



דרכי הדרכה חדשים

אלימ רום רון

מגמה זו אינה מקרית, והיא תולדה הכרחית של מציאות אשר בה שיעור הידע, ומספר הר מקצועות אשר מסגרות ההדרכה נדרשות להק נותם, נמצאים בתהליך של התרחבות וגידול מתמידים. לפיכך נעשית הגדרה זו של הידע הנדרש מתוך מגמה להבטיח התרכזות בעיקר — והימנעות מעיסוק בנושאים צדדיים, ואפילו חשובים, אשר אין להם קשר ישיר למטרות שהוגדרו ע"י אותה מסגרת הדרכתית. וכל זאת — במטרה ברורה לחסוך בזמן ובאמצעים, על מנת לאפשר הקניית מקצועות נוספים.

מה בין מסגרות ההדרכה אורחיות לצבאיות? כאן ישנם הבדלים חשובים אחדים. כך, ברבים ממוסדות ההדרכה האורחיים אין שמים את הדגש על העלאת אחוז התלמידים המסיים את לימודו בהצלחה. באוניברסיטאות רבות אין זו תופעה בלתי מקובלת אם מתוך מאתיים תלמידים המתחילים ללמוד משפטים, למשל, מסיימים את לימודיהם בהצלחה חמישים תלמידיים בלבד. להיפך, במקרים רבים רואים ברכה בדילול טבעי זה, ואולם גישה זו של המוסדות האורחיים איננה יכולה להיות גישתן

תכלית העיקרית של ההדרכה המקצועית היא להקנות ידע — לא ידע סתם, כי אם ידע מסוים ומוגדר. כל המאמצים, כל האמצעים, כל הכספים המושקעים במסגרת הדרכתית כזאת, תכליתם היא אחת — להבטיח קליטת הידע ע"י החניכים. יעילותה ורמתה של מסגרת הדרכתית מקצועית, בין אורחית ובין צבאית, נמדדת איפוא בהצלחתה להקנות את הידע; הצלחה זו נמדדת בשניים אלה:

- משך הזמן הנדרש כדי להקנות ידע מסוים;
 - סה"כ האמצעים, לרבות כוח-אדם, ש" הושקעו בהקניית ידע זה.
- קליטה חלאה של הידע המוגדר, במסגרת הזמן והאמצעים שנקבעו, מצביעה על הצלחתה של מסגרת הדרכתית; ולעומתה, קליטה חלקית של הידע — פירושה אי-השגת המטרה, או השגתה באופן חלקי בלבד, וכן הוצאה לריק של זמן ואמצעים.
- בשנים האחרונות מיחסים מומחיה ההדרכה חשיבות רבה להגדרה מדויקת של אותו ידע אשר, בכל מקרה ומקרה, ברצונם להקנותו.

למספר מקצועות מצומצם בלבד; זאת ועוד: מציאות זו איננה סטאטית, אלא נמצאת בתהליך של גידול מתמיד, המחריף את הבעיה מיום-ליום. שכן, כיצד אפשר ללמוד נושאים טכניים, הנעשים מורכבים יותר ויותר, בפרקי זמן קצרים והולכים?

כיצד ניתן להביא במהירות את המפקד והחייל ליתרהבנה של מצבים ותהליכים מורכבים, בהם עלולים הם למצוא את עצמם?

התשובה היחידה לכך טמונה בשיפור ושכלול מתמידים של ארגון ההדרכה ושיטותיה, תוך ניצול ויישום כל האמצעים החדשים בהם אפשר להשתמש לשם קידום הישגיה. אותן דרכים שהיו טובות לפני שנים מספר — שוב אינן טובות דיו היום; ואלה הטובות היום — ספק אם תהיינה די טובות בעוד מספר שנים.

למרות עובדות אלה אין מוסדות ההדרכה הצבאיים בעולם נותנים את דעתם במידה מספקת להכרח לשכלל את שיטות ההדרכה, באופן שתאפשרנה הקניית ידע מסוים בפרקי-זמן קצרים יותר. לעומתם, נעשים דוקא במפעלי תעשייה פרטיים — ובעיקר בארצות-הברית — מאמצים רבים לשפר את דרכי ההדרכה, במגמה לקצר את משכי-הלימוד. ליד חברות אלה קיימים בתי-ספר ענקיים, בהם משתלמים אלפי עובדים, מנהלים, פקידים ובעלי-מקצוע; ומתוך שפעלים אלה בנויים על בסיס של רוחיות, המותנה במידה רבה בפריון-היצור — אשר מבוסס בעיקרו על ידע — וכן מתוך רצון לחסוך בהוצאות הכרוכות בהקניית הידע, חותרים הם באופן מתמיד לשיפור דרכי ההדרכה וארגונה ולקיצור משכי הלימוד, מבלי שתונמך, רמת הלימודים.

אין פלא, איפוא, שרבים ממוסדות אלה עומדים כיום בשורה הראשונה של מוסדות ההדרכה בעולם, הן מבחינת הרמה הכללית והן מבחינת שיטות ההדרכה.

גישה זו חייבת, לדעתי, להיות גם קנינו של כל צבא; ואף כי אין הצבא עובד על בסיס של רוחיות, אין ספק שהוא חייב לשמור על עקרון המשקיות. יתר על כן, בעוד שבי מוסדות ההדרכה הנ"ל של התעשייה המניעה היחיד לשיפור דרכי ההדרכה, במגמה לקצר את משכי-הלימוד, הנו הרצון לחסוך בהוצאות ה-

של מסגרות-ההדרכה הצבאיות, אשר לא נועדו לספק השכלה או ידע לכל דורש, כי אם באו לספק לצבא את כוח-האדם בעל הידע המקצועי, הדרוש למילוי משימותיו השונות.

מכאן, שההדרכה במסגרות אלה חייבת להיות תכליתית מאוד, ויש לחזור ולשכלל את שיטות ההדרכה ודרכיה, במגמה להבטיח שהידע הנדרש ייקלט ע"י מספר מירבי של חניכים.

לדוגמה: בקורס לנגמ"מ מס' 1 נמצאים החנישים והחניפים הנקבעים רמת הידע שיש להיפטר לנגמ"מ עם סיום של הקורס בהכרח שיש מספר החניפים אשר יוצאים ללחמה את הידע הרבה שנקבעה. אינו מזהה את מרבית מספר החניפים — הרי יתקורם לא השיג את המטרות הוצאתם גם אם הצליח הלק קצת של החניפים לרכוש ידע ביישום גבוהה מן שנקבעה. פסאג, שמסגרות ההדרכה לא צריכות לפגל ל"בצמח שיטות ההדרכה אשר תעמדתה במבחן ונפליתי זה.

כוחו של כל צבא מורכב משלושת אלה: הרוח, הידע והאמצעים.

כידוע, העלאת רמת הידע, בין של היחיד ובין של היחידה כולה, תורמת במידה רבה לחיזוק בטחונם-העצמי של אנשיה; ובכך אף לרוחם ולכוחם. כנגד זה, יחידה שחייליה הם בעלי ידע נמוך, שבה איש אינו בוטח ביכולתו הוא וביכולת חבריו — תנחל כשלונות בשדה הקרב גם שעה שתנאי-הקרב האוביקטיביים לא חייבו כשלון כזה.

נוכח ההשפעה המכרעת שיש לידיע על כוחו של הצבא, מחריף בימינו הצורך בשיפור שיטות ההדרכה ובשכלולן — וזאת ביחד לנוכח העובדה שבצבא חדיש גדל-והולך מספרם של המקצועות הצבאיים אשר יש להקנותם לכל חייל ומפקד. לפני מלחמת-העולם הראשונה היה החייל הרגלי באירופה ובארצות-הברית מתאמן בעיקר בשני מקצועות — הרובה ותרגול-הסדר. משום כך אפשר היה להקדיש זמן רב ללימודו של כל מקצוע. לשיטות ההדרכה ולדרכי אר-גונה לא היה, איפוא, משקל מכריע בהקניית החומר הנלמד. לעומת זאת, כיום, על הצבא להקנות לאנשיו מספר גדול, ומעגל רבגוני של מקצועות — וזאת באותן פרקי-זמן עצמו (או אף בקצר ממנו) אשר היה מוקדש קודם-לכן

על הדיון

כולנו מכירים את שיטת הדיונים. זוהי שיטת לימוד המתבססת על קריאה בנושא מסוים, שלאחריה בא הדיון. המדריך מציג שאלות לחניכים, מדובב אותם, מאפשר להם זכות ביניהם — ובסופו של דבר מתלבנת הבעיה עליה נסב הדיון.

שיטה זו מחייבת את החניך להשתתפות אקטיבית יותר בשיעור והיא מאפשרת בירור יסודי של החומר הנלמד. אולם דומה כי טרם מיצינו אנחנו, וכן גם צבאות אחרים, את האפשרויות הגלומות בשיטה זו. מה הן חסרונותיה כיום? נתאר לעצמנו דיון על נושא ששמו: מרגמות 81 מ"מ; ובדיון זה תישאלנה השאלות הבאות: מהו משקל המרגמה? מהו טווח פעילותה? מה הם כללי הבטחון בהפעלת המרגמה? ועוד ועוד...

סוג זה של שאלות אינו מחייב כל מחשבה יוצרת. החניך שקרא את החומר, ואשר זוכר אותו, יוכל להשיב עליהן בקלות. אפשר לקבל את תשובת החניך ע"י חלוקת שאלון שינון בתחילת השיעור, בו יתבקש החניך לענות במשך מספר דקות על השאלות הנ"ל. אחרי כן יוכל המדריך להבהיר בעיות, באם תתעורר רגנה כאלה מבלי שיקדישו לדיון עצמו זמן רב. או נקח לדוגמה דיון אחר, שאינו נראה כדיון שינוני — דיון על עבודת מטה. נניח שתוצגנה שאלות כגון: מהו תפקידו של המפקד וראש המטה בעוצבה? או לאילו סוגים מתחלקים קציני המטה? על שאלות אלה, ועל שאלות דומות לאלה, יוכל כל חניך לענות בקלות, בתנאי שקרא לפני כן את החומר המתאים.

דומה שלא לכך נתכוננו שעה שהחילוננו להשתמש בדיון כדרך ההדרכה; שכן אחת הי בעיות העומדות לפני כל צבא היא כיצד לפתח מחשבה עצמית ויוצרת של חברי המפקדים. הי יום, יותר מאשר בכל זמן אחר, ישנה חשיבות למחשבה עצמית, הן של המפקד והן של קציני המטה. קציני מטה הבקיאים בנושאי עבודתם, אך אינם מסוגלים למחשבה עצמית, הנם קציני מטה נוחים — אך מסוכנים. יש דרכים אחדות לפיתוח מחשבה, ואחת מהן היא הדיון המבוסס על האירוע.

כרוכות בהקניית הידע — הרי בצבא חייבת מגמה זו להיות מודגשת במידה גדולה בהרבה: כי משך הזמן העומד לרשותו לצורך הקניית הידע מוגבל, לפי תקופת שירות החובה של החייל.

במה ניתן לשפר?

דרכי ההדרכה הקיימות בצבאות העולם הן דרכים טובות — בתנאי שמשתמשים בהן שיי מוש נכון. בעיקרה מבוססת ההדרכה הטובה על התאמת כל אחת מדרכי ההדרכה לנושא המתאים, על השילוב של דרכי ההדרכה כולן, ועל המאמץ המתמיד להפוך את החניך משומע פסיבי לחניך הלוקח חלק פעיל בשיעורים עצמם. כל אחת מדרכי ההדרכה — ההרצאה, הדגמה, הסרטון, המערכון, הדיון והתרגיל — ניתנת לשיפור.

אך נראה שיותר מכל ניתן כיום לשפר ב אופן ניכר את ההדרכה בעזרת האמצעים ה אודיו וסקופיים — הסרט, הסרטון והויגראף, פנס הקסם, האפידיוסקופ, הטיפו-רקורדר, אשר הפכו בשנים האחרונות לאמצעים בעלי משקל רב יותר בשיטות ההדרכה הקיימות. מחקרים ש נערכו בצבא ארה"ב, וכן מחקרים רבים אחרים — ביניהם זה של ה"מועצה הלאומית לחינוך" בארה"ב — הוכיחו ששימוש באמצעים אודיו-סקופיים, בתנאי שמשלבים אותם שילוב נכון בתוך דרכי ההדרכה האחרות, הביא להישגים נכבדים בכל הנוגע לקליטת הידע ע"י החניכים, לקיצור משכי הלימוד ולחסכון באמצעים. יתכן ובמבט ראשון קיימת סתירה בין עובדת הכנסת אמצעים אלה, העולים בכסף, לבין הטענה כי הם הביאו לחסכון באמצעים. אולם, אף כי נכון הוא שהכנסתם מחייבת השקעה ראשונית גדולה, הרי בחשבון ארוך יביא השימוש המוגבר בהם לחסכון — הן באמצעים והן בכספים. על אופני השימוש באמצעים האודיו וסקופיים, ועל השפעתם — יהיה עוד צורך לעמוד במאמר נפרד.

במאמר זה ננסה לעמוד על דרך הדרכה חדשה שנתפתחה בכמה ממוסדות הדרכה בעולם.

- 1) "The School Administrator and his" (* Audiovisual Program" — C. F. Chuller.
- 2) "Instruction of Film Research" — Department of Navy and Office of Naval Research.

שיטת האירוע

בעיקר על שום היותה צמודה לאירוע בלבד, תוך ויתור על שימוש בשיטות לימוד נוספות. דומה שאף צבא לא יוכל לאמץ לו את השיטה כפי שהיא נהוגה כיום באוניברסיטת הארווארד. אולם, מאידך גיסא, אף מערכת הדרכה-צבאית מתקדמת לא תוכל להתעלם מההתפתחות העצומה שחלה בשטח זה של השימוש באירוע. שיטת האירועים אינה באה במקום דרכי-ההדרכה האחרות בצבא — היא הרצאה, ההדגמה, המערכון, הסרטונים, ובעיקר התרגול. על אלה אי-אפשר לותר. אולם אליהם יש לצרף, כשותף נכבד ושווה-ערך בנושאים מסוימים, את הלימוד בעזרת האירוע.

בנושאים רבים המכוונים לחוגרים — וכן באחרים, המכוונים לקצינים זוטרים או בכירים — תקל שיטת הלימוד המבוסס על האירוע. על הלימוד המהיר והמציאותי של הבעיות, כיצד, למשל, נלמד את נושא עבודת ה-מטה?

ראשית, נכון את החניכים לקריאת חומר, ולאחר-כך נקיים מבחן קצר על החומר ה-כתוב. אין ספק שכל קצין יבין, וביחוד לאחר קריאה, מה הם הכללים של עבודת-מטה נכונה. הוא יבין את חלוקת התפקידים בתוך המטה, את החשיבות שבחלוקת סמכויות, את שלב המחשב, העיבוד והפיקוח, וכן את העקרונות האחרים של עבודת מטה. אלא שידע זה הוא ידיעה תיאורטית בלבד, ידיעה של כללים. אין היא נותנת עדיין בידי המפקד או קצין המטה את הכושר להבין מה הן הבעיות ה-ממשיות בהן ייתקל בתפקידו העתידי, וכיצד יוכל להתגבר עליהן ע"י השימוש הנכון ב-עקרונות עבודת-המטה. לכן נביא בפניו מספר אירועים לדיון. רצוי שחלק מהם יקראו בפני החניכים. בכל אירוע תעלינה ותתעוררנה מספר בעיות אשר תחייבנה את החניך למחשבה עצמית, לניתוח הבעיות ולהסקת מסקנות. הנה, למשל, אירוע בנושא עבודת-מטה.



אירוע הוא תיאור בכתב או באמצעות סרטון של מאורע, או שורת מאורעות, באחד משטחי החיים, של גוף או קבוצת בני-אדם, הן באנשים מסוימים. ומטרתו העיקרית — לספק לתלמידים חז"ף מלאכותי לנסיון-החיים ה-ממשי. יש אירועים הדנים רק בבעיה אחת, בעוד שהאחרים — ובמיוחד האירועים הארו-כים — הנם „רב-בעייתיים“. יש אירועים בהם ה-בעיה היא ברורה לגמרי כבר מתוך קריאה ראשונה, ואילו באחרים מהותה של הבעיה הנדונה (או הבעיות) קשה להבחנה — ואף עלולה להיות, היא-עצמה, נושא לויכוח. ב-מקרים של נושאים טכניים קורה תכופות שאין אלא פתרון טוב אחד — בעוד באירועים הדנים בהתנהגותם של אנשים, או בהחלטות אסטרט-גיות וטקטיות, אין לרוב „הפתרון הטוב היחיד“, וישנם בודאי פתרונות אחדים שכולם נכונים. מה הם יתרונותיה של שיטת האירועים? ראשית היא מחייבת למחשבה יוצרת. החניך אי-נו יכול להתחמק מלימוד החומר ומקביעת עמדה ברורה לגבי הבעיות שנתעוררו. חזרה על חומר כתוב ושינונו לא יעזרו לו; שכן יהיה חייב לתת, בדיון חופשי וגלוי, תשובה על בעיות מציאותיות שתועמדה בפניו. שיטה זו מפתחת את כושר הניתוח הבהיר ואת יכולת ההת-בטאות הברורה. היא מעודדת את החניך ל-לחימה אמיצה על דעותיו ומסקנותיו — ועם זאת את הנכונות להודות כי מסקנותיו מוטעות — במידה שישוכנע בכך.

הצגת האירוע משמשת אתגר לחניך; היא מוציאה אותו מהלימוד הפסיבי והופכת אותו לשותף פעיל למסקנות. במקום דיונים מילוליים תיאורתיים, רחוקים מן המציאות, חייב החניך — בשיטה זו — לדון בבעיות מעשיות, שתכליתן הסקת מסקנות לגבי הפעולה עצמה. שיטה זו של לימוד בעזרת אירועים נתפתחה מאוד ב-בית-הספר למנהל-העסקים שבאוניברסיטת האר-וארד (*), אשר בו זוהי שיטת-הלימוד הבלעדית. זוהי שיטה שרבים בעולם מקבלים אותה בהתלהבות בעוד אחרים מבקרים אותה קשות.

* "The Case Method at the Harvard Business School".