

תפיסת ההכשרה לקצונה

בבית-הספר למקצועות התעופה אומץ מודל הדרכה חדש הקרוי "מודל הכשרון". המודל הזה גורס כי כל צוער הוא בעל כשרונות מסוימים ונקודות חוזק. תפקידו של המדריך – על-פי המודל הזה – הוא לאמן את הצוער לגלות את כשרונותיו ואת נקודות החוזק שלו ודרכם לגלות גם את חולשותיו ולטפל בהן. הניסיון שנצבר מלמד כי החניך הרבה יותר פתוח ללמידה במודל הזה מאשר במודל הישן, הנקרא "המודל הממיין", הגורס כי תפקיד המדריך הוא לגלות את החולשות של החניך. במודל הישן חש החניך מאוים כל הזמן – מה שפוגע ביכולת הלמידה שלו

רס"ן ציקי שכטר

פתיחה

המאבק בין הצוער המבקש להוכיח את התאמתו להיות קצין לבין המפקד-המדריך בבית-הספר לקצינים, הבוחן את מידת התאמתו לקצונה, עלול להוביל למצב שבו הצוער נמנע מללמוד ולהתקדם משום שהוא "נועל" את עצמו בפני המדריך שנתפס כאיום. בנסיבות כאלה גם קשה לצפות שהחניך יפגין פתיחות ויהיה מוכן לתת משוב אמיתי על עצמו ועל הקורס.

בבית-הספר למקצועות התעופה פותח מודל הרואה בצוער שותף לתהליך ולרוב אף אחראי עליו, ואת המפקד-המדריך – כמי שצריך לכוון ולחנוך את הצוער תוך מתן התנסויות, חוויות ואתגרים.

המודל, הקרוי "מודל הכשרון", גורס כי כל צוער המגיע לבית-הספר הוא בעל כשרונות מסוימים ונקודות חוזק. תפקידו

של המדריך – על-פי המודל הזה – הוא לאמן את הצוער לגלות את כשרונותיו ואת נקודות החוזק שלו ודרכם לגלות גם את חולשותיו ולטפל בהן.

יחד עם זאת, צוער שלא יצליח להביא לידי ביטוי את נקודות החוזק שלו בתחומים שנחשבים למיומנויות הליבה של מקצועו – תופסק השתתפותו בקורס הקצינים.

המודל הממיין

בבית-הספר לקצינים רווחת הדעה כי מטרתנו היא לאתר את החולשות הקיימות בצוער וכי יחד עם הצוער, בעבודה משותפת, ניתן יהיה לחזק את החולשות האלה. בעת חיפוש נקודות החולשה בוחן המדריך הלכה למעשה את הצוער אם הוא מתאים לרמה הנדרשת. אם מתברר כי צוער מסוים אינו עומד ברמה הנדרשת, מתחיל "תהליך הערכה" בנוגע להמשך דרכו.

היתרונות המרכזיים של

השיטה הזאת הם שבעזרתה ניתן לגלות חולשות ולטפל בהן. נוסף על כך חיפוש החולשות מכניס לקורס את "אפקט המיון" – מה שהופך אותו לאתגרי יותר מבחינת הצוערים.

אנו מצאנו בגישה הזאת חמישה חסרונות שפגעו ברמת ההכשרה של צוערינו:

1. נוכחנו לדעת כי איננו מכירים באופן מיטבי את הצוערים, מאחר שאלה ידעו שהם

בבית-הספר למקצועות התעופה פותח מודל הרואה בצוער שותף לתהליך הלמידה ולרוב אף אחראי עליו, ואת המפקד-המדריך – כמי שצריך לכוון ולחנוך את הצוער תוך מתן התנסויות, חוויות ואתגרים

במבחן תמידי, ולכן הסתירו מאיתנו מידע רב.

2. צוערים שעשו רושם טוב לא אותגרו במהלך הקורס, כיוון שהמדריכים התמקדו בצוערים הבעייתיים.

3. אווירת המבחנים פוגעת ברצון של הצוערים ללמוד ולהתקדם, ובשל כך לא הושגו במקרים רבים מטרות ההכשרה.

4. אווירת המבחנים גם נוטלת מרוב הצוערים את הרצון ליזום ולחדש, מאחר שכל האנרגיות שלהם מופנות



לעמידה במבחנים.

5. בפועל נהוג בשנים האחרונות להפסיק את השתתפותם של מעט מאוד צוערים בכל מחזור. רוב הצוערים מסיימים את הכשרתם ומוסמכים לקצונה. אם כך, לשם מה לפגוע באיכות הכשרתם באמצעות המודל הממייץ?

לסיכום, המודל הממייץ גרם לכך שהצוערים קיבלו במהלך הכשרתם פחות כלים פיקודיים וערכיים מכפי שהיו יכולים לקבל. כמו כן הוא פגע במוטיבציה שלהם לאמץ כלים אפקטיביים שבהם יעשו שימוש בהמשך הדרך.

מודל הכשרון

מודל הכשרון נשען על רקע תיאורטי המובא בספר "עכשיו – גלה את חוזקותיך" (מאת מרקוס בקינגהם וד"ר דונלד קליפטון, הוצאת "מטר"). הספר עוסק בעיקר בתפיסות ניהול צוות, והוא מטיף לכמה עקרונות בסיסיים: לראות את העובד כאינדיווידואל, לעמוד על יכולותיו וכשרונותיו ולהטיל עליו משימות ותפקידים ההולמים את היכולות ואת הכשרונות האלה. אימוץ העקרונות האלה – טוען הספר – מביא להגברת הפריזון ולשיפור ניכר בביצועיו של הצוות.

הספר מונה בסך הכול 34 תכונות ליבה ומציע לבחון אילו מהן הן נקודות החוזק של כל עובד. כמו כן מציע הספר לטפל בחולשות של העובד באמצעות נקודות החוזק שלו.

מהתיאוריה למעשה

בבואנו להמיר את מודל הכשרון להכשרת הצוערים נתקלנו בכמה אתגרים. מחד, התייחסות אינדיווידואלית לצוערים אכן יכולה להוביל להכשרה ברמה גבוהה ולמתן התנסויות מתאימות לאישיותו של אותו צוער. מאידך, הממד של בחינת הצוערים אינו ממומש בצורה המיטבית, שהרי כל קצין חייב להפגין יכולות ומיומנויות גם בתחומים שבהם אין לו יכולת וכשרון בולטים, דהיינו שאינם נמנים עם נקודות החוזק שלו.

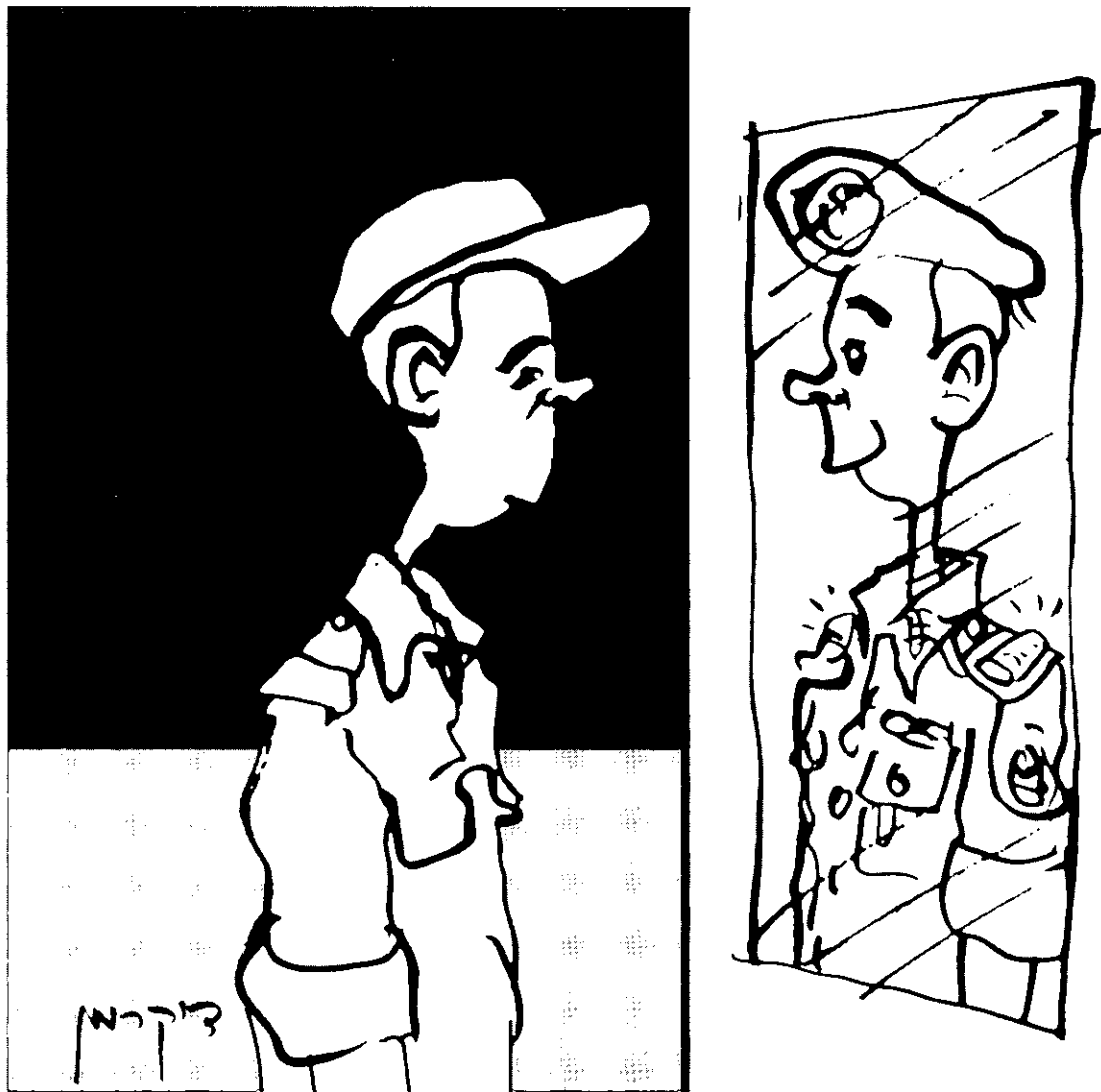
לכן ביצענו המרה מתאימה שהובילה למודל הבא, שלפיו במהלך שיחת הפתיחה עם הצוער התמקדנו בשלושת הנושאים הבאים:

1. הכרת יכולותיו וכשרונותיו של הצוער, תוך שימת דגש על נקודות החוזק שלו. שיחת הפתיחה יוחדה בעיקר לתחומים שבהם הצוער חזק.
2. התמקדות ביכולות ובכשרונות של הצוער שיובילו לביצועים טובים יותר שלו כקצין וכמנהל.
3. מתן תפקידים ותחומי אחריות לצוער בהתאם לנקודות החוזק שלו.

עם מתן התפקידים והמטלות נקבע רף לציון ההישג הנדרש. לדוגמה, צוער בעל יכולת ניהול נבחן בפרויקט מורכב כיצד הוא מנהיג את הצוערים, כיצד הוא מקבל החלטות וכו'. הציון וההערכה ניתנים בהתאם לרמת הציפיות מאותו צוער "כשרוני".

וכך מטופלים הצדדים החלשים של אותו צוער:

1. הרעיון המרכזי הוא לאמן את הצוער בזיהוי חולשותיו במקביל לזיהוי נקודות החוזק שלו. העבודה האישית, היחס האמפטי ותחושת הביטחון ביכולותיו גורמים לרוב לצוער לגלות פתיחות ולרצות לטפל בחולשותיו.



2. השלב השני נעשה בשיתוף הצוער, ובו בוחנים כיצד הוא מטפל בחולשותיו. לדוגמה, אדם בעל כושר ארגון, הסובל מיכולת יצירתית נמוכה, יאמן בניהול צוות ובארגונו תוך שילוב אנשים יצירתיים באותו צוות. אלה יוכלו לפצות את הצוות על חולשתו בתחום היצירתי ואולי אף לחזק אותו בתחום הזה.
3. השלב האחרון יהיה קבלת הערכה מהצוער על התהליך שעבר במהלך הקורס – בעיקר בנוגע לאופן שבו הובאו לידי ביטוי נקודות החוזק שלו וטופלו חולשותיו.

תפקיד המשוב בתפיסת ההכשרה

המשוב האישי הוא הכלי המרכזי של הצוער להכיר את עצמו – את נקודות החוזק והחולשה שלו ואת הדרכים להתמודד עם נקודות החולשה. על הצוער לתחקר ולמשב את עצמו. הסגל מכוון ומחדד, אולם אינו מעביר את עיקר המשוב. מדובר בעבודה קשה, שכן לא די שהסגל יזהה את החולשות של הצוער ויטיח אותן בפניו, אלא עליו לגרום לו שיבין בכוחות עצמו מהן החולשות האלה.

הקצינים, אלא נמשכת תוך כדי שירותו כקצין. לכן מושם דגש רב בקורסים על התפתחות הצוער כאדם וכקצין. כדי להכשיר את הצוער למקצועו, תוך שימת דגש על סגולותיו כקצין, יוצר המפקד בקורס הקצינים נקודות ממשק רבות ככל הניתן בין המסלול המקצועי לבין מסלול הקצונה. הקורס מהווה אפוא פלטפורמה עבור המפקד שבה הוא יכול להשתמש כדי לקדם את חניכיו הן כאנשי מקצוע והן כקצינים.

חוויות כפלטפורמות ללמידה

כאמור, מטרתנו היא לייצר תהליך למידה יעיל, שתוצאותיו יוטמעו בצוערים וישמשו אותם בהמשך דרכם בחיל – וכל זאת בתוך 12 שבועות בלבד. כדי להצליח בכך ביססנו את התהליך על למידה תיאורטית מעמיקה, וכן יצרנו לצוערים כמות גדולה ככל הניתן של חוויות ושל אירועים שנחקקים בזיכרונם ונוודדים איתם אל תפקידיהם השונים. מדובר בחוויות כגון הצלחה במשימה שנראתה בלתי אפשרית, עבודת צוות שהביאה לביצוע המשימה ולהנאה רבה תוך כדי עשייתה או חוויית כישלון בביצוע משימה. אלה הן חוויות שהצוער ישאף לקחת עימו אל תפקידיו הבאים בצבא. החוויות האלה, המשמשות כ"ארגז כלים", יוצרות מיומנויות שישמשו את הצוער בביצוע משימותיו לאחר הקורס.

השפעת המודל על המפקד-המדריך

המודל הזה מחייב את מפקד הקורס להכיר היטב את פקודיו ולהיות מסוגל לחנוך אותם באמצעות נקודות החוזק שלהם. זוהי משימה תובענית, מאחר שעליו להקנות לצוער את

היכולת לבצע משוב עצמי ולתרגל זאת עימו מספר רב של פעמים.

לפני כל תחילת מחזור נערכת הכנת סגל, שבה מושם דגש על התהליך שעברו המפקדים במהלך המחזור האחרון ועל הציפיות שלהם מהמחזור הבא. כמו כן מבוצע רענון של תפיסת ההכשרה, ומוחלפים רשמים בנוגע לאופן ההטמעה של המודל במהלך ההכשרה.

מפקדים חדשים המשתלבים בסגל ההדרכה זוכים לחניכה צמודה ממפקד המגמה כדי שיטמיעו בקרבם את תפיסת ההכשרה הייחודית. נוסף על כך נערכת סדנה בת כמה שעות, שבה נידונות התפיסה, הדרכים ליישומה והדילמות בהפעלתה. כמו כן במהלך כל קורס נערכים מפגשים עיתיים שבהם דנים המדריכים – על בסיס תפיסת ההכשרה – בתפקוד הצוערים.

מודל הכשרון מוביל למתן הכשרה ברמה איכותית ביותר ולקביעת רף התאמה גבוה יותר לקצינים לעתיד של חיל האוויר

מה השגנו?

- האווירה בקורסים היא כיום הרבה יותר מאתגרת מחד ותומכת מאידך.

דרך העבודה של המפקד בקורס הקצינים הינה ליצור את התשתית הטובה ביותר כדי לגרום לצוער לתחקר את עצמו בכנות. על הצוער להבין שהמשוב אינו בחינה שבה עליו להציג בכל מחיר שיפור בהשוואה לפעם הקודמת, אלא כלי המשמש אותו לשיפור מתמיד. ההבנה הזאת תיצור יחסי אמון, פתיחות מלאה ודיאלוג חופשי בין הצוער לצוות המדריכים שלו.

בבית-הספר למקצועות התעופה שונו מוסכמות: בעבר היה המשוב נערך בסוף כל פרק לימודים, ולכן הצוער התייחס אליו כאל עוד בחינה. כיום נעשה המשוב באופן שוטף ורציף ככל הניתן, והוא אינו מוגבל בפורמט, בנושאים או במשך הזמן. במילים אחרות: המשוב מתבצע לאורך כל הקורס. בהתחלה מוסברים לצוער הרציונל והחשיבות של התחקור העצמי, ולאחר מכן – לאורך כל הקורס – מתקיימות שיחות אישיות של כחצי שעה אחת לשבועיים בממוצע. המשוב דורש מהמפקד בקורס הקצינים להקדיש זמן נוסף לחניכה ולהכשרה, אך הוא מקנה לצוער כלים ניהוליים ומקצועיים, משפר את הישגיו ומביא להתפתחות טובה יותר של הצוער – כל זאת תוך בחינתו על-פי רף ההתאמה הקיים בכל מסלול.

רף התאמה

במהלך ההכשרה דורשים מכל מפקד בקורס הקצינים שיהיה מסוגל להגדיר מיהו הצוער שניתן יהיה להסמיכו. לכן נדרש ממנו להגדיר איזשהו רף שעל כל צוער יהיה לעבור. אנחנו הגדרנו את רף ההתאמה הזה וקבענו כי מדובר במצב שבו נקודות החוזק הדומיננטיות של אותו צוער

מתאימות למקצוע, ושבעזרתן מצליח הצוער לשפר את חולשותיו.

הגדרה אלטרנטיבית קובעת כי החולשה הדומיננטית של אותו צוער היא בתחום השייך למיומנות הליבה באותו מקצוע (לדוגמה, יכולת ניתוח נמוכה אצל צוער בקורס קציני מודיעין או אי-יכולת לבצע כמה משימות בעת ובעונה אחת בקורס קציני מבצעים וכו').

חשוב לציין כי ההתמקדות האישית וקידום כלל הצוערים ולא רק חיפוש אחר "התפוחים הרקובים" גורמים להעלאת הרף ובאופן טבעי מביאים לבידוד חד וברור יותר של מי שנשארו מתחתיו.

התאמת אופי הקורס לתפיסה

הקורסים הנלמדים בבית-הספר הם השלמות מקצועיות לקורסי הקצינים. אולם לא ניתן להפריד בין המיומנויות הנדרשות למקצוע לבין מיומנויות הקצונה. יתר על כן, התפתחות הצוער אינה מסתיימת עם סיום קורס



העתיד

לדעתי, השימוש במודל הזה יתרחב. לתוך תוכנית הלימודים יוכנסו סדנאות, שבהן ייערכו שיחות צוותיות ותחקור אישי מתקדם. הסדנאות האלה יובילו למתן כלים נוספים הן למדריכים

והן לצוערים – מה שיחזק את הטמעת המודל בתהליך ההכשרה.

סיכום

כיום אנו מצליחים בדרך כלל לפתח אצל הקצין לעתיד מודעות עצמית גבוהה ולתת בידיו כלים מתקדמים שישמשו אותו הן כמנהל והן כקצין. מודל הכשרון מוביל למתן הכשרה ברמה איכותית ביותר ולקביעת רף התאמה גבוה יותר לקצינים לעתיד של חיל האוויר.

מודל הכשרון מוביל למתן הכשרה ברמה איכותית ביותר ולקביעת רף התאמה גבוה יותר לקצינים לעתיד של חיל האוויר

- עלתה רמת שביעות הרצון של הבוגרים מהמיומנויות שרכשו בקורס.
- במשובים הארגוניים שממלאים הצוערים בסיום הקורס וכשישה חודשים לאחר מכן הם מעניקים ציונים

גבוהים במיוחד לרמת התחקור העצמי שהם ממשיכים לערוך לעצמם ולכלים הפיקודיים והניהוליים שרכשו בקורס.

מספר ההתנסויות לצוער עלתה, רמת מורכבותן השתפרה, וחל גידול במספר היוזמות של הצוערים.

הקשיים

אנו חשים קושי להשתמש במודל במהלך קורסים גדולים, שבו יחס החניכה עולה על 1:7. הסיבה המרכזית לכך היא שהאפשרות לחנוך ולבצע משוב פעם בשבועיים בממוצע היא מוגבלת בקבוצות גדולות. אנו משתדלים לגשר על הפערים האלה באמצעות צירוף אנשי סגל נוספים למעגל החניכה וביצוע המשובים.

