

אתגרי הכשרת הקצונה בצה"ל

אלוף אייל בן-ראובן

ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד בפיתוח באופן ראוי ומוצלח

בשדה הקרב, אך היא מסייעת למפקד להבין את גורמי הסיכון ובכך היא הופכת אותו לאמיץ יותר.

הכשירויות והתכונות האלה היו חשובות תמיד בשדה הקרב, שהוא ממלכת אי-הוודאות; וכיום, הן חשובות אף יותר מבעבר, משום שהטרור ולוחמת הגרילה הופכים את שדה הקרב לכאוטי, בלתי צפוי ופועל על-פי היגיון שונה במהותו מזה שעליו מחונך איש הצבא. במצב הזה

ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד בפיתוח באופן ראוי ומוצלח.

תכונה חשובה ביותר של מפקד היא ההחלטיות. זוהי תכונה המחברת את שני מעגלי הנפש: המעגל הקוגניטיבי והמעגל הרגשי. באמצעות המעגל הקוגניטיבי מקבל המפקד החלטות תוך הפעלת חשיבה יצירתית-אינטואיטיבית, המאפשרת לו להשלים מידע חסר בעזרת הדמיון ולקבל החלטות במהירות. מתוך המעגל הרגשי נובע אומץ הלב הפיקודי, שהוא האומץ להחליט ובעיקר לדבוק בהחלטות (ולעיתים דווקא לשנותן) אף שהתקבלו על סמך מידע חלקי ולעיתים אף סותר – מצב שבו הנטייה הטבעית היא דווקא לדחות קבלת החלטה או להשהות את הוצאתה לפועל.

הדרך לפתח אצל המפקדים את ההחלטיות היא לימוד המקצוע, מכיוון שכמו ברפואה ובמקצועות דומים אחרים, היכולת לאבחן מהר את הבעיה ולקבוע כיוון פעולה שמתאים למצב שנוצר מבוססת על שני מרכיבים מהותיים: לימוד התורה המקצועית – במקרה שלנו תורת הלחימה – וחשיבה תקדימית. ככל שהמוח טעון בתקדימים רבים יותר, כך נוצרות אצל הקצין קטגוריות ותבניות חשיבה רבות יותר, שבעזרתן הוא יכול לבצע אבחנות מהירות ולקבל החלטות בביטחון. אין בכוחה של ההשכלה למנוע את הפחד

המפקד נדרש כיום להכיר את תורת הלחימה בעימות גבוה עצימות, בין היתר כבסיס ליכולת לפתח ידע מתוך הלחימה בעימותים

חשיבות הקדמת התרופה למכה גדלה לאין שיעור. נדרשת היכולת להבין אילו פעולות עלול היריב לנקוט כדי להתכונן לקראתן ולמנוע מהן להיות אפקטיביות, ובכך לחסוך חיי אדם.

המפקד נדרש כיום להכיר את תורת הלחימה בעימות גבוה עצימות, בין היתר כבסיס ליכולת לפתח ידע מתוך הלחימה בעימותים בעלי עצימות נמוכה. צה"ל יידרש ככל הנראה עוד תקופה ארוכה להיות מוכן למלחמה במגוון מתארים, ורכישת השכלה צבאית עיונית גבוהה מכינה את המפקדים לאתגרים המורכבים והמגוונים שמולם יעמדו.

תורת הלחימה היא המכנה המשותף לכל



מפקד המכללות



מקצועות נוספים: טקטיקה, משפט צבאי, שפות זרות, בריאות, סניטציה וכדומה.

לא כל הצבאות פיתחו תוכנית לימודים זהה. בצבא הגרמני התמקדה ההכשרה אך ורק בנושאים צבאיים טהורים, ומיומנותם העדיפה בטקטיקה הוכחה בשדה הקרב. יריבי הגרמנים הכשירו את מפקדיהם הבכירים גם בנושאים הלא צבאיים של הניהול האסטרטגי של המלחמה: כלכלה, ניהול תעשייתי, חברה ודיפלומטיה, ויש התולים בכך חלק מההחלטות האסטרטגיות שהובילו לניצחון בעלות הברית על גרמניה בשתי מלחמות העולם.

הכשרת הקצונה נעשתה במוסדות צבאיים בלבד. רק אחרי מלחמת העולם השנייה הכירו בהדרגה הצבאות המובילים בתרומה הייחודית שיכולות האוניברסיטאות האזרחיות להעניק לכישורי הקצינים והחלו לצרף גם לימודים אקדמיים למסלול ההכשרה.

התפתחות הכשרת הקצונה בצה"ל

במציאות המיוחדת של כוח המגן העברי במחתרת ובעת מלחמת העצמאות לא היה מקום להכשרות ארוכות ולהכשרה לפיקוד על מסגרות גדולות. אולם נוצרה מודעות לצורך בכך דרך בני היישוב שהתקדמו בדרגות הקצונה בבריגדה ודרך קצינים יהודים שהגיעו במסגרת המח"ל (מתנדבי חוץ לארץ) להילחם בשורות צה"ל במלחמת העצמאות. ואכן כבר בראשית שנות ה-50 הוחלט שיש צורך להקים בית-ספר לפיקוד ולמטה שנועד ללמד מגוון רחב של מקצועות צבאיים ותומכים: עבודת מטה וטקטיקה לצד היסטוריה צבאית, גיאוגרפיה צבאית, ארגון וניהול, הכרת המזרח התיכון ובעיותיה של מדינת ישראל.

החל מ-1969 שולב בקורס הפיקוד והמטה גם פרק של לימודים אקדמיים במסגרת אוניברסיטה אזרחית. במשך השנים התפתחה תוכנית הלימודים, ובית-הספר הפך למכללה שנתנה לבוגריה גם את נדבך הלימודים הצבאיים וגם אפשרות לקבל תואר ראשון במקצועות רלוונטיים מידי אוניברסיטה אזרחית. ברבות השנים



כמה שנים נפתח בית-ספר כזה בצרפת, ובהדרגה הוקמו בתי-ספר כאלה ברוב הצבאות האירופיים. אולם גם אז עדיין לא נחשבה ההכשרה הפורמלית תנאי חד-משמעי לקצונה, וקצינים רבים זכו בה רק בזכות מעמדם החברתי או תמורת תשלום מתאים לקופת המלך. רק באמצע המאה ה-19 התקבע הנוהג שאיש אינו יכול לשאת דרגות קצונה ללא הכשרה ממוסדת.

ההבנה שפיקוד במלחמה דורש הכשרה ייעודית ואינו מוענק אוטומטית למי שנמנה עם המעמד הגבוה או למי שקיבלו את המנהיגות הקרבית כמתת שמיים היא חדשה יחסית בתולדות המלחמות

המקצועות הראשונים שנלמדו בבתי-הספר הצבאיים כללו נושאים שאהדים מהם ייראו לנו היום מוזרים: מתמטיקה, אסטרונומיה, מדידת שטחים וציור מפות. זאת נוסף על מקצועות שמובנים לנו יותר כגון: היסטוריה, גיאוגרפיה, תרגולות וטכניקות קרביות. עם השנים נלמדו

המפקדים, ובאמצעותה הם יכולים לתקשר ביניהם במהירות גבוהה ועל סמך העברת מידע מזערי. הכרה יסודית של תורת הלחימה מאפשרת להפוך את המפקדים בצה"ל למערכת יעילה שמסוגלת להתגבר על תקלות ועל בעיות הקורות לחלק מרכיביה ובעיקר לפעול בגמישות גבוהה מול גורמי הטרור, שלחימתם מאופיינת ביצירתיות ובשבירה קבועה של "כללי המשחק". ההשקעה בהשכלה וב"מוח הצבאי" – במפקדיו – היא המהותית ביותר בבניין הכוח.

התפתחות הכשרת הקצונה בעולם

ההבנה שפיקוד במלחמה דורש הכשרה ייעודית ואינו מוענק אוטומטית למי שנמנה עם המעמד הגבוה או למי שקיבלו את המנהיגות הקרבית כמתת שמיים היא חדשה יחסית בתולדות המלחמות. רק באמצע המאה ה-18, בימיו של המלך פרידריך הגדול, נוסדו בפרוסיה בתי-הספר הראשונים לפיקוד ולעבודת המטה. גם על קציניו הבכירים כפה פרידריך לעבור הכשרה ולימוד. כאשר התמרמרו הקצינים שאין להם צורך בלימודים תיאורטיים, כיוון שצברו ניסיון מבצעי עשיר במסעות מלחמה, אמר להם פרידריך: "בצבא ישנם שני חמורים שהשתתפו כבר ב-20 מסעות מלחמה, ובכל זאת הם עדיין חמורים". בית-הספר הפרוסי לא נשאר לבד. כעבור





האקדמיים בלימודים הצבאיים. האם נכון לאפשר לקצינים לרכוש תואר אקדמי בתחום שהם מתעניינים בו טרם הגעתם למכללה, או שמא נכון לשלב תואר אקדמי במכללה לפיקוד ולמטה? המכללה לפיקוד ולמטה הכניסה באחרונה שינוי בתוכנית ההכשרה, שלפיו ישולבו לימודים לתואר שני בצבא ובביטחון בפר"ם ברק. זאת מתוך התפיסה שצבא הוא מקצוע, ושלימוד אקדמי רלוונטי תורם להבנת המקצוע הזה וכן להעלאת רמת הלמידה ולפיתוח החשיבה. רק בעוד כמה שנים נוכל להעריך את תוצאות השינוי הזה ולהחליט אם הוא אכן רצוי לנו.

תובענות הלחימה המתמשכת יחד עם סד האילוצים החומריים מחדדים את הצורך ברלוונטיות של מוסד ההכשרה ואת המתח המובנה בבית-הספר בין הכשרה למציאות אידיאלית לבין עיסוק במצוי ובקיים. הכשרה שתהיה מנותקת מאילוצי המציאות עלולה להביא לניכור הקצינים ממנה ולפיחות במעמד המוסד. לעומת זאת, הכשרה למציאות הנוכחית בלבד תרדד את ההכשרה. תוכנית הכשרה שלנו צריכה להיות מעין "סולם יעקב": רגליה מוצבות בקרקע המציאות – במתן כלים להבנת סביבת הלחימה המורכבת שבה אנחנו נתונים ולהתמודדות עם הדילמות המעשיות ועם הקשיים העכשוויים. אולם ראשה מגיע השמימה – אל החשיבה

בנוגע לאופי ההכשרה, לתכניה ולדרכי הלימוד. הדילמות האלה לא נעלמו, ובחלקן אף הוחרפו. האתגר העומד היום בפני צה"ל מורכב לעין ערוך מאתגרי העבר. הוא נדרש להתמודד יום-יום נגד הטרור בלי להזניח את ההתכוננות לאפשרות של לחימה נגד אחד או יותר

תובענות הלחימה המתמשכת יחד עם סד האילוצים החומריים מחדדים את הצורך ברלוונטיות של מוסד ההכשרה ואת המתח המובנה בבית-הספר בין הכשרה למציאות אידיאלית לבין עיסוק במצוי ובקיים

מצבאות ערב ואף לאפשרות של התמודדות עם איומים לא קונוונציונליים. מכיוון שהמשאבים האנושיים והכספיים של ישראל מוגבלים מאוד, איננו יכולים להאריך את משך ההכשרה בהתאם להיקף האיומים, וההחלטה אילו תכנים נכללים בה מקבלת משנה חשיבות.

שאלה מהותית שראוי להעלות בהקשר הזה היא שאלת השילוב של הלימודים

איפשרה התפשטות ההשכלה האקדמית בקרב הקצונה של צה"ל עוד לפני שהגיעו למכללה לפיקוד ולמטה להעלות את רמת הלימודים במכללה, והחניכים הבאים היום בשעריה מסיימים במקביל ללימודיהם הצבאיים גם תואר שני בלימודי צבא וביטחון מטעם אוניברסיטה אזרחית.

ב-1962 הוקמה בצה"ל המכללה לביטחון לאומי, שמטרתה להעניק לפיקוד הבכיר של צה"ל מדרגה נוספת של ידע, המדרגה האסטרטגית – זו המחברת את המעשה הצבאי עם התכלית המדינית ואת הארגון הצבאי עם החברה והמדינה שאותן הוא משרת. התוכנית הזאת משולבת עם לימודים אקדמיים ומזכה בתואר שני בביטחון לאומי.

צה"ל שונה מרוב הצבאות המובילים בעולם באופן שבו הוא מאתר את קציניו ומכשיר אותם. אין אלה אנשים שבחרו בקריירה צבאית ופנו מרצונם לאקדמיה המכשירה אותם לכך, אלא אנשים שאותרו ביוזמת הצבא מתוך שורות הלוחמים והמפקדים הזוטרים והוכשרו בקורס מעשי קצר יחסית.² יתרונותיה של השיטה הזאת הוא במאגר הרחב של חיילי החובה שממנו מצביעים על מועמדים ראויים ובזיהוי טוב יותר של תכונות המנהיגות והכישרון הפיקודי אצל המיועדים לקצונה בעודם צוברים ניסיון צבאי מעשי. החיסרון הוא בכך שחלק מהקצינים האלה אינם ממשיכים לשירות ארוך בקבע, ולכן ההכשרה חייבת להיות קצרה וחסר בה הנדבך התיאורטי העמוק של המקצוע הצבאי. בעבר לא הושלם הנדבך התיאורטי הזה עד הגעת הקצינים, שנים רבות אחר כך, ללמוד במכללה לפיקוד ולמטה. כדי לגשר על הפער הזה הוקמה ב-1999 המכללה לפיקוד טקטי. קצינים שהוכחו את עצמם בתפקידי פיקוד זוטרים נשלחים לשנתיים של לימודים צבאיים מעמיקים משולבים בלימודי תואר ראשון וחוזרים לפקד על פלוגות ולתפקידי מטה זוטרים כאשר בצקלונם גם ידע תיאורטי וגם ניסיון מעשי.

סוגיות ודילמות בהכשרה

יובל השנים שבהן אנו מכשירים קצינים במכללה לפיקוד ולמטה היה רצוף בדילמות



ולשוב ולתרום לה. זהו מרכז המקנה ללומדים את התורה הקיימת, אך בה בעת גם את היכולת לאתגר אותה ולהעשיר את עולם התוכן של מקבלי ההחלטות.

למקרא הדברים האלה עשויה להישאל השאלה, האם יש התנגשות בין חינוך הקצונה לספקנות ולהסתכלות ביקורתית לבין חינוך לעבודה סדורה בשרשרת הפיקוד, למשמעת ולסדר. התשובה העקרונית לשאלה הזאת היא שלילית, על אף שסכנה כזאת אכן קיימת. כדי למנוע אותה עלינו לוודא קיום משמעת בלמידה הן דרך המעטפת הארגונית והן דרך הצבת רף גבוה של מטלות ושל דרישות. האתגר הגדול יותר הניצב לפתחנו – לפתחו של סגל הפיקוד הבכיר כולו – הוא אם נדע לקבל מפקדים סקרנים וביקורתיים בלי שהדבר יערער את הסמכות הפיקודית שלנו. על כולנו לעשות מאמץ ניכר כדי לעמוד כראוי באתגר הזה, כך שניצור רצף של תרבות למידה בין המכללה לשטח ובכך נחזק את צה"ל וגם את המכללה.

סיכום

היה זה גנרל פון זקט שאמר פעם: "המרחק בין ידע ליישום הוא עצום, אולם המרחק בין חוסר ידע ליישום הוא אין-סופי". אין ספק שבעולמנו המורכב – ביטחוני, אסטרטגי וצבאי – ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד. רק כך נוכל לבנות צבא שהוא רלוונטי, המסוגל לתרגם החלטות למעשים ולעמוד במשימות העומדות לפתחו באופן ראוי ומוצלח.

הערות

* אני מבקש להודות לאל"ם (מיל) ד"ר חנן שי, לסא"ל אמירה דביר ותא"ל עדו הכט על עזרתם בכתיבת מאמר זה.

1. הצורך במקצועות האלה לכל הקצינים נבע מהעדר התמחות מקצועית כמקובל בימינו. כל קצין נדרש לדעת לחשב חישובים הנדסיים, לנווט על-פי הכוכבים (לא היו אמצעי ניווט אחרים) ולהכין מפות, משום שאירופה טרם מופתה.

2. השוני אינו נובע רק מהיותו של צה"ל צבא של גיוס חובה, שכן גם כאשר הצבא האמריקני, לדוגמה, היה צבא של שירות חובה, הוא הפנה מראש מתנדבים לקצונה למסלול הכשרה ייעודי.



לפתח ידע חדש וההבנה שהידע הזמין אינו ודאי, ושדווקא התהליך של בקשת הידע נותן בסיס ללמידה נכונה יותר. לכן מלמדים במכללות את התיאוריה הצבאית בדרך שבה הקצינים-החניכים חוקרים ושואלים ללא הרף. זהו תהליך המערב יוזמה, תסיסה רעיונית, ספקנות ושיח

ידע הוא מכפיל הכוח הראשון בעוצמתה של כל מערכת אנושית. לכן על המכללות הצבאיות לעמוד בחזית הידע באופן מתמיד

ביקורתי. ההוראה נבנית ומאורגנת סביב מושגי יסוד, אך מדגישה פיתוח ידע מסדר גבוה ואינה מתמקדת בשינון עובדות.

החניכים נתפסים כבכירים בעלי ידע וניסיון קרבי רב. אין הם רק כלי קיבול לידע שמציע צוות המדריכים, אלא הם בגדר תלמידים שהידע שלהם מתעמת עם הידע של המדריך, מעשיר את הלמידה ומהווה בסיס מוצק למחקר ולפיתוח נוסף המזינים את צה"ל. בדרך הזאת משמש מוסד ההכשרה גם כמרכז חשיבה תוסס בעבור כלל צה"ל – מרכז שנהנה משקט המאפשר חשיבה מעמיקה, אך בה בעת גם מחובר לפעילות השוטפת ויודע לקחת ממנה

המופשטת, אל פיתוח ידע מסדר גבוה ואל התנהלות ארגונית מופתית.

הדילמה הזאת כרוכה בדילמה נוספת שאינה מפסיקה ללוות אותנו: האם נכון להכשיר את המפקדים בעיקר לתפקידים המיידי, או שמא ראוי לתת את הדגש להכנה לסביבת פיקוד רחבה לשנים הבאות. התשובה לשאלה הזאת היא פשוטה יותר. דווקא הסביבה המורכבת של העימות הנוכחי מחייבת שהמפקדים בדרג הביניים יהיו מצוידים בהבנה מערכתית, במערכת מושגים עשירה לפירוש המציאות וביכולת לפתח בכל עת ידע רלוונטי. אלה כלים שתועלתם אינה מוגבלת לתפקיד מוגדר, והם הולכים ונעשים חשובים עם עליית הקצינים במדרג. עם זאת, מכיוון שכבר אמרנו שעל תוכנית הלימודים להיות נטועה בקרקע המציאות, ישנה בכך התשתית למתן הכשרה רלוונטית גם לתפקיד המיידי הצפוי לחניכים. ואכן, בהתאם לגישה הזאת הוכנס השנה לימוד הסביבה המערכתית לתוכנית של פו"ם ברק.

הכלים החשיבתיים האלה, שאליהם אנחנו מכוונים, קשורים במהותם גם לאופן הלימוד במכללות. תודעת הסביבה המשתנה והצורך לעסוק בפיתוח ידע רלוונטי מקרינים על יעדי הלמידה הנדרשת: היכולת ללמוד באופן עצמאי, לפתור בעיות תוך שימוש בידע קודם או

