

הדרכה יעילה - כן! קיפוח המש"ק - לא!

סא"ר עמוס ק.

חוראל והרגשה. בכל יחידות צה"ל משמש הקצין בראש וראש שונה כמפקד יחידתו — ורק אחרי-כך כמדריך. הדבר הכרחי, שהרי אין תחליף לקצין כמפקד. יתכן מאוד כי נסיון להפכו למדריך, "מלא" של יחידתו — תפקיד הדורש עבודת הכנה רבה מדי יום ביומו והגזול זמן ומרץ לרוב — "ינטרל" אותו במידה מכרעת מטיפול בחייליו כמפקד. קשה יהיה למצוא את הקצין המסוגל לפקד על יחידתו, להכין עצמו לשיעורים, לתדרך את המש"קים ביסודיות, להדריך מספר שעות ביום — וכל זאת בהצלחה. טבעי הוא שיעדיף אחד מעניינים אלה על פני האחרים. גם כיום לוקה תכופות בחסר ענין הטיפול בחייל, והוא מחייב במקרים לא-מעטים יתר טיפוח; ואילו עם הפיכת הקצין למדריך יקטן טיפול זה עוד יותר.

המש"ק, אשר תפקידו יצטמצם לזה של "עוזר למלמד", ירגיש עצמו מיותר. מלואו הרגשה זו, יש להניח כי הוא יוציא עצמו מסולם הפיקוד ויניח לזרם לשטוף הלאה בלעדיו. במקרה הטוב יעשה המש"ק "טובה" לקצין ויעיר הערות בודדות לחייל. נראה לי כי כאן המקום להזכיר, שזוהי זמן רב מתלבטים אנו בבעיית ה"עיפות" של אותו מש"ק המדריך וזמן רב ביחידה. האם הפתרון לכך הוא "נטרול" המוחלט — במקום הטלת אחריות ותביעת השגים ממנו? ידוע כי גם התעשייה החדשה מתלבטת כיום בבעיית הפועל העושה במשך יום העבודה פעולה אחת בלבד ובהשפעת חוסר הענין, חוסר תחושת היצירה והתכלית, על הרגשתו הכללית ונכונותו להתאמץ יותר. יתר על כן, ניתן להניח כי השיטה המוצעת תפגע גם ביכולתו של המש"ק למלא את תפקידו כמ"כ; שכן ההדרכה מקנה למפקד נסיון ובטחון עצמי.

אין ספק שבשתי נקודות אלו — תפקיד הקצין כמפקד והכשרת המ"כ — נעשה שירות-דוב לעצמנו אם נעבור לאימון במסגרת גדולה.

לימוד ותרגול. אם נקבל את הנחתו של אל"מ ברן (מערכות קמ"ו), כי אין חשיבות לכך, "כיצד יחזיק חייל את האגודל" — הרי שאין חשיבות גם לכך מי הוא המדריך. אין ספק כי להשגת שליטה מלאה בחומר הנלמד דרוש תרגול רב; אולם יקדם לו לימוד יסודי של "כיצד" לתפעל ו"כיצד" לבצע. מדריך המפרק ומרכיב במהירות מקלע 0.3 ואחרי-כך תובע מחייליו לעשות זאת מבלי לתרגל אותם קודם-כל בפירוק, שלב אחר שלב, תוך חיקוי תנועותיו ותוך הקפדה מוחלטת על מצב האגודל, הברך ואף תנוחת הגוף; מדריך העובר לתרגול לפי פקודות-תרגול בטרם שולט החייל בתנועות-

מאז ומתמיד, ובכל צבא, מלוא את המפקדים הבכירים הרגשה כי "המפקדים הנמוכים הנוכחיים טובים פחות מכפי שהיו בימים-עברו". זוהי נטיה אנושית כללית — וגם מפקד הוא "בשר ודם". אצל מפקד בכיר המבקר באמונים קיימת עלי-כך תכופות ההרגשה כי אילו היה הוא במקום המדריך היה עושה את המלאכה טוב יותר, ביעילות רבה יותר — וללא ספק היה משיג תוצאות מעולות יותר.

הרגשה זו מלוא כיום את כל העוקב אחרי החיפוש הנלהב הכפול שעוסקים בו במרץ רב: החיפוש אחרי שיטה ש"תנטרל" במידה לא-קטנה את המש"ק מתפקיד המדריך — תפקיד קשה, הדורש רמת אינטליגנציה מסוימת, דבר שכידוע אין למצוא אצל המ"כ או אצל מש"ק אחר וחיפוש דרך "ליעל" ולשפר את ההדרכה כאילו יש סתירה בין שניים אלה. לפני שאעבור לדון ביתרונות ובמגבלות ה"אימון-ההמוני", או ההדרכה במסגרות גדולות, הייתי רוצה להפנות את תשור מת הלב לגורם שלדעתי הוא הקובע, בעיקרו-של-דבר, את רמת ההדרכה הנוכחית והוא — ההכשרה המעטה-מדי שאנו מקנים למדריך הזוטר.

כל קורס מ"כים, "בזמנים ההם" ועד ליסוד צה"ל, הקדיש לפרק "אימון המדריך" (הכולל: מתודיקה, ארגון הדרכה, שיעורים-לדוגמה ועוד) כ-50% ממשכו של הקורס (אם איני טועה, הרי בקורס המ"כים שלי בשנת 1945 הוקצו 370 ש' להדרכה ו-460 ש' לניהוג). כיום מוקדש לאימון המדריך חלק קטן יותר בתכנית הקורס מכפי שהיה נהוג בעבר. מנסיון מעשי נוכחתי לדעת כי כל הניד זוכה לנהל רק מספר מועט של שיעורים-לדוגמה — דבר שאין בו כדי לספק את הצרכים. גם בקורס-הקצינים אין המצב שונה ביסודו. אין מציינים בו את הקצין-הזוטר בכלים המינימליים הדרושים לאדם שחלק ניכר משירותו יוקדש להדרכה.

לכן, נראה לי, כי טרם שנוקטים בפועל בשיטה חדשה או מנסים לשפר שיטה קיימת, צריך לאכן את נקודות-ההתורפה בשיטה הישנה. יתכן ומאמץ קטן-יחסית בשטח זה עשוי להביא פרי שכל שינוי נמרץ בשיטה לא יביאנו.

מסגרות גדולות - יתרונות ומגבלות

צשני היתרונות הגדולים הבולטים-לעין שבשיטת-אימון זו הם: הוראת החומר הנלמד באמצעות קצין, אשר רמתו ודאי שגבוהה מרמת מש"ק — והאפשרות לריכוז אמצעי-ההדרכה ועזרי-אימון לצורך השיעור.

היסוד של אותה פעולה; מדריך כזה — אינו מלמד מאומה. להניח לחייל למצוא את הפתרון בעצמו — אין זו הדרכה. אם נכון הדבר כי יש להדריך את החייל, ואם מקובלת ההגדרה כי ההדרכה משמעותה העברת ידע ונסיון, שנרכשו במשך זמן רב, מהמדריך אל המודרך — הרי אסור להניח לכל



חייל למצוא את דרכו בסבכי הפירוק, הקליעה וכו'. יש להבטיח כי כל הידיעה והשכלול שהושגו בעבר יועברו ביסודיות לחניך — תוך מתן אפשרות לו לבצע שינויים בחומר הנלמד — אולם רק אחרי שלמדו היטב. ואי-אפשר ללמוד היטב מבלי שהמדריך יקיים פיקוח קרוב ויסודי על כל חייל וחייל.

אין ספק שהסבר תיאורטי יכול להנתן על-ידי קצין ליחידת אימון גדולה. אולם תרגול ממשי של יחידה כזו על-ידי הקצין, ופיקוח עליה, אינם מעשיים ואינם מבטיחים תוצאות מתקבלות על הדעת (וביחוד כאשר המש"קים לא יהיו פעילים באופן מלא). אם לקבל את שלושת השיטות לבדיקת תרגול הפרט המוצעות על-ידי אל"מ ברוך במאמרו* (ואני מסכים אתו ששיטות אלו הן היחידות המאפשרות לראות מה השיג החייל בשיעור), הרי יהיה משך-הזמן שידרש לשיטות אחת ושלוש לפחות 30 עד 40 דקות למחלקה; משמע — דקה לחייל — בעוד שכל היתר אינם פעילים. בשיטה השניה יש סיכוי כי לכשיגיע הקצין לבדוק חייל מסוים, תהיה כבר השגיאה, אותה עשה החייל בתחילת תרגולו, מושרשת היטב — ממש בחינת הרגל — וזמן רב יידרש לעקרה. ובדרך כלל, יוכתר המאמץ רק בהצלחה חלקית.

לעומת מגבלות אלו של המסגרת הגדולה, הרי בשיטה הנ"כ חית חייב המ"כ לתרגל ולפקח על 12-14 חיילים, וממילא הזמן שיכול להיות מוקדש לתרגול הקבוצה והפרט גדל לפחות באותו היחס. יתר על כן, קל יותר לחייל לעקוב אחרי הערות שהמ"כ מעיר לחברים מספר על שגיאותיהם, מאשר לעקוב אחרי הערות הקצין ל-30 עד 40 חייל, כזה אחר זה.

אין ספק שהחייל מתעייף בשל כך, ולאחר ששמע הערות אחדות חדל לשים לב להן.

אין להניח שמש"ק העוזר לקצין במסגרת גדולה יעשה אותו מאמץ לתיקון שגיאות ולהצלחת האימון, כפי שהוא עושה זאת כאשר האתגר להדרכה הטובה מופנה כולו כלפיו, וכאשר ידיעותיו של החייל משקפות את הצלחת-הוא כמדריך.

עזרי-אימון ואמצעים. ריכוז העזרים והאמצעים לאימון הכרחי בכל צורת אימון — הנוכחית והמוצעת כאחד. אולם אימון במסגרת גדולה תובע אמצעים נוספים רבים העולים בדמים מרובים (כגון: רמקולים, אמצעי-תאורה, סככות-לימוד, די-אגרמות-גדולות ועוד). האם לא מוטב להשקיע את הכסף בהעלאת רמת המפקד-העוזר בקורס המקורי?

מה ניתן לעשות בשיטה הנוכחית

בראש וראשונה יש לבדוק מחדש את תכנית הכשרת המ"כ והקצין ולשים דגש בענין ההדרכה. כדאי להביא כאן דוגמה: למחזור טירונים הגיעו מ"כים חדשים, מיד לאחר סיימם קורס-מ"כים, ובגלל צירוף של מסיבות שונות נאלצו להעביר רם ישר להדרכה; רמת ההדרכה היתה נמוכה מאוד. למחזור שני של מ"כים הצליחו לתת הכנה של מספר שבועות אימון — ומדריכים אלו מצליחים באופן יוצא מהכלל. ברם, איני מציע הארכת משך הקורס — אלא שינוי במערך הנושאים ושינוי בחלוקת הזמן בין נושאים שונים.

ארגון ההדרכה ביחידה. כדי ליעל את ההדרכה ולהבטיח כי היחידה כולה, "תעבוד על גל אחד" יש, לדעתי, לנקוט בצעדים הבאים:

- תדריך יום-יומי למ"כים ולמ"מים על שיעורי יום המחרת — תדריך, שינתן בדרך-כלל על-ידי מפקד הפלוגה;
- הכנת השטח, העזרים והאמצעים השונים על-ידי המ"פ והמ"מ וחלוקתם למ"כים; הכנת השיעור והמערך על-ידי המ"כ ובדיקתם על-ידי המ"מ;
- ריכוז כלי-הנשק לכל שיעור בכמות כזו שבידי כל חייל יהיה כלי-הנשק האישי הנלמד, ולכל קבוצת-הפעלה יהיה כלי-הנשק היחידתי שלה;
- לימוד ותרגול של הכיתה כולה — ולא עוד תרגול של יחידים, בזה אחר זה;
- שיעורים מורכבים במיוחד, או שהסברם קשה — כגון "המנגנון" או "הכיוון" — ייפתחו בהסברה במסגרת מחלקתית או פלוגתית, שתנתן על-ידי קצין; אולם התרגול יהיה כיתתי;
- הכרח הוא לקיים פיקוח מתמיד של כל קציני היחידה על ההדרכה. הדבר יושג על-ידי כך שהמ"מים יהיו צמודים, במשך רוב הזמן, לאיזור האימון של יחידתם — ויהיה באפשרותם לבקר שגיאות של מדריכים ולתקן. מ"מים וסמ"פים יבקרו לפחות אחת ליום בכל כיתה;
- הערות ותיקון ליקויים — אין ספק כי בדרך-כלל אין

* אלו שלושת השיטות המוזכרות, בקיצורן: א. כל החיילים מבצעים את הפעולה הנדרשת, בזה אחר זה — המדריך מעיר לשגיאות: ב. כל החיילים מבצעים, פעמים רבות, את הנדרש — המדריך עוקב כל פעם אחרי שני חיילים אחרים ומתקן להם את השגיאות בקול רם; ג. כולם מבצעים את הנדרש בזה אחר זה — המדריך מסיים לשתי קבוצות (הטובים והמפגרים).

מקום להערות שתופנה למדריך בשעת השיעור. אולם אם מגלה המבקר שגיאה אשר קשה יהיה לתקנה אצל החיילים לאחר-זמן — מוטב כי יקרא את המדריך לצד, יעיר לו הערתו וכך יבטיח כי השיגאה תתוקן מידית.

לסיכום

- רמתם הממוצעת של המ"כים אינה נופלת מזו שהיתה קיימת בעבר — הבעיה העיקרית היא הקניית יסוד בריא ומוצק בתחום ההדרכה.
- מעבר לאורח ההדרכה-ההמונית לא יחסוך בכוח-אדם, שכן בכל יחידת-אימון יידרשו קצין ומספר מספיק של עוזרים (אחד לכל 10—14 איש) כדי להבטיח פיקוח נאות.
- ההדרכה ההמונית תפגע בהכשרת המש"ק לתפקידו

ותוריד את ערכו של המש"ק בעיני עצמו, ובודאי בעיני חניכיו, על כל המשמעויות הנובעות מכך.

● הקצין שיהיה עסוק כמדריך — טבעי הדבר כי יזניח משהו מתפקידו העיקרי כמפקד.

ברצוני לסכם את רשימתי בדבריו של אל"מ ברג, אתם אני מסכים לחלוטין: „בימי שלום, האימונים וההדרכה הם שטח העסוקתם העיקרי של המפקדים. הרי זהו שטח שאין בו גבול ליזמה ולפיתוח בכל הדרגים“ (הדגש שלי). אם הנחה זו מוסכמת על כולם — מדוע יגרע חלקו של המש"ק? אדרבא, נעשה לפיתוחו ולעליתו — ולא להפחתת ערכו. נקדיש זמן רב יותר לענין ההדרכה, בקורסים הבסיסיים — ונגדל סגל שיהיה בעל תודעת-ההדרכה רבה יותר, ובעל ידיעה יסודית בתורה זו.

בינת הצנוח

הרהורים בעקבות תחרות בין-צבאית

ב-12—10 בספטמבר נערכו בברנו שבצ'כיה תחרויות בין צנחני „הצבאות-הידידים“ (קרי — צבאות ה„גוש המזרחי“). לדברי בטאון הצבא הסובייטי, „הכוכב האדום“, היו לשלושה צוותים סיכויים לזכות בפרס הראשי: לצ'כי, לסובייטי ולפולני. מהלך התחרות, ותוצאותיה, הניעו את כתב „הכוכב האדום“ להרהורים עשירי-מסקנות.

„העיקר ביום-התחרויות האחרון היו: קפיצה, תוך פתיחת-אונס של המצנח; ולאחר הירי דה לקרקע — עירוף-הוצה-שטחים על פני 20 ק"מ. בכל צות — 5, מהם לפחות קצין אחד. כל מתחרה לבוש במדי-צבא, נושא תרמיל-גב; לארבעה — רובים אוטומטיים; לחמשי — מקל-על. תוך המירוץ מטילים רמונים, נושאים פצוץ, יורים אל מטרת-דמות (ברובים האוטומטיים — מטוח 200 מ'; ב-מקלע — 400 מ'). ברור שבתחרות זו נחוץ שכל משתתף ידע לא רק לצנח אלא גם לרוץ מהר, להטיל רימונים, לקלוע היטב, ושהיה בעל כושר גופני טוב.

הפולנים התחילו מצוין. ירידתם, התארגנותם ומסירת המצנחים לחברי-השופטים ארכו 3

דקות 48 שניות בלבד. הסובייטים פיגרו אחריהם בדקה 22 שניות והצ'כים — ביו"תר משתי דקות.

הקשה ביותר היה לרוץ את 20 הק"מ, כי המסלול עבר בחריש, ביער, גאיות ומכשולי-מים. וזאת הסיבה שמאמני הצוותים הצ'כי והפולני שמו בזמן ההכנה לבם במיוחד לחי-סון הגופני, ולכושר-הסבל, של חניכיהם. והדבר הביא להם הצלחה. כבר לאחר 6 ק"מ הקדימו הפולנים את הסובייטים ב-5 דקות; והצ'כים הקדימום ב-11 דקות. עם כל ק"מ גדלה עדיפותם; וגם הבולגרים, „לחצו על עקביהם“ של הסובייטים.

המצטיינים במירוץ היו הצ'כוסלובקים: 2 שעות, 12 דקות, 4 שניות. הם אף הטילו רימונים וירו טוב למדי ולהם ניתן הפרס הראשון בתרגיל זה. אחריהם — הפולנים, הבולגרים, אנשי ויאט-נאם והסובייטים.

הופעת הצות הסובייטי היתה חלשה, והאש-מה — בראש-ראשונה במנהלים ובמאמנים, שלא העלו בעודי-מועד מתוך היחידות ספורי-טאים בעלי-יכולת. הוגש בהרכבת הצות היתה

על צנחנים טובים. ואמנם, בצניחות זכו כור-לם בתוצאות מעולות. אך הרי בתרגיל זה, לדעת רוב המומחים העיקר אינו הקפיצה — כי אם הריצה בשטח מבותר, בתנאים הקרוי-בים למסיבות-קרב. והאם לא היטיבו עשות המאמנים הצ'כיים, הפולניים והבולגריים — אשר הכלילו בצוותיהם מספר גלשים, ורצים לטוחים-ארוכים, שיוצעים לצנח, אף לפחות במידה משיבת-רצון. והנה: ספורטאי ברה"מ הקדימו בצניחות שבתרגיל זה את הצ'כים ב-50 שניות בערך ואת הבולגרים — בשתי דקות וחצי. אך יריבינו הצליחו לפצות על זאת במירוץ-השדה, כי כאן „הרועים“ הצות הצ'כי, על פני הסובייטי, למעלה מ-37 דקות, והבולגרי — כמעט 18 דקות.

אין בהשגי הצנחנים הסובייטים בתרגיל זה כדי לשמח. יהיה על מאמני הכוחות-המזוי-נים של ברה"מ להרהר בתוצאות ברנו. אי-הצלחת ספורטאינו בתרגיל האחרון מנעה מהם לחיות מתחרים-שלי-ממש על הפרס-הראשון בסיכום-התחרויות הכולל. הם תפסו את המקום השלישי — ולפניהם אנשי-הצבא הצ'כיים והפולניים“.