

הטובים שבמתאימים להדרכה

היעד לגרום לטובים מכלל היחידות להגיע להדרכה ראוי ונכון, אך מחייב התייחסות מיוחדת. בראש ובראשונה נדרשת הכרה של מפקדים בכירים בחשיבות העיסוק בתחום זה. שנית, יש לפעול להפוך את העיסוק בהדרכה לתחום מוערך ומתוגמל כך שיהיה מבוקש גם על-ידי הפרטים, במקביל לדחיפת המפקדים למלא תפקידים אלה

לאו דווקא המתאימים ביותר להדרכה. כך, בהמשלה לאיתור המרצים הטובים באקדמיה, אין צורך דווקא במרצה שהוא החוקר הטוב ביותר, כי אם במרצה הטוב ביותר מבחינת הוראת החומר, ושהרף המקצועי שלו הוא מהגבוהים. מאמר זה מתייחס לצורך בריכוז כלל המאמצים באופן מערכת, כך שיתמכו בהבאת "הטובים שבמתאימים" להדרכה בכלל הדרגים.

מנגנון ההזנה של מערך ההדרכה

מקצוע ההדרכה בצה"ל מוגדר כתחום דעת שיטתי, המאגד התמחויות משנה מובחנות המותאמות לצורכי צה"ל. ההדרכה בצה"ל מחולקת לשלושה תתי-מקצועות עיקריים: פיתוח, הוראה וניהול ההדרכה. כמו בכל מקצוע, גם בתחום זה יש יסודות בסיסיים המרכיבים אותו, כמו בסיס תיאורטי מתפתח ומשתכלל, הכרה בסמכותם של בעלי מקצוע בתחום ההדרכה, קוד אתי המגדיר את אופן ההתנהגות המצופה מבעלי

לא אחת מועלית על נס חשיבות ההדרכה כנדבך מרכזי בבניין הכוח של צה"ל. ואולם, במבחן המציאות, גופי ההדרכה מתמודדים באופן מתמיד עם הקושי למשוך כוח אדם איכותי לתפקידי הדרכה וניהול הדרכה בכלל הדרגים.

הביטוי "הטובים להדרכה" מופשט מעט, שכן קשה להבין ממנו אם הכוונה ל"טובים" מבחינה מקצועית, או מבחינה הדרכתית-פיקודית. בהקשר זה, אין ספק שהמטרה היא שלהדרכה יגיעו המקצועיים ביותר בתחומם שהם גם המתאימים ביותר להוראה.

בחירת הטובים להדרכה מתבצעת לרוב בשני אופנים:

1. מקרב המקצועיים ביותר בעולם התוכן המקצועי ייבחרו המתאימים ביותר מבחינה הדרכתית.
 2. ממרחב האנשים שנמצאו מתאימים להדרכה ייבחרו הטובים ביותר מבחינה מקצועית.
- יש לשים דגש על ההתאמה להדרכה לפחות כמו על הרמה המקצועית והניסיון. הטובים ביותר מבחינה מקצועית הם

מנגנון הזנה - מערך הדרכה





סא"ל לאון, סגן להדרכה, מערך ההדרכה



התפקידים בתחום ההדרכה והתפתחות תרבות מקצועית. החלוקה לתתי-מקצועות מאפשרת הסתעפות לצירי פיתוח מקצועיים המתאימים לכל בעל מקצוע, בכל אחד מהם. להלן הסבר על שלושה תתי-מקצועות ההדרכה:

- **פיתוח הדרכה** - תחום מקצועי העוסק בבניית המתודולוגיה והתכנים להכשרות ולאיוונים, בוחן את הצרכים המבצעיים וההדרכתיים לפרט או ליחידה ונותן מענה הדרכתי רחב.
- **הוראת הדרכה** - תחום מקצועי של הקניית ידע על-ידי סגל הפיקוד וההדרכה. ההוראה בצה"ל היא כלי הדרכה מרכזי בידי המפקדים מפני שהיא מחזקת את הדוגמה האישית, את הזיקה לצה"ל וליחידה ואת הירתמות החיילים למשימה.
- **ניהול הדרכה** - תחום מקצועי של תכנון, שליטה ותפעול של פעילות ההדרכה ביחידה. במסגרת זו מנוהלים המשאבים המוקצים לפעילות ההדרכתית הנדרשים להשגת יעדי היחידה.

סגל ההדרכה באגף ברמות השונות מורכב משני סוגי אוכלוסיות: אורחים ודיירי קבע. בית האורחים כולל מגוון תפקידי הדרכה בכל הרמות, ממפקד ישיר, עבור דרך מפקד קורס ורמ"ד וכלה ברע"ן. את התפקידים האלה מאיישים בעלי תפקידים מהיחידות שלרוב מגיעים לקדנציה מוגבלת, לטובת פיקוד על מחזור אחד או שניים, ובסופה חוזרים ליחידות. בית דיירי הקבע מתייחס לאנשי הסגל הממלאים תפקידי ניהול או פיתוח הדרכה שונים בענפים ובמטה ההדרכה של המערך. אלה מהווים את שלד המערך, שבחלקו מוזן על-ידי המחלקות המקצועיות (משא"ן, לוגיסטיקה), אך הרוב המוחלט מתייחס לתפקידים שעוסקים בהדרכה כמקצוע, לזמן ארוך. לבית זה ניתן להתפתח מבית האורחים, על-ידי קליטת בעלי תפקידים מגופי פיתוח הדרכה אחרים בצה"ל, מאנשי מקצוע באזרחות או ב"צמיחה מלמטה" - פיתוח חיילי חובה וקצונה זוטרה לתפקידים מגוונים בתחומים אלה משלבים מוקדמים של השירות.

חשיבות ה"מעבריות" למטה

בצבא קיימת הבחנה ברורה בין המערכת המבצעית ובין המערכת המקצועית התומכת - המטה. מסלול השירות של קצין, כפי שנקבע על-ידי אגף כוח האדם, אינו מחייב למלא תפקיד מטה או לבצע מעבריות, כלומר מעבר מדיסיפלינה אחת לאחרת, כתנאי לקידום. עם זאת, ניתן להניח כי כל מפקד זרוע ואגף שואף ופועל לעידוד המעבריות בין תחומי העיסוק השונים שתחת פיקודו. בחלק מהזרועות, בהן זרוע היבשה וזרוע הים, כל קצין השואף להתקדם במסלול הפיתוח מחויב ראשית למלא תפקיד מטה. בזרועות אחרות הדבר נותר בגדר המלצה, והסיכוי שקצין יבקש ביוזמתו מינוי לתפקיד מטה הוא, מן הסתם, נמוך.

הקצינים במערכת המבצעית נהנים משכר ומתגמול גבוהים יותר בהשוואה לקציני המטה, כך שהפערים בשכר ובתגמול מהווים כוח ממריץ להעדיף את העיסוק בתחום המבצעי על-פני תפקידי המטה לסוגיהם.

דוגמה בולטת לאתגר המלווה את המעבר להדרכה, נוגעת להענקת הטבות שונות לתחום המבצעי: דירוג מחקר ופיתוח לתפקידים מחקריים, רמת פעילות או הטבה כספית הניתנת בתמורה למילוי תפקידים מסוימים כדוגמת שכר מגזרי או תמריץ כספי, וכך קצין איכותי העוסק בתחום מקצועי שיידרש לעבור להדרכה, ייאלץ בהכרח להשלים עם פגיעה משמעותית בשכרו או לחלופין עם עיכוב בצבירת זכאותו לדירוג מחקר. בתופעה שעיקרה שיבוץ להדרכה של אנשי קבע רק בגלל היותם עומדים לפני שחרור, או של שיבוץ בעלי בעיות מקצועיות או אישיות, יש להילחם בנחישות, שכן היא ממצבת את ההדרכה במקום נמוך וגוררת קיפאון של הארגון כולו.

בצבא קיימת הבחנה ברורה בין המערכת המבצעית ובין המערכת המקצועית התומכת - המטה. מסלול השירות של קצין, כפי שנקבע על-ידי אגף כוח האדם, אינו מחייב למלא תפקיד מטה או לבצע מעבריות, כלומר מעבר מדיסיפלינה אחת לאחרת, כתנאי לקידום

למעבריות מהפעלת הכוח למטה יתרונות רבים, הן עבור הפרט והן עבור הארגון:

עבור הפרט מדובר בהזדמנות לרכוש ידע ולצבור מיומנויות נוספות התורמות לתפקודו כגון הקניית כלי עבודה חדשים, פעילות בתרבות ארגונית שונה, התודעות לדרכי חשיבה אחרות, רכישת ראייה רחבה, היכרות עם עולמות תוכן מקצועיים חדשים, עשייה מאוונת, יצירת קשרים בין-אישיים ומקצועיים חדשים ועוד.

עבור הארגון מדובר ברווח של ממש, הבא לידי ביטוי בחיזוק ובהשבת המטה באמצעות הבאת בעלי תפקידים חזקים, יצירת שפה משותפת בין היחידות ובין המטה והעמקת הממשק ביניהם.

היעדר מסלולי פיתוח מוגדרים במטה, שמקורו בסיבות שונות, יוצר עמימות רבה ואי ודאות בכל הנוגע לפיתוחם ולקידומם של קציני המטה ופוגע במוטיבציה להשתלב בתפקידי מטה.

הקושי במעבריות להדרכה

פעמים רבות נתפסת ההדרכה לא כמקצוע, אלא כתחנת ביניים זמנית בלבד - משימה שכל אחד יכול לבצע. המקטרגים נגד המעבריות טוענים כי טיפוחה מביא לריחוק מהעשייה המבצעית, והמהלך פוגע בתהליך התמקצעות הקצינים בתחומי הליבה עצמם.

סוגיית מיצוב ההדרכה מאתגרת בפני עצמה, שכן אנשים נוטים לייחס לתפקיד שממנו קודמו, לאופיו ולמורכבותו, את

הסגל הזוטר, שזה עתה יצא מכותלי היחידה, מרגיש שהזהות היחידתית פועמת בו בחוזה, הסגל הבכיר מרגיש מחויב ליחידה האחראית לקידומו, ואילו דרג הביניים עשוי לחוש "תקוע" ובלתי מחויב למערך ההדרכה.

התוכנית המערכתית

כדי ליישם את התוכנית יש לקיים כמה מהלכים, חלקם קשורים ליצירת מעטפת הולמת לפרט, ומרביתם קשורים לתחום של כוח האדם ופיתוחו. על התוכנית המערכתית להתייחס ולפנות לכלל הדרגים, מרמת המפקד הישיר הזוטר ועד רמת הדרג הבכיר. גם אם קיימת נטייה טבעית למקד את התוכנית בדרגים הבכירים, הדבר הנכון הוא לטפל באופן יסודי בכלל האוכלוסיות.

2. יצירת מעטפת מלאה, תומכת הדרכה



1. קיום "מרכז הערכה להדרכה"

4. יצירת מנגנונים תומכי הדרכה בתחום משאבי האנוש

3. יצירת מסלול פסגה - פיתוח סגל המערך (או ההדרכה)

להלן עיקרי הדברים שמוביל כל אחד מארבעת רובדי התוכנית:

1. קיום "מרכז הערכה להדרכה" לכל הדרגים - ההערכה תתבצע לכל המפקדים, מרמת המפקד הישיר הזוטר ועד רמת ראש המדור, ותמומש תפיסת איתור ומיון מערכתית לכלל הסגל. מדובר ביום מיון הכולל מגוון מבחנים (דינמיקה קבוצתית, העברת שיעור, סימולציות פיקודיות, ריאיון ועוד), ומטרתו לנבא הצלחה של המועמדים בתפקידם כמפקדים במערך ההדרכה. יום כזה מקדם שמירה על סטנדרט מקצועי גבוה, מעביר מסר של איכות ומקצועיות, מעודד מוטיבציה ועוזר לתאם ציפיות בין המועמדים ובין מערך ההדרכה.

נוסף על כך, יש לפעול לכך שהאיתור להדרכה יתקיים כבר במהלך קורס היסוד. חשוב לשים דגש על פיתוח מסלולים ייחודיים להעשרת סגל ההדרכה ולראות בו מאמץ ליבתי ומרכזי. סימון המועמדים הפוטנציאליים יבטיח את הרחבת רשימת המועמדים למיון לתפקידי הדרכה בבוא העת. מהלך זה יבטיח שהיחידות, שמעדיפות להשאיר את הטובים ביותר אצלן, לא ימנעו מהם להגיע להדרכה.

2. יצירת מעטפת מלאה, תומכת הדרכה - סעיף זה כולל שלושה מרכיבים:

- הראשון מתייחס לתחושת המפקדים החשים לעיתים שעליהם לעסוק זמן רב בפן המנהלתי של הקורס,

הסיבה לקידום. נכון להיום, רבים מאלה הממלאים תפקידי רס"ן וסא"ל בתחום ההדרכה פורשים לגמלאות, או עוברים לתפקיד רוחב.

רבות דובר בהקשר של הצורך לשמר כוח אדם איכותי, לפעול לפיתוחו ולקדם את הקריירה שלו, אך נראה כי במסגרת תיעודן האוכלוסיות בצה"ל, תפקיד ההדרכה לא תמיד מקבל את המקום והכבוד הראוי לו.

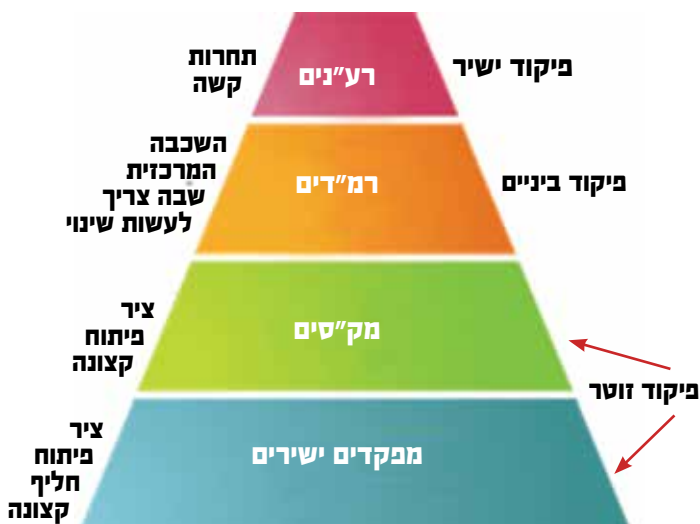
אוכלוסיית המפקדים במערך ההדרכה נחלקת לשלושה דרגים מרכזיים:

הפיקוד הזוטר - כולל את מפקדי קורסי היסוד. מרביתם איכותיים מאוד ונחשבים לטובים שבטובים. יש לציין כי בשל מיעוט תקנים של קצונת חובה לצד איתור מוקדם ואיכותי, הפנייה להדרכה מהווה ציר פיתוח מרכזי ומשמעותי.

הפיקוד הבכיר - כולל קבוצה מצומצמת של מפקדי הענפים, המגיעים מן המערך המקצועי ונחשבים על-פי רוב לאיכותיים מאוד, שכן הם נבחרים להתקדם לתפקיד הבכיר על בסיס תחרות מול קצינים אחרים ביחידות.

פיקוד הביניים - בפיקוד זה המינויים הם לתפקידי דרג רמ"ד, בענפים שהמינויים אליהם נערכים לרוב ביחידות עצמן. ניתן לזהות לעיתים מינויים שהם בבחינת "סידור עבודה", מאחר שתפקידי ההדרכה נתפסים כתפקידי מטה לא מבצעיים, או לחלופין כמינוי פנימי של מערך ההדרכה לשנים רבות - דבר העלול לייצר ריחוק בין גוף ההדרכה ובין היחידות.

שתי השכבות שבקצוות (הפיקוד הזוטר והבכיר) חזקות ומוערכות. שכבת הביניים, שנמצאת בתווך ואמורה לייצר ולתווך את רצון המפקדים הבכירים לסגל הזוטר, מטופחת פחות, והמשתייכים אליה חשים פעמים רבות זיקה בעיקר ליחידה שממנה הגיעו.



אתגר הזהות הכפולה

ממלאי התפקידים השונים בהדרכה מגיעים מהיחידות שבהן שירתו במהלך כל שירותם הצבאי, כך שהזהות המקצועית שלהם קשורה במידה רבה ליחידה שבה גדלו והתפתחו, גם אם עזבו לפרק זמן קצר. כך נוצרת סיטואציה שבה ממלא התפקיד תופס עצמו כנציג היחידה במערך ההדרכה.

על חשבון עיסוק בענייני הדרכה טהורה. יש לחתור להעמדת המפקד במרכז ולשפר את השירות הניתן לו על-ידי גורמי המערך השונים. צעד זה דורש אימוץ תפיסת שירות של מעטפת ההדרכה שלפיה השירות ניתן "עד הבית", וצופים מראש את הנדרש עבור איש ההדרכה.

יש לסמן מועמדים לתפקידי פיקוד והדרכה מבין החניכים ולסגור רשימה שמית בתום כל הכשרה. סימון המועמדים הפוטנציאליים יבטיח את הרחבת רשימת המועמדים למיון לתפקידי הדרכה בבוא העת

- השני מכיר בצורך בתנאי שירות הולמים ומכבדים בהיבטי סביבת העבודה של אנשי הסגל וסביבת הלמידה של הקורס. יש להבטיח יצירת סביבת עבודה מכבדת ברמת התשתיות (לפחות כמו ביחידות עצמן ואף יותר, לנוכח העובדה שההדרכה והלמידה מתנהלת בתצורת 24/7). יש לקבוע תו תקן לכיתה, ללינה, למשרד וכדומה.
 - המרכיב השלישי כולל קיום תוכנית רווחה סדורה ומופעים קבועים, המחייבים מפגשי סגל בכמה רמות: יצירת מופעים מערכיים מרכזיים ומופעים ענפיים בחתך אוכלוסיות - פורום רמ"דים, פורום מק"סים וכדומה. הכוונה היא לתת מענה לפן החברתי, להוסיף העשרה, לשבור שגרה בפעילויות חברתיות במסגרת הענפית או המערכתית ועוד.
 - נוסף על כך, יש לעודד יצירת פורום חברתי הנפגש באופן קבוע ולהקים פלטפורמה למימוש מפגשים בדמות מועדון לסגל.
3. **יצירת מסלול פסגיה** - פיתוח סגל המערך (או ההדרכה). מדובר במאמץ המרכזי והליבתי, שעליו אין לוותר בשום פנים ואופן. המאמץ כולל את מסלול פיתוח הסגל השלם

שעוסק בתחנות שבהן עובר איש ההדרכה במהלך שירותו בתחום - החל באיתור ובמיון אנשי הסגל, עבור דרך הכשרתם במגוון קורסים ייעודיים בהתאם לדרג וכלה בליוויים ובפיתוחם במהלך השירות, כמו גם תגמולם. לנוכח העובדה שחילופי סגל ההדרכה באגף, בעיקר בקרב הסגל הזוטור, תכופים מאוד (מתבצעים לעיתים בתדירות של פעם בחצי שנה ואף פחות מזה) יש לחלק את השנה לשני חצאים (מרס וספטמבר), כשכל תקופה תסכם את העשייה ההדרכתית של אנשי הסגל בתקופה האמורה.

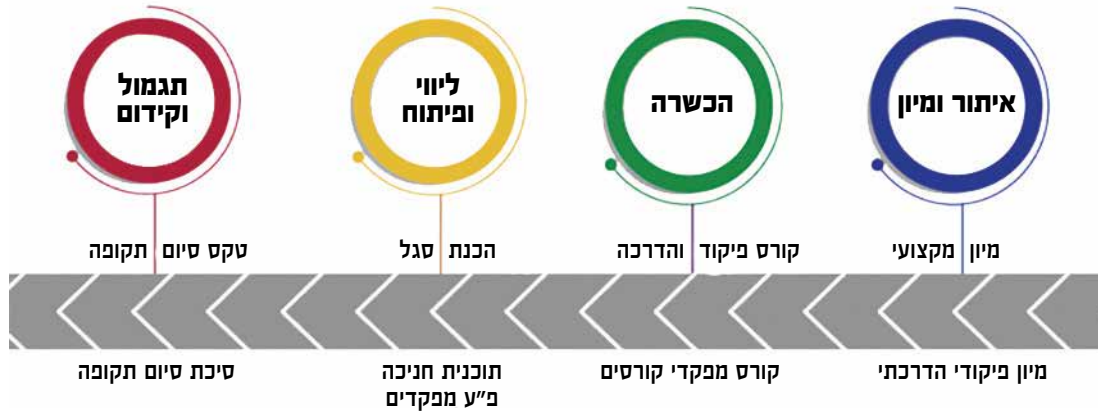
התחנות במסלול יהיו כדלהלן:

- א. איתור ומיון - מתייחס לבחירת אנשי הסגל שיתקבלו לתפקיד הדרכה במערך בכלל הדרגים.
- ב. הכשרה - יש להפנים שההדרכה היא מקצוע לכל דבר ועניין, ולפיקח חשוב ללמוד אותו באופן מוסדר. מכיוון שהידע מתפתח ומשתנה, יש להמשיך ללמוד, להרחיב ולהעמיק בלמידה במשך כל השירות במערך ההדרכה. הקורס המרכזי ביותר בתחום הכשרת הסגל הוא קפ"ה (קורס פיקוד והדרכה), המכשיר יותר מ-500 מפקדים ישירים בשנה. אחריו, קורס מק"סים - המכשיר כמאה מפקדי קורסים בשנה.
- ג. חניכה, ליווי ופיתוח - נדרשים במהלך תקופת ההדרכה בדרך לפסג"ה. הליווי והפיתוח באים לידי ביטוי בחניכת מפקדים על-ידי קביעת יעדים אישיים, ביצוע תצפיות במצבי תפקוד, מתן משוב וקיום דיאלוג. ההערכה מתבססת, בין השאר, על קבלת משובים עיתיים, על תצפיות הדרכה של הסגל, על כתיבת פרויקט הדרכתית ועל חו"ד מפקד.
- ד. תגמול והוקרה - מתייחסים לציון העשייה ההדרכתית בכלל והעשייה הבולטת לחיוב בפרט. בתום כל תקופה

תרשים 1: תוכנית רווחה לסגל ההדרכה



תרשים 2: מסלול פסגה - איתור, הכשרה, ליווי ותגמול



התוכנית תאפשר התמקצעות והסמכה רשמית של דרג הביניים בין המפקדים והמורים המקצועיים במערך ההדרכה; מיצוב מערך ההדרכה כמוקד משיכה של "הטובים שבמתאימים" והגדלת המעבריות של אנשי קבע איכותיים למערך ההדרכה; שימור כוח אדם איכותי ופיתוחו הן מבחינה מקצועית והן מבחינה אישית. מחזור א' של התוכנית יצא לפועל בנובמבר 2019, ויש כוונה להרחיבו למקומות נוספים בצה"ל.

מיקוד באוכלוסיית הרס"נים בתחומי ההדרכה

בשנים האחרונות התקבלו כמה החלטות חיצוניות לצה"ל, המאתגרות את מוטיבציית הפרט להישאר בשירות קבע, ובהן ניתן למנות את יצירת ההבחנה המבנית בין קבע ראשוני ובין קבע מובהק, צמצומים וקיצוצים עיתיים, מעבר מפנסיה תקציבית לפנסיה צוברת, צמצום היקף הפורשים, עדכון מדיניות פרישה לוותק של 20 שנים בקבע והמעבר לנגב. כל אלה הוסיפו, בין היתר, לתחושת חוסר הביטחון התעסוקתי של הפרט, ואליהם הצטרף "מסלול השירות 2016" שהביא עימו אתגרים נוספים כדוגמת ירידת הרמה המקצועית עקב הצערת הקצונה, קיצור משכי הקדנציות ואי צבירת ניסיון פיקודי וותק בתפקידים.

לצד ההזדמנויות וההכרח שביצירת ובמימוש "מסלול השירות 2016", קיים סיכון ממשי למוטיבציית הפרט לבצע את המעבריות בין תפקידי הפעלת הכוח ובין תפקידי בניין הכוח. מעבריות זו הייתה מוגבלת מאז ומתמיד, אך סביר שתצטמצם אף יותר לנוכח מודל הקבע 2016.

כאשר קצין יעמוד בדילמה אם לעבור לתפקיד מטה (הכולל הדרכה), או להישאר במסלול הליבתי המקצועי שבו הוא נמצא - סביר שהוא יעדיף להישאר במסלול "הבטוח", ולא להסתכן במעבר לתחום הלא נודע שעשוי להקטין את סיכוייו להתקדם. לנוכח כלל האתגרים שבהשארות אנשי הקבע לזמן ארוך, נוסף על האתגר שבהבאת "הטובים שבמתאימים" להדרכה, נדרש לפעול כדי לעודד את המעבריות המדוברת כך שתתרום לחיזוק ולהשבחת המטה. כדי שמעבריות זו תצליח יש להבנות מסלולי מעבריות ולמתג אותם כחלק ממסלול קידום ופיתוח בכל ציר מקצועי, לתגמל מפקדים שיעודדו מעבריות, לאפשר מעבריות לשני הכיוונים והבטחה לחזור ליחידה, אם הפרט יהיה מעוניין בכך בסיום התפקיד.

מתקיים תהליך של בחירת פרויקטים מצטיינים ושל מפקדים שבלטו בתפקודם ובהשפעתם בתקופה החולפת. למופע מסוג זה יש ערך משמעותי רב לטיפוח גאוות היחידה והעשייה ההדרכתית באגף.

4. **יצירת מנגנונים תומכי הדרכה בתחום משאבי האנוש** - כולל את כלל הצעדים המשא"נים שיש לקיים כדי להבטיח את הגברת המעבריות לתפקידי הדרכה:

א. **בניית תוכנית תמריצים והטבות ייעודית לאנשי הדרכה** - יש לקבוע משאבי תמרוץ כך שכל מי שיגיע להדרכה ידע שהוא מתוגמל על כך גם בהיבט הכספי: תמריץ כספי ייעודי להדרכה; השוואת תנאי תמרוץ בהתאם למקצוע הצבאי, כך שעצם המעבר להדרכה לא יפגע בתנאים; מימון לימודים מלאים לתואר אקדמי במשך שנתיים, בתום הקדנציה בתפקיד ההדרכה או במהלכה; שימור רמת הפעילות / דירוג המחקר / הסדרת השכר ממלא תפקיד ההדרכה בתקופת שהותו בתפקידי ההדרכה; עמדת מימון רכב לתפקידי ליבה בהדרכה; מימון קורס בחירה להעשרה ולפיתוח אישי במסגרת הקמפוס האגפי או במסגרת אזרחית.

ב. **בניית מנגנון הזנה סדור של סגלי המערך ותקנון בעלי תפקידים בהתאם** - יש להחליט על כלל סוגי התפקידים הקיימים ולתקף את התקינה בהתאם. יש לסווג את כלל התפקידים לתפקידים המוזנים על-ידי היחידות ולתפקידים המהווים שלד המערך. יש לחלק את כלל התפקידים בחתך הדרג לתפקידים ראשוניים ולתפקידים שניים ואילך. יש לשקף את סדר התפקידים למשרתים בארגון.

ג. **סימון והגדרת תפקידי הליבה בדרגים השונים, ושיקופם מתוך סך התפקידים שמופּו** - יש להגדיר מהם תפקידי הליבה במערך שמהם ניתן יהיה להתקדם. קידום לתפקידים אלה יהווה אינדיקציה לפרט כי הוא יתקדם בארגון וכי הוא נמנה עם קבוצת האיכות. פרט לכך יש לשקף את סימון תפקידי הליבה על-מנת שתהיה לפרט יכולת השפעה על ניהול הקריירה שלו.

ד. **תהליך (תעודת הוראה ייעודית לאנשי הדרכה)** - תוכנית הסבה לאקדמאים שתאפשר לאנשי קבע העוסקים בהדרכה לקבל בסיומה תעודת הוראה.

המלצות

המלצתי היא לפעול בערוצים הבאים:

- לגבש ולממש תפיסת מיון ואיתור לטובת בחירת "הטובים שבמתאימים".
- לקבוע קריטריון של מילוי תפקיד מטה, הכולל הדרכה, כתיבת ליקודים בדרגה. לצורך כך יש לגבש מסלול שבמהלכו ימלא כל קצין (שדרגתו עד סא"ל) את תפקיד המטה וכך יתנסה בהדרכה טרם קידומו. מן הראוי שבכל מערך ברמת אל"ם ייבנה מודל הזנה של הארגון, שיכלול את מאפייניו, את מיפוי התפקידים שבו, את קביעת שערי הקידום ואת מנגנוני ההזנה. יש לקבוע קריטריון לקידום, שעל-פיו כל קצין המעוניין להתקדם לדרגת רס"ן יחויב במילוי תפקיד בבניין הכוח של הארגון הרחב יותר - החילי/הזרועי. יש יתרון לאיוש תפקידי מטה על-ידי בוגרי היחידות הגדולות יותר, שכן הן תופסות נתח משמעותי בעשיית הזרוע. ניתן להחליט על יצירת מודל גנרי שאותו כל אל"ם יתאים לצורכי הארגון שעליו הוא אמון. יש לפרסם ולשקף את תפקידי הליבה במטה לכלל המתמודדים, באופן שיבהיר לפרט אילו צעדים עליו לנקוט כדי לקדם את האינטרסים המקצועיים והאישיים שלו ויקל עליו לתכנן את הקריירה בתיאום עם תוכניות מפקדיו.

יש יתרון לאיוש תפקידי מטה על-ידי בוגרי היחידות הגדולות יותר, שכן הן תופסות נתח משמעותי בעשיית הזרוע

- לקבוע שבכל הקשור לתפקידי הדרכה בדרג רס"ן לא תהיה תקפה הגבלת הרס"ן המנוסה, או לחלופין תתקבל תוספת משמעותית של מכסות רס"ן מנוסה, בשל הסבירות שקצין הנמצא בליבה המבצעית או הטכנולוגית יעדיף להמשיך לעסוק בעשייה המבצעית הליבתית ולא לקחת את הסיכון שבביצוע מעבר למטה או להדרכה, שבסופו אולי יוביל לשחרורו. על כן יש להגדיל באופן משמעותי את כמות המכסות של הרס"נים הבכירים, שכן על-פי המודל הנוכחי, סביר שלא מעט רס"נים איכותיים ומוערכים ייאלצו לפרוש בגלל חוסר במכסות.
- ההצעה מתמקדת במיפוי תפקידי הליבה במטה בדרג רס"ן, במגוון תחומי עיסוק. הגם שהצעה זו נוגדת את מדיניות הצמצום במכסות הפרישה, הערך שלה ותרומתה להדרכה גדולים, שכן סימון תפקידי הליבה בהדרכה כרס"נים בכירים יצביע על החשיבות שהארגון מייחס לתפקידים וייצור עבור הפרט ציר פיתוח מקצועי נוסף.
- לגבש מדיניות שתגדיר את אופן השיבוץ המיטבי של אנשי ההדרכה באגף, באופן שישקף את החשיבות שיש לייחס לתפקידי ההדרכה. מטרת העל של התוכנית היא להביא את הטובים שבטובים - להדרכה. האמצעי העיקרי שישמש לכך יהיה קביעת תעדוף של ראש האגף ושל ראש המטה החילי כבא כוחו. במסגרת זו יחל מדרג השיבוץ בתפקידי הדרכה, ורק אחריהם ימשיך שיבוץ כוח האדם לשאר התפקידים.
- להגדיר תפקידי רס"ן ליבה במערך ההדרכה, שמהם ניתן יהיה להתקדם לדרג סא"ל (כשליש בכל ענף) במערך

- ההדרכה. יש להגדיר בצורה סדורה ובשיתוף כלל מפקדי המערך את תפקידי הליבה בכל ענף, ומהם ניתן יהיה להתקדם לתפקידי רע"ן במערך ההדרכה.
- להגדיר תפקידי ליבה בתחום ההדרכה שיוכרו כליבה בכלל התפקידים באגף ויהיו "תפקידים לפני קידום". בדומה לנאמר בסעיף הקודם, גם כאן נדרש להגדיר ולקבוע מהם התפקידים הליבתיים ביותר בכלל מטה האגף בדרגי רס"ן ומעלה. בהמשך לכך יש לשקף את רשימת התפקידים ואת מהותם לכלל המשרתים. פעולה זו תבטיח את הגברת התחרותיות ואת החתירה להתמודדות על מילוי תפקידים אלה, ובהם תפקידי הדרכה.
- במהלך שיבוצים בתפקידי ליבה יש לתת קדימות לבעלי רקע בהדרכה, כמי שעברו מסלול משמעותי ומפתח. בהנחה שהטובים שבטובים מגיעים להדרכה, יש לאפשר להם זכות ראשונים בבחירת תפקידי ההמשך שלהם במערכים המקצועיים. חשוב לנסות להתחשב ברצונם גם אם אינו תואם באופן מובהק את רצון המערכת.
- במסגרת השיקולים לקראת מינויים לתפקידי סא"ל ולתפקידים בכירים אחרים, יש להעדיף ככל הניתן מינויים של אנשי מערך ההדרכה, בעלי תפקיד ש"צמחו מלמטה", על-פני כאלה ש"הוצנחו" ממערכים חיצוניים. הדבר יתרום להגברת המוטיבציה של אנשי הארגון ולרצונם להמשיך להתפתח בתוכו.
- לגבש לטובת הממלאים תפקידי הדרכה סל הטבות, הן חומריות והן כאלה התורמות להעצמתו האישית והמקצועית של הפרט. יש לבנות תוכנית הטבות ותמריצים הכוללת חלופות שונות, כך שיינתן מענה אישי בהתאם לצורכי הפרט.
- לקבוע רף "מעבריות", שלפיו יימדד כל ארגון ברמת אל"ם, כך שבעל אחוזי המעבריות הגבוהים ביותר יקבל פרס כספי משמעותי. נוסף על כך, שלושת הארגונים המובילים יוצגו בטקס יום החיל ובדיוני שיבוץ בכירים, ותרומתם תצוין לשבח.
- לממש תהיל"ה - הענקת תעודת הוראה ייעודית לסגל ההדרכה.
- לממן קורסים והכשרות לפיתוח אישי ולבחירתו של הפרט במסגרת הקמפוס האגפי או במסגרת קורס אזרחי.
- לממש מסלול פסג"ה לדרג רמ"ד.

סיכום

היעד לגרום לטובים מכלל היחידות להגיע להדרכה ראוי ונכון, אך מחייב התייחסות מיוחדת. בראש ובראשונה נדרשת הכרה של מפקדים בכירים בחשיבות העיסוק בתחום זה. שנית, יש לפעול להפוך את העיסוק בהדרכה לתחום מוערך ומתוגמל כך שיהיה מבוקש גם על-ידי הפרטים, במקביל לדחיפת המפקדים למלא תפקידים אלה.

עלינו להבין כי האחריות של כולנו היא גם לבניין הכוח ולא רק להפעלתו, לצד פיתוח של הפרט בצורה נכונה ומדורגת. מימוש ההצעות שעלו במאמר זה באופן מלא, ואפילו בחלקן, יאפשר כלי בידי מפקדים שבאמצעותו יוכלו להבטיח מעבריות ואיוש תפקידים על-ידי האנשים הנכונים להדרכה. אלה יאפשרו לכלל הגופים, הן בבניין הכוח והן בהפעלתו, לממש את ייעודם באופן מרבי ולחולל שינוי של ממש.

