

הכשרות הקצונה

הנחות יסוד בבניין הכשרת הקצונה

הטוב והמעולה שבאימון של היום צריך שיהלום את דרישותיו של הגרוע שבשדות הקרב של המחר.

החדר לתוך אנשיך ולתוך מלאכתם את זעף הנהימה – ואת הנשיכה; אל תנהג במשחק זה בעדינות, ונהג כמנהגם של הקשוחים בבני-אדם.

לוטננט קולונל ב"ד ריג'י

כמו בכל הליך תכנוני מסודר, חייב תכנון הכשרת הקצונה להיסמך על הנחות יסוד, שלאורן יגובשו התכנית, סדר היום ושאר פרטי-פרטים, הכרוכים בעיצוב ההכשרה. על הנחות היסוד לתת מענה לארבע שאלות יסוד:

- למה אנו רוצים להכשיר את הקצין?
- מה זה קצין?
- מה עליו לדעת?
- איך ניתן ללמדו?

את הקצונה יש להכשיר להנהיג לוחמים בשדה הקרב של מחר, במלחמה כוללת ובמלחמה נגד-חתרנות, ולהכשירם להכשיר לוחמים, כיחידים וכקבוצה, לקראת שדה הקרב הנכון להם. מניתוח קרבות העבר ומבחינת שדה הקרב העתידי עולה, כי לא יחול שינוי מהותי בתפקיד הקצין, אלא שמאפייני העבר יועצמו למתן יתר-עצמאות ויתר-אחריות לקצונה הזוטררה. כבעבר, יידרש הקצין להפגין תובנה טקטית, תובנה בפקוד-ובשליטה (פ"ש), איתנות פיזית ואיתנות נפשית.

תובנה טקטית משמעה היכולת לבצע הערכת-מצב מהירה תוך הסתמכות על תורת הלחימה (ת"ל) ועל תמונת-מצב קונקרטית, כאשר הערכת-מצב זו מובילה להכרעה מבצעית, המתבטאת בתכנית ואחר בפקודה. תובנה בפקוד-ובשליטה משמעה מיומנות בהפעלת טכניקות שליטה – כהפעלת מפקד-משנה, כמתן פקודות וכשימוש בטכנולוגיית שליטה, וכן מיומנות מנהיגותית

בסופו של חשבון, הניצחון במערכה בא הודות ליוזמה של קצינים ושל חיילים, המשרתים ביחידות הלוחמות, והודות לכושר המעש שלהם; בלי הסגולות הללו צפוי לך כישלון – ויהא הפיקוד הבכיר משובח כאשר יהא.

פילדמרשל לורד מונטגומרי

הניסיון של בית-הספר לקצינים לבחון את הכשרת הקצונה מן היסוד החל טרם כניסתו לתפקיד, והיה לי הכבוד להמשיכו. יש בדברים כמה הנחות יסוד, לא מעט סימני שאלה וכמה הצעות לשיפורים צנועים. כל השיפורים זכו לברכתם של מפקד בית-הספר לקצינים ושל קודמו בתפקיד, ומבוססים על הנחה, כי כל שיפור יהיה במסגרת מערכת ההכשרה הקיימת, במשאבים הקיימים ובתנאים הנוכחיים. מרבית השיפורים זכו לבחינה חלקית בהכשרת הסגל לקראת הקורס הנוכחי וכולם ינוסו, וייבחנו במהלך הקורס.

מערכות, ק"ז, ע' 22.
מערכות צ"ד, עמ' 44, 47.

סאיל יאיר*

מעוררת השראה, הסוחפת את הפקודים בשיגרה ובקרב. איתנות פיזית ואיתנות נפשית משמעה קיום היכולת לעמוד בלחצים בשדה הקרב תוך שמירה על איזון נפשי ועל קור-רוח, באורח שיאפשר לקצין לקבל החלטות נכונות, ולהקריין על פקודיו ביטחון והתלהבות.

הכשרת הקצין לאור הכשירויות הנדרשות ממנו חייבת להיעשות תוך יצירה – מקדימה, או מקבילה – של תודעת קצונה, שאת תמציתה ניתן לנסח במונחים של מחויבות ושל שיקול-דעת. מחויבות ושיקול-דעת מבדילים קצינים מבעלי דרגות אחרות. מחויבות מייצגת את הפן הערכי – מחויבות למדינת ישראל, לצה"ל, למורשת היחידה ולכללים המקצועיים. שיקול-דעת ינוסח, בעיקר, במונחים של יצירת מסד ידע עשיר, המאפשר את התממשותו, ובתרבות פיקוד מערכתית, המעודדת חשיבה יוצרת ועצמאית.

מתרגום הכשירויות והתובנות הנדרשות למונחים של מערכת ההכשרה בבית-הספר לקצינים עולה, כי על בית-הספר להביא את הצוערים לכדי בקיאות ברמת מפקד המחלקה, לכדי התמצאות ברמת מפקד הפלוגה ולכדי הכרת רמת מפקד הגדוד. בקיאות הנה יכולת מעשית מזערית, המאפשרת לבוגר הקורס להתחיל בתפקידו, כאשר "מעשיות" נקבעת במונחים של יכולת הביצוע בשדה הקרב ובמונחים של יכולת להנחיל את הידע, המצוי ברשותו, למפקדי-המשנה שלו ולחיליו. התמצאות נגדי כהכרה עיונית מעמיקה של התחום, ובעיקר במונחים של תפקוד בשדה הקרב. זאת, כיוון שלעולם נדרש מ"מ להבין את משימת הדרג הפוקד (מטרתו שלו), ולפעול במסגרת המחלקה לטובת המטרה הפלוגתית (בקרב, אך גם בשיגרה). הכרה נגדיר במונחים של ידיעת המרכיבים השונים והבנת האילוצים המרכזיים בשדה הקרב הגדודי לאור העובדה, כי כל מ"מ עשוי למצוא עצמו כמפקד-משנה ברמה הגדודית, אם בגלל מינויו למ"פ תוך כדי קרב, ואם בגלל היותו מפקד כוח גדודי בהגדרה (מ"מ מרגמות, מ"מ סיור וכי"ב).

המענה לסוגיה – כיצד ניתן ללמד צוער להיות קצין

– מחייב להציב כמה הנחות-יסוד בהכשרה. הנחות-היסוד הנן נגזרת של הידע על מלחמה ושל הידע על למידה. הנחות-היסוד תקפות בהכשרת הצוערים ובהכשרת הסגל לתפקיד הכשרת הצוערים. ניתן לנסח שש הנחות-יסוד:

★ מתאמנים כפי שנלחמים

לעולם נמצא צבא באחד משני מצביי-יסוד: מלחמה, או הכנות למלחמה. כל פעילות בשלב ההכנות למלחמה חייבת להיגזר מדרישות שדה הקרב. ככל שיקטן הפער בין המציאות במלחמה לבין הנעשה בהכנות למלחמה, כן יגדל הסיכוי, כי נמצא בשדה הקרב מפקדים מחושלים יותר, המסוגלים להתמודד טוב יותר עם המציאות במלחמה, ולנצח.

★ מומחיות הסגל

מומחיות היא הרמה הגבוהה ביותר בידיעה. הסגל נדרש למומחיות בתחום המקצועי ובתחום שיטות ההדרכה והחניכה (שהוא תחום מקצועי, העומד בזכות עצמו). סגל, שאינו מומחה, אינו כשיר לעסוק בהכשרה. סגל, שאינו מומחה, עלול ליצור בקרב הצוערים תחושה, כי החומר הנלמד אינו חשוב במקרה הטוב; או גרוע מזה – ליצור בקרבם עולם מושגים שגוי, ולכן הרה-סכנות.

★ רכישת בקיאות (בקרב הצוערים) ורכישת מומחיות (בקרב הסגל) דורשות הרבדה

בניגוד להכרה ולהתמצאות, דורשות הבקיאות והמומחיות יכולת מעשית, הנרכשת אך ורק אחר עיסוק חוזר ונשנה באותו תחום. לרוב, אין דומה הלימוד בבית-הספר לקצינים ללימוד בבית-ספר תיכון – אסור, שהצוער ישכח את החומר מיד לאחר הבחינה; חומר הלימוד חייב להיטמע בחניך בבחינת טבע שני – כפי שהחלפת הילוך הנה טבע שני לנהג מיומן.

★ התנסות אישית כשיטה מרכזית בהכשרת הצוער

התנסות אישית הנה שיטת הלימוד התכליתית ביותר. היא מחייבת את הצוער לרמה מרבית של קשב ולמעורבות פעילה; והיא מאלצת אותו לחשוף את עצמו בעיני חבריו ובעיני הסגל. התנסות אישית מאפשרת לסגל לומר דבר-מה משמעותי לכל צוער וצוער; ולא רק על איכות ביצוע

* מפקד פלוגה בבית-הספר לקצינים על-שם חיים לסקוב. בגיבוש הדברים נעזרתי רבות בסגל המפקדים, הנמצא תחת פיקודי, באנשי המחלקה לפיתוח הדרכה בחטיבת תורה-הדרכה ובאנשי בית-הספר לפיתוח מנהיגות במפקדת קצין חינוך ראשי – רות ברייאר, גיל לירן וטל אלון. רבים מהשיפורים הנם פרי רעיונותיהם, ואני רק מסכמם. הפרק, העוסק במגבלות ובלקויים, ודברי הסיכום משקפים את דעותי, והאחריות על הדברים הנה עליי בלבד.



מגבלות וליקויים במצב הקיים

אם נסתכל במסלול התפתחותו של המפקד ביחידה סדירה, הרי נמצא, שאנו "מריצים" את המפקד משלב התפתחות אחד למשנהו, מבלי לתת לו אפשרות להתבסס ולרכוש ניסיון מתקבל על הדעת בכל אחד מהשלבים ... לעתים נראה כאן בצורה בולטת, שאנו [צה"ל] חוטאים לעקרון האיכות, ומתפשרים על כמות.³

המגבלות בהכשרת הקצונה הנן נגזרת של משך הקורס, של היחס המספרי בין מדריכים לבין חניכים, של המגבלות לךמות מלחמה באימונים וכ"ב. אלו מגבלות, הנוגעות לאילוצים מבניים ואובייקטיביים, המשפיעים על הקורס. לעומתן, הליקויים אינם פועל-יוצא של אילוצים, אלא ביטוי לכשל בהכשרה, הניתן לשיפור במסגרת האילוצים המבניים הקיימים. ייתכן מצב, שבו ליקוי מסוים בהכשרה תולדתו במגבלה והמשכו בליקוי. כך, ההפרדה בין ליקוי למגבלה אינה ברורה וחדה. בחרתי לפרט שבעה ליקויים ומגבלות, הנראים לי מהותיים. סדר הצגתם אינו לפי חשיבותם, אלא לפי פירוט הנחות היסוד שלי.

★ **לימוד שגוי של הלחימה נגד חתרנות**
ביותר מ-46 שנות קיומו נלחם צה"ל כמעט ברציפות באויב חתרני מחוץ לגבולות מדינת ישראל ומבית. בקורס

המטלה, אלא גם על אישיותו, על מנהיגותו ועל הדרך לפתחו.

3. רס"ן משה שפי, מערכות 139, אוקטובר 1961.

★ **חניכה אישית כשיטה מרכזית לפיתוח הצוער**
פיתוח אישי דורש חניכה אישית. ככל שהחניכה צמודה יותר, כן יכול הסגל לומר דברים משמעותיים יותר לצוערים. הצלחת החניכה מותנית ביכולת של איש הסגל להיות נוכח מבלי להפריע; היא מותנית ביכולתו ליצור אמפתיה בסיסית בינו לבין הצוער; והיא מותנית ביכולתו המקצועית – שבלעדיה יהיו דבריו נטולי משמעות בונה. חניכה אישית מגלמת בחובה הנחת-משנה, כי בית-הספר לקצינים אינו מערכת מיון, אלא מערכת הכשרה. את המיון ביצעו כבר מערכת המיון של צה"ל ומפקדיו הקודמים של הצוער (ובעקבותיו הגיע לבית-הספר לקצינים). על החונך בקורס הקצינים לעזור לצוער להגיע אל קו הגמר, ובזה נמדדת הצלחתו.

★ **מודל של הצלחה**
הצוער חייב לצאת מבית-הספר לקצינים עם תחושה חזקה, כי הנו מסוגל להתמודד עם תפקידו ועם מעמדו החדשים, שקנה בקורס הקצינים. אין תחושה זו יכולה להיבנות על בסיס כישלונות. המטלות בקורס והסיוע לצוער חייבים לאלצו "למתוח את איבריו", אך אם יענה לדרושה זו, גדולים סיכוייו להצליח בקורס.

לצוער הזדמנות לבצע הרבדה של החומר הנלמד, ובדרך כלל, התנסותו חד-פעמית, או מעטה; ואחרון, קיים נתק בין פרק הלימוד העיוני לבין ההתנסות בשטח, והדבר מקשה על הצוער לבצע את ההקשרים המתחייבים.

★ האם נוצרת תובנה בפקוד-ובשליטה?

הפן המנהיגותי של הנושא נלמד עיונית במהלך הקורס (שיעורים וסדרת מנהיגות בת שבוע). כל צוער נבחן בנושא בתרגילים, בתפקידים ובשאר מטלות, המוטלות עליו במהלך הקורס. בסוף הקורס מסוגל הסגל לומר דברים משמעותיים ביותר לגבי מנהיגותו של כל צוער וצוער, אך האם עשינו די לפתחה?

פיתוח המנהיגות האישית של כל צוער וצוער בקורס שולי ביותר עקב כמה מגבלות:

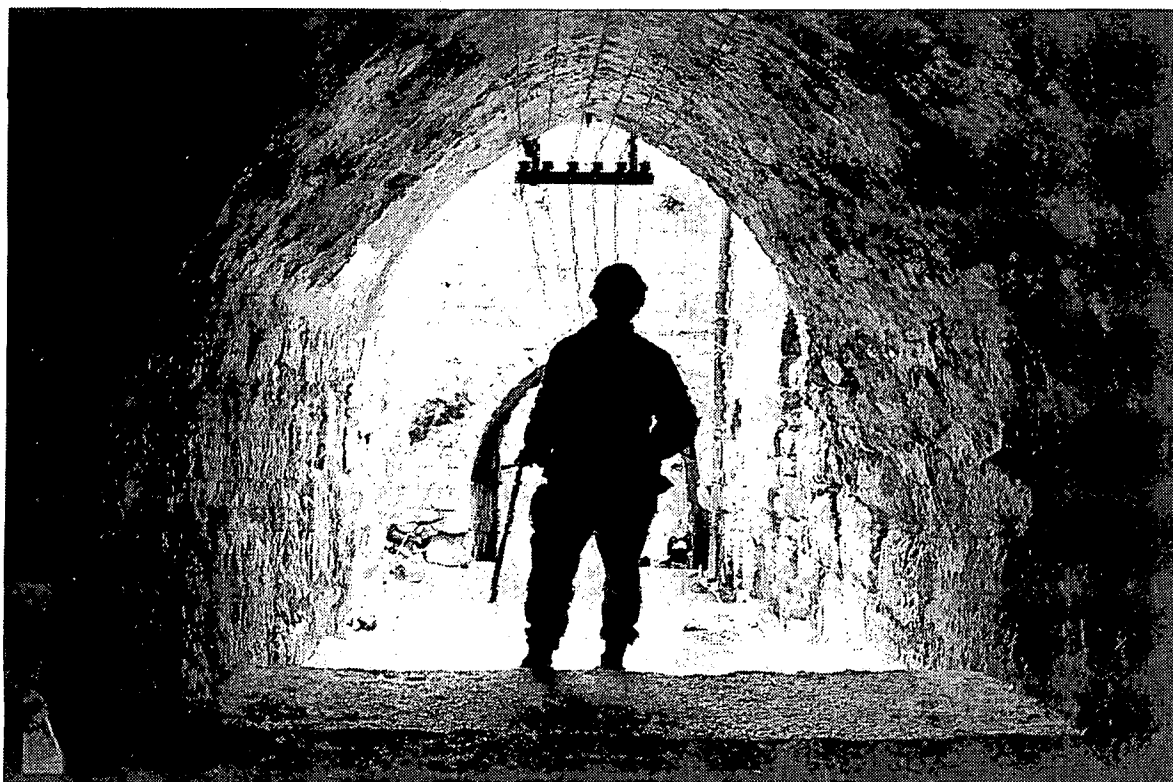
- הצוער נבחן ביחס למטלות קצרות-מועד, ולא ביחס ליכולתו לבנות כוח לאורך זמן, כפי שיידרש בתפקיד קצין;
- הצוער נבחן ביכולתו להניע צוערים, ולא ביכולתו להניע חיילים;
- לצוער הזדמנויות מעטות להתנסות מנהיגותית בקורס – מגבלת כמות התרגילים וכמות המטלות לצוער.

השימוש במיומנויות שליטה נלמד בקורס, ומיושם בתרגילים. הליקוי המרכזי – העדר הפעלה של מפקדי-משנה – חושף את המעמד המעורער של מפקד הפתה

הקצינים מוקדש לנושא יום אחד של אימון לפני תעסוקה מבצעית בפתח הקורס, שלושה ימי תעסוקה מבצעית לימודית בגבול הצפון לקראת סוף הקורס וכן שבוע תעסוקה מבצעית באזור יהודה ושומרון, או באזור חבל עזה – תעסוקה מזדמנת, לפי צורכי המערכת (מתוכננים ובלתי-מתוכננים). לכאורה, מוקדש לפרק הזה זמן נכבד, אלא שתועלתו מועטה. בכל פרקי הלימוד בנושא נדרש הצוער לשנן ולהכיר תרגולות, אך אינו עוסק בלימוד ברמה העקרונית; אין ניתנות לו דוגמאות היסטוריות, ואין הוא רוכש יכולת לנתח בעיה מבצעית בסוג הזה של לחמה, ולתת לה פתרון.

★ האם נוצרת תובנה טקטית?

בסיום קורס הקצינים רבים מהצוערים עדיין לוקים במיומנות הטכנית ובמיומנות הטכנרטקטית (טיוח מרגמה, תרגולות פריצה וכ"ל), ובתובנותם הטקטית. ניכר, כי הצוערים מתקשים מאוד להשליך את הנלמד בפתה בשיעורים לתורת לחימה אל הנדרש מהם בתרגילי מפות (תרמ"פ), בתרגילים טקטיים ללא גיסות (תטל"ג) ובתרגילים עם סד"כ מלא. בתרגילים בצורות הקרב המוכרות יחסית – התקפה, פשיטה ומארב – הבעיה קיימת, אך אינה חריפה. בצורות הקרב הפחות מוכרות – הגנה, השהיה והתקדמות – הבעיה לובשת ממדים גדולים ביותר, כאשר העלאת רמת התרגיל – פלוגה וגדוד – חושפת פערים מהותיים בידע ובמיומנות. המצב העגום הזה נובע מכמה גורמים: ראשית, רמת הידע של הסגל ורמתו בשיטות הדרכה לקויות; שנית, אין



מיומנות בבניית מפקדי־משנה ובטיפוחם.

★ העדר עיסוק באיתנות

עיקר העיסוק בנושא מובלע, מעין תוצר-לוואי של הפעילות השוטפת בקורס. הצוער אינו נדרש להתמודד עם אתגרים – פיזיים, או נפשיים – קשים במיוחד, והעיסוק העיוני בנושא הוא דל. התייחסות זו משקפת את הנחות היסוד (שאינן מפורשות), כי הצוערים מגיעים לקורס מחושלים לקרב, וכי עיסוק בחישול בקורס פוגע ביכולתם ללמוד טקטיקה. הנחת היסוד הראשונה מוטלת בספק, וחייבת בחינה מחודשת ומעמיקה. ההנחה השנייה משקפת מגבלה אמיתית בקורס. צוער, המתפקד כמא"גיסט בתרגיל, ומבצע תרגיל קשה מאוד, יתקשה מאוד להרים את עיניו מעבר לנעשה לפניו, וללמוד משהו מההתרחשות הכוללת. כמו כן, הפרדה בין תרגילי "חישול" לבין תרגילי "לימוד" אינה מעשית עקב מגבלות זמן.

האם חישול פיזי הוא הדרך היחידה לבנות חישול נפשי? האם יש בקורס פעילויות אחרות, הבונות איתנות? האם יש צורך לעשות את העיסוק באיתנות לעיסוק מפורש? המענה לשאלות הללו דורש עיון נוסף.

★ מומחיות לקויה של הסגל

סגל פלוגה מורכב מעשרה מדריכי כְּתה (מד"כים), שאף זה עתה סיימו קורס קצינים; מחמישה מד"כים בוגרי תפקיד מ"מ בחטיבות; מחמישה מדריכי מחלקה (ממ"ח) בוגרי תפקיד מ"פ; וממ"פ בוגר תפקיד מג"ד. מד"כים צעירים לוקים ביכולתם המקצועית בלוחמת ח"ר וביכולתם להדריך ולחנך כיוון שהקורס הקנה להם את רמת הבקאות (כזכור, פירושה – רמה מעשית מזערית). על מנת להדריך בקורס הבא (שייפתח שלושה חודשים אחר שסיימו את קורס הקצינים), עליהם לקפוץ שתי רמות מעלה: עליהם לרכוש רמת שליטה בתחום (יכולת מעשית מוכחת), ועליהם לרכוש יכולת להדריך בנושא (רמת מומחיות בתחום). שאר הסגל מקיים, לפחות לכאורה, רמת שליטה בתחום, ולכן יש להעלותו דרגה אחת מעלה לכדי דרגת מומחיות.

★ מגבלה בהתנסות אישית

הצוער בקורס מפקד על תרגיל מחלקה אחד בלבד, וממלא תפקיד של מ"מ שבועי (ממ"ש), או של סגן ממ"ש, פעם אחת בקורס. בנוסף, מתנסה כל צוער פעם-פעמיים בחשיבה בכל צורת קרב – בתרגילי תכנון (תרמ"פים, או תטל"גים). התנסות כה מעטה אינה מאפשרת הרבדה של הידע, ואינה מאפשרת השתפרות כאשר ההתנסות הראשונה כשלה. לצוער, המתפקד כמ"מ בתרגיל ממוכן (תרגיל מורכב מאוד גם למ"מ ותיק), יש ת"פ צמד טנקים ומרגמות. הוא יתקשה מאוד לבצע היטב מטלה זו, אם לא ביצע כמה תרגילים פשוטים יותר בשלבים קודמים. אם התרגיל המורכב יהיה תרגילו הראשון – גדולים סיכוייו להיכשל.

★ מגבלה בחניכה אישית

המ"פ (שלו יש כמאתיים צוערים) והממ"ח (שלו יש כארבעים צוערים) אינם מסוגלים לחנוך אישית כל צוער וצוער. מטלה זו נופלת, בעיקר, על כתפי המד"כים, כאשר



במערך הח"ר. ביחסם למפקדי־המשנה שלהם בתרגילים (מ"כים), חוזרים הצוערים, ומעתיקים את הדפוס המוכר להם, קרי: המ"מ עושה הכל לבד – פוקד ישירות על חיילים, אינו מתדרך מ"כים, ואינו מטיל עליהם משימות, הקשורות בהכנת הכוח ובאימונו. לפיכך, פיתוח עתידי של קורס הקצינים חייב לכלול שיטות משוכללות יותר לפיתוח אישי למנהיגותו של כל צוער וצוער וכן הקניית

4. ניתוחי הקרבות; סגירת תרגולות ותרגולן (יעד מבוצר, לחימה בשטח בנוי, פריצה וכו'); ולפחות תרגיל אחד בכל צורת קרב. בשבועות האלה תינתן לסגל העשרה מקצועית בנושאים כהפעלת גורמי סיוע, כשימוש מתקדם בעזרי מודיעין וכי"ב.

שבוע הכנות בסיסיות, שבו לומד הסגל להכיר את הגורמים השונים בבית-הספר לקצינים, לומד את העקרונות ואת הטכניקות למתן הציונים בקורס, לומד ומכשיר עצמו לקראת תפיסת הכונוניות המבצעיות בבית-הספר לקצינים, ומכין את קליטת הצוערים.

הכשרה יסודית וארוכה של הסגל הנה מפתח לקורס מוצלח. אין קיצורי-דרך ואין הנחות בנושא הזה. ללא הכשרה נאותה, יתחיל הקורס ואף יסתיים – אך איכותו תהיה רדודה.

◆ שיפור ההרבה

בנושא הזה נטפל בשלוש שיטות:

★ **אימוץ מעגל הלימוד השלם.** המודל מאחורי שיטה זו קובע, כי לימוד מיטבי תחילתו בשיעור עיוני, והמשכו במתן דוגמה, הממחישה את העקרונות. אחר מתבצעת התנסות מחשבתית ברמה בסיסית, ואחריה – התנסות מעשית ברמה בסיסית. עם סיום הרמה הבסיסית נפתח המעגל מחדש בשיעור ברמה מורכבת יותר, ונמשך לפי אותו היגיון. הביטוי המעשי בקורס לאימוץ שיטה הנו לימוד צורות הקרב. תחילה יילמדו העקרונות, ואחר ינותח קרב, הממחיש את מימושם, או את אי-מימושם. בהמשך יבוצע תרמ"פ, או תטל"ג – התנסות מחשבתית. ולבסוף, התנסות בתרגיל בסד"כ מלא ברמה בסיסית, ללא גורמי סיוע וללא מעטפת פלוגתית. פרק הלימוד הבא יפתח בלימוד גורמי הסיוע וההשתלבות ברמה הפלוגתית/גדודית כולל ביצוע תרמ"פים, או תטל"גים והתנסויות בסד"כ מלא באותה צורת קרב, אך ברמה מורכבת יותר. ככל שירבו התנסויות מחשבתיות והתנסויות מעשיות, כן יתוספו עוד רבדים, ותשתפר המקצועיות. מגבלת הזמן בקורס, נכון להיום, מאפשרת לא יותר מאשר ביצוע תרמ"פ אחד בכל צורת קרב; תרגיל אחד בסד"כ מלא, שעליו מפקד צוער, וייתכנו עוד כמה תטל"גים.

★ **שיפור הלמידה הקבוצתית.** ברוב התרגילים בקורס מתפקד הצוער כחייל מן השורה. זו עמדה, שממנה קשה מאוד ללמוד משהו מהתרגיל – גם אם נוכחים בתחקיר בסיומו: המ"מ המתרגל לומד הרבה; מפקדי-המשנה לומדים פחות; אך החיילים כמעט שאינם לומדים דבר. על מנת להביא את הצוערים לידי רמת מעורבות גבוהה יותר במתרחש בתרגיל, לפני כל תרגיל יש לבצע תרמ"פ, או תטל"ג, שבו כל צוער נדרש לגבש תכנית כמ"מ, כשבחירת המ"מ המתרגל תיעשה רק עם גמר ביצוע התרמ"פ, או התטל"ג. כבנושאים אחרים, המגבלה המרכזית

לכל מד"כ 12-15 צוערים – יחס מדריך-חניך, שאינו מיטבי כלל ועיקר (מקובל יחס של 6:1 כיחס המזערי, שעדיין מאפשר חניכה אישית). הצלחת המד"כ במשימתו כחונך מותנית ביכולתו ליצור מערכת של יחסי אמן הדדיים עם הצוערים וכן ביכולתו לתרום להם מקצועית ומנהיגותית. המד"כים הם ממיטב הנוער; אך בהעדר הכשרה מתאימה, גם ה"מיטב" מתקשה מאוד במילוי משימותיו-בחניכה. לכן, גם אינו נתפס כגורם משמעותי בהכשרת הצוערים, בעיני הצוערים ובעיני הסגל הבכיר בפלוגה. ככל שמעמד המד"כ נפגע, כן נפגעת החניכה האישית, ועמה הכשרת הצוערים.

פתרונות חלקיים

עידוד הצימאון לדעת והקניית הרגלי-לימוד למפקדים, על-ידי קריאה, על-ידי עיון ועל-ידי חיבור עצמיים ומבוקרים – זו השיטה הרצויה והמתאימה לתנאי-השירות ולגילם של הלומדים, אם כי אין לוותר על הרצאות מדריכות, מפרשות ומכוונות. ולעולם יש לעורר מפקדים להרחיב את דעתם, כי אין סכנה גדולה לטיבו של הצבא מאשר מפקדים צרי-מוחין ונוקשים. מפקדים מפותחים ונאורים יעמידו צבא נאור רחב-דעת וצמא-דעת.

יגאל אלון

הפתרונות, המפורטים כאן, תכליתם להתגבר, ולו גם חלקית, על חלק מהמגבלות ומהליקויים. רוב הפתרונות נבחנו כבר במהלך הכשרת הסגל, אך גם כך הם עדיין בבחינת כלי גולמי, הדורש עיבוד ושכלול.

◆ הכשרת סגל

הכשרת הסגל חייבת להימשך שמונה שבועות לפחות. למ"פים נדרשים שבועיים נוספים על מנת להכין את ההכשרה. תכנית ההכשרה כוללת:

- שבוע הכנות, שבו מחלק המ"פ מטלות בהכנת שיעורים ותרגילים לאנשי הסגל, והסגל מכין עצמו לקראת העברת המטלות. מאחורי קביעה זו עומדת ההנחה, כי הסגל מכשיר את עצמו, ולא מישהו אחר מכשירו. העיקרון הזה מכריח את הסגל לגלות מעורבות פעילה בהכשרתו, מספק הזדמנות לכל איש סגל להתנסות בהעברת תוכן מקצועי מסוים, ולהתעמק בו, ומאפשר לשאר אנשי הסגל לחנוך אותו ביכולתו המתודולוגית, והם עצמם מתנסים בחניכה.
- שבוע סדרת ערכים ומנהיגות, שבו מתווה המ"פ את רוח הפלוגה ואת הקווים, שינחו את הסגל בעבודתו.
- סדנת חניכה בת שלושה ימים, שבה מתעמק הסגל בטכניקות חניכה, ומתרגלן.
- ארבעה שבועות וחצי של אימון מקצועי במודל הקורס תוך מעבר מלא על כל תרגילי המפות ועל



ולקבל מהצוער הערות על הנעשה בקורס – שיחה, שתכליתה פיתוח הצוער, הנותנת לצוער תחושה, כי הוא גורם משמעותי במערכת ההכשרה, דעתו נשמעת, והוא זוכה להתייחסות.

בתרגילים יש להקפיד על הציוותים הפתתיים האורגניים, ויש להקפיד, כי כל מד"כ יחונך את פתתו, ולא ייווצר מצב, שבו שלושה מד"כים וממ"ח צופים במחלקה שלמה. אם אין מד"כ חונך לכל פתה (לפעמים מד"כ אינו נוכח בתרגיל כיוון שהוא חונך נוהל קרב של צוער אחד), ימלא את תפקיד החונך אחד הצוערים, ובכך תהיה בידו הזדמנות לתרגל את עצמו כחונך – משימה אופיינית למ"מ. צוער, המתפקד כחונך בתרגיל, חייב לקבל תדריך פרטני מאיש סגל לקראת משימתו. התדריך יכול פירוט לקח והישג נדרשים (לה"נים) בתרגיל וכן הנחיה בדבר השימוש ב"דפית התצפית" – דפית, שגובשה בפלוגה, ותכליתה לכוון את החונך הלא-מנוסה לאבחן נקודות אופייניות לכשל בתרגילים.

◆ מתרמ"פ למשחק מלחמה

בתרמ"פים המסורתיים ישולבו שלושה יסודות נוספים: • הצוער לא "יצנח" לתוך שדה הקרב, אלא יידרש

למימוש הדבר היא מגבלת הזמן. כרגע לא ברור האם הדבר ברהיתכנות בכל התרגילים בקורס. תחום נוסף, שבו ניתן לשפר את הלמידה הקבוצתית הוא תחום הפקת הלקחים, תיעודם ושימורם. הקפדה על תחקירים ממצים, ענייניים וממוקדים, חיוב מפקד מתרגל להוציא דר"ח לסיכום לקחים בסוף כל תרגיל ובסוף כל מטלה והכוונת מפקדים מתרגלים חדשים לעיון בלקחי קודמיהם, כל אלה בכוחם לשפר את הלמידה ואת ההרבדה.

★ **הגדלת כמות ההתנסויות.** בחלק מהתרגילים ניתן לפצל את המחלקה לשניים, כאשר בכל מחלקה יהיו חמישה-עשר-עשרים צוערים, שיבצעו תרגיל מחלקתי בסד"כ חסר. נראה, כי כדאי להשתמש בשיטה זו דווקא בתרגילים בסיסיים, והדבר אף נוסה, אם כי מעט פעמים, בקורס הקודם.

◆ שיפור יכולת החניכה

מלבד הדגשת ממד החניכה בהכשרת הסגל, יש ליצור בקורס התניה מבנית, המחייבת מד"כ להיצמד לצוערים שבפתתו. על המד"כ לשוחח פעם בחודש עם כל אחד מצועריו על מצב הצוער בקורס ועל דרכים להשתפרות,

להכין את הכוח למשימתו. יהיה עליו לקבוע מסגרת זמן לשלבים השונים בנוהל קרב – נושא בעייתי ברמת המ"מ וברמת המ"פ.

• לאחר שכל צוער יסיים לכתוב פקודה ו/או מרשם קרב, יימשך התרמ"פ במשחק מלחמה, שייערך בקבוצות של ארבעה-חמישה צוערים נגד מד"כ, שתפקידו לתקוף את התכנית בתורפתה. משחק המלחמה, המייצג שדה קרב דינמי (ולכן, ריאלי יותר), יאפשר לכל צוער לבחון את תכניתו נוכח אויב. למעשה, בשיטה זו מקבל כל צוער משוב אישי לתכניתו, דבר שכמעט שלא היה אפשרי בעבר.

• במשחק המלחמה ישולבו אירועים מנהיגותיים, הקשורים בהכנת הכוח למשימתו, ובהתנהגויות של פרטים ושל קבוצות בתוך המחלקה. שילוב האירועים המנהיגותיים תוך כדי לחימה, יביא את הצוער לחשיבה ברובד נוסף על הרובד הטקטי. בתום משחק המלחמה ייערך תחקיר ביחס ללחימה של אחת הקבוצות, כאשר נוהל התחקיר זהה לנוהל התחקיר אחר תרגיל בסד"כ מלא. התחקיר יקיף את האירועים הטקטיים ואת האירועים המנהיגותיים במשחק. הרחבת התרמ"פ פים לכדי משחק מלחמה תגזול זמן רב יותר ממה שהוקדש עד כה לשלב הזה בלימוד. השפעת הנוהל הזה על מבנה הקורס עדיין דורשת בחינה.

◆ המחלקה הדמיונית

הכנת המחלקה ללחימה תיעשה נוכח מחלקה דמיונית, שאתה יעשה הצוער היכרות בראשית הקורס. לצוער תוצג "תמונה" של המחלקה: רמה מקצועית, רמת גיבוש, הלכידות, טיפוסים במחלקה וכו'. המחלקה תעבור מתרמ"פ לתרמ"פ, כאשר כל קרב יגרוור שינויים מסוימים בה, שיחייבו הכנה מחודשת לקראת הקרב הבא. לקראת סיום הקורס יידרש כל צוער לתכנן את חזון המ"מ שלו ואת פעולותיו עם הכניסה לתפקיד החדש. "חזון המ"מ" יוגש כעבודה מסכמת בקורס, והצוער יזכה בחניכה צמודה במהלך גיבושה.

סיכום

מן הראוי שתיתנו על כך את לבכם, ותכשירו עצמכם לעבודה הקשה. מדינת ישראל בוטחת בצבאה. צבא הגנה לישראל מאמין במפקדיו הצעירים. האמון הזה מחייב אתכם.

רב-אלוף יגאל ידן⁵

גם לאחר יישום הפתרונות התלקיים, וגם לאחר שנשכלל שיטות הכשרה, ונשפרו ייותרו נושאים כבדי-משקל, שלא בחינתם לא יהיה בידנו מודל לקורס מיטבי להכשרת קצינים. נידרש ליצור מערכת אובייקטיבית, ככל שאפשר, להערכה, שתוכל לומר לנו, האם "המוצר",

5. היוצא משערי בית-הספר לקצינים, כשיר להתמודד עם מציאות שדה הקרב, והאם השינויים, שביצענו, אכן, נושאים את הפירות המצופים.

נידרש לבחון מהיסוד את שיטת ההוראה. יש הגורסים, כי לימוד המ"מ צריך להתחיל ברמת הגדוד, ורק לאחר לימוד מעמיק של רמה זו יש להתמקד ברמות הנמוכות יותר. גם אם נראה, לכאורה, כי גישה זו מופרכת, הרי עצם מימושה בצבא גרמניה מחייב בחינה יסודית.⁶

נידרש לבחון מן היסוד את אורך הקורס. לא בטוח, כי במציאות המסתבכת ובנטייה הכלל-עולמית להסתמך על צבאות מקצועיים, ניתן להישאר בדפוסי הכשרה, שהיו מקובלים לפני ארבעים שנה ויותר. אם יתברר, כי אכן, יש להאריך את הקורס, אסור שמלאכת הוספת התכנית תיעשה טלאי על טלאי. יהא עלינו לבחון את מערכת ההכשרה החל מהגיוס וכלה בקורס הקצינים. יהא עלינו לבנות מודל מיטבי להכשרה לכלל התקופה, ולקורס הקצינים בפרט. אחר נידרש לרמת מוכנות גבוהה ליוזם שינויים מערכתיים, ולהובילם, על העלויות הכבדות הכרוכות בכך, ועל השינוי, שזה יכול לחולל בהגדרת סדרי עדיפויות.

לבסוף, עלינו לזכור תמיד, כי האדם הוא מכפיל הכוח היחידי האמיתי, וכי הכשרתו הנה עוגן מרכזי במערכת, שכל שאר תת-המערכות מיישרות קו לפיו. לכן, עליו לעמוד בראש סדרי עדיפויותינו בהשקעת האמצעים. לפני כמה שנים פרסמה הוצאת "מערכות" קובץ מאמרים על איכות וכמות. בדברי המבוא לקובץ ציינו העורכים:

יהיו אשר יהיו מרכיבי האיכות, וישופרו ככל שישופרו, מקדם האיכות המרכזי יהיה תמיד האדם. ייחודו של האדם טמון בקושרו הקומבינטורי, המעניק לכוח איכות, החורגת בהרבה מסיכום מתימטי פשוט של כמות מרכיביו ושל איכותם. בתור שכזה האדם הוא הגורם, המתנה יותר מכל את ההכרעה, ועליו יש להוסיף ולשים את הדגש בבניין הכוח הצבאי. במיוחד חשוב לטפח את המפקדים בכל הרמות, ולהעמידם במוקד תהליכי ההכשרה והחינוך בצבא, ולהבטיח, כי ישלבו בתוכם תבונה לעשות תחבולות ותכונות נפש לעמוד בעומס הלחימה ולהקדין מנהיגות על הכפופים להם.⁷

דומה, כי כל מלה נוספת מיותרת.

קולונל פסטקה (קצין גרמני) ציין בראיון לעיתון אמריקני: "אצל הצוערים שלנו אנו משתמשים בתסריטים גודדיים. הצוער עוד אינו סג"מ, אבל בהתאם לשיטת האימון העקיבה שלנו, שני דרגים קדימה, אנו מציבים את הצוער תחילה ברמת הגדוד. כך, הוא יוצר לעצמו מסגרת הבנה, שתאפשר לו לדעת מה הוא עושה, כשהוא מתחיל לשקול כיצד יפעיל את מחלקתו. הוא לא יוכל לקבל החלטות הגיוניות בכל הנוגע להפעלת מחלקה או פלוגה, אם לא יידע היטב כיצד משתלבת יחידתו בתמונה הגדודית הכוללת." (Marine Corps Gazette, October 1983)

6. צבי עופר ואבי קובר (עורכים), איכות וכמות, מערכות, 1985, ע' 10.

7. איגרת הרמטכ"ל לקצונה הזוטרה, תשי"א, מערכות ק"ח-ק"ט, ע' 73.

