

# על שינויים בהכשרה במכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה - ס"ברק" א' עד "ברק" ט"ז

אלוף-משנה (מיל') משה שמיר

ה"הגנה", בשנת 1939, עם הקמתה של לשכת ההדרכה בראשות יעקב דורי. בתקנות ה"הגנה"<sup>5</sup> מודגשות תכונותיו העיקריות של צבא, והנדרש ממפקד:

"כושר פעולתו של צבא תלוי ביעילות מנהיגיו. היכולת לפקד נקנית על ידי ניסיון מעשי בפיקוד; כושר שיפוט מהיר, שהוא תוצאה של ידיעה צבאית טובה, נרכש תוך לימוד וניסיון, הפעלת יוזמה ונכונות לנקוט פעולה וליטול אחריות, והכרת טבע האדם. כדי לממש תכונות עיקריות אלה, אשר במרכזן נמצא האדם, המפקד זקוק בראש ובראשונה להכשרה."

עם הקמת צה"ל, בינואר 1948, החל תהליך להקמת האגף להכשרת הצבא, שבין יתר תפקידיו נועד לעסוק באימון הדרג הפיקודי, אימון לפי התמחות חילית, אימון לשיתוף פעולה עם נשק מסייע, ושיתוף פעולה בין-חילי ובין-זרועי.<sup>6</sup>

עד שנת 1951, סגלי הפיקוד הצבאי הוכשרו בג'וערה ובבה"ד 3 בנתניה, בקורסים למ"כים, למ"מים, למ"פים ולמג"דים. בשנת 1951, במסגרת הגברת מאמץ ההדרכה

הצורך בהכשרת חיילים  
ומפקדים גובר נוכח אתגרי  
העתיד וההתקדמות  
הטכנולוגית, הדורשים  
התמקצעות מתמדת

## פתח דבר

הכשרת חיילים ומפקדים היא תנאי, הקיים מימי קדם ועד עצם היום הזה, לבניית צבא השואף להיות מקצועי ומיומן. הצורך בה גובר נוכח אתגרי העתיד וההתקדמות הטכנולוגית, הדורשים התמקצעות מתמדת. האדם-המפקד היה ונשאר הגורם החשוב והמשפיע ביותר בשדה הקרב.

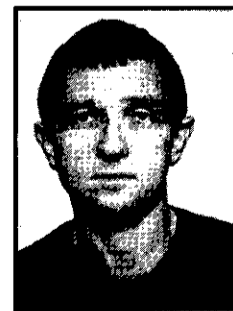
בחרתי לפתוח את המאמר בדבריו של נפוליאון, שעמד על חיוניותה של הלמידה המתמדת:<sup>2</sup>

"יש לעיין שוב ושוב במערכות שניהלו מצביאים דוגמת חניבעל, אלכסנדר ואחרים, ולעצב את עצמך על פיהם. זוהי הדרך היחידה להפוך למצביא גדול ולרכוש את סוד אמנות המלחמה, לימוד אשר יפתח וישפר את גאונותך."

עד המאה ה-19 - תורת הלחימה והשליטה טרם התפתחה בצבאות הגדולים, וההכשרה הצבאית למפקדים הוקנתה באקדמיה לאצילים שיזם פרידריך השני. הייתה זו הכשרה שעסקה בעיקר בלימוד נושאים צבאיים-טכניים, כגון מצור, אספקה (לוגיסטיקה) וכד'.<sup>3</sup> ההכשרה למצביאות - היכולת לראות ולחשוב בצורה מערכתית - עוצבה על ידי הפרוסים-גרמנים, לאור דמות המפקד הדגול שגילם קלאוזביץ ובצירוף של כישורים אחרים, שכליים ונפשיים.<sup>4</sup>

ביישוב היהודי בארץ ישראל, ההכשרה הצבאית הממוסדת החלה בארגון

"האתגר הגדול בהכשרה הנו  
כיצד להכשיר את מנהיגי  
העתיד להתמודד עם  
הפתעות, השתנות, להיות  
מוכנים לשינויים, כמו גם  
להשפיע עליהם".<sup>1</sup>



מדריך בפו"ם "ברק"





וההכשרה, הוחלט על קביעת צוות הקמה לבית הספר לפיקוד ומטה. מטרתו המוגדרת של בית הספר הייתה להכין קאדרים לסגל הפיקוד הגבוה של צה"ל, או כפי שתיאר זאת חיים לסקוב:<sup>7</sup>

"משימתם העיקרית של קורסי הפיקוד היא לתת לחניך הזדמנות ללמוד מנהיגות ישירה, פנים-אל-פנים, ובקורסי פיקוד ומטה יש ללמד פיקוד על ידי הליכים."

## הבסיס לתכנית "ברק"

בשנת 1982, לאחר מלחמת של"ג, התעורר הצורך לדון לעומק בתפישת הפיקוד והשליטה בצה"ל, ובכלל זה לבחון את התורה הצבאית ואת ההכשרה לפיקוד. כתוצאה מכך הוחלט להקים במה"ד צוות אשר יבחן את הקיים וימליץ על כיוונים אופרטיביים לשינוי ולשיפור.

המסקנה הבולטת של הצוות, שהתבססה על לקחים ממלחמת יום הכיפורים וממלחמת של"ג הייתה, כי יש לפעול לייעול הפו"ש ביבשה בשני מישורים: התורתי וההכשרתי. בעקבות מסקנות אלו הופצו ניירות מטה, נערכו דיונים ומפגשים ברמות הבכירות ביותר, והוצגו רעיונות באשר לאופיו ולמבנהו של הקורס הבכיר החדש להכשרת מפקדים - הקורס לפיקוד ולמטה כללי על פי תוכנית "ברק" - שיחליף את קורס פו"ם ארוך יבשה שמתכונתו עוצבה שנים קודם לכן, ונמשכה מאז ללא שינוי.

בסוף שנת 1985, במסמך של סגן הרמטכ"ל דאז, אלוף דן שומרון, הוצגה הצעת מה"ד לקורס פו"ם, ובעיקרה ההדגשה:<sup>8</sup>

"להרחיב את הבסיס התורתי הניתן בקורס, תוך העלאת הגירווי המחשבתית-מקצועי בו; למקד את הקורס להכשרת החניכים לפיקוד ולשליטה במצב ניהול קרב, ולהקנות להם מיומנויות בעבודה המעשית של המפקד בלחימה; להחליף את הלימודים האקדמאיים הכלליים בלימודים אקדמאיים צבאיים ישירים ומשלימים את המקצוע הצבאי."

סגן הרמטכ"ל סיכם את ההצעה בקביעה, כי "אקדמיה צבאית היא הכיוון הנכון

והחיוני לצה"ל, וייעודה - לשפר את איכות הקצינים בתחומי הטכנולוגיה והניהול". הוא גם קבע, כי יש לממש את התפישה הזו החל בשנת 1987.

מסמך שהוציא סגן הרמטכ"ל, אלוף אמיר דרורי, בנובמבר 1986,<sup>9</sup> היווה סיכום של הצעת התוכנית "ברק" - תוכנית שגובשה בכדי לממש את השינוי - אשר הדגישה את הצורך בשיפור הכשרת הקצונה, הן בצד הצבאי והן בצד האקדמי, וקבעה, ש"ההכשרה צריכה להוות תנאי לקבלת תפקיד ודרגה". זמן מה לאחר מכן, ב-27 באפריל 1987, הרמטכ"ל, דן שומרון, אישר לבצע את פרויקט "ברק".<sup>10</sup>

כשלושה חודשים מאוחר יותר, ביולי 1987, הופץ מסמך ראש מה"ד, אלוף דורון רובין, שכותרתו "המאמץ לייעול הפו"ש ביבשה

**המסקנה הבולטת של הצוות אשר בחן את הקיים והמליץ על כיוונים אופרטיביים לשינוי ולשיפור הייתה, כי יש לפעול לייעול הפו"ש ביבשה בשני מישורים: התורתי וההכשרתי**

- תמונת מצב והמלצות", ובו המלצה ל"השלמת הכנת פרויקט 'ברק', תוך הבאתו לשלב מימושו המיידית".<sup>11</sup> שנה לאחר מכן, באוגוסט 1988, הרמטכ"ל אישר לערוך ניסוי של תוכנית "ברק" בשנת הלימודים תשמ"ט. באישורו הדגיש רב-אלוף דן שומרון:<sup>12</sup>

"את החשיבות, שהלימודים יתנו מענה ברמה מקצועית, האינטגרטיבית הכללית, את החשיבות של התנסות דרך תרגילים, ואת חשיבותו של מדריך הצוות, בהיותו מקור להזדהות ולספיגת ערכים."

בספטמבר 1989 סיכם הרמטכ"ל,<sup>13</sup> כי בשנת הלימודים השנייה של תוכנית "ברק" יועבר כל פו"ם לקונספט "ברק", וכי יש לעדכן את האוניברסיטאות בישראל בחידוש זה ולהבטיח לבוגרי "ברק" הסמכה אקדמית.

שלוש שנים לאחר שהחלה תוכנית "ברק" קבע דו"ח של האלוף (אז תא"ל) נחמיה תמרי ז"ל, כי "אם תוכנית 'ברק' לא הייתה קיימת, היה צריך להמציא אותה".<sup>14</sup>

## התפתחות תוכנית "ברק" והשינויים העיקריים בה

המחזור הראשון של תוכנית "ברק" החל את לימודיו בשנת 1988, ובאוגוסט 1990 -



כאשר הוחל בלימוד המלחמה נמוכת העצימות (עימות מוגבל), כפרק בפני עצמו, אם כי רק מהזווית העיונית, וללא חיבור ממשי למתרחש בשטח.

ניתוחי קרבות, בעיקר של צה"ל, היוו הנדבך המחקרי העיקרי של קורסי "ברק", ובמשך תשעת המחזורים הראשונים החניכים חקרו, לרוב, אותם קרבות. עד מחזור ז', הקורס כמעט לא נחשף לצה"ל ולמתרחש בשטח, וההרצאות ששמע היו בין כותלי פו"ם, מפי מפקדים בכירים. שינוי המצב החל במחזור ח', וגבר ממחזור למחזור.

במחזור ט' נעשה ניסיון ראשון לעניין מפקדי חייל וגופים אחרים בצה"ל באפשרות לנצל את שנת הלימודים בפו"ם "ברק" בכדי לבצע מחקרים יזומים, שיבחנו סוגיות צבאיות הנמצאות בסדר היום בצה"ל. הדבר הביא לעריכת כמה מחקרים, שהותאמו לתשתית הקורס וליכולות של חניכיו, אך, ככלל, הרעיון לא הגיע למימוש בהיקף הרצוי.

רוב חניכי הקורס, במחזורים הראשונים שלו, הגיעו אליו ללא תואר אקדמי ראשון. כאשר זוהה הצורך לשנות מצב זה, החליט סגן הרמטכ"ל, האלוף מתן וילנאי, בשנת 1996, כי החל במחזור י"ב, בשנת 2000, החניכים יגיעו לקורס לאחר שרכשו תואר ראשון. הדבר יאפשר התמקדות רבה יותר

הבהרה. הגישה הייתה "להטעין את החניכים" בידע תיאורטי רב ככל שניתן.

ממחזור ז' החל תהליך חדש, של בחינת מבנה הקורס ותכניו, אולם רק החל ממחזור ח' יושם שינוי מהותי, עם המעבר לשלושה צוותי לימוד. בהיבט המבני, מדובר בשינוי בעל השפעה רבה על התכנים; לחניכים ניתנה אפשרות ממשית להשתתף בשיח הלמידה. כך החל תהליך איטי של פתיחות ועידוד החניכים להשתתף בדיונים, להציג נושאים שהוטלו עליהם, ולהוביל דיונים תורתיים. גודל קבוצת הלימוד, שכללה 15-17 חניכים, יצר תשתית מבנית נכונה שאפשרה זאת.

כהמשך לדרישה של חניכים כבר בסיום מחזור ב' - לבצע תרגילים חטיבתיים ובהדרגה לעלות לתרגילים אוגדתיים - הוכנסו לתוכנית הקורס, החל במחזור ט', תרגילים חטיבתיים. במקביל נשמרה בתכנית הקורס התפישה, שהתרגילים יאפשרו היכרות ולימוד של כל זירות המבצעים של צה"ל. כן נמשך, במסגרת הלימודים הצבאיים, העיסוק בלימוד המלחמה גבוהת העצימות, וזאת, למרות שצה"ל נמצא אז כבר כמעט עשור בלחימה נמוכת עצימות באינתיפאדה, שהחלה בדצמבר 1987. רק במחזור י' שונה הדבר,

במקביל לסיום מחזור ב' של "ברק" - הסתיים המחזור האחרון של קורס פו"ם ארוך יבשה. בכך מומשה החלטת הרמטכ"ל לעבור, משנת 1989, לקונספט "ברק".

התוכנית החדשה יצרה שינוי מהותי לעומת העבר בכך, שהדגש בה הושם על לימוד מצב הלחימה עצמה, ופחות על התהליכים של "טרם קרב". בנוסף, התרגילים בוצעו במעגל למידה שלם: קבלת פקודה, נוהל קרב, ניהול קרב במתקן תרגול פיקוד ושליטה (מתפו"ש), תחקיר וסיכום. הנושאים הצבאיים שנלמדו בקורס היו מוכוונים למלחמה כוללת. התרגילים כיסו את כל זירות המבצעים הרלוונטיות והיו פלטפורמה ללימוד השטח והאויב. הם עסקו ברמת האוגדה, והתרגיל האחרון היה תרגיל גייסי. רמת הקושי בתרגילים נקבעה בהתאם להתקדמות הלמידה.

לאחר שני המחזורים הראשונים, תוכנית "ברק" נבחנה מחדש והוכנסו בה שינויים מזעריים - בעיקר בתחום הלימודים האקדמיים הישירים והמשלימים. למעשה, עד מחזור ו' של תכנית "ברק" לא חל שינוי משמעותי במבנה הקורס ובתכניו: החניכים למדו בקבוצות גדולות - קבוצה אחת או שתיים - ההרצאות היו פרונטליות, והשאלות שנשאלו היו בעיקר שאלות



בלימודים הצבאיים ובלימודים האקדמיים הישירים, והעמקת הידע. ואכן, מאז מחזורים י"ג וי"ד, כל חניכי פו"ם "ברק", למעט בודדים, הנם בעלי תואר אקדמי ראשון, וחלקם גם בעלי תואר שני.

בתחום עבודות המחקר, הגישה בקורסי פו"ם "ברק" הייתה לחקור את ההווה על בסיס אירועי העבר, בכדי ללמוד ולשכלל את הידע לקראת הצפוי בעתיד. ערוץ חדש בתחום זה נפתח כאשר התאפשר לחניכים להציע נושאים אותם רצו לחקור. החניכים הורשו (בניגוד לשנים הראשונות) להתבסס על מחקרים שכבר נעשו, ולהתקדם באמצעותם לחקר נושאים אחרים, או להעמקה בנושא שכבר נחקר. הדבר הביא להתעניינות של גורמים חיצוניים, שהציעו נושאים למחקר במסגרת פו"ם "ברק". מצב זה, והפוטנציאל שהיה טמון בו, חייבו חשיבה מחודשת איך לקדם ולבסס את תחום נושאי המחקר כחלק מתכנית הקורס.

שינויים אלה ניכרו יותר ויותר ממחזור י"ב, והביאו לקפיצת מדרגה משמעותית במחזור ט"ו. במקביל לפתיחת מחזור זה, בשנת 2002, נפתח המכון לחקר הסביבה הטקטית. הקמת המכון הייתה אבן דרך משמעותית בהתפתחות פו"ם "ברק", ובמיוחד באפשרות החדשה שניתנה למחקר הצבאי ולהתפתחות החשיבה הצבאית ברמה הטקטית. מטרת המכון הוגדרה כהעמקת המחקר של סביבת הלחימה הטקטית. זאת, באמצעות סמינריון מחקרי המוכר כאקדמי (ומזכה בנקודות אקדמיות). כן נקבע במסגרת המכון נושא מחקרי שנתי, בשיתוף עם מפקדת זרוע היבשה לבניין הכוח (מז"י), עם החילות ועם הזרועות. הנושא נבחר לפי צורכי "השטח", אם ביוזמת החניכים ואם ביוזמת גופי המטה. הנושא שנקבע לשנת המחקר הראשונה היה: "עיונים בתורת הקרב של צה"ל בהקשרי הלחימה בעימות המוגבל באיו"ש ובאזח"ע".

במחזור ט"ו החל תהליך המאפיין מאז את קורסי פו"ם "ברק":

- הקצינים המשתתפים בקורס הם בוגרי תואר ראשון.
- הם מגיעים מתוך ניסיון הלחימה של צה"ל מאז תחילת האינתיפאדה

השנייה בשנת 2000.

- הם התמודדו עם סוגיות שתורת צה"ל לא תמיד נתנה להן מענה.
- לאור ניסיונם בלחימה, הם יצרו ידע חדש ביחידותיהם.

נושא המחקר השנתי של המכון לחקר הסביבה הטקטית משמש לחניך כבסיס לבחירת התחום הספציפי אותו הוא מבקש לחקור.

חלק גדול והולך של עבודות המחקר מוזמנות על ידי מפקדים וגורמים אחרים בצה"ל (מפקד איו"ש, מפקד אזח"ע, מפקד "עוצבת הגליל", מח"ט גולני במבצע "חומת מגן", מחלקת תו"ל במז"י, ועוד).

■ הלימודים אינטגרטיביים – נושאים

## בשנת 2000 נקבע, שפו"ם

### הנו קורס חובה ומסמך

### לדרגה ולתפקיד. שינוי זה

### היווה אבן דרך חשובה ביותר

### בתהליך ההכשרה של

### המפקד הבכיר בצה"ל

רבים נלמדים בו-זמנית (עימות מוגבל נלמד במקביל ללימוד עימות כולל וללימוד המעבר ביניהם – מעימות כולל לעימות מוגבל ולהפך).

■ נערכים תרגילים רלוונטיים לעימות עם הפלסטינים, וכן תרגילים המתחילים בעימות מוגבל ועוברים ברצף ללחימה בעימות כולל.

■ ממחזור ט"ז לומדים לתואר שני: לימודי צבא וביטחון, במסגרת תכנית אקדמית.

■ הלימודים מתאפיינים בדיונים, בהתנסויות (תרגילונים) ובשיח מתמשך.

■ החניכים מקבלים כלים פיקודיים וכלים יישומיים, רוכשים מיומנויות ומשפרים אותן.

■ מתקיימת חניכה אישית לאורך כל שנת הלימודים.

■ נלמדת אסטרטגיית צה"ל, הכוללת

התנסות בתרגיל סימולציה עם דילמות של הפעלת הכוח.

■ ניתן דגש רב לבניין הכוח, ובעיקר לשיפור המוכנות של היחידה המבצעית.

■ מפתחים הרגלי למידה עצמית אשר ילוו את הבוגרים בתפקידיהם, במטרה להטמיע בהם את ערך הלמידה המתמשכת.

■ המקצועיות עומדת במרכז הלמידה – הן על ידי הנחלתה במהלך הקורס, והן על ידי הטמעת ערכי הלמידה המתמשכים גם בתום הקורס.

החל במחזור ט"ז, קורס מפקדי גדודים (מג"דים) משולב כחלק בלתי נפרד בתוכנית הקורס. כהשלמה ללימודים הצבאיים העיוניים, מבצעים חניכי "ברק" סדרות שטח, בהן הם מתרגלים הלכה למעשה את אשר למדו ואת הכלים היישומיים שרכשו.

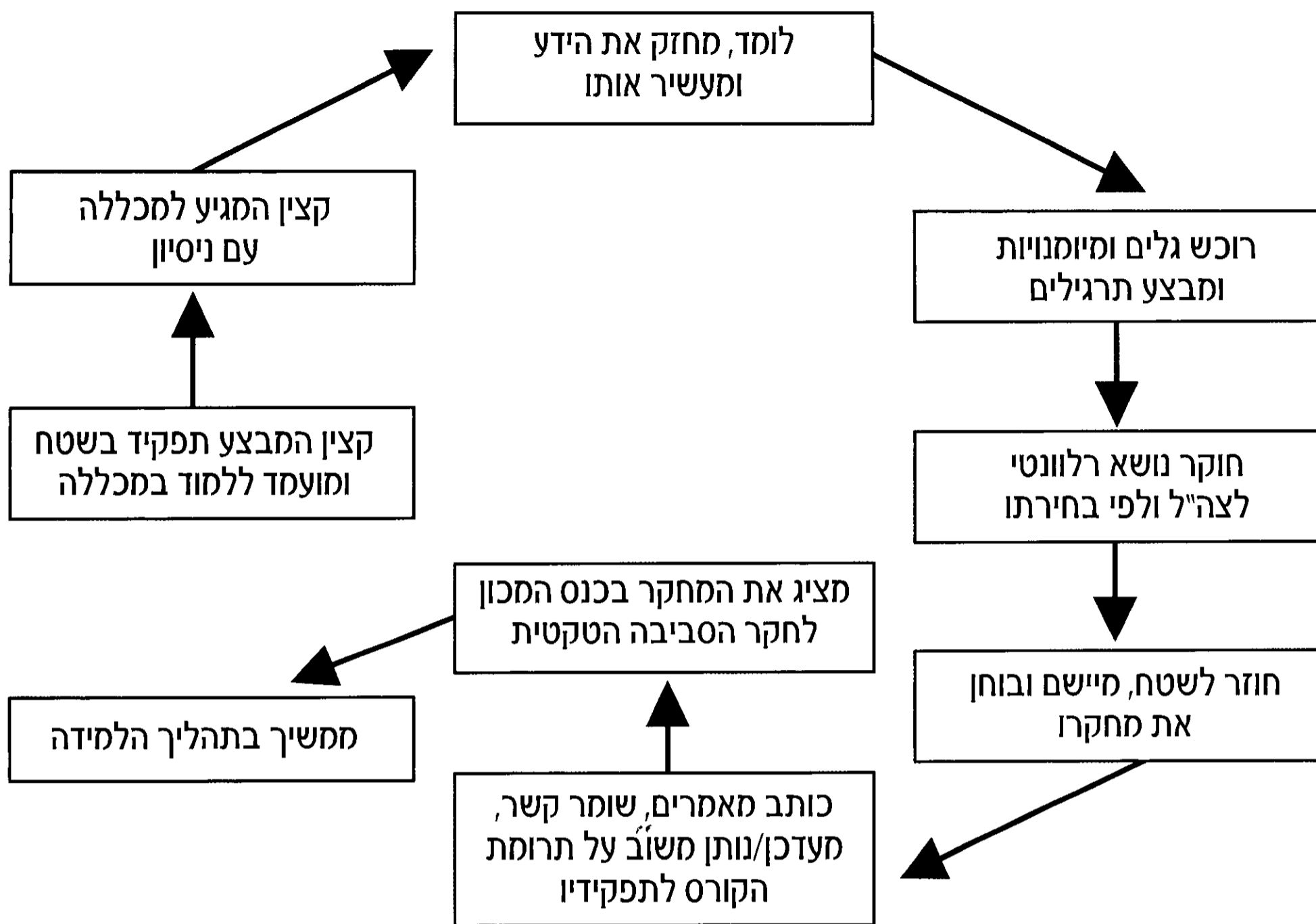
בשנת 2000 נקבע, שפו"ם הנו קורס חובה ומסמך לדרגה ולתפקיד. שינוי זה היווה אבן דרך חשובה ביותר בתהליך ההכשרה של המפקד הבכיר בצה"ל. משמעותו היא, שההכשרה הניתנת במכללה הבין זרועית לפיקוד ולמטה היא הכשרה מלאה, אשר הבוגר אותה בתום שנת פו"ם, מוסמך לפקד על גדוד.

עם הקמת המכללה לפיקוד טקטי (מלט"ק), הנמצאת במחנה המכללות, בסמיכות לפו"ם, נוצרו ממשקים לימודיים בין חניכיה, המיועדים לתפקידי מפקדי פלוגות (הסמכה בתום שנתיים לימודים, במהלכן הם עוברים קורס מ"פים), לבין חניכי "ברק" המיועדים להיות מג"דים. בעתיד יגיעו לפו"ם "ברק" בוגרי המלט"ק, בעלי תואר ראשון ולאחר תפקידי מ"פ, יעמיקו שם בלימוד המקצוע הצבאי וירחיבו את השכלתם האקדמית. בכך ייווצר רצף הכשרה, הנגזר מהגיון אחיד.

חידוש נוסף היה פתיחת קורס "רקיע" (המחזור הראשון שלו הסתיים בשנת 2003) עבור קצינים המיועדים לפקד על טייסות ועל יחידות מבצעיות בחיל האוויר. חניכי קורס "רקיע" וקורס "ברק" לומדים פרקי לימוד משותפים (דוגמת קורס באסטרטגיית צה"ל ותרגיל משותף ברמה



## תרשים מס' 1: תהליך הלמידה בפו"ם "ברק"



הנוגע לפיתוח תורת הלחימה ברמת העוצבה, מן ההכרח שיעסוק במחקר ופיתוח על המלחמה העתידה, כשלענינו טווח של שנתיים-שלוש לפחות.

על פי המודל, החניך מבצע מחקר צבאי, שנושאו הוא פועל יוצא של רצונו האישי, מתוך זיהוי פער וצורך לעסוק בנושא מסוים, ושל דרישת מפקדים מהיחידות המבצעיות ומהחילות לחקור נושא שחיוני וחשוב להתקדם בו מבחינה מקצועית. מחקרים אלה מבוססים, בין השאר, על ניסיונם האישי של הקצינים החוקרים, ונערכים במסגרת הנושא השנתי שקובע המכון לחקר הסביבה הטקטית, המהווה גורם מנחה למחקרי החניכים. חלק מהמחקרים מוצגים בכנס השנתי של המכון, הנערך בסוף השנה הקלנדרית, בו משתתפים גם מפקדים בכירים העוסקים בלחימה (הכנס השנתי הראשון של המכון נערך בנובמבר 2003).

להמשיך וללמוד תוך כדי ביצוע תפקידיהם, לשכלל את הידע, להתקדם מקצועית ולקדם את יחידותיהם. בנוסף, הציפייה היא שמפקדים אלה יזינו את המערכת המכשירה מניסיונם, ויאפשרו, בדרך זו, לבחון את רלוונטיות ההכשרה ולאפשר התאמה של חלק מתוכני הלימוד לצורכי השטח.

המודל שהתפתח בשנת 2003 [תרשים מס' 1] – עם הקמתו של המכון לחקר הסביבה הטקטית, ולאחר שנת הפעילות הראשונה שלו – נראה כמודל הנכון למימוש הצורך הקיים בצה"ל. מודל זה מביא לידי ביטוי את שנאמר כבר בשנת 1956, במסמך שהופץ בבית הספר לפיקוד ומטה:

"עם פתיחתו, בית הספר נמצא כשנתיים קדימה לפני כל הצבא, ולאחר שני מחזורים הפכה תורת ביה"ס לנחלת צה"ל כולו. וכדי שיוכל להמשיך לצעוד לפני הצבא בכל

(זו), מה שמאפשר להם להכיר האחד את השני, וליצור שפה משותפת. הדבר יוצר שילוב בין זרועי בתפישת ההכשרה ונותן ערך מוסף לבוגרי שני הקורסים, לקראת פגישות ביניהם בשטח, בפעילות מבצעית.

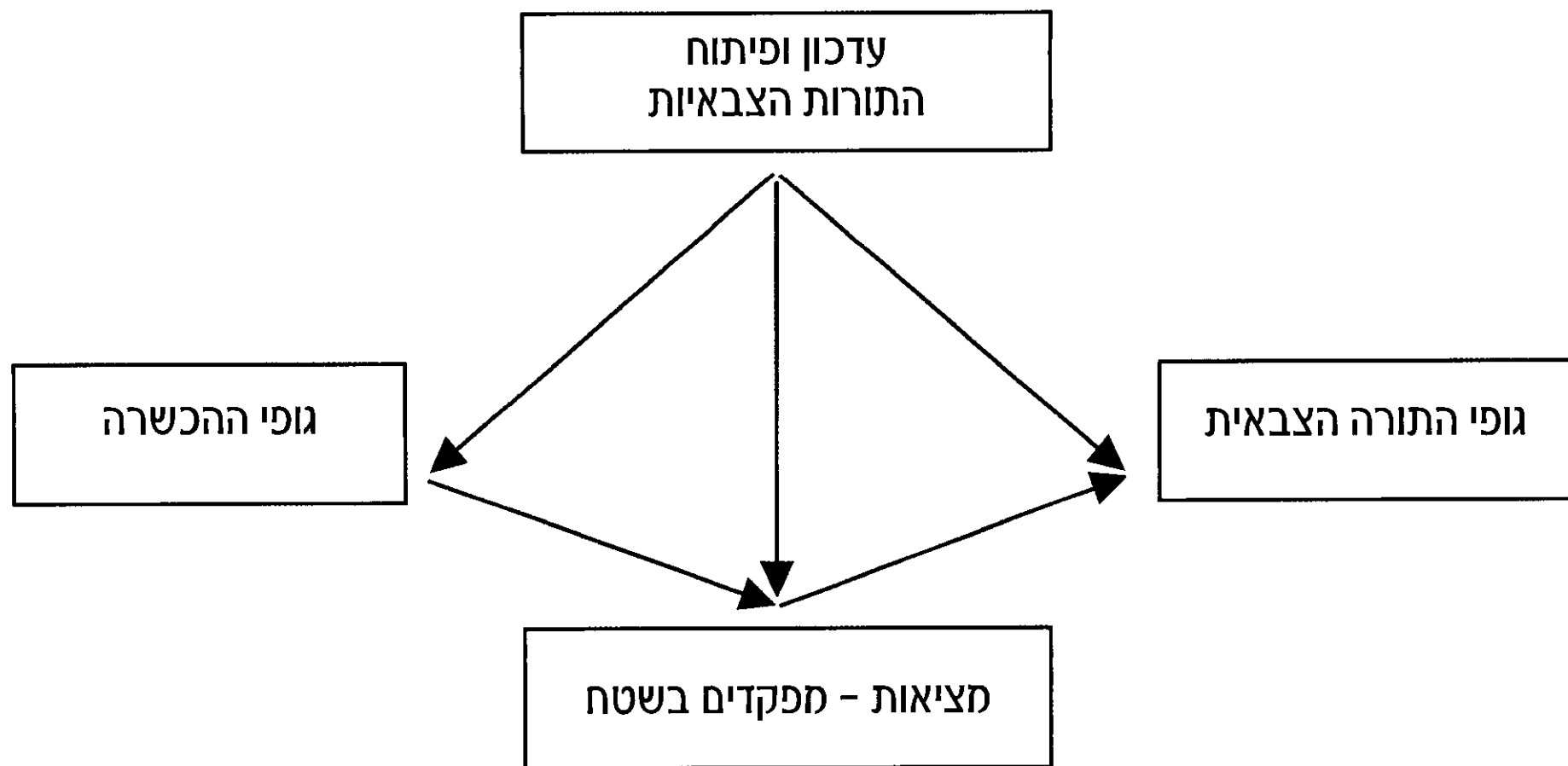
### הלמידה המתמשכת והמחקר הצבאי כתנאי להתקדמות מקצועית

במציאות המבצעית שבה פועלים מפקדי צה"ל, נדרשת מהם יכולת ללמוד ולהתקדם מקצועית כל הזמן, אם באמצעות קורסים דוגמת הקורס לפיקוד ולמטה כללי "ברק" והמכללה לפיקוד טקטי, ואם באופן עצמי, תוך כדי ביצוע תפקיד.

הלמידה המבצעית תוך כדי תפקיד הכרחית, ולכן הדרישה מהמערכת הפורמלית של הכשרת מפקדים ממ"פ ומעלה היא להקנות ידע וכלים במהלך תקופת הלימודים, שיאפשרו לבוגרים



## תרשים מס' 2: פירמידת הקשר בין המפקדים לבין גופי התורה וההכשרה



1. הביטחון-ההוצאה לאור, 1991, עמ' 136.
2. חנן שוורץ, הפיקוד והשליטה בארגון הצבאי המודרני, פרסום פנימי בצה"ל.
3. חנן שוורץ, שם, עמ' 217.
4. לשכת ההדרכה של ארגון ההגנה, תקנות האימון של ארגון ההגנה, תקנות אימון א'-ב', 15 באוקטובר 1939, פרק א'.
5. זהבה אוסטפלד, צבא נולד, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1994, כרך ראשון, עמ' 147.
6. חיים לסקוב, מנהיגות צבאית, משרד הביטחון-ההוצאה לאור, 1986, עמ' 73.
7. פרסום פנימי בצה"ל, תכנית הקורס לפו"ם - הצעת מה"ד, דצמבר 1985.
8. פרסום פנימי בצה"ל, דיון ראשי אגפים - סיכום, נובמבר 1986.
9. פרסום פנימי בצה"ל, פרויקט "ברק" - אישור לביצוע, אפריל 1987.
10. ראש מה"ד, אלוף דורון רובין, המאמץ לייעול הפו"ש ביבשה - תמונת מצב והמלצות, יולי 1987.
11. פרסום פנימי בצה"ל, פרויקט "ברק", אוגוסט 1988.
12. פרסום פנימי בצה"ל, פרויקט "ברק", ספטמבר 1989.
13. תא"ל נחמיה תמרי, בחינת פו"ם ארוך, 16 באוגוסט 1991.

התיאוריה, המחקר וההתנסות בשטח. אנו עדים לתהליך של שיח מתמשך בין בוגרי פו"ם ובין גופי התורה וההכשרה. שיח זה חשוב ביותר לפלורליזם מחשבתי ותורם מאד להתקדמות מקצועית. את הקשר הרצוי בין גופי התורה הצבאית, גופי ההכשרה והמפקדים בשטח ניתן לתאר כמבנה של פירמידה משולשת שבבסיסה שלושה קדקודים: [תרשים מס' 2]

- **גופי ההכשרה** - הכשרת מפקדים וקצינים לקראת תפקיד מ"פ, מג"ד וקצין מטה בעוצבה.
- **גופי התורה הצבאית** - תוה"ד, מז"י והחילות.
- **מפקדים בשטח** - המציאות.

השיח הבלתי פוסק בין שלושת הקדקודים הוא זה המאפשר את עדכון התורה הצבאית לאור התפתחות הידע ביחידות המבצעיות ונוכח הצורך למסדו ולהפכו לנחלת הכלל.

### הערות

1. עמוס ידלון, אמירה רביב, דו"ח סיכום כנס נאט"ו למפקדי מכללות בנושא: הכשרה לחשיבה אסטרטגית בסביבת הביטחון העתידית.
2. יהודה ואלך, נפוליאון - אמרות מלחמה, משרד

עם חזרתם ליחידותיהם, מיישמים החניכים את ממצאי המחקרים שעשו, ובוחנים את תרומתם לעשייה המבצעית. בכך הם יוצקים תוכן מעשי למחקרם.

הרצאות הכנס השנתי מכונסות בספר **כנס המכון לחקר הסביבה הטקטית**, ומאמרים רלוונטיים הנכתבים על ידי בוגרי הקורס על בסיס מחקריהם, מתפרסמים **בתבונת המעשה** - חוברת המופצת למפקדים מרמת מ"פ בצה"ל.

תהליך הלמידה שתואר לעיל מניח יסודות לפיתוח למידה מבצעית מתמשכת, ומסייע בכך לשיפור ביצועי המפקדים. זהו מודל הנותן מענה לאתגרים המקצועיים, ומאפשר לקיים דו-שיח מתמיד בין

אנו עדים לתהליך של שיח מתמשך בין בוגרי פו"ם ובין גופי התורה וההכשרה. שיח זה חשוב ביותר לפלורליזם מחשבתי ותורם מאד להתקדמות מקצועית

מחשבתי ותורם מאד להתקדמות מקצועית

