**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מ"ז 2019-2020**

**מחזור מ"ז- הצעה להמשגה ותחומי אחריות – משתתף, מדריך וצוות**

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

1. **מבוא**
   1. המסמך, נבנה כחלק מתהליך למידה אישי, אשר בוצעה בכניסה לתפקיד מדריך במב"ל- מחזור מ"ז.
   2. בבואי ללמוד על התפקיד אחזה בי "מבוכה", האופינית למי שזה עתה נכנס לתפקיד חדש.
   3. לאחר שעלו לא מעט דילמות תפיסתיות ומקצועיות, ביצוע בירור פנימי אישי וניסיון לשאול שאלות רבות ככל האפשר, התגבשו מספר תובנות שנרשמו במסמך זה.
   4. לצורך הכנתו, בוצעו ראיונות עם משתתפים בתוכנית המב"ל, עמיתי המדריכים והמדר"ית, ראשי מלו"פ, רען הדרכה, חברי סגל מב"ל, בראשם פרופ' יוסי בן ארצי ובכירים נוספים בחלקם בוגרי מב"ל.
   5. חלק ניכר מההמשגות, שהיוו בסיס למסמך זה, נלקחו משיחות והרצאות, אשר ניתנו על ידי מפקד המכללות הנוכחי: האלוף איתי וירוב.
   6. בנוסף בוצעה קריאת מסמכים רלוונטיים, העוסקים בנושא.
   7. בנימה אישית, ישנו כשל מובנה בכך שמי שטרם התנסה בתפקידו, יכתוב מסמך שכזה. הדבר משול לכותב ספר בישול בעודו מתמחה. יחד עם זאת יש בהתבוננות כזו רעננות והבנה הנכונה לכותב ברמה האישית ולנקודת זמן של הכתיבה. בעתיד תפיסה זו תעבור עדכון או שינוי מהיסוד וכך הרי נוצרת למידה...
2. **המטרה**
   1. המשגה והעמקה בכל הנוגע לתפקיד המדריך והצוות.
   2. שיתוף ידע ובסיס לדיון בנושא.
   3. ניסיון לעצב ולהשפיע על נושאים נוספים בעבודת סגל המב"ל.
3. **דיון בנושא המב"ל**
   1. הדיון בדמות המדריך ובתפקיד הצוות, נכון שיתחיל ב"קומה העליונה" קרי במב"ל עצמו וב"תוצר" עליו הוא אמון.
   2. מתוך "הקומה" הזו נוכל לגזור לבוא וללמוד על דמות המדריך ותפקיד הצוות.
   3. **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).**
   4. סוגיית "מי נחשב "סגל בכיר", מסורה לארגונים השולחים את מפקדיהם ומנהליהם להכשרה במסגרת התוכנית. אלו עוברים ראיונות וקבלתם טעונה אישור אלוף.
   5. סוגיית "**מי הוא בכיר**?" לעומת זאת, צפויה להיות נידונה מעת לעת ולעבור שינויים, על פי רוח הזמן והתקופה.
   6. בניסיון להמשיג **מי הוא בכיר**? הוצעו שני מדדים, שבהתקיימם יחדיו, מנהל ייחשב כבכיר. הראשון הימצאות 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.

והשני הוא מי שגם במעבר בין ארגונים עדיין ייחשב בכיר[[2]](#footnote-2).

* 1. סוגיית "מי הם בכירים?" נידונה גם ע"י האלוף הנוכחי, אשר הגדיר את הבכירים תוך תאור יכולותיהם האישיות. אנסה לפרט את התפיסה על פי עדות שמיעה.
  2. התכונה הראשונה הינה: תחושת אחריות לגורל "הממלכה" (העם). התחושה שהם אלו האוחזים את "שרביט המלך", קרי מקבלים את ההחלטה כמיטב שיפוטם ובהתאם לטובת הממלכה לתפיסתם.
  3. התכונה השניה הינה: יכולת 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", עד לקבלת החלטה.
  4. בנקודה זו, 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 אף לגרום נזק על פני תועלת.
  5. 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.
  6. אני מרשה לעצמי, להוסיף נדבך רביעי לתפיסת האלוף. מדובר בנדבך הביצוע. אותה יכולת מופלאה של מסוגלות הבכירים, להוביל שינוי ולשכנע את כלל הגורמים הרלוונטים בנכונות תפיסתם, נחיצותה וההיתכנות לממש אותה. לבסוף גם היכולת להוציאה לפועל.

1. **המשתתפים בתוכנית**:
   1. הבכירים הלוקחים חלק בתוכנית נקראים "משתתפים". השם, מייצג את הציפיה ללקיחת אחריות ללמידה והשתתפות פעילה ומכאן החשיבות לשמרו. השם "חניך" או "סטודנט" אינם מייצגים את רוח המב"ל והמצופה ממשתתף בתוכנית ועלולים ל"הנמיך" את הבכירים המשתתפים בתוכנית.
   2. התפיסה עליה הוחלט, לפיה כל משתתף בוחר את דרכו האישית בתוך מסגרת המב"ל, מחזקת את הצורך לעשות שימוש בכינוי זה. משמעות התפיסה, שכל "משתתף" יחווה מב"ל שונה מעמיתו ומכאן עולה חשיבות ההשתתפות הפעילה.
   3. 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, אדם בכיר יממש אחריותו, מתוך הכרת חובתו האישית בנאמנות לאותו מצפן- על[[3]](#footnote-3)**.**
   4. הנחת יסוד הינה כי המשתתפים כבכירים ככלל אינם משננים ידע ומשחזרים אותו, אלא מובילים בעצמם את הלמידה באופן אקטיבי, מנתחים ומגיעים לתובנות ומשמעויות זאת בהתאם לניסיונם ולמטרותיהם.
   5. התוכנית, משלבת תכנים אקדמים עם תכנים בביטחון לאומי. אלו, מקנים לצד תואר מוסמך במדיניות ציבורית גם הסמכה באסטרטגיה וביטחון לאומי.
   6. בסיכומו של פרק זה, התגבשה התובנה כי הדרך שמתווה המב"ל למשתתפים בהשתתפותם הפעילה, נועדה בסופו של דבר לייצר מכלול של מטען הכולל: ידע, ניסיון דרך למידה, יכולות והשראה, בתקווה שאלו יעניקו להם מסוגלות של בכירים, בתפקידיהם בעתיד.
   7. אם כך כלל האנרגיה "המב"לית מוכוונת לספק את הצרכים של הבכיר, בתחום הביטחון הלאומי. והתפיסה הינה "רחב זה עמוק" במובן הצורך של בכיר בידע כוללני מגוון על פני ידע כשל מומחה.
2. **הצוות**
   1. אם כך מה תפקיד הצוות במב"ל? והאם הקבוצה במב"ל נכון שתקרא "צוות"?

הרי בבכירים עסקינן והציפיה כאמור, שיקחו אחריות על הלמידה האישית שלהם, לצד הפעילות הכוללת משותפת בתוכנית.

* 1. יתירה מכך, על פי "תפיסת העונות"(גלובאלי, ישראלי, בחירה ואינטגרטיבי- הח"מ) כל עונה מאופינת באופן שונה ויחד עם זכות הבחירה הניתנת למשתתף, הן מאתגרות לכאורה, את הצורך בעבודה בצוותים.
  2. 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).
  3. הגדרות נוספות, מחזקות את התפיסה לעיל, כי הצוות שונה מקבוצה, בעיקר בהיבט אחדות המטרה או הפעילות של היחידים המרכיבים אותו.
  4. "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.
  5. ישנה תלות הדדית ומחויבות של המשתתפים, ללמד את חבריהם וכן ללמידה משותפת. כל זאת תחת ההכרה, כי למידה כזו הינה רנטבילית יותר, מאשר למידה כיחידים. הצוות מקבל הכרה כקבוצת תפקוד לימודית, במערכת הארגונית קרי המב"ל.
  6. תפקיד הצוות במב"ל, הוא לשכלל את הלמידה על ידי העמקה מחד והרחבה מאידך, של תכנים וזוויות התבוננות. הלמידה הצוותית, במיטבה מייצרת סינרגיה בין המשתתפים והיא מעודדת שיח ושיתוף ידע ותובנות.
  7. הלמידה בצוות, מאפשרת שבירת "חומות" ושיתוף בין אנשים בצוות, ליצירת ערך מחוץ לארגון ממנו הגיעו (Cross-boundary Collaboration-XBC).
  8. הצוות מאפשר, קבלת ידע מוסמך ממומחים החברים בו ובכך להשפיע כמשתתפים על למידתם של אחרים.
  9. הלמידה בצוות, מאפשרת שימוש במתודולוגיות מגוונות ואף חוויתיות, לצד תחושת שייכות וביטחון. לצוות משימות צוותיות ייעודיות (סיור אירופה, סיור מקומי, משימות למידה מוגדרות נוספות) היוצקות תוכן נוסף לפעילות במסגרתו.
  10. במחזור מ"ז, תגדל עוד יותר חשיבות הלמידה הצוותית. ניתן ללמוד מהמקורות כי הלמידה האישית אינה מספקת. נאמר במקורות "אין הקומץ משביע את הארי ואין הבור מתמלא מחולייתו"[[4]](#footnote-4). משפט זה יפה להבהרה, כי למידה אישית אינה מספקת את צרכי הבכיר.
  11. האם למידת 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.
  12. מדוע? הרי המומחים הגדולים ביותר באקדמיה, מעבירים את תחום מומחיותם המובהק ובמיטבם אף מבצעים את ההקשר לנושאי בטחון לאומי.
  13. התשובה נעוצה בכך שלמידת בכירים הינה שונה. במקורות נאמר כי "אמר רב חמא בר חנינא: אין הסכין מתחדדת אלא על ירך חברתה כך אין תלמיד חכם מתחדד אלא בחברו"[[5]](#footnote-5).
  14. השיח בין מומחים בתחומם בקבוצה מצומצמת, מאפשר לשדרג את הלמידה. הבכיר זקוק ללמידה אינטרדיסיפלינרית וראיה כוללת רחבה ומגוונת להתפתחותו כבכיר. על הסוגיות נידונות להיות רלוונטיות למשתתפים ואלו מתגלים אגב שיח או מחלוקת. דיון בחשיבה שונה ("היפכא מסתברא"), העמקה בתהליכים, דילמות, מתחים וניתוח מכלול שיקולים, מתבצע היטב בצוות מצומצם על פני צורות למידה אחרות .
  15. ההבנה הזו, נלמדה כלקח ממחזור מ"ו ויושמה במחזור מ"ז. הדבר מטיל משמעות מרחיבה ללמידה הצוותית האורגנית וזו המשמשת ללמידה ייחודית נקודתית (אד-הוק.

1. **המדריך** 
   1. לאחר שדנו בחשיבות הצוות, ברור כי למדריך, תפקיד משמעותי בהצלחה הלמידה הצוותית והאישית של המשתתפים.
   2. האם המונח "מדריך" (Instructorׂׂׂ ׂ) מתאר כהלכה את התפקיד והציפיה ממי שממלא אותו?
   3. בראיונות השונים, התקבלו תשובות רבות לשאלה והיתה בכך המחשה לריבוי ההגדרות ולהעדר המשגה ברורה שתסייע בהבנת התפקיד ותבהיר את הדרישות ממנו.
   4. חלק מהמרואיינים גרסו, שהמדריך הינו "מפקד" והינו בעל אחריות פיקודית. חלקם ראו בו "מורה" מתוך ציפיה 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 את המשתתף ללא קשר לדרך.
   5. חלק ראו בו יותר "מנחה", בדומה ל"מנחה קבוצה", האחראי ללהט הלמידה ולהישג הנדרש הצוותי אך גם ל"הרחבת היריעה" במסגרת הלמידה צוותית. חלקם ציינו כי התפקיד הוא למעשה "מנטור" המייצר גירוי ללמידה או "קואוצ'ר" ("מאמן") כזה שמכוון את הלמידה.
   6. 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, נותן משובים ומציב "מראה" בנושאים מסוימים. "ממשטר", קרי שומר על מסגרת המשמעת והלימוד. חלקם ראו בו "שותף" ללמידה ולצוות, אחרים ציינו את הלכידות ורוח הצוות כעיקר תפקידו.
   7. בשיחה לסגל המכללות, ציין האלוף כי לתפיסתו המדריך הוא יותר "מחנך" (מעצים ומפתח ללא דרך ברורה) על פני "מורה" או "מדריך", המתאפיינים בהצבעה ברורה על ידע או כיוון.
   8. בסיכומו של דבר, נראה כי השם "מדריך" הוא השם המתאים מבחינת למידת בכירים. עלינו להתייחס לדרך אותה הוא חושף בפני המשתתף, כדרך אפשרית ולצרכי השראה ולאו דווקא כאמת מוחלטת. המילה "מחנך", נתפסת יותר כקונוטציה של מורה אף שהעצמה ופיתוח של המשתתף ללא הוראה או כיוון ברור, הינם אלו התורמים להכשרתו כבכיר. בנוסף, שימוש בשיטותיו של "מנחה קבוצות", הינם כלים ב"ארגז הכלים" של המדריך.
   9. נראה שאין דמות אחת של "מדריך אולטימטיבי". המדריך מביא לתפקיד את תמהיל אישיותו, כישוריו ויכולותיו והוא מנווט ברגישות בין תפקידי המדריך השונים.
   10. הסוד הגדול כך נדמה, הינו לפתח יכולת לחוש בכל נקודת זמן, את האיזון העדין והנכון, בין שלל תפקידיו והציפיות ממנו, לצרכי הצוות והמשתתפים.
   11. **תפקידי המדריך**:
       1. מוביל אחד מתחומי הביטחון הלאומי, במסגרת תוכנית המב"ל.
       2. מלווה ומבקר את ביצוע המשימות הצוותיות.
       3. מאפשר השגת למידה מיטבית במסגרת הלמידה הצוותית ומסייע להשגת יעד זה לכל משתתף באופן אישי.
       4. מבצע אינטגרציה של תוכנית הלימוד במסגרת הצוותית לתכלית שדרוג הלמידה והערך המוסף המתקבל ממנה.
       5. מתווך את התוכנית לצוות ולמשתתף לצד ייצוג שלהם מול הסגל.
       6. מפתח ומעצים את המשתתפים החברים בצוות בהתיחס למומחיותם, עוצמותיהם ותוך איזון בינהם.
       7. ממשב את הצוות והמשתתפים בשוטף ועל פי התוכנית.
       8. מלכד את הצוות ומפתח אווירה חיובית, חברית ותומכת.
   12. נראה שלמשתתף , תפקיד גם בהגדרה של מה הוא "המדריך" עבורו. ההגדרה נובעת מצרכיו היחודיים, לצד צרכי הצוות. השיח והקשב האישי, יאפשרו למדריך, להתאים לכל משתתף את המענה לצרכיו היחודיים ולתרום להצלחתו.
2. **סיכום**:
   1. המב"ל הינה למעשה חלק מתוכנית חזונית, לפיתוח סגל בכיר העוסק בביטחון לאומי.
   2. התוכנית, משלבת תיאוריה ויישום, אקדמיה ותכנים בעלי אופי מעשי ומייצרת למידת מומחים עמיתים.
   3. הצוות הינה המסגרת הלימודית, המשלימה את הלמידה האישית והלימוד במליאה ובכך הופכת את הלמידה לשלמה יותר.
   4. אחריות המדריך והסגל גדולה. האתגר הוא: להפוך להיות משמעותיים בתהליך הלמידה, עבור הצוות והמשתתפים.
   5. תפקיד המדריך במב"ל הוא שליחות והערבות ההדדית בין המדריכים ובתוך הסגל הינה מפתח להצלחה ולא פחות מכך להנאה מהתפקיד.

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)