

לכל הדעות באדמיניסטרציה של חינוך ולא דוקא בחינוך ממש. ואמנם, מצאתי לשמחתי כי לא אלה כיוונו שלטונות צה"ל בהגדרים את תפקידו של קצין-החינוך. עוד באותה חוברת:

„אולם, קצין-החינוך, אשר יסתפק רק בפעולות אלה, ימלא אמנם חלק מתפקידו, אך יעסוק רק בצד הטכני של תפקיד קצין-החינוך. מן הראוי לשוב ולהדגיש שהמפקד בצה"ל, הטרוד במכלול הבעיות ביחידה אינו יכול לטפל במכלול הנושאים והוא זקוק על-כן למסייע וליועץ. בצד אלה, קיימת חשיבות מרובה לא רק לפעילות החינוך המתבצעת בפועל, אלא בעיקר לאוירה והסביבה החינוכית הנוצרת ביחידה. בעיצוב אוירה נאותה יש לקצין-החינוך תפקיד מרכזי, ראשון במעלה. קצין-החינוך אסור לו שיהיה רק טכנאי המביא את מפעילי החינוך ואמצעיו ללא שיקול דעת משלו. מתפקידו להתאים את המפעילים והאמצעים לתנאי היחידה, לאופיה, ולצרכים המשתנים מעת לעת. עליו לדעת לשזור את מכלול הפעילויות החינוכיות במסגרת אחת מתוכננת ומכוונת. הוא חייב ללוות פעילות זו בהתערבותו האישית ולהטביע את חותם רוחו של המפקד.“

מכאן נובע כי מצפים מקצין-המטה לענייני חינוך שיפעל כמצופה מקציני-המטה האחרים, שיתווה תכנית, יתאימה לתנאים ולאחר קבלת אישור המפקד, יביאנה לידי ביצוע. אך בכך לא די. נאמר בהמשך:

„כבר צוין לעיל שהחייל הינו בראש וראשונה אדם עם מכלול שלם ושווה של רגשות. מצד שני היחידה מהווה מסגרת חברתית מורכבת. בשני אלה צריך לטפל ולטפח. זהו כמובן תפקידו של המפקד. אך גם לקצין-החינוך יש כאן כר פעולה נרחב. כאדם נייטרלי * בעל הבנה ורגישות לנושא, הוא חייב לסייע למפקד להרגיש ולחוש את הבעיות במידה והן מתעוררות. קצין-החינוך צריך לסייע למפקד לטפל בבעיות אלה ואולי חשוב מזה — עליו לסייע ביצירת התנאים המוק-דמים כדי למנוע את התהוותן.“

מציטוט זה נובעת כוונת השלטונות להעניק לקצין-החינוך גם מעמד של אישיות חינוכית, במלוא מובן המילה. לא רק טכנאי, אלא גם גורם שבכווח להשפיע השפעה חינוכית. מגמה זו בולטת ביתר בהירות בהמשך הדברים **:

„כדי להשלים את פעילותו החינוכית, צריך קצין-החינוך גם להשתלב בפעילות החינוכית הישירה כהשלמה לפעילויותיו של המפקד וגורמי החינוך האחרים. כאן תחום פעולתו הוא כמעט בלתי מוגבל. החל משיחות עם קבוצות מפקדים על בעיות חינוך וטיפול בחיילים ועד לשיחות והרצאות לחיילים עצמם“. אינו מכיר קציני-החינוך רבים הממלאים כך את תפקידם. לרוב, הם גם אינם מתאימים ואינם בנויים לפעילות מסוג זה, ועל-כן הם בוחרים בביצוע האדמיניסטרציה של החינוך. מפקדיהם אינם מפתחים ומכוונים את פעילותם לאפיקים חינוכיים ממשיים, משום שאינם נותנים אמון

* הערה אישית: מכל המושגים שאפשר לאפיין בהם אדם, מעורר בי המושג, „אדם נייטרלי“ התנגדות ואי אמון. דומני כי ברוב המצבים קשה לו לאדם להיות נייטרלי, ובמיוחד במצבים בהם הוא מעורב. כשמדובר בנושא עליו מופקד האדם, הרי שיש ב„נייטרליות“ זו משום גריעה חמורה בכושר ביצוע התפקיד. אם מרומז במושג המצוטט כי קצין-החינוך מהווה גורם נייטרלי בין המפקד ליחידה, הרי שהמנסח החטיא מאוד את הבנת תפקידו של קצין מטה.

** שם, עמ' 9.

על קצין-החינוך

מקובל על כולנו כי לחינוך בצבא תפקיד משמעותי, הן במילוי המשימות השוטפות בימי רגיעה והן — בסופו של דבר — בהשגת ניצחון בקרב.

אין עוררין על כך, שבמושג „מפקד“ בצה"ל גלום מעצם טבעו, גם המושג „מחנך“. מוסכם על כן, כי תפקידו של קצין-החינוך הוא לשמש קצין-מטה לענייני חינוך. אם ניטול גזירה-שווה מהגדרת התפקידים של קציני-מטה אחרים, נמצא כי בתפקידו זה מוטל עליו לארגן, לתאם, לייעץ, לסייע למפקד בנושאי חינוך ולפקח על ביצוע מדיניותו וכוונתו.

הגדרה זו מוצאת לה ביטוי ב„ספר עזר לקצין החינוך“ * בו נאמר: „קצין-החינוך הוא המסייע למפקד בתפקידו כמחנך. ק. החינוך הוא ק. מטה, אשר מתפקידו לארגן, לייעץ ולסייע למפקד בכל הפעולות הקשורות בבני-אדם, בטיפוח המוראל ובביצוע פעילות החינוך בעוצבה וביחידות הכפופות לה.“

דומני כי תפקיד כה נכבד מחייב שנבדוק אם אמנם מתפקדים נושאי התפקיד בהתאם למצופה מהם, אם אכן מכוונים לתפקיד זה את האנשים המתאימים ביותר ואם ההכשרה הניתנת להם אמנם מתאימה **. נראה לי, לצער, כי בשלושת המישורים התשובה היא שלילית. באותה חוברת כתוב: ***

„תפקידו הבסיסי של קצין-החינוך הוא לספק את שירותי החינוך הבסיסיים בעוצבה. הבאת מרצים, ארגון ערבי הסברה של המפקד, עריכת ימי עיון, הוצאת חיילים לקורסים חינוכיים, ארגון מסיבות ומועדון, דאגה לספק עיתון, משחקים, בידור, סרט ועוד, הם כאמור מתפקידיו הבסיסיים של קצין-החינוך. ללא אספקה סדירה של אמצעים לא תיתכן כל פעילות חינוכית ביחידה“. ואכן, ברוב המקרים משמש קצין-החינוך היחידתי, בעיקר כמקשר ומתאם בין הרמה הממונה ובין יחידתו, לצורך קבלת ספרים (כדאי גם לבדוק בהזדמנות את סוג הספרים), עיתונים, עלונים וכיוצא בזה. דהיינו, מישור קרוב מאוד לאפסנאות.

פעילות מסוג אחר היא תיאום מרצים ובדרנים (אגב, לרוב קובעת הרמה הממונה — קרי קצין-החינוך ברמה הממונה — מי המרצה/הבדרן ועל מה הוא ירצה/יבדר) או קבלת סרטים. ניתן בהחלט למצוא לעיסוקים אלה הקבלה קרובה לתפקידי קצין-רכב. באירוע כמו סיום קורס, מתאם קצין-החינוך בית-דפוס להפקת עלון, אמצעים למסיבה, ועוד „אקטים“ הקשורים

* „ספר עזר לקצין החינוך“, הוצאת קח"ר אוגוסט 73, (מהדורה ארעית) עמ' 8. הרשיתי לעצמי להלאות את הקורא בציטוט נרחב למדי מחוברת זו, משום שפרסום זה לא זכה לתפוצה נאותה בקרב קצינים שאינם משתייכים למערכת החינוך הצה"לית וכדאי שידע המפקד מה ראו השלטונות לנגד עיניהם בקבעם את תפקיד קצין החינוך.

** אינו מתכוון בדברים אלה לעצם ההכשרה בקורס קציני-החינוך המבוצע, לפי מיטב ידיעתי, ברמה טובה, אלא לכלל הכשרתו של קצין-החינוך.

*** שם.

ביכולתם. המסקנה המתבקשת היא שקציני חינוך רבים אינם מתאימים לתפקידם.

דרגתו של קצין-חינוך ברמת החטיבה היא סג"מ/סגן. לקורס קציני חינוך מגיעים גם אנשים שלא נמצאו מתאימים לקורסים פיקודיים. חלקם בחר בדרך זו שלא מתוך מוטיבציה חיובית. חלקם, שואף אמנם לתרום בדרך כלשהי לצה"ל, אך מתוך היותם מודעים לנתונייהם, בחרו בדרך החינוך כאלטרנטיבה. מבטא זאת צוער, אשר כתב בעלון הסיום של קורס קציני חינוך: „רציתי לתרום לצה"ל, אך אתם מכירים אותי ויודעים שאינני, פיטרי' ולכן בחרתי בדרך החינוך“.

יש גם לתת את הדעת להכשרה אותה מקבל קצין-החינוך לעומת הכשרתם של קציני מטה אחרים. האם היו ממנים לתפקיד קצין-אפסנאות חטיבתי, קצין זוטרי, אשר הנסיון שב-אמתחתו אינו אלא קורס תאורטי ולא עוד? אולם כיום, קשה לטפח קצין-חינוך, גם משום שנעדר השלב היחידתי בהיררכיה החינוכית. לאחר סיימו את קורס קציני-החינוך מגיע הקצין הישר לרמת החטיבה(!). בצבא המצרי מוצב „קצין הכוונה מוראלית“ או לפי תוארם „עוזר המפקד לטיפוח המוראל“ — בכל הרמות מגודר ומעלה, ואף ביחידות-משנה קטנות יותר, אם אלו מצויות במקומות מבודדים**.

כשם שיצירת הפירמידה הפיקודית והמנהלית דרושה ליעול הפיקוד ולטיפוח רמת הפיקוד והמנהל, כך גם חיוניות יצירת פירמידה חינוכית, לאותן מטרות. על-ידי כך, נטיב להכשיר את אלה שבידם ניתן לעסוק בחינוך צבאי. אם תוקדש לבחירת האנשים אותה מידת רצינות שמוקדשת לבחירת מפקדים וקציני מטה אחרים, נמצא עצמנו, ללא ספק, קוטפים פירות מובחרים. מימד אחר של הנושא קשור באישיותו של קצין-החינוך. אין ספק שהדוגמה האישית מהווה מרכיב נכבד בחינוך. אם כך, נקל להבחין את הקושי בפניו עומד אדם חסר נסיון קרבי, בבואו להקנות מוטיבציה לוחם. מצאתי ביטוי הולם למימד זה בספר „מסעי קובפאק“***, בו מסביר המחבר את התוקף והסמכות המוסרית של „פוליטרוק“-לוחם, לעומת ה„גואם“ המסתפק בדיבור. דוגמה אחרת מצויה בספר „אנשי פאנ-פילוב“****. כאשר שולחים צוות קרב — המורכב מנציגי כל הכיתות בגדוד — לפעולה שמטרתה להתגבר על פחד מפני האויב, מצרפים גם פוליטרוק. השתתפותו בפעולה מקנה לו מיד תוקף מוסרי מיוחד, לעומת מדריך פוליטי בכיר שנותר במחנה.

איני מציע לקבל באופן עיוור את הדוגמה הרוסית של קצין-החינוך. ידועים לכל דוגמות שליליות לרוב הנובעות מאותה שיטה. אולם, אין פסול ליטול את הצדדים החיוביים של הרעיון, אלו המתאימים לנו. כך, למשל, מדוע לא יוכנס תפקיד קצין-חינוך למסגרת תפקידי המטה הרגילים בצה"ל, אותם ממלאים קצינים במסגרת הרוטציה בתפקידים? קצין מתאים שסיים תפקידו כסגן מפקד פלוגה, יוכל להיות קצין-חינוך גדודי טוב במשך תקופה נתונה, ולאחריה ימשיך בסבב תפקידיו. כך גם מפקד פלוגה מתאים ואף מפקד גדוד. מסלול

* עלון סיום קורס קציני חינוך ונוער, מחזור ד', עמ' 2.
** ראה מאמרו של סא"ל יונה: „הכוונה מוראלית בצבא המצרי בשנים שקדמו למלחמת יום הכיפורים“, „מערכות“ 237, עמ' 4.
*** גנרל ורשיגורה: מסעי קובפאק; הוצאת מערכות, 1953.
**** א. בק: אנשי פאנפילוב; הוצאת הקיבוץ המאוחד, תשי"ד.

הקידום של הקצין לא ייפגע והדבר יביא לעליה חדה ברמת קציני-החינוך וכוח השפעתם.

פעולה נוספת הניתנת לביצוע בקלות ובמהירות היא חיפוש אחר אנשים מתאימים, אשר מסיבות שונות אינם ממונים לתפקידי פיקוד, ושיבוצם לתפקיד קציני-חינוך. יש לוחמים וקצינים בעלי כישורים לְדָבָר, שפרשו מן השירות ומסיבות שונות אין בידם מינויי פיקוד. כמו-כן אפשר למצוא אנשים נוספים כאשר התנאים לבחירתם יהיו כישוריהם, נסיונם (רצוי גם נסיון קרבי) ואישיותם. כשאנשים אלה יימצאו בתקופת שירות המילואים בקרב הפלוגות והגדודים (ולא ייצמדו דוקא למפקד) הם ירימו במידה משמעותית את רמת היחידה הלוחמת, תוך הענקת ביטחון עצמי, מוטיבציה ומוראל. אלה יקנו למערכת רמת החינוכית אופקים חדשים ויתרמו תרומה ממשית, הן באימונים לקראת המלחמה והן במהלכה. בד בבד, נכשיר ונטפח קציני-חינוך ראויים לשמם שייבחרו בקפדנות. כך אפשר יהיה לקיים את הפסוק המסכם את הפסקה ממנה הרביתי לצטט:

„רק קצין-חינוך המשלב בתחום עבודתו פעולות חינוך, ייעוץ וסיוע למפקד בתחום המוראל ויחסי האנוש ופעולות חינוכיות ישירות תורם בצורה ממשית לתהליך החינוך בצה"ל“.

סא"ל א.

* * *

צל"ש — זלזול באויב

בעיית היחס הנכון לכושרו של האויב וליכולתו נדונה מהיבטים שונים לאחר מלחמת יום-הכיפורים, ונדמה שמושגי היסוד בתחום זה התערערו.

ברצוני להאיר היבט נוסף הקשור לבעיה זו:

הזלזול באויב מחד-גיסא וההתפעלות העצמית מאידך-גיסא, הם מושגים שאינם עולים בקנה-אחד; שכן ממה-נפשך: אם האויב כה נחות — אין כל רבותא בניצחון עליו וציוני-הגבורה המוענקים לחיילי צה"ל אינם מוצדקים; ואם אמנם בצדק הם ניתנים — כי אז ברור שהאויב אינו כה נחות.

עוד יצוין שהעובדה שלמדינות-ערב שפע במשאבים, כוח-אדם, נשק וכיוצא-באלה — היא כשלעצמה אינה ערובה לניצחון ולהישגים; שכן גם לנתונים קיימים יש למצוא שימוש מושכל, ואם אמנם הערבים מצליחים להשתמש ביתרונותיהם האובייקטיביים הלכה למעשה — יש לזקוף זאת לזכותם כלוחמים ולא לגנותם.

יש להגיע, איפוא, למסקנה כי ההתמודדות הקשה עם הערבים תובעת, בין השאר, גם מיכולתם הקרבית והמדינית ולכן אל לבו לזלזול באויב. הזלזול באויב גורע מערכנו כלוחמים.

עמי ליבנה

(המשך מעמ' 27)

נחוצים, ועל-כן נשכחים, נסוגים אל הרקע. המבקרים, המביטים אחורה דרך כוונת 20×20, בוררים את הסימנים הנכונים ומת-עלמים מכל האחרים, וכך מתקבל הרושם שאפילו פתי חרש-אילים יכול היה לראות את העומד להתרחש בפרל-הרבור. אלא שלא כך נראה הדבר לאלה שהיו שם“.

גם אם תנהג על-פי ההצעות שהצעתי לעיל, לא אוכל להבטיחך שלעולם לא תופתע, אולם אני ערב לכך שסיכויי ההפתעה יצטמצמו עד למינימום — ומה עוד יכול מפקד לבקש?