

אימון והדרכה בצבא

תא"ל גדעון

א. משימה, כגון: כיבוש יעד מבוצר או השמדת אויב בסדר גודל כיתתי במסלול היתקליות.
ב. תנאי ביצוע, כגון: כלילה או בנוהל קרב חפז.
ג. רמה נדרשת, כגון: תוך שעותיים מפקודה או תוך השמדת 50% מהמטרות לפני עלייה על היעד.

לדוגמה, הגדרת המטרה המקובלת כיום לירי תחמושת 105 מ"מ חלול בטנק במטווח הנה – "ירי חלול". הגדרה שלמה למטרה זו, הכוללת את היסודות האמורים, תהיה אפוא: המשימה – ירי כדור חלול למטרת צריח; התנאים – ביום, בעמדת אש, לטווח 1500-1800 מ'; הרמה הנדרשת – פגיעה בכדור שני, שלישי וכדומה תוך מספר מסוים של שניות מצו האש. הדגש הוא על עשיית המתאמן, ולא על נושא האימון (ירי חלול), עשיית המפקד המאמן (מטווח תותחים), או דרכי ההדרכה (תרגיל "רטוב"). באימון יחידתי חייבת ההגדרה להיות רומה, אלא שבניסוח הרמה הנדרשת יש להוסיף גם את הישגי הפרט הנדרשים, או את הישגי יחידות המסנה, כתנאי להשגת הרמה היחידתית. אפשר להגדיר זאת כיעדי ביניים או כלקחים והישגים נדרשים.

לדוגמה: פלוגה הכובשת יעד מבוצר צריכה להשיג רמה נדרשת קודמת בפריצת מכשול ובטיהור תעלות. מכאן שבהגדרת הרמה הנדרשת עבור יחידות המסנה צריך יהיה לציין, באיזו רמה יבוצע האימון, ואיזה אחוז מכלל החיילים חייב להגיע לרמה זו כתנאי להמשך האימון לקראת שלב גבוה יותר. בדומה לכך ייעשה, לדוגמה, ניהול אש מחלקת טנקים על יעד מבוצר. הרמה הנדרשת תהיה: כל צוות טנק ישמיד לפחות X מטרות תוך מספר מסוים של סדרות ירי, והמחלקה תשמיד כך וכך מטרות בטווח מסוים תוך זמן קצוב מפתחה באש. הגדרת מטרות באורח זה נעשית במעין תהליך לאחור: הגדרת מטרה סופית, הגדרת לקחים והישגים נדרשים ויעדי ביניים והמשך פירוט עד לרמת החייל הבודד בהתאם למטרות האימון כולו.

תכנון האימון

הגדרת מטרות בשיטה זו הנה תנאי ראשוני ובסיס לתכנון אימון, לתכנון אמצעים להשגת כל לקח בפני עצמו ולהערכה אמיתית של הישגי האימון. ההגדרה המפורטת מאפשרת מעקב רצוף אחר הישגים תוך כדי האימון, וביצוע השלמות ותיקון ליקויים באימון תוך כדי ניהולו, ולא רק כהפקת לקחים לאחר סיומו. הגדרה כזו מחייבת שהאימון יתמקד בביצועי החייל, שהלימוד ייקנה באמצעות עשייה, ושמרבית האמצעים והזמן יוקדשו לתרגול החייל. ניצול הזמן על-ידי המפקד (בדרך הרצאה, הדגמה או תדריך) צריך להיות משני לניצולו על-ידי החייל בדרך התרגול. תכנון אימון כזה נראה אולי מסורבל ומסובך, אך הוא מבטיח שהאימון יהיה תכליתי למטרות מוגדרות, ושרמת ביצועו

ארגון יעיל, שיתוף פעולה רבי-חילי ובין-זרועי וגמישות בפיקוד ובשליטה. משמעות כל זאת לאימון ולהדרכה מתמצית בנקודות הבאות:

- האימון וההדרכה הם המשימות החשובות ביותר של הצבא שלא בעת מגע ישיר עם אויב.
- האימון חייב להכשיר חיילים ויחידות לכיצוע משימה מוגדרת.
- מפקדים ומפקדות הנה אחראים לרמת הביצוע של הכפופים להם.
- את תורת הארגון וההפעלה יש לשנן "באותה שפה" לכל רוחב ועומק המערכת.

מטרות האימון

מטרת האימון היא להכין חיילים ויחידות לביצוע משימה. שיטת האימון ודרכי ההדרכה הנה אמצעי להשגת המטרה. יש המתלהבים לעתים מהצורה בה מועבר תרגיל או אימון, אלא שהצורה לבדה איננה מספקת, אכן הבוחן האמיתי הנה: האם החיילים אכן השיגו את הרמה הנדרשת. התיחסות לכל פרט מתאמן ולכל שלב באימון הנה תנאי הכרחי להשגת רמת אימון גבוהה ולביצוע מושלם יותר. ריבוי האימונים אינו מבטיח בהכרח את רמתם הגבוהה, ובוודאי שאינו מהווה כשלעצמו את מטרת האימון. כמות התחמושת הנורית, סך שעות המנוע המוקצות לאימון או לתרגיל או משכם של אלה – אינם מהווים אף הם יותר מאשר נתון ארגוני. המבחן האמיתי טמון ברמת הביצוע המושגת. כמה מטרות נפגעו? כמה זמן לקח ליחידה פלונית או לחייל אלמוני לבצע נכון וטוב את המשימה? כמה שגיאות נעשו בביצוע ובאיזו מידת חומרה? ולבסוף, מה הוסיף ורכש החייל, ומה קנתה היחידה באימון המדובר, בהשוואה למה שכבר בוצע על ידם קודם לכן?

האימון חייב אפוא להיות תכליתי, ועליו להיבנות מתוך מגמה להגביר את המשקע הלימודי כלפי מטה, בקרב הדרג המבצע. התוצאות האמיתיות של האימון אינן הדיווח למפקדה הממונה, התרשמות כמותית או הסופרלטיבים ליצירת תדמית, אלא תוצאות העשייה הנותרות כמשקע בדרג המתאמן. האימון חייב להינתן "למי שוש", לתכנון בערכים איכותיים ולהערכת הישגיו תוך מהלך ביצועו ובסיומו.

לשם כך יש להגדיר לאימון מטרות, בדיוק כמו בנוהל קרב למשימה טקטית. עלינו להגדיר מהו היעד הסופי שאותו אנו רוצים להשיג, או נכון יותר: מה יוכלו החיילים או היחידה לבצע בגמר האימון? הגדרה כזו חייבת לענות על שלוש דרישות:

תוצאותיהן של מלחמות נקבעות זמן רב לפני פרוץ הקרבות. תורת הפעלת הצבא, ציודו וארגונו לקרב הנה מגורמי ההצלחה או הכישלון במלחמה. אך יותר מכל מהווה כושרם של הלוחמים להפעיל מערכות נשק, ליישם תורות הפעלה ולמצות את המיטב והמרב מהאמצעים והגופים שברשותם –

מפתח להכרעה בשדה הקרב. עם מעלותיו של צה"ל ניתן למנות את היתרון האיכותי של חייליו; אולם קניין זה אינו רק יסוד טבעי קבוע, אלא נתון העשוי להשתנות בכל עת, ובכדי לקיימו יש הכרח להתמיד בשמירתו ואף להגדילו. על מילוי משימה זו מופקד מערך הפיקוד וההדרכה של צה"ל, החייב לעמוד על משמרת זו יום יום, שעה שעה. אדם, באשר הוא אדם, לומד מיום הוולדו עד יום מותו, ומפקד בצבא אינו שונה במובן זה מכלל האדם. פרק תלמודם של מפקדים וקניית כושרם אינו נחתם בבית הספר הצבאי, ומכאן שיש ללמד, להדריך, לאמן ולתרגל ללא הפוגה. זוהי המשימה העיקרית המוטלת על כתפי המפקדים כפרטים והצבא כגוף בימים שאינם ימי מלחמה.

בעקבות גורמי היסוד הסובייקטיביים של מדינת ישראל מבסס צה"ל את תורת הלחימה שלו על טקטיקה התקפית, וארגון יחידות הצבא וכלי נשקו נבנים סביב מערכות נשק ניידות ורב תכליתיות. מכאן נגזרת תורת הפעלה, המבוססת על אחדות שדה הקרב ותפעול צוותי קרב רב-תכליתיים לעומק שטחו של האויב, כאמצעי להשגת הכרעה חריגה ומהירה. השלכה של עובדה זו על איכותו של צה"ל הנה מכרעת. מערכות נשק מצריכות מיומנות בהפעלה, עומדות בקשרי תלות הדדית של מפעילים ומתחזקים, ומחייבות עבודת צוות בתוך המערכת עצמה וב-שילובה עם מערכות אחרות.

צוותי קרב מחייבים יצירת תורת הפעלה ברורה ופשוטה, שפה משותפת ורמת תפעול גבוהה ואחידה: טקטיקה התקפית לעומק שטח האויב מגבירה את התלות ההדדית שבין הלוחמים למסייעים, מחייבת

אכן תענה על הנדרש. כן מחייב תכנון זה את המפקדים להתמקד בביצועי חייליהם בכל שלב ובכל רמה, ולא בהיקף כללי וכמותי, ומאפשר ליצור אמות מידה אחידות לרמת ביצוע ולהערכת כישורים. תכנון כזה עשוי להפחית בערכו של הדיווח המצוי בסגנון: "היה תרגיל ארוך, הצנחנו גורד בלילה, צערנו 35 ק"מ...", או "יופי של תרגיל, השתתפו עשרות טנקים ונגמ"שים, ירינו 42 סדרות תחמושת כבדה..." וכיו"ב. ה"מ" גבלה" העיקרית של טכניקה זו הנה, שהיא מחייבת מפקד לחשוב, לתכנן, להתאמץ בהכנת אימון מסודר ו"להסתכן" בהערכה אובייקטיבית של הישגים.

שיטות אימון

אימון הנועד להתמקד בביצועי החייל מחייב הפעלת שיטות הולמות, שתאפשרנה לחייל להשיג את יעדי האימון. במסגרת זו חייב החייל להכיר בכך שהוא זקוק לאימון, להבין מה הוא נדרש לבצע, לקבל הזדמנות לתרגל ולרצות ללמוד.

על האימון להתבסס על הדגמות קצרות וברורות, כאשר התרגול מהווה דרך לימוד עיקרית. שיעור או אימון טוב יכולים להימדד על-ידי השוואת פרק הזמן שנוטל לעצמו המפקד לצורך הסברים לפרק הזמן המוקצה על-ידו לתרגול החיילים. את האימון יש לתכנן לפי הלכחים וההישגים שהוכרו כתנאי להשגת המשימה; אך בה כשעה שתכנון מטרות האימון נעשה בתהליך לאחר, על תכנון האימון להיעשות בתהליך לפני, שלב אחר שלב, יעד ביניים אחר יעד ביניים, כאשר כל אימון ביניים מתוכנן בדרך הפירוט הננקטת לגבי האימון כולו.

אימונים בנושאים טכניים יש לתרגל כמוכתב, ואילו כאימונים שיש בהם יסוד טקטי ומקום לשיקול הדעת יש להניח למפקד לקבל בעצמו את ההחלטות אודות שיטות התרגול ולאפשר לו לבצען. אימון הוא המקום בו מותר למפקד לשנות ולתקן את טעויותיו. עריכת חזרות לקראת ביצוע תרגיל ודקלומו בעל-פה, בניסיון להפכו להצגת תכלית "מלוקחת", לא תורמת לפיתוח יכולת החשיבה והניתוח, אלא להורדת רמת המפקדים לכלל חיקוי וביצוע רבובטי.

שיטות האימון חייבות אפוא להבטיח, שכל פרט יבצע את הטכניקות המוטלות עליו ברמה הנדרשת, ושהמפקדים יתורגלו בפעולה מחשבתית ובביצוע ברמה נדרשת. אולם כאן מתעוררות השאלות: כיצד נמדדת רמה נדרשת בפעולה מחשבתית, וכיצד מורדים איכויות ביצוע באימון טקטי? קשה להצביע על מענה חד-משמעי ומוחלט לשאלות אלה, אך אין עובדה זו פוטרת אותנו מן החובה לחפש אחר פתרון קרוב. לכל בעיה יש יותר מפתרון טוב אחד; בעצם כל תכנית עשויה להיות טובה, אם ניתן מענה הולם למגבלותיה. מכאן שכל תכנית המוצעת על ידי מפקד חוך מתן גיבוי מתאים (בתמרון, באש, בציוות כוחות) למגבלותיה,

עשויה להיות תכנית טובה, ואין שום סיבה להגבילו בתכנונה ובביצועה.

מאחר שבשדה הקרב עתיד המפקד להכריע לברו (בלא שתהיה על ידו מפקדה ממונה להשיא לו עצות), מוטב לתרגלו בכך מראש. בדרך זו יעמוד המפקד על ליקויים באורח חשיבתו ועל קשיים ומגבלות הכי רוכים בפתרונות שהוא מציע. דרך זו, אשר בה יש לנקוט בכל אחד משלבי האימון (טרם אימון, אישור תכניות, תדריך, תחקיר, הפקת לקחים בגמר האימון וכיו"ב), עשויה להבטיח בחינה אמיתית יותר של בעיות ופתרונות, ובחירת דרכי פעולה אפשריות מוצלחות יותר. כן עשויה דרך זו לצמצם את "ייצורם" של מפקדים סטנדרטיים, ולתרום לעיצובם של מפקדים טובים יותר ולבנייתן של יחידות מגובשות יותר.

בעיה קשה אחרת בתחום האימון הטקטי מתמצית בשאלה: האם הפתרון היה מצליח בשדה הקרב? אין לכך תשובה חד משמעית. דרך אפשרית אחת הנה הערכת מספר הנפגעים בנפש ושיעור אבדן הציוד של היחידה בביצוע הפעולה וזאת כתוצאה מחשיפת חיילים או רק"ם לאויב, מבחירת קו ההתקדמות, מעילות השמדת המטרות, מרמת החיפוי וכיו"ב, כשהממצאים מבוססים על הערכות של מנהלי תרגיל, שופטים ובקרים. קל יותר להוציא משפט בשאלה האמורה בתרגילים דו-צדדיים או עם ביום אויב; קשה הדבר יותר בתרגילי אש. בכל מקום בו מטרת האימון הנה טקטית רצוי לבצע במתכונת שתיתן דימוי נכון יותר לבעיות הטקטיות בשדה הקרב. לעתים עשוי "משחק מלחמה" להיות כלי מצוין לגיבוש חשיבה ובחינת פתרונות, לעתים זה התסל"ג (תרגיל טקטי ללא גייסות) ולעתים התרגיל הדו-צדדי; ברם, רק לעתים רחוקות יהיה זה התרגיל המלא עם אש.

הכנת האימון והקצאת אמצעים

עריכת האימון בטכניקה האמורה מחייבת את התאמת האמצעים לאימון, ולא להיפך. הווה אומר: לא בגלל שיש לנו, לדוגמה, 12 שעות מנוע ייעשה תרגיל זה וכו', אלא בהתאם ללקחי האימון יש להקצות את האמצעים ליחידה המתורגלת. כצבא הנהנה מתקציב מוגבל אין הקצאה חופשית של אמצעים, ויכולת התמרון בתחום זה קטנה, ומכאן שיש לנצל את האמצעים המצומצמים בדרך חסכונית, ולהגיע לרמה הנדרשת בדרך הזולה ביותר.

כאשר מתייצב, לדוגמה, גודל טנקים לאימון יחידתי כשלישיותו מספר מוגבל של שעות מנוע, יש צורך לכר את שיעור האמצעים אותם יש להשקיע כדי להגיע לרמת התפעול הנדרשת של צוות טנק, של מחלקה, של פלוגה ושל גדוד, ולברוק באילו אמצעים אחרים אפשר להשיג את הרמה הנדרשת. מענה לשאלות אלה מחייב להבחין בין הרמות השונות, סוגי הנושאים שהן מופקדות עליהם והיקפם. מתברר כי את מרבית האמצעים יש להקדיש לאימון הפרט והצוות, ורק מקצתם לרמת האימון

הטקטי היחידתי. ברמת הפרט והצוות עוסקים הרבה מאוד בטכניקות ומעט יחסית בטקטיקה. ככל שעולה רמת הדרג ביחידה מתרבה העיסוק בטקטיקה על חשבון העיסוק בטכניקה. טקטיקה היא עניינם של מפקדים, וניתן ללמוד בדרכים רבות. עם זאת מוטל על המפקד להמשיך לשאת במלוא האחריות לביצועים הטכניים של פקודיו עד האחרון שבהם.

היקף הנושאים שבו צריך מגיד לעסוק כולל אפוא הצטברות של כל המטלות של פקודיו נוסף על אלה שלו. מאחר שקשה להקיף כל כך הרבה תחומים באימון או בתרגיל אחד, יש לקבוע לכל אימון או תרגיל מטרות מוגבלות. באורח זה יכול אימון להיות יעיל במלוא היקפו כאשר אין הוא כולל תרגול של יותר מאשר שתי רמות ללא בקרה או שפיטה. בתרגיל פלוגתי, לדוגמה, יש לתרגל את רמות המחלקה והצוות; בתרגיל גדודי – בעיקר את רמות הפלוגה והמחלקה; ובתרגיל אוגדתי – את רמות החטיבה והגדוד. כמובן שאין כוונת הדברים לפטור את הרמות הנמוכות מתרגול, אלא להדגיש שלקחי האימון ומטרותיו צריכים להתמקד ברמות המתורגלות תוך הפקת לקחים, וכי יש להקצות לאימון את האמצעים התורמים ישירות לרמה המתורגלת. הבקרה הנה גורם העשוי להבטיח את יעילות האימון וניצולו המרבי, כפי שיודגש עוד להלן.

מכאן שיש להשיג רמת ביניים באימון מכין הקודם לאימון הרמה הגבוהה יותר. באימון גדודי, לדוגמה, יש טעם לבצע תרגיל אש, רק אם הלקח וההישג הנדרשים הם תיאום התמרון והאש. אימון הקליעה למטרה חייב, לעומת זאת, להיות מושג בשלב מוקדם יותר, ופגיעה במטרות נבחנת בתרגיל הגדודי בעיקר מבחינת התיאום, התזמון וההפעלה היחידתית. כאשר מטרות האימון הן טקטיות בעיקרן עדיף לבצע תרגיל ללא אש, בלתי מתוכנן מראש, דו-צדדי, ובעזרת אמצעים זולים יותר. הניסיון מלמד כי עיקר הלקחים בתרגיל גדודי מופקים ונלמדים בתרגיל היבש המכין, ואילו התרגיל הרטוב הופך לרוב לביצוע טכני מבויס, כמעין הצגה למבקרים. תרגיל אש פתע הנו כמובן המבחן הטוב ביותר ליחידה מאומנת, אך הדגש הנו על יחידה מאומנת ועל מבחן, וזה מחייב הבאת כל פרט לרמה הנדרשת קודם לכן.

הכנת מפקדים

בצבא, בניגוד לבתי-ספר ואוניברסיטאות, אין אפשרות להפריד בין הדרכה ופיקוד, בין חינוך ומנהיגות, בין אימונים ועת שגרה. החייל מצפה שמפקדו יהיה בעל מקצוע ומנהיג, שיהווה לו דוגמה לחיקוי, שידריך אותו, ושבאותה עת לא יוניח את חובותיו כמפקד; אין הפרדה בין התחומים.

תרומת המפקד, הדורש משיכי זמן קצובים לביצוע פקודות והתובע ציות מלא סותרת לכאורה את תרומת המדריך הטוב, המנחה את פקודיו והמנסה להבהיר להם את דרכי

הפעולה השונות הנתונות לבחירתם. אולם באופן עקרוני אין ניגוד בין הסבר לפקודה, ושילוב נכון בין שניהם הנה הדרך הנכונה למפקד ולמוריד באחד.

יש לחזק בקרב המפקדים את תודעת ההדרכה ולא לצמצם להדריך. השתתפות חוות הדעת על מפקדים על-פי ביצועי חייליהם ויחידותיהם (בהתאם לאמות-מידה מקובלות) עשויה למקד את מאמצי המפקדים בחייליהם ובביצועיהם (ולא במפקדיהם הממונים והתרשמותם מביקור חטוף), ולתרום להעלאת הרמה הכללית של החיילים והיחידות.

יש להשקיע כל מאמץ בהעלאת רמתם של המפקדים, שכן אלה מהווים בסיס לאיכות האנושית של הצבא ומפתח ליתרונם האיכותי. קורס הפיקוד אותו עובר המפקד אינו יכול לשמש אלא כבסיס. אימון הכנת מפקדים ביחידה הנו חיוני לעתים אף יותר מאימון החיילים, שכן מטלותיו של מפקד רבות וקשות יותר לביצוע. בקיאותו הטכנית חייבת להיות כזו שתאפשר לו לשקול ולהחליט במה להשתמש ואיך לבצע, בעוד שמהחיל נדרש בעיקר לבצע. שום חייל לא ידע בגמר האימון יותר ממה שיועד מפקדו בתחילת האימון, ומכאן שהשקעה במפקדים עשויה לשאת פירות פי כמה וכמה יותר מכל השקעה אחרת. צורך זה מתבקש ביתר תוקף נוכח העובדה, שלא אחת הרינו מגלים תוך כדי אימון, שהיחידה מתקשה להשיג את הרמה הנדרשת, לא משום שחייליה אינם מבצעים היטב את כל המוטל עליהם, אלא משום שמפקדיה אינם עומדים ברמה המתאימה, גורם הנותן, כמובן, אותותיו בהישגים הדלים של היחידה.

המגבלות בכוח אדם, במשכי הכשרה ובתקציב מחייבות לפתח טכניקות להכשרת מפקדים תוך כדי ביצוע תפקידם ותוך כדי אימון יחידות. קיימות לכך שתי אפשרויות בסיסיות – הכשרה עצמית, כאשר המפקד עצמו מכיר בצורך בלמידה ומשקיע ממרצו ומזמנו למטרה זו; והכשרה מתוכננת וכפויה מלמעלה. הדרך הראשונה נוחה וטובה יותר, אלא שבמרבית המקרים לא נוהגים לפיה, כך שיש צורך להבטיח את הנדרש בדרך השנייה.

ראשית, יש להביא את מפקדי כל הרמות להכרה, כי מינויים ודרגות אינם אסמכתא ליכולתם בתפקידם הנוכחי, אלא לאמון שרוחשים להם מפקדיהם בעקבות ביצועיהם בעבר. מכאן שאת כושרם כמפקדים בתפקידם בהווה עליהם לבנות יום יום, ואת סמכותם המקצועית והמנהיגותית עליהם להוכיח כל העת מחדש. מגוון הנושאים אשר בהם על המפקדים לעסוק, והאחריות הכבדה לחיי אנשים בהם הם נושאים מחייבים אותם ללמוד כל העת; ומכאן שהלמידה וההתמחות המקצועית חייבים להיות בתודעת המפקדים ובמעשיהם ערך עליון ונושא לחתירה מתמדת.

עומס המשימות המוטל על המפקדים אינו מותיר להם זמן וכוח למטלות נוספות, והכבדה הנה אפוא לא מה אפשר להוסיף,

אלא מה ניתן לא לעשות. לעתים עדיף שמפקדים ילמדו, גם אם חייליהם יהיו קצת פחות עסוקים, על מנת שהביצוע הכולל של היחידה יהיה בסיכומו של דבר מהיר, שוטף וטוב יותר.

מפקד חייב לפנות לפחות שעה או שתיים בשבוע ללימוד, ותרגול בנושאים שהוא מופקד עליהם. מפקדים חייבים לתרגל את כל המוטל על פקודיהם ולהגיע לרמת הביצוע הגבוהה ביותר אשר אותה דורשים הם מחייליהם. על המפקדים להדגים לפני חייליהם לפני פתיחת שיעור או אימון שהם אכן עומדים במשימה. באימון צוות טנק, לדוגמה, יש לפתוח את האימון במסלול טנק בודד של טנק המ"פ ובפיקודו, באימון קליעה מן הדין שיירר המפקדים תחילה, וכדומה. דרך זו תחייב מצד אחד את המפקדים להתכונן, ומצד שני תוכיח לחיילים כי המשימה המוטלת עליהם הנה בת ביצוע. מכאן אף עשוי לגבור אמון החיילים במפקדיהם ונכונותם לבצע את הפקודות המוטלות עליהם.

הערכת האימון

הערכת האימון חייבת להתבצע הן על-ידי מבצע האימון והן על-ידי המפקדה הממונה באמצעות בקרה ושפיטה. כל הערכה בוחנת בעצם שני תחומים: יעילות האימון – הנמדדת על-פי המידה בה החיילים מסוגלים להגיע אל רמות הביצוע שנקבעו במטרות האימון, וניצולת האימון – הקובעת את מידת היעילות בשימוש באמצעים ובזמן. באימון המתוכנן לפי הגדרת מטרות, לקחים והישגים, כמתואר לעיל, קל יחסית לבצע הערכה כזאת.

אך הערכת האימון בשלב הסופי בלבד איננה מספקת. בחני התקדמות ורמה, שקלול הישגים לפי קריטריונים ומדרגים קבועים, קביעת יעדי ביניים המהווים תנאי למעבר משלב לשלב, חניכת האימון וביקורתו על-ידי גורמים מקצועיים ואובייקטיביים – כל אלה יחד הם תנאי לאימון יעיל בשני תחומיו. הערכת שלבים באימון הנה גם הבסיס לכך, שהחיל ומפקדיו יכירו בטעון תיקון תוך כדי האימון, ושהאימון יותאם לרמת החיילים ולא להקצאת האמצעים.

בטכניקת אימון זו מוטל על המפקדה הממונה להכתיב את רמות האימון ומקדמי האמצעים להשגתן. על מנת להשלים את המעגל עליה גם להורות על אמות המידה והמדרגים להערכת יעילות האימון וניצולו. על המפקד המתאמן, המכין את האימון ומנהלו בהתאם להנחיות אלו, להכין לעצמו הערכה של אורח עמידתו ועמידת יחידתו בדרך ביצוע השגת המטרות הסופיות. זה מחייב אותו לבחינה ומדידה תוך כדי מהלכם של כל שיעור ופרק באימון ובסיכומם. דרך זו עשויה להבטיח יתר יעילות באימון. לעתים מתברר שרמה מסוימת מושגת מהר למדי, ושניתן לדלג לשלב הבא; ולעתים מסתבר שהחיילים מפגרים בביצועיהם, ושיש להוסיף ולתרגל.

אם "תגליות" כאלו מופיעות בסוף האימון הרי זה מאוחר מדי, וברוב המקרים גם לא נותרים אז אמצעים לתרגול נוסף.

פיקוד, הדרכה, חינוך ומנהיגות

דרישותינו מחיילינו הן שלוש: מיומנות בביצוע וניצול כישוריהם, הודעות עם ערכים לאומיים וצבאיים ונכונות לביצוע משימות בהתאם לכישורים ולערכים אלו. הכשרת החייל לדרישות האמורות מבוססת על הדרכה ואימון למיומנות, על חינוך להודעות ועל מנהיגות.

אין להפריד בין מכלול תחומים אלה, ולא ניתן לחלקם במנות קצובות ובמועדים מוגדרים. סדרת חינוך אינה הפתרון להזדהות, וקורס פיקוד אינו הפתרון למנהיגות ומיומנות. יש להקנות הכל במשולב ולאורך זמן. אין מפקד יודע מתי הנו משפיע על חייליו ובאיזה תחום, ולפיכך שומה עליו להשפיע כל העת בשלושת התחומים גם יחד.

הדרכה ומיומנות: החייל נדרש לבצע תפקיד מסוים, ועל המפקד להכשירו לכך. לרוב רוצה החייל לקנות מיומנות ולבצע כהלכה את המוטל עליו. על המפקד לבנות את האימון בהסתמך על מוטיבציה חיובית. הגדרת מטרות ברורות, תכנון נכון וניהול האימון באורח יעיל, תוך עידוד החייל להישגיות – כל אלה עשויים להביא לתוצאות ברוכות.

חינוך והזדהות: אנו שואפים שהחיילים יזדהו עם ערכי הצבא והמדינה, ושיבצעו את תפקידם מתוך הזדהות ולא רק מתוך חובה. חיילים נוטים ללמוד מדרויות דומיננטיות הסובבות אותם, חברים ומפקדים, ולחקותם. בדרך כלל נוח יותר לחקות את הדוגמה השלילית, ומכאן שעל המפקד לעמוד בעצמו ברמת הדרישות אותן הוא מעמיד בפני פקודיו, להתנהג באורח התואם לדרך אליה הוא מטיף, ובעקבות זאת לשמש בכל עת דוגמה ומופת לרמות ערכית אשר החייל יחתור לחקותה.

המפקד חייב להוות דמות ערכית היודעת בבירור מה היא רוצה ומיטיבה להגדיר את מטרותיה; דמות המלמדת ומאפשרת להשיג את המטרות הנדרשות; דמות הממלאת את כל המשימות ברמה גבוהה; דמות הדורשת ומקיימת כאחת, והמפגינה יכולת ביצוע אישית ונכונות אישית להקנות לחיילים את הנדרש מהם. על המפקד להורות במה שאינו יודע, ללמוד את החסר לו, להדגים ולא רק לפקד, לשוחח ולא רק להרצות, לחשוב לפני שהוא פוקד, ולא לתרץ לאחר מעשה.

מנהיגות: המנהיגות היא זו הדוחפת קדימה. ידע או הודעות בלבד אינם מקדמים דבר. עם יסודות המנהיגות באימון ניתן למנות: דוגמה אישית, פקודות ברורות ובקרה על ביצוען, אי ויתור על סטנדרטים, שימוש בחיזוקים ומתן פקודות חיוביות של עשה ולא של אל-תעשה. מנהיגות פירושה