "מנחה קבוצות" או "קואוצ'ר" יכלו לכאורה אף הם להתאים כשם למדריך, אך למעשה הינם גם כלים משמעותיים ב"ארגז הכלים" של המדריך.

מהו הערך המוסף של מדריך? גילו, ניסיונו, השכלתו, הכשרתו ואף דרגתו שווים במידה כזו או אחרת לאלו של חלק מהמשתתפים ואינם נותנים לו יתרון מובהק. בכך שונה המב"ל ממאפייני הדרכה בארגונים השונים, מהאקדמיה או מהמכללות הצבאיות, שם הפער מובהק ומכאן נגזרת לא פעם הסמכות והבכירות. מומחיותו של מדריך וכישוריו האישיים עומדים לו לזכות וישמשו אותו בלמידה הצוותית אך אינם מספיקים בהכרח, לייצר יתרון בולט או ערך מוסף מובחן מהמשתתפים.

יתרונו של המדריך אם כך הוא היותו חלק מסגל המב"ל, המחובר לפרטי התוכנית, השיקולים בהתהוותה ובעל יכולת לתווך את משמעויותיה. הוא הינו בכיר בעצמו ומכאן שהוא בעל מסוגלות לאפשר למשתתפים זוויות התבוננות בעלות ערך עבורם, הינו בעל מיומנויות הדרכה, האחראי על הלמידה וההנחיה הצוותית על כלל משמעויותיה, מעניק קשב אישי המותאם לצרכי המשתתפים ועל בסיס ההכרות עימהם מאפשר חשיפה לדרכי למידה והתפתחות שונות, ממשב את המשתתף ומכוון אותו למקסום לימודיו כשותף לדרך ומתבונן מהצד.

בהקשר לתפקיד המדריך נראה שלמשתתף , ישנו חלק בהגדרה של מה הוא "המדריך" עבורו. ההגדרה תתבסס על צרכיו היחודיים.

המדריך מוביל, בנוסף, תחום למידה ומתמחה בו.
הגיוון בסגל המדריכים הינו מרכיב חשוב בעוצמה של הסגל ובערך למשתתפים.

**תפקידי המדריך**:

ניתן להגדיר את תפקיד המדריך באופן הבא:
**אחראי להוביל את הלמידה הצוותית באופן מיטבי ולאפשר למידה אישית, מפתחת ומעצימה לכל משתתף מצוותו. כל זאת לצד אחריותו להובלת תחום למידה והשפעה מיכולותיו הן ברמת התוכנית של המב"ל והן ברמת הסגל.**

**תפקידים**

1. מוביל אחד מתחומי הביטחון הלאומי, במסגרת תוכנית המב"ל.
2. מאפשר השגת למידה מיטבית במסגרת הלמידה הצוותית והאישית.
3. מבצע אינטגרציה של תוכנית הלימודים והתכנים במסגרת הצוותית.
4. מתווך את התוכנית לצוות ולמשתתפים לצד ייצוג שלהם מול הסגל.
5. מפתח ומעצים כל אחד ואחת מהמשתתפים החברים בצוות בהתייחס למומחיותם ועוצמותיהם לצד איזון הולם בינהם.
6. ממשב את הצוות והמשתתפים באופן שוטף ועל פי התקדמות התוכנית.
7. מלווה ומבקר את ביצוע המשימות הצוותיות.
8. מלכד את הצוות ומפתח אווירה חיובית, חברית ותומכת.

**סיכום**:

המב"ל הינה למעשה חלק מתוכנית חזונית, לפיתוח סגל בכיר העוסק בביטחון לאומי.

התוכנית, משלבת תיאוריה ויישום, קורסי אקדמיה ותכנים בעלי אופי מעשי ומייצרת למידת מומחים עמיתים.

הצוות הינו המסגרת הלימודית, המשלימה את הלמידה האישית והלימוד במליאה ובכך הופכת את הלמידה לשלמה יותר.

אחריות המדריך והסגל גדולה. האתגר הוא: להפוך להיות משמעותיים בתהליך הלמידה, עבור הצוות והמשתתפים.

התפקיד של מדריך במב"ל הינו שליחות, והערבות ההדדית בין המדריכים ובתוך הסגל הינה מפתח להצלחה בתפקידם ולא פחות מכך להנאה של המשתתפים.

בברכה,

אבי אלמוג – מדריך

המכללה לביטחון לאומי

1. **החלטת ממשלת ישראל, 23 במאי 1976.** [↑](#footnote-ref-1)
2. #  ליאור רוגב-צרפתי: קפיצת מדרגה מתפקיד ניהולי-מקצועי לתפקיד ניהול בכיר – האם היא אפשרית? יוני 2015. <https://www.xn--7dbl2a.com/2015/06/16/%D7%9C%D7%99%D7%90%D7%95%D7%A8-%D7%A8%D7%95%D7%92%D7%91-%D7%A6%D7%A8%D7%A4%D7%AA%D7%99-%D7%A7%D7%A4%D7%99%D7%A6%D7%AA-%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%92%D7%94-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93-%D7%A0%D7%99/>

 [↑](#footnote-ref-2)
3. עיונים בביטחון לאומי: תוכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי מה צריך ללמוד? גרשון הכהן גליון מס' 11. ספטמבר 2011. [↑](#footnote-ref-3)
4. תלמוד בבלי, מסכת ברכות-דף ג' עמוד ב'. [↑](#footnote-ref-4)
5. בראשית רבה, פרשה סט, סימן ב. [↑](#footnote-ref-5)