

מיצוי האימונים במילואים בעידן הצמצומים

המאמר מתאר את פעולתו של מערך הדרכה בעוצבת מילואים המושתת על אנשי המילואים. פעולת מערך זה מראה כיצד ניתן להפיק תועלת גדולה יותר מכל אימון באמצעות יישומן של טכניקות פשוטות ויעילות בשילוב הפקת לקחים ושימור הזיכרון הארגוני

« הקדמה

הכשירות המבצעית של הפרט או של היחידה תלויה באופן ישיר בהיקף ובאיכות של אימוניהם. קביעה זו, שבעיני רבים היא כמעט אקסיומה, זכתה לקלישאות רבות, דוגמת "קשה באימונים – קל בקרב". אולם באימונים רבים ואיכותיים אין די בעידן המודרני חשופים אנשי המילואים לתרבות החתירה למצוינות במקומות העבודה שלהם או באקדמיה, ומשם הם כבר יודעים כי כדי להשיג את המצוינות יש צורך גם בתכנון נכון, במיצוי המשאבים ובבקרת איכות.

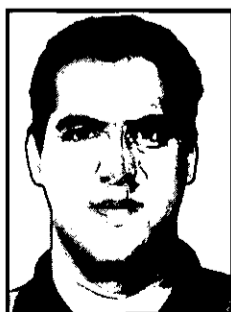
בשנים האחרונות צומצמו מאוד המשאבים המוקצים לאימונים – מה שאילץ את צה"ל לשפר את תהליכי התכנון של האימונים. בעבר, כאשר היינו מתאמנים באש כמעט כל שנה, והאמצעים היו כמעט בלתי מוגבלים, סמכנו על העובדה שדעיכת המיומנויות קטנה עקב הזמן הקצר שבין אימון לאימון. יכולנו "לתקן את הטעויות באמצע הנגינה", משמע, תותחן טנק, שהחטיא סדרת ירי באימון צוות, יכול היה לתקן את עצמו ולפגוע היטב באימון המחלקה או בתרגיל הפלוגה ביום שלאחר מכן. כיום יכול להיווצר מצב שלתותחן כזה לא תהיה הזדמנות לירות שוב ולפגוע במהלך השנתיים שלאחר מכן. יכול להיווצר מצב שבו התותחן הזה מאבד את ביטחונו (או אף את ראייתו) במשך השנים, מיומנותו דועכת, ואין למפקדים יכולת לעקוב אחר כשירותו, בין אם עקב הזמן הממושך החולף בין אימון לאימון ובין אם עקב הקושי לעקוב אחר הישגיו במילואים.

נוכח המציאות הזאת מתאר מאמר זה את הפעילות של מערך ההדרכה בעוצבת "מרכבות האש" כדוגמא ל"איך ניתן לעשות זאת אחרת". המאמר מתאר את המבנה ואת הפעילות של צוות הדרכה חטיבתי בעוצבת המילואים "מרכבות האש" בפיקוד צפון, אשר יוזם, מפתח ומיישם כלים, רעיונות ותפיסות, אשר מביאים להפקת המרב מהמעט. אחדים מהכלים הם צה"ליים והותאמו לשימוש החטיבה; כלים אחרים קיימים, אך אינם מנוצלים ביחידות מילואים אחרות; וישנם גם כלים ייחודיים שפותחו על-ידי צוות ההדרכה החטיבתי.

יש לציין כי פעילותו של צוות ההדרכה לאורך השנים נתמכת ומקודמת על-ידי המפקדים – אל"ם נדב שחר וקודמו בתפקיד אל"ם גיורא סגל (אשר יזם והקים את צוות ההדרכה). תמיכה זו היא קריטית לקיומו ולפעילותו של צוות הדרכה יעיל ביחידות המילואים.

« המבנה של מערך ההדרכה

המושג "מערך הדרכה" בעוצבת "מרכבות האש" אינו מוגזם, היות והוא כולל בתוכו את צוות ההדרכה החטיבתי ואת מחלקות ההדרכה בגדודים וביחידות החטיבתיות (היח"טיות). מערך ההדרכה בעוצבת "מרכבות האש" הוקם בהדרגה, מהמסד ועד הטפחות, החל בקצין ההדרכה החטיבתי (קה"ד), באנשי צוות ההדרכה החטיבתי ובקציני הדרכה גדודיים וכלה במש"קי ההדרכה הפלוגתיים (משה"דים).



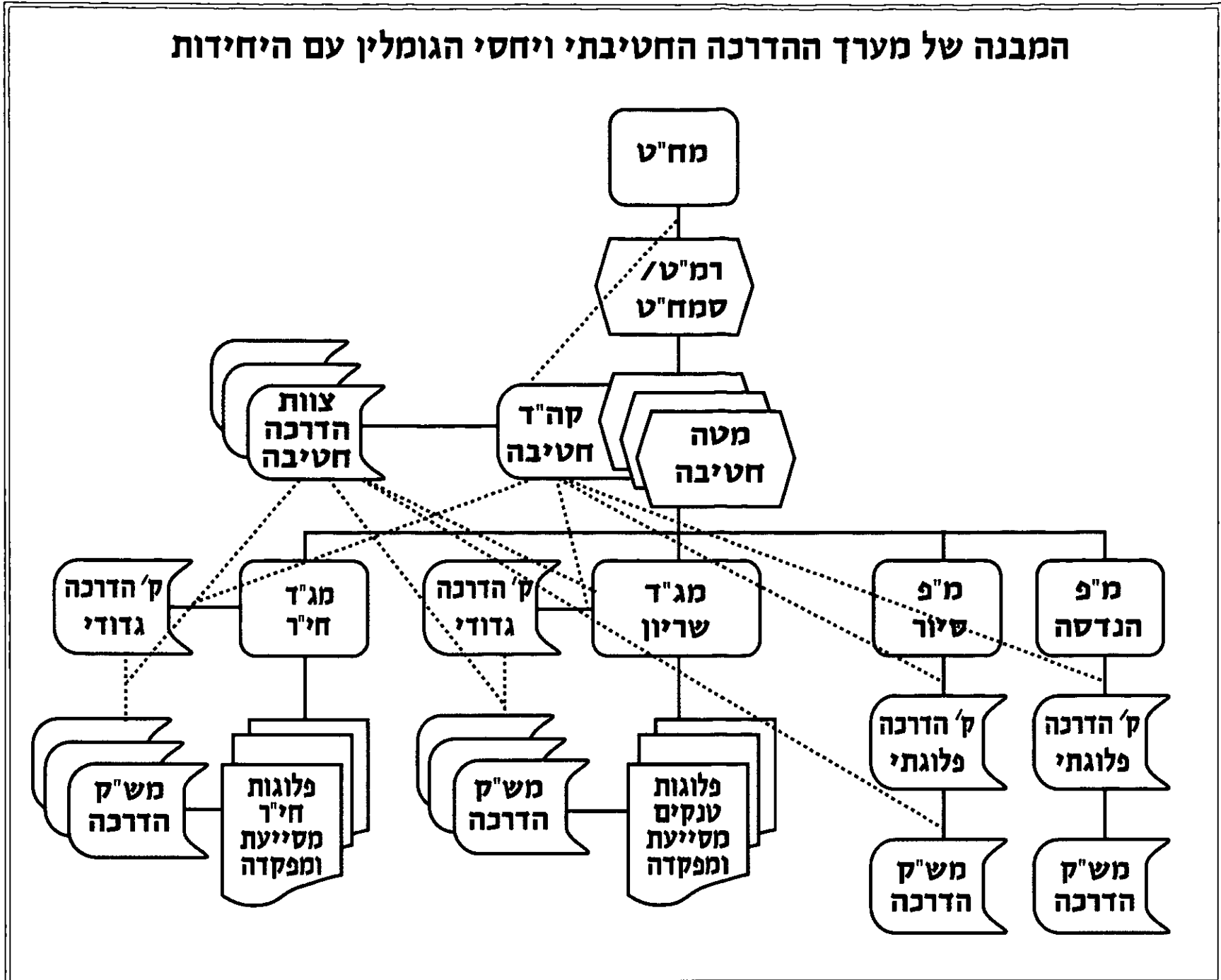
« סגן (מיל') דותן אפק
« קצין פיתוח הדרכה
בעוצבה



« סא"ל (מיל') עדי בן-ארצי
« קצין הדרכה בעוצבת
"מרכבות האש"



המבנה של מערך ההדרכה החטיבתי ויחסי הגומלין עם היחידות



« השפעתו של מערך ההדרכה על המוכנות המבצעית

מערך ההדרכה החטיבתי פועל לשיפור המוכנות המבצעית בכמה ערוצים:
 1. פיתוח כוח האדם בחטיבה לשיפור תהליכי התכנון והביצוע של האימונים וכן לשיפור הלמידה מהאימונים.

2. פיתוח כלים לשיפור תהליכי החניכה, ההערכה והתחקור באימונים.
 3. השתתפות באימונים לצורך "העשרת" הסביבה המבצעית של התרגילים.
 להלן דוגמאות אחדות להפעלת כלים על-ידי מערך ההדרכה החטיבתי:

מס'	ברמת הגדוד	ברמת החטיבה	הערות
1. פיתוח	- מינוי קה"דים ומשה"דים. - השתלמויות והדרכות.	- פיתוח כ"א להדרכה. - התמקצעות אישית. - השתלמויות מקצועיות - לסגירת פערים.	- אנשי ההדרכה בחטיבה ובגדודים ממלאים תפקידים בצוותי ההדרכה במשרה מלאה, ללא תפקיד נוסף.
2 פיתוח	- פנקס שקלול למסלולי כלים צוות מחלקה. - טפסים להערכת תרפ"ל ותר"ג"ד. - מילוי ואיסוף מל"ג. - סדרה ג' משופרת. - אימוני פל' מפקדה, נג"ח ואופרטיביים.	- מיני מאמ"ח. - פנקסי לקחים מא"ט. - מחש"ק 3 ומעטה רמה ממונה. - איסוף וניתוח מידע. - טופסי הערכת כשירות למעגל האימון השלם. - נוהל תכנון אימונים. - ערכות ניווט והדרכה.	- חלק מהכלים יתוארו בהמשך. - חלק מהכלים התבססו על כלים שפותחו בצה"ל והותאמו לחטיבה, חלקם מקוריים. - מדי פעם מופעלים כלי תיעוד כגון צילום וידאו / הקלטות קשר וכו' המסופקים על-ידי קשנ"ר / תח"ש לפי דרישה.
3 תמיכה	- חניכה בתחקירים בשטח. - סיוע בתיעוד ובחניכה.	- סיוע בבניית תוכניות האימון. - ליווי האימונים.	- צוות הדרכה חטיבתי אינו מבצע הדרכות במקום מדריכי המרכזים. - במידת הצורך מתואמות הדרכות.



« דוגמה ו: חניכה, תחקיר, תיעוד ואחזור המידע

כפי שבתעשייה הונהגו תקני איכות (ISO), כך יש לעשות גם ביחידות צה"ל. ביקורת האיכות ואבטחת האיכות חייבות לתפוס בהן מקום של כבוד, היות וברור כי כדי לשפר מוצר או שירות יש לאתר את הליקויים מוקדם ככל האפשר ולתקנם. זה נכון גם ביחס לאימונים. חלפו הימים שבהם ניתן היה לרדת מהטנקים בסיומו של תרגיל מחלקה ולהסתפק בתחקיר או בסיכום שעיקרם סיפורים על עלילות קרב והחלפת חוויות.

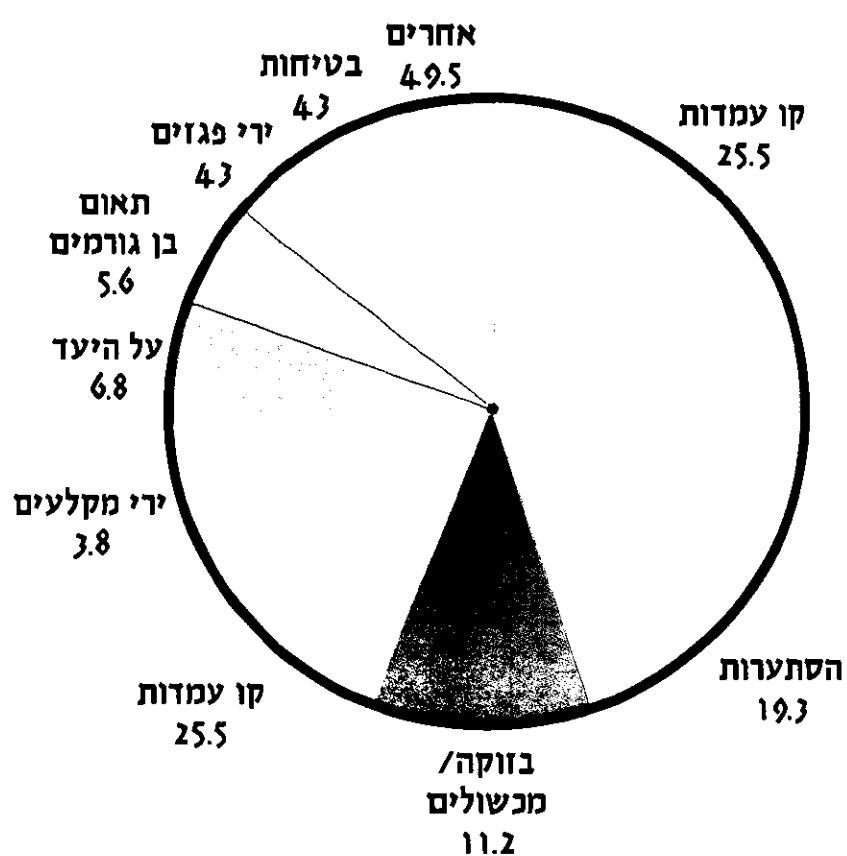
כיום כל פרק אימון – קטן כגדול – מתוחקר ברמה כזאת, שמניבה פירות פרקטיים בדמות לקחים. אם מדובר בלקחים אוניברסליים, יש להעבירם לידיעת הכלל ולתעד אותם ללימוד מחודש בעתיד.

הבסיס לביצוע תהליכי למידה איכותיים הוא איסוף נתונים שיטתי במהלך האימון. בעוצבת "מרכבות האש" פותחו טופסי הערכה לתרגילים מרמת הצוות ועד לרמת הגדוד, ובאמצעותם ניתן לכמת הישגים ולאתר ליקויים וכשלים. בטפסים יש גם מקום להערות כלליות. את התמונה משלימה עבודה סדורה בטופסי מלנ"ג, המשמשים לרישום הישגי הירי בתותחים (באחריותו של מש"ק ההדרכה) ומספקים מידע כמותי מדיד על נושא מרכזי וחשוב זה.

המידע הנאסף מכל פרק אימון מועבר לצוות ההדרכה החטיבתי, שם קולט אותו מש"ק מחשוב ותיעוד, מרכז את כל המידע, מנתח אותו מבחינה סטטיסטית ומפיק דו"חות בחתכים שונים. בדרך זו ניתן ללמוד על מידת כשירותה של היחידה, וניתן לגלות בעיות רוחב, שהן פערים המתגלים בפלוגה שלמה בנושא מסוים, כגון הפעלת מרגמה 81 מ"מ או ירי לילה. באיור 1 מוצגת התפלגות של ליקויי כשירות שהתגלו במסלולים של צוותי טנקים בפלוגה מסוימת. האלמנטים השונים המופיעים באיור מייצגים מרכיבי תפקוד מדידים, שנבחנו במסלולי הצוות (שכוללים הסתערות וירי טנקים). ניתן ללמוד מהאיור שבפלוגה זו יש בעיית רוחב בנושאים הקשורים להתנהגות בקווי עמדות ובתנועה. בעיית רוחב מטופלת בדרך כלל על-ידי השתלמות לכלל היחידה באימון שלאחר מכן. באמצעות חתכים סטטיסטיים מסוימים גם ניתן לגלות את התותחן הספציפי, שראיתו נחלשה וכבר מזמן אינו פוגע במטרות. לצורך זה מקפיד מש"ק ההדרכה שימולאו גם פרטיו האישיים של התותחן בטפסים לריכוז נתוני הירי, אחרת לא ניתן יהיה לבצע חיתוך סטטיסטי לפי שם התותחן. לפני האימון, במסגרת התכנון וההכנות, מפיק מש"ק המחשוב דו"חות מאימונים קודמים בשורה של נושאים: הישגי ירי, פערי כשירות ובעיות רוחב. דו"חות אלה מופצים לבעלי התפקידים מרמת החטיבה והגדוד ועד לרמת המ"פ בחתך לפי יחידות או לפי דרישה ספציפית.

כיום נמצאת בהקמה מערכת לאחזור לקחים, שבה יתועדו לקחים ממתארי אימון שונים (אימונים באש, אימונים לקראת לחימה, אימונים תוך תעסוקה מבצעית וכו') וכן לקחים מתעסוקה מבצעית, מסדרות ניווט ומאימוני נג"ח (נוהל גיוס חירום), שבמסגרתם מתורגל המעבר משגרה למצב חירום. סיכומי הלקחים יכולו מילת מפתח, אשר יאפשרו להפיק דו"חות לקחים מרוכזים לפני כל פעילות. לדוגמא: בעוצבת "מרכבות האש" מופעלת מערכת כזאת לאחזור לקחים מהאימונים הטקטיים, המבוצעים במרכז לאימון טקטי (מא"ט) שבמרכז האימונים ליחידות היבשה (מל"י). לפני כל אימון במא"ט מקבלים המג"דים פנקס לקחים, שכולל סיכום של לקחים מאימונים קודמים. הלקחים מסווגים לפי פרקים (הכנת הכלים, פקודה ותדריך, הפעלת נשק נ"ט וכו'). לאחר האימון וסיום התחקירים מוסיפים לקחים חדשים ומעדכנים את הלקחים הקיימים לפי הנלמד באימון האחרון.

איור ו: חתך רוחבי של ליקויי כשירות במסלולי צוות של פלוגה מסוימת



בארגונים לומדים מכנים זאת בשם "זיכרון ארגוני". את המידע יש "לייצר" בעבודת חניכה קשה, המתחילה בתכנון הבקרה לאימון ובאה לידי מיצוי בביצוע התחקירים והסיכום. חשובים לא פחות הם איסוף המידע, הניתוח הסטטיסטי וארגון התיעוד כך שניתן יהיה לאחזר את המידע בצורה נכונה ויעילה כשהיה בו צורך. התחקיר והתיעוד הם הבסיס למיצוי טוב יותר של האימון, ושני אלה הם הבסיס של הזיכרון הארגוני. זיכרון זה הוא מרכיב חיוני ביותר לשיפור המוכנות בטווח הארוך תוך ניצול לקחי העבר, ויצירתו כרוכה בהשקעה מינימלית של אמצעים. על זה כבר נאמר: "אין חכם כבעל זיכרון ארגוני".





« דוגמא 2: מעטה של רמה ממונה וסדרה ג'»

בעבר הרבינו להתאמן במסגרות מלאות, וכמעט כל אימון היה מסתיים בתרגיל ברמה הגדודית. היה מקובל שבאימונים באש (ולעיתים גם באימונים שלדיים) לא מפעילים את מערך התחזוקה הגדודי או החטיבתי (למעט במקרה של תקלות אמת), היות ולא רצינו "להפריע" לטנקים היורים. כדי לצאת ידי חובה היה אחד הקצינים (לרוב סמג"ד או קמב"ץ) מתנדב ליזום תקלות וירטואליות, כדי שאנשי המטה לא ירגישו זנוחים ולא יתלוננו ש"סתם קראו להם למילואים".

כתוצאה מכך נוצר מצב שבמשך שנים רבות לא תורגלו אנשי התחזוקה, החימוש, הרפואה והשלישות בפעילות "תוך כדי לחימה", וגם הכוחות הלוחמים איבדו את המיומנות בהפעלתם של נוהלי פינוי וחילוץ ובפעולות דוגמת חבירה, הספקת דלק ותחמושת או החזרה לכשירות של כלים "פגועים".

יתר על כן, היות ופלוגות המפקדה ניתנות בחלקן כ"מיסים" למרכזי האימון בעת האימונים באש, לא ניתן היה לאמן אותן כמסגרת ולספק להן את האימון הבסיסי של חבירה פיזית ושל מתן מענה לבעיות בשטח, גם תוך כדי אש. בעיה זו נפתרה במרכז האימונים ליחידות היבשה באמצעות הפרדת האימונים של פלוגות המפקדה מאימון הגדוד המלא. זכינו להיות החטיבה

הראשונה שפלוגות המפקדה שלה אומנו באופן ניסיוני במתכונת הזאת. אולם התברר כי כאשר פלוגת המפקדה מגויסת ללא גדוד, נוצרת בעיה אחרת: פלוגת המפקדה המתאמנת נמצאת לבד בשטח, אין לה כוחות אמת לחבור אליהם ולטפל בהם (טנקים ונגמ"שים) ואין מעליה גורמי פיקוד ומטה מרמת הגדוד והחטיבה. הסיבה: משיקולי חיסכון לא ניתן לזמן את מטות הגדודים והחטיבה כל אימת שמתקיים אימון מסגרת או אימון עצמאי של פלוגת מפקדה.

באחד מימי החורף הקרים נראה גדוד טנקים של עוצבת "מרכבות האש" פרוס בעמדות המתנה "עם שחר" והמתין להתפוגגות הערפל לקראת שעת ה-"ש". בעומדו על גבעה המשמשת כנקודת תצפית הבחין לפתע מפקד המתקן בנ"נ עמוס במכשירי קשר, ולידו חמ"ל המופעל על-ידי צוות ההדרכה החטיבתי, שהיה מצויד בעזרים לא שגרתיים ובלתי מוכרים. לשאלתו הסברנו כי אנו מפעילים ממקום זה "סדרה ג'" (מערכת ה"מייצרת" לגדוד המתאמן הן סביבה וירטואלית של תקלות ושל בעיות תרגול והן "מעטה של רמה ממונה", המאפשר לכל קצין מטה בגדוד לפנות לקצין מטה בחטיבה הממונה עליו). כל זאת תוך קיום תצפית על הכוחות ומעקב קבוע ורצוף על ביצוע התרגולות ועל השלמת המשימות התחזוקתיות. "כן, גם תוך כדי ירי", השבנו לשאלתו. סדרה ג' מופעלת, נמדדת ונחנכת תוך



כדי הלחימה. בשיטה זו כל סמ"פ בפלוגות הטנקים, מ"פ המפקדה או קצין מטה גדודי שקורא בקשר לרמה הממונה שלו זוכה לקבל תשובה מיידית. הכול "חי" עד רמת האוגדה באמצעות צוות ההדרכה החטיבתי הפועל בשטח. גישה זו הביאה לפריצת דרך באימונו של דרג התחזוקה במהלך האימונים באש.

צוות ההדרכה בעוצבת "מרכבות האש" בנה ערכת מעטה המבוססת על המערכת לתרגיל טקטי באמצעות מחשב, ואשר מכונה מחש"ק 3 ("מחשבת קרב 3"). הרעיון הוא שמהלך התרגיל מחולק ל"צעדי זמן" בני כ- 30 דקות. על ציר הזמן של התרגיל מרכיב מנהל התרגיל את ציר האג"ם, המתאר את הפעילויות המבצעיות הצפויות במסגרת כל שלב בתרגיל (תנועה, הבקעה, כיבוש וכו'). לאחר מכן "מלביש" הקמ"ן את ציר המודיעין במקביל לציר האג"ם וקובע את תמונת המצב המודיעינית אשר "תתגלה" למתאמנים ברמות השונות לפני ההתקדמות ובמהלכה. הקמ"ן קובע גם מאיזו רמה או מאיזה גורם יגיע המידע הספציפי. על השלד הזה בונים את תמונת המצב של הגורמים תומכי הלחימה: תחזוקה, חימוש, שלישות, רפואה, קשר והספקה. מתוך "בנק אירועים" שפותח בחטיבה בוחרים אירועים אופייניים לפרקי הלחימה השונים, שבהם משולבות "פגיעות" מסוגים שונים כגון: פגיעה ברק"ם, הכוללת בעיית חימוש המשולבת עם בעיית רפואה ואו שלישות. "סדרה ג'", המופעלת כיום במל"י, מבוססת בחלקה על עזר זה. הרעיון שה"תקלות" השונות יושבות על ציר הזמן של התרגיל מאפשר לתכנן "אירועים" הצמודים לפעילות אג"מית כגון תדלוק ותספוק או "פריסת תאג"ד" וכו'. אלה הן פעולות, אשר ללא תמונה כוללת היו מתרחשות בעבר באופן אקראי, ובלי שאפשר היה לבקר את איכות קבלת ההחלטות ואת נוהלי הביצוע שלהן.

לפני היציאה לשטח התרגיל אנחנו מחלקים למפקדי הכלים פתקים, שעליהם כתובים תיאורים של תקלות שונות (לצוותי הסיור ולקמ"ן כותבים פתקים הכוללים ידיעות על פעילות האויב).

בשיטה זו אנו מוודאים שה"ידיעות" וה"תקלות" יזרמו מרמת הכלי הבודד אל הגורם המטפל בצינורות המקובלים, לפי הוראה שלנו. האירועים "מתרחשים" על-פי הוראה שלנו. למשל, אנחנו מודיעים ברשת הפלוגתית: "א1 נא להפעיל אירוע מס' 22". מהרגע שבו "מתרחש" האירוע" שרשום על הפתקית, יושבים אנשי ההדרכה בחמ"ל (באותה

גבעה המשמשת כנקודת תצפית או בחמ"ל קשר) ומאזינים לרשתות כדי לעקוב אחרי אופן הטיפול ב"אירוע" או ב"ידיעה". אנחנו עוקבים אחרי "התגללות" הידיעה ברמה הפלוגתית והגדודית ואחרי ביצוע החבירה בפועל, ועד לרמת הדיווח של קצין המטה הרלוונטי לחטיבה, שאותה מגלם איש מצוות ההדרכה של החטיבה. למעשה, מבחינת קצין החימוש או הרופא הגדודי פועלת מתחתיו מערכת מלאה ומעליו (ברמת החטיבה) יש מעטה המספק לו (ברמה המקצועית על-ידי קצין תחזוקה חטיבתי לשעבר) תשובות, הנחיות ופקודות (בתיאום עם מנהל התרגיל).

התכנון המוקדם של האירועים מאפשר למנהל התרגיל ליצור תמונה של מצב מודיעין או של אירועי שחיקה, אשר אמורים לזרום לידיעת המפקד המתאמן ולהשפיע על תמונת המצב שהוא בונה לעצמו. כמו כן יכול מנהל התרגיל לעקוב אחר אופן הטיפול במידע המודיעיני ובנתוני השחיקה.

לסיכום תרגילים אלה פיתחנו את מדד סגירת המעגלים. באמצעותו אנו בודקים כיצד טופלה כל ידיעה או תקלה: האם בוצעו כל הפעילויות הנדרשות עד לתיקון התקלה (או עד לסיום הטיפול בידיעה), ואם לא נעשה הדבר – מהי הסיבה לכך. מדד סגירת המעגלים הוא כלי בקרה המאפשר לכמת את הישגי המתאמנים. מעגל שנסגר מעיד על תפקוד תקין של מערכת שלמה, הכוללת כמה בעלי תפקידים במסגרות שונות, המפעילים תרגולות ופעילויות במשולב.

כאשר פלוגת מפקדה מתאמנת, יוצר צוות ההדרכה החטיבתי מעטה כפול (סנדוויץ'). מחד, אנחנו "מייצרים" למ"פ המפקדה גודל לוחם בשטח (היות ופלוגת המפקדה מתאמנת לבד). אנשי צוות ההדרכה עונים ברשתות הגדודית והפלוגתיות, כאילו גודל מלא פרוס בשטח. כמה ג'יפים מדמים כוחות ושיירות הספקה או נגמ"ש פינזי וחוברים פיזית לכלי הממתין בשטח, ועליו אחד מאנשיו של צוות ההדרכה. לסגירת המעגל מופעל גם מעטה עליון,

ה"מייצר" תמונת מצב חטיבתית ומספק לכל קצין מקצועי את הרמה הממונה שאליה הוא מדווח וממנה הוא מקבל הוראות לפי הצורך.

באמצעות ערכה פשוטה זו, המופעלת מתוך החמ"ל על-ידי חמישה קצינים ומש"קים מצוות ההדרכה החטיבתי, הגענו לתפוקות מצוינות, לתגובות נהדרות ממפקדים בכל הרמות

« « « **הבסיס לביצוע תהליכי למידה איכותיים הוא איסוף נתונים שיטתי במהלך האימון. בעוצבת "מרכבות האש" פותחו טופסי הערכה לתרגילים מרמת הצוות ועד לרמת הגדוד, ובאמצעותם ניתן לכמת הישגים ולאחר ליקויים ונשלים** « « «



ולשיפור ברמת התפקוד של מערך הלוגיסטיקה בכל דרגי החטיבה.

« דוגמה 3: אימונים של מפקדת החטיבה

אנשי צוות ההדרכה של עוצבת "מרכבות האש" התמקצעו במתן סיוע ותמיכה באימונים של מפקדת החטיבה. במסגרת האימונים במרכז לאימוני מפקדות חטיבה (מאמ"ח) מלווים אנשי צוות ההדרכה את המתאמנים במרכזים השונים, מסייעים בתיעוד ובבקרה ואף הגיעו ליכולת לקיים מאמ"ח עצמי, תוך גיוס הדרכה וחניכה מקצועית באופן עצמאי במתכונת הנקראת בחטיבה "מאמ"חון עצמי".

התרומה המשמעותית ביותר במסגרת האימונים של מפקדת החטיבה היא בהפעלת "רב מפג"ד" – יצירת סביבה וירטואלית של כמה גדודים לוחמים באמצעות מחשב, כאשר מפקדת החטיבה מתאמנת ללא הגדודים והיחידות הכפופות בפועל. צוות ההדרכה החטיבתי צבר ניסיון של עשרות תרגילים תוך הפעלת מחש"ק 3 הן ככוחותינו והן כביום אויב ומשמש מפקדת חטיבה חלופית למפקדת החטיבה באימונים המבוססים על מחש"ק 3. במקרים כאלה מתוגבר צוות ההדרכה על ידי כמה קצינים מקצועיים החסרים בו בדרך כלל, כגון: קמ"ן, קצין סיוע וקצין אג"ם, ובאופן זה מתפקד צוות ההדרכה כמפקדת חטיבה לכל דבר. היתרון של יכולת זו בא לידי ביטוי באימונים עצמאיים שמבצעת מפקדת החטיבה מדי פעם במתקן לאימוני פיקוד ושליטה (פ"ש) שבפ"ם (שם ממלא צוות ההדרכה את תפקיד האויב), במסגרת אימוני מאמ"ח ובתרגילי אוגדה. היכולת של צוות הדרכה להפעיל רב מפג"ד באופן עצמאי משחררת את מטה החטיבה (סדיר ומילואים) ממטלות אימון, שבהם משמש המטה כמאמן ולא כמתאמן.

אלה הן רק שלוש דוגמאות לפעילותו של מערך ההדרכה החטיבתי, המשפר את אימוניהן של היחידות ושל מפקדת החטיבה ללא השקעה גדולה של אמצעים ותוך ניצול מיטבי של מעט האמצעים העומדים לרשותנו, לשיפור הרמה הנדרשת בתחום המוכנות המבצעית.

« סיכום

הפעילויות שתוארו במאמר זה ופעילויות נוספות בתחום הפיתוח של שדרת הפיקוד הביאו את עוצבת המילואים "מרכבות האש" לרמת מוכנות גבוהה ולשיפור מוכח בנושאים ספציפיים אשר התגלו בהם ליקויים. מערך ההדרכה הוא שעמד על הבעיות והוא שנתן להן מענה באימונים. מדובר בנושאים מרכזיים וחשובים דוגמת הפעלת אש סיוע, ירי תותחים בלילה, הפעלת נשק נ"ט, נוהל גיוס חירום (נג"ח), שילוב והפעלה של מרגמות 81 מ"מ, נוהל תחקיר, הכרה ויישום של צורות הקרב ועוד.

בימים אלה, שבהם הצמצומים והקיצוצים קשים ומעיקים, חובה עלינו להמציא דרכים חדשות שיאפשרו לנו להשיג רמת מוכנות טובה, תוך ניצול מיטבי של מעט האמצעים העומדים לרשותנו. אחד האמצעים המרכזיים הוא התחקיר והפקת הלקחים במשולב עם הזיכרון הארגוני המסודר, כמקובל בעולם התעשייה והעסקים, שם נעשה שימוש רב באמצעים אלה. עלינו לשאוף להשגתו של יעד מרכזי: שלכל יום מילואים, לכל פגז שנורה ולכל שעת מנוע יהיה ערך מוסף גדול ככל שניתן בדרך להשגת המוכנות המבצעית הנדרשת.

« נספחים

תפקידו של קצין ההדרכה החטיבתי

ראש צוות ההדרכה החטיבתי נמצא בעמדה, שבה הוא "רואה" את כל הגדודים והיחידות החטיבתיות ואת מפקדת החטיבה. משום כך עליו לתת מענה לקשר שבין מפקד החטיבה ליחידות (בנושאי הדרכה) ולהיות צינור תקשורת גם בין היחידות לבין עצמן. מקומו של קצין

« עלינו לשאוף להשגתו של יעד מרכזי: שלכל יום מילואים, לכל פגז שנורה ולכל שעת מנוע יהיה ערך מוסף גדול ככל שניתן בדרך להשגת המוכנות המבצעית הנדרשת »

ההדרכה מאפשר לו לעמוד על בעיות רוחביות ולהציע פתרונות יעילים ברמה החטיבתית. קצין ההדרכה גם משמש בתור צינור להעברת הרוח והדגשים של המח"ט מתוכנית האימונים הרב-שנתית ליחידות החטיבה. קצין ההדרכה גם שותף לתיאור מצבם של הגדודים ושל היחידות (נקודות חוזק וחולשה) בפני מפקדת החטיבה במסגרת מעגל האימון השלם.

קצין ההדרכה אחראי על עריכתה של תוכנית עבודה שנתית לצוות ההדרכה בתיאום עם המח"ט. הוא יוזם השתלמויות והדרכות מיוחדות לפורומים שונים בחטיבה, כולל חניכה ומשוב. הוא מסייע למח"ט ביצירת התוכנית הרב-שנתית לחטיבה וכן מסייע לו ולרמ"ט להגדיר את מטרות האימון ואת שיטות האימון בעת התכנון של אימוני מפקדת החטיבה.

נוסף על כך מרכז קצין ההדרכה את הקשר עם גורמי ההדרכה במפקדת זרוע היבשה (מז"י), בתח"ש (הגוף האחראי על תורת חיל השריון), במפקדת קצין שריון ראשי (קשנ"ר) וכן בחטיבות האחרות לקבלת חומרים ועזרים, משתתף בהשתלמויות צה"ליות רלוונטיות





ב. קצין שריון - אחראי על פיתוח ההדרכה ותכנון האימון במתקן לאימונים טקטיים (מא"ט)

- במסגרת אחריותו הוא מרכז את הפרויקטים הקשורים לפיתוח ההדרכה (כגון נוהל תכנון אימון והפעלת מעגל האימון השלם).
- אחראי על הסיוע ליחידות החטיבה בהוצאה לפועל של הנוהל לתכנון האימון.
- קצין מלווה ליחידות המתאמנות במא"ט, משמש כעוקב בקרקע להעברת לקחים בין יחידות החטיבה המתאמנות במא"ט ואחראי על הפקתו של פנקס הלקחים למא"ט.
- מרכז את הקשר בין צוות ההדרכה החטיבתי לקציני ההדרכה ולמש"קי ההדרכה.

ג. קצין שריון - אחראי על נוהל גיוס החירום (נג"ח) ועל אימונים דו-צדדיים (דו"צ)

- במסגרת אחריותו הוא מתאם ומלווה את אימוני הנג"ח של יחידות החטיבה.
- אחראי על סיוע בתכנונם ובביצועם של אימונים בעלי מתאר אופרטיבי בגזרת החטיבה. מסייע בבניית תרחישים ובתיאום האימון ומרכז את ביום האויב לתרגילים האלה.
- אחראי על סיוע בתכנון ובביצוען של סדרות ניווט במתאר אופרטיבי.

ומקיים פגישות עם קציני ההדרכה ועם מש"קי ההדרכה של הגדודים ושל היחידות החטיבתיות לשם הדרכה ותיאום.

« תפקידיהם של חברי צוות ההדרכה החטיבתי

צוות ההדרכה החטיבתי מורכב מקצינים וממש"קים שצמחו בחטיבה, היו בתפקידי פיקוד והם ברמה מקצועית גבוהה. חברי הצוות משלבים פעילות תומכת בגדודים וביחידות החטיבתיות יחד עם פיתוח ההדרכה וסיוע למח"ט בתכנון האימון, בהוצאה לפועל של תוכניות החניכה ובתיעוד ההיסטוריה. לכל חבר צוות הדרכה יש אחריות אישית לנושא שבו הוא מטפל במשך כל השנה במסגרת תוכנית העבודה השנתית המגובשת על-ידי ראש צוות ההדרכה (רצה"ד).

א. קצין שריון (סגן רצה"ד) - אחראי על האימונים בעת חירום ועל המעטה החטיבתי

- במסגרת אחריותו הוא משמש כסגנו וכממלא מקומו של ראש צוות ההדרכה.
- אחראי על ההיערכות ועל הביצוע של האימון המבצעי. כמו כן הוא אחראי על הכנתם של עזרי אימון, של מערכי שיעור, של בחנים ושל תיקי תרגיל המיועדים להכנת הכוח בעת חירום.
- אחראי על הפעלת מעטה בכל תרחיש שבו יש צורך לבצע מעטה גדודי חטיבתי.



מאמ"ח ובתרגילים חטיבתיים.

ד. קצין חי"ר - אחראי על פיתוח ההדרכה לגדוד החי"ר

- תחת אחריותו נמצאים כל נושאי ההדרכה הקשורים לגדוד החי"ר.
- מלווה את גדוד החי"ר ומסייע בתכנון האימון ובביצועה של תוכנית החניכה והבקרה לאימונים.
- יוצר קשר עם צוותי ההדרכה של חטיבות החי"ר ללימוד כלים ושיטות לשיפור ההדרכה בחי"ר.
- מפתח עזרים ואמצעי אימון ייעודיים לחי"ר במסגרת צוות ההדרכה החטיבתי.

ה. קצין מרגמות - אחראי על תורת ההפעלה של המרגמות על-ידי גדודי הטנקים

- אחראי על הפעלת המרגמות באמצעות מפקדים וחיילים שאינם רגמים.
- מתכנן ומפיק עזרים למפקדים.
- יוזם הדרכות ואימונים בתחום המרגמות והסיוע תוך כדי אימונים ובעת תעסוקה מבצעית.
- משתתף בנוהלי הקרב ובהדרכת המפקדים בהפעלה נכונה של הסיוע.

ו. קצין סיור - מרכז את תחום הניוטים עבור לוחמים שאינם צוותי סיור

- קצין הסיור תומך בגדודים בנושא הניוטים באמצעות הדרכות, אמצעים וחניכה של סדרות ניווט.
- אחראי על הספקה של תיקי ניווט רלוונטיים לאימון או הכנתם במידת הצורך.
- מסייע בתיאום של סדרות ניווט, בהדרכה ובחניכה לפי דרישת המג"דים והמ"פים.

ז. קצין הנדסה - מתאם את הפעלת ההנדסה באמצעות גדודי הטנקים והחי"ר

- מסייע לגדודי החטיבה בכל הקשור להדרכה בתחום ההנדסה.
- שותף להכנתן של תוכניות האימון השנתיות, מספק עזרים ומדריך במידת הצורך.
- אינו מדריך את פלוגת ההנדסה החטיבתית ואינו מעורב באימוניה.

ח. קצין תחזוקה - מרכז את האימונים של פלוגות המפקדה - בין היתר במרכז לאימוני מפקדות חטיבה (מאמ"ח)

- קצין התחזוקה תומך בגדודים בתחום של אימוני פלוגות המפקדה: הדרכות, אמצעים וחניכה.
- משמש כגורם מקצועי לנושא התחזוקה וההספקה בביצוע המעטה על-ידי צוות ההדרכה.
- מלווה את אנשי התחזוקה וההספקה באימוני

ט. מש"ק פיתוח הדרכה

- אחראי על פיתוח עזרי אימון כגון: פנקסי שקלול, דפי הערכה מבחנים וכו'.
- שותף לתכנונם ולבנייתם של עזרים שונים, כגון ערכת מעטה.
- שותף בהפעלת המעטה החטיבתי.

י. מש"ק מחשוב ותיעוד

- אחראי על בסיס הנתונים של אימוני החטיבה. מרכז את כל תוצאות המלנ"ג, השקלול וההערכה מהאימונים השונים.
- אחראי בשם קצין ההדרכה על ריכוז תיק התיעוד למעקב אחר האימונים של כל יחידות החטיבה.
- מפיק דו"חות לפני אימונים ולפי דרישת מפקדים.

יא. מש"ק עזרי אימון

- באחריותו לתאם, לארגן ולספק עזרי אימון ליחידות החטיבה.
- אחראי על החדר של צוות ההדרכה בחטיבה, על מלאי חוברות ההדרכה, על ערכות ההדרכה, על הבחנים וכו'.
- אחראי על הצבתם של צוותי וידאו ושל עזרים שונים לפי דרישת היחידות המתאמנות.

« נושאים המטופלים על-ידי צוות ההדרכה החטיבתי

- מסייע למח"ט בגיבוש תוכנית אימון רב שנתית ובבניית תוכנית האימונים של יחידות החטיבה.
- משתתף בתיאום האימונים מול מרכזי האימון.
- נותן מעטה גדודי וחטיבתי (סדרה ג') כסיוע ליחידות מתאמנות.
- מבצע אימונים אופרטיביים ליחידות החטיבה ומפעיל ביום אויב.
- מסייע בביצוע האימונים של פלוגות המפקדה (כולל הפעלת מעטה גדודי וחטיבתי).
- תומך באימוני נג"ח (נוהל גיוס חירום).
- מכין תיקי ניווט וסיוע בסדרות ניווט.
- מכין השתלמויות (של קציני הדרכה ושל מש"קי הדרכה).
- מכין עזרי אימון ומספק ספרות הדרכה וערכות הדרכה לפי הצורך.
- מכין ארגזי מ"פ וחומר הדרכה לעת חירום.
- מרכז בחטיבה את נושא האימונים בעת חירום.
- מרכז ומנתח נתוני חניכה (מסלולים, מלנ"ג וכו').
- מטמיע ומפעיל את המעגל של תכנון האימון השלם בכל הרמות.
- מטמיע נוהל תחקיר ועוקב אחריו.
- מרכז ומתעד תוכניות אימון וסיכומי אימון (כולל אימון לקראת לחימה).

