

הדרכה יעילה

מאת אל"מ ברו

בשלבם, קורא בחשיבות מרובה בשמות החלקים, מסביר בדיוק נמרץ כיצד צריך לפרק ומהו מצב אצבעותיו של המפרק בכל שלב ושלב... ולבסוף הוא מרכיב את המקלע בסדר פעולות הפוך. כמובן שאיש מהחניכים לא יזכור את כל זאת ומכיון שכבר לא נותר זמן רב — עוברים לתרגול. או נקראים שני חיילים להתחיל בפירוק — וכל היתר מת-בוננים בשעמום במעשיהם.

מצב חמור עוד יותר מתהווה בשיעורים בהם מודרכים החניכים בנשק אישי, למשל בשיעור של טעינת הרובה המיטען ופריקתו. על אף העובדה שכל חייל מחזיק רובה בידו, יושבת כל הכיתה ללא מעש — והמדריך קורא אליו את החניכים, אחד-אחד או לכל היותר שניים-שניים, ופוקד עליהם לבצע „בשכיבה טען“, במקום להפעיל את הכיתה כולה. מובן, שהתוצאה היא שבמשך שיעור שלם מבצע כל חניך תרגיל זה פעמיים-שלוש — בעוד שאילו הפעיל המדריך את כל הכיתה, ניתן היה לתרגל זאת עשרות פעמים ללא כל קושי.

דוגמה נוספת לבעיית התרגול: טירונים קיבלו 7 שעות אימון ברימון לפני הגיעם למטוח. אך לשאלתי, כמה זריקות ביצעו — התברר שמספר הזריקות היה בין 7—12, בעוד שלפי אורח-אימון משופר מבצעים כיום 70 זריקות בשעת אימון אחת. הצלחנו לקצר את יחידת-ההדרכה ל-20 דקות. הרי קיימת גם אפשרות לערוך את מרבית התרגול במסגרת התעמלות-הבוקר — ולחסוך בצורה זו בשעות הדרכה. גורם התרגול המרובה באימון בולט גם בדוגמה הבאה: ב„צנטוריון“ יש לבצע סדרות-בדיקות שונות של המערכות השונות שבצריח הטנק. בדיקות אלו מכילות עשרות פעולות ומדידות, והן באות לוודא שאכן יפעל התותח, על אמצעי-הבקרה שלו, בדייקנות הנדרשת.

בעבר לא נדרשה מהצות מהירות בביצוע פעולות אלו בהגדרה מקה שבאשר הן נעשות בשלב הכנת הטנק לפעולה, עדיף הדיוק על המהירות. אכן מתברר שתוחזן ממוצע מגיע לאחר כמה תרגולים לרמה מסוימת של ידע והבנה בעניין. אך נוכחתי לדעת שבכל פעם השהבדיקה נערכת לפני מטוח או ניסוי, מתבזבזות שעות מרובות. מכאן מתבקשת המסקנה שמוטב לתרגל את הצות בבדיקות אלו עשרות פעמים, עד שירכוש שגרתיות ומהירות בביצוע הפעולות ויגיע להשגים גבוהים-יותר, מבחינת המהירות והדיוק.

אין כל ספק שבכל הקורסים וההשתלמויות, בהם מכינים את המפקדים לתפקידי הדרכה, מתכוננים לכך שידריכו הדרכה יעילה. אך עובדה היא כי פה ושם מושם הדגש אך ורק במתודיקה של ההדרכה ובדיקטיקה של המדריך; ולאותה הדרכה שתוכננה, ומבוצעת, לאור עקרונות מתודיים נוהגים לקרוא „ההדרכה הטובה“.

ואמנם, אפשר למצוא פה ושם מדריכים, מאלה הנקראים „מדריכים בחסד“, שההדרכה שלהם טובה ויעילה. אך אם נסקור את מצב ההדרכה בדרך כלל, ניוכח שמצויות הרבה שעות הדרכה משעממות, שבסופן משיגים החניכים תוצאות ועומות בלבד.

אפשר כמובן למנות סיבות רבות לדבר. אך הסיבה הקובעת ביותר נעוצה ב„שיטה“. במושג „ההדרכה הטובה“ לא תמיד מביאים כיום בחשבון את הגורם ששמו „יעילות“; ואילו לדעתי יש להדגישו ולהעלותו לדרגת „עקרון“ בהדרכה. חשיבות עקרון זה עולה, למשל, על חשיבותו של הסדר המתודי הנכון של השיעורים, ואף על חשיבות הגיוון של נושאי ההדרכה השונים במרוצת יום-לימוד אחד.

מטרי היא, איפוא, להצביע על שיטות ודרכים לביצוע הדרכה יעילה, אשר מבוססת, כמובן, על כל העקרונות והשיטות של „ההדרכה הטובה“ המקובלת בצה”ל. הדרכה יעילה — מהי? הדרכה יעילה פירושה היכולת להביא חניכים לידי השגים גבוהים בפרק-זמן קצר ביותר ובעזרת מספר מדריכים קטן ככל-האפשר — ועל-ידי כך לגרום לחסכון כולל במאמץ ובאמצעים.

כללי ההדרכה היעילה

מעט בדיבור — הרבה בתרגול. — המונח לומד באמצעות הצגה הטובה לימוד בשלבים, תרגול וסיכום.

„צואר-הבקבוק“ של הטמעת הידע הוא התרגול. לכן הבעיה היא כיצד להפחית בדיבור, הדגמות והתבוננות בביצועיהם של האחרים — ולאפשר לחניך לתרגל באופן בלתי מוגבל ככל-האפשר.

להלן כמה דוגמאות להמחשת דברי:

המדריך ניצב בפני כיתתו בשיעור שנושאו — פירוק והרכבה של המקלע 0.3. תחילה הוא מסביר ארוכות — ולאחר זאת מציג את הצגת-התכלית, הוא מפרק את כל המקלע

חניכים רבים יותר באמצעות מדריכים מעטים יותר — עקרון המכונה לעתים בשם „הדרכה המונית“. מובן שבשיטה זו מגבלות ויתרונות כאחד. אך אין היא מטרה בפני עצמה — אף-על-פי שלרוב הריהי כורח המסיבות. שיטה זו מקנה לנו את האפשרות ללמד את החומר באמצעות המדריכים הטובים ביותר (הקצינים); היא מאפשרת לחסוך במדריכים בשביל אותם שיעורים בהם צריכים אנו יותר ממדריך אחד לכיתה; באמצעותה ניתן לשתף עוזרים בהדרכה; היא מחזירה להדרכה יסוד של תחרות. בשל מכלול גורמים אלו עולה בהרבה רמת ההדרכה.



„המפקד, הצלחתי לחסוך כמעט מדריך שלם!“

אכן, „הדרכה המונית“ מחייבת שליטה טובה בחניכים וטכניקה מיוחדת. בראש וראשונה יש ללמוד כיצד להפעיל את כל הקבוצה כל הזמן — וזאת תוך-כדי תיקון ליקויים המתגלים אצל כל אחד מאנשי הקבוצה מבלי לעכב את הקבוצה כולה. המדריך חייב להיגמל מההרגל ומהמחשבה כי עליו לפקח על כל פרט ובכל שניה, ולהראות לכל אחד אישית כיצד „מחזיקים את הבהון בשעת פירוק הסדן“. לדוגמה: לו נתנו לקבוצת חיילים „עווים“ ואמרנו להם: „למדו בעצמכם לפרק את הכלי!“ — היה חלק מהם לומד לפרק די מהר — חלק אחר — יותר לאט; ורק החלק הנוותר לא היה מצליח כלל לפרקו.

המדריך שלנו ודאי שהוא מומחה ומנוסה, ויודע את הדרך הנכונה והמהירה ביותר לפירוק הכלי. אך בסופו-של-דבר הרי תפקידו הוא לסייע לחניכים, לחסוך מהם קשיים ולמנוע מהם איבוד זמן. לכן עליו לזכור שמוטב להדריכם מבלי לפקח על כל אחד במשך כל הזמן — ובלבד שניתן להם לפרק פעמים רבות. בעזרת ההדגמות וההסברים הם כבר „יסתדרו“ בעצמם; לכל היותר — ייעזרו בחבריהם שמימין ומשמאל. והמתקשים ביותר יכוונו על-ידי מדריכים-עוזרים.

תכנן את ההדרכה במקביל, או בשיטת „התחנות“ — אם אמרנו ש„צואר-הקבוק“ של ההדרכה הוא התרגול, הרי את „צואר-הקבוק“ של התרגול עצמו מהוה בעיית האמצעים — או, למעשה, הקושי לרכוש בכמות שתאפשר לתתם לכל חניך. בנשק-הקל ניתן לעשות זאת בקלות. אך קיימים אמצעים בהם הדבר בלתי-אפשרי ובעיקר כשמדובר בנשק-כבד. או-למ, כיון שהכלל „לתרגל ולתרגל!“ בעינו עומד — יש לערוך את תכנית האימונים כך שמספר המתרגלים יתאים לכמות האמצעים, ואילו כל יתר החניכים יקבלו בינתיים. הדרכה ותרגול בנושאים אחרים — ובעזרת אמצעים אחרים. להלן — מספר דוגמאות להמחשת קביעה זו:

● בזמן פירוק התותח יכולים יתר החניכים לתרגל פירוק מקלעים (בני 0.3 ו-0.5), או ללמוד קשר;

● בשעת מטוח פתוח — יכול צות-עודף לתרגל את השיעור של הכנת כרטיס-טוחים;

● במקום ללמד כל כיתה באמצעות 2 מרגמות, או 2 בזוקות, או 2 מקלעים 0.3 — מוטב להקים תחנות ולרכוז בהן נשק שיספיק בשביל כיתה או מחלקה, כשהכיתות מתחלפות בין התחנות — דבר המרכיב תרגול וחוסך בזמן. אין כונתו של סידור זה רק להעסיק את החיילים במשהו כדי שלא יתבטלו — אם כי גם זוהי תכלית חשובה; השאיפה היא לתכנן-מראש את האימונים כך שהתרגול או הלימוד „במקביל“ יוכנסו לתחשיב הזמן הנדרש ללימוד הנושא.

תכנן את הטמעת החומר על-ידי פיזור חלק מהתרגול על-פני כל תקופת-האימון. — הכונה היא לתכנן את האימונים כך, שחלק מהתרגול הרשום בטבלאות-השיעורים יפוזר וישובץ בשיעורים שבשלב-אימון מתקדמים יותר, על-מנת שהחומר יוטמע יותר טוב על-ידי המתאמנים.

לדוגמה: רצוי שלימוד „הוצאת פצוע“ יעשה בשיעור נפרד; אך את התרגול צריך לחלק על פני מסלולי אמוני-הצות, תרגילי-התקפה של מחלקה ואפילו אימון פלוגה. שיטה זו, לא רק שהיא חוסכת שעות ומקלה על הטמעת הידיעה, אלא עוזרת לנו לשמור על אותה רמת ביצועים שהושגה.

אחד הליקויים הבולטים בשיטת ההדרכה הנוכחית הוא אי-שמירה על רמה שהושגה, כשהגיש-שליקבע. לרוב מקפידים אנו על ביצוע מדוקדק ומהיר בעת סיגול הלקה. אך כשי מגיעים לאימון מתקדם יותר — נמצא כי נעלמו בינתיים ההשגים אליהם הגענו בעבר. לדוגמה: בתרגול „כיבוי-דליקות“ מגיע הצות לביצוע של שניות; אך כשתפרוץ דליקה, או כשיבוצע תרגיל בשעת אימון מחלקה, יתכן כי הביצוע יהיה איטי. יש וירי או תיקוני-אש מהירים, המושגים באימון הצות, מתבצעים באטיות ולא במדויק בתרגילי מחלקה. הסוואה מוקפדת ומהירה באימון צות — עלולה להתחלף בהסוואה אטית ואף מרושלת בתרגילי מחלקה ופלוגה. לכן פיזור התרגול בנושאים מסוימים משלב-אימון קודמים וישובץ בתוך שיעורים מתקדמים.

חלוקת המדריכים

כבר ציינו שאחת הדרכים להשגת יעילות בהדרכה הגה אימון

אינה גורעת — כי אם מוסיפה להשגת מטרות האימון. לעתים קורה שמפקד המבקר באימונים נוכח לדעת שההשגים זעומים — ומעיר הערות רבות. בבואו לבקר שנית רואה הוא שאכן רבים השיפורים שחלו ברמת ההשגים לאחר שהושקעו לשם כך מאמצים רבים. מובן שהנטייה הטבעית היא לשבוע רצון. אך לעומת דרך זו של התרשמות טובייק־טיבית ייאמר לזכותם של בחנים כי בהיותם קנה־מידה אובייקטיבי, חורצים הם משפט־צדק: נכון אמנם שתוקנו ליקויים; אך יש ובסיכומי־של־דבר מתברר שהמתקן אינו מסוגל בכל זאת להוליך את יחידתו לרמת־ההשגים הנדרשת. דבר זה מחייב הסקת מסקנות.

פיקוח על אימונים וביקורת

תפקידם של המפקדים הוא להדריך ותפקידם של המפקחים על האימונים להדריך את המדריכים. כל „מלמד־דרדקים“ יודע שתנאי ראשון להדרכה הוא ליצור אצל התלמיד את הרצון ללמוד. בראש וראשונה יתעורר אצלו רצון זה עם הבנת תכלית הלימוד והצורך שבו. גורם שני שגודעת לו חשיבות רבה הוא להחדיר בחניך בטחון עצמי, להקנות לו את ההרגשה שאכן מסוגל הוא ללמוד ולהגיע להשגים הנדרשים ממנו. בצבא קיים — שלא בצדק — תסביך מסוים, הנובע מכך שהמדריכים הם גם המפקדים; ורבים הם הרואים במפקד טיפוס נוקשה, „חותך קצרות“. אנו חייבים ליצור את טיפוס המדריך המסביר והמעודד. דרישה זו קיימת גם לגבי המפקדים המבקרים באימונים. יש ביניהם המעירים את הערותיהם בפומבי ובוזף. עלינו להתרגל לכך שאך טבעי הוא כי העומד מן הצד רואה יותר; מה גם שהוא אף עשיר בנסיון. ולכן עליה פשוט, להוציא את פנקסו ולרשום הערותיו — ולהעיר למדריך לאחר השיעור. כמובן שגם אז עליו לפתוח בציון הדברים הטובים שבשיעור ורק אחר־כך לעבור למגבלותיו.

לסיכום

מנסיון הכנסת שיטת־הדרכה זו, יודע אני כי לא קל הדבר. כרגיל מצמיח כל שינוי או חידוש את מתנגדיו ושולליו. הללו חושפים מיד את החסרונות והקשיים של השיטה — וכמובן שישנם כאלה. אולם כל המיחס חשיבות להדרכה יעילה — בידו היכולת להתגבר על הקשיים והמגבלות הצצים מדי־פעם.

בימי שלום, האימונים וההדרכה הם שטח־התעסקותם העיקרי של המפקדים. והרי זהו שטח שאין בו גבול ליוזמה ול־פיתוח, בכל הדרגים.

עיקר־השיעור צריך להיות התרגול; המדריך ידבר מעט ומהר, ויתרגל הרבה. משך מרביתו של השיעור מתרגל המדריך את הקבוצה הגדולה בכללותה, ומעיר את הערותיו לשגיאות העיקריות המתגלות. פעמים אחדות במרוצת השיעור הוא בודק ובוחר אישית כל חייל בקבוצה, באחת משלוש השיטות האלו:

● על־פי פקודה מוקדמת מבצעים כולם את הפעולה הנדרשת בזה אחר זה, כשהמדריך מעיר לשגיאות, וכל היתר רואים, שומעים ומתקנים. יש לקוות שככל שהמדריך יקרב אל גמר השורה — תפחתנה השגיאות;

● לפי פקודה מבצעים כולם, פעמים רבות, את הנדרש — כשהמדריך עוקב כל פעם אחרי שני חיילים אחרים, ומתקן להם את השגיאות בקול רם, למען ישמעו כולם ויתקנו;

● הכל מבצעים את הנדרש על־פי פקודה מוקדמת, בזה אחר זה, כשהמדריך ממינם: אלה המבצעים כיאות את הנדרש מוצעדים על־ידו צעד קדימה; אלה המצריכים פיקוח מדוקדק נוסף מוצעדים צעד לאחור. בהמשך התרגול, הניתן לכולם, יפקח הוא (או מוטב — מדריך־עוזר) במיוחד על המפגרים.

שלב נוסף בשיעור מאפשר לכל אחד לתרגל לאט ובאופן חופשי — „לשחק“ ולעכל אותם דברים בהם הוא מתקשה. לרוב יסתיים השיעור בתחרויות קבוצתיות של שורה מול שורה או כיתה מול כיתה; הרצוי הוא למצוא אפילו את אלופי המחלקה.

בחנים

בחנים בכל נושא־לימוד ובכל שלב נועדו לאפשר לעמוד על רמת החניך; אך במידה לא פחותה על רמת־ההדרכה ביחידה. חשובים במיוחד „בחני הכשירות“, מאז הונהגו בחנים אלה, נוכחנו לדעת שהם מהווים מכשיר ממדרגה ראשונה להשגת רמה מקצועית גאוה. החשובים בבחנים הם אלה הבוחנים את כשירותו של הפרט ואת כשירות היחידה; כלומר, אלה בהם נבחנים הן החיילים והן דרגי הפיקוד. לדוגמה: בבחן־המחלקה נבחנים כשירות המחלקה כמחלקה; יכולתו וכושרו של המ"מ; ובנוסף — כיצד אומנו המחלקות וכיצד הוכנו המ"מים בפלוגה הזו.

בחנים אלו משמשים קנה־מידה אובייקטיבי להשגי היחידות והמפקדים, ומכניסים אורה של תחרות בין היחידות. כתר צאה, נקל להבחין במאמצי המפקדים להגיע להשגים כבר החל משלבי־האימון המוקדמים. העובדה שבטפסי־הבחון משכללים את ההשגים במרבית הלקחים העיקריים ושהיחידות מתכוננות במיוחד לתרגל ולשנן את הלקחים הללו,