



ערכים לא לומדים בכיתה

חיילי גולני במסע כומתה

חינוך לערכים הוא חלק בלתי נפרד מהפעילות של צה"ל. אולם כדי שהטמעת הערכים בקרב החיילים תהיה יעילה ומשמעותית, אין להסתפק רק בלימוד עיוני שלהם, שאינו יעיל, אלא יש להקנותם באמצעות ההתמקצעות הצבאית וההתנסות האישית



◀ **סא"ל אילן בר**

רע"ן בקרה במחלקת הבקרה
בלשכת סגן הרמטכ"ל



של צה"ל אינו יכול להוביל כלל להטמעת הערכים האלה בקרב החיילים. הטענה הזאת מסתמכת על ההנחה שמטרת החינוך לערכים היא להופכם לחלק בלתי נפרד מן החייל ולהכתיב באמצעותם את התנהגותו בשדה הקרב. במילים אחרות: לימוד הערכים בכיתות ובסדנאות, שינונם, הקראתם בפומבי, נשיאת "דף ערכים" ותליית כרזות על קיר משרדו של המפקד אינם דרכים יעילות; לא ניתן להקנות בדרכים האלה את הערכים של צבא ההגנה של מדינת ישראל, השואב אותם לא רק מן הערכים האוניברסליים אלא גם מערכיהם של המסורת היהודית, של עם ישראל ושל לוחמי המחתרות. הערכים המוטמעים בהתנהגותו של אדם הם אלה שמבדילים בינו, בן האנוש, לבין החיה. הם אלה המאפשרים לו להתגבר על יצריו החייתיים, האנוכיים בעיקרם, ולקיים חיים במסגרת חברתית אנושית. הערכים הם שהופכים את בן האנוש מיחיד לחבר בקהילה, מיחיד לחלק מיחידה. הם אלה המאפשרים לקהילה לפעול כקבוצה, להפוך מאיגוד של אנשים לגוף הפועל במשולב להשגת מטרה משותפת. ביחידות הצבאיות מאפשרים הערכים לכל הפרטים, החיילים, לפעול כיחידה שמטרתה היא הניצחון. הערכים הם אלה שמבדילים גם בין לגיון של שכירי חרב לצבאה של מדינה: חייל המשרת בצבא יסכן את עצמו עד כדי הקרבת חייו כשידרש

הערכים מתנגשים עם האינסטינקטים הראשוניים של האדם, ולכן חינוך לערכים הוא עניין מורכב. ניתן לומר כי הערכים הרצויים נוגדים את היסוד החייתי באדם

לכך בלי שיערער על הדרישה הזאת ובלי שידרוש כל תמורה אישית ישירה. הוא יעשה זאת משום שחינוך לערכים האלה. הערכים האלה גם יאפשרו לו בתום שירותו לתפקד כאזרח במדינתו. לבסוף, ניתן לומר כי הערכים הייחודיים שצה"ל מקנה לחייליו הם שהופכים את צבאה של המדינה לצבאה של המדינה היהודית, לצבאה של מדינת ישראל. הדיון במאמר הזה אינו על חשיבות הערכים ועל חיוניותם אלא על "האיך" - על הדרך שבה נדרשים צה"ל ומפקדיו להטמיע ערכים בקרב כל חייליו וחיילותיו או במילים אחרות - לחנך. במאמר הזה אסביר את הנחות היסוד שעליהן מבוססת טענתי, אבחין בין הרמות השונות של הטמעת הערכים ולבסוף אתאר את העקרונות שלפיהם ראוי לבחון את מידת יעילותן של הפעולות הנעשות להטמעת הערכים.

הנחות היסוד בחינוך לערכים

קיימות ארבע הנחות יסוד המשמשות בסיס לגיבוש הדרכים להטמעת ערכים בצה"ל: הנחת היסוד הראשונה היא שהסמכות שניתנה למפקדי צה"ל לחנך את חייליו, אזרחי מדינת ישראל, היא מוגבלת לצורך הצבאי. המפקדים עצמם מבינים ומקבלים את גבולות הסמכות שניתנה להם בנושא הזה, והחברה בישראל מקבלת את העובדה שצה"ל מקנה ערכים לבניה ולבנותיה רק משום שהיא מכירה בנחיצותם של הערכים האלה לבניית צבאה של מדינת ישראל. באמצעות הקניית הערכים הייחודיים יכול צה"ל ליצור נחישות ואף הקרבה בקרב חייליו, תכונות שחייל נדרש להן בעת לחימה והגנה על המדינה. יתר על כן, החייל מקבל זאת ומפנים את הערכים מתוך אמונה שהם הופכים אותו לחייל טוב יותר היכול לבצע את המוטל עליו בשדה הקרב. הדבר נכון בייחוד כשהערכים שצה"ל מחנך אליהם נוגדים זה את זה או שהם מתנגשים עם ערכים אחרים שהחייל נשא עימו מבית עוד לפני גיוסו לצה"ל. הקבלה הזאת של הערכים ושל קוד ההתנהגות של צה"ל היא שמאפשרת גם לאנשי המילואים להתנהג בזמן שירותם הפעיל בהתאם לקוד התנהגות השונה ממה שהם מקיימים בהיותם אזרחים שאינם במדים.

הנחת היסוד השנייה היא שערכים מתנגשים עם האינסטינקטים הראשוניים של האדם, ולכן חינוך לערכים הוא עניין מורכב. ניתן לומר כי הערכים הרצויים נוגדים את היסוד החייתי באדם. ערך הרעות, למשל, שלפיו החייל אמור לפעול אפילו תוך סיכון חייו כדי להציל חבר ולסייע לו מדגים את הניגוד הזה. כך גם ערכים נוספים שעל-פיהם נדרש מן החייל לפעול בניגוד לאינסטינקט ההישרדות שבו. ההתנגשות הזאת מגיעה למרב עוצמתה במצבי מצוקה כמו מצב של לחימה. בזמן לחימה נדרש החייל לפעול תוך שהוא נשען יותר ויותר על האינסטינקטים הראשוניים המוטבעים בו. ההכרה הזאת מובילה למסקנה שהערכים חייבים להיות מוטבעים באינסטינקט של האדם כדי שיוכל לפעול לפיהם כמעט ללא תהליך של חשיבה לוגית סדורה. מאמנים מנוסים רבים (כגון מאמנים בתחום הספורט או הלוחמה) העוסקים באימון האדם להתמודדות במצבי לחץ יטענו שאם ברצונו להטמיע דבר מה בדרך הפעולה האינסטינקטיבית, הדרך היחידה והיעילה ביותר לעשות זאת היא באמצעות אימון המאפשר התנסות ולמידה חווייתית כבר מן הרגע הראשון. כך, למשל, בלימוד שחייה. הניתן ללמוד שחייה בלי להרגיש את קור המים על הגוף ובלי להירטב? הניתן לעשות זאת בלי להרגיש את תחושת הפחד הראשונית במים העמוקים בברכה? אפשר להניח כי ניתן לשפר את הטמעת הערכים באמצעות הבנתם באופן רציונלי

מאז שקם צה"ל ואף לפני כן - בארגוני המחתרת - הכירו המפקדים בצורך לחנך את החיילים לערכים. ערכים היו אז, והם גם היום, חלק בלתי נפרד מהחיילים, מהמפקדים ומהארגון כולו. ההכרה הזאת הובילה את המפקדים לעיסוק מתמיד בשאלת ה"איך" - איך לחנך לערכים או ליתר דיוק איך להטמיע אותם בקרב חיילים המתייצבים למילוי חובתם האזרחית והלאומית ממקומות שונים בארץ ובחו"ל, משכבות שונות של האוכלוסייה, ממדרשות ומזרמי חינוך שונים וכמובן מבתי אב שונים, כשבכל אחד מן המקומות האלה קיימות מערכות ערכים השונות האחת מרעותה.

הטענה העיקרית במאמר הזה היא שהטמעת ערכים המבוססת על לימוד עיוני שלהם, כפי שנעשה בבתי הספר ובבתי המדרש, אינה יעילה, וחינוך לערכים שאינו נעשה באמצעות העשייה הצבאית המקצועית

ובלתי חווייתי, אך יש הכרח להטמיעם לפני כן בדרך העשייה וההתנסות.

הנחת היסוד השלישית היא שהתורות הצבאיות המקובלות בעולם נושאות בחובן את הערכים הנדרשים לקיומם ולתפקודם של החיילים, של היחידה ושל הצבא בזמן לחימה ואף בעת שגרה. התורות האלה, וכך גם תורתו של צה"ל, נשענות על הניסיון המצטבר בן אלפי השנים של האדם בתנאי לחימה ובהתכוננות אליה. הניסיון המצטבר הזה, המתואר רבות בספרות הצבאית, מקבל ביטויים מגוונים בטכניקות ובתרגולות שונות, בנורמות התנהגות ובהנהלים שעל-פיהם פועלים צבאות שונים ושעל-פיהם פועל גם צה"ל. להלן שלוש דוגמאות:

- התרגולת בלחימה ביעד מבוצר, שעל-פיה נדרש חייל לדגל בתעלה מעל חברו הפצוע (בלי לטפל בו ולהגיש לו עזרה) ולהמשיך במשימה, משקפת הן את ערך הדבקות במשימה והן את ערך הרעות. הפעולה הזאת הנדרשת מן החייל מנוגדת לאינסטינקט הראשוני של האדם. התורה הצבאית מנחה זאת מתוך הבנה כי המשך ביצוע המשימה הוא שיוביל להצלחת הפצוע ואולי גם להצלחת החיילים האחרים שטרם נפצעו. בכך מבטא המקצוע הצבאי את האיוון הנדרש בין ערך הרעות לערך של ביצוע המשימה.

- בתרגולת הקיימת בחילות השריון ובחילות הרגלים המפקד נותן את פקודת ההתקפה רק לאחר שהוא נמצא בתנועה ומסתער ראשון ולא כאשר הוא חבוי מאחורי מחסה או מוגן מאחורי קו העמדות. גם הפעולה הזאת מנוגדת לאינסטינקט הראשוני של ההישרדות שעל-פיו יש להימנע דווקא מלהסתער ראשון ובאופן גלוי אל מול אש האויב. התרגולת הזאת משקפת את ערך הדוגמה האישית אצל מפקדי צה"ל.

- גם במצבי שגרה מטמיעה התורה הצבאית את הערכים הנדרשים באמצעות עשייה. למשל, תרגולת הרמת הדגל מדי בוקר ביחידה וההצדעה לשמיעת ההמנון נועדו להטמיע את הערך של אהבת המדינה.

הנחת היסוד הרביעית היא שהצורך לגבש בצה"ל קבוצת ערכים בסיסית זהה ליחידותיו השונות הוא חיוני מאוד לקיומו של הארגון ולהשגת מטרותיו. זהות הערכים בין היחידות בצה"ל חיונית לתפקוד היסודי של צה"ל בהיותו ארגון המנסה ליצור שיתוף פעולה, שילוביות ותיאום בין יחידותיו בשדה הקרב, בהיותו ארגון הנדרש ליצור ולבנות במהירות יחידות מבצעיות מחיילים יחידים ובהיותו ארגון שצריך להיות ערוך לשינוי מהיר של המציאות.

ערכים, מטבעם, הם גמישים בהגדרתם וביישומם וניתנים לפרשנות רחבה מאוד. הדרך היחידה להבטיח את האחידות בפרשנותם של הערכים

ואת האחידות ביישומם במצבים השונים על-ידי כלל הפרטים בארגון היא לבחור שיטת הטמעה המבוססת יותר על התורה הצבאית ועל התרגולות בעת לחימה ועל הנהלים הרשמיים בשגרה ופחות על שיח חופשי הנתון לפרשנויות.

הרמות השונות של הטמעת הערכים

ניתן לסווג את הדרכים השונות שבאמצעותן מוטמעים הערכים לארבע רמות עיקריות של יעילות: שתי רמות עליונות ושתי רמות נחותות. שתי הרמות העליונות הן רמות ה"נעשה ונשמע". המאפיין המרכזי שלהן הוא ההטמעה בדרך ההתנסות האישית ובדרך החיקוי, הגם שאין לצידה הבנה של הערך. ברמות האלה נדרש הנחנך לפעול בלי לערב תהליך חשיבה לוגי המבוסס על הבנה רציונלית.

הרמה הראשונה היא הדוגמה האישית, הטמעה דרך העשייה של המחנך. הנחנך לומד קודם כול ממעשיו של המחנך ולא רק מדיבוריו. למעשה ברמה הזאת נעשה שימוש בתופעה אנושית שבה האדם, בייחוד

בעת ביצוע פעולה בסביבת לחימה שנמצאת בה אוכלוסייה אזרחית תהיה תמיד התנגשות אפשרית בין ערך חיי האדם לערך הדבקות במשימה והחתיירה לניצחון - שני ערכים שצה"ל מחנך אליהם

כשהוא צעיר וחסר ניסיון חיים, יחקה בדרך כלל את דרך פעולתו של אדם מוערך ומוערך.

הרמה השנייה היא הטמעת הערכים באמצעות המקצוע הצבאי - דרך האימון, התרגולות והתורות הצבאיות וכמובן דרך יישום הנהלים והחוקים של הארגון הצבאי. הטמעה ברמה הזאת דורשת מהחייל לבצע פעולות באופן מקצועי מתוך הבנה שיישום תרגולות ופעולות מקצועיות ונכונות מבחינה תורתית בשדה הקרב יוביל אותו להצלחה במילוי תפקידו ובהשגת המשימה ולניצחון בשדה הקרב. לכן לרוב יישם החייל, כנדרש, את הערכים המוטבעים בתורה הצבאית גם אם לא יבין באופן מודע את מהותם של הערכים עצמם. נוסף על כך, התרגולות הצבאיות פשוטות להבנה ולביצוע. הטמעה של התרגולות האלה מובילה למעשה את החייל לקבל את ההחלטות הנכונות, ואין הוא נדרש להתמודד עם הקושי ועם מורכבות המצב.

לדוגמה: בעת ביצוע פעולה בסביבת לחימה שנמצאת בה אוכלוסייה אזרחית תהיה תמיד התנגשות אפשרית בין ערך חיי האדם לערך הדבקות במשימה והחתיירה לניצחון - שני ערכים שצה"ל מחנך אליהם.

מצב כזה מציב אתגר מורכב בפני החייל הצעיר, אולם נוהלי פתיחה באש המוגדרים נכון יאפשרו לחייל להתנהג במצב כזה בצורה נכונה וכמעט בלי שיחוש בנטל ההתנגשות בין הערכים האלה. נוסף על כך מסייעת התורה הצבאית במצבים שבהם קיימת התנגשות בין הערכים שהחייל נושא עימו מן העבר לבין הערכים הנדרשים ממנו בהיותו חייל במדינת ישראל. דוגמה לכך היא השתתפותם של חיילי צה"ל שהשתייכו לזרם הציונות הדתית בהתנתקות מרצועת עזה בשנת 2005. החובה הברורה למלא פקודות (בתנאי שאין הן פקודות בלתי חוקיות בעליל) איפשרה לחיילים שהשתייכו לזרם הזה, שהתנגד להתנתקות, לפעול במסגרות הצבאיות שהשתתפו בהתנתקות למרות הקונפליקט המורכב שהם נשאו בקרבם. פעולתם בהתנתקות התאפשרה אך ורק בשל העובדה שהם מילאו פקודות והבינו כי זהו אחד מעקרונות היסוד של הצבא, ובלעדיו צבא אינו יכול להתקיים.

הרמות השלישית והרביעית הן הרמות הנחותות במדרג. הרמות האלה מכונות נחותות בשל העובדה שאינן יכולות לגרום לשינוי בהתנהגות החייל, בייחוד במצבים קיצוניים של התנגשות ערכים. המאפיין המרכזי של הרמות הנחותות האלה הוא שהן מבוססות על ההיגיון ועל החשיבה הרציונלית של החייל. הן אומנם יכולות לתרום באופן מהותי להטמעת הערכים, אך תרומתן זו יכולה להתקיים אך ורק כאשר קיימת רמת הטמעה מספקת המבוססת על הרמות העליונות.

הרמה השלישית היא למידת ערכים דרך התנהגות האחר. כלומר: החייל מצליח לזהות את התנגשות הערכים ואת הדילמות דרך התנהגותו של חייל אחר. על בסיס הזהוי וההבנה הרציונלית נדרש החייל להטמיע את הערכים בהתנהגותו שלו. הלמידה יכולה להיעשות בדרכים שונות: למידה ספונטנית שבה החייל מזהה התנהגות כזאת אצל חייל אחר ומצליח להבין בעצמו את הבעיות שבהתנהגות הזאת או באמצעות למידה מודרכת, ניתוח וחקר מקרה. הלמידה העצמית או המודרכת יכולה להיות יעילה רק אם היא מתבססת על רמת הטמעה מספקת של הערכים, שכן אם לחייל לא תהיה רמת הטמעה מספקת של הערכים הרלוונטיים (שמקורה בהטמעה על-פי הרמות העליונות) הרי בשעה שייתקל בקונפליקט, סביר להניח שהוא לא יבחין כלל בהתרחשותו, לא יצליח להבין את ההתנגשויות בין הערכים, ובעיקר - לא יצליח ליישם את הערכים בהתנהגותו שלו.

הרמה הרביעית והנחותה ביותר היא למידת הערכים דרך עיסוק רציונלי וישיר בערכים. הלמידה הזאת מתאפיינת בצורות שונות שבהן עוסקים בערך עצמו במצבו הגולמי והמזוקק, למשל באמצעות דיון על ערכים, שינון, קיום סדנאות, נשיאת "דף ערכים"

בכיס החולצה וכדומה. למידה מהסוג הזה מבוססת על תהליך רצינוני. החולשה המרכזית ברמה הזאת היא שלמידה מהסוג הזה אינה מספקת בסיס חווייתי והתנסותי עמוק הדרוש להטמעת הערכים. לכן למידה רצינונית תהיה בעלת היעילות הנמוכה ביותר בהטמעת הערך, בייחוד כשמדובר בהשגת השינוי ההתנהגותי הרצוי במצבים קיצוניים.

כיצד ניתן לחנך לערכים?

ניתוח הרמות השונות של הטמעת הערכים מוביל לשאלה: איך אפשר ללמד את מפקדי צה"ל לחנך לערכים? או לחלופין: איך ניתן לשפר את הטמעת הערכים בצה"ל? זוהי שאלת השאלות בתחום החינוך שעליה מנסים לענות מפקדי צה"ל בכלל ומפקדי חיל החינוך בפרט מאז הקמתו של צה"ל ועד ימינו. ניתן לקבוע כמה עקרונות שיאפשרו בחינה מושכלת של יעילות הפעולות שנוקטות בצה"ל כיום ובייחוד של אלה המתוכננות בעתיד.

על-פי העיקרון הראשון, יעילות הפעולות תלויה במידת מרכזיותו של המפקד בפעולה: ככל שהמפקד מרכזי יותר בפעולה, כך גדלה מידת השפעתו על חייליו, וכך גדלה חשיבותה של הדוגמה האישית שהוא משמש לחייליו. לפיכך המפקדים הם אלה שצריכים לעסוק בחינוך לערכים, וקצינת החינוך אינה יכולה למלא את תפקידם זה.

על-פי העיקרון השני יש להבטיח רמה מקצועית צבאית גבוהה ויישום נרחב של התורה ושל הנהלים

הצבאיים כדי שיהיו בסיס לצבא המחנך לערכים. לפיכך, המאפיין העיקרי של העיסוק בערכים הוא מקצועיות צבאית או במילים אחרות: צבא שהוא מקצועי יותר הוא גם צבא שיכול להיות ערכי יותר. לכן נדרש להפנות את תשומת ליבם של המפקדים לקשר שבין הפעולות המקצועיות שהם מבצעים לבין הערכים שהם נדרשים להטמיע. יש לעשות זאת כדי שפעולות החינוך הזאת תהיה מודעת, לפחות בקרב המפקדים.

על-פי העיקרון השלישי יש להעדיף דרכי הטמעה מן הרמות העליונות על פני דרכי הטמעה מן הרמות התחתונות. יש לעסוק בערכים באופן ישיר (כלומר על-פי הרמה הרביעית) רק לאחר שהובטחה הטמעתם באופן מספק על-פי הרמות העליונות הן בקרב חייל טירון והן בקרב חייל ותיק.

ככל שהמפקד מרכזי יותר בפעולה, כך גדלה מידת השפעתו על חייליו, וכך גדלה חשיבותה של הדוגמה האישית שהוא משמש לחייליו. לפיכך המפקדים הם אלה שצריכים לעסוק בחינוך לערכים, וקצינת החינוך אינה יכולה למלא את תפקידם זה

על-פי העיקרון הרביעי יש קשר ישיר וחיובי בין יעילותה של פעולת החינוך לערכים לבין מידת ההתנסות בחוויות בעלות עוצמה רגשית גבוהה: ככל שעוסקים יותר בערכים באופן עיוני, כך קטנה יעילותן של פעולות החינוך. לכן יש להעדיף פעולות חווייתיות על פני פעולות עיוניות.

דוגמה אופיינית לדרך נאותה של הטמעת ערכים על-פי כל העקרונות היא מסעם של טירוני הצנחנים לירושלים והשבעתם לצה"ל ולמדינת ישראל בגבעת התחמושת. במסע הזה שמתקיים לקראת סוף הטירונות באה לידי ביטוי הדוגמה האישית של המפקדים (המפקדים משתתפים במסע); המסע הוא פעילות צבאית וחלק בלתי נפרד מתהליך ההכשרה; הוא מקושר לערכים המוטמעים בטירונות ונשענים על מטען הערכים שהחייל נושא עימו מהעבר; ולבסוף - המסע הוא פעולה חווייתית מאוד.

לסיכום, יש צורך להטמיע קבוצת ערכים ייחודית הנדרשת לבנייתם של חייל יעיל ושל יחידה קרבית מלוכדת החותרת לניצחון. העשייה הצבאית והתורות הצבאיות כפי שהתפתחו במשך השנים נושאות בקרבן את הערכים הנדרשים ומבטיחות בכך את מימושם בארגון הצבאי. ניתן לומר כי יעילות החינוך לערכים תלויה כולה על צמד עמודי תווך: הראשון - חינוך באמצעות דוגמה אישית של המפקדים; והשני - חינוך דרך העשייה והמקצועיות הצבאיות. שאם לא כן - אין ערך ללימוד ערכים.



השבעת טירוני צנחנים בכותל | ככל שעוסקים יותר בערכים באופן עיוני, כך קטנה יעילותן של פעולות החינוך. לכן יש להעדיף פעולות חווייתיות על פני פעולות עיוניות