

איכות וכמות בגידול צבא ארה"ב

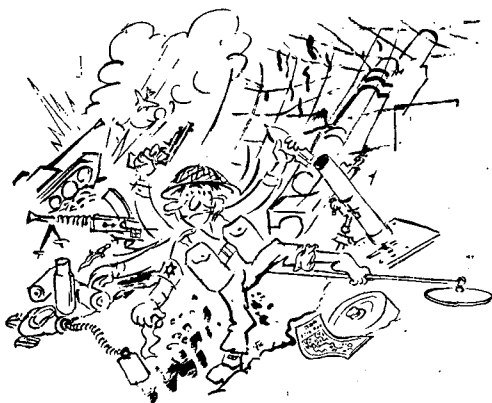
פרק שני: אימון הפרט לחייל ולקצין

מפות, מודיעין-בשדה, זהו-אירונים, טנקים וכו'... שימוש בציוד האויב... הנוהג בשבויי מלחמה... עזרה ראשונה והיגיינה-בשדה — בתנאי. מחסור וקושי חמורים. אכן, לא די בזה. מטרות האימון צריכות להיות יותר מפורשות, לצורך-המסוים: דהיינו, המטרה היא להעמיד לרשות המפקדה — במקום הנכון, ובזמן הדרוש — את סוגי החיילים הנחוצים לה. והנה, עם מהלך המלחמה השתנו דרישות אלו לעתים קרובות; ולפיכך, לא פסק במשך המלחמה כולה הויכוח הפנימי בתוך הצבא: — אם על אימונו של חייל או קצין להיות כללי בלבד, ולהכשיר את האיש לכך שיוכל אח"כ לרכוש לעצמו, על יסוד אימונו הכללי הזה, את הידיעות המיוחדות הדרושות לו למילוי התפקיד המסוים. בו יצטרך לשרת — אן, אם צריך זה להיות „אימון-למומחיות" המבוסס על הערכה נכונה של מספר ה„מומחים", מכל סוג וסוג, שיהיו דרושים בכל שלב ושלב של המלחמה. למשל, אחד העקרונות באימון הקצינים במשך זמן ממושך היה נשען על הגדרה מסוימת של תכונות הקצין. נאמר שקצין הוא אדם „היכול לאמן חיילים ולהנהיגם בקרב". לפי עקרון זה נפסלו בבתי-הספר לקצינים מועמדים רבים, שלפי הערכה המדריכים חסר להם „כושר מנהיגות". אך חיש מהר נוכחו לדעת, שלפי שיטה זו נפסלו הרבה אנשים שהיו מתאימים בהחלט למילוי תפקידים — למשל — אדמיניסטרטיביים בצבא; והיה, איפוא, הכרח לשנות את הערכת היסוד. היתה תקופה, שבה היתה מטרת בתי-הספר לקצינים „ליצור מפקדי-מחלקות ליחידות של כוחות-השדה", אך בשנת 1942 היה צורך להטיל על בתי-ספר אלה תפקיד נוסף: „ליצור אדמיניסטרטורים טובים, מתוך אלה שחסרות להם תכונות של מנהיגות-בקרב".*

* היתה תקופה בה הועלו אנשים לקצינות תוך הערת הגבלה: — „לתפקידים אדמיניסטרטיביים בלבד" — בדומה לקצינים מסוימים בצבא הבריטי, שעלו מתוך שורות צבא-הקבע על סמך נסיונם באדמיניסטרציה הצבאית, אך שלדיהם לא נמסר אף פעם פיקוד על יחידות משנה ("Quarter-master-Commission") — „מינוי קצינות-אפסנאי". בצבא האמריקאי לא שמו לב, למעשה, להגבלות אלו; ובמרוצת הזמן נשלחו גם מקצינים אלה לתפקידים פיקודיים. — ת. ע.

1. המטרה קובעת את השיטה. בפרק הראשון של מאמר זה, ב„מערכות" חוברת ע"א (חשון תשי"ב), עמדנו בעיקר על דרכי הגיוס והמיון בצבא האמריקאי במלחמת העולם השנייה, וכן שרטטנו, בקיום כלליים, את עקרונות האימון שהנהגו בו. עתה יש לפרט את אורח האימון: הן של הפרט והן של היחידה; וביחוד נעמוד על האימון הדיביזיוני, שבצבא האמריקאי היתה, אולי, את מרכז-הכובד של כל מערכת-האימון. אך בטרם נעסוק בפרטי האימונים — יש לשאול, כיצד השתקפה בעיני האמריקאים מטרות האימון, כי הלא ברור הדבר, שכל שיטת אימון תלויה בטי-פוס החייל, או הקצין, או היחידה, שהיא-מון רוצה „ליצור" אותם. כבר עמדנו על ההשפעה הרבה של דרכי הגיוס והמיון על יעילות האי-מון — והשתדלנו להסביר, כיצד ליקויים בגיוס ובמיון עלולים לגרוע מראש מעילותו של האי-מון. אך הרי יעילות זו של האימון עלולה להפגע גם כשמערכת האימון עצמה אינה מכוונת אל המטרה הרצויה, או שאיננה גמישה די-צרכה, ואינה מאפשרת לאלה שאומנו להתאים את עצמם במהירות הדרושה לתפקידים שלא היו צפויים-מראש.

כבר צוין בפרק הראשון, שהמפקדים האמריקאים ראו „כאידיאל" של חייל מחיל-הרגלים איש אשר „צריך לדעת את השימוש, בערך, בתריסר של סוגי



נשק שונים... את יסודות ההסוואה, ההעלמה, סילוק מוקשים, גילוי „מלכודות-פתאים", הסיוור, קריאת-



זחילה דרך מעבירימים, כחלק מחסול-מכשולים

כבד — וקיבלה הרבה יותר: 1413! לצוות האנטי-טנקיים שלה ביקשה 158 אנשים מאומנים לכך — וקיבלה 559; ועוד כיוב"ז.

שינוי כזה במטרות האימון היה מורגש ביותר בשנות 45—1944, ובעיקר ביחידות הבלתי-דיביזיות. הנסיונות בצפון-אפריקה הראו כי התכנון העריך פחות מדי את הצורך בגדודי ארטילריה: כבד זה. לפי התכנית היו קיימים ב-31.12.43 61 גדודים כאלה. ואילו כתוצאה מהלקח בצפון-אפריקה הועלה מספרם ל-116 ב-30.6.44, ועד (לאחר שהנסיון הנ"ל נתאשר, כנראה, במערכות-נורמנדיה) ל-137 ב-31.12.44; דהיינו, המספר יותר מאשר הוכפל במשך שנה אחת.*

לעומת זאת, העליונות האווירית — שהצבא האמריקאי רכש בשלבים האחרונים של המלחמה — גרמה להפתתת מספר יחידותיה של הארטילריה הנגד-מטוסית. לפי התכנית היו קיימות ב-31.12.43 557 יחידות נגד מטוסים (גדודי תותחים נגד-מטוסיים וגדודי כלי-יריה אבטומטיים נ. מ. יחידות מחסומי כדורים-פורחים, ועוד); ומספרן ירד ל-479 ב-30.6.44, ל-347 — ב-31.12.44 ול-331 ב-31.3.45. אכן, את הסיכוי להתפתחות מעין זו הקדימה מפקדת כוחות-השדה לראות מראש**.

כל אלה גרמו לכך, שמטרות האימון השתנו מדי פעם — והשינוי הצריך, "אימון מחליף" Conversion Training שעל פרטיו עוד נעמוד להלן; ויש.

* ועלה מ-3/4 גדוד, בערך, לדיביזיה-פועלת — עד לגדוד-יוחצי לדיביזיה, כממוצע, לכל זירות-המלחמה! — המערב.

** מסקנה כללית מהלקח הנ"ל, במגמה להגברת יסודות-משותפים באימונם של סוגי-הארטילריה השונים — ניתנה ברשימה, "איחוד הארטילריות" שנתפרסמה בשעתו ב"מערכות".

דוגמה אחרת לקושי בקביעת מטרות-אימון מסוימת — מטרה המשתנית מדי-פעם — כרוכה בשוני-התביעה מהחייל-המאומן. ושונה זה נובע מכך: האם בתום אימון-הראשוני יוכנס החייל ליחידה חדשה, (אשר תעבור עוד, כ"חידה, תקופת אימון נוספת — או שישלח אל מעבר-לים, כ"איש תחלופה" לאיזון האבידות שביחידות הלוחמות. בראשית המלחמה היה האימון מכונן להכשיר אנשים לשירות ביחידות חדשות. ואילו בהמשכה — עבר הדגש להכשרת מילואים ואנשי תחלופה לאבידות בפורמציית-הלוחמות. והנה, בעוד שאפשר להעריך כמה אנשי-מקצועות שונים, ומאין סוגים, יהיו נחוצים לכל חיל וענף ביחידות חדשות ובהתאם לכך לאמנם כאנשי-מקצועות מוגדרים מראש — הרי אין לדעת זאת מראש, כשהמדובר באנשי-מקצועות שידרשו למילואים והחלפה לפורמציית קיימות ולוחמות. ואמנם קרה, שנמצאו לצבא האמריקאי עודפים באנשי מקצועות מסוימים, ועם זאת — מחסור — באחרים. והרי דוגמת די-ביזיה אחת, בשנת 1942, שדרשה מבסיס-התחלופה 3217 רובאים — וקיבלה רק 182; לעומת זאת, דרשה היא, כאנשי-תחלופה, 866 "מקצוענים" לנשק



„תנאים קשים מבחינה פיזית“



העמקת

„תוספת-נושאים“: אנשי פלוגת-סיור ברגימנט
מקבלים אימון בשריון

הקמת אהלים, הסואתם וכו', דבר שהפך לנושא בפני עצמו (הגם שלא הוקצו לו יחד עם הנושאים של „לבוש וציוד“, אלא 4 שעות בלבד). אך למעשה לא חי הטיורן-האמריקאי באוהלים; והדבר נשאר בגדר הלכה בלבד — שנראתה בארצות-הברית, בהן ישבו החיילים במחנות רבי-נוחיות, כרחוקה מאד מליהפך הלכה למעשה. (עוד בשנת 1950, כאשר גנרל מרק קלארק, שפקד על פלישת סאלרנו, נתמנה מפקד איזור החוף-המערבי בארצות-הברית — נתקל בחור סר ממשות כזה באימון עד כי פקד על הכוחות שבפיר קודו לנטוש לזמן-מה את המחנות הנוחים ולעבור לחניות-אוהלים). רק כאשר החלו מגיעות בראשית 1943, טענות מן החזית שמעבר-לים, שאליהן נש- לחו החיילים כמילואים, כי אין הללו מוכנים-בפועל לדרישות הקרב — הוארכה תקופת אימון-היסוד ל- 14 שבועות והכניסו בו עשרה ימים של אימון-שדה. באימון זה שמו את הדגש על מסעות-לילה, סיורי- פטרולים, תרגילי-יריה בתנאי-קרב, וכן פותחו אז „מסלולי-הקרב“ (Battle Courses) שהוסיפו כה הרבה לממשות האימונים (ובחלקם תוארו אף הם ב„מערכות“ חוב' ע"א, עמ' 67).

לא ארך הזמן, ותקופת אימון-הפרט הוארכה

** 20 מיל הם בערך 32 ק"מ. בזמן התכונה לפלישה בחוף סאלרנו היו צריכות כל היחידות הבריטיות, ביניהן גם צוטי הטנקים ויחידות-שירותים כגון פלוגות תחבורה, לערוך מסע-צעידה כל שבוע, במשך למעלה מחודשים. מסעות אלו התחילו ב-10 ק"מ — אם זכרוני אינו מטעה אותי — ונסתיימו בכברות-מסע בנות 40-45 ק"מ. בולט ההבדל העיקרי בין שתי השיטות: ההסתגלות האטית, אך המתמדת, בצבא הבריטי — והתרגול „החריף“, החד-פעמי, בצבא האמריקאי. — ה. ע.

והשינויים במטרות האימון גרמו גם לכך שהאימון נעשה כללי יותר ויותר, כדי להקל בשעת הצורך, על העברת אנשים מתפקיד לתפקיד.

במקביל להתפתחות זאת התגבשה ההכרה בצורך באימון קרוב-למציאות (שדוגמאות לו הועלו במאמר מיוחד בחוב' ע"א של „מערכות“ — עמ' 67). כי במידה שהאנשים המאומנים הובאו ישירות, כחי-לופים, לפורמציות לוחמות — ולא ליחידות חדשות, בשלבי הקמתן — גבר הצורך שאימון-היסוד הניתן להם יהיה כזה המכשירם כבר לקרב. קציני המטה האמריקאי שאלו פעם: „אם מטרת האימון היא להכשיר אנשים לקרב — על שום-מה לא יועמדו בתנאים קשים מבחינה פיסיית כבר בזמן אימונם?“. באותה הזדמנות צוין, שמברקים המגיעים מעבר-לים העידו על כך כי יוצאי מחנות-האימונים שהגיעו לפורמציות לוחמות — לא היו מוכנים לצרכי-הקרב. נהרסה היתאוריה שחייל שלמד את „מקצועו“ — למשל, את היריה ברובה — ממילא יהא מוכשר לפעול ברובהו גם בתנאי הקרב. התנאים, שבהם חי הטיורן האמריקאי היו ברוב המקרים, „אידיאליים“ מבחינה חומרית (עכ"פ — לעומת הרגיל בצבאות אחרים); ואיש, שלמד לירות ברובה במטוח המשוכלל של הצבא האמריקאי (עיין פרק א') — יש ועדיין לא היה מסוגל לירות בו כיאות בתנאי הקרב. רק משהחל נסיון-הקרב חודר להכרת העם האמריקאי וצבאו — נעשה אימונו של זה קרוב יותר אל ממשות-הקרב.

2. תקופת האימון, וחלוקתה: בהתאם לתנודת הדרישות מזירות-המלחמה, ולשינויים במטרת האימון שנגרמו על ידו, נשתנתה מדי פעם אף תקופת-הזמן שנחשבה כהכרחית לאימון הפרט והיחידה. עוד במחצית הראשונה של 1943 ארכה תקופת האימון של טירון 13 שבועות בלבד. תקופה זאת כללה גם תרגילי-שדה, שארכו 3 ימים, שבתוכם נערך מסע-צעידה של 20 מילין ** — ובו כפו על החייל, זו הפעם הראשונה, משמעת-מנות-מזון ומש- מעת-מים קפדנית. במשך 13 השבועות לימדו גם

* היה זה באביב 1943 — בסמוך לזמן כתיבתו של הספר The battle is the pay-off (הקרב הוא יום-השילומין), לאישה-עט רלף אינגרסול (או — קפטן בצבא ארה"ב), מלח מסע-תוניסיה (פרקים מתוכו: „אנו עולים על אלי-ג'סאר“, ו„הקרב“ — נתפרסמו ב„מערכות“, חוב' נד-ג"ה, ונ"ו). אותו ספר, אשר הופץ מיד מטעם הצבא בכל מרכזי-האימונים שבארה"ב, ובפורמציות-הלוחות מות שמעבר-לים, שם דגש-חזק על ההכרח באימון קשה, ואפילו מפרך, תוך אימון גופני מכסימלי והרגלה בתנאי-שדה המוריים, כבר בארץ-המטרופוליט, משום שהקרב הוא יום-השילומין, אשר יקום ללא-דחם בכל חולשה ורכות-גוף-ארגוש. — ה. ע.



האימון

„פירוט יתר של נושאים“: המשך אימון הקשר במסגרת אימון המחלקה.

שוב. — הפעם ל-17 שבועות; ומשך תרגילי-השדה שבה — לשבועים (בשבועות ה-10 וה-11 של מחזור האימונים). אולם, במקביל להארכה זו של אימון הפרט — קוצר בהמשך המלחמה אימונו של הפורמציות. שעה שנכנסו ארה"ב למלחמה, נחשבה תקופת אימוניה של דיבזיה שנה תמימה — בת 52 שבועות. אך בלחץ הצורך בהקמת דיבזיות, ומשלוחן אל מעבר-הים בקצב מזורז, קוצרה התקופה לראשונה ל-44 שבועות — ואחר כך ל-35 שבועות. פעלו כאן שני גורמים מנוגדים: הצורך להעמיק את האימון (פעמים — על ידי תוספת נושאים, ופעמים — על ידי פירוט יתר של הנושאים הנלמדים) גרם לנטיה להאריך מדי פעם את תקופת האימונים; ואילו ההכרח לשלוח חיילים ופורמציות לשדה הקרב במהירות המכסימלית — גרם לעתים לקיצור האימון. גנ. מק. זייר, מפקד כוחות-הקרקע-שלהצבא באותה התקופה, החליט שרצוי יותר לשלוח אל מעבר-הים דיבזיה שעברה תקופת אימונים מקוצרת, מאשר דיבזיה שאמנם אומנה לפי תכנית אימונים ארוכה — אך לא הספיקה לסיימה.

שינויים בתקופת-האימונים חלו מדי-פעם גם באימונם של הקצינים. תקופת האימונים והלימודים של מועמד-לקצינות הוארכה, מאז קיץ 1943, ל-4 חדשים — לעומת 12 השבועות שנהגו ברוב הקורסים מלכתחילה; והיו שטענו לצורך בהארכת אימוני הקצינים עד ל-6 חדשים.

בשאלת תקופת האימונים היתה קשורה, כמובן, גם שאלת טיב האימון וכוונתו. דהיינו:

האם על האימון לשאוף ל„יצירת“ אנשי-המקצועות הדרושים או שמא עליו להיות כללי. כדי שחייל מאומן יוכל למלא, לאחר תקופה קצרה של אימון נוסף, תפקידים שונים, כפי הצורך. מלכתחילה היה אימונו של החייל (במסגרת י"ב השבועות שהוקצו לכך) מחושב כולו לצרכי החיל; וזמן רב בוזבו לאימון-מחדש, משנדרשה החלפה כזאת. אחד הצדדים שבהארכת האימון נשקף מן העובד-דה, שבאוגוסט 1944 נתחלקו 17 שבועות האימון כדלקמן: 6 שבועות אימון ראשוני, שהיו שווים לכל החילות (הגם שאימון-ראשוני זה היה אינן-פנטרי בעיקרו); — 11 שבועות של אימון המכוון לחיל המסוים בו נתעתד החייל לשרת. בתום 6 השבועות הנ"ל של האימון הראשוני — עמדו לקבוע, ע"י בחינה חדשה, את ה„שרטוט הגופני“ (Physical profile) של החייל. * לכתחילה נקבעה מטרה צנועה למדי: — להחליף 3500 איש מחיל-הרגלים, שיקבלו את „מספרי-הסידרה-הפיסית“ הגמורים ביותר — ב-3500 איש מחילות אחרים, בעלי „מספרי-סידרה-פיסית“ מהגבוהים ביותר. המדור בר, כמובן, ב-3500 איש מתוך רבבות רבות, שעברו את האימון-הראשוני באותה תקופה; לער מת 4276 איש בעלי כושר-גופני מתאים, שנבררו והועברו למרכזי-אימון-הרגלים ממרכזי-האימון האחרים — הוכנסו באותו זמן עצמו לאימון-הרגלים 17,400 איש, שלא התאימו מבחינה-גופנית לחיל-הרגלים! מובן, כי העברות וברירות כאלו היו אפ-שריות רק במידה והאימון בששת השבועות הראשונים היה זהה בכל החילות והענפים. כן סבורים היו שאחרי אימון-ראשוני אחיד יקל להתאים את האנשים לתפקידים השונים, אליהם יוקצו כאנשי-תחלופה. אולם כעבור 8 חדשים כבר בוטל במידת-מה העיקרון של אימון-ראשוני אחיד: בשיטה, שלכאורה היתה הגיונית בהחלט, נתגלו ליקויים רציניים. למשל: האימון הראשוני היה מבוסס על הרובה, אולם חיילי ארטילריה-השדה לא היו מצוידים ברובה, אלא ב„קרבינ“. כן גרם לעתים האימון הראשוני האחיד לסדר-לימוד בלתי-הגיוני. טירוני חיל-הרגלי, למשל, אומנו ברימון בטרם קיבלו אימון בכידון — היות וזה האחרון לא נכלל בתוך האימון הראשוני. ועוד: — נוכחו לדעת — ביחוד בחילות בעלי צביון יותר טכני — 11 השבועות הנותרים לאימון ב„מקצועות-הענף“ אינם מספיקים להשריש הרגלים מסוימים, כגון טיפול נכון במכונות, נשק ומכשירים או בהפעלת הנשק בתנאים טקטיים שר.

* עיין פרק א', חוב' ע"א, עמ' 59.

נים, וכיוב"ז. כן, "נדרס" הלימוד החילי המיוחד לתוך תקופה קצרה מדי: אם, למשל, לחיל-הקשר ניתנו רק 11 שבועות לאימון אנשיו, היה הכרח להכיר שירים באיתות-מורס משך 7 שעות ביום — שעה 5 שעות ליום נחשבו כמכסימום מפורש. לבסוף נתגבשה "דרך-בינים" של סינתזה (או פשרה) בין שתי המגמות שהוגדרו כאן, והיא כונתה, "אימון-חילי מתוקן".

שינויים-לסירוגין אלה ואחרים מכבידים על מתן תמונה ברורה של מערכת-האימון בצבא האמריקאי. למעשה, יש צורך לצייר תמונה לכל תקופה. אך כיון ואין זה אפשרי במסגרת מאמר (ואפילו מאמר ארוך...), נסתפק בשרטוט הקוים האופייניים לאימון האמריקאי — תוך הדגשה, שגם קיים אלה טושטשו ושנוו מדי-פעם ע"י מציאות המלחמה. 3. אימון הקצינים: אימון צבא ארה"ב במלחמת העולם השנייה התחיל בהכרח באימון הקצינים; כי הקמת צבא כה גדול, בקצב כה מהיר, היה בלתי-אפשרי מבלי שאומן סגל קצינים, אשר יהיה מסוגל לאמן מספר רב של חיילים. באי-מון הקצינים לא הוצגה כמעט אף פעם השאלה אם על האימון להיות "כללי", להכשרת מפקדים — או ספציפי להכנת "מומחים". הדעה, שהקצין אינו צריך להיות מומחה אלא מפקד — היתה מקובלת עד כדי כך, שגנרל מרשל, בהיותו ראש המטה, קבע פעם שמפקד בית-חולים צבאי אינו חייב להיות רופא, והדרוש לו הוא כושר-הנהגה ויזמה, לדאוג שבעת הקרב יעשו הדברים הנכונים בזמן הנכון. לפיכך היה, "אימון הקצינים כללי, בראש וראשונה". והדעה המקובלת במפקדת, "כוחות-הקרקע הלוחמים" היתה שתקופת לימודיו של קצין צריכה להיות קצרה במידת-האפשר, ואלו את אימונו העיקרי עליו לקבל בשעת שירותו ביחידה. אם יהיה זקוק לתוספת ידיעה מקצועית — אפשר יהיה להחדיר לבית-הספר של חיל הנוגע-בדבר, לאחר שרכש לעצמו נסיון ופיתח את כושר-המנהיגות שבו. ההנחה היתה, שקצין צריך להיות מסוגל למלא כל תפקיד המתאים לדרגתו. ואמנם, בהתאם להנחה זאת למדו פרחי-הקצינים בבית-הספר של חיל-הרג-לים, למשל, את כלי-הנשק השונים שישנם בתקן של גדוד-רגלים ועשו תמרונים טקטיים שענינם קרב-הרגלים — אך עיקר לימודם היה מרוכז ברובה ובטקטיקה של פלוגת רובאים. כן קיבלו פרחי-הקצינים בבית-הספר של ארטילריית-השדה מושג-מה על כל כלי-הנשק שבתקן חיל זה, אך משימות-היריה ותרגילי-הטקטיקה היו מרוכזים בהר-

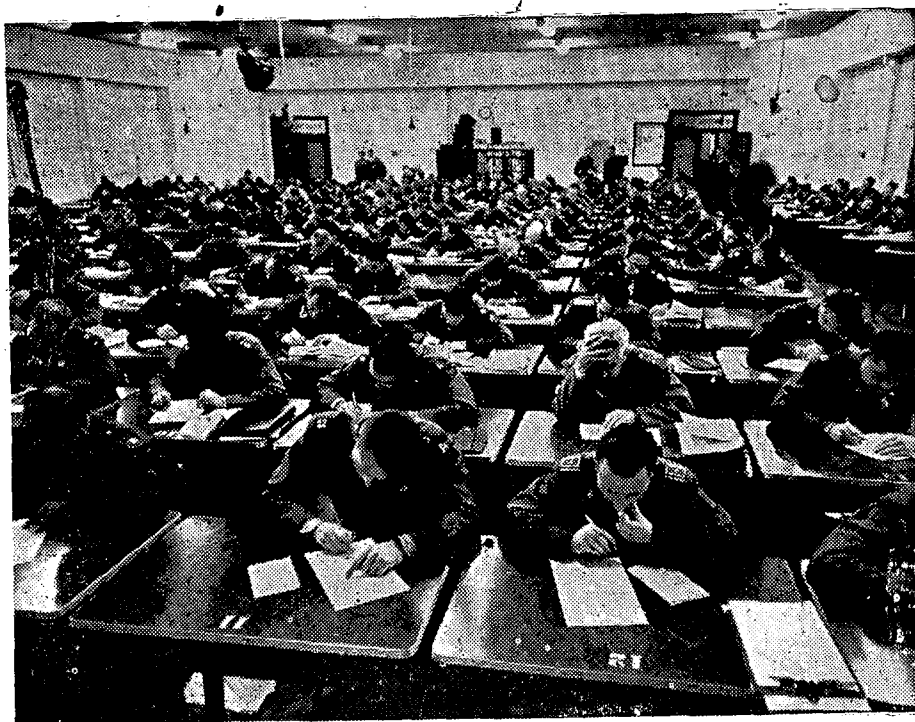
ביצר בן 105 המ"מ באשר היה זה הנשק הנפוץ ביותר והעיקרי שבארטילריית-השדה; וקרוב לודאי כי הוא, והצות שלו, יהיו אלה אשר עליהם יצטרך הקצין הצעיר לפקד. אכן, לא בכל החילות נתנה שיטה זאת תוצאות רצויות. בבית-הספר לארטילריה נגד-מטוסיית לימדו את פרחי-הקצינים במשך 12 שבועות להשתמש בתותחים נגד-מטוסיים, בנשק ג. מ. אבטומטי ובזקורים, הכל — "על קצה המזל"; ומשהגיעו הקצינים ליחידה הנמנית על אחד משלושת סוגים אלה נתרבר לעתים קרובות שלא הוכשרו דים. על כן נאלץ בית-הספר (למראשית 1943) להאריך את תקופת הלימודים עד ל-13 שבועות (ומאוחר יותר — ל-17 שבועות) — ולחלק כל כיתה, לאחר תקופת "אימון-כללי" (תחילה — 8 שבועות; ולאחר הארכת-קורס נוספת — עשרה) לשלוש קבוצות, בהן קיבלו הקצינים, (תחילה — 4 שבועות; אח"כ — 7) הכשרה המיוחדת לאחד משלושת הסוגים הנ"ל. מובן שגם שיטה זאת גרמה לקשיים: כי קרה, בשעת הצורך בהעברות קצינים, שקצין שהיה מאומן-במיוחד בזקורים, למשל, נשלח דוקא לגונדה של תותחים נגד-מטוסים, וכיוב"ז.

ראויה לציון דרך מיון המועמדים, לכ"א מג' הסוגים הנ"ל. הם חולקו לפי יכולתם. התותחים הנ"ל. נחשבו כתפקיד הקשה ביותר; אחריהם — הזקורים; והכלים-האבטומטיים — כ"קלים" מכל. עם סיום האימון-הכללי חולק הקורס לג' שלישים, לפי סולם ההצלחה בלימודים; סוג א' נקבע לתותחים, ב' — לזקורים, ואלו סוג ג' — לכלים האבטומטיים... לרוע המזל, אין ברשותנו עדות על טיב תגובתם ודעתם של מפקדי יחידות הכלים-האבטומטיים, אשר זכו ל"ברירה" זו של קצינים עבורם.

ההנחה הכללית, לגבי כל החילות, היתה כי אותם קצינים אשר נועדו לתפקידים טכניים או מיוחדים או לשירות-במטה, — ישלימו תחילה את הכשרתם כמפקדים ע"י תקופת שירות ביחידה — ואח"כ אפשר יהיה להחזירם לביה"ס, למתן ההכשרה המקצועית-הנוספת הנחוצה. נראה שפתרון זה חל גם על תפקידים בתוך יחידות-החיל, שיצא-רדופן לגבי תכנית-האימון (כגון בתפקידי נשק-מסייע — בגדוד-רגלים; פיקוד כל-ייריה כבדים — בחיל-התותחנים).

✱

הבעיה העיקרית של אימון הקצינים בצבא האמריקאי, כמו בכל צבא אחר בעולם, היתה זו: הרי



הכשרה —
במסגרת הגדולה

אולם הרצאות ל-
200 קצינים, חני
כי ב"ט לחי"ר ב-
פורט-בנינג ג'ור-
ג'יה, ארה"ב.

בתי-הספר לקצונה נכשלו בבחינות-הגמר. אפשר גם לאמר שהניגוד בין האיכות והכמות, שהוא-הוא היה הבעיה העיקרית בתהליך הקמתו המהירה של הצבא האמריקאי בלט ביתר חריפות באימון-הקצינים. כי אימון-קצינים, לפי טבעו, צריך להיות יותר חינוך אינדיבידואלי לפיתוח תכונות מסוימות; ואילו מספרם הרב דרש גם כאן חיר נוך המוני. והיות ובחינוך המוני של קצינים יש משום ניגוד-פנימי הכרחי — הרי שאי-אפשר היה לצפות כאן לפתרונות קלים.

יתכן שהצורך בחינוך המוני אף של קצינים — הוא שגרם למידת ההפרדה בין תהליך האימון עצמו לבין מנגנון ההערכה, שקבע האם מועמד מסוים מתאים לקצינות או לאו. ברוב צבאות העולם קובע, פחות או יותר, הרושם, שהמועמד-לקצינות עושה על מדריכיו ומוריו בזמן הלימודים; דרך זאת לא התאימה לצרכי הצבא האמריקאי, כי המדריכים המקצועיים העמידו מספר כה רב של תלמידים עד שהערכה אישית של כל תלמיד ותלמיד היתה בלתי אפשרית. לפיכך חולק סגל המדריכים בבתי-הספר לקצונה לשתי קבוצות: (1) ה"פקולטה", דהיינו סגל המדריכים-המקצועיים והמורים; (2) ה"קצינים הטק-

למעשה אין לך שיטה בטוחה לפיה אפשר למדוד את כושר המנהיגות, או לאמן אדם בו, ולפתחו. אכן, בעיה כללית זאת היתה חריפה יותר בצבא האמריקאי משום שבשל המספרים הגדולים גם חינוך הקצינים נעשה בו בצורה המונית (עיין פרק א'). כן הפריע לאמריקאים העדר הבדיקות והמבחנים האישיים בשטח זה, כי כל שיטת מיונם ואימונם היתה מבוססת, כמוסבר, על פיתוח מבחנים סגדרי-טיים. במשך כל תקופת המלחמה ניסו הפסיכולוגים של הצבא לפתח מבחן שיגלה את כושר המנהיגות של האיש; אך מבחן זה היה מוכן רק בשנת 1945, ונכנס לשימוש כללי רק חדשים מספר פני תום המלחמה; ואין אנו יודעים אם אמנם היה בו במבחן זה כדי להועיל.

בפרק הראשון של מאמר זה כבר צוין הקשר ההדוק בין יעילות המיון ויעילות האימון. נקל לה-בין, שיעילות אימון-הקצינים קשורה במיוחד בדרכי בחירתם ומיונם. ודווקא כאן לא הועילה לאמריקאים שיטת המבחנים המפותחת; כי התכונות האישיות המיוחדות של קצין לא ניתנו ל"מדידה" וחסרה אף הגדרה ברורה לבסיס ההשכלתי הנדרש. אין זה מקרה, איפוא, שכ-25% מכל תלמידי

טיים, ז.א. סגל קצינים שמתפקידם היה לבוא במגע קרוב עם פרחי-הקצינים ולקיים התבוננות אחריהם. על קבוצה שניה זו הוטל בעיקר תפקיד הערכת כל מועמד-לקצונה. כל אחד מן הקצינים-הטקטיים האלה היה אחראי ל-30-100 מועמדים; בו בזמן שלמדריכים, חברי הפקולטה, היו 240 (ובמקצועות מסוימים — אף 500) תלמידים.

מועמד לקצונה עבר למעשה שלוש „הערכות“: אחת של המדריכים והמורים, בבחינות ומבחנים מקובלים, שבהם הוכיח המועמד את ידיעותו; השנייה — של ה„קציני-הטקטי“, שהיתה אישית ולא נתבססה על מבחנים מוגדרים; והשלישית היתה הערכת יתר התלמידים, שמתפקידם היה למלא שאלון בקשר לכל אחד מחברי הקבוצה.

הערכתו של הקציני-הטקטי, אם כי לא היתה מבוססת על מבחנים, נעשתה לפי כללים שנקבעו מראש. על הקציני-הטקטי היה לקרוא קודם כל את „תיק“ המועמד, שממנו הוא למד את תוצאות „מבחן המיון הכללי של הצבא“ שלו (ע' פרק 1, בחוב' ע"א, עמ' 57 ו-58), את חינוכו ומקצועו האזרחיים ושירותו הצבאי הקודם. ברוב בתי-הספר היה על המועמד לכתוב אבטוביוגרפיה קצרה, שגם היא שימשה חר מר אינפורמטיבי בשביל הקציני-הטקטי. נוסף על כך היה הקציני-הטקטי משוחח עם כל מועמד שבקבוצתו בהתחלת הקורס, ומקיים אח"כ שיחות עם כל אחד ואחד בפרקי-זמן פחות או יותר קבועים. עיקר הערכה זו היה מבוסס על הופעתו והצלחתו של החניך במי-לוי תפקידים שהוטלו עליו במשך הקורס. למשל: כל מועמד-לקצונה היה צריך לעתים קרובות לפקד, בשעת תרגילי-סדר ואימון גופני, על קבוצת חבריו. כן צריך היה, אחרי הודעה מוקדמת של יומיים או שלושה, להורות פרק מסוים מתוך ספרי-לימוד ושימוש וכדומה. בהודמנויות אלו היה על המועמד לגלות את יכולתו במתן הוראות והסברים ברורים ומתן פקודות שקולות, את כשרונו לשלוט על קבוצת אנשים, את טיב קולו והופעתו. כמוכן, שערך „הצגות“ אלו היה מוגבל, כי כל מועמד ידע שגם הוא יהיה, בהמשך הקורס, באותו מצב עצמו — וכל אחד השתדל, איפוא, להקל במידת האפשר על המפקד-התלמיד.

אמצעי-הערכה אחר, ומוזר במקצת, היתה רשימת-העבירות היומית שפורסמה כל בוקר. ברשימה הזאת נרשמו כל העבירות על סדרי הצבא, סדרי בית-הספר, התנהגות שאיננה הולמת קצין וכו'. עבירות אלו היו לעתים פעוטות ביותר: בבית-הספר של חיל-השריון, למשל, החלו אלו ב„צעקות“ וכלו

ב„שימוש בחומר בלתי-מתאים בנקוי הרובה“. בעד כל עבירה ועבירה ניתנו מספר „נקודות“; והיה קיים מכסימם מסוים של נקודות כאלו. שאסור היה למועמד ל„עבור“ עליו במשך הקורס.

בלתי-רגילה עוד יותר מרשימת-העבירות היומית היתה שיטת ההערכה ההדדית של החניכים שבמחלקה (לעתים בכיתה). בדרך כלל מוטל היה על החניכים-לערך פעמיים או שלוש פעמים במשך הקורס, רשימה של חבריהם, בסדר-כורה, לפיו יחשבו אר תם מתאימים-יותר או מתאימים-פחות לשמש כמפקד דים-בקרב — וכן להוסיף הערות קצרות, המנמקות את הערכתם. הצבא האמריקאי טוען, ששיטה זאת נתנה תמונה די ברורה של יכולת האיש לרכוש לעצמו את אימון חבריו, שהיא כה חשובה למפקד. נוסף על כך טענו, שרשימות אלו הצביעו גם על יכולתם של החניכים עצמם להעריך אחרים — שאף היא יכולת החשובה לקצין. כן אמרו, שה„הערכות“ שימשו מעין משקל-כנגד לעומת הערכה הנעשית בידי יחיד, דהיינו — הקציני-הטקטי. אולם ההיסטוריונים-הצבאיים האמריקאיים מודים ששיטה זאת היו לה חסרונות רציניים. היא פתחה פתח לשימוש לרע, מכל מיני בחינות. היו מצויות בין החניכים קבוצות, שביודעים או בלא-יודעים נתגבשו כמין „חברות להערכה-חיובית הדדית“. היו קצינים-טקטיים שביססו את הערכתם-הם על זו של חברות התלמידים — ולא העיזו להביע דעה מנוגדת. אך המסקנה הכללית, של הסטוריוני-הצבא, הנה כי דרך ההערכה ע"י חניכים הביאה, בסופו של חשבון, תועלת מסוימת. בסיכומו של דבר אפשר לציין שההערכה על-ידי פרחי-הקצינים שמה את הדגש יותר על אישיותו של המועמד מאשר על ידיעותיו, והערכותיהם של הקצינים-הטקטיים ושל החניכים חבריו קבעו יור-תר בהעלאת איש לקצונה מאשר תוצאות המבחנים הלימודיים. אם ה„פקולטה“ חשבה את מישהו נחלש בידיעותיו, אך הקצינים-הטקטיים וחבריו סבורים היו כי הנהו טיפוס של „מנהיג“, (Leader) הרי היה לרוב מגיע לקצונה. ואילו מי שהצטיין בלימודיו אך נחשב חלש באופיו, ביכולתו למקד וכו' — לא זכה ע"פ רוב, לתעודת-קצין*.

ברור שאמת-מידה כזאת בהערכה הולידה שאיפה מתמדת למצוא שיטה „ללמד מנהיגות“, אך כשם שעד סוף המלחמה לא פותח מבחן למדידת „כושר המנהיגות“, כך גם לא נמצאה שיטה ללמד

* גם בצבא הבריטי היתה מקובלת תפיסה הדומה לזו האמריקאית. וגם שם קבעו, בסופו של דבר, בבתי-הספר לקצינים אישיותו של המועמד ולא ידיעותיו.

מנהיגות. ההיסטוריונים הצבאיים האמריקניים מבטאים כך את הבעיה: „לא נמצא תחליף ליכולת השיפוט וההערכה של בני-אדם להעריך אנשים. בהעריכו את תלמידיו היה כל מעריך וקצין טקטי שואל את עצמו: „האם הייתי מוכן אני ללכת אחרי איש זה לקרב?“

בכל זאת נעשו נסיונות מעניינים כיצד ללמד, או יותר נכון, לפתח, את „כושר המנהיגות“. לפי אחד מהם, נהגו לבחור כמדריכים וקצינים-טקטיים בעיקר את אלה שקיבלו אותות הצטיינות במלחמת העולם הראשונה או השניה. הללו ניהלו עם החניכים שיחות על מצבים מסוימים (מציאותיים, או מדומים) והעמידו בפניהם את השאלה: „מה היית עושה במצב דומה?“ בצורה זאת נעשה נסיון לתת למועמדים מושג על מצבים שונים שבהם עלולים מפקדים להמצא, ושיש לפתורם על ידי החלטה מהירה ובהם יש לגלות כוח לביצוע ההחלטה. כמובן שגם הקניית כושר-הדרך, שלפיה צריך היה המועמד ללמד את חבריו נושאים מסוימים, נתנה לו הזדמנות להפגין את יכולתו לבטא את מחשבותיו באופן ברור, לרכוש את תשומת-לבם של שומעיו וכך — ואף לבחון, ולפתח בקרבם, את יכולתו לכך.

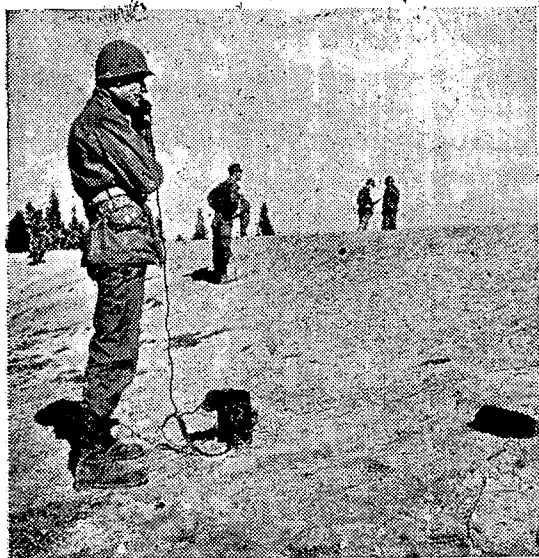
אך אולי עוד יותר מעניין היה המבחן, שפותח באחד מבתי הספר, כדי למדוד את הסגילות (יכולת ההסתגלות לקרב, Combat Adoptability Test). מטרת מבחן זה הייתה לעמוד על יכולתו של הקצין העתיד-לבוא להדריך את אנשיו במילוי משימתם, להגיע לידי השגת מטרותיו, להביא את אנשיו לידי שיתוף-פעולה, לא להתעצבן שעה שהעניינים שלא-כשורה, ולנחש מראש מה עלול לעשות האויב. מבחן זה בוצע בצורה הבאה:

בשיחה, בת 10—15 דקות, בין המועמד לבין קבוצת-השופטים בת 4 או 5 חברים, שאלו הללו כל מועמד לחוד את אותן השאלות עצמן — ותשובות המועמדים היו צריכות להוכיח מה יכולתו של האיש למלא אחדות מן הדרישות שפורטו לעיל. הוא נשאל, למשל, „מה היית עושה עם איש עקשני, הכפוף לפקודתך?“ ומהתשובה רצו ללמוד, כביכול, את יכולת המפקד-העתיד לרכוש את שיתוף-פעולתם של אנשיו. אחר כך היה על המועמד לנאום במשך שתי דקות, בפני מחלקה מדומה „העומדת להשתתף בפעם הראשונה בקרב“. מטרת „הצגה“ זאת הייתה להראות את התנהגותו של המועמד במצבים-לוחצים, את כוחו בביטוי-עצמי ואת יכולתו לרכוש תשומת-לב. אחר כך הכניסו את המועמד לשני „מצבי-לחץ“ — Stress situations — ובזמן

מוגבל מאוד היה עליו לפתור בעיה מסוימת על המפה, ובעת ובעונה אחת לפענח שני „קודים“ („כתב-סתר“) שונים המגיעים אליו לסירוגין משני משרדים. בזמן פתרון הבעיה על המפה, ופיענוח ה„קודים“, שמע באוזניותיו המולת-קרב וקולותיו, קיבל מדי-פעם „שוק“ חשמלי באמצעות מכשיר הקשור לפרק ידו והכסא, שעליו ישב, התנועע לסירוגין בחזקה, עקב פעולת „מרעיד“ חשמלי — וכל הזמן הזה הוא ישב במסכת-גז, שפתח-האוויר שבה סגור חלקית. האם מבחן זה הוכיח באמת את יכולתו של אדם לסגל עצמו לתנאי-קרב ולעבוד בתנאים המתוארים בשקט הדרוש — לא נתברר; כי המבחן לא הופעל במספר מספיק של מקרים כדי לקבוע זאת בודאות.

כפי שכבר נאמר קיים כל חיל בצבא האמריקאי בית-ספר משלו; ואף בתי-הספר לקצינים היו נפרדים. בכל זאת, נשאר אימון הקצינים כללי יחסית. אחרי נסיונות ותגודות לרוב התגבשה לאימון-הקצינים מסגרת של 17 שבועות, שללו 816 שעות, דהיינו — שבוע בן 48 שעות עבודה. מ"מ 816 שעות אלו היו כ-140 (בערך, החלק השישי), שעות בבתי-הספר שלכל החילות; והיתר היו מוקדשות לנשים אים מיוחדים לחיל מסויים (אשר יש ואף ביניהם היה דמיון רב). הנושאים השווים לכל בתי-הספר היו כאלה הדרושים לכל קצין: כגון — מנהלה, חוק-צבאי, עזרה-ראשונה, דרכי הדרך וכדומה. בתחילה היו הבדלים גדולים בין בתי-הספר השונים, בבית-הספר לחיל משחית-טנקים, למשל, הוקדשו 31 שעות למנהלה, בבית-ספר לחי"ר — רק 17 שעות, ובבית-הספר של ארטילריית-השדה — 7½ שעות. בבית-ספר למשחית-טנקים הוקדשו 10 שעות לחוק-הצבאי ואילו בבית-ספר של ארטילריית-החופים ושל חיל-הרגלים לא נלמד נושא זה בכלל. כמובן, שלא נתקבל על הדעת שקצין-הרגלים אינו צריך לדעת מאומה על חוק-צבאי, ואלו קצין בפלוגת משחית-טנקים צריך לדעת פי ארבעה על מנהלה צבאית מאשר קצין בגונדה של ארטילריית-שדה. כאשר התגבשה שיטת הלימוד, ובכל בתי-הספר הגיעו ל-140 שעות לימודים כלליים נקבעה התכנית כדלקמן:

אורח מיון חיילים	1	שעה
מנהלה פלוגתית (כולל — הנהלת-המטבח)	16	שעות
הגנה בפני התקפה-כימית	4	"
יסודות קריאה במפות ובתצלומי-אוויר		
(כולל מפות של מדינות זרות)	30	"
חזרת מנהיגות והדאגה לרוח-הגייסות	2	"
העברה	33	שעות



הכשרה — הדרכת הפרט

היורה מקבל בטלפון הודעה על התוצאות מחזמת המפגע

קליעה למטרה — היורה והחונך

שעות	144	נשק: הצד הטכני של השימוש בו
"	78	השימוש הטקטי בו
		טקטיקה: של פלוגה ויחידות יותר גבוה
"	87	הות (כולל נוהג עבודת תמסות)
		מענין גם להשוות את התכנית של בית הספר
		לשריון — בשלהי המלחמה, כאשר הלז שימש גם
		את כוחות השריון עצמם, וגם את יחידות משחיתות
		הטנקים וחיל הפרשים הממוכן. תכנית זאת נכנסה
		לתוספה בנובמבר 1944, דהיינו — היא היתה תוצאה
		של נסיון שלוש השנים הראשונות להשתתפות ארה"ב
		במלחמת העולם השנייה. בית הספר חילק את 17
		שבועות האימונים ל-12 — המשותפים לאנשי
		השריון, חיל הפרשים ומשחיתות הטנקים; ו-5 —
		הנפרדים לכ"א משלושת הענפים. החלוקה היתה:
		הנושא אימון משותף אימון לפי ענפים
	99	תרגילי סדר ומשמעת
	52½	נושאים כלליים
	129	טקטיקה
	42	קשר
	50	כלי רכב על גלגלים
	46	כלי רכב זחליים
העברה	372½	
	154	

שעות	33	העברה
"	1	דרכי זיהוי מטוסים
"	1	דרכי זיהוי רכבי שריון
"	10	דרכי הדרכה
"	2	צנזורה צבאית
		נוהג ומתן כבוד צבאי, ומשמעת
		(כולל מנהגים הנהוגים בשירות)
		צבאי, ושאי-כי אינם כלולים בתקנות
"	3	— הריהם מחייבים, בכוחה של מסורת
"	4	חוק צבאי (כולל נוהג בית דין צבאי)
"	8	הגיינה צבאית ועזרה ראשונה
		מוקשים ו"מלכודות פתאים"
"	16	(חוץ מבית הספר לארטילריה החופים)
"	1	ארגון חיל הצבא
"	34	אימון גופני
"	2	שמירה על אינפורמציה צבאית
		פעולות השירות המיוחד (העוסק בבי
"	1	דור הגייסות, השכלתם וכיו"ב)
"	4	הנהלת אימונים

סה"כ 140 שעות

* יש לציין, כי הצעה זו (לתכנית כללית של אימון בנשק ואימון טקטי — כנראה בדומה לאלה שבחיל הרגלים — אשר נועדה לבה"ס של כל החילות) הוצעה ע"י ראש אגף כוח האדם במטה של מיניסטריון המלחמה רק בספטמבר 1943 — והיתה מבוססת, ע"כ, על ההנחה שתקופת האימון, בכללותה, תוארך עד לשישה חדשים; למעשה, לא נתגשמה לעולם הנחה זו.

בדרך כלל ניתן להגיד שלאימון בנשק הוקדש יותר זמן מאשר לאימון בשימוש הטקטי באותו נשק. תכנית אחת של מיניסטריון המלחמה הציעה, למשל, חלוקה כזאת:

154	372½	העברה
94	136	תוחכנות
...	33	אימון להדרכה
...	17	התמצאות (הסברת הרקע המדיני
...	9½	למלחמה והמאורעות השוטפים)
248	568	זמן שמור *

הסברים ברורים בהדרכה ולפתור אותן בעיות מתמ-
טיות שעל מפקד-מחלקה בחיל-הרגלים לפתור.
תופעה זו של רקע השכלתי פגום אצל אנשים
שנחשבו על ידי מפקדיהם כמתאימים לקצינות, יש
לה בודאי קשר-מה לחיים התרבותיים והחברתיים
באר"ב. ידוע, שרמת בתי-הספר, וביחוד בערי השדה
ובכפרים, לעתים נמוכה למדי. ידוע גם שהרדיו,
הטלביזיה וה"קומיקס" צמצמו את הזמן שהאמריקאי
הצעיר הממוצע מקדיש לקריאה. ישנן, למשל, כיום
אוניברסיטאות רבות בארצות-הברית הנותנות קור-
סים מיוחדים להגברת "כוח הקריאה", והיינו מלמדים
לקרוא מהר ובמשך זמן ממושך, להבין את מה שקור-
אים וכד'. פירוש הדבר שמגיעים גם היום לאר-
ניברסטאות באר"ב צעירים, שעברו את בחינת
הבגרות בבתי-הספר — כשם שעברו במלחמה "ע מוע-
מים לקצינות את "מבחן המיון הכללי" — ובכ"ז
חסר להם לעתים היסוד להבנת דברים מורכבים קצת
יותר, וביחוד — חסרה להם הטכניקה ללמוד. קשיים
בשפה, בדקדוק, בכתב, בביטוי ברור — נבעו, כמובן,
במידה ידועה גם מכך שלא כל המועמדים בבתי-
הספר לקצינים נולדו בארצות-הברית, וגם בין אלה
שנולדו שם היו מצויים כאלה אשר האנגלית לא היתה
שפת אמם. אין צורך להזכיר, שבמידת-מה דומות
בעיות אלו לבעיותינו אנו; וכדאי, איפוא, להתעניין
בפתרונות השונים שהצבא האמריקאי השתדל למצוא
לקשיים הנ"ל. אך לא כאן המקום לעמוד על הדברים
ביתר פירוט.

בעיה אחרת באימון הקצינים הדומה במידת-מה
לבעיותינו התבטאה במיעוטו של "חומר מתאים"
לקצינות. בהמשך המלחמה נתגלה מחסור זה יותר
ויותר. הרמה הכללית ירדה, ונעשו נסיונות רבים
להציל לקצונה אנשים שנכשלו בבית-הספר בעברם
אותו בפעם הראשונה. בית-הספר לארטיילרית-השדה
פתח מה שנקרא "בית ספר לניצולת", שבו לימדו
את המועמדים במשך 4 שבועות ענינים כמתמטיקה
אלמנטרית, תרגולת-תותח, מכשירי בקרת-אש ונוהל
כיוון-האש. קורס זה ניתן במיוחד לאנשים שהועברו
מענפי צבא אחרים, וכן לקציני-ארטיילריה אשר שימ-
שו בתפקידים מנהלתיים-בעיקרם. אחוז המועמדים
שהגיעו אחר-כך בשלום אל הקצינות היה גדול יותר
מאשר לפני הקמת הקורס המיוחד; והודות לכך

חלוקה זו היתה פחות או יותר אופיינית למגמת
אימון הקצינים בחלק השני של תקופת המלחמה.
בין הבעיות העלולות לענין גם אותנו ישנה
אחת, שגרמה לצבא האמריקאי טירחה רבה — והיא
בעית האנשים שנכשלו בבתי-ספר לקצינים. כבר
הוזכר, שבתקופה הראשונה של המלחמה נכשלו
אנשים לא-מעטים לא בגלל חוסר ידיעות, אלא עקב
מחסור ב"כוח-המנהיגות" וצוין שבהמשך המלחמה
נוצלו רבים מהם לתפקידים אדמיניסטרטיביים. אך
היו גם מקרים של אנשים שלפי אופיים היו מתאימים
בהחלט להיות קצינים, אלא שידעונותיהם לא היו מס-
פיקות; וביתר דיוק — הרקע השכלתי שלהם לא
איפשר להם לרכוש לעצמם בנקל את הידיעות הטכ-
ניות הדרושות. למשל, לבית-הספר של ארטיילרית-
השדה נשלחו מועמדים שהצטיינו בשירות בתוך
היחידות; אך במשך הלימודים נתברר שחסרות
להם הידיעות המטמטיות האלמנטריות ביותר כדי
שיוכלו להשתתף בלימוד בית-ספר ארטיילרי. בבית-
ספר זה הונהגה, איפוא, בחינה אריתמטית בהתחלת
כל קורס, כדי להוציא מיד מועמדים שהכשרון המת-
מטי שלהם, או הרקע ההשכלתי בשטח זה, לא הס-
פיקו לצרכי קצין-בארטיילריה. אמנם, להלכה היו
צריכים להגיע לבתי-ספר לקצינים רק אלה שעברו
את "מבחן-המיון הכללי של הצבא" בדרגות 1 ו-2,
ובתוצאות טובות ממינימום מסוים שנקבע לכך;
אך למעשה היה בית-הספר של חיל-הרגלים נאלץ,
כבר בסתיו 1942, להנהיג בחינה משלו, בקשר לרקע-
היסוד ההשכלתי של כל מועמד שהגיע לבית-הספר.
בבחינה זאת (בבית-ספר לקצינים!) בחנו את יכול-
תו בקריאה, בדקדוק, בכתב, גיאוגרפיה ובאריתמ-
טיקה. הבחינה היתה פשוטה ביותר, ובכל זאת נמ-
צאו מועמדים לא-מעטים שעוררו ספק אם יהיו מסור-
גלים להבין את תוכנם של ספרי-השימוש-לשדה,
(Field Manuals) לערוך פקודות ברורות, לתת

* כמה מבתי-הספר החיליים להשתלמות קצינים
באר"ב מקיימים עתה קורסים או חוגים להכשרה לקריאה
מזורזת ולהפקת התוכן מהנקרא. אכן, הסיכמה הנה להר-
חוב את יכולתו של הקצין הטרוד ומועט-הפנאי ל"קלות"
ספרים רבים יותר מבין אלה החשובים לגביה תוך הזמן
המועט המצוי לרשותו. — המ ע ר.

* דהיינו זמן, שברשות המפקד או המדריך להשתמש
בו לפי ראות עיניו; שים לב לאחוז הקטן של זמן,
שנשאר לאינצידנטיבה של המפקד והמדריך.

שופר קצב הלימודים ו"יצור הקצינים", בקורס הכללי לקצינים שהוא קודם לכן ע"י תלמידים מפגרים. אכן, גם השיטות לניצול מכסימלי של המספר המוגבל של "החומר המתאים לקצינות", עלולות לעניננו.

4. אימון החייל האינדיבידואלי. אם כי החיילים מחוסרי-הדרגה הם רוב בכל צבא, עלול סעיף זה להיות קצר יחסית, כי את רוב אימונו קיבל החייל האמריקאי או בבתי-ספר, שעליהם דובר כבר בפרק ראשון (סעיף ג' בעמ' 60-61 של חוברת ע"א) או בתוך יחידות — שעל אימונו ידובר בסעיפים הבאים. כדאי לשים לב לכותרתו של סעיף זה: לא "האימון האינדיבידואלי של החייל" — כי כאן אין לדבר על אימון אינדיבידואלי גרידא, שלא יהיה קשור במסגרת האימון ההמוני. המדובר כאן, איפוא, הוא באימון של חייל אינדיבידואלי בתוך שיטות המוניות אלו. אכן, אי אפשר לאמר שאימונו של החייל מסתיים בלימוד הפעלת נשק. החינוך לעבודת-צוות — אף הוא חלק הכרחי באימון החייל האינדיבידואלי; וחינוך זה הלא בוצע, בעיקר, בתוך היחידות ובמסגרת הדיביזיונית. ואילו המדובר כאן הוא בשלב מסוים באימונו של החייל: בין יום חיולו — לבין מועד הצבתו ליחידה, הן ליחידה חדשה או מוקמת, והן ליחידה הלוחמת כבר.

תקופה זו שבין החיול להצבה נמשכה, ברוב שנות המלחמה, 16 שבועות — ואחרי תנודות רבות הוארכה ל-17 שבועות. היו גם תקופות בהן קוצרה תקופת האימונים, בגלל הצורך הדחוף בחיילים. כך, למשל, קוצרה תקופת האימונים אחרי "פירל הרבור" עד ל-8 שבועות בחיל-הרגלים, ול-6 שבועות בחילות השירותים. אך החל מסתיו 1943 נקבעה התקופה בת 17 השבועות.

בתחילת המלחמה נשלח ליחידות חדשות ישר מ"הקלט", וכל אימונו בוצע אז ביחידה. אחר כך הועבר האימון למחנות מיוחדים, שנקראו "מרכזי האימונים לחילופין" (Replacement training centers).

סיבת הדבר היא שבתחילת המלחמה היה צורך דחוף ביותר בהקמת יחידות חדשות, וכל חייל חדש היה עלול ממילא לשרת ביחידה שהוקמה רק עתה. בהמשך המלחמה, כאשר מסגרת הצבא האמריקאי, על מספר גופי-הצבא שהיווה, קמה פחות או יותר — היה החייל עלול לשרת ביחידה שהוקמה זה מכבר ואפילו הנמצאת בחזית. במקום למלא מקום קבוע-מראש, בתקן יחידה חדשה — עלול היה לשרת, "כחילוף" לאבידות ביחידה לוחמת. על השפעת תהליך זה על האימון גופו כבר דובר לעיל, בסעיף 4. בסיסי האימונים לאנשי-תחלופת היו מאורגנים

לפי פלוגות מקצועיות; דהיינו, הרובאים היו בפלוגה אחת, הטבחנים — באחרת, וכו'. גודל הפלוגות היה 200-240 איש, ולכל פלוגה — 6 קצינים ו-30 חיילים ממדריכים ואנשי-מנהלה. כל הקצינים, ו-18 מתוך 30 החיילים, היו מדריכים; יתר 12 הסמלים והחיילים הם היו עוסקים במנהלת הפלוגה. היחס בין המדריכים והתלמידים היה. איפוא, במוצק 1:10; אך בפלוגות מקצועיות, שבהן היתה דרושה הדרגה בקבוצות קטנות יותר, עלה היחס. בפלוגה למפעילי מכשירי-הקשר בחיל-הרגלים היה היחס 1:8,6; ובפלוגה למכונאי-מכוניות — 1:5,8. בבתי-הספר הגיע יחס זה לפעמים ל-1:1, אולם אין בכך משום בסיס להשוואה, כי בבתי-הספר לא הפרידו בין המדריכים לבין חבר עובדי המנהלה, וכן נכללו בתוכם "גייסות בית-הספר" (School Troops) ששימשו להפעלת המטוחים, למפגנים טקטיים וכדומה. בראשית 1944 נקבע היחס בבתי-הספר ל-1,5 תלמיד — לעומת 1 מחבר-העובדים.

כבר בראשית קיומם של המרכזים — עוד שעה שכווננו, בעיקר, להכנת "מילואים", לתוספת החסר ביחידות חדשות (אשר הלכו והוקמו ע"י "מסגרת" של אנשי-סגל אשר הוקצו לכך מהיחידות הקיימות) וטרם הופנו להכשרת ה"חילופים", ליחידות-שבחיות — הונהגה לאנשי-תחלופת, חלוקה לשלבי הכנה: "כללי", ו"טכני". בין 2 ל-8 שבועות הוקדשו לאימון "כללי"; ויתר הזמן — לאימון המיוחד לכל מקצוע ומקצוע. משך האימון ה"כללי" היה שונה אצל כל חיל ויש שהשתנה אף לפי המקצוע. בארטילרית השדה, ארך רק שבועים; בחיל-הרגלים — 5 שבועות, ובמקצועות מסוימים בארטילרית-החופים, שכללה ארטילריה נ"מ — 8 שבועות. אכן, מבחינת סדר הזמנים, היתה בתוך תכניות האימון גם חלוקה מהותית אחרת. בכל תכנית, כמה "מקצועות-הענף" המובהקים-לו היו מתחילים בשלב מוקדם מאד של המעגל (נושאים, כקלעות-ברובה, ואימון-התותחן, נהיגה-ברכב) — וזאת על מנת לאפשר את התהוות ההרגלים במשך תקופת-זמן ארוכה ככל האפשר. ולעומת זאת — הרי מספר מקצועות "יסוד" — בראש וראשונה תרגילי-סדר, אימון-גופני, עריכת בדיקות ומסעות — חזרו ונשנו במשך המעגל כולה, היות והשגת תכליתם היתה תלויה הרבה בחזרה — יום-יומית, או כל-שבועית. נמצא, כי נושאים "מקצועיים" היו "מסתמנים" כבר לשלב האימון הראשוני ה"כללי". ואילו אימונים "ראשוניים" לכל הצות התמידו אף בשלב המאוחר. ונראה, כי במציאותו של אימון-החייל אין מנוס מכך.

מבחינת אירגונים הכללי, נחלקו בדרך כלל האימורים לשתי קבוצות-נושאים נפרדות, הראשונה כללה את הנושאים כגון תרגילי-סדר, אימון גופני, מסעות, עריכת חניות, בדיקות (החיילים, הנשק, המגורים) ותרגולת בסדר-מפוזר וכו'. לפי התפיסה המקובלת בצבא האמריקאי, חייבו אימונים אלה פיקוח אישי ומגע ישיר בין המדריך והחניך, — ונתנו הזדמנות לטיפוח המשמעת, רוח-היחידה והשפעה-מנהיגה; הם בוצעו, איפוא, בקבוצות קטנות יחסית, בהדרכת ה"סגל" הפלוגתי. הקבוצה השניה כללה את הנושאים הטכניים, שהוראתם הצריכה — על כל פנים, לפי התפיסה האמריקאית — אמצעי-עזר מרכיבים יותר, עד לסרטונים, דיאגרמות קבוצות חיילים למפגשים וכו', — וכן שימוש מרוכז בכלי-נשק אשר לרשות האימונים, ובכלל — אמצעים כאלה שלא יכלו לעמוד לרשות קבוצות קטנות. האימון הטכני בוצע על בסיס גדודי ואפילו — רגימנטלי, דהיינו במסגרת רחבה בהרבה מפלוגת-האימון בת 200–240 האיש. בין הנושאים של ימודם במסגרת הגדוד היו למשל: קריאת מפות, מוקשים ומלכודות-פתאים, רימוני-יד, הרגימנט: — אימון במלחמה הכימית, תרגילים טקטיים ומסלולי-קרב*.

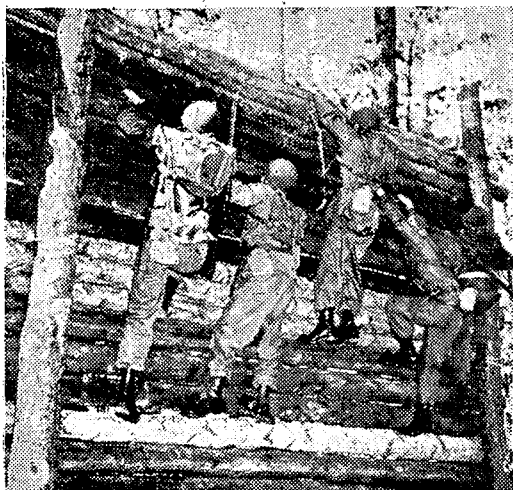
ברור, שלשיטות אלו — עם כל יעילותן בהקמת צבא באורח מהיר — היו גם חסרונות רציניים. הארגון לפי פלוגות מקצועיות, למשל, גרם שבשבוע מסוים גמרו את לימודיהם הרבה טבחים והיו מוכנים להצבה ליחידות. ואם באותו השבוע עלתה, "תוצרת" זו על ה"ביקוש" המצוי — הוצבו טבחים רבים ליחידות שבהם לא היה צורך בטבחים, והם שימשו שם בתפקידים אחרים, שלא הוכשרו להם; ואימונם המיוחד נשאר בלתי מנוצל. ואילו, אם אחרי שבוע

* יתכן, כי מן הראוי לציין כאן את היסוד-הארגוני לאימונים במסגרת גדודית ורגימנטלית. האימון בכל מקצוע מסוים רוכז, לצורך זה, תחת סמכותו של "ועד" מיוחד ועד-בטליון, או ועד-הרגימנט, או אף ועד ה"מרכז" כולו. ה"ועד" — היה קבוצה של אנשי סגל מאמנים, אשר קובצה מתוך פלוגותיה של אותה יחידה לתכלית הכנה-המוקדמת והגשתה של ההדרכה בנושא הנתון. החברות בועדי גדוד ורגימנט היתה חלקית — ובזמן בו לא עסקו בהכנות להוראה או בהגשתה נשאו אנשיו בתפקידיהם שבפלוגות. לעומת זאת, ועדי-ה"מרכז" היו גופני-תמיד. ועד כזה היה קטן ועיקר עבודתו היתה בפיקוח על ההדרכה המוגשת ע"י ה"סגל" הפלוגתי, או ע"י ועדים גדודיים. שיטה זו של "ועדים", במרכזי-האימון לאנשי-תחלופה, שלא היתה אלא סיגולה של שיטת-ועדים דומה אשר נתקיימה בבתי-ספר חיליים, טופחה לכך במיוחד ע"י מפקדי-הכשרת-אנשי-תחלופה. את מעלתה ראו בכך שהיא איפשרה התמחות מקצועית מרחיקת-לכת בחברי-המדריכים — מבלי להקריב יותר מדי, עקב כך, את היתרונות בשטח המשמעת, ההשגחה והמגעה-האישי עם החייל-המתאמן, אשר היו צפונים באימון בידי סגל-פלוגתי.

התחילה פלוגת טבחים חדשה את קורס לימודיה — יש ופרוש הדבר היה, שבמשך 13 שבועות לא היו בנמצא טבחים להצבה ליחידות הדורשות, והללו לא קיבלו כלל אנשים לכך, או שהנשלחים לא אומנו במיוחד לתפקיד זה.

פגם אחר היתה החלוקה בין אימונים צבאיים, כביכול, לאימונים "טכניים". דרך אגב, דבר זה דמה במקצת לארגון חיל-הנשים (A.T.S.) בצבא הבריטי במלחמת העולם השניה. גם שם היו הקצינות אחראיות אך ורק לעניינים שדרשו "מגע ישיר" בין המדריך לחניך ובין המפקד לכפוף לו, אך העבודה המעשית של החיילות נעשתה מחוץ למסגרת הפלוגתית, ובפיקוחם של אנשים אחרים לגמרי. גם במרכזי האימון לאנשי-תחלופה שבצבא האמריקאי נראה כי החלוקה היתה דומה במקצת. המפקד הישיר שבפלוגה היה למעשה אחראי בראש וראשונה לענייני משמעת, תרגילי סדר, מסעות וחניות וכדומה, בעוד שהאימון ה"מענין" והממשי נעשה ע"י אחרים, מחוץ למסגרת הפלוגה. נראה, שחלוקה זאת עלולה להיות גורם מפריע הן לרוח-הגייסות הכללית והן לרגש ההשתייכות ליחידה.

ההיסטוריונים הצבאיים האמריקאים הדגישו, שהמבנה המיוחד של יחידות האימונים בתוך ה"מרכז" זים" גרם לכך שהחייל לא קיבל כל תמונה של יחידה טקטית בפועל, או שהתמונה היתה מסולפת לגמרי ובלתי-מתאימה למבנה, חייה ועבודתה של יחידה מעין זו. "אין גדודי-נשק-כבד יכול לערוך, כשהוא" לעצמו, תרגילי-שדה שיהיה בהם מן ההגיון. המחלקות שבתוך היחידות מאורגנות כיחידות-אימון בלבד — והן נאלצות להתארגן-מחדש לפי צרכים טקטיים, שעה שיוצאים לעבודה-יבשה. מכאן — מבוכה במוחות המתאמנים". והמסקנה: — "סתירה לאימון טקטי ריאליסטי" ועוד: — "אנשי תחלופה בחי"ר, למקלעים, "קלים" ומרגמות בנות 60 מ"מ, שאומנו בראש וראשונה כרובאים, ורק בשורה השניה — כמפעילי כלים אלה, לא הוכשרו די. ובמכתב אל גנ' מק'נייר, כתב גנ' לנץ לאחר ביקור פיקוח ב"מרכזים" — "הגם שאימון-הפרט עולץ במרכזי-האימון לאנשי-תחלופה על זה שבדיכוי-החדשות — הרי הדיכוי-החדשות מוציאות תרגילי לים טקטיים מחלקתיים מוצלחים יותר". היו הצעות לשפר את יחידות האימונים, ולכוון גדודים — המשקפים פחות או יותר את הרכבו של הגדוד הרגיל — אם גם לא קל יסוד של ארגון טקטי מובהק — מתוך תקווה כי יוכשרו דובאים, מקלעים ורגמים (כ"א בפני עצמו) טובים יותר. דבר זה היה



ממשות

מעבר קירקורות כחלק מחסול מכשירים.

ה"מסלולים" — שדרכם היו צריכים החיילים לעבור ואימונים לקרב-המגע וההתגנבות יחידים" וכו'; ואין צורך לחזור כאן על אותם התיאורים. יש רק להדגיש, שצורה זאת של אימונים בוצעה בצורה אמריקאית טיפוסית. הכמויות של התחמושת החיה שבהן השתמשו באימונים היו כה עצומות שאין כמעט צבא אחר בעולם שיוכל להרשות לעצמו דבר מעין זה. בצבא הבריטי, באותה תקופה, קוימו שיטות אלו בהיקף כזה רק לגבי אימון ה"קומנדו", הכשרת קצינים ועוד סוגים נבחרים (דרך אגב: בצבא הבריטי היה זה קצין יהודי אשר טיפח את שיטת ה"ממשות באימונים"). האימונים לכיבוש כפרים בוצעו על יסוד בנית כפרים שלמים — בדומה לבתים הנבנים בהוליווד. אכן, יש לזכור, שגם ה"מסלולים", האלה אינם מהווים עדיין תמונה נכונה של תנאי קרב. כי גם ה"מסלולים", בסופו של דבר, הגם מלאכותיים, ורק כאשר שילבו לתוך האימונים הממשיים פרובלמי מות טקטיות — התקרבה התמונה אל המציאות. חשובה, למשל, היתה העובדה שבאימון היחידות ויתרו על אמצעי זהירות מסוימים, ואיפשרו לכיתות הרובאים, שעה שהשתמשו בתחמושת חיה, להתקדם לא בשורות ישרות, כפי שהיה נהוג עד אז, אלא בשורות שבורות, כפי שהדבר קורה בשדה הקרב; דברים כגון אלה נתנו לחייל תמונה פחות או יותר נכונה על המציאות המחכה לו בשדה הקרב. גורם נוסף להגברת הממשות באימונים היה הצורך להתאים את האימון מדי פעם בפעם לדרישות המשתנות מזירות-המלחמה השונות. העובדה, למשל, שבסוף המלחמה באירופה הוכנסו לאימונים לימד

מאפשר בכ"ז גם ביטולן של כמה סתירות בולטות ביותר לגבי הארגון הטקטי המקובל (ב' כתות במחלקת-אימונים — לעומת ג' במחלקה טקטית, וכיוב'). אך הנסיון לא נעשה, בגלל הקושי המנהלתי הרב שהיה כרוך בדבר (בין השאר — תוספת כוח-אדם מנהלתי והדרכתי; וכן היתרון, בשיטה הקיימת, של ריכוז יחידות מקצועיות שלמות ליד בתי-הספר, בתי המלאכה, חדרי "כתב-סתר" וכיוב'), המיוחדים לאימונים; ועוד שיקולים).

שלושה גורמים השפיעו על מהלך האימון והתפתחותו במשך המלחמה, והם נבעו מהמציאות והמחשבה כאחד: (1) הויכוח הבלתי פוסק בין אלה שטענו לטובת האימון ביחידה לבין אלה שהעדיפו את מרכז-האימונים; (2) השאיפה לממשות באימונים; (3) הסיגול המתמיד לדרישות זירות-המלחמה השונות, שהשתנו תדיר. הויכוח על האימון ביחידה או ב"מרכז" היה משתלב, למעשה, גם בזה שעל בעית הממשות באימון. כשם שאימון בבית-ספר הוא, בהכרח, פחות ממשי מאשר אימון ביחידה, כן גם חסר לאימון בבסיס אותו צביון של ממשות שרק יחידה, הבנויה לפי התקן הריאלי של יחידה טקטית ממשית, יכולה לתת. כל אמצעי-העזר שבבסיס — סרטים, דיאגרמות וכו' — ספק היוכלו לבוא כתחליף לנסיון הממשי. שתי מטרות לשאיפה לממשות באימון: (1) ההסגלה הנפשית (Mental conditioning); של החייל לתנאי-הקרב; (2) חינוך החייל להפעלה נכונה של נשקו גם בתנאי קרב, ולא רק במטוח.

הדרכים להמחשת האימון התחילו מנסיונות פרימיטיביים למד. הונהגה, למשל, שיטת האימון בכידון על דחלילים שדמו להיטלר ולטוג'ו. המטרה היתה לעשות את האימון חי יותר, כביכול, ולהזכיר לחיילים שיתכן ויצטרכו להפעיל את כידוניהם נגד אנשים חיים (וזכור את נאומו של מפקד כוחות-הקרקע הלוחמים: "מלחמה היא ענין של הריגה" — ראה בפרק הראשון).

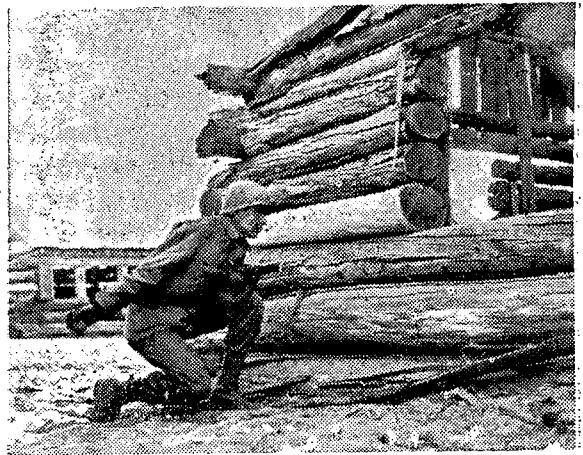
אך מהתחלות פרימיטיביות אלו התקדמה המגמה לממשות-האימון בצעדי ענק, באשר להכנה הנפשית של החייל, הורגש הצורך להרגילו במוקדם לרעש ולערבובי-הקרב. הרגילות, איפוא, להתפוצצויות קרובות, לזמזום תחמושת חיה ולאש ארטילרית מעל לראשו, ולהרגשתו של מי ששוכב בחפירה שעה שטנק עובר מעליו, וכו'. באשר להפעלה נכונה של נשקם גם בתנאי הקרב, הורגלו לשמור על נקיון נשקם גם בשעת זחילה מתחת לגדרי-חייל, וכדומה. בחוברת ע"א של "מערכות" (עמ' 70—69) הלא תוארו

היציאה ידידותית עקרון ההתעצויות" התבטאה כאן, לרוב, בשאלות ששאל המדריך. הללו סייעו למנוע שינה (דבר לא־קטן, בשעות אחרי־הצהריים של יום קיץ, בג'ורג'יה או בטקסאס...), לקיים את ההתעניינות ולהעמיד את המדריך על מידת הבנתו של התלמיד לעבור אל עבודת לימוד מתקדם יותר... אכן, במידה שהמדובר היה בהרצאות־למעשה ניתן להם לתלמידים חומר אילוסטריבי רב, בעיקר ע"י דיאגרמות*. לרוב היו אלו דיאגרמות באותם המקצועות הרבים אשר התאימו לכך מאוד, כגון: — טיפוסים מעגלי־זרם חשמליים, תכונות כל־ינשק, דירוג־הפיקוד, נתיבי־שגרה להתפרסות, מבנים בשביל פטרולים, מונחי־ציוד וכו'. בכלל, שרטוטי זין, מכשירי רים, מכונות וכיו"ב היו נוחים מאוד לכך. אך כשה נושא לא אפשר זאת — נהגו המדריכים להציג דיאגרמות של מלים, למשל, בהרצאה על ציון־מטרות הראו לשומעים טבלה גדולה, מעין נוסח מדעית, שעליה כתובות באותיות גדולות המלים:

ציון מטרות
תיאור המטרה
המרחק
הכיוון

היה מקובל למדי גם הנוהג של "דיאגרמת־מלים מתערטלת־בהדרגה" — שעל כל מלה ומלה, בטבלה המוצגת, היה מודבק פס נייר או בד, שאפשר היה לסלקו בנקל. שעה שהמדריך דיבר — באם נשתמש בדוגמה שהזכרנו — על התפקיד הכללי בציון־המטרות — הורה אזי, רק את השורה הראשונה, כאשר עבר אל תיאור אורח־המעשה — אל מידת מרחקים — גילה את הלשון מעל המלה השניה בדיאגרמה ("המרחק") וכאשר עבר להסברת של דרכי קביעת הכיוון — גילה את המלה השלישית, "הכיוון" וכן הלאה. התיאוריה שמאחורי שיטה זאת היא שבצורה הנ"ל נשאר בזכרוננו של החייל הסדר שבו נעשה ציון המטרה; אך בדרך כלל היתה הנטיה לא לדיאגרמות של מלים, אלא לדיאגרמות מתאורות, כי הנסיון הוכיח, שמדיאגרמות במלים נשארות לעתים בזכרון רק המלים, בלי תוכנן;

* הגורם שפעל כאן היה — לדברי ההיסטוריון: — שהתלמידים — בשל הקולנוע, סידרות, "סיפורי־תמונות היתוליים" שבעתונים, מודעות־תמונות ו"מגנינים", מצוירים — הורגלו לתלות מרחיק־לכת בתמונות לצורך הבנתו של ענין. רוב התלמידים בבתי־הספר החיליים היו ללא מגע, בשנים האחרונות, בדברים שבהשכלה; ורק מיעוט היה אמן על הקשבה למדבר ועל הפקת משמעות מהנשמע. משפטי־שגרה צבאי היה זה, כי "תמונה אחת — שות רבבת מלים".



באימונים

כיבוש עמדה בבית ב"עיר־הלב" שנבנתה במיוחד לצורך אימונים.

שיטות־לחימה יפניות — הוסיפה, כמובן, לממשות. ברור שלימוד טקטי באימונים ניתן היה לבצעו, בעיקר, על ידי אימון ביחידות; ועליו ידובר בשני הסעיפים הבאים.

לסוגית אימון החייל האינדיבידואלי שייכת, כמובן, גם הכשרת אנשי־מקצועות מומחים, בבתי־ספר מיוחדים־לכך, שם, כתחליף ל"ממשות" בא הרושם החזותי (האופטי). במקום הרצאות ניתנו דמונסטרציות. המלה "הרצאה" היתה אסורה בכלל ברוב בתי הספר. ההרצאות נקראו "ישיבות" או "התעצויות" (conferences). הללו היו להלכה, "שיחות־כירור מנוהלות, כשהתלמידים הנם בעלי־היזמה, והמדריך מסתפק בתפקיד הצנוע של "בורר"; אך נוהל זה הצריך ג' דברים, שאך לעתים רחוקות תמצאם בקורס חילי שכזה: — מדריך בעל־נסיון ווריוות־ניהול; נסיון, והתעניינות־תובעת אצל התלמידים; וזמן בשפע. היכולת להניע למחשבה, לעורר לשאלות, לעודד תלמידים בישנים או מפגרים, לקיים את זרם הכירור החפשי ולכונו אל־נכון אל תכליתו; להגיב, בו במקום, על מכלול שאלות ובעיות שאין־לשערן — כל אלה הצריכו מצד המדריך תמימות אישית, התנסות רבה, התאפקות גדולה ידיעה מאוד מפורטת של נושא. כרוב התלמידים — כן גם התלמידים בבתי־הספר החיליים סלדו בהצגת שאלות או בביטוי־דעות בלתי־תלויות בהעדיפם שיאכילום תחת שיאכלו בזיעת־אפם. והזמן — הוא היקרה־שבסחורות בבתי־ספר אלה. דמיהירות מיצוי הרצאות — היתה רבה כפלים. ע"כ, למעשה, נטו ה"התעצויות" להידמות להרצאות.

[illegible]