

הדרכה מחלקית -

והמדריך - המומחה

סאל אלחנן אורן

עד כמה יצטמצם המדריך בתחום זה, או האם יעסוק בהדרכה בנושאים מגוונים? באיזה תחום חשובה ביותר ההתמחות — האם בידע המקצועי או בכושר ההדרכה? כדי להשיב על שאלה זו נחלק את מכלול נושאי האימון הבסיסי לפי הסיווג הרחב הבא: אימון בנשק; שדאות; אימון גופני (כאן נכללים לפי החלוקה הזאת גם תרגולי-סדר ומסעות); נושאי חינוך ואימון נוספים (הסברה, עזרה-ראשונה וכו').

מאחר שפיתוח הכושר הגופני והקניית הנושאים הנוספים, כבר מצויים ממילא בידי מדריכים מומחים, ניחד את הדיבור על תפעול נשק ושדאות בלבד. ואכן, יש צורך בהבחנה יסודית בין המתודיקה של כל האימונים בנשק מצד אחד, ואימוני-השדה מצד שני, עד כדי כך שאפשר לדבר על „אופי שונה” במתודיקה שלהם:

שדאות

אימוני נשק

● המגמה העיקרית — פיתוח חושים ו„תפיסה” של השטח והאפשרויות הגנוזות בו;

● מכאן — השאיפה להקניית חושים, תושיה, המתבססת על חשיבה תכליתית („עובדה — משמעות — מסקנה”, או: „זהו! — אז מה? — אז מה אני עושה?”);

● הטכניקה מתבטאת בעיקרה בהתאמת צורות תנועה ותבניות.

● המגמה העיקרית — הקניית כושר טכני בתפעול תכליתי של „כלים”;

● מכאן — שאיפה להקניית הרגלים של פעולה אוטומטית ושל דיקנות מכונית;

● התושיה מתבטאת בעיקרה בהתאמת מצב היריה ויטושיה.

זאת אינה אלא הבחנה מכלילה החותרת להצטמצם בעיקרי הדברים. נכון הדבר שבאימוני הנשק אפשר להבחין נוסף לכך גם בין כלי-נשק אישיים וצותיים, ויתכן אף להבחין בין כלי-הנשק היוריים קליעים לבין אלה היוריים תחמושת נפוצה לסוגיה. אולם דומה כי המשותף בהדרכת כל סוגי הנשק הוא רב, ולעומתו בולט השוני המתודי בין הדרכת כלי-נשק כלשהו לבין ההדרכה השדאית.

אך קיימת בעיה נוספת הטעונה עיון והיא — האם אפשר להסתפק בהתמחות המקצועית, דהיינו שהמדריך ידע היטב את „החומר”? סבורני כי אמנם דרושה ידיעה יסודית של החומר. אך הבעיה העיקרית היא לאו דוקא בידיעה עצמה של „החומר”, אלא בשיפור המומחיות המתודית — כלומר בפיתוח כושרו של המפקד

הכנס תם. הד הרמקולים נדם וסערת הויכוח שככה. „החוכמה הצהובה” מונחת לפנינו, וצצים ההרהורים — כיצד להגיע למומחיות בהדרכה, וכיצד לשבץ את המדריך המומחה במערך-ההדרכה. מדפדפים בחוברת וסוקרים את שהיא מציעה בסוגית ההתמחות.

● השיטה „מאפשרת למדריך (קצין או מש”ק), בעל הידע הרב ביותר בנושא נתון, לבוא במגע ישיר עם החניכים”.

● „ההתמחות עשויה להיות פשוטה ביותר, כאשר לכל מקצוע יימצא חברי-מדריכים מתאים ושטחי הצגה ואימון מיוחדים לו”.

● אך יחד עם זאת „קיימת סכנה של ניתוק הקשר האישי בין מפקד לפקודיו”.

באשר לדרכי ההגשמה, מודגש כי „עיקר נטל ההדרכה מוטל על שכמם של המדריכים הבכירים והמקצועיים, בעוד שהמדריכים הזוטרים פועלים כמדריכים-עוזרים”. וכיצד יגיעו המדריכים הבכירים לידי התמחות? התשובה הניתנת היא: „המדריכים יתמחו בנושאים השונים במסגרת ההשתלמויות הפנימיות של היחידה”.

משעמדנו על המגמה הכללית, אני מציע להצטמצם מעט בתחום הנושא ולבחון אותה בעיקר מנקודת-הראות של האימון הבסיסי לחילות-השדה, שהרי האימון הבסיסי הנו „המכנה המשותף” לשיטת-ההדרכה הכוללת.

אלא שדומה כי אין מנוס מהצטמצמות נוספת: בתנאים הצפויים לא נוכל לפתח שיטות-הדרכה התובעות „תוספת” מדריכים. מה שאין כן לגבי תוספת-ציוד ואמצעים. לכן ניצבים אנו בפני שתי שאלות עיקריות (בתוך התחום שתחמנו לעצמנו): א. במה מתמחים — מהי מידת ההתמחות וכיצד משיגים אותה? ב. מי יתמחה — כל המדריכים, או חלקם? ואם חלקם, מי מהם?

טרם ננתח את שתי השאלות האלה, עלינו לתת דעתנו על המצב כיום:

קורסי ההסמכה למפקדים בכל הדרגים כוללים כיום פרקים של „אימון המדריך”, המיועדים להכשיר כל מפקד לעסוק בהדרכה בהקף המתאים לתפקידו הפיקודי. קורסי התמחות מצויים רק בנושאי-אימון מעטים שהוכרו כבר מזמן כטעונויים התמחות מיוחדת (כגון אימון-גופני).

אופינית למצב כיום גם מידה של התמחות מעשית מתוך הסתגלות לתנאים המיוחדים של היחידה, או הבסיס, בו מוצב המדריך, וכאן בולט השוני בין המדריכים בבסיסים ובין המדריכים ביחידות-השדה.

כיצד ובמה להתמחות?

אין זאת שאלה פשוטה כלל ועיקר, שכן היא מסתעפת לשאלות-משנה מתודיות: באיזו מידה נפצל את תחומי-ההתמחות המוגדרים?

כי המדריך יכירו בשמו, יקדיש לו תשומת-לב אישית. מאליו מובן כי נחוץ לו למדריך להכיר הכרת-מה את החניך, להבנת רקעו ומוצאו. ואף בנושאים "טכניים" לכאורה, כמו חניכה בקליעה או הדרכת נהיגה, מושגת ההצלחה דוקא הודות לאימון ולהבנה האישית



בין המדריך לחניך. הרי יש נתונים פשוטים כגון ידיעת שפה, השכלה ורקע חברתי — שבלעדי ידיעתם גם המדריך המומחה אינו יותר מפקיד ולא מפקד, מאמן ולא מדריך.

זיקה אישית זו חשובה ביחוד בשלבי-האימון הראשונים של טירון. החניך רוצה לשאול שאלות והוא מצפה כי יבינו אותו. הוא זקוק להדרכה לא רק במובנה המקצועי, אלא גם להנהגה במובנה האנושי. כולנו מכירים בכך מרגע שאנו קוראים למפקד שלנו, כשהוא מועסק באימונים, בשם "מדריך" (מורה-דרך), ולא בשם בעל הצליל הסכני "מאמן"...

הבעיה אינה, איפוא, בעיה "ארגונית" של קיום זיקה בין מפקד לפקודיו, החשובה במיוחד ביחידות-שדה ולא דוקא בבסיסי אימונים, אלא בעיה חינוכית-מתודית — של קליטה נכונה של החייל-הטירון בצבא ושל חינוכו והדרכתו בשעת המעבר מטירונות למעמד של חייל קרבי.

פה צצה נקודה נוספת — אנו רוצים כי החניך ידע את כל המקצוע-עות הנלמדים. הוא צריך להשתכנע כי הדבר אפשרי ואינו כה מסיבך. אם נתחיל להעבירו ממדריך-מומחה ל"רובה" אל מדריך-מומחה ל"עוזי" — האם לא ניצור בעיניו תמונה מסולפת ומוגזמת של מידת-ההתמחות הנדרשת?

מכאן שעלינו לבחון שוב מי צריך להתמחות — כל המדריכים, או חלקם? — והרי כשניתחנו את שאלת הנדרש מ"המדריך-העוזר", מצאנו כי עיקר ההתמחות הדרושה לו (בנוסף לידיעה יסודית של לימודיו כחניך בטירונות ובקורס מ"כים) הוא בליטוש יכולתו העצמית כמציג הטכניקה של התרגול והפיקוח על המתרגלים — טכניקה הוזה למדי לגבי מרבית השיעורים, מכאן המסקנה: מוטב לשמור בדרג המדריך-העוזר על הקשר האורגני בין המדריך-האיש והחניך-האיש ולותר על מגמת ההתמחות המקצועית ("שהרי, מרגע שיתמחה במקצוע, ימצא מעביר תחת ידו כב"סרטינע" חניכים זרים לו").

כשלעצמי, אני משוכנע שמ"כים ברמה טובה יכולים, מיד בכניסתם לתפקיד או לאחר תקופת נסיון קצרה, לקבל לידיהם אתריות לתרגול עצמאי של כיתותיהם, ואז יתבטא תפקיד המדריך-המחלקתי יותר

כמדריך היודע להקנות את "החומר". האם כיום אנו מקנים לו את הכושר המלא לתרגל נכונה — בשלבי-תרגול מודרגים כראוי, ובאינטנסיביות? והאם מוקנה לו הכושר לפקח נכונה — תוך גילוי שגיאות ותיקונן?

בתחומים מתודיים אלה טמון הצורך העיקרי בהתמחות נוספת של המדריך, הן הקצין והן המ"כ. תשומת-לב מודגשת ומעשית יותר לעקרונות הכלליים של ההדרכה הטובה ולדרכי ישומה קודמת להתמחות המקצועית בכלי זה או אחר, או לפרק זה או אחר בשדאות. דעתי היא כי הדרך הנכונה להתמחות, במציאות הנתונה, צריכה לכלול את השלבים הבאים:

● בקורסי מפקדים — לימוד של עקרונות ההדרכה הטובה, וישומם הנכון, ובעיקר לגבי הדרכים והשיטות לתרגול ולפיקוח. אלא שבקורסים מושם הדגש בהכרח, בכללי ובמשותף לכל סוגי היחידות; ואילו הצורך החיוני הוא להתאים את הנלמד בקורס לתנאי היחידה, בה חניך הקורס ידריך בצאתו.

● לכן, עם הכניסה להדרכה ביחידה — צריכה להינתן "התמחות" ראשונה, לשם הסתגלות לצרכיה, הכרת תכנית האימונים, סוג החניכים, הלקחים וההישגים הנדרשים באימון, האמצעים והשטחים שלה; וכל זאת — על-ידי "הכנה" יחידתית מכוונת לצרכיה.

● לאחר נסיון ראשוני כמדריך זוט — לאחר שעמדנו על טיבו, ולאחר שעמד על נטיותיו הטבעיות, קיימת אפשרות להתמחות נוספת, בתחום השדאות או הנשק. נראה כי מגמת האחידות (הקיימת, כאמור, ביסוד ההדרכה במסגרות גדולות) מחייבת שהתמחות זו לא תיעשה רק בתוככי היחידה אלא בקורסים מרכזיים, קצרים למדי אך מוקדשים בעיקר להתמחות מתודית: א. לנשק (משהו על בסיס "קורסי הנשק-הקל" המוכרים לרבים, אבל בהדגשת הצד המתודי); ב. לשדאות (עוד זוכרים את קורסי ה"פיקוד הקרבי"?). מתוך הרהור בתכליתם של קורסים אלה, נראה כי יהיה טעם רב לערכם במקביל כדי שכמה עניינים מתודיים יילמדו במשותף וכדי לערוך תרגילי סיכום אחדים במשותף.

● בקורסי קצינים — שדאות היא בבחינת לחם-חוקו של כל מ"מ, אך הכרח להקנות לו גם את העקרונות המתודיים בתכנון ובהדרכת נושאי השדאות; וכן יש להניח בקורס את היסוד המתודי להתמחותו כמדריך-מחלקתי באימוני-נשק. ברור, כי נסיון כמ"כ הוא חיוני כשלבי-מוקדם להכשרת הקצין להדרכה. התמחות מודרגת דורשת כי הצוער יגיע לקורס לאחר נסיון מעשי כמדריך-זוט.

על שלבי-הכשרה כאלה תוכל להתבסס ההתמחות המעשית ביחידה. אין הכרח להצמיד התמחות זאת דוקא ל"מקצוע" מסוים (כגון — "רימונים", או "נשק נ"ט"), אלא אפשר להתאימה גם לחתך ההתמחות המתודית. וזאת משום שקיימות גם בעיות מתודיות מיוחדות באימון הבסיסי, כגון ניהול יעיל של מטוחים בכל סוגי הנשק או הצגות — הן בשדאות והן בכלי-נשק — למספר רב של חניכים, תוך הפעלת אמצעי המחשה וביום משוכללים. כל אחד משניים אלה מהווה שטח התמחות נרחב.

מי יתמחה?

לפני שנבחן שאלה זו מבחינת סגלי-ההדרכה, נקדים לבחון אותה מנקודת-ראותו של החניך — שכן מן המוסכמות הוא כי עלינו להעמיד את החניך במרכז ההדרכה.

גם החניך רוצה שיהיה לו מדריך "טוב", ושאיפתו זו בודאי מוצדקת. אך החניך שואף גם כי יהיה "לו" מדריך שהחניך מכיר אותו ויודע כי גם המדריך מכיר אותו — את החניך. החניך מצפה לכך

בפיקוח על ביצוע הלימוד-בשלים והתרגול מאשר בניהולו האישי. עצמאות זו בתרגול היא הדרך הטובה ביותר לטיפוח המנהיגות במ"כ, וההכשרה הטובה ביותר לתפקידו המבצעים כמפקד-כיתה בפעולת מחלקתו.

לעומת זאת, כאשר בדרג מדריך-המחלקה מצויים הקצין וסמל-המחלקה שהתמחו, נפתחת אפשרות לשלב את הזיקה החינוכית-אורגנית ההכרחית עם ההתמחות הרצויה. זהו דרג שבו אפשר להתחשב בנטיית אישיות יותר שהתגבשו תוך כדי נסיון מעשי בהדרכה. בדרג זה ניתן לשבץ ביתר גמישות מדריך בתפקיד של מומחה, וכאן נפתח גם הסיכוי להתמדת-יתר בהדרכת-המומחה (כולנו יודעים מהי מהירות-ה"זרימה" של מ"כים ביחידות). נראה, איפוא, כי ההתמחות צריכה להיוצר כלהלן:

- לאחר פרק נסיון כמדריכים-עוזרים יישלחו מ"כים לקורס לנשק-קל או לשדאות, לפי נטיות-ההתמחות וצרכי היחידה. הם יחזרו ליחידתם כסמלי מחלקות ויכוונו להתמחות ספציפית יותר.

- בסיום קורס-הקצינים יכוונו בוגריו לאפיקי-התמחות, תוך לימוד-עצמי ביחידה ותדריך מכוון של קצינים בעלי ותק ונסיון ביחידה. לפי גישה זאת, אנו מגדירים את מדריך-המחלקה כדרג המתמחה וכוללים בו קצינים וסמלים, ומ"כים בעלי ותק, שלאחר נסיון מעשי בהדרכה "יוסמכו" לשמש גם כמדריכים-מחלקתיים בשיעורים או במקצועות מסוימים.

כדי להגביל את מידת ה"ניידות" של המדריך-המומחה ממחלקה למחלקה, נראה כי צריך להגיע ביחידות-המשנה למידה מסוימת של "הספקה-עצמית" במדריכים מקצועיים. לדוגמה, האם דרוש "קצין מטולירקטות נ"ט" אחד בגדוד, או אחד בכל פלוגה? נראה לי כי מאחר וכל פלוגה מהווה יחידת-תכנון בשיבוץ האימונים (היום נמצאת היא במטוחים, בשבוע הבא בסדרת-שדה ובעוד חודש — בתעסוקה) מוטב יהיה אם יימצא ברשותה "קצין מטולירקטות נ"ט" משלה, אשר ידריך את פלוגתו בלבד בנושא זה. לעומת זאת לו היינו מקצים מדריך אחד או שניים מסוג זה לכל הגדוד — היינו מנתקים אותו למעשה כליל ממחלקתו הוא והיינו מוסיפים לקצין-המבצעים ולקציני-ההדרכה בעיה נוספת בשיבוץ האימונים: נוסף להקצאות שטחים, מטוחים ותדרי-לימוד יהיה עליו להיענות גם לבעיות לוח-הזמנים של ה"מומחה".

אל לנו להסיח דעה מבעיה נוספת: אסור להפוך את המדריך ל"מכשיר" החוזר פעמים אין-סוף על אותו תהליך מיכני, בחינת המבלט ("שטנץ") שבתהליך היצור ההמוני. לכן מידה של התמחות ליישול ההדרכה, יחד עם מידה של גיוון לפירון ההדרכה, ולמביעת התופעה של המדריך "העייף" (ש"נשבר לו", ש"נגמר לו הסוס") לאחר מחזור אימון אחד או שניים.

אם המומחיות תבוא על פתרונה בתוך הפלוגה, לא יהיה גם צורך ארגוני-מנהלתי לבנות את מערכת השעות ב"בלוקים" של חצי יום למקצוע. מערכת כזו עומדת בניגוד למתודיקה הנכונה בהדרכת נשק.

לדוגמה הייתי מעלה מעין סכך

מה אפשרית להתמחות של קציני פלוגה:

מ"פ — ארגון הצגות ומטוחים

סמ"פ — ארגון הצגות ומטוחים

רס"פ — תרגול-סדר, נשק-קל

מ"מ א' — מרגמות, רימונים

מ"מ ב' — רובה-רומה נ"ט

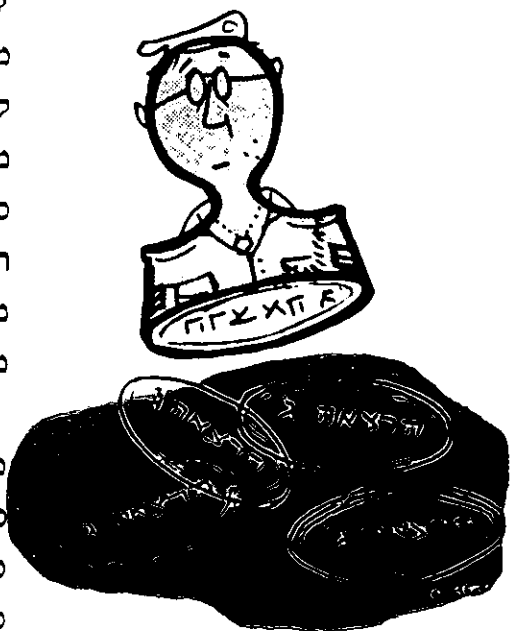
מטול-רימונים נ"ט

מ"מ ג' — אש-קרב

סמל א' — שדאות

סמל ב' — נשק-קל, תרגול-סדר

סמל ג' — שדאות



ברור שסכימה זו מניחה כי כל הקצינים הם מדריכי השדאות במחלקתם וכולם מדריכים-מומחים ברובה, במקלעון ובתת-מקלע. הסמלים — המהווים עתודה של מדריכים — מומחים אף הם בתחומיהם. על-ידי בניית צוות-המומחים בפלוגה אנו משיגים הת-חשבות באורגניות, יעילות וגמישות בתכנון ושיבוץ השיעורים ובמתן תדריכים שבועיים ויום-יומיים, ומביאים לידי התהוות צוות-מומחים המותאם לצרכי האימון-הבסיסי והשוואף לעמוד כצות ב"תחרות" להצטיינות הפלוגה מבין שאר הפלוגות.

סכימה כזו נראית כמתאימה לאימון-בסיסי. אין ספק כי בקורס מ"כים, או בקורסים מקצועיים שבבסיס-ההדרכה, יש צורך בישום אחר של מידת ההתמחות מזה, ושל מידת הזיקה האישית, מזה. ובכל זאת, נראה כי כמה קווי-מחשבה שהועלו כאן, עשויים לשמש הנחיה גם לפתרון הבעיות ביחידות ובבסיסים שאינם עוסקים באימון-הבסיסי. ננסה לסכם "הנחיות" אלה:

- בהדרכה המחלקתית ובהתמחות צריך לקיים את הזיקה האישית החינוכית שבין חניך ומדריכו;

- יש להשיג בה שיתוף-פעולה בין המדריך-המחלקתי המומחה והמדריכים-העוזרים;

- ההתמחות לכולם צריכה להיות בעיקרה מתודית;

- ההתמחות המקצועית תכוון בעיקר להכשרת המדריך-המחלקתי;

- כל יחידה הפועלת לפי תכנית אימון אחת צריכה להתבסס על "צות מומחים" עצמי ואורגני לה.