

החינוך בצה"ל - מגמות קבועות ותהליכי שינוי



אל"מ נסים סלומון*

צה"ל, ככל צבא מודרני אחר, ששרשיו נעוצים בחברה בעלת מסורת ומבנה דמוקרטיים, ניצב בפני בעיה של הכשרת הלוחמים והכנת הצבא למשימותיו. אלא שלאור הרקע ההיסטורי והחברתי הקונקרטי של מדינת ישראל ועקב התנאים המיוחדים לה, בעיית הכשרת הלוחמים בצה"ל קשה ומורכבת יותר מאשר בצבאות אחרים. קושי זה גרם לכך שבצה"ל קיים תהליך מתמיד של יציקת דפוסי חינוך מיוחדים המתאימים למדינת ישראל ולאופו של העם היהודי ולבעיותיו.

*שירת במערכת החינוך הצבאית ובתפקידו האחרון כיה שימש כסגן קצין המאמץ הנו קטע מחורג מאמר מפורט יותר העתיד להאזין אוד בקצרו על החינוך במהינת ישראל שצמודים על ידי מכוון ואן לור

במהלך מלחמת העצמאות ותוך כדי בניית כוח המגן שלה קלטה מדינת ישראל, ועמה קלט צה"ל, אלפי עולים שהתקבצו מכל קצות תבל. אלה באו מרקע ומתרבות שונים ומגוונים והיה צורך לשלבם בצבא ולהפכם תוך זמן קצר לחיילים ולמפקדים.

הצורך לפתור את בעיות הביטחון השוטף ולעמוד במלחמות תוך כדי קליטת עלייה, מלווה את צה"ל מאז הקמתו ומשפיע על האופי של פעולות החינוך בו. תוך כדי מילוי ייעודו המרכזי כתחום הביטחון חייב צה"ל להעניק תשומת-לב לאדם, וביחוד לאלה שטרם היכו שרשים בארץ, או שלא הצליחו לרכוש השכלה יסודית ובסיסית.

צורכי הצבא חייבו להפוך את העולה החדש בראש ובראשונה שיבצע היטב את תפקידיו. חשיבות לא פחותה מכך יוחדה להכשרתו כאזרח פרודוקטיבי לחברה חדשה שהוא נקלט בתוכה. הפיכתם של בני-אדם ממאה תרבויות ולשון ליחידה לוחמת אחת, הנו תהליך שמפירותיו נהנית ונבנית גם החברה האזרחית. רבות הן פעולות החינוך המכוונות הנעשות בצה"ל. הצבא מנצל את השירות הממושך ואת סמכותה של המסגרת כדי להוסיף נדבכים של ידע והבנה, כדי לתרום להשכלתו ולתרבותו של החייל וכדי להרחיב את אופקיו.

במציאות של ישראל יש לראות את צה"ל לא רק כזרוע ביטחונית אלא גם כבית-ספר לאומי, ככור ההיתוך של הנוער, התורם לתהליך מיזוג הגלויות, המתהווה במדינה, ומסייע לו.

שירות החובה הממושך השווה לכול, יוצר מפגש בין כל שכבות האוכלוסייה ללא הבדל עדה, ותק בארץ או השכלה. זהו מפגש, תוך כדי חיים אינטנסיביים, המאפשר להכיר את הבעיות השונות וליצור רקע לחיים משותפים בעתיד. מפגש המסייע לגישור על פני פערם שבין מסורות שונות ולצמיחתה של תרבות ייחודית לחברה היהודית בישראל.

אולם, נושא החינוך והכשרת הלוח-מים הוא רק פן אחד של הבעיה החברתית. גיוסם של צעירים בני מוצא עדתי ותרבותי שונה, עלול עד מהרה ליצור קיטוב חברתי בתוך המסגרת הצבאית עצמה.

צה"ל ניצב בפני בעיות אלה כבר בראשיתו. המשאבים המוגבלים שעמדו לרשותו חייבו אותו להקפיד על שמירת האיכות ולנצל היטב את הפוטנציאל

האנושי. מרבית המאמצים הושקעו אפוא בהכשרתן של שדרות הפיקוד, וכך נוצר פער בעל מאפיינים חברתיים, בינם לבין הלוחמים והדרגים השרותיים. המבחן של צה"ל היה כיצד ניתן לקיים צבא אליתיטי עם מיצוי מרבי של נתוני כוח האדם מבלי לגרום למתח ולתסיסה על בסיס חברתי.

כך לדוגמה לאחר מלחמת העצמאות שובצו ליחידות הלוחמות בעיקר עולים חדשים, לאחר שמחזורי הנוער הותיק בארץ הדלדלו בעקבות המלחמה והם נדרשו למילוי התפקידים המקצועיים, שהצריכו איכות גבוהה של כוח אדם. תוך זמן קצר התברר שיחידות לוחמות בעלות אוכלוסייה הטרוגנית בלתי מעוררה בארץ, מתקשות למלא את ייעודן. צה"ל ניצב בפני סכנה של יצירת מעין מעמדות: ותיקים לפיקוד ולתפקידי דים מקצועיים ועולים חדשים למילוי השורות במערך הלוחם. בתוך זמן קצר שונתה מדיניות השיבוץ, והנוער הוותיק הוצב ליחידות לוחמות תוך ויתור על צרכים של איכות ביחידות אחרות. מאז הפכה מדיניות השיבוץ, הממזג באופן מלא את רברי האוכלוסייה השונים, לאבן פינה במבנה צה"ל והיא מאפיינת אותו לאורך כל דרכו.

לכלל זה יש יוצא מהכלל אחד: במשך השנים נוצרה קבוצה לא גדולה של חיילי שירותים, חסרי מקצוע המתאפיינים במוצא עדתי עם בסיס סוציו-אקונומי וגיאוגרפי דומה. כיום עוסק צה"ל, בהנחייתו ובעידודו של הרמטכ"ל, רב אלוף רפאל איתן, בגיבוש וביישום של פתרונות חינוכיים רבי היקף לקבוצה זו.

בהיותו גם מכשיר חברתי פעל הצבא לכיוון של יתר שוויונות, בייחוד בתחום של סגירת פערים השכלתיים ותרבותיים. בתחום הערכי טופחה הקרבה בין מפקדים לחיילים מן השורה, הוקפד להמעיט בסממנים חיצוניים של סטטוס וגם השכר שנקבע לחיילי החובה כמעט ולא הצביע על פער בשל הבדל בדרגות. מאז ראשיתו נבנה צה"ל במבנה מיליציוני. תפקידו העיקרי של הצבא הסדיר הוא לקיים את הביטחון השוטף, להיות הראשון הסופג וכולם התקפה יוזמה ולהכשיר קאדרים לצבא המילואים. יחסי הכוחות, שבין הפוטנציאל הערבי, לבין זה של ישראל יוצרים פער כמותי גדול לרעתה של ישראל. משום כך אנו נדרשים לקיים צבא מילואים גדול, המהווה את עיקר כוחו ומניינו של הצבא לעת מלחמה. מכוח מבנה זה

נוצר מצב של "אזרוח" הצבא על-ידי חיילי מילואים לא רק בעתות לחימה, אלא גם בשעת רגיעה ושלוש יחסי. חיילי המילואים נושאים עמם מטען גדול של ניסיון צבור, בגרות וקורטוב של חוסר משמעת וביקורתיות כלפי נוקשותה הסמכותית של המסגרת הצבאית. בצורה כזאת נשמרים הרציי-פות וההיוון ההדדי בין הצבא לבין המגזר האזרחי, וזו אחת הסיבות העיקריות להיות צה"ל צבא העם במשמעות המלאה של המושג.

יעדי החינוך

מטרות החינוך בצה"ל נגזרות מצרכי הצבא ומן הויקה שבין המערכת הצבאית למערכת האזרחית. הצבא מעולם לא הגדיר בצורה מפורשת את יעדיו החינוכיים, אך הם באו לידי ביטוי בדבריהם של מפקדים בכירים ושרי הביטחון, ובמיוחד בדבריו של ראש הממשלה, ושר הביטחון הראשון, דוד בן-גוריון.

דומה כי למרות העדר הגדרה פורמלית חדה וברורה, ניתן לאפיין את יעדיו החינוכיים של צה"ל מאז היווסדו: (א) טיפוח יכולתו הנפשית ונכונותו של החייל לשרת בצבא ולבצע ביעילות ובנאמנות את המשימות המוטלות עליו בעת רגיעה ובמלחמה, מתוך הזדהות עם צה"ל, עם המדינה ועם העם.

(ב) חינוך וזיקתם של החיילים לארץ-ישראל, למדינת ישראל כמדינה ציונית ולעם היהודי כולו.

(ג) הכשרת המפקדים לשמש מחנכים לחייליהם באמצעות קביעת נורמות פיקוד המשלבות מופת אישי ורמה מוסרית גבוהה.

(ד) טיפוח אווירה של שמירה על איכות אנושית גבוהה עם איכות חיים נאותה למרות האילוצים והמגבלות שמטילות הסיטואציות של עתות כוננות ולחימה.

(ה) שיפור ידיעת השפה העברית (לעיתים אף הקניית היסודות הראשוניים שלה) והשלמת רמת ההשכלה של חיילי החובה לשמונה עד עשר שנות לימוד.

(ו) סיוע לחיילים מאוכלוסיות טעור-נות-טיפוח להסתגל לשירות ולתפקיד בעתיד כאזרחים מועילים, זאת על-ידי העמקת תחושת ההשתייכות, הקניית מיומנות מקצועית ושיפור השכלתם.

(ז) סיוע לחיילים בשירות הקבע להרחיב את השכלתם ואף לרכוש השכלה במוסדות אקדמיים.

יעדים אלה, הנם קבועים ועומדים ותוקפם יפה לכל התקופות. אלא שלכל תקופה היו מאפיינים מיוחדים, שהדגיגו שו צורך זה או אחר ומעת לעת נוצרו עדיפויות שונות ודגשים שונים.

עם זאת בכל התקופות עמדו שתי דילמות מרכזיות בקביעת העדיפויות להשגת המטרות ובהתאמת האמצעים לכך: האחת – אליטיזם מול שוויוני – ות. טיפוח קבוצות האיכות על חשבון הקבוצות החלשות ולשם כך השקעה במפקדים ובמערך הלוחם על חשבון חיילים מקו שני ומיחידות עורפיות, או להיפך. השנייה – העדפת הצרכים הספציפיים של הצבא, על פני צרכים לאומיים כוללים יותר.

בתקופות של לחימה ומתח ביטחוני הועברה נקודת הכובד, ותשומת הלב לצרכים מבצעיים, והוענקה להם עדיפות, אולם לבד מתקופות המלחמות הפעילות הקצרות, באופן יחסי, תמיד נשמר איזון מסוים בין כלל הצרכים של המערכת הצבאית.

לאחר מלחמת העצמאות, נקלטו בצה"ל עשרות אלפי עולים חדשים, שלא הכירו את הארץ ואת שפתה. המטרה הראשונה, עוד לפני האימוץ הצבאי הבסיסי, הייתה להקנות להם ידע בסיסי בשפה העברית, ככלי ראשון בתהליך ההסתגלות לחיים בישראל ולחיי הצבא בכלל זה. בצד המערכת שמטרתה הקניית השפה, נבנתה מערך כת, שנועדה להקנות מושגי יסוד באזרחות, ובתולדות ארץ-ישראל, בשייכות לוב הכרת הארץ והטיול בה. צה"ל בשנותיו הראשונות צבר ידע וניסיון בתחום של חינוך והוראה למבוגרים והפך למוקד השפעה גם על מערכת החינוך האזרחית.

מלחמת "קדש" 1956, והתקופה של-אחריה, סימנו את צמיחתו של דור מפקדים, שהחל יורש את מקומם של המייסדים מקימי צה"ל ומפקדיו הראשונים. לוחמי ההגנה והפלמ"ח מהתקופה של טרום המדינה ולוחמי מלחמת העצמאות יוצאי המחנות והבריגדה היהודית, מילאו עד מהרה את שדרת הפיקוד הבכיר של הצבא. בתום מלחמת העצמאות פרשו רבים מן המפקדים בעלי הניסיון הקרבי. הגידול שנכפה על הצבא כתוצאה מעליית עצמת הסכסוך הישראלי-ערבי ומתהליכי החימוש והגידול בעולם הערבי, חייב להרחיב את שדרות הפיקוד. גם המעבר מצבא רגלים לצבא שעיקרו עוצבות שריון ניידות, חייב להרחיב את שדרת הפיקוד

המקורית. אחרי מלחמת קדש צמח דור חדש של מפקדים צעירים שהתגייסו לשורות צה"ל אחרי מלחמת העצמאות. למפקדים אלה היה צורך להעביר ולהנחיל את המורשה הערכית-החינוכית של הוותיקים בעלי הניסיון הקרבי כדי לשמור את איכות הרוח ששררה בצה"ל.

המפקד והכשרתו החינוכית

בצה"ל המפקדים בדרגות הנמוכות הם בדרך כלל בשירות חובה וגילם, על-פי רוב, קרוב לזה של החיילים שתחת פיקודם. מטענם הרוחני והאישי וניסיון-גם החינוכי של מרבית המפקדים בטיפול בפרט דלים. כדי להתגבר על קשיים אלה שומה על צה"ל לטפל בהם במישור ההכשרתי, המקצועי והחינוכי. קושי נוסף נובע מתהליך ההכשרה הקצר הנהוג בצה"ל. בארץ לא אימצו דגם הכשרה לקצינים באמצעות אקדמיות המקנות הכשרה צבאית והשכלה כללית, מכיוון שחשבנו שיש להקפיד על צמיחה של מפקדים מקרב הלוחמים בשדה תוך התנסות רצופה ביחידה עצמה. בהכשרת הקצין שנמשכת כשנה, מושם הדגש על ההכשרה הצבאית-המקצועית. חלק ניכר מן ההכשרה של המפקדים ורכישת המיומנות שלהם נעשה תוך כדי ביצוע התפקיד, ביחידה. העדר הכשרה ממושכת המשלבת הרחבה של ההשכלה הכללית והצבאית, כנהוג במרבית הצבאות בעולם, טומן בחובו סיכון לגבי אותה שכבה דקה של קצינים הממשיכים לשרת בצבא הקבע. אם השכלתם הכללית לא תזכה לגיבוי ולהרחבה במשך שירותם, עלולים לט-פס לדרגות הביניים ואף ליותר מכך קצינים עם מטען השכלתי ותרבותי רב, ובכך לפגוע ברמתה של שדרת הפיקוד המרכזית של הצבא.

בתנאים שתוארו, מוזמנת למפקד הצעיר והבלתי מנוסה סיטואציה פיקודית-חינוכית קשה. אינטנסיביות החיים וההידרשות המתמדת למשימות המוטלות בהתראה קצרה, יחד עם האופי הדמוקרטי של הצבא והקרבה הרבה בין מפקדים לחיילים, מעמידים את המפקד הצעיר בפני מבחן מנהיגותי רצוף ואמיתי. במדינה קטנה כמו ישראל, אין הצבא יכול להיות מסוגר ומבודד. צה"ל בנוי ברובו על חיילי יחידות המילואים, ומאחר שמרכיב הביטחון הנו דומיננטי בחייה של המדינה עד כה, מהווה הצבא ערך שהכל מנסים להכירו ולהזדהות איתו.

מתוך כך המשטר, אורח החיים והמנהיגות חייבים להיות תואמים ככל האפשר את הדפוסים המקבילים שמחוץ לצבא. בצה"ל, בשל אופי צמיחתו, לא נוצרה גם שכבת פיקוד בעלת מוצא חברתי ייחודי. אמנם מגזרים מסוימים מקרב הנוער כמו בני קיבוצים וההתיישבות העובדת, מיוצגים בשכבת הפיקוד ביחס העולה במעט על חלקם באוכלוסייה, אלא, שזהו יוצא מן הכלל הנובע מן החינוך המיוחד הנהוג בהתיישבות העובדת ואשר בו מוקדשת תשומת לב רבה להתנרבות ולנטילת אחריות במשימות לאומיות.

לסך הקשיים האלה, מתוסף נדבך נוסף שמקורו באופן שבו רואה צה"ל את תפקידו של המפקד החל מהדרג הזוטר. התביעה היא למעורבות כוללת, לא רק בתחום הניהוג המקצועי וההנעה לביצוע משימות היחידה. המפקד נתפס כמחנך במשמעות המרחיבה של המור-שג. הוא נתבע לעסוק באספקטים רחבים של ניהוג חברתי, להתמודד עם שאלות בסוגיות ערכיות ואידיאולוגיות, ולטפל בפרט ובבעיות שהוא מביא עמו מן הבית והקשורות אהדרי בנייתו ממונו. יוצא אפוא, שלעתים תכופות, החשיפה של המפקד בפני חייליו היא רבה ואין בינו לבין פקודיו מרחק שיאפשר מניפולציה מנהיגותית. הגיל הצעיר וההכשרה האלמנטרית בתחום מים הכוללים יותר, לובשים בנתונים אלה ממדים של מכפיל-קושי. בנסיבות אלה נוצרת נטייה, לעתים סמויה, של מערכת הפיקוד הזוטר להצטמצם בהתי-מוודדות עם הבעיות המידיות בתחום המבצעי והמקצועי. דברים אלה אמורים לגבי האספקט המשימתי. מן ההיבט המנהיגותי יש נטייה לסף תגובה נמוך, המוליד לעתים מעשים של התעמרות ופגיעה בכבודו של החייל כפרט, ומשפיעים גם על רמת הלכידות של המסגרת המצומצמת.

בחלק מהיחידות הלוחמות בצה"ל, רווחת מערכת ענישת חיילים שיש בה משום השפלה. אלה עונשים שיש בהם לעתים הומוור קונרסי אך לעתים הם מגיעים לכלל השפלה של ממש. מערכת זו מכונה בהכללה "טרטורים", היינו, פעולה, בדרך-כלל גופנית, חסרת תכ-לית, (החוזרת על עצמה) לבד מתכלית הענישה. המפקד הצעיר נדרש לסוג זה של תגובה משני טעמים:

ראשית, זוהי מעין נורמה שהתגבשה בקרב המפקדים הצעירים "לשחק קשוח" כיוון שהמציאות שבמסגרתה



יידרש המפקד הצעיר לפעול במהירות רבה, תעמיד בפניו מצבים "קשוחים" מאוד ועליו לתרגל את עצמו ואת חייליו לקראת סיטואציות דומות.

שנית, לעתים קצרה ידו של המפקד הזוטר מלהשיג הנעה והשפעה ללא אמצעי לחץ חריפים בגלל מגבלותיו הבסיסיות שצוינו לעיל, והן לאור הדרישה הנוקבת של המפקדים שמעליו להגיע למלוא הביצוע של המשימות המוטלות, עליו ועל חייליו.

מערכת החינוך והכשרת המפקדים מנסה להשפיע באמצעות כלי ההדרכה העומדים לרשותה כדי לשכנע את המפקדים בחוסר התועלת ובנוק הצפויים בדרך זו. אולם צה"ל נדרש לא אחת, באמצעות מערכת הענישה המוסדית שלו ועל-ידי התערבות הדרג הפיקודי הבכיר והעליון, לפעולות חינוך והסברה רחבות של מערכת הענישה ולאכיפה בכוח בעתות של

התגברות התופעות של פגיעה בחיילים. הקורסים בצה"ל בנויים על פי דגם של סימולציה מתמשכת, המקיימת בתהליך ההכשרה אורח חיים של יחידה אורגנית, שבה משמשים המדריכים כמפקדים וכמכשירים בעת ובעונה אחת. כך נוצר תהליך מקביל של הכשרה חינוכית על-ידי דוגמה אישית של המפקדים בקורסים, המעורדת חיקוי. מילוי תפקיד ביחידה קומץ גם הוא קרבה אל הפיקוד הבכיר של העוצבות ואל מפקדי היחידות, ומאפשר שוב קניית אורחות התנהגות וחיקוי של הפיקוד המנוסה שהקדיש תשומת לב רבה יותר לעניין זה וזכה בניסיון מצטבר בתחום אורחות חינוך ומנהיגות תקינים.

דגם פעולה זה עלול להשתנות בגלל הלחץ של גורמים שונים בצה"ל ובעיקר של החילות המקצועיים החותרים להגברת הספציליזציה וההתמסדות. כמות החומר המקצועי שחיל מודרני נדרש לדעת עולה בהתמדה, לעומת זה כמות הזמן העומדת לרשות המערכת המאמנת והמלמדת חומר, אינה גדלה או אף מצטמצמת בשל המחסור בכוח אדם. לפיכך נוטים החילות לעבור להדרכה מתמחית היינו לעבור מיחידות שהן מבצעיות ומדריכות בעת ובעונה אחת, ליחידות שייעודן הדרכה והן מכשירות במסגרות גדולות באמצעות מדריכים מקצועיים, המתמחים בתת-מקצועות. זהו דגם מקובל של בסיסי הדרכה מקצועיים, המצויים ברוב ארצות העולם. דגם זה אולי יותר יעיל מהבחינה

המקצועית ומשיג דגמים אחידים של הדרכה, אולם הוא על חשבון שבירת המסגרות הקטנות המקיימות מערכת קשרים חברתית הדוקה בין המדריך למודרך. לפיכך נפגמים רוח הצוות והעברת הנורמות והערכים המוקנים בדרך סמויה באמצעות תהליך חינוכי. מכאן שבמטרה להשיג יעילות מקצועית נפגע התהליך החינוכי. אם מגמה זו תורחב ותעמיק היא עלולה לסכן את אחד מיסודות החינוך הבסיסיים בצה"ל. בשלב זה נבלם התהליך בגלל המשקל הרב, שיש ליחידות האם – הפלוגה והגדוד הקרבי – בניסוס היסודות המקצועיים ובהקניית הערכים. ההכשרה העיונית של המפקדים בנושא המנהיגות לצורך הכנתם לקראת ההתמודדות עם סיטואציות חינוכיות, הוטלה על מערכת החינוך הצבאית. משך הזמן הקצר יחסית המיוחד בצה"ל להכשרת מפקדים, מעמיד פרקי זמן קצרים למימוש תכניות ההדרכה בשני התחומים.

משום כך, נדרשת בנייה של תכניות מרוכזות, תוך כדי ניצולן של שיטות הדרכה ואימון מתקדמות. לצורך זה נבנו תכניות על-פי מודלים קצרים שמאפשרים להזין המפקדים במודולות אימון תוך כדי ביצוע התפקיד או בתקופות הקצרות של המעבר בין תפקיד למשנהו. ההכשרה החינוכית של המפקדים בכל הרמות מתנהלת כחלק מתהליך רצוף הנמשך לאורך כל מסגרות הקורסים המסומכים מפקדים, בתוך היחידות הקרביות ומעת לעת

בקורסים קצרים במוסדות ההדרכה של מערכת החינוך הצבאית. עד עתה לא נכתבה תורת מנהיגות מגובשת וסדורה שלאורה יתחנכו המפקדים בצה"ל. אופי המנהיגות נקבע לאור הניסיון, שהצטבר ביחידות הלוחמות ומתוך התאמה למציאות. הניסיון שהצטבר יצר הרבה חומר עיוני: סקרים, השקפות מפקדים, סיפורים ודוגמאות שהפכו למעין תורה שבע"פ. תורה זו מבטאת את הנורמות העיקריות להתנהגות ומאפיינת את אופי הניהוג הרצויים של המפקדים. ניתן לומר בהכללה, שדגם המנהיגות בצה"ל מתאים להגדרות של טיפוס מנהיגות מניעה. האופי המיוחד של העם היהודי ומסורתו, אורח החיים הישראלי והמציאות הביטחונית של ישראל הם שיצרו דגם זה של המנהיגות המתבסס בראש וראשונה על ההנעה בצד הטלת הסמכות. מנהיגות כזאת מטפחת את המוטיבציה של היחיד בתוך הקבוצה ושל הקבוצה בכלל. מתוך כך צומחת החשיבות של העיסוק בפונקציות החברתיות בצד המשימתיות ועל-ידי כך מושגת תוצאה יעילה יותר גם במישור המשימתי. ההכנה לקראת מילוי הפונקציות החברתיות מובלטת באימון המפקדים ובחינוכם. הכשרה זו מבססת את התפיסה של סגנון המנהיגות המכוונת, המניעה והדמוקרטית. סגנון מנהיגות זה עשוי לתת תשוכות יעילות יותר במצבים המכריעים של הקרב ובעתות הלחץ, שבהם פיקוח המפקדים על החייל הופך להיות מינימלי ואנו

מצפים שהחיל יגלה כושר החלטה ופעולה עצמאיים. ההכשרה העיונית הנעשית על-ידי מערכת החינוך הצבאית אימצה לעצמה דפוסי הוראה המנסים לחקות את המציאות על-ידי סימולציה של מצבים קונקרטיים והדרה כה באמצעות מנחים הבקאים בשיטות אלה. ההדרכה בקבוצות קטנות תוך הבלטה של התהליכים הדינמיים נמצאה לאחרי התלבטות ממושכת של חיפוש דרכים להוראת המנהיגות, כמתאימה ביותר. העיקרון המוביל בשיטה הוא ניתוח הסיטואציה על-ידי בחינת המרכיבים המשפיעים עליה: המפקד ואישיותו, החיילים כקבוצה וכפרטים והאינטראקציה ביניהם, בכל מצב ספציפי. כך שולבו בתהליך ההדרכה, באורח סימולטני, הטיפול בממדים הקוגניטיביים והאפקטיביים תוך הבלטת היחיד, צרכיו ורצונותיו כפרט. אלה באו כמשקל נגד לגטייה של המערכת והמפקדים הצעירים להעמיד במרכז העשייה את המשימה והשגתה. מובן שבמערכת סמכותית אוניפורמית, נוסח המערכת הצבאית וצה"ל בתוך כך, יש בשיטות הדרכה אלה מעין סיכון המעורר חרדה מפני התערעורת אורחות המשמעת, ההיררכיה והלויאליות הצבאיים. גם בצה"ל היינו עדים לפקפוקים ולתביעות מכיוונים שונים להמעט או אף לבטל כליל שיטות הדרכה אלה. עד היום אין הכרעה חד משמעית לכאן או לכאן, אולם במשך העשור האחרון נעשה מיסוד רב של ההדרכה בקבוצות דינמיקה וכיום היא נהוגה בהליכי ההכשרה במרבית קורסי הפיקוד של צה"ל. צה"ל היה בין הראשונים לנצל את שיטת ההדרכה הדינמית והכשיר מנחים ומדריכים מקצועיים רבים שעברו גם אל המגזר האזרחי. כיום אין כמעט קורס הכשרה מקצועי ברמה גבוהה שלא נכללת בו סדנא ליחסי אנוש מותאמת לאופי הקבוצה ולצרכיה המיוחדים. ההכשרה של מערכת החינוך בנושא המנהיגות מכליטה את האספקטים החברתיים של מלאכת הפיקוד בכיוון הדגם של מדרך תנועת הנוער, שתפס לו אחיזה יוקרתית בחברה הישראלית והטיפול ביחיד ובצרכיו הפך, אפוא, יסוד בתביעות, שבהן נדרש לעמוד כל מפקד בצה"ל, ושאר משמשות קריטריון מבחן מרכזי להצלחתו.

בתהליך הכשרתו של המפקד לתפקידיו המנהיגותיים, משולבות אם כן שתי מערכות המשלימות זו את זו. המערכת

הפיקודית המקנה באמצעות החינוך וההזדהות קעיקר ערכים של מנהיגות משימתית וקריטריונים לרמה ומומנות מקצועית גבוהה. ההכשרה הנעשית באמצעות מערכת החינוך, במוסדותיה, מרגישה ומבליטה את האספקטים החברתיים באומנות המנהיגות. כך נוצר "משקל נגד" למגמה המשימתית, כאשר התוצאה האופטימלית מקווה להגיע לדגם מנהיגות מאוזנת שביטויה הוא בדפוס המנהיגות המניעה. זוהי בעצם, המנהיגות הבסיסית הקיימת בצה"ל, אשר מתלווים אליה ניואנסים שונים בהתאם לאופיים השונה של המפקדים המובילים והדרישות המיוחדות בכל מצב ובכל יחידה.

סיכום

בהיותנו ניצבים בתחילת שנות ה-80' אנו עדים להתפתחותו של תהליך מהפכני באזרנו: נחתם הסכם שלום בין ישראל למצרים והחל תהליך של נורמליזציה בין שני העמים. התפתחות זו מממשת מאוויים וכמיהה עמוקים של העם בישראל להגיע לשלום עם שכניו. אולם בתמורה ויתרה ישראל על נכסים רבים של עצמה אסטרטגית וכלכלית, שהתימורה להם היא במהלכים איטיים, לעתים דו-משמעיים שמלווים בספקות רבים. תהליך השלום, אף שהוא עונה על ציפיות עמוקות של הרוב המכריע של תושבי ישראל, מעורר ספקות ומעמיק את המחלוקות הפנימיות בחברה הישראלית לגבי גודל המחיר ביחס לתמורה, ומביא לידי עימות ולהחרפת המחלוקת בדבר הפתרונות האפשריים לגזרות האחרות ובמיוחד בשטחי יהודה ושומרון, ובתוך כך לשאלה הפלסטית. נטל הביטחון יצר עומס כלכלי שהלך והחריף ככל שמדינת ישראל נדרשה להשקיע בגידול הצבא ותחכום אמצעי הלחימה. על רקע המשבר הכלכלי וכתוצאה מתהליכים חברתיים של קליטת עלייה העמיקו בישראל הפערים והקיטוב על בסיס עדתי. בתקופות המתיחות והלחימה היו מתחים אלה על-פירוב סמויים ורק לעתים רחוקות פרצו החוצה בצורה של מהומות על רקע עדתי. התהליכים שנמנו לעיל, מצטרפים אל מגמות המתפתחות בחברה המערבית המודרנית. ניהול ישראל היא חלק ממנה. משבר ערכים על רקע של חתירה להישגיות וחומרנות פוגמים בחברה שלנו, שהנה ביסודה בעלת מודעות אידיאולוגית עמוקה. החיפוש אחר רוחה, שחרור

מאחריות ואינדיבידואליזם, שבו הפרט מבקש מימוש עצמי על חשבון החברה וערכיה, אינם זרים לדור הצעיר בישראל.

תמורות אלה מבטאות מגמה של שינוי, שמעמיד אתגר בפני מסגרות בעלות ייחוד ערכי ומערכות החינוך שצריכות ליצור שיטות וכלים להתמודד עם מציאות זו. מערכת החינוך של צה"ל פיתחה כלים ושיטות שענו בדרך כלל לצרכים. בשנים הקרובות נצטרך לברוק את המכלול כדי להתאימו לתנאי המציאות המשתנים, הנגזרים מן התהליכים שתוארו כאן.

חשיבות מרכזית יש לייחס לשאלה האם לפנינו תקופה של רגיעה שתימשך עוד מספר שנים או שאנו צפויים להתגברות המתח הביטחוני?

אם נהנה מתקופת רגיעה בעתיד יוכל צה"ל להמשיך ולפתח את המגמה שהחל בה הרמטכ"ל הנוכחי רב-אלוף איתן, ולהעמיק השתלבותו במשימות לאומיות של חינוך וקידום שכבות חלשות ולהכין את הכלים הדרושים למציאות של שנות ה-2000. מציאות של מתח ביטחוני עלולה להטות את הכף לכיוון אחר.