

"התחקיר הוא הערך המוסף שאני מביא לניהול": יבוא התחקיר של

חיל האוויר למערכת החינוך בישראל*

ורדה וסרמן, אילן דיין ואייל בן ארי

פורסם בתוך: צבא מחנך עם: יחסי הצבא עם מערכת החינוך האזרחית (2016)

בעריכת ניר גזית ויגיל לוי, הוצאת האוניברסיטה הפתוחה והמכון לניתוחי מדיניות.

מבוא

מאמר זה עוסק בהיבטים הסמויים של המיליטריזציה של חברות אזרחיות, שטרם נחקרו עד כה: ההגירה של פרקטיקות ארגוניות מן הצבא אל התחום האזרחי, ובייחוד אל מערכת החינוך. כדי לבחון תופעה זו אנו משתמשים בחקר המקרה של התחקיר, שפותח בחיל האוויר הישראלי ואומץ על-ידי טייסים לשעבר, המכהנים כיום כמנהלי בתי ספר ברחבי הארץ. טענתנו היא כי מהלך זה של אימוץ פרקטיקות התחקיר בבית הספר נעשה בשם עקרונות ארגוניים הנתפסים כמוצלחים, כמו למידה ארגונית, כדי לאפשר לערכים ולדרכי פעולה צבאיים (בעיקר אלו הנוגעים לשיפור ויעילות) לחדור לתוך בתי הספר. בניגוד לסדרה ארוכה של מאמרים, שראתה במבנים מנהליים צבאיים התגלמות של הביורוקרטיה הובריאנית על כל דגשיה בנוגע למשמעת, להיררכיה, לסדר ולחלוקה ברורה של העבודה (Adler, 2012; Wilson, 1975), לא נעשה מחקר העוסק בפרקטיקות ארגוניות חדשות ובניתוח אורך של תהליכי הגירתן לתוך התחום האזרחי. מחקרנו משלב טיעונים אלו בתוך ניתוח המקרה של התחקיר כדי לבחון כיצד פרקטיקות ארגוניות חדשות מהגרות לתוך בתי הספר, ובכך הוא מנסה להציב מסגרת פורה במיוחד לבחינת צורות חדשות של מיליטריזם, ובייחוד "מיליטריזם רך". מבחינה זו, המאמר פורסם את אחד הביטויים של המיליטריזם הבנלי (Cock, 2005) ומציע לבחון את ביטויי הארגוניים היום-יומיים. המאמר מציע לבחון את הגירת התחקיר לבית הספר כסוג של מיליטריזם בנלי מתוך הנחה שהוא מעוגן בפעולות יום-יומיות ובריטואלים יום-יומיים, שאינם נתונים לבחינה מעמיקה ואינם מועמדים בסימן שאלה, ומכיוון שהוא מעמיד פרקטיקה, שנועדה לשפר את תפקוד הצבא (המתמחה בהפעלת אלימות מאורגנת), כמקובלת ואף רצויה.

* מטרתו של מאמר זה היא להציג ממצאים ראשוניים ממחקר שטרם הסתיים.

תרומתו של מאמר זה למחקר הקיים היא משולשת: ראשית, רוב המחקר שעסק במיליטריזם בחינוך התמקד עד כה בתכנים המועברים לתלמידים במהלך לימודיהם. לעומת זאת, מחקר זה מצביע על התצורות ועל הפרקטיקות הארגוניות, שאינן קשורות כביכול ישירות לחינוך ולתוכני ההוראה, אלא לאופן שבו הדברים מנוהלים בחיי היום-יום ולאופן שבו הם מוצגים כפרקטיקות ניהוליות ניטרליות (ולא צבאיות). במחקרים שבהם פרקטיקות ניהוליות היו במוקד, הריטואלים הארגוניים (כמו מפגשי הבוקר) או השילוב של תכניות צבאיות למחצה (כמו ג'וניור ושל"ח) הם שתפסו את עיקר תשומת הלב של החוקרים. אנו מציעים לחשוב על מיליטריזם באופן מצומצם פחות ולבחון גם תצורות ארגוניות המושפעות ממערכות הצבא, מפרקטיקות ניהוליות מגוונות יותר ומדימויי מגדר נזילים ומשתנים, המהגרים מן הצבא למערכת החינוך.

שנית, המחקר מציע קריאה תהליכית של האופנים שבהם פרקטיקה ניהולית צבאית מיוצאת אל מערכת החינוך ושל האופנים שבהם פרקטיקה זו, העשויה לייצר שיח ביקורתי על מיליטריזם בחינוך בשל מאפייניה השיתופיים והדמוקרטיים כביכול, מצטמצמת ומוגבלת הלכה למעשה. מחקר זה מדגים אפוא כיצד השיח הפונקציונלי והתועלתני של התחקיר בחיל האוויר משועתק לתוך מערכת החינוך. התחקיר משמש במקרה זה לדיון נקודתי בלבד לחקר אירוע מסוים או לבחינת מידת יעילותו של תהליך ארגוני כלשהו, בלי שנשאלות שאלות על הנחות היסוד הארגוניות, בלי שמוצע תהליך דמוקרטי, שיתופי וביקורתי חדש וברי לקרוא תיגר על תהליכי הלמידה הארגונית.

שלישית, המחקר מציע לבחון את התפקיד של הנשאים, כלומר המנהלים, הטייסים ויוצאי צבא אחרים, בתהליכי הייצוא של התחקיר מן הצבא למערכת החינוך ואת האופנים שבהם התחקיר מיושם במערכת זו. בדומה למחקרים קודמים, שהצביעו על כך שיוצאי צבא ואנשי מילואים הם נשאים המרכזיים של התפיסה המיליטריסטית (דהאן-כלב ולבל, 2003; Lomsky-Feder, Gazit, & Ben-Ari, 2008), גם מחקר זה מפנה את הזרקור אל אנשי הצבא. ואולם, במקרה זה רוב הנשאים של המיליטריזם הם טייסים, המהגרים מן הצבא לאזרחות, ולכן מאפייני המיליטריזציה נושאים אופי ייחודי, "רך" יותר באופיו.

לאחר סקירה תיאורטית של תהליכי מיליטריזציה בחברה האזרחית והסבר על המתודולוגיה שנקטה במחקר זה נציג ארבע סוגיות מרכזיות שעלו מניתוח ראשוני של הממצאים. סוגיות אלו מצביעות על אימוץ התחקיר בחיי היום-יום של בתי ספר שמנהליהם שירתו בעבר בתפקידי צוות אוויר ועל האופן שבו נהפך תהליך זה לחלק מתהליכים של מיליטריזציה סמויה אך רבת-השפעה.

מיליטריזם בחברה האזרחית: סקירה תיאורטית

המיליטריזציה של חברות אזרחיות בכלל, ושל מערכות חינוך בפרט, משכה את תשומת לבם של חוקרים רבים, שחקרו את הפרקטיקות, הנחות היסוד, דפוסי החשיבה והשיחים הצבאיים שחדרו לחיי היום-יום של מדינות רבות (Enloe, 1998, 2000). לפי הווארד (Howard, 1977/2001), המיליטריזם כרוך ב"קבלה של ערכי תת-התרבות הצבאית כערכים דומיננטיים בחברה: דגש על היררכיה וכפיפות בארגון, על התנהגות [המקדשת] אומץ פיזי והקרבה עצמית ועל הצורך במנהיגות הירואית במצבי לחץ קיצוניים".

חוקרים אחרים הציעו הגדרה רחבה יותר של המיליטריזם וטענו שהוא כרוך בשתי הנחות יסוד הקשורות זו בזו: האחת, שאפשר לפתור בעיות בין המדינות באמצעות כוח צבאי (או איום להשתמש בו) והשנייה, שמלחמה וההתכוננות אליה מקובלות ורצויות מבחינה חברתית (Berghahn, 1984; Lutz, 2001; Mann, 1987). סקירה מלאה של הספרות האקדמית העשירה בנוגע למיליטריזם היא מעבר לתחומו של מאמר זה, אך חשוב לציין כי התובנות הללו באשר למיליטריזם הובילו לשורה ארוכה של מחקרים שעסקו בחינוך ובאופנים המגוונים שבהם תהליכי מיליטריזציה מתחוללים במערכת החינוך.

חוקרים ביצעו מחקרי אורך וניתוחים שיטתיים כדי לבחון כיצד מיליטריזם מיוצר ומשועתק במערכת החינוך באמצעות שורה ארוכה של ביטויים, כגון בחינת הקשר בין חינוך גופני לבין תהליכי המיליטריזציה בבתי ספר מסוגים שונים (O'Hanlon, 1982), בחינת האופנים שבהם מאפייני בית הספר תואמים למאפיינים מיליטריסטיים (למשל, סגנון הוראה או מנגנוני גיוס, ראו אצל Aguirre & Johnson, 2005), חשיפת המסרים המיליטריסטיים הסמויים בתכניות הלימודים (Finley, 2004) והדגמת האופנים שבהם קורסי ההכשרה לקציני מילואים זוטרים משמשים לצורכי "אמריקניזציה" של מהגרים ולהתעלמות מהבדלים חברתיים ותרבותיים (Bartlett & Lutz, 1998). לעומתם, חוקרים אחרים פיתחו ענף פורה של מחקרים המתמקדים בחינוך לשלום או בחינוך אנטי-מיליטריסטי, שמטרתם להציב חלופה לערכים המיליטריסטיים שנמצאו במוסדות חינוך רבים (Abajian & Guzman, 2013; Harris & Morrison, 2010; Kester, 2010).

המחקר בהקשר הישראלי תואם אף הוא את מגמות המחקר האלה, בעיקר משום שנוכחות הצבא בחיי היום-יום בישראל היא הבולטת ביותר מבין הדמוקרטיות המתועשות. מגוון החוקרים שניתחו את החברה הישראלית כחברה בעלת מאפיינים מיליטריסטיים הוא רב ומגוון ביותר (לדוגמה, קימרלינג 1993; Levy, 2004; Lebel & Doron, 1999; Hellman, 1998; Ben-Eliezer, 1998).

Lomsky-Feder, & Harel, 2007; Lomsky-Feder & Ben-Ari, 2000, 2007; Maman, (Rosenhek, & Ben-Ari, 2001; Sasson-Levy, Levy & Lomsky-Feder, 2011).

אף שבמהלך השנים עלו גם קולות מנוגדים, שהצביעו על שינוי מסוים בחברה (Cohen, 2008; Peri, 2006), יש קונצנזוס רחב למדי בין החוקרים על כך שהחברה הישראלית מאופיינת במיליטריזם רחב היקף. קימרלינג (קימרלינג, 1993; Kimmerling, 2005) טען בתוקף כי עוד בקום המדינה היה המיליטריזם יסוד מארגן בחברה הישראלית. בהתאם לטענה זו, חוקרים רבים ניתחו מגוון רחב של ביטויים ומופעים של מיליטריזם, כולל הצורה "הבנלית" של מיליטריזם (Cock, 2005), המתייחסת לצורה סמויה של מיליטריזם המושרש בפעולות של חיי היום-יום ופועל באמצעות ריטואלים שגרתיים כדי להפוך את המלחמה, את הנשק ואת האלימות למובנים מאליהם (ראו גם Ben-Eliezer, 1998; Sheffer & Barak, 2010). דוגמאות לחלק מן המחקרים הללו ניתן למצוא בדיון בסוגיות של המיליטריזציה של המרחב הישראלי (צפדיה, 2010), ההיסטוריה של צמיחת הלאומיות המיליטריסטית (Ben-Eliezer & Shamir, 1991), השפעת הצבא וכוחות הביטחון על הסביבה הטבעית והבנויה של המדינה (Gordon, 2013), הנורמליזציה של המלחמה באמצעות שיח פסיכולוגי (Lomsky-Feder & Ben-Ari, 2007) או טקסים לאומיים (Kuntsman & Stein, 2004), ההפצה והייצור של מיליטריזם באמצעים דיגיטליים (Handelman, 2004), ההשפעות של מיליטריזם על שוויון מגדרי (Sasson- Ben-Ari & Levy-Schreiber, 2000; 2015), או היררכיית המוות ותרבות השכול (Levy, 2002, 2008; Doron & Lebel, 2004; Lebel, 2015; Levy, 2012).

בו-בזמן חשוב לציין כי ישראל עדיין נתפסת כמיליטריסטית, אף על פי שיש כיום דעות מתחרות וסותרות באשר לחזון הישראלי ולעתידו. זלמינסקיה (Zemlinskaya, 2009), למשל, דנה בתהליכי המיליטריזציה והדה-מיליטריזציה שהתפתחו בעקבות התחזקות האתוס האינדיבידואליסטי (ראו גם Peri, 2001). שפיר ופלד (Shaffir & Peled, 1998) עוסקים ביסודות המתחרים של האזרחות, והיסוד הצבאי הוא רק אחד מהם. רם (Ram, 1998) מראה כי יש כיום אתגרים רבים העומדים בפני הציונות ובפני מרכזיותו של הצבא כמבנה אידיאולוגי, שאנשים שואבים ממנו את כוחם ואת זהותם. ואולם, לוי (Levy, 1998) הוא שהעמיק את התובנות הללו והראה כיצד אוריינטציות ואתוסים שונים בחברה הישראלית "נישאים" על-ידי קבוצות חברתיות שונות בעלות השקפות ואינטרסים שונים.

על רקע זה אין תמה אפוא שחוקרים תיעדו גם את כניסתו של הצבא לבתי ספר. המחקרים המוקדמים שעסקו בתחום צמחו מגישה פונקציונלית, שהניחה קשר הרמוני בין הצבא לבין חיי האזרחות. על-פי הקשר הזה, לצבא היה תפקיד חשוב בפרויקטים חוץ-צבאיים גם בבתי ספר, כמו

בינוי האומה, מעורבות בפרויקטים לאומיים שונים, אינטגרציה חברתית, התיישבות וקליטת עלייה. לעומת זאת, בשנות ה-80 של המאה ה-20 צמחו גישות ביקורתיות שערערו על תפיסה זו, ורבים החלו לעסוק בטשטוש שבין האזרחי לבין הצבאי ולהצביע על הפרקטיקות השונות המסייעות בטשטוש זה ומשעתקות את מעמדו החזק של הצבא בחיים האזרחיים עוד בתקופות מוקדמות בחיים, כלומר בגני הילדים ובבתי הספר (הלמן, 2006; רוזנהק, ממן ובן-ארי, 2003). על-פי מחקרים אלו, מערכת החינוך בחברה הישראלית מקנה הרגלי חשיבה מיליטריסטיים ומלמדת את הילדים כי שירות צבאי של נערים ונערות הוא שלב טבעי, נורמלי ואף רצוי (גור, 2005). סוג זה של כתיבה אקדמית חוזר באופן הברור ביותר לכתביו של קימרלינג (1993) על אודות "מיליטריזם קוגניטיבי" או למחקריו של בן-אליעזר (Ben-Eliezer, 1998) בדבר "מיליטריזם תרבותי". שני החוקרים האלה סברו כי העמדות או הלך הרוח המיליטריסטי אינם נישאים בהכרח על-ידי אנשים הלובשים מדים, אלא יכולים לאפיין נתחים רחבים מן האוכלוסייה האזרחית.

על רקע זה עסק עיקר הכתיבה על הקשר בין מיליטריזם לבין חינוך בישראל בתפיסות עולם חינוכיות, המעוגנות בראייה מיליטריסטית ומועברות לילדים ולבני הנוער באמצעות חינוך ללאומיות, חינוך לגבריות ועליונות הירואית ובכניסתם – כמו בטורקיה (Altinay, 2004) – של אנשי צבא לתחום החינוך, בעיקר כמנהלי בתי ספר (גור, 2005; פורמן, Lebel & Dahan-1994). (Caleb, 2004).

חוקרים אחרים הצביעו על הנשאים, על התכנים ועל האמצעים הקונקרטיים שבאמצעותם מתאפשרת חדירתו של הצבא לבתי הספר, למשל, באמצעות הגדני"ע, סדנאות ההכנה לצבא, ביקורי קצינים בבתי ספר, לימודי ארץ ישראל ותנ"ך, או באמצעות מוצרי תרבות רוויי דימויים צבאיים, שבני הנוער צורכים על בסיס יום-יומי (Lomsky-Feder, 2011, 2012). מאזאווי (Mazawi, 1994), למשל, בחן את השפעות המיליטריזם על מחנכים ומחנכות במערכת החינוך. גור ומזלי (Gor & Mazali, 2007) הראו כיצד מערכת החינוך היוותה את המנגנון המרכזי שבאמצעותו הפך הגיוס למובן מאליו בחברה היהודית הישראלית וכיצד אפשרה ההסכמה הציבורית את קיומן של מלחמות מתמידות. לוי וששון-לוי (Levy & Sasson-Levy, 2008) ניתחו את התהליכים העמוקים של חיבור לדפוסי חשיבה מיליטריסטיים, שחיילים נחשפים אליהם עוד בטרם נכנסו לצבא.

בהתבסס על תובנות אלו אנו מבקשים להפנות את הזרקור אל צורה חדשה של מיליטריזם רך ולחשוף את הפרקטיקות הארגוניות, שהמיליטריזם בחינוך לא רק משתעתק דרכן אלא גם משמש באמצעותן כאמצעי ניהול משודרג. באופן קונקרטי יותר, המחקר עוסק בתחקיר בחיל האוויר

כפרקטיקה ניהולית חדשה המיוצאת אל בתי הספר באמצעות מנהלים יוצאי צבא, ובעיקר טייסים לשעבר. במאמר זה נתאר כיצד נכנס התחקיר לבתי הספר כאמצעי ניהולי, שנועד לאפשר למידה ארגונית ושיתוף עובדים בתהליכים ארגוניים. כניסה זו לובשת צורה ניהולית, שהיא לכאורה דמוקרטית ופתוחה, אולם על אף שימושה בהקשר האזרחי, המאופיין ברוב נשי, היא עדיין צבאית במהותה ומאדירה את מרכזיות הצבא בחברה הישראלית.

מתודולוגיה

מחקרים איכותניים רבים מתמקדים בבחירת מקרה בוחן בניסיון להבין תופעה חברתית רחבה יותר. המקרה הנבחר צריך אפוא להיות עשיר ומורכב, על מנת שהטיעון התיאורטי שייבנה בעקבותיו יהיה מדויק, מעניין וניתן לבדיקה (Stake, 1994). חקר מקרה בודד מאפשר ליצור תיאוריה מעוגנת בשדה (grounded theory) בשל יכולתם של החוקרים להתאים את התיאוריה לריבוי הפרטים של המקרה המסוים. מחקר זה ממוקד בתופעה ייחודית, שכן הוא בוחן רק את המקרים שבהם טייסים השתלבו בחיים האזרחיים כמנהלי בתי ספר, אך הוא מאפשר לנו להציף לתוך תצורות חדשות של מיליטריזם בחברה הישראלית. יתר על כן, המחקר הוא חלק ממחקר רחב יותר, העוסק לא רק במערכת החינוך (ובאופן שטייסיים משפיעים על אופייה), אלא גם בארגונים ובעיסוקים אחרים, ולפיכך התמונה המתקבלת ממנו רחבה ועשירה יותר.

כדי לבחון את האופן שבו התחקיר מיוצא למערכת החינוך ומתורגם לשיח ניהולי רואיינו 15 טייסים ואנשי צוות אוויר, חלקם עדיין פעילים בשירות מילואים וחלקם כבר אינם פעילים. שישה מהם מנהלים בבתי ספר בישראל (אחד מהם הוא מנהל שכבה), והאחרים מנהלים בארגונים אזרחיים אחרים. המאמר מתמקד, כאמור, רק בראשונים. כל הנבדקים מיישמים בדרך זו או אחרת את התחקיר בארגון שהם עובדים בו כמנהלים, וכולם גם היו מפקדים בצבא. כל המרואיינים הם בני 40-60, וכולם בחרו בחינוך ממניעים אידיאולוגיים. רובם "הוצנחו" לתפקידי ניהול מיד עם כניסתם לתפקיד, והאחרים התקדמו במהירות לתפקיד זה.

שיטת הדגימה הייתה באמצעות "מדגם כדור השלג", שעל-פיו אותרו המרואיינים הראשונים מתוך היכרות אישית, ואילו אל האחרים הגענו בעקבות הפניות שקיבלנו מן המרואיינים הראשונים. איסוף הנתונים התבצע באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה. כל ראיון נמשך כשעה עד שעתיים, ובמהלכו נשאלו המרואיינים שאלות מגוונות בנוגע לאופן שבו הם רואים את הממשק בין הניסיון שלהם כאנשי צוות אוויר לבין האופן שבו הם מנהלים ארגונים אזרחיים, לדוגמה: ספר לי קצת על התחקיר כפי שהוא מתבצע בחיל האוויר, מהו תחקיר מוצלח ומהו תחקיר לא מוצלח? האם וכיצד אתה מיישם את עקרונותיו בחייך האזרחיים? מהם היתרונות של

התחקיר בחיים הארגוניים האזרחיים? האם נעשו התאמות של התחקיר להקשר של הארגון שלך? כיצד הגיבו האנשים שעובדים אתך לשימוש בתחקיר בארגון?. במהלך הריאיון התמקדנו באופני יישומו ובתרגומו לחיים האזרחיים, לאחר שהתברר כי כמעט כל המרואיינים התייחסו לתחקיר כאל כלי ניהולי מרכזי וכולם יישמו את התחקיר בארגון שהם עובדים בו. ניתוח הממצאים הוא איכותני, והוא מתבסס על הגישה הפרשנית-הרמנויטית. קריאה חוזרת של הראיונות העלתה כמה סוגיות מרכזיות, אולם במאמר זה בחרנו להתמקד בארבע תמות הרלוונטיות במיוחד לדיון במיליטריזציה של מערכת החינוך באמצעות התחקיר. בטרם נעבור לניתוח התמות שעלו מן הממצאים הראשוניים שאספנו, ברצוננו לתאר תחילה את מהלך התחקיר כפי שהוא מתבצע בחיי היום-יום בחיל האוויר על מנת שנוכל לבחון אילו ממאפייניו המקוריים יובאו ותורגמו (או לא תורגמו) אל תוך מערכת החינוך.

התחקיר בחיל האוויר

התחקיר בחיל האוויר הוא ריטואל קבוע ויום-יומי, המשמש כלי ארגוני לבחינת אירועים שהתרחשו בעת טיסת אימונים כדי להפיק לקחים וללמוד מטעויות. התחקיר מתקיים כחלק בלתי נפרד מסדר היום בטייסת בתום כל מטס ובתום יום האימונים, והוא מבוסס על איסוף שיטתי של פרטים הנוגעים לטיסה ולפרטים אחרים הקשורים בה, על דיווח מפורט של כל אחד מן המשתתפים באירוע ועל תהליך הערכה של התהליך. התחקיר אומץ בחיל האוויר הישראלי כמתודה של למידה ארגונית עוד בשנות ה-50 על-ידי מפקד טייסת ברמת דוד. המפקד אימץ את הרעיון מן הצבא הבריטי בניסיון להפחית את מספר תאונות הטיס בחייל. בספרו על חיל האוויר כתב גורדון (2003, עמ' 169): "תחקור ביקורתי ויישום לקחים הם ממשפחת ערכי ליבה ייחודית, הכוללת ערכים כביקורתיות, אמינות, אמון וביקורת עצמית. התחקור הביקורתי חיוני לשיפור אישי ולהתקדמות מתמדת של חיל האוויר. תחקור ויישום לקחים הוא תהליך מקובל בקבוצת הליבה, בקבוצה הקטנה – הטייסת, ומוטמע בכל לוחם אווירי. כיוון התהליך הוא הפוך מכיוון תהליך השליטה. בעוד השליטה נעה מהשולט אל המבצע, נע תהליך התחקור הביקורתי מהמבצעים אל השולט. אחד הביטויים לדמוקרטיזציה של קבוצת הליבה המבצעית הוא החירות לתחקר, למתוח ביקורת ולהציג לקחים באופן חופשי ותרבותי. חיישנים, תקשורת ואמצעים טכנולוגיים חדישים מסייעים לתחקור, להפקת הלקחים ולמשוב."

מאז ועד היום התחוללו בתחקיר שלושה שינויים חשובים: הראשון, שחל מאמצע שנות ה-70, נוגע להתפתחויות הטכנולוגיות, שאפשרו לתעד ולהקליט את מהלך הטיסה באופנים שלא התאפשרו קודם לכן. בעבר התבססו התחקירים על דיווח עצמי של הטייסים, ואילו כיום הנתונים

"האובייקטיביים" כביכול של הטיסה אינם פתוחים עוד לפרשנות הטייס. השינוי השני, שחל מאמצע שנות ה-80, נוגע לצמיחתו של שיח בטיחות, שמציב במרכז את הדאגה לשלום הטייסים ואת השמירה על חייהם. שיח זה התפתח בעולם גם בארגונים אחרים שיש בהם עבודה הכרוכה בנטילת סיכונים (Ely & Meyerson, 2010), והוא חלק בלתי נפרד מן הניסיון להימנע מנפגעים בכל צבאות העולם המערבי (Ben-Ari, 2005; Levy, 2009). חוקרים אחדים רואים בו מהלך מעין של "אינסטינקט ההרג" של לוחמים או תוצר של כניסת שיח "נשי" של זהירות, שאינו מאפשר ליטול סיכונים בלתי מחושבים (Ashcraft, 2005; Ely & Meyerson, 2010). השינוי השלישי, שהתרחש עם צמיחתן של "טכנולוגיות ניהול רכות" שהלכה והתחזקה בתחילת שנות האלפיים, גרם לתפיסת התחקיר כצורה מוצלח במיוחד של למידה ארגונית (Deem, 1998; Lipshitz, Popper, & Friedman, 2002; Popper & Lipshitz, 1998, 2000; Ron, Lipshitz, & Popper, 2006). היבוא של עקרונות הלמידה הארגונית – הדוגלת בשיתוף בקבלת החלטות ובדמוקרטיזציה בעבודה, בהודאה בטעויות לצורך למידה, בשוויון ובשבירת ההיררכיה הארגונית, בתקשורת פתוחה ובאיסוף מידע ושימורו – אל תוך חיל האוויר נעשה על-ידי "מומחים לניהול" (יועצים ארגוניים), שראו בתחקיר את התגלמותם של כל העקרונות הללו. התיעוד הביא לשוויון בין טייסים בכירים לבין טייסים צעירים, סיפק משוב קבוע וביקורת היכולה להיות מובעת על-ידי כל אחד ומופנית לכל טייס ללא קשר לדרגותיו, חייב דיווח עצמי, שאפשר הודאה בטעויות מחד גיסא והתבוננות עצמית מאידך גיסא, וקידם תהליכים ארגוניים של תיעוד של מהלך הטיסה, דיונים משותפים בהחלטות הטייסים במהלך הטיסה ועוד. כל אלו הפכו את התחקיר בחיל האוויר לאות ומופת לא רק לניהול תקין, אלא גם לניהול דמוקרטי ועכשווי.

התחקיר נתפס כיום כמובן מאליו בעיני אנשי צוות אוויר, ואין כמעט ניסיונות לערער על האפקטיביות שלו (דיין, 2009). אף שאין הנחיות פורמליות כיצד לערוך תחקיר, הוא מתקיים באדיקות על-פי כללים קבועים מראש עוד מתחילת ההכשרה בקורס הטיס, והוא נתפס כחלק בלתי נפרד מן התרבות הארגונית של חיל האוויר. התחקיר כמתודת למידה ארגונית אומץ גם בחילות אוויר נוספים בעולם (Catino & Patriotta, 2013) וגם בארגונים בענפים ובעיסוקים אחרים. לדוגמה, בשנים האחרונות נעשה ניסיון להנחיל את עקרונות התחקיר בתחום הרפואה כדי לייצר "תרבות של בטיחות" שתמנע תקלות וטעויות רפואיות (ראו את כתבתם של זו ודנוחין, 2015). ואולם, עד כה טרם נחקרה הגירתה של פרקטיקה זו בין ארגונים או בין עיסוקים, וטרם נחקרה השפעתה על תהליכי מיליטריזציה. מאמר זה הוא הראשון שבוחן היבטים אלו ויוצגו בו רק הממצאים הנוגעים למערכת החינוך.

ממצאים

ניתוח הממצאים העלה כי אנשי צוות אוויר הנכנסים למערכת החינוך, ובעיקר לתפקידי ניהול, נוטים לייבא את פרקטיקת התחקיר לחיי היום-יום הארגוניים בבית הספר ולהשתמש בה כאמצעי ניהולי. אופני השימוש בתחקיר בבתי הספר והפרשנויות השונות שהם נותנים למהלך זה מעלים כי הוא משמש בידיהם לא רק ככלי לשיפור וללמידה ארגונית, אלא כדרך לשפר את מעמדם כמנהלים ולהציג את עצמם כבעלי בשורה ניהולית חדשנית. ואולם, במהלך זה הם מייבאים תצורות ארגוניות צבאיות שאינן ניטרליות ביסודן, אלא נושאות אלמנטים צבאיים רבים. בשל האופי הסמוי והיום-יומי של יבוא זה אפשר לזהות קווי דמיון רבים לתהליכי "המיליטריזציה הבנלית" של קוק (Cock, 2005), אך כפי שנבהיר מיד, מהלך זה נושא אופי אחר מן המהלך שתיארה קוק.

ניתוח הממצאים העלה ארבע סוגיות מרכזיות, המצביעות על התפקיד המרכזי של פרקטיקת התחקיר בתהליכי המיליטריזציה בחינוך בחיי היום-יום הארגוניים.

1. התחקיר כדרך חיים: ערכו של התחקיר בעיני מנהלים אנשי צוות אוויר

היצוא של פרקטיקת התחקיר אל מערכת החינוך נעשה בראש ובראשונה ביוזמתם של אנשי צוות אוויר, הרואים בתחקיר לא רק דרך חיים אלא ערך עליון. לכאורה, נוכל לטעון כי טבעי שאנשים שעובדים ומתפקדים בשני עולמות שונים, האזרחי (בבית הספר) והצבאי (בשירות המילואים האינטנסיבי), יהיו מעין "סוכנים כפולים", וטשטוש הגבולות בין שני העולמות הוא תוצר בלתי נמנע של כפילות זו. ואולם, אנו סבורים כי יצוא התחקיר ואופני השימוש בו בארגונים אזרחיים שונים, וביניהם מערכת החינוך, הוא תוצר של מהלך מחושב, שכן הטייסים-מנהלים אינם מייצאים את כל הפרקטיקות שלמדו בחיל האוויר, כמו פקודות, ציפייה לסדר ולמשמעת מוחלטת וניהול היררכי נוקשה, אלא בוחרים את התחקיר לבדו כפרקטיקה ניהולית המתאימה לחיים האזרחיים. יתר על כן, הם אינם מייבאים בחזרה לצבא פרקטיקות שלמדו במערכת החינוך, כך שאין לראות בתהליך זה תוצר טבעי של משא ומתן על זהויות תעסוקתיות מצטלבות (Glynn, 2000).

כחלק בלתי נפרד מחיבורות הטייסים בחיל האוויר התחקיר נתפס בעיניהם ככלי בעל ערך לא רק לבחינת פעולות שנעשו במסגרת הטיסה, אלא גם לשיפור תהליכים ארגוניים בכל תחום. לפיכך, הטייסים-המנהלים רואים בתחקיר דרך חיים, והם מבנים את התחקיר כפרקטיקה המתאימה

לכל מצב ולכל ארגון. על-פי היגיון זה, אפשר לחקור כל דבר, לא כל שכן תהליכים ארגוניים. כך, למשל, סיפר לירן, טייס במילואים, מנהל שכבה בבית ספר תיכון בצפון הארץ:

“תחקיר זו דרך חיים. אני למדתי לתחקר הכול. אפילו את חיי המשפחה שלי אני מתחקר. את אשתי, הילדים, הכול. כל אירוע שקורה נראה לי מתאים לזה. התחקיר הוא כלי ניהולי נפלא, וחבל שארגונים אחרים לא מיישמים את זה גם אצלם... בחיל האוויר פיתחו כלי שהוא מצוין לכל מצב. צריך ללמוד ממנו.”

מדבריו של לירן נראה כי התחקיר אינו מוגבל רק להקשר הצבאי ולבחינת מהלך הטיסה, ואפשר לייבאו לא רק לארגונים, ובכלל זה ארגוני חינוך, אלא אף לתוך הבית והמשפחה. יתר על כן, חיל האוויר נתפס לא רק כממציאו של “כלי ניהולי מצוין”, המתאים גם לחיים האזרחיים, אלא הוא נושא סוג של בשורה עבור העולם הניהולי, בשורה שטרם התגלה ערכה האמיתי. בדבריו של לירן אפשר להבחין בנימה אוונגליסטית, והיא אף מתחדדת בדבריו של חיים, טייס המנהל חטיבת ביניים במרכז הארץ:

“מה שלמדתי בחיל האוויר הוא מה שאני מיישם בתפקיד שלי כמנהל. הרבה מהאנשים שהיו איתי בחיל הם היום מנהלים בבתי ספר, בתי חולים. כולם מיישמים בצורה כזו או אחרת תהליכי תחקיר ושימור ידע... זה דבר שלא מכירים בארגונים כמו שלי, וזה מאוד חבל... הם רחוקים מזה... זה הערך המוסף שאני מביא לעבודה... אפשר להגיד שזה המסר שלי לעולם מהמקום שבו אני בא... כל אנשי חיל האוויר מכירים בערך של התחקיר בפתרון של כל מיני דילמות ניהוליות, וכולם מנסים להכניס את זה לארגון שלהם. לדעתי, אם אחרים גם יכירו בזה, רק טוב ייצא מזה, ממש טוב... אם נגיד היה לך סמרטפון שיודע לנקות את הבית, לא היית רץ לספר לעולם על זה? זה אותו דבר.”

חיים מציג את עצמו ואת יוצאי חיל האוויר האחרים כשליחיה של טכנולוגיה ניהולית חדשנית. משום שהארגונים האזרחיים אינם מודעים לטכנולוגיה המתקדמת שהוא והאחרים מציעים, הוא רואה את תפקידו כמי שצריך “לבשר לעולם” על תגלית העשויה לשפוך אור על הדילמות הניהוליות ולפתור אותן באחת. זה מסר שהוא חש שעליו להביא לאזרחות, אך כדי להצליח במשימה זו על כולם להכיר בערכו של התחקיר כדרך חיים וכתפיסת עולם. עמדה אוונגליסטית זו מציבה את חיים בעמדת גיבור, כמי שעליו מוטלת האחריות להציג את הטכנולוגיה החדשנית לעולם ולהביא להכרה בערכה. עמדה אוונגליסטית זו מקנה לו יתרון בעולם הניהולי האזרחי, שכן

היא משכפלת את מעמדו הגבוה בהיררכיה הצבאית ומאפשרת לו להיות בעמדת ה"כול יודע" גם בעולם האזרחי.

2. אופני הצגת התחקיר בפני המורים והמורות

כחלק ממאמץ הטייסיס-המנהלים לקבל לגיטימציה ליבוא התחקיר להקשר האזרחי, בעל המאפיינים הארגוניים השונים לחלוטין מחיל האוויר, הם אינם מעתיקים את התחקיר באופן ישיר ומדויק, אלא משנים ומתאימים אותו לסביבה ארגונית שיש בה רוב של נשים, שהשיח הצבאי זר להן. ניתוח הראיונות העלה בראש ובראשונה כי התחקיר עובר תהליך של תרגום לשיח נשי מרוכך יותר על מנת להתאימו להקשר החינוכי ולסביבת העבודה, שיותר מ-90 אחוזים מצוות העובדים בה הם נשים. התחקיר, ככלי לניהול רגיש, מאפשר הכלה, רגישות לזולת, מודעות עצמית ורפלקציה לצד הכרה בחוסר השלמות האנושית ובטעויות שכל אדם מבצע. וכך מסביר זאת חיים:

"אני גבר פמיניסטי... היום בתפקיד שלי כמנהל בית ספר אני רואה את היתרונות של נשים על פני גברים, יש להן יותר יכולת להודות בטעויות... התחקיר מאפשר לשמוע את הצד של כולם, מאפשר לך להודות בטעויות, והכי חשוב הוא מאפשר ללמוד מטעויות בלי שזה כרוך בפיתורין של מי שטעה. זה מאוד מתאים למורות... גם אני למדתי משהו מהמפגש עם המורות, ואני חושב שאני רך יותר היום, כבן אדם, אני מתכוון, ולא רק כמנהל."

באמצעות הדגשתם של הרכיבים השוויוניים, הרפלקסיביים והמכילים של התחקיר הוא מוצג ככלי ניהולי המותאם להקשר הארגוני האזרחי, הנשי כביכול. חיים משבח את הנשים ואת הנשיות כדי לבסס את התחקיר ככלי ניהולי "נשי" ו"מרוכך" ולהקל את תהליכי הלגיטימציה שלו בקרבן. נוסף על כך, חיים מציג גם את עצמו כאדם רך, כגבר פמיניסטי המעדיף לעבוד עם נשים, ולכן הוא עצמו מצפה לקבל לגיטימציה מן הנשים הסובבות אותו בלי שיידרש לוותר על הצלחתו כגבר, כטייס וכמנהל. באמצעות המשחק בין נשיות לבין גבריות הוא מציג את עצמו כסוג של "גבר חדש", נאור, פתוח, מרוכך ומשודרג. כך מתאפשרת לו לא רק גמישות ניהולית רבה יותר אלא גם בסיס כוח לגיטימי (French & Raven, 1959), המדגיש את יתרונו כמנהל וכמנהיג. תפיסות דומות

לתפיסתו של חיים מצאנו גם בראיונות אחרים, וניכר כי הבניית הטייס כ"גבר חדש" אינה ייחודית לו, והיא משמשת כאמצעי מרכזי ביבוא התחקיר למערכת החינוך. ניתוח הממצאים העלה דרך נוספת להציג את התחקיר בפני המורות באופן שיקל על שילובו במערכת החינוך: הצגתו ככלי ללמידה ארגונית, בעיקר באירועים רבי-סיכון, כמו טיולים שנתיים. השימוש בתחקיר לפי הצורך (ולא על בסיס יומי, כמו בחיל האוויר) מאפשר לטייסים-מנהלים לטשטש את דבקותם בתחקיר כדרך חיים ולהציגה רק כטכניקה המיועדת לתהליכים מוגדרים וממוקדים. תמיר, מנהל חטיבת ביניים באזור המרכז, מתאר זאת כך:

"כשהגעתי לנהל את בית הספר, הבנתי מהר מאוד שאני לא יכול לעשות תחקיר כל יום על מה שקרה בכל אחת מהכיתות, גם אם זה מה שהייתי רוצה, אז התחלתי עם הטיולים השנתיים. זה גם המקום הכי רגיש בבתי הספר, המקום שבו טעות עלולה לעלות בחיי אדם. זה יותר דומה לסיטואציה של קרב, כי יש כאן סיכונים, ולכן היה לי קל יותר ליישם את [התחקיר] על [הטיולים]... הייתי רוצה להכניס את זה לאט-לאט למקומות אחרים, אבל בינתיים בכל הנוגע לטיולים עשיתי שינוי לא נורמלי. אחרי כל טיול נלמדים הלקחים, הכול נרשם ומתועד. משהו אחר לגמרי."

הגבלתו של התחקיר לאירועים חריגים, בעיקר כאלו שיש בהם רכיב של סיכון ודמיון מסוים לסיטואציה של קרב, מאפשרת להציגו במערכת האזרחית באופן מרוכך ומעודן יותר ובצורה פחות גורפת ומחייבת. הואיל והמערכת הצבאית נבדלת ממערכת החינוך בהתגייסותם ובמחויבותם המוחלטת של חבריה, יישום חלקי בלבד של התחקיר מאפשר לשלבו בקלות רבה יותר במערכת. התחקיר הוא תהליך מורכב, ארוך ואף מסורבל, ולכן מחויבותם היום-יומית של המורים והמורות, שלא חוברתו באינטנסיביות להלך מחשבה זה, היא חלקית לכל היותר, ולרוב אף מוטלת בספק. מורים רבים אינם מבינים את חשיבות התחקיר בעולם החינוכי ואינם מצליחים להבין כיצד אפשר להעביר טכניקה זו אל תוך בית הספר. אף שהטייסים ששוחחנו אתם שאפו ליישם את התחקיר במגוון רחב יותר של תחומים בחיי היום-יום הארגוניים, הם הבינו את הצורך בכניסה "מרוככת" של התחקיר לבית הספר.

3. תהליכי הוראה ושיפורם בעקבות התחקיר

יבוא התחקיר למערכת החינוך בא לידי ביטוי בפרקטיקות שונות והוא מיושם בדרכים מגוונות, אך יש ביניהן גם קווי דמיון רבים. כך, למשל, ניתן להבחין כי בחלק מן המקרים נוכחותו של

התחקיר בולטת יותר בחיי היום-יום הארגוניים בבית הספר, ואילו במקרים אחרים הוא מיושם רק באופן חלקי, ובעיקר מתוך התייחסות לאירועים חריגים (כמו טיולים שנתיים). אלי, מנהל בית ספר תיכון במרכז הארץ, מסביר:

"התחקיר מתאים לכל דבר, אבל הוא מצוין ללמידה במצבי משבר... ובתי ספר תיכוניים הם בעצם כל הזמן במצב כזה בגלל הבגרויות. כל הזמן אפשר וצריך להשתפר, אז כאן יש לי מה לתרום בתור מנהל. אני יכול להביא לשיפור משמעותי בביצועים, אם רק אביא אתי את מה שלמדתי בחיל האוויר... אנחנו עושים ישיבות אחת לחודש, ולפעמים קצת יותר לקראת סוף השנה, כדי להכניס שיטה מסודרת ללמידה. אנחנו מתחקרים את ההצלחות שלנו בעקבות המתכונת או הבגרות כדי לדעת מה לשפר בפעם הבאה."

ניתוח הממצאים העלה כי הבגרויות והמבחנים המקדימים הם כר פורה במיוחד ליישום התחקיר הצה"לי, הן משום שהם נתפסים בעיני המורים כמצבי "משבר" והן משום שהם מאפשרים למידה קונקרטית מטעויות. למעשה, בדומה למתרחש בתחקיר של חיל האוויר, שבו מהלך הטיסה מתועד והצלחה של טייס נמדדת על-פי מספר ההפלות (של מטוסי קרב), בחינות הבגרות והמתכונות גם הן קריטריונים מדידים, שניתן לכמת ולבחון בעזרתם בקלות יחסית באיזו מידה הושג היעד שהציב בית הספר. כך, למשל, תיאר אלי, מנהל בית הספר, כיצד הם מציבים רף של ציונים לפני כל בחינת מתכונת או בחינת בגרות ואחר כך משווים את הציונים ליעד שקבעו על מנת ללמוד על סוג הטעויות, הפער מן היעד שהוצב, פילוח ציוני התלמידים על-פי המורים ועוד.

בעשור האחרון התחוללו במערכת החינוך שינויים כבירים, עם כניסתן של רפורמות "אופק חדש" ו"עוז לתמורה", ובתהליכים ארגוניים רבים, כולל הערכת ביצועיהם של המורים ומסלול קידום, חלו תהליכי פורמליזציה וסטנדרטיזציה. עקרונות אלו תואמים במידה רבה לחלק מעקרונות התחקיר בחיל אוויר, ואף יותר מכך – לתרבות הארגונית של החיל המעודדת הישגיות, תחרותיות, מדידת ביצועים ועוד. יבוא התחקיר אל תוך מערכת החינוך נעשה קל יותר על רקע זה. לעומת אלי, יש המדגישים יותר את ההיבטים הערכיים והלא מדידים כיעד לשיפור. כך, למשל, אומר חיים, מנהל תיכון במרכז הארץ:

"מערכת החינוך מורכבת מאנשים מצוינים, אבל כמערכת היא כל הזמן מתעסקת במדידה של ציונים, בגרות, מיצ"ב וכן הלאה. הבעיה היא שכתוצאה מכך אין כמעט עיסוק בהיבטים ערכיים, ולכאן אני נכנס עם התחקיר... כמנהל תיכון במערכת אני מאמין שצריך ליצור מרחב בו הציונים הם לא היעד, וההישגים

הנדרשים הם ערכים, נימוס וחינוך. המטרה לא צריכה להיות רק להנפיק כמה שיותר זכאים לבגרות... לכן אנחנו מתחקרים את ההיבטים האלה."

ניתן להבחין כי למרות ההבדל בתוכן היעדים שהמנהלים מציבים לנגד עיניהם, עדיין יש דמיון רב בדרך ההתייחסות לעצם הרעיון של הצבת יעדים ושימוש בתחקיר ככלי לקידום. הן במקרה הראשון והן במקרה השני היעדים מוכתבים מלמעלה כשכפול של הניהול הצבאי, שבו המפקד הוא המחליט והוא הקובע מה "נכון" ו"ראוי" בארגון. יתר על כן, המנהל איננו קובע רק את היעדים, אלא גם את אופן יישומם ותפעולם באמצעות התחקיר. וכך, הלוגיקה הצבאית משועתקת אל תוך מערכת החינוך לא דרך התכנים הצבאיים, אלא דרך אופני הפעולה הארגוניים, כלומר אופן קביעת היעדים ומדידתם. בניגוד לרעיון של למידה ארגונית הקוראת תיגר על המובן מאליו של הארגון (Argyris & Schön, 1996), יישום התחקיר ככלי למידה הופך במקרים אלו לאמצעי ניהולי, שאינו שיתופי או שיש בו רכיב המטיל ספק בתקפותן של הנחות היסוד הארגוניות הקיימות.

4. תגובות המורים והמורות

כפי שהוסבר, יבוא התחקיר לתוך מערכת החינוך מוכתב מלמעלה על-ידי מנהלים אנשי צוות אוויר, אך תהליך זה כרוך בקשיים ניהוליים רבים. בדומה לתהליכים אחרים של שינוי ארגוני, גם במקרה זה תהליכי היישום של התחקיר במערכת החינוך מעוררים התנגדות בקרב העובדים. ואולם, במקרה זה הקושי הכרוך בשינוי נובע מאופני חשיבה ומאופני פעולה המיובאים מתוך הקשר ארגוני שונה מאוד מזה של הארגון הקולט: ממערכת היררכית, גברית ומשימתית למערכת שטוחה, נשית ותהליכית. אחד ההבדלים הבולטים שנמצאו בראיונות עם אנשי צוות האוויר נוגע לתהליך קביעת היעדים, שכבר הוזכר לעיל. דני, מנהל לשעבר של בית ספר תיכון במרכז הארץ, מתאר את שעבר עליו עם כניסתו לתפקיד:

"זה דרש ממני החלפת דיסקט. בפירוש... אני בעד הצבת יעדים ברורים. כך למדתי בצבא. זה דבר בסיסי ביותר בחשיבה שלי. הריתמוס הארגוני שלנו הוא מובנה בצורה של קביעת יעדים, ביצוע ומדידה, ואין אפשרות למדוד אם לא קבעת יעדים... המורים מציבים יעדים לכל היותר [עבור] התלמיד, והמדידה היחידה היא המבחן. ילד שנכשל לא מעורר שאלה ברמת המערכת. זה, בגדול, בעיה שלו ולא של המערכת."

ציטוט זה מדגים את הפער בין התפיסה המערכתית של הארגון הצבאי, שבה מודגשים תהליכי למידה ברמת הארגון, לבין מערכת החינוך, הממוקדת ברמת הפרט, כלומר בילד היחיד ובתהליך הלמידה שלו עצמו, בעוד הפקת לקחים ברמת הארגון אינה מתבצעת בדרך כלל בצורה סדירה ועקבית (Fullan, 1997). כמעט כל המרואיינים דיווחו על הקושי הנובע מהבדל מהותי זה ועל כך שרוב האנרגיה מושקעת בתהליכי הלמידה של התלמידים ולא של המורים, שאינם מורגלים בקבלת אחריות מערכתית על תהליכי הלמידה. וכך מספר גיל, מנהל בית ספר תיכון בצפון הארץ:

“השנה הראשונה שלי בבית הספר הייתה הקשה בחיי. זה דרש תעצומות נפש ומאבקים אין-סופיים... אני בעד משמעת, והמורים הם לפעמים 'זרקנים' גדולים. זו לא אשמחם. ככה הם הורגלו. זה לא ב-DNA של הארגון... כל הזמן הם זרקו אליי הכול בחזרה... אמרו לי 'כאן זה לא צבא', 'יש זמן לתהליכים ארוכי טווח' ו'תפסיק להלחיץ ולהציב יעדים כל הזמן'... אני לא מקבל את זה... למדתי בדרך הקשה שבאזרחות אי-אפשר לסמוך על אנשים שיחשבו על הרמה המערכתית... [במערכת החינוך] יש הרבה עמימות ומזה נובעים הרבה מאבקים עם מורים, עם הורים ואפילו עם מפקחים של משרד החינוך... בהתחלה המורים היו בהלם [מהתחקיר], אבל הם התרגלו ומבינים עכשיו איך זה עוזר בתהליכי שימור ידע וביצירת ארגון לומד... ברור שיש כאלה שיותר טובים [בתחקיר] וכאלה שפחות טובים. זה מראה הרבה על היכולת האישית שלהם.”

אף שמערכת החינוך עוסקת במשמוע של תלמידים ככלי עבודה יום-יומי, מן הדברים הללו ניכר כי חוויית המנהלים יוצאי הצבא היא כי המשמעת במערכת החינוך מכוונת ללמידה של התלמיד בלבד ואינה מחלחלת עמוק יותר אל הארגון ואל המורים עצמם. השאיפה להגדלת המשמעת והאחריות האישית של המורים משמעה בראש ובראשונה יבוא של תפיסה הזרה למערכת החינוך (ש"אינה חלק מה-DNA של מערכת החינוך") ואולי אף מנוגדת להנחות היסוד של הארגון החינוכי. התחקיר מוצג כאמצעי לשינוי הנחות היסוד בנוגע לשאלה "של מי האחריות ללמידה?", אולם בד בבד הוא גורם למיליטריזציה מסוג חדש. מיליטריזציה זו אינה מועברת בתכנים מסוימים ואף לא בחינוך קונקרטי למשמעת, אלא באמצעות פרקטיקה שהיא צבאית בעיקרה.

מסקנות

הטייסים בחברה הישראלית זוכים למעמד גבוה מאוד לא רק בצבא אלא גם בחיים האזרחיים. טייסים נחשבים עילית לבנה והגמונית, וכאשר אנשי צוות אוויר משתחררים אל האזרחות הם

מתברגים לעתים קרובות בתפקידי צווארון לבן ובתפקידי ניהול, מתוך הנחה רווחת שיש להם גם יכולות שכליות גבוהות וגם יכולת ליטול סיכונים, הנדרשת לעתים קרובות בתפקידי הנהגה ארגונית (גונן, 2010). אף על פי שהמציאות אינה בהכרח תואמת למיתוסים האלה, אין ספק כי הטייסים עצמם משתמשים בניסיון שצברו בטייסת כמשאב למיצובם בשוק העבודה ולשכפול מעמדם הגבוה גם באזרחות. אל הדימוי האליטיסטי של הטייסים בקרב הציבור מתווספת העובדה כי הם לומדים במסגרות של השכלה גבוהה כבר במסגרת הקורס והשירות הצבאי, והם משתחררים כשברשותם תואר ראשון לפחות ולעתים קרובות גם תואר שני. במילים אחרות, יש בידיהם גם המשאבים האינטלקטואליים שאנשים בני גילם ובני מעמדם צוברים בשלב זה של חייהם. התחקיר, כפי שמעידים ממצאיו של מחקר זה, משמש בידיהם כמשאב שלישי, הממצב אותם כבעלי עוצמה ומשאבים רבים מאוד בשוק העבודה וכבעלי ניסיון ניהולי בשדה הארגוני האזרחי. לעתים קרובות הם תופסים את עצמם כמי שאוחזים ב"סוד ניהולי" או ב"בשורה ניהולית" שהם נושאים אתם מן הצבא אל האזרחות, ולכן הם רואים את עצמם כמי שיכולים לתרום לידע הניהולי בכל תחום. במובן זה, התחקיר משמש משאב מרכזי לשרדוג מעמדם במעבר מן הצבא אל האזרחות.

הראיונות עם הטייסים העלו כי זהותם של אנשי צוות אוויר כמנהלים מבוססת יצירת היררכיה חדשה המתעלה על פני רעיונות ניהוליים מסורתיים, כגון היררכיה, שליטה פורמלית ועבודה על-פי נהלים קבועים. חלק גדול מן הטייסים ראו את עצמם כמי שאינם "תקועים בעבר", שכן הם מאמצים רעיונות ניהוליים מתקדמים ועכשוויים יותר, כגון למידה ארגונית, שוויון, רפלקציה ועוד. אימוץ התחקיר כמשאב ניהולי מציב אותם, בעיני עצמם לפחות, כמי שמציעים חלופה ממשית לניהול המסורתי ולמעשה כמי שנושאים בשורה ניהולית חדשה, דמוקרטית ומתקדמת יותר. כדי לבסס עליונות זו התחקיר מאומץ כדרך חיים, כתפיסת עולם, כ"ערך המוסף" של הטייס לניהול סטנדרטי ושגור. למעשה, לצד מסרים של שוויון ודמוקרטיה ארגונית הטייסים המנהלים מבססים מסרים של עליונות והיררכיה מסוג חדש. ואולם, המסרים הראשונים מדוברים וגלויים לעין, נישאים כמסר ניהולי ברור, ואילו תחושת העליונות היא סמויה ובלתי מדוברת ומועברת בדרכים אחרות.

מדיניות החינוך והרפורמות שנעשו בשני העשורים האחרונים הביאו לחלחולו של שיח ניאוליברלי וליבוא של פרקטיקות ניהול כלכליות ועסקיות אל תוך מערכת החינוך. תרבות ארגונית חדשה זו, המעלה על נס הישגים מדידים והערכה חיצונית מוגברת של הישגי המערכת ושל המורים, היא כר פורה להגירת התחקיר אל תוך מערכת החינוך והיא תואמת לרטוריקה ולמטרות של מדיניות הסטנדרטים החדשה של מערכת החינוך. הערכים העכשוויים של המערכת עולים

בקנה אחד עם הערכים החדשים של טייסי חיל האוויר (כמו שאיפה מתמדת לשיפור וללמידה, התפתחות אישית, הישגיות ותחרות), שחדרו אל חיל האוויר במקום הערכים האנכרוניסטיים שקדמו להם (כמו רעות, שיתוף פעולה ואחדות).

על רקע זה מתחזקת האמונה ביכולתו של התחקיר לעבור אל מערכת החינוך ולהתאים לה, וגם האמונה בנשאו של הכלי הניהולי החדש בתוך בתי הספר. ואולם, ביבוא התחקיר לתוך מערכת החינוך מועברים לא רק ערכים ניאוליברליים, אלא גם היררכיה מעמדית צבאית וערכים מיליטריסטיים המוסווים במעטה של ניהול דמוקרטי ושוויוני. במובן זה יש בהגירת התחקיר לתוך מערכת החינוך משום חלחול סמוי, אם כי פחות כוחני, מזה שהציע גרבר בדיונו במיליטריזם בנלי ובחלחול השפה הצבאית אל מערכות אזרחיות. גם אם המיליטריזציה במקרה זה אינה מהלך מודע ומכוון של הטייסים, מדובר בתוצאה בלתי מכוונת, ולטענתנו גם בלתי רצויה.

הגירתם של שיחים ומודלים פרופסיונליים מהקשר אחד להקשר אחר נחקרה רבות בהקשר של תהליכי גלובליזציה ומתוך הפרספקטיבה של התיאוריה המוסדית (Czarniawska-Joerges & Sevón, 2005; Frenkel, 2005). עם זאת, אם החוקרים הארגוניים, בעיקר בתיאוריה המוסדית, נוטים להתמקד באופן שבו פרקטיקות ארגוניות מופצות בהקשרים תרבותיים שונים, המקרה של יבוא התחקיר של חיל האוויר אל מערכות אזרחיות אחרות מצביע על כך שאין מדובר רק בפרקטיקה ארגונית המהגרת מהקשר אחד לאחר (אף על פי שמדובר בהגירה של פרקטיקה צבאית), אלא בהגירה של אידיאולוגיה המשעתקת את יחסי הכוח הארגוניים. במאמר זה הצענו לבחון את המיליטריזציה של מערכת החינוך בישראל באופן שונה מאוד מזה שהוצע בעבר. אנו סבורים כי מתוך התבוננות בדינמיקה ובפרקטיקות הארגוניות המיובאות לתוך המערכת מתוך הצבא נוכל למצוא דרך חדשה לבחינת ממדי המיליטריזם בישראל והאופנים ה"רכים" יותר שהוא מתרחש בהם. יתר על כן, התחקיר שהטייסים מביאים עמם לבית הספר אינו מסייע להם רק להביא שיח ניהולי חדש, אלא גם לממש את כוחם ואת שליטתם ואף לעצב ולהגדיר את זהות בית הספר ואת הערכים השולטים בו. מחקר עתידי יכול לבחון את תהליך ההגירה לא רק מן הצבא אל מערכת החינוך אלא גם ההפך.

היבט חשוב ואחרון שיש לתת עליו את הדעת, אף שלא הרחבנו בו את הדיון במאמר זה, נוגע להיבטים המגדריים ולמעבר התחקיר על כל משמעויותיו מהקשר של תרבות ארגונית "גברית" להקשר של תרבות ארגונית "נשית". למעבר זה יש משמעות עצומה בתהליך תרגומו של התחקיר כפרקטיקה ניהולית המעניקה יתרון לטייסים הגברים. ראשית, יש לציין כי התחקיר במופעו האידיאלי אמור לקדם ערכים של שיתוף, רפלקציה, הודאה בטעויות, חוסר משוא פנים ויצירת אווירה מכילה ואינטימית, שכן הוא כולל מהלך של למידה מטעויות ושיתוף האחרים במידע זה.

באופן סטריאוטיפי ניתן לראות בערכים אלו שיקוף של תרבות ארגונית "נשית" יותר, הממתנת את השיח הצבאי ההירואי והמוחצן (ראו פרשנות דומה גם אצל Ashcraft, 2005). גם הטייסים שרואיינו לצורך מחקר זה ציינו כי התחקיר "מכיל בתוכו אלמנטים נשיים וגבריים" וכי "ניהול נכון צריך לכלול את שני הרכיבים הללו". ואולם, בפועל הם מאמצים רק חלקים מסוימים מן התחקיר, שאינם פוגעים בדימוים העצמי כמוצלחים ובעלי יתרון. הכללת הרכיבים ה"נשיים" כביכול משמשת להם יתרון בארגון שיש בו רוב נשי ואיננה פוגעת בדימוים ככול-יכולים.

שנית, בתהליך היבוא של התחקיר אל התחום האזרחי הטייסים מתרגמים את התחקיר לשיח ניהולי שבו ההכללה של הרכיב הנשי משקפת את יתרונם על פני גברים מנהלים אחרים. במילים אחרות, ההכללה של אלמנטים נשיים היא משאב המשמש בידיהם כדי למצב את עצמם במעמד הגבוה ביותר גם במערכת האזרחית. הם מתייחסים למי שאינו מכליל אלמנטים אלו בשיטת הניהול שלו כאל "תקוע בעבר" וכאל "monkey man" (בלשונם הם) ורואים את עצמם כמי שמתעלים מעל שיח שוביניסטי, המדיר מתוכו כל אלמנט "רך" העשוי להיתפס כנשי או כחלש. יתר על כן, ההתעלות מעל השיח המאצ'ואיסטי, המאפיין לעתים קרובות את השיח הצבאי, מציגה אותם כמודל של "גבריות משודרגת" וטובה יותר בשל יכולתה להכיל גם נשיות. כמנהלים הם אף משתמשים לעתים בחשיפה הכרוכה בתחקיר בתהליכי הערכת עובדים, כך ש"עובדים טובים" מוגדרים כמי שמסוגלים להיחשף ולהודות בטעויות ועובדים פחות טובים נתפסים באור שלילי. בהיותם במעמד המקנה להם כוח ארגוני, התחקיר יכול אפוא לשמש טכניקה למשמוע ולמדרוג של העובדים. מחקר עתידי יכול לבחון לא רק את המשמעויות המגדריות באופן מעמיק ורחב יותר, אלא גם את האופנים שבהם התחקיר משמש אמצעי שליטה בארגונים.

מקורות

- גונן, שרון (2010). **גבריות לבנה בטייסת: סימביוזה של אתניות ומגדר בכיוון של טייסים בחיל האוויר הישראלי** (עבודת מ"א). רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן.
- גור, חגית (2005). **מיליטריזם בחינוך**. תל אביב: בבל.
- גורדון, שמואל (2003). **מנהיגות אווירית: תרבות מבצעית מודרנית**. תל אביב: משרד הביטחון.

דהאן-כלב, הנרייטה ולבל, אודי (2003). גנרלים בבתי ספר: על הקשר המתעצם בין צבא לחינוך. **פוליטיקה: כתב עת ישראלי למדעי המדינה וליחסים בינלאומיים**, 11-12, 27-40.

דיין, אילן (2009). **עיניים מביטות ממעל: מבט על התחקיר בחיל האוויר** (עבודת דוקטורט). ירושלים: האוניברסיטה העברית.

הלמן, שרה (2006). צבאיות ומיליטריזם. בתוך: אורי רם וניצה ברקוביץ (עורכים), **אי-שוויון** (עמ' 348-354). באר שבע: אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.

זיו, אמיתי ודנוחין, יואל (2015, 6 באוגוסט). רופא או טייס? בידיים של מי אנחנו בטוחים יותר? **הארץ**. אוחזר ב-6 באוקטובר, 2015 מתוך <http://www.haaretz.co.il/news/health/new-research/premium-1.2692572>

פורמן, מירטה (1994). **ילדות כמרקחה: אלימות וצייתנות בגיל הרך**. תל אביב: הקיבוץ המאוחד.

קימרלינג, ברוך (1993). מיליטריזם בחברה הישראלית. **תיאוריה וביקורת**, 4, 123-140.

צפדיה, ארז (2010). מיליטריזם ומרחב בישראל. **סוציולוגיה ישראלית**, 2(2), 337-361.

רוזנהק, זאב, ממון, דניאל ובן-ארי, אייל (2003). הסוציולוגיה של חקר צבא, צבאיות ומלחמה בישראל. בתוך מאגיד אלחאגי ואורי בן-אליעזר (עורכים), **בשם הביטחון: סוציולוגיה של שלום ומלחמה בישראל בעידן משתנה** (עמ' 185-214). חיפה: פרדס.

Abajian, Suzie, & Guzman, Maricela (2013). Moving beyond slogans: Possibilities for a more connected and humanizing "counter-recruitment" pedagogy in highly militarized urban schools. *Journal of Curriculum Theorizing*, 29(2), 191-205.

Adler, Paul (2012). The sociological ambivalence of bureaucracy: From Weber via Gouldner and Marx. *Organization Science*, 23(1), 244-266.

Aguirre, Adalberto Jr., & Johnson, Brooke (2005). Militarizing youth in public education: Observations from a military-style Charter school. *Social Justice*, 32(3), 148-162.

Altinay, Ayse G. (2004). *The myth of the military-nation: Militarism, gender and education in Turkey*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

- Argyris, Chris, & Schön, Donald A. (1996). *Organizational learning II: Theory method and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ashcraft, Karen L. (2005). Resistance through consent? Occupational identity, organizational form, and the maintenance of masculinity among commercial airline pilots. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 67-90.
- Bartlett, Lesley, & Lutz, Catherine (1998). Disciplining social difference: Some cultural politics of military training in public high schools. *The Urban Review*, 30(2), 119-136.
- Ben-Ari, Eyal (2005). Epilogue: A “good” military death. *Armed Forces and Society*, 31(4), 651-664.
- Ben-Ari, Eyal, & Levy-Schreiber, Edna (2000). Body building, character-building, and nation-building: Gender and the military service in Israel. *Studies in Contemporary Judaism*, 16, 171-190.
- Ben-Eliezer, Uri. (1998). *The making of Israeli militarism*. Bloomington, IN: Indiana University Press.
- Ben-Eliezer, Uri, & Shamir, Ronen (1991). A comment on “the emergence of militaristic nationalism in Israel”. *International Journal of Politics, Culture and Society*, 4(3), 387-393.
- Berghahn, Volker (1984). *Militarism: A history of an international debate 1861-1979*. New York, NY: Academic Press.
- Catino, Maurizio, & Patriotta, Gerardo (2013). Learning from errors: Cognition, emotions and safety culture in the Italian Air Force. *Organization Studies*, 34(4), 437-467.
- Cock, Jacklyn (2005). “Guards and guns”: Towards privatised militarism in post Apartheid South Africa. *Journal of Southern African Studies*, 31(4), 791-803.
- Cohen, Stuart (2008). *Israel and its army: From cohesion to confusion*. London, England: Routledge.

Czarniawska-Joerges, Barbara, & Sevón, Guje (Eds.). (2005). *Global ideas: How ideas, objects and practices travel in a global economy*. Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.

Deem, Rosemary (1998). 'New managerialism' and higher education: The management of performances and cultures in universities in the United Kingdom. *International Studies in Sociology of Education*, 8(1), 47-70.

Doron, Gideon, & Lebel, Udi (2004). Penetrating the shields of institutional immunity: The political dynamic of bereavement in Israel. *Mediterranean Politics*, 9(2), 201-220.

Ely, Robin J., & Meyerson, Debra E. (2010). An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. *Research in Organizational Behavior*, 30, 3-34.

Enloe, Cynthia (1988). *Does khaki become you?* London, England: Pandora.

Enloe, Cynthia (2000). *Maneuvers: The international politics of militarizing women's lives*. Berkeley, CA: University of California Press.

Finley, Laura (2004). Militarism goes to school. *Essays in Education*, 4. Retrieved October 6, 2015 from <http://usca.edu/essays/vol42003/finley.pdf>

French, John R. P., & Raven, Bertram (1959). The bases of social power. In Dorvin Cartwright & Alvin Zander (Eds.), *Group dynamics* (pp. 150-167). New York, NY: Harper & Row.

Frenkel, Michal (2005). The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12(2), 275-301.

Fullan, Michael (1997). *Change forces probing the depths of educational reform*. New York, NY: Falmer.

Glynn, Mary. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.

Gor, Hagit, & Mazali, Rela. (2007). Militarism and education from a feminist perspective: The case of Israel. *Critical Pedagogy*. Retrieved May 30, 2015 from

<http://www.criticalpedagogy.org.il/english/critfemlibrary/articles/MilitarismandEducationFeministPerspective/tabid/303/Default.aspx>

Gordon, Uri (2013). Olive green: environment, militarism and the Israel Defense Forces. In Daniel Orenstein, Alon Tal, & Char Miller (Eds.), *Between ruin and restoration: An environmental history of Israel* (pp. 242-261). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

Handelman, Don (2004). *Nationalism and the Israeli state: Bureaucratic logic in public event*. Oxford, England: Berg.

Harris, Ian M., & Morrison, Mary L. (2010). *Peace education*. Jefferson, NC: McFarland.

Hellman, Sarah (1999). War and resistance: Israeli civil militarism and its emergent crisis. *Constellations*, 4(3), 391-410.

Howard, Michael (1977/2001). *War in European history*. Oxford, England: Oxford University Press.

Kester, Kevin (2010). Education for peace: Content, form and structure. *Mobilizing Youth for Civic Engagement*, 4(2), 1-10.

Kimmerling, Baruch (2005) *The invention and decline of Israeliness: State, society, and the military*. Berkeley, CA: University of California Press.

Kuntsman, Adi, & Stein, Rebecca L. (2015). *Digital militarism: How Israelis live intimately with military occupation in their digital lives*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Lebel, Udi (2015). From domination to competition: The Yom Kippur War (1973) and the formation of a new grief community. In Udi Lebel & Eyal Lewin (Eds.), *The 1973 Yom Kippur War and the reshaping of Israeli civil-military relations* (pp. 55-80). Lanham, MD: Lexicon.

Lebel, Udi, & Dahan-Caleb, H. (2004). Marshalling a second career: Generals in the Israeli school system. *Journal of Educational Administration and History*, 38(2), 145-157.

Levy, Gal, & Sasson-Levy, Orna (2008). Militarized socialization, military service and class reproduction: The experiences of Israeli soldiers. *Sociological Perspectives*, 51(2), 349-374.

Levy, Yagil (1998). Militarizing inequality: A conceptual framework. *Theory and Society*, 27(6), 873-904.

Levy, Yagil (2009). An unbearable price: War casualties and warring democracies. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 22(12), 69-82.

Levy, Yagil (2012). *Israel's death hierarchy: Casualty aversion in a militarized democracy*. New York, NY: New York University Press.

Levy, Yagil, Lomsky-Feder, Edna, & Harel, Noa. (2007). From "obligatory militarism" to "contractual militarism": Competing models of citizenship. *Israel Studies*, 12(1), 127-148.

Lipshitz, Ron, Popper, Micha, & Friedman, Victor J. (2002). A multi facet model of organizational learning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98.

Lomsky-Feder, Edna (2011). Competing models of nationalism: An analysis of memorial ceremonies in schools. *Nation and Nationalism*, 17(3), 581-603.

Lomsky-Feder, Edna (2012). High school graduation ceremonies: Inter-generational relations and models of social order. *Social Analysis*, 56(3), 49-68.

Lomsky-Feder, Edna, & Ben-Ari, Eyal (2000). *The military and militarism in Israeli society*. Albany, NY: State University of New York Press.

Lomsky-Feder, Edna, & Ben-Ari, Eyal (2007). Trauma, therapy and responsibility: Psychology and war in contemporary Israel. In Aparna Rao, Michael Bollig, & Monika Boeck (Eds.), *The practice of war: Production, reproduction and communication of armed violence* (pp. 111-131). Oxford, England: Berghahn.

- Lomsky-Feder, Edna, Gazit, Nir, & Ben-Ari, Eyal (2008). Reserve soldiers as transmigrants moving between the civilian and military worlds. *Armed Forces & Society*, 34(4), 593-614.
- Lutz, Catherine (2001). *Homefront: A military city and the American twentieth century*. Boston, MA: Beacon.
- Maman, Daniel, Rosenhek, Zeev, & Ben-Ari, Eyal (2001). *War, politics and society in Israel: Theoretical and comparative perspectives*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Mann, Michael (1987). The roots and contradictions of modern militarism. *New Left Review*, 162(2), 27-55.
- Mazawi, Andre E. (1994). Teachers' role patterns and the mediation of sociopolitical change: The case of Palestinian Arab school teachers. *British Journal of Sociology of Education*, 15(4), 497-514.
- O'Hanlon, Timothy P. (1982). School sports as social training: The case of athletics and the crisis of World War I. *Journal of Sports History*, 9(1), 5-28.
- Peri, Yoram (2001). Civil-military relations in crisis. In D. Maman, E. Ben-Ari, & Z. Rosenhek (Eds.), *Military, state and society in Israel* (pp. 1-39). London, England: Transaction.
- Peri, Yoram (2006). *Generals in the cabinet room: How the military shapes Israeli policy*. Washington, DC: United States Institute of Peace.
- Popper, Micha, & Lipshitz, Ron (1998). Organizational learning mechanisms: A structural and cultural approach to organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 34(2), 161-179.
- Popper, Micha, & Lipshitz, Ron (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture and feasibility. *Management Learning*, 31(2), 181-196.
- Ram, Uri (1998). Postnational pasts: The case of Israel. *Social Science History*, 22(4), 513-545.

- Ron, Netta, Lipshitz, Ron, & Popper, Micha (2006). How organizations learn: Post-flight reviews in an F-16 fighter squadron. *Organization Studies*, 27(8), 1069-1089.
- Sasson-Levy, Orna (2002). Constructing identities at the margins: Masculinity and citizenship in the Israeli army. *The Sociological Quarterly*, 43(3), 353-383.
- Sasson-Levy, Orna (2008). Individual bodies, collective state interests: The case of Israeli combat soldiers. *Men and Masculinities*, 10(3), 296-321.
- Sasson-Levy, Orna, Levy, Yagil, & Lomsky-Feder, Edna (2011). "Women breaking the silence": Military service, gender and antiwar protest. *Gender & Society*, 25(6), 740-763.
- Shaffir, Gershon, & Peled, Yoav (1998). Citizenship and stratification in an ethnic democracy. *Ethnic and Racial Studies*, 21(3), 408-427.
- Sheffer, Gabriel, & Barak, Oren (2010). *Militarism and Israeli society*. Bloomington and Indianapolis, IN: Indiana University Press.
- Stake, Robert E. (1994). Case studies. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wilson, James Q. (1975). The rise of the bureaucratic state. *The National Interest*, 41, 77-101.
- Zemlinskaya, Yulia (2009). Cultural context and social movement outcomes: Conscientious objection and draft resistance movement organizations in Israel. *Mobilization: An International Quarterly*, 14(4), 449-466.