

שיפור רמת ההדרכה בצה"ל - כיווני מחשבה

בצה"ל אין גוף ממוסד שמרכז את העיסוק בתורת ההוראה. לעובדה זאת יש שתי השלכות שליליות מרכזיות: ייתכן שבמקרים רבים נעשית ההוראה בצבא בדרכים ובאמצעים שהם לא היעילים והמתאימים ביותר; אין מאגר של "זיכרון קולקטיבי-ארגוני" בתחום ההוראה, מה שמחייב יחידות הדרכה רבות "להמציא בכל פעם את הגלגל מחדש"



אל"ם יהודה שושני

צה"ל הוא גוף ההוראה הגדול ביותר במדינת ישראל. לא זו בלבד שהוא מכשיר מדי שנה עשרות אלפי חיילים וקצינים במאות מקצועות שונים, אלא שחלק ניכר מפעילותו השגרתית כולל אלמנטים של הוראה ושל הדרכה. למשל, תדריך שמקבלת מחלקה לפני פעילות מבצעית כלשהי הוא פעולת הדרכה מובהקת. כך גם סיכום לקחי תרגיל על-ידי מפקד בפני היחידה שלו.

והנה, למרות מרכזיותה של ההדרכה בצה"ל אין בו גוף ממוסד שמרכז את העיסוק בתורת ההוראה. כל גורם - חיל האוויר, חיל הים, יחידות החי"ר, ההנדסה, השריון וכו' - מכשיר את אנשיו לפי מיטב הבנתו, ללא סיוע ממוסד - מקצועי כלשהו המתמחה בטכניקות הוראה. לעובדה זאת יש שתי השלכות שליליות מרכזיות:

1. ייתכן שבמקרים רבים נעשית ההוראה בצה"ל בדרכים ובאמצעים שהם לא היעילים והמתאימים ביותר.
2. אין מאגר של "זיכרון קולקטיבי-ארגוני" בתחום ההוראה. כתוצאה מכך נאלץ כל גוף חדש, שמוטלת עליו משימת הדרכה, "להמציא את הגלגל מחדש", בלי שיוכל להיעזר בניסיון העצום שהצטבר בצה"ל בתחום זה במשך עשרות שנים. גם גופי הדרכה ותיקים, שעומדים בפני משימות חדשות, מוצאים

עצמם לעיתים קרובות מתמודדים בבעיות, שגופים אחרים בצבא כבר פתרו בעבר בהצלחה רבה. למשל, לרשות הצבא עומד כיום "צהלנט" - רשת כלל-צה"לית שבה נצבר מידע רב בתחומי ההדרכה. יחידות רבות אינן מודעות לקיומו של מכשיר זה וכתוצאה מכך הן חוטאות חטא כפול: הן אינן מנצלות את המידע המצוי בו, והן אינן מזרימות לתוכו מידע שנצבר אצלן במשך הזמן. גוף הדרכה מרכזי יוכל להפוך את "צהלנט" למכשיר עבודה מוביל שייעל מאוד את פעילות ההדרכה בצבא כולו.

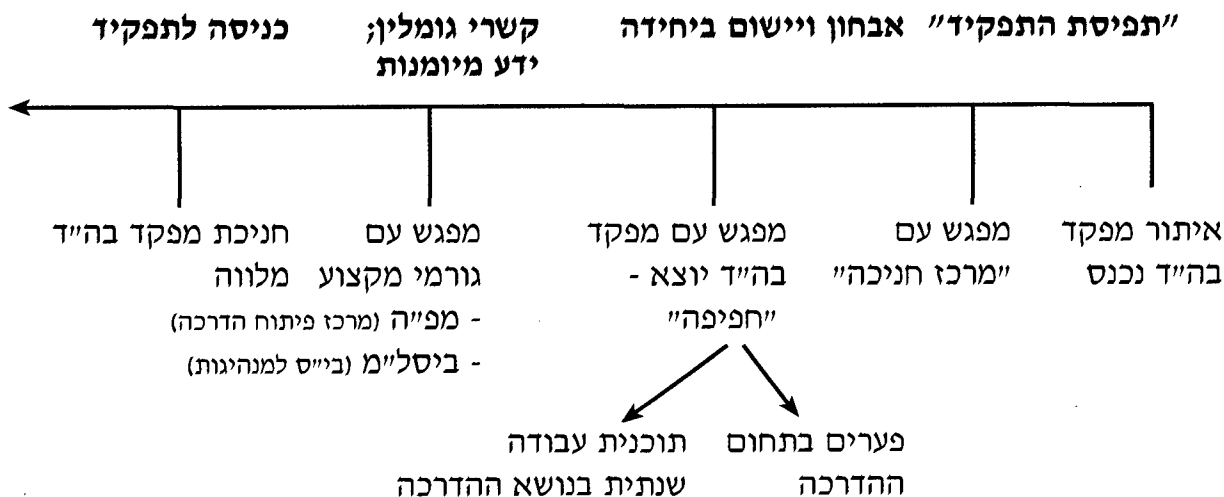
חשוב להדגיש: גוף הדרכה מרכזי בצה"ל לא יעסוק בתכני ההוראה. אלה יישארו נחלתן הבלעדית של הזרועות ושל היחידות. אולם גוף כזה יוכל להגיש סיוע רב ערך בתחום שיטות ההוראה, שבו מתפתחים כיום כלים חדשניים, המבוססים

מפקד בסיס הדרכה, אימון והכשרות מיוחדות י"ר הפורום של מפקדי הנהגים בצה"ל. בעל תואר שני במדע המדינה





תהליך קליטת מפקד בה"ד חדש:



התפוקה הממשית מול ההשקעה, מתקשים לעיתים גופי ההדרכה לשכנע את מקבלי ההחלטות להשקיע יותר - למשל בטכנולוגיות הוראה מתקדמות. גוף הדרכה מרכזי יוכל להציג תוצאות מוכחות לשיפור רמת ההדרכה וההכשרה ולדאוג לכך שההדרכה לא תיפול בין הכיסאות ותזכה למשאבים נאותים.

בראש ובראשונה על צה"ל להפנים את התפיסה שהדרכה היא מקצוע, שהעוסקים בו חייבים לעבור הכשרה מסודרת. במיוחד חייבים המפקדים לקבל הכשרה בתחום זה, שכן הם מתפקדים כמדריכים גם בפעילות השגרתית והמבצעית היום-יומית של יחידותיהם.

מאחר שכיום אין גוף מרכזי המייצע דרך קבע למפקדים בתחומי ההדרכה, מנסים מפקדי הבה"דים בצה"ל למלא את החסר באמצעות "פורום מפקדי הבה"דים" שהם הקימו. פורום זה חונך כל מפקד חדש של בה"ד בדרך הבאה:

- מאחר שכמעט כל המפקדים החדשים של הבה"דים באים מהתחום המבצעי, מציג להם הפורום מידע בתחום ההדרכה כדי להבהיר להם את ההבדל בין פיקוד על יחידה לבין פיקוד על בית-ספר ("תפיסת התפקיד").
- לאחר מכן מציג הפורום לכל מפקד חדש כיצד בונים תוכנית עבודה בבה"ד ומהם התהליכים הארגוניים בבה"ד בתחום ההדרכה.
- כמו כן פועל הפורום להקנות למפקדים החדשים מיומנויות הדרכה, טכניקות להפקת לקחים וליישומם ושיטות לניצול אופטימלי של המשאבים - בכוח אדם ובאמצעים - שעומדים לרשותם.

כל מפקד חדש של בה"ד זוכה לליווי של מפקדים ותיקים לפני כניסתו לתפקיד ובמהלך החודשים הראשונים לתפקידו. על תהליך הקליטה של מפקד בה"ד חדש - בתרשים לעיל.

על טכנולוגיה מתקדמת.

התפתחות מהירה במיוחד מושגת בשנים האחרונות בתחום "ההוראה מרחוק" (למשל VIDEOCONFERENCE). התפתחויות אלה נשענות על טכנולוגיות מחשוב, וידיאו וטלקומוניקציה באמצעות לוויינים. באמצעות "הוראה מרחוק" ניתן, למשל, לערוך השתלמויות תדירות לכלל בעלי התפקידים המרכזיים בבה"דים של צה"ל, בלי שיהיה צורך להוציא אותם מיחידותיהם ולכנס אותם במקום אחד. מדובר בטכניקה החוסכת לא רק זמן, אלא גם משאבים רבים. בתקופה שבה נדרש צה"ל לקצץ בבשר החי - באימונים בתחמושת חיה ובשעות מנוע - אין זה הגיוני שלא לנצל את טכניקות ההוראה החדשות והחסכוניות האלה.

גוף הדרכה מרכזי של צה"ל יצטרך איפוא לעסוק בתחומים הבאים:

- הגדרת התפיסה ההדרכתית של צה"ל באמצעות גיבושן של הוראות מקצועיות מחייבות בתחום ההדרכה.
- מתן הנחיה מקצועית אחידה למערך ההדרכה בצה"ל.
- הערכת יעילותם של תהליכי ההדרכה בצה"ל.
- בחינת הולימה בין תוכניות ההכשרה לנדרש במצבי אמת.
- הידוק הקשר בין יחידות ההדרכה לשטח.
- שיפור הדימוי של העוסקים בהדרכה. (כיום עדיין נחשבים מדריכים למפקדים שאינם בליבה המרכזית, וכתוצאה מכך נרתעים לוחמים טובים לעזוב את יחידותיהם הקרביות - ולו לתקופה מוגבלת - כדי להשתלב במערך ההדרכה).
- היערכות לאתגרי הלמידה העתידיים של צה"ל.

צה"ל - בדומה לחברות כלכליות גדולות - מודע באופן כללי לתועלת הגדולה שהוא מפיק מהכשרה איכותית של כוח האדם שלו, אך מאחר שמדובר בתחום שבו קשה מאוד למדוד את

