

מסג"ם לתא"ל: התפיסה החדשה להכשרת הקצונה בצה"ל



קצינים בקורס | ההכשרה נמדדת לפי מידת השפעתה על הטווח הארוך ולפי מידת יכולתה להכין את הקצין לרצף התפקידים הצפויים לו

רס"ן יעל ברקת
רמ"ד מו"פ הדרכה בתוה"ד



צה"ל מנסה לקדם תפיסה חדשה שלפיה כל ההכשרות של הקצינים הן חלק מרצף שנקבע מראש, ובו כמה תחנות הכשרה המשתלבות זו בזו. על פי התפיסה הזאת, בכל תחנת הכשרה יש שני ערוצים: ערוץ ההשכלה הצבאית הכללית המשותף לכל הקצינים וערוץ הידע הייחודי לכל מקצוע. יישום התפיסה הזאת נתקל בקשיים בהכשרות הקצינים ברמות האזטרות, ובמאמר נעשה ניסיון לעמוד על הסיבות לקשיים האלה

מבוא

השאלה כיצד יש להכשיר את הקצינים נידונה בצה"ל מאז הקמתו. השאלה התחדדה בעקבות לקחי ועדת וינוגרד ודו"ח אפי איתם.¹ אלה הצביעו על הצורך לראות בקצונה מקצוע המחייב הכשרה מתמשכת במגוון רחב של תחומים. בין המלצות הוועדה: לחזק את ההכשרה בתחום של תורות הלחימה, להקנות ידע לקצונה הבכירה בתחום של ניהול המערכה ולבחון את הסוגיה של רצף התכנים בהכשרות הקצינים.

ב-2007 גובשה התפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל.² תכלית התפיסה הזאת היא להכשיר את קציני צה"ל למקצוע הצבאי, ולפיה על הקצין לעבור במהלך הקריירה שלו ארבע תחנות הכשרה. בכל תחנה על הקצין לעבור שני סוגי הכשרה: הכשרה אחודה שניתן להגדירה "השכלה כללית בתחום המקצוע הצבאי" ולאחר מכן הכשרה ייעודית למקצוע הספציפי שלו.

זה שנתיים מיושמת התפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל בבית הספר לפיקוד ולמטה, המיועד לקצינים בדרגות רס"ן וסא"ל, ובמכללה לביטחון לאומי. לעומת זאת בקורסי הקצונה הזוטר - בבה"ד 1, בקורס הטיס ובקורס החובלים - מתקשים לקבל את השינוי וליישמו.

המאמר מציע לבחון משתי זוויות ראייה שונות את הסיבות לכך שהשינוי מיושם באופן חלקי בלבד. על פי זווית ראייה אחת, העיסוקים השונים בארגונים הם תרבויות-משנה שונות, וכך גם הקצונה בצה"ל היא תרבות-משנה (subculture) של עיסוק. על פי זווית הראייה הזאת, הדרג הזוטר עדיין לא נחשב לחלק מתרבות-המשנה של העיסוק בקצונה. במילים אחרות: הדרג הזוטר - בעיני צה"ל ובעיני עצמו - עדיין לא חולק את האמונות ואת הנורמות המשותפות, את השפה ואת הביטויים הטקסיים של הקצונה. אפילו המדים של הקצינים בדרג הזוטר שונים עד לקבלת דרגת הסרן. מהסיבה הזאת לא ברור - לקצינים הזוטרים ולצבא - הצורך להקנות להם את ההשכלה הצבאית הכללית.

לפי זווית הראייה השנייה, התפיסה החדשה היא שינוי בתרבות ההכשרה של הקצונה בצה"ל. בעקבות השינוי נמדדת ההכשרה לפי קריטריונים ערכיים חדשים: יכולתה להקנות השכלה צבאית כללית, מידת השפעתה על הטווח הארוך, האפקטיביות שלה בהכנת הקצין לא רק לתפקיד הבא שלו אלא לרצף התפקידים שצפויים לו בהמשך דרכו. הטמעת הערכים החדשים היא מורכבת יותר בקרב ההכשרות לקצונה הזוטר. הסיבה לכך היא שלאחר ההכשרות האלה צפויים הצוערים לתפקד ברמה הטקטית, ויש להקנות להם את המיומנויות

שיאפשרו להם זאת. יש קושי להקנות להם השכלה צבאית כללית שכוללת תכנים מופשטים.

בסיום המאמר מועלות הצעות כיצד להטמיע את השינוי בכל ההכשרות של צה"ל.

השינוי בתפיסת הכשרות הקצונה

התפיסה להכשרות הקצונה בצה"ל, שאושרה ב-2007, מבוססת על כמה הנחות יסוד. על פי אחת מהן, לכלל הקצינים בצה"ל יש מכנה משותף מקצועי - גם אם הם עוסקים בתחומים שונים לחלוטין. מההנחה הזאת עולה שיש לתת לכל הקצינים בצה"ל הכשרה אחידה בתחום המשותף להם שאותו ניתן לכנות "המקצוע הצבאי". הצורך להנחיל לכל הקצינים את המקצוע הצבאי תורגם לצורך להקנות להם ידע ומיומנויות באבני היסוד של העשייה הצבאית, באסטרטגיית צה"ל ובסוגיות הנוגעות לביטחון הלאומי, לרבות תורות הלחימה של צה"ל והיסטוריה צבאית.

הנחה נוספת היא שיש להכשיר את הקצונה מראשית דרכה בצה"ל בתוכני המקצוע הצבאי כדי לבנות ולפתח בהדרגה את הידע ואת המיומנויות של הקצונה.

ארבעה חידושים מרכזיים נכללים בתפיסה להכשרות הקצונה:

1. החידוש הראשון הוא הקביעה שהכשרות הקצונה בצה"ל הן רצף אחד מדרגת סג"ם ועד דרגת תא"ל. הקביעה שמדובר ברצף משמעה שישנה ראייה כוללת של פיתוח הקצונה מראשית דרכה (סג"ם) ועד לדרגות הבכירות (תא"ל). במילים אחרות: כל שלב בהכשרת הקצינים נשען על השלבים הקודמים ומשמש בסיס לשלבים הבאים. בניית הרצף בהכשרות אמורה להביא להמשכיות, לפיתוח שפה משותפת ולמניעת חזרות מיותרות במהלך הכשרת הקצונה.

2. החידוש השני הוא חלוקת רצף ההכשרה לארבעה פרקים לפי הדרג ולפי הרמה שבהם מתפקד הקצין. קיימים ארבעה דרגים (חילי, זרועי, על-זרועי ובין-ארגוני) ושלוש רמות (הרמה הטקטית, הרמה המערכתית והרמה האסטרטגית). על פי הדרג והרמה שבהם מתפקד הקצין נקבע איזה פרק של המקצוע הצבאי עליו ללמוד.⁴ ארבעת פרקי ההכשרה שנקבעו לאורך הרצף הם קצונה בדרג הזוטר (קורס קצינים בבה"ד 1, קורס טיס וקורס חובלים), קצונה בדרג הביניים (קורסי פו"ם לרס"נים ולסא"לים), קצונה בדרג הבכיר (קורס אמנות המערכה) וקצונה בדרג הבכיר האסטרטגי (מב"ל). ארבעת הפרקים האלה מפורטים בטבלה 1.



טבלה 1: פירוט פרקי ההכשרה לדרגים השונים בצה"ל

דוגמאות לתפקידים אופייניים	הדרג	הרמה	פרק ההכשרה והקורסים המתקיימים במסגרת רצף ההכשרה האחודה
מ"מ, מ"פ, קמ"ט	חילי או זרועי	הטקטית	קצונה בדרג הזוטור (בה"ד 1 - קורס קצינים)
מג"ד, מפקד טייסת, סגן מפקד שייטת, רמ"ד, רע"ן	זרועי או רב-זרועי	טקטית או מערכתית	קצונה בדרג הביניים (קורסי רס"נים, פו"ם)
מח"ט, מפקד בסיס, מפקד סטי"ל, רמ"ח, מפקד אוגדה, רח"ט	רב-זרועי	מערכתית	קצונה בדרג הבכיר (קורס אל"מים ותא"לים)
	בין-ארגוני	אסטרטגית	קצונה בדרג הבכיר האסטרטגי (מב"ל)

כזאת יש נורמות ומאפיינים ייחודיים.⁵ עיסוק בהקשר הזה הוא אוסף של מטלות מוגדרות, שלצורך ביצוען רוכשים בעלי העיסוק ידע ומיומנויות שהם ייחודיים לאותו העיסוק. מי שמשתייכים לתרבות-משנה של עיסוק חולקים אפוא ידע, אידיאולוגיה, אמונות משותפות, טקסים, שפה וביטויים שהם ייחודיים לעיסוק. דוגמאות לתרבויות משנה של עיסוק בארגונים: מהנדסים, אנשי שירות, מנהלים.

לקיומה של תרבות-משנה של עיסוק יש ערך פונקציונלי הן לפרט והן למערכת. בעבור הפרט ההשתייכות לתרבות-משנה של עיסוק היא גורם חשוב בבניית זהותו המקצועית, ההגדרה העצמית שלו והערך החברתי שמייחסים לו. העיסוק מעצב את ערכי הפרט גם מחוץ לעולם העבודה וקובע במידה רבה מי יהיו חבריו.

מבחינת הארגון, בנייה וחיזוק של תרבויות-משנה של עיסוק הם דרך להבליט קבוצות מועדפות בארגון ולהשפיע על המוטיווציה של הפרטים המשתייכים אליהן.

לפי הגישה הזאת, גם התרבות הארגונית בצה"ל אינה אחידה, אלא נחלקת לתרבויות-משנה שלהן נורמות ומאפיינים ייחודיים משלהן. כך, למשל, נוהגים לציין בצה"ל את תרבות הלוחמים ובאופן ספציפי את התרבות הייחודית של כל יחידה. נהוג, למשל, לדבר על התרבות הארגונית של גולני לעומת התרבות הארגונית של הצנחנים. גם הקצונה בצה"ל בכללותה היא תרבות-משנה של עיסוק שלה זהות ייחודית, גוף ידע ייחודי, סמלים, טקסים ושפה ייחודית.⁶

חיזוק תרבות-המשנה של הקצונה באמצעות הכשרה

פיתוח של מסלול הכשרה ייחודי לקצונה מחזק את המעמד שיש לה של תרבות-משנה של עיסוק. במסגרת הפיתוח הזה מוגדרים מסלולי ההכשרה של הקצונה, נקודות המעבר משלב לשלב וגוף הידע הייחודי של הקצונה.

כאמור, אחד ההסברים לקושי ליישם את תפיסת ההכשרה בדרגים הזוטרים הוא שהצוערים עדיין לא נחשבים לחלק מתרבות-המשנה של העיסוק (היינו, של הקצונה): בעיני הארגון ובעיני עצמם הם עדיין לא שותפים לאמונות ולנורמות, לשפה, לביטויים ולטקסים

3. החידוש השלישי הוא ההחלטה שבכל פרק יתקיימו שלוש הכשרות:

א. הכשרה כללית שבמסגרתה לומד החניך את המקצוע הצבאי. ההכשרה הזאת נקראת "הכשרה אחודה" והיא מכינה את החניך לתפקיד בדרג שלו. הנהגת קורס להכשרה אחודה בכל פרק היא חידוש בתפיסה להכשרת הקצונה בצה"ל. הכשרה מוכוונת-דרג התקיימה גם לפני גיבוש התפיסה החדשה בשני שלבים מרכזיים של הכשרות הקצונה: לפני קבלת סג"ם (בה"ד 1) ולפני קבלת סא"ל (פו"ם). אולם ההכשרות האלה התמקדו בהכשרה לדרג בהתאם לתפקיד שהיה צפוי לקצין לאחר ההכשרה. במילים אחרות: בקורסי הקצונה בבה"ד 1 למדו חניכי החי"ר את ההיבטים הרלוונטיים לתפקידו של מ"מ ביחידת חי"ר, למשל, ניווט, מנהיגות ופיקוד. לעומת זאת בהכשרה האחודה מושם דגש על לימוד של תורות לחימה ושל היסטוריה צבאית.

ב. ההכשרה לתפקיד בהמשך להכשרה האחודה כונתה "ההכשרה הייעודית". דוגמה להכשרה ייעודית היא קורס מג"דים שמתקיים אחרי הלימודים בפו"ם הכללי.

ג. בתום פרק ההכשרה עובר הקצין הכשרה נוספת תוך כדי מילוי תפקידו. ההכשרה הזאת נקראת (On the Job) OJT (Training).

4. החידוש הרביעי הוא רפורמה ארגונית. עד יישום התפיסה להכשרת הקצונה בצה"ל היו ההכשרות לקצונה בדרג הזוטור בסמכות הזרועות, ואילו ההכשרות לדרגים הגבוהים יותר היו בסמכות המכללות. בעקבות יישום התפיסה החדשה מופקד המטכ"ל על פיתוח ההכשרה האחודה, ואילו ההכשרה הייעודית (הן הפיתוח והן הביצוע) היא באחריות הזרועות והאגפים.

הקצונה - דוגמה לתרבות-משנה של עיסוק

כאמור, לפי אחת הגישות בחקר ארגונים, העיסוקים השונים בכל ארגון הם תרבויות-משנה (subcultures). לכל תרבות-משנה

של תרבות־המשנה. אפילו המדים שלהם שונים עד שהם מקבלים דרגת הסרן. מהסיבה הזאת לא ברור אם יש בכלל צורך ללמד אותם את תוכני המקצוע הצבאי במסגרת ההכשרה האחודה. לעומת זאת, הקצונה בדרגים הגבוהים נחשבים לחלק מתרבות־המשנה של הקצונה, ולגורמים שעוסקים בהכשרות בצה"ל ברור לגמרי הצורך להקנות להם ידע ייחודי.

השינוי בתרבות ההכשרה לקצונה

ההגדרה שלפיה הקצונה בצה"ל היא תרבות־משנה של עיסוק מאפשרת לבחון אם שינוי בתפיסת ההכשרה של הקצונה בצה"ל מחולל שינוי בתרבות ההכשרה של הקצונה. המונח "תרבות ארגונית" שגור כיום בצה"ל. לפי שיין, תרבות ארגונית היא מכלול של הנחות היסוד, הערכים, הסממנים והנורמות שקיימים בארגון.⁷ בספרות נהוג להתייחס לתרבות ארגונית בתחומים ספציפיים כגון "תרבות השירות", "תרבות הניהול"

ו"תרבות הלמידה וההכשרה". הכוונה בביטוי "תרבות הלמידה וההכשרה" היא למכלול האמונות הבסיסיות, הערכים והנורמות הקיימים בארגון בנוגע לתהליכים ולאופנים שבהם יש ללמוד וללמד כדי להשיג את יעדי הארגון.⁸

השאלה שנשאלת היא האם השינוי שנעשה בתפיסה ההכשרות של הקצונה בצה"ל מניע שינוי בתרבות ההכשרה. קיימות תיאוריות הגורסות ששינוי בהיבטים הגלויים של התרבות בארגון, כגון המבנה, הטכנולוגיה והנורמות משפיע על ההיבטים הסמויים של אותה התרבות, כגון הנחות היסוד, האמונות והערכים.⁹ כדי להמחיש את השינוי בתרבות ההכשרה יש להציג את ההיבטים הארגוניים והמבניים של ההכשרות: היכן נערכת ההכשרה, מי אחראי לקביעת התכנים, מי מבצע את ההכשרה וכדומה.

טבלה 2 מציגה את השינוי:

1. במבנה ובארגון של ההכשרה.
2. בערכים ובנורמות של ההכשרה.

טבלה 2: ההבדלים במאפייני ההכשרות בעקבות הטמעת התפיסה החדשה להכשרות הקצונה

המאפיינים של הכשרות הקצונה בצה"ל	ההכשרות לקצונה לפני הטמעת התפיסה החדשה	ההכשרות לקצונה לאחר הטמעת התפיסה החדשה	
המקום שבו מתקיימת הלמידה (היבטים מבניים)	בזרוע או במכללות	בזרוע או במכללות	היבטים ארגוניים
	האחריות לפיקוד ולהדרכה בקורס	הזרוע או המכללות	
	האחריות על קביעת תוכני הלימוד	הזרועות והאגפים	
	הגורמים המאשרים את הקורס	הזרועות והאגפים	
מוקד ההכשרה והמטרות הנורמטיביות שלה	מוקד: הכשרה לדרג ולתפקיד המטרה: הכשרה לתפקוד בדרג	המוקד: הקניית ידע ומיומנויות כלליות המטרה: הכשרה לתפקוד בדרג	ערכים ונורמות בהכשרה
	הדגש המרכזי בהכשרה	הדגש מושם על מה שייחודי בתפקיד	
	הערכים המרכזיים למדידת יעילות ההכשרה והלמידה	מיידיות: תפקוד בטווח הקצר בתום ההכשרה. רלוונטיות ההכשרה לתפקיד	
	הידע המוקנה בהכשרה	ידע פרקטי (יישומי); דגש על הקניית מיומנויות	
	אופי החומר הנלמד ושיטות הלמידה	חומר פרקטי (יישומי), רלוונטי, ממוקד	
	הדגש מושם על מה שייחודי בתפקיד	הדגש מושם על מה שמשותף לדרג	
	הקניית ידע שימשם בסיס לתפקוד בטווח הקצר, הבינוני והארוך. רלוונטיות ההכשרה לדרג	הקניית ידע שימשם בסיס לתפקוד בטווח הקצר, הבינוני והארוך. רלוונטיות ההכשרה לדרג	
	ידע תיאורטי שמשמש תשתית ובסיס לביצוע	ידע תיאורטי שמשמש תשתית ובסיס לביצוע	
חומר תיאורטי לצד חומר שמקנה מיומנויות	חומר תיאורטי לצד חומר שמקנה מיומנויות		

ההבדלים במאפייני ההכשרות בעקבות השינוי בתפיסת ההכשרות

השינוי בהיבטים המבניים והארגוניים: השינוי הסמוי מן העין
הסביבה הפיזית שבה מתקיימת הלמידה לא השתנתה: כל הקורסים לקצונה - הזוטרה והבכירה - ממשיכים להתקיים באותם המקומות שבהם התקיימו בעבר. כלומר, השינוי שעליו מדברים הוא סמוי מן העין למי שאינו מצוי בפרטיו. העובדה שלא חל שינוי במיקום או בבתי הספר (הסביבה הפיזית) הקשתה על הטמעת השינוי בתפיסת ההכשרות. היה הרבה יותר קל להנהיג את השינוי אילו היה מוקם, למשל, בית ספר ללימודי המקצוע הצבאי. הקצאת מקום חדש ללימוד תכנים חדשים ממחישה את השינוי.

השינוי בקביעת כללי המשחק במגרש

לפני הטמעת התפיסה החדשה נקבעו תוכני הלימוד בזרועות ובאגפים. אלה ראו בכל אחד מהקורסים את "המגרש הפרטי" שלהם. לאחר הטמעת התפיסה החדשה מקבלים מוסדות הלימוד את סל התכנים מהמטכ"ל ואמורים לתרגם אותו לקורס.

תפיסת הכשרות הקצונה מחייבת לשים דגש על הקנייתם של השכלה צבאית כללית, שהיא מופשטת, ואילו הדגש שניתן לתפקיד הבא אינו רב



הערכים והנורמות בהכשרה

אחד השינויים הבולטים שהתחוללו הוא באוריינטציה של ההכשרה. לפני יישום השינוי הושם הדגש על הכשרת הקצין לתפקידו הספציפי (הכשרה לדרג). כך, למשל, ההכשרות בבית הספר לקצינים (בה"ד 1) התמקדו בניווטים, בהכשרה לפיקוד ובפיתוח מנהיגות, משום שהנושאים האלה נועדו לשרת את הצוערים בתפקידיהם לאחר הקורס: מפקדי מחלקות ביחידות חי"ר. לאחר השינוי עבר המוקד ללימוד המקצוע הצבאי.

שינוי נוסף שהתחולל הוא בערך של המיידיות: לפני יישום השינוי נמדדו כל ההכשרות לפי יכולתן להכשיר את הקצין לבצע את תפקידו מיד לאחר סיום הקורס. לאחר השינוי מטרת ההכשרות היא להקנות ידע ויסודות לתפקיד לא רק לטווח הזמן הקצר, אלא גם לטווח הזמן הבינוני ולטווח הארוך. לכן השתנה הידע המוקנה בהכשרות: לצד מידע פרקטי שמתמקד במיומנויות מושם דגש על ידע תיאורטי ועל לימוד עיוני.

מוקדי הערכת ההכשרה

עם יישום השינוי השתנו גם הקריטריונים שלפיהם נמדדת האפקטיביות של ההכשרה. לפני הטמעת השינוי נמדדה האפקטיביות של ההכשרה לפי הרלוונטיות שלה לתפקיד הבא של

הקצין. כעת נמדדת האפקטיביות של ההכשרה גם לפי המידה שבה היא מכינה את הקצין לכל התחנות שבהמשך - להכשרות הבאות ולתפקידים שמעבר לתפקיד הבא שלו. במילים אחרות: ההכשרה נמדדת לא רק לפי יכולתה להכין את הקצין לתחנה הבאה שלו אלא לפי יכולתה להכין אותו לכל התחנות שעוד צפויות לו בהמשך דרכו.

בעקבות השינוי בתרבות ההכשרה - תמונת מצב של ההכשרות לקצונה בצה"ל

ההכשרות לקצונה הזוטרה

בקורסי הקצונה הזוטרה (בה"ד 1, קורס טיס, קורס חובלים) מתקשים לקבל את השינוי וליישמו. הנימוקים שנותנים במוסדות ההכשרה של הקצונה הזוטרה לאי-היישום של השינוי: אין זמן, חסר ידע בנושאים שיש ללמד, אין ערכות הדרכה לנושאים החדשים וכדומה.

בדיקה אובייקטיבית של הסיבות לאי-יישום השינוי מעלה את הסיבות הבאות:

- קוצר זמן ומחסור בידע.
- ה"מגרש" לתכנון ולביצוע של ההכשרות (בה"ד 1 ומקביליו) היה מאז ומעולם של הזרוע, ולכן קיים קושי לקבל את מעורבות המטכ"ל.
- כאמור, הצוערים עדיין לא נחשבים לחלק מתרבות המְשנה של הקצונה, ולכן לרמות הממונות לא ברור הצורך להקנות להם השכלה צבאית כללית במסגרת ההכשרה האחודה.
- אשר לזווית הראייה של השינוי בתרבות ההכשרה - לפני הטמעת התפיסה החדשה התמקדו המוסדות להכשרת הקצונה הזוטרה בהכשרה הן לדרג והן לתפקיד הקרוב. ההכשרה כללה הקניית מיומנויות מעשיות והייתה רלוונטית לתפקיד. מוסדות ההכשרה לקצונה הזוטרה מתקשים ליישם את השינוי המוצע היות שהוא כולל שינוי בערכים ובנורמות שלאורם נבנית ונמדדת ההכשרה. השינוי מחייב לשים דגש על הקנייתם של השכלה צבאית כללית, שהיא מופשטת, ואילו הדגש שניתן לתפקיד הבא אינו רב.

ההכשרות לקצונה בדרג הביניים (פו"ם) ולקצונה בדרג הגבוה

- בהכשרות האלה יושם השינוי בתפיסת ההכשרה. ניתן לייחס זאת לסיבות הבאות:
- ה"מגרש" לביצוע ההכשרות, כלומר, המקום שבו הן מתקיימות, הוא צה"לי, ולכן יש יותר נכונות לקבל שינויים מהמטכ"ל.
- ההכשרות ברמות הגבוהות עברו - לפחות בחלקן - מאחריות הזרועות לאחריות כלל צה"לית. למשל, המסלולים של פו"ם יבשה, של פו"ם אוויר ושל פו"ם ים אוחדו לפו"ם משולב, שהוא פו"ם כלל זרועי ונקרא כיום פו"ם כללי.¹⁰
- כאמור, התפיסה היא שהקצינים בדרגים הגבוהים הם חלק מתרבות המְשנה של הקצונה בצה"ל, ושצריך לטפחם באמצעות בניית רצף של הכשרות ובאמצעות הקניית ידע ייחודי.

- מזווית הראייה של השינוי בתרבות ההכשרה - ההכשרות לקצונה בדרג הביניים ולדרגים הגבוהים יותר היו עוד לפני שהונהג השינוי מוכוונות דרג או דרגה. כך, למשל, קורס פיקוד ומטה הכין את החניכים לרמת הסא"ל ולא לתפקיד ספציפי. השינוי בתפיסת ההכשרה היה אפוא רק גושפנקה למצב הקיים ורק הוסיף לו תכנים בתחום של ההשכלה הצבאית הכללית.

סיכום: השלכות השינוי בתרבות ההכשרה על הקצונה בצה"ל

במאמר הזה נטען שתחום העיסוק של הקצונה בצה"ל הוא תרבות־משנה שיש לה זהות ייחודית, ידע ייחודי וכן סמלים, טקסים ושפה ייחודית משלה.

יישום התפיסה החדשה להכשרות הקצונה בצה"ל מחזק אפוא את תרבות־המשנה של הקצונה בכך שהוא הופך את כל מסלול ההכשרה של הקצונה ליחידה אחת, מגדיר את נקודות המעבר בין תחנה לתחנה על פני הרצף ומדגיש את גוף הידע הייחודי לקצינים. אם מסכימים שהקצונה היא תרבות־משנה בצה"ל, ניתן לראות



תחום העיסוק של הקצונה בצה"ל הוא תרבות־משנה שיש לה זהות ייחודית, ידע ייחודי וכן סמלים, טקסים ושפה ייחודית משלה

בשינוי בתפיסת ההכשרות של הקצונה שינוי בתרבות ההכשרה של הקצונה בצה"ל.

טענה נוספת שהועלתה במאמר מבוססת על הגישה שלפיה שינויים בהכשרות הנוגעים לארגון, למבנה, לערכים ולנורמות משפיעים על "הרובד הסמוי", היינו הרובד של הנחות היסוד ושל האמונות הקיימות בנוגע להכשרות בצה"ל.

מהדברים האלה עולה שהטמעה מוצלחת ורחבה של השינוי בתפיסת הכשרות הקצונה מחייבת לנהל את השינוי כפי שמנהלים שינוי תרבותי. משמעות הדבר היא שיש להקצות משאבים חומריים ורגשיים למשימות הבאות:

- **בירור וחקירה תמידיים של השינוי ושל מצב הטמעתו.** יש לשים דגש על הערכים החדשים, למשל, לשים דגש על הרלוונטיות שיש להקניית ההשכלה הצבאית הכללית ולהכשרה לדרג במסגרת תכנון הקורסים, ביצועם וסיכומם.
- **שיפור הרצף להכשרת הקצונה בצה"ל.** יש להקצות זמן לבחינת יעילותו של הרצף, למניעת חזרות וליצירת הקישורים בין חלקיו.
- **מיסוד התחנות להכשרות המקצועיות (ההכשרות הייעודיות לתפקיד).** מיסוד ההכשרות לתפקיד בכל אחד מפרקי ההכשרה יביא לכך שבהכשרות לקצונה ניתן יהיה להתמקד בהשכלה הצבאית הכללית ולא יהיה צורך לתת מענה להכשרה לתפקיד.

- **והחשוב מכול: יש לפתח ולשכלל את ההבנה מהו המקצוע הצבאי ומהי השכלה צבאית כללית ולשלב את ההבנה הזאת בתוכנית הלימודים.** כך ניתן יהיה להגיע למצב שבו החניכים מבינים היטב את ההקשר שבו נלמד החומר, היינו את הקשר בין התכנים הנלמדים לבין הצורך ללמוד אותם.

הכותבת מודה לציפי לבקוביץ, יועצת בכירה לפיתוח הדרכה, ולסא"ל בעז זלמנוביץ, רע"ן תו"ל, על סיועם בכתיבת המאמר

הערות

1. הדו"ח החלקי של הוועדה לבדיקת אירועי המערכה בלבנון 2006 (ועדת וינוגרד), אפריל 2007, <http://www.vaadatwino.gov.il>, דו"ח ועדת המשנה לבחינת הליקויים בהכשרת הקצונה בראשות אפי איתם, יוני 2007
2. התפיסה הוצגה לפרום מטכ"ל, והרמטכ"ל אישר אותה.
3. נקבע שהמקצוע הצבאי כולל את המרכיבים הבאים: ידע ומיומנויות במושגי יסוד, האסטרטגיה של צה"ל, סוגיות שונות הנוגעות לביטחון הלאומי, תורות הלחימה של צה"ל והיסטוריה צבאית.
4. הרעיון הוא לכלול בכל אחד מפרקי הכשרת הקצונה שלב של הכשרה כללית שמיועד להקנות את יסודות המקצוע הצבאי בהתאם לצורכי הדרג והרמה שבהם פועל הקצין. כך, למשל, כל קצין שפועל בסביבה הטקטית ילמד פיקוד ושליטה ותורות לחימה ברמה ובאופן שמותאמים למיומנויות טקטיות ולראייה זרועית.
5. Harrison M. Trice, **Occupational Subculture in Workplace**, Cornell University, 1993
6. Graeme Salaman, **Community and Occupation**, Cambridge University, 1974
7. Edgar Schein, **Organizational Culture and Leadership**, Jossy-Bass, San Francisco 1985
8. לפי דיוויד פרקינס ("הטכנולוגיה פוגשת בקונסטרוקטיביזם: האם ישתדכו זה לזה?" **חינוך החשיבה**, 11, 1997, עמ' 42-52) ניתן לעמוד על תרבות הלמידה בקבוצה באמצעות בחינה של שלושה גורמים: הלומד, קבוצת הלמידה וסביבת הלמידה. כשבוחנים את הלומד יש לשים לב לנקודות הבאות: מידת האחריות ללמידה המוטלת על הלומד, היחס בין שינון לחשיבה יוצרת, מידת הרלוונטיות של מושגי היסוד בעבור הלומד, מידת ההתחשבות של המערכת בצורכי הלומד. כשבוחנים את קבוצת הלמידה יש לשים לב לנקודות הבאות: האופן שבו נתפס המורה (סמכות מקצועית או מאמן?), מידת השימוש במושגים מעודדי פעילות אינטלקטואלית, מידת החירות שיש ללומדים לנהל דיאלוג, מתן יחס אישי לכל לומד. כשבוחנים את סביבת הלמידה יש לשים לב אם היא מוגבלת או דינמית (למשל, בכל הנוגע לגישה למאגרי מידע קבועים). א' רביב, ה' שגיא, **תרבות למידה במכללה לפיקוד ומטה**, פרסום פנימי בצה"ל, 2001
9. חנה רודניק, "מודל לשינוי בתרבות הארגונית", **פיתוח ארגוני בישראל**, כרך 2(8), 1995, עמ' 16-20
10. **העבודה לבחינת הפו"ם הכללי**, 2009, מסמך פנימי בצה"ל