

בשביל הלמידה מיומנויות למידה בהכשרת בכירים

במכללות של צה"ל (המכללה לביטחון
לאומי ופו"ם) חייבת הלמידה להיות
מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק
תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או
כל ידע אחר



סא"ל ליאור רוגב
ראש ענף למידה ופיתוח במכללות
הצבאיות של צה"ל



מבוא

המאמר עוסק בלמידה שמטרתה היא להכשיר קצינים בכירים ואת מקביליהם האזרחיים. הכשרה ארוכה וממוסדת כזאת נעשית במכללה לפיקוד ולמטה ובמכללה לביטחון לאומי, שבהן משמשת הלמידה אמצעי להטמעת מגוון רחב של תכנים שיסייעו לבכירים למלא את תפקידיהם המבצעיים, הניהוליים והמנהיגותיים. הטענה שמועלית במאמר הזה היא שבתהליך של הכשרת הבכירים על הלמידה להפוך מאמצעי למטרה. כדי להכשיר את עצמו לקראת המשימות המצפות לו על הבכיר לסגל לעצמו תפיסות עולם, מיומנויות והתנהגויות שיאפשרו לו למידה אפקטיבית. עליו לשלוט בטכניקות של למידה שכן הוא חייב להימצא באופן תמידי בתהליך בנייה של תובנות חדשות ושל פירוש המציאות המשתנה שמסביבו. עליו אפוא להקצות זמן לתהליכי חשיבה, תפיסה, קליטה, עיבוד המידע וארגונו כדי שיוכל ליצור לעצמו דפוסים להבנה הסביבה שבה הוא פועל! מדובר בתהליך מתמשך שאינו מתחיל בקבלת התפקיד ואינו מסתיים עם המעבר לתפקיד שלאחר מכן.

על הבכיר להבין, בין השאר, שהלמידה היא תהליך חברתי ופוליטי. ההבנה הזאת חיונית לדרג הבכיר שנמצא באינטראקציה עם סביבתו (מפקדים, פקודים, עמיתים, ארגונים ומערכות) ומבקש להשפיע ולגבש תרבות וערכים תוך כדי ביצוע משימות משותפות. הגישה הזאת נשענת על האמונה כי החל מדרג מסוים (סא"ל ומעלה) נדרש המפקד להניע ולקיים התנהלות מקצועית בשיתוף ובהסכמה עם סביבתו ולא רק מכוח סמכותו הפיקודית. בסביבה כזאת היכולות הקוגניטיביות שלו ושל קהילת הבכירים שאליה הוא משתייך הן קריטיות להצלחת הארגון.

בהכשרות הבכירים שימש עד כה המושג "למידה" לתיאור תהליך פנימי שמתחולל אצל הלומד או לתיאור התהליך השיטתי שעושה המלמד. הלמידה לא נחשבה לתחום דעת כשלעצמו או מיומנות שיש להקנותה אלא אמצעי להקניית תוכן מעולמות דעת שונים. יכולת הלמידה של הקצין הבכיר אומנם נמדדה לאורך כל דרכו המקצועית, אולם היא

הלומדים ומתודולוגיות הלמידה. ההכשרה לדרג, שמשמעותה הכשרה לקפיצת מדרגה תפקודית, שונה במהותה מההכשרה לתפקיד המאופיינת בפיתוח מומחיות בדרג הקיים.

- **צורכי הצבא והארגון האזרחי** - שלעיתים אינם מקבלים מענה במתכונת הלמידה הקיימת, צריכים להיות מתורגמים להיבטים קונקרטיים של תפיסת הלמידה.
- **רצף ההכשרה** של הקצונה הבכירה - מדרג הרס"ן ועד דרג התא"ל - מחייב תכנון ארוך טווח המתייחס מצד אחד לצרכים השונים של הקצונה בדרגים השונים ומצד אחר מייצר הרבדה של הידע המתפתח על גבי ההכשרות הקודמות. הרצף הזה מחייב התייחסות לצרכים הגנריים של כל דרג. אומנם קיימת הכוונה תורתית המתייחסת לרצף ההכשרה המקצועית בצבא, אולם אין הכוונה תורתית הנוגעת לרצף של הכשרת הבכירים.
- **פרדיגמות** מכל סוג - כאלה הנוגעות לתוכן וכאלה הנוגעות לתהליך הלמידה, משתנות עם הזמן וחייבות לקבל מענה בתפיסת הלמידה.

המענה לאתגרים האלה במסגרת תפיסת הלמידה הקיימת במכללות נשען במידה רבה על הפיכתם ליעדי הכשרה. כך, למשל, זהו במכללות השפעות של הרשתות החברתיות, של ההתפתחויות בזירת הסייבר, של מחאת מעמד הביניים - בין היתר בנוגע להשוואת הנטל. לכל הנושאים האלה ניתן מענה בקורסים ייעודיים.

בהמשך אציע מענה נוסף לאתגרים האלה - למידה שהיא מטרה בפני עצמה - שתקנה לבכירים כלים להתמודד גם עם התפתחויות חדשות אחרות, שלעיתים עדיין לא נמצא להן מומחה תוכן ייעודי, והתכנים הסדורים שלהן עדיין לא עוצבו.

הלמידה - מרכיב הכרחי בהכשרת הבכירים

השינויים הטכנולוגיים, החברתיים והאסטרטגיים - בעולם ובאזור - מכתיבים צורך מתמיד בהתעדכנות ובחדשנות. סוף המאה ה-20 ותחילת המאה ה-21 הביאו עימם

לא שופרה במסגרת פורמלית כלשהי. אף על פי שבהכשרות בכירים התקיימו דיונים על המתח המובנה שבין הקניית ידע נוסף לבין פיתוח כישורי הלמידה, המתח הזה כמעט תמיד הוכרע לטובת הקניית הידע.

בעידן הנוכחי הידע הוא כה רב, עד כי איש אינו יכול לרכוש את כולו. לכן יש להתמקד ברכישת מיומנויות ומושגים שיאפשרו להתמצא בעולם שיש בו מידע רב, השתנות וחדשנות תמידיים, דינמיות רבה ופלורליזם. על המפקדים ועל המנהלים הבכירים להתמודד עם אתגרים ועם בעיות שלא נלמדו בהכשרות ובקורסים.

הקניית כלים ללמידה עצמאית על כל רבדיה תאפשר התמודדות טובה יותר הן של הבכיר והן של הארגון שבראשו הוא עומד עם האתגרים הניצבים בפניהם.

בראשית המאמר תתואר בקצרה התפתחות תפיסת הלמידה הנהוגה במכללות. לאחר מכן יידון האופן שבו יש להפוך את הלמידה ליעד בפני עצמו בהכשרת בכירים - הן קצינים בכירים והן מקביליהם האזרחיים.²

קווים לדמותה של תפיסת הלמידה במכללות

תפיסת הלמידה מתבססת בעיקר על הצורך להעמיק את הכשרת הבכירים ומתמודדת עם כמה אתגרים מרכזיים שמעצבים אותה:

- **מציאות משתנה** - שבה האתגרים המבצעיים והצבאיים, המגמות האסטרטגיות והתמורות הגיאופוליטיות בעולם בכלל ובמזרח התיכון בפרט מחייבים בחינה וניתוח מתמידים של האיומים ושל ההזדמנויות בהקשר הביטחוני והצבאי בכלל ובהקשרי הפיקוד בפרט.
- **הכשרה לדרג אל מול הכשרה לתפקיד**. לכל אחת מההכשרות האלה יש מאפיינים ייחודיים כמו מטרת ההכשרה, קבוצת

שינויים והתפתחויות במגוון רחב של תחומים - ובקצב דרמטי במונחים היסטוריים. במקביל לרצף התמורות הלכה המציאות ונעשתה מורכבת יותר וצפויה פחות. תהליך בניין הכוח נעשה מורכב יותר ולעיתים קרובות הוא נכשל במבחן התוצאה נוכח הפתעות טכנולוגיות ותורתיות.³ תהליכים מדיניים וחברתיים נעשו סבוכים יותר עם השתכללות דרכי התקשורת. במציאות הזאת נדרש הבכיר להתמודד עם חוסר ודאות רבה יותר, להכיר ולהבין את שדות הקרב והמעשה החדשים. לשם כך עליו ללמוד ללא הרף, להסתגל מהר ולשוב ללמוד ולהתעדכן.

נוסף על חשיבות הלמידה בהקשר של מציאות משתנה, עומד הבכיר בפני מגוון רחב של רכיבים קבועים הנדרשים לתפקודו המקצועי. ביניהם, הסמכויות שניתנו למוסדות השונים ותפיסת האחריות של העומדים בראשם; אינטרסים וקונפליקטים בין-לאומיים המעצבים מערכות יחסים בין-לאומיות ומשפיעים על קבלת החלטות מדיניות; מהותם ומשמעותם של הסכמים משפטיים; תפיסות כלכליות והשלכותיהן התקציביות והחברתיות; כיצד מבנה ארגוני משרת חזון ועוד. כדי להבין את פעולתן של מערכות מורכבות על הבכיר ללמוד תחילה את רכיבי המערכת. כדי להניע ולהפעיל את המערכת באופן יעיל עליו לפתח חשיבה דיאגנוסטית של מרכיביה ולהכיר את יחסי הגומלין ביניהם לבין מערכות אחרות ואף להחליט מה צריך לדעת (ועל מה אפשר לוותר) כדי לנתח תפקודים מרכזיים המאפיינים את המערכת.⁴ לעיתים עליו לעשות זאת כשלושתו עומד זמן מועט ועל רקע קצב הלמידה ויכולות הלמידה של יריביו. לכן על הבכיר לדעת כיצד לומדים במהירות תפקידים של מוסדות מקומיים ובין-לאומיים, תהליכי עבודה, משמעותות טכנולוגיות, מרקמים אנושיים, תרבויות מגוונות, מכלול רעיונות ואינטגרציה של גישות מזוויות מבט שונות ואף סותרות. עליו לזקק את עיקרי הדברים, להבחין בין עיקר לטפל ולהבין את השלכות החלטותיו.⁵ המרכיבים הקבועים הנדרשים לקידום מטרות הארגון ויעדו יאפשרו לבכיר "להשית" סמכות, אחריות, מוטת שליטה וממשקים מערכתיים

ולאומיים... להנהיג, להוביל, לתכלל ולנהל התמודדות". חלק מהמרכיבים האלה כבר טבועים באישיות הקצין הבכיר, והלימודים יסייעו בהעצמתם, ואילו חלק אחר הוא ירכוש וישפר במהלך לימודיו. על הבכיר לחשוב באופן מודע על המכלול הרחב של תחומי העשייה בצבא ובמדינה באופן שבו המצרך הזה מתהווה לסוג ידע אינטגרטיבי המכיל את מרכיבי האחריות של מי שמנהיג ומוביל.⁷

המענה לאתגרים במסגרת תפיסת הלמידה הקיימת במכללות נשען במידה רבה על הפיכתם ליעדי הכשרה

המבחנים המשמעותיים שיעמדו בפני הבכיר יהיו בדרך כלל חדשים, אשר אין עליהם מערך שיעור, ואף לא גובש סדר פעולות להדרכת תהליך התכנון והיעיצוב של רעיון הפעולה.⁸ יסוד הקושי טמון בכך שהפעולה ברמה האסטרטגית נבחנת במהותה כאירוע חד-פעמי. הייחודיות הזאת מונעת את קיומה של מתודה בעלת תוקף אוניברסלי. עם הזמן התגבש במכללה לביטחון לאומי הרעיון כי "התכלית... מחויבת לשני תוצרים שערים ייצא החניך בסיום השנה: האחד - מצפן-על לאומי והשני - שיעור קומה אישיותי בעל סגולות של בכירות"⁹ כדי "לחנך ולבנות את היכולת של האנשים... למסוגלות שתעמוד במבחנים שאנחנו עוד לא יודעים מהם".¹⁰ תכלית הלמידה של הקצין הבכיר היא אפוא להתמודד עם המבחנים המשמעותיים שבהם הוא יעמוד מתוך הבנה שהם בעלי מאפיינים חד-פעמיים. נוסף על הלמידה הנעשית על ידי הבכיר עצמו ועם עצמו, עליו להיות כשיר ללמידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים כדי לייצר במהירות מסד ידע משותף ומועיל לארגון. אומנם יש חשיבות רבה ללמידה של הקצין הבכיר באופן עצמאי, אולם היא צריכה להתהוות גם בהקשרי הלמידה של עמיתיו הבכירים, שחרוב כבר הבשילו אצלם מסד ידע וכישורי למידה רלוונטיים. יכולתו של הקצין הבכיר לתרום לארגון תלויה במידה רבה במיומנות שלו לתרום את הידע ואת יכולות הלמידה של עמיתיו לאלה שלו. במקביל

עליו לאפשר לעמיתיו למידה ולתרום להם ממסד הידע ומיכולות הלמידה האישיים שלו. באמצעות יחסי גומלין מהסוג הזה יישאר הארגון רלוונטי גם במציאות משתנה ויתאפשר לו להתמודד עם רצף אירועים משמעותיים שכל אחד מהם הוא, כאמור, חד-פעמי.

לאחר רכישת המיומנויות של למידה עצמית ושל למידה עם בכירים אחרים יוכל הבכיר לפתח מיומנות מרובד גבוה יותר - הובלה של מערכת לומדת. האתגר בהקמה ובהובלה של מערכת לומדת היא בפיתוח מנגנוני למידה שיהיו טבעיים בארגון ולא יראו בהם מאמץ מיוחד חד-פעמי. על חברי הארגון, אשר גודלו אינו תנאי לקיום מערכת לומדת - החל מענף או גדוד או טייסת וכלה במערכות גדולות - לראות בלמידה תהליך המושרש בנימי הנפש הארגונית. זהו תהליך שהוא בעיקר של שינוי תרבותי. לעיתים קרובות היישום של למידה אנושית בארגונים נעשה בפועל באמצעות למידה ארגונית. יחד עם זאת, בשונה מלמידה ארגונית, שלעיתים מסתכמת בסדרה של הרצאות, של סיורים או של פרויקטי העשרה חד-פעמיים, מערכת לומדת צריכה להיות חלק מהתרבות הארגונית המוטמעת אצל כל האנשים בארגון ולהשתקף בעשייה היומיומית. במהלך תפקידו יפקד הבכיר על אנשים ויוביל אותם להישגים מגוונים. הצלחתו תלויה במידה רבה ביכולותיו להקנות לפקדיו ולעובדיו מיומנויות למידה. תפקידו של הבכיר במערכות שבראשן הוא יעמוד יהיה לפתח באופן עקבי מנגנוני למידה במסגרת אחריותו הפיקודית והניהולית. תחקיר בגמר תרגיל, קורסים והכשרות הם דוגמאות למנגנוני למידה המאפשרים ליחידה להתפתח מקצועית. יחד עם זאת, אין בהם כדי להכשיר וללמד את היחידה, שבראשה יעמוד הבכיר, להתמודד עם רצף אירועים משמעותיים שפקודיו לא למדו בקורסים. האחריות ללמידה כזאת מוטלת עליו.

לפיכך בהכשרת בכירים ניתן להבחין בשלושה רבדים ללמידה:

1. למידה הנעשית על ידי הבכיר בעצמו ובעבור עצמו.
2. למידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים.



הרצאה לקצינים | בהכשרת בכירים ניתן להבחין בשלושה רכדים ללמידה: 1. למידה הנעשית על ידי הבכיר בעצמו ובעבור עצמו, 2. למידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים, 3. הובלה של מערכת לומדת

נדרשת שפה ייחודית ותפיסת עולם שעל הבכיר להבין.

● **אופטימיזציה.** העשרת הבכיר בשיטות לבחירת המצב המיטבי לארגון שלו. משנבחן מגוון המצבים האפשריים בעתיד, על הבכיר לבחור מהו המצב המועדף לטעמו במסגרת האילוצים העומדים בפניו. משבחר, עליו לשלב באופטימיזציה את הפעולות שעליו לנקוט כדי להביא את הארגון שהוא עומד בראשו למצב שבו בחר. לעיתים קרובות הבחירה אינה במצב המיטבי בשל חוסר האפשרות לממש אותה. במקרים כאלה יעמוד הבכיר בפני בחירות שהן אינן הטובות ביותר, אלא second best. לחלופין, הוא ינסה לחזור לשלב הקודם עם זווית ראייה יצירתית ויגדיל את סט המצבים האפשריים שמתוכם יוכל לבחור. כך תתאפשר לו בחירה מתוך

והיישום שלהם נותר מקובע ומוכוון על ידי המלמד, ללא התחשבות בהכרח בצורכי הלומד. תפיסת הלמידה במכללות - שנשענת על הקניית ידע, הבנה, יישום, אנליזה, סינתזה והערכה" - לא עודכנה ומשרתת רק באופן חלקי את הכשרת הבכיר. לתפיסת הלמידה הקיימת במכללות יש להוסיף לפחות עוד שלושה אלמנטים שחיוניים לבכיר:

● **היכולת לזהות מגמות.** הקניית יכולת להבין ולהתמודד עם קביעה המתארת אירוע שטרם נצפה, לעיתים בליווי הערכה בנוגע למהות האירוע, ואף לבנות ולנסח הערכה כזאת בעצמו. השיפורים הטכנולוגיים בשילוב עם ההתפתחויות המתודולוגיות משמשים בפועל לביצוע סימולציות הנוגעות למגוון רחב של מצבים שיכולים להתרחש בעתיד ומסייעים בתהליך קבלת החלטות. לזיהוי מגמות

3. הובלה של מערכת לומדת.

במסגרת ההכשרות במכללות חסרה כיום הבחנה בין הרבדים האלה, קל וחומר יישום של כל רובד בנפרד במקום הולם ברצף ההכשרה. כך, למשל, ניתן לטעון כי הרובד הראשון והשני מתאימים יותר להכשרה במסגרת הקורסים לדרג הסא"ל, ואילו הרובד השלישי מתאים יותר להכשרה של קצינים בכירים בדרג האל"ם והתא"ל ושל בכירים מקבילים בארגונים אזרחיים. לעומת זאת, ניתן לקבוע ששלושת הרבדים הם חיוניים לכלל רמות הקצונה הבכירה, החל מסא"ל וכלה בתא"ל ובמקביליהם האזרחיים, אלא שיש להתאים ולהשתמש במיומנויות שונים ובדוגמאות אחרות ולהבליט אתגרים שייחודיים לכל דרג.

תפיסת הלמידה היא יעד של המכללות

במסגרת התפיסה הקיימת במכללות, המענה לאתגרים שצוינו נשען במידה רבה על הפיכתם ליעדי הכשרה. דוגמאות לכך הן ההתפתחויות של הרשתות החברתיות והשלכותיהן, ההתפתחויות בזירת הסייבר, המחאה של מעמד הביניים - בין היתר בדרישה להגביר את השוויון בנטל - שהמענה להן היה בקורסים ייעודיים.

תפיסה שלפיה הלמידה היא יעד אומנם הייתה מתייחסת להתפתחויות הללו בכובד ראש, אולם מנצלת אותן אך ורק כדי שישמשו דוגמאות ללמידה ולהתמודדות עם תופעה חדשה ובעלת השלכה רוחבית בלתי חזויה. התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד לא הייתה מביאה להעמקה בפרטים.

רכיבי הליבה בהכשרות במכללות והממדים לכינון המערכת הלומדת עונים במידה רבה לתפיסה המניחה שהלמידה היא יעד. כך, למשל, ההגדרות של רכיבי הליבה רחבות דיין כדי שניתן יהיה לדרוש מהבכיר למידה מתמדת ושייצוק ברכיבים האלה תכנים קבועים. הממדים לכינון המערכת הלומדת מאפשרים ליצור ללומד סביבה שבה מתקיימים אתגרים הנושאים אופי חד-פעמי.

אף שרכיבי הליבה וממדי המערכת הלומדת במכללות הם תשתית ראויה לתפיסה שלפיה הלימוד הוא יעד, הם התמסדו עם הזמן,

מגוון מצומצם של מצבים פוטנציאליים או ממנעד רחב מאוד.

● **הובלת שינוי.** חיזוק יכולות הבכיר להניע ארגון גדול ולהוביל אותו למצבו המיטבי. היכולות האלה מחייבות מיומנות ללימוד מהיר ויסודי של המאפיינים הקבועים בסביבת תפקודו ויכולת להכיל מציאות משתנה. לצד אלה, כדי להוביל שינוי מהותי ומעמיק על הבכיר לפתח את כישוריו לפתח ידע ולשמר תרבות למידה ארגונית. הובלת השינוי "סוגרת" את תפיסת הלמידה השלמה בכך שהיא מבקשת מהבכיר הלומד גם ללמד את דור ההמשך באמצעות הקניית ידע, הבנה, יישום, אנליזה וכו' ועד להכשרת מובילי שינויים פנימיים בתוך הארגון.

על התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד להיות גמישה, כך שתוכל להכין את הבכיר להתמודד עם מצבים שונים בסביבות שונות באופן אפקטיבי. התפיסה הזאת מובחנת מהתפיסה הקיימת בכמה מובנים:

1. **כישורי למידה אל מול ידע.** בתפיסה שלפיה הלמידה היא המטרה המיוקוד הוא באימוץ תהליכי חשיבה שיאפשרו פיתוח ידע ולא רק רכישת מסד של תוכן. התפיסה הזאת כמעט מנוגדת לתפיסת ההכשרה במכללות, שיעודה הוא ליצור מסד של ידע ושפה משותפת במקצוע הצבאי בין כלל הקצינים הבכירים מכלל הזרועות והאגפים. העיסוק בלמידה אל מול העיסוק בתוכן מחייב הגדרת סדר עדיפויות בתחומים כמו משאבים, זמן למידה, משכי הכשרה, מתודולוגיות לימוד ואף הגדרה מחודשת של מטרות ההכשרה.

2. **הפיכת הלומדים למקור ידע אל מול מקורות ידע חיצוניים.** הלומדים הבכירים מתאפיינים ברמות מקצועיות גבוהה בתחומיהם, בניסיונם העשיר ובהשכלתם הרחבה. שילוב הלומדים כך שיהיו מקור לתכנים בלמידה יאפשר להם ללמוד מעמיתיהם וללמד אותם. שיטה כזאת עשויה לדמות באופן טוב יותר למידה צוותית של עמיתים, כזו שתאפיין גם את מנגנוני הלמידה בתפקיד. אל מול הרעיון הזה עומדת כיום המציאות הקיימת בתחום

ההכשרה שלפיה ההתבססות היא בעיקר על מורים חיצוניים שהם מקור תוכן חיצוני. 3. **למידה בקבוצה אל מול למידת הפרט.** הרובד השני, למידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים, יכול להתפתח בלמידה קבוצתית. בלמידה הקבוצתית מתעצם הקונפליקט שבין האינטרס האישי לבין האינטרס הקבוצתי. תוצרי הלמידה הקבוצתית יהיו שונים מהותית מתוצרי הלמידה האישיים. כך, למשל, מי שמוערכים באמצעות ציון אישי על הישגיהם, יגבשו לעצמם תהליך למידה שונה מלומדים המוערכים באמצעות ממוצע הציונים הקבוצתי. שיטת הלימוד הפרונטלית, המתאימה ללמידת פרט, לא תניב את תוצרי הלמידה הקבוצתית.

4. **הערכת כישורי הלמידה אל מול הערכת ידע נרכש.** בניגוד להערכה של היקף רכישת הידע בתקופת הלימודים, הערכת כישורי הלמידה היא סבוכה. את היקף רכישת התוכן ניתן לבדוק באמצעות שאלונים באופן כמעט אובייקטיבי. מנגד, כישורי למידה, הכוללים היבטים פסיכולוגיים, דפوسی התנהגות, מוטיווציה, סקרנות אינטלקטואלית, התמודדות עם סביבה משתנה ועוד - הם אתגר מורכב להערכה אובייקטיבית.

5. **אחריות הלמידה על הלומד אל מול אחריות הלמידה על סגל ההדרכה.** בתפיסה שלפיה הלמידה היא המטרה, כובד האחריות ללמידה מוטל בעיקר על הלומד. זאת בניגוד לתוכנית הכשרה מובנית וברורה הנשלטת על ידי הסגל. כאשר רוב האחריות ללמידה היא על הלומד, על מערכת ההכשרה לתת לו מרחב גדול יותר לבחירה ולתכנון הפעילויות.

6. **אקלים למידה גמיש, מעודד פתיחות והתבוננות עצמית אל מול הכשרה המחנכת למשמעת.** יצירת אקלים למידה פתוח וסבלני תאפשר ללומד לגבש ולהציג עמדות שונות ולעיתים מנוגדות לפרדיגמה הרווחת. אקלים כזה עומד לעיתים בניגוד למשמעת ולהיררכיה הנדרשים מארגונים צבאיים ואזרחיים.

7. **מלמידה פסיבית של כלל החניכים**

בקבוצה ללימוד אקטיבי מותאם לכל פרט. המעבר ללימוד בתהליכי החשיבה והלמידה של כל חניך אינו מאפשר יותר לימוד משותף של כלל החניכים את תוכני הלימוד שנקבעו מראש. המעבר הזה מחייב שינוי משמעותי בשיטות הלמידה: מלימוד במליאה ללמידה פרטנית אקטיבית של החניך, שבה הוא מגדיר בשיתוף עם הסגל מהם האתגרים שלו, מהם תחומי העניין שלו, וכיצד יחקור החניך וילמד את הנושא, את מטרות הלמידה ואת האופן שבו יימדד ויוערך. החניך פעיל הרבה יותר הן בקביעת מטרות הלמידה, הן בעיצוב השיטות והתהליך והן בתחקור, בהפקת הלקחים ובבחירת איש הסגל שמלווה ומכוון אותו בתהליך ומסייע לו ללמוד על עצמו.

8. **צוות מוביל למידה אל מול סגל הדרכה "יודע כול".** לצוות המוביל את הלמידה יש תפקיד בליווי הלומד החל מהגדרת אתגרי הלמידה האישיים, עבור דרך סיוע בעיצוב המסגרת שתאפשר לימוד וכלה בהערכה עצמית של הלמידה. במידה רבה, המונח "סגל" יוצר מתח בין תפקידי הסגל, אשר קובע תכנים ורציונל ונחשב לעיתים ליועד כול, לבין הצוות שתפקידו להוביל את הלמידה.

9. **גמישות נדרשת בהתאמה להקשר משתנה אל מול יציבות מערכת ההכשרה.** ליציבות של מערכת ההכשרה יש ערך רב לתכנון ולביצוע. יחד עם זאת, הלמידה צריכה להתקיים בהקשר תוסס ומותאם להתרחשויות בסביבת הבכיר המגלמות את החומר התיאורטי הנלמד אל מול הביטוי במציאות המתהווה. מערכת למידה צריכה להתמודד עם המתח הזה באמצעות סיגול מנגנוני גמישות והתאמת תכנים, משכי לימוד ומרצים מתאימים.

10. **בקרה עצמית על תהליך הלמידה.** תהליך הלמידה, כמו תהליכים אחרים, משלב גם תהליכי בקרה, שהמרכזי שבהם הוא ההערכה. לביצוע הערכה במהלך הלמידה נודעת חשיבות מכרעת. ללא ביצוע הערכה הולמת תהיה הלמידה לוקה בנינוניות. כדי לשפר את כושרי הלמידה בקרב הקצינים הבכירים יש להקנות להם כלי הערכה

חלקים נרחבים מהגישה האנדרגוגית (גישה לחינוך מבוגרים) שלפיה החניך הבכיר הוא שותף בתהליכי הלמידה, הרי יישום כלל מרכיביה באופן גורף וההדגשה שהלמידה היא חלק ממטרות הלימוד בקורסים יובילו לפיתוח קצין בכיר שלומד באופן טוב יותר.

ההדגשה שהלמידה במכללות היא מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או כל ידע מסוג אחר בהכשרות השונות תוביל לפיתוח מיומנויות למידה שחיוניות לקצין הבכיר. ליישום התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד יש משמעות ברורה: כובד המשקל עובר מהידע המוקנה ללומד למיומנויות הלמידה של הלומד.

המסר המרכזי במאמר הוא מרכזיות הלמידה. הלמידה היא בנפשו של כל קצין וקצין, בכל רמה ובכל דרג. למידה היא תנאי הצלחה בתפקיד, ובעבור צה"ל למידה היא תנאי לניצחון. ומתוך כך על תפיסת הלמידה במכללות הצבאיות להיות מותאמת למרכזיות הלמידה ולהפיכתה למטרה ולא לאמצעי.

תודה מיוחדת לרס"ן (מיל') הילה שגיא, לד"ר אורנה קזמירסקי ולסא"ל (מיל') יואל הכט על הערותיהם המועילות. תודה גם לסא"ל נאוה גרוסמן-אלוני על בחירת השם למאמר.

הערות

1. זקלין גרנון ברוקס ומרטין ג'. ברוקס. לקראת הוראה קונסטרוקטיבית - בחיפוש אחר הבנה. מכון ברנר וייס לטיפוח החשיבה, 1997
2. אף שבמאמר נעשה שימוש רב בעולם החוכן של הקצין הבכיר, מסריו מכוונים גם לאזרחים בכירים.
3. מאיר פינקל, תהליך בניין הכוח ואופן התמודדות עם הפתעה טכנולוגית ותורתית. אפריל 2004, עבודה שהוגשה למב"ל מחזור ל"א, מסמך פנימי בצה"ל
4. סיכום מפגשים 1 ו-2 במב"ל בנושא ציר המנהיגות - בהנחיית פרופ' מיכה פופר, 11 פברואר, 2003, מסמך פנימי בצה"ל
5. לצד חשיבות הפיכתה של הלמידה למטרה בפני עצמה יש חשיבות לממד הזמן המתבטא במשך זמן הלמידה אצל הבכירים. בהקשר הזה על הבכיר ללמוד גם מה לא צריך ללמוד. למרות חשיבות הנושא, סוגיות הקשורות למשך הלמידה לא הורחבו במסגרת המאמר הזה.
6. אייל בן ראובן, מסמך פנימי בצה"ל, המכללות, 2005
7. גרשון הכהן, "תוכנית הלימודים במכללה לביטחון לאומי - מה צריך ללמוד?" עיונים בביטחון הלאומי, גיליון 14, 2011, מסמך פנימי בצה"ל
8. שם
9. שם
10. פרוטוקול מס' 12 מישיבת משנה של הוועדה לענייני ביקורת המדינה לביטחון, ליחסי חוץ ולקשרי מסחר בין-לאומיים, יום שלישי, י"ד כסלו התש"ע, 1 בדצמבר 2009
11. הטקסונומיה של בלום, <http://litre.ncsu.edu/slttoolkit/Bloom.htm>

עצמאי נוסף: למידה.

סיכום וכיווני פעולה אפשריים

הלמידה נחשבת כיום ל"טכנולוגיה" מרכזית. היא ה"אמל"ח" של כל ארגון שמטרתו היא להכשיר כוח אדם. אולם הגישה המקובלת היא שהלמידה היא אמצעי שנעשה בו שימוש "מכני" כדי להכשיר - בין היתר - בכירים ליעודיהם. במאמר הזה נעשה ניסיון להסביר שעל הלמידה להפוך למטרה. מיומנויות הלמידה של הקצין הבכיר חייבות להשתכלל מכל הסיבות שתוארו בתחילת המאמר. למידה הינה רכיב מרכזי במעבר לקצונה בכירה. ניתן לבחון שתי גישות מובילות: הראשונה היא שיש למקד את הלימודים בהכשרה לדרג הסא"ל ("פז"ם כללי ופז"ם אפק) בשני הרבדים הראשונים של הלמידה (למידה הנעשית על ידי הקצין הבכיר בעצמו ובעבור עצמו; ולמידה במסגרת מערכתית עם בכירים נוספים). הכשרת הקצין הבכיר שמוביל מערכת לומדת רצוי שתיעשה ברמות הכשרה בכירות יותר - במסגרת המכללה לביטחון לאומי. זאת נוסף על שני הרבדים הראשונים שהטמעתם וחיוזוקם אינם מיותרים גם בקרב בכירי הבכירים.

ההדגשה שהלמידה במכללות היא מטרה העומדת בפני עצמה ולא רק תהליך המלווה הקניית ידע צבאי או כל ידע מסוג אחר בהכשרות השונות תוביל לפיתוח מיומנויות למידה שחיוניות לקצין הבכיר

הגישה השנייה אינה מבחינה בין רמות הבכירות השונות, ולכן גם קצין בדרג הסא"ל יש להכשיר כשם שמכשירים כל מי שמוביל מערכת לומדת. ענף, גדוד או טייסת חייבים להתנהל כמערכת לומדת לכל דבר, אף שבראשם עומד קצין בדרגת סא"ל.

כיוונים אפשריים לפיתוח הרעיון שלפיו הלמידה היא מטרה צריכים לענות על שאלות מהותיות, ובכלל זה: כיצד פורטים לתוכני לימוד קונקרטיים את הלמידה שהיא מטרה בפני עצמה? אף שגם כיום מאמצות המכללות הצבאיות

שניתן יהיה להעתיק גם לתהליכי עבודה אחרים. ההערכה היא תנאי לשיפור מתמיד בכל הממדים ומבטיחה אפקטיביות בלמידה. תהליך ההערכה יהיה מותאם לסטנדרטים ולקריטריונים מוגדרים. את תהליך ההערכה יש ללמד את הבכירים במסגרת הלמידה.

יישומה במכללות של התפיסה שלפיה הלמידה היא יעד מחייב שינוי במסרים הארגוניים בכמה רבדים:

1. בהפיכת הלמידה לתחום דעת לצד תחומי הדעת האחרים, כולל עיסוק ברכיבים התיאורטיים של הלמידה.
 2. בכל תחומי הדעת האחרים יהיה על המומחים להוסיף את המלצותיהם כיצד לומדים את תחום הדעת שעליו הם מופקדים.
 3. נוסף על התפקיד המסורתי שיש לשיטות הלמידה, דהיינו לשמש פלטפורמה להקניית ידע, הן גם ידגימו כיצד משתמשים נכון בשיטות הלמידה להעשרת הידע. הרעיון המוביל הוא שהמדיה היא המסר: החניך ילמד שלשיטות הלימוד הנקוטות במכללה יש ערך העומד בפני עצמו - הקניית כישורי למידה.
 4. הבלטת המסר הארגוני-פיקודי בנוגע לחשיבות הקנייתם של כושרי הלמידה. את המסר הזה צריכים להבליט המפקדים בכל הרמות במכללות. המסר הארגוני הזה יועבר הן באמצעות שיחה והן באמצעות הערכת הלומדים על פי הדרך שבה הם לומדים.
 5. הבלטת המסר באמצעות שינוי מטרות הקורסים ובאמצעות הקביעה שפיתוח כושרי הלמידה של החניך הוא אחד ממטרות הקורס.
- משמעות השינויים האלה היא ויתור על העמקה בתוכני הידע המועברים במסגרת הכשרת הבכירים לטובת הקניית מיומנות לרכישת הידע בעתיד באופן עצמאי. כדי להפוך את הלמידה מאמצעי למטרה בהכשרת הבכירים על המכללות להעביר מסר מילולי חד וברור ולקבוע שמדובר ביעד מרכזי. יש אפוא לשנות את האופן שבו מועברים התכנים הקיימים ולהוסיף להם תחום דעת