

אֵימון מְדַרְכֵי-צָבָא

בין הבעיות שנחשדו בבריטניה עם חידושו של הצבא-האזרחי — הוא החיל המתנדב, שאנשיו מוסיפים לעסוק במלאכתם היום-יומית, ומקדישים לאימונים שעות מספר בשבוע וימיו שבת, — אחת הנכבדות היא בעיני שיפור דרכי ההדרכה, למען נצול יעיל של זמן-אימוניו הקצר של החייל-האזרח.

ההעלאות בשיעור השכר של כל הדרגות בצבא, שהודיעו עליהן זה מקרוב, הנו בבחינת הודאה — שאיחרה קצת לבוא — בעובדה, שהחייל היעיל של ימינו הוא בעל-מקצוע וראוי אפוא לקבל שכר של בעל-מקצוע, תפקידים של אלה האחרים לאימון האישי הציבילי עד היותו לחייל בעל-מקצוע, תפקיד כפוי טובה היה, אפילו לפני המלחמה, כשרוב החיילים בילו שבע שנים בשירות; כי עם בוא שעתו של החייל להיות בעל-מקצוע בר-סמכא, באמת, מצא את עצמו שוב מחוץ לצבא, אשר לחייל-האזרח, הרי יקשה עוד התפקיד לעשותו חייל בעל-מקצוע בזמן הקצר המוקצה לכך, אם יש בדעתנו לבצע תפקיד זה, בכלל, הרי חייבים להשתמש בשיטות-ההדרכה היעילות ביותר.

השאלה היא, אם קיימת אפשרות לשפר את שיטות-ההדרכה, ולשאלה זו הנני להשיב ב"הן" מוחלט. יש להודות שבמשך המלחמה נעשו שיפורים גדולים בכיוון זה. החידושים שהוכנסו לאימוני-השדה, היו נועזים ורבי-דמיון, והם שהביאו לידי כך, ש"ביום-הדין" (1) הועלה בחופי יבשת אירופה צבא, שהיה אולי המאומן והמצויד ביותר, שהעמידה בריטניה במערכה, מעולם.

מטרת המאמר הזה היא עם כל זאת, לעורר תשומת לב לכמה ליקויים בשיטות ההדרכה, שהם ברורים ביותר לכל מורה מומחה ובעל נסיון.

יש לו לחייל מודרני כה הרבה ללמוד, ותמיד כה מעט שעות לכך, שמוריו — קצינים וסמלים — חייבים להתמחות מאוד במלאכת ההוראה, אין זה דורש אלא מעט עיון, כדי להיכחש, שקצין או סמל שלא התמחה במלאכה זו, תקצר ידו באופן רציני מאוד בתפקיד זה. הלגס-קורפורל שמלמד את השימוש במקלע ברך במרכז אימונים למתחילים, הסמל המלמד את עקרונות הראדאר, והקצין המלמד טקטיקה באקדמיה הצבאית, הנם כולם, כל אחד לפי דרכו, מורי בתי-אולפנה צבאיים. אפילו קצין שאין הוא עצמו מורה הוראה, נושא, בדרך כלל, באחריות, לכך, שיובטח השימוש בשיטות מתוקנות, ומכל מקום ודאי רצוי הדבר, שקצין מפקד יהיה מסוגל להבחין בין הדרכה טובה ורעה, נראה אפוא מן ההגיון להציע, שיסוד חשוב באימונו המוקדם של קצין או סמל, תהיה הדרכה מדוקדקת במלאכת ההוראה.

לפני המלחמה, נודע סידור קבוע, שלפיו הוטל על קצינים ממונים לתפקידים

(1) במקור D-Day — היינו הכינוי ליום הפלישה לנורמנדיה — המערכת.

כ- R.M.A. 2) ו- R.M.C. 3) לשמרע במשך זמן קצר שיעורים בעקרונות ההוראה ושיטותיה בכתלי בית-המדרש הצבאי לחינוך, לפני כניסתם לתפקידיהם. בשיעורים קצרי-ימים אלה ניתן להשיג רק ביסוס עקרונות-היסוד, שעליהם מושתתת הוראה מתקנת. היה זה מן הנמנע, תוך זמן זה, לעשות את הקצין מורה, אך אפשר היה לעזור לו בעצה, כיצד לערוך את נושאו ולהרצות עליהם. ליתן לו הזדמנות להפיג את "אימת-הציבור של המתחיל" וכן לגמור אומר בנפשו, האם יש לו זיקה טבעית להורות וענין בהוראה, או אין — וכך ודאי ניצלו פרחי-קצינים רבים מיסורים נפשיים, הכרוכים בשעות מעיפות של הקשבה לפלוני-אלמוני, ללא כל זיקה להוראה, ואולי אך מעט ענין בה.

עם פרוץ המלחמה ב-1939, פסקה עבודתו הרגילה של קורפוס-החינוך הצבאי, והוטלו עליו תפקידים אחרים: לא נעשה כל גסיון נוסף להשתמש באנשי קורפוס החינוך הצבאי כמומחים לשיטות הדרכה, עד לנובמבר 1942, כשבית-האולפנה הצבאי לחינוך בווייקפילד נתבקש לחדש את השיעורים בשיטות הוראה בשביל קציני-הדרכה ביחידת האימונים להכנת קצינים וכן לערוך קורסים לקציני וסמלי הדרכה ביחידות אימון לטירונים. היתה זאת עבודה, שכלתה נפש רבים מאנשי קורפוס-החינוך הצבאי לעשותה, עוד מראשית המלחמה.

בתורת מפקד בית-האולפנה האמור, במרבית התקופה בה נערכו הקורסים האלה, רואה אני זכות לעצמי להעיר אילו הערות עליהם. ניתנה להם למורי בית-האולפנה כל הזדמנות, לבקר במוסדות-אימונים מכל הסוגים. כאן היו גסיונותינו שונים, מצאנו פה ושם הוראה טובה למופת וכן הוראה גרועה במידה מבהילה.

קורסים מרכזיים למדריכים

התפקיד הראשון שהוטל עלינו, היה לערוך קורס קצר למדריכים הראשיים של יחידות-האימונים להכנת קצינים. קיבלנו עלינו תפקיד זה בחרדת-מה, בשותנו בנפשנו את הרגשתם של קצינים ותיקים אלה שנצטוו לבוא מכל חלקי הארץ, ולקבל מרותה של חבורת מלמדים! אולם, תוך כדי מעשה, הוכח שהקורס גרם קורת רוח לכל הגוגעים בדבר, ונתברר בהחלט, מהערות התלמידים מעל "הכמה החפשית" בסיום הקורס, כשביקשנו מהם ביקורת גלויה, שאמנם "קיבלו משהו" אפילו במשך קורס קצר זה.

לא היתה לך ברירה אלא להתרשם מההתלהבות הרבה של כל הקצינים האלה, ולהיטותם העזה לדעת, אם נכונה הדרכתם או לא. רובם נבחרו לתפקידים, בצדק, באשר היו להם סגולות רמות של אנשי-חיל, והם יכלו איפוא לשמש מופת לפרחי-הקצינים. במקרים מועטים מאוד בלבד, היה להם איזה אימון שהוא במלאכת ההוראה, וקרוב לודאי שהם הדריכו את פרחי הקצינים שלהם באותו אופן, בו למדו הם עצמם בעודם פרחי קצינים או תינוקות של בית רבן.

(2) האקדמיה הצבאית המלכותית לקטים לחיל המהנדסים וחיל התותחנים.
(3) בית האולפנה המלכותי לקטים של צבא הקרקע.

ערכנו רק שלושה קורסים בשביל מדריכי יחידות-האימונים להכנת קצינים, ולאחר זאת הועברנו לאימון קציני-ההדרכה ושאר דרגות מדריכים ליחידות-אימון לטירונים ויחידות-אימון של הקורפוסים. אך תמיד הרגשתי, שהיו צריכים להכשיר לנו להקדיש את כל מרצנו, ראשית, לאולפני-ההדרכה של מיניסטריון-המלחמה, שנית, לאולפני ההדרכה באזורי-הפיקוד ושלישית, לאולפני ההדרכה של הדיביויות. כי לו היו שיטות ההוראה בבת-ספר אלה נכונות, הרי היו מתפשטות במהרה בכל הצבא כולו.

הנני להביא כאן, תמצית תוכנו של כמה מן ההערות שרשמתי לי, לאחר שהקורסים למיתודיקה גמשכו זמן מה, לפי שיש בהן כדי לגלות כמה מן הליקויים בשיטות האימונים בתקופה הזאת, והן מרמזות על מצב-ענינים, העלול לשוב ולחזור על נקלה, אלא אם כן ינקטו צעדים חיוביים להשתית את סידורי האימון על בסיס נכון.

מדריכי הצבא

בשום מקרה מאלה שנודמנו לי, לא היה יסוד למתן דופי בקצין המפקד ובמדריכי היחידה, שבדרך כלל עשו במלאכה כפויית-טובה, במיטב יכולתם. לעתים קרובות עולה בזכרוני המכשלה הפיסית הרבה, זו שנכתפה על יחידות אימון, ששוכנו במטויות עזובות בלנקשיר או ביורקשיר. בבנין עמד שאון רב ואיום. אכן קודר ועגום היה הנסיון בו נתנסו האנשים בראשית דרכם הרגישה כחיילים.

רק במקרים מעטים קיבלו המדריכים אימון מספיק במלאכת ההוראה על ידי מומחים להוראת המיתודיקה, הדרושה לתפקיד כה חשוב ורב-אחריות. יחידות-אימון רבות, נפל בחלקן, בהכרה, אחוז ניכר של מדריכים בלתי-מתאימים לעתים, אף בלתי-רצויים. קיצורו של דבר: הצורך באנשים ראשונים-במעלה, באמת, לעבודה זו, לא הובן במקומות מסויימים, וחוששני, שמנהל האימון הצבאי גאלק, לעתים קרובות — על כל פנים בראשית הדברים — לקבל את הנפסלים מיחידות צבא-השדה, עד שמפקדי צבא זה החלו להבין שאין טעם להתרעם על משלוחי טירונים שלא נתאמנו כהלכה, כל עוד אין הם עצמם עוזרים למאמנים במשלוח אנשים ראויים לאיצטלה זו של מדריכים.

כמעט כל יחידות-האימונים הראשוניות הקורפוסיות לקו בחוסר תמידי במדריכים. באופן רשמי נקבעו ליחידות אימון ראשוני (מחלקה בת 30 איש) שלושה מדריכים, אולם לאחר שמספר זה נצטמצם מחמת התפקידים הנוספים הרגילים, כמו משמר וליווי, ומחמת מחלות, חופשות וכו', הרי מצאת רק לעתים רחוקות יותר משני מדריכים ל-30 איש, ולעתים קרובות מאוד — רק אחד.

המדריכים היו מלמדים, למעשה, 7 שעות ביום ולטירונים ניתנו (בצירוף האימון-הגופני) תשע שעות הדרכה ליום. אין בלבי כל ספק, שעל טירונים לא מעטים עברו שתי שעות-הלימוד האחרונות של היום, לפחות, ללא כל תועלת, כי אין לשכוח שרובם של הטירונים לא אומנו מעולם ליתן את דעתם בשלימות על משהו לשעות ארוכות בצינות. יהיה זה נושא מעניין לחוקר, לגלות, אחרי

כמה שעות מגיע אדם, בשלבים השונים של אימוניו, לנקודת הרוויה הנפשית שלו. הוטל על המדריך, אגב אורחא, להורות הלכות רובה, מקלע, כידון, רימוני-יד, הבחנה ואומדנת-מרחקים, אימוני-שדה וטקטיקה אלמנטרית. אולם לעתים רחוקות מצא לו שעה פנויה במשך היום, לעבור על שיעוריו ליום המחר; כן לא הוקצו במרכזי האימונים חדרים מיוחדים למדריכים לתכלית זו. איש לא ישכנעני, שאפילו טוב שבמדריכים יוכל לפעול וביעילות זמן ארוך, בתנאים כאלה. אין זה מן הנמנע שהוא ייפך במהרה למין אבטומטון שפיו מפיק מונולוגים, הרי ייזקף הדבר לזכותם של המדריכים הללו, שבכל זאת עשו במיטב יכולתם.

נקדיש מלים מספר לשיטת המונולוגים, כי בדרך כלל הרי זו השיטה שאימץ לו הצבא ושוכללה במשך מאת השנים (ואולי מאתים שנה?) האחרונות. זו היא השיטה הידועה למדריכים של הדור הקודם כ"הרצאת הפרטים" — שריד מתקופת הבערות, בה היה החייל מקבל הדרכה מועטה ביותר, והוא למד מה שלמד מפי מדריך ששינן את מערכת תרגיליו בעל פה, ולא נחשב לתלמיד חרוץ אלא אם כן הצטיין במילולו, וידע להרעים בקולו, עד שנשמעו הדיו במחוזות הסמוכים. אם כזאת תהיה מלאכת ההוראה, ותו לא, הרי ישיאך יצרך לשאול, מדוע לא נשתמש בגרמפונים ורמקולים, כדי להגיע למכלול שלימות?

לזכותם של המדריכים ייאמר, שהם הסתגלו לשיטת הוראה שכפו עליהם תנאי עבודתם. רבים מדי הקצינים, הטועים לחשוב את שלימות המלל, הבא בצירוף הדגמות "חלקות", להוראה מושלמת. אלה הן סגולות רצויות בכל מדריך, אולם בשום פנים ואופן אינן כל הסגולות, שהוא נזקק להן, היכולת לחזור במדויק על המלים של ספר הלימוד, אינה מודד למדריך טוב, ואמנם לא מעט מן המליצות הנדושות בספרים אלה, כבר בלו מיושן, ובעוד שההדגמה המדוקדקת חשובה מאוד, הרי ההוראה דורשת הרבה יותר מזה. אין מעריכים אצלנו כראוי כלל זה, שאין הוראה יעילה, אלא אם כן קיים מגע הדדי מתמיד בין מוחו של המדריך ומוחותיהם של התלמידים. כמו כן אין מבינים אצלנו כראוי, שכשרון המעשה ניתן רק למי שעושה משהו, וחמשה רגעים של מעשה כל-שהוא, שוים אולי לא פחות מ-50 רגע של דיבורים על דרך המעשה. אפשר להגיד בבטחה, שהחייל הלומד הלכות שימוש במקלע ברן, לומד ברגעים המעטים, שבהם המקלע נתון בידיו, יותר מאשר בכל שאר משך השיעור. מי שיודע להעריך עובדה זו, יעמוד מאליו על הפגם שבאימון קולקטיבי, ואף על פי כן אתה רואה כה תכופות מדריכים, המנסים לקיים את התענינותם של חמשה-עשר (ולעתים אפילו שלושים) איש במקלע-ברן. חישוב פשוט יראה את המכסימום של הרגעים, בהם כל טירון עלול לעסוק במקלע, במשך 45 רגעי השיעור.

הפרסטיז'ה של המדריך

ענין אחר שראוי לדעתי לענות בו, היא שאלת הפרסטיז'ה של המדריך ביחידות האימון. לדעתי, העבודה הזאת מחייבת העלאה מסוימת בדרגה, בהתאם

לחשיבותה. רבים יכירו בחשיבות הנודעת למציאות מדריכים טובים בצבא. שאינה פחותה מזו של מציאות קציני-מטה מובחרים. בדין, שהפרסטיז'ה והשכר של עבודת-ההדרכה יהיו כאלה, שימשכו אנשים מובחרים לעבודה זו. ראוי, למשל, לעיין בדבר, אם אין זה ממשול בלתי-הוגן, ששמים בדרכו של מדריך, כשעונדים רק סרט אחד על זרועו, בעוד שהוא נדרש לשאת באחריות, כל אותם השבועות החשובים בהם הוא פועל כמדריך, וכידיד, של הטריון, בראשית הקריירה הצבאית של זה.

נושאי-הלימוד

נסיה דעתנו לרגע מהשאלה, איך לומד החייל, ונבחון, מה הוא לומד. כל מיני דברים משונים נתגלו בשעה שנבדקו תכניות ההדרכה ביחידות-האימון. לא אחת מצאת מדריכים מנסים ללמד את תורת המכניזם של כל מיני כלים, בעוד שהחניכים היו צריכים לדעת רק את העקרון הכללי שלפיו כל אלה מופעלים. כי ברוב מקרים נאסר על האנשים לנסות ולתקן את המכניזם, שנתקלקל בשימוש.

בחינה מדוקדקת של נושאי הלימודים בחיילות השונים גילתה את העובדה, שלא נתחברו "ספרי-לימוד" לתלמידים אלא ספרים למדריכים, והרי זה פגם בולט ביותר בסידורי האימונים שלנו. האמנם מניחים, שהחייל עדיין אינו יודע קרוא וכתוב, או שהננו עניים במידה כזו, שאין ביכלתנו לתת בידו ספר שיקרא בו הוא עצמו? בימים עברו היה החייל פטור מקנות דעת הרבה, אולם נדרש ממנו להכשיר עצמו לזריוות-המעשה במקצועות מסוימים. ההתקדמות שבאה מאז לא זכתה להערכה עד עכשיו, ועמדו עליה רק מו"לים צבאיים, העושים רווחים עצומים על חשבון הקצין והחייל, בספקם להם את צרכם המובן מאליו. בימים אלה, כשיש צורך להקנות לאנשים כה הרבה ידיעות על נושאים כה מרובים, ישנה דרישה ברורה ודחופה: א) לספרי-שימוש מותאמים לתכנית-הלימודים, שיכילו חומר על הנושא הנידון בשביל התלמיד והמדריך, כאחד; ב) ספרי-שימוש במיתודיקה למדריכים, שיכילו עצות והצעות מועילות, איך להקנות לתלמיד עניינים, שהם קשים במיוחד. הדרישה השניה — היא הפחות חשובה שבשתייהן. אולם מזה שנים גמל הצורך בספרי-לימוד מודפסים בשביל אותם התלמידים, הנדרשים לרכוש הרבה ידיעות טכניות (להבדיל מסיגול זריוות גופנית).

*

הקורסים המיוחדים הנ"ל שנערכו בוויקפילד נסתיימו, כשהוחלט ליסד קבוצות מיוחדות למיתודיקה של ההוראה, בשביל כל סוגי החייל, לשם סיבובים ביחידות האימון, ליעץ על שיטות ההוראה ולתת הדגמות מעשיות. הם עשו מלאכה נאה, לפי דרכם, אולם בטוחני, שאליבא דאמת אין זה המפתח לבעיה זו. הנני משוכנע שיש צורך במין "בית-אולפנא למיתודיקה" בו ילמדו את מלאכת ההוראה לקצינים ואנשי דרגות אחרות המיועדים להוראה ביחידות-אימונים ובבתי-ספר למדריכים, מרכזיים ואיזוריים. בהכרח, שהמדריכים בבתי-ספר אלה

היו מורים מאומנים, זריזים ומנוסים, שהיה להם היתרון ללמוד את מלאכת ההוראה, הלכה למעשה, במשך כמה שנים. מטעם זה נראה לי אגף של "בית-הספר הצבאי לחינוך", כמקום הטוב ביותר לתכלית זו.

האגף למיתודיקה עלול לשמש גם מעבדה רבת-ערך לכל מיני בדיקות ונסיונות — ולית מאן דפליג כמה נחוצה מעבדה כזו. אפשר יהיה לעשותו אחראי לכך, שהחומר המקובץ בספרי-השימוש לחיילים (ואני תקוה, שאמנם יתחברו) ינתן בצורה קלה לקליטה. יכול היה להימצא אמצעי עזר של מראה-עינים להדרכה (לרבות פרטים — ניתן לכתוב מאמר שלם על נושא זה בלבד, כי עוד הרבה לצבא ללמוד על השימוש באמצעי-עזר זה). ולבסוף עלול אגף כזה לשמש מקום-מגע יעיל לקצינים-מפקדים ומדריכים ראשיים, לחילופי רעיונות ובחינת-הקשיים אהדדי.

בל יגלו בדברי פנים שלא כהלכה, הבה אחזור על מה שאמרתי, כי יש למצוא בצבא גם הרכה מעולה ושלמה, כמעט. אולם במאמר קצר זה נתכוונתי להפיץ אור על כמה מן הליקויים בשיטות ההוראה הנהוגות, שראיתי ביחידות אימונים לטירונים ולקצינים. אין לי ספק שכמה מהליקויים הגרועים ביותר תוקנו כתוצאה מהקורסים שניהלנו בוויקפילד ויצירת הקבוצות הניידות לאימון במיתודיקה של ההוראה; אולם ליקויים אלה ודאי יתגלו מחדש אלא אם כן יימסר אימון המדריכים, בעקרונות היסודיים של ההוראה, לידי מורים מאומנים ומנוסים. במאמר קצר זה יכולתי לתת רק ראשי-פרקים קלים של בעיה גדולה ודוחקת. החייל של ימינו חייב ללמוד כה הרבה, ושוב לא נוכל להסתפק במשהו פחות מן ההוראה המשובחת ביותר בתחום האמצעים העומדים לרשותנו; ואם יועיל מאמר זה לעורר ענין בנושא האמור, והשיג את מטרתו.

ראש שָׁבֵט יְיָדִים עָמַד לְפָנַי שֶׁר־צָבָא וְצָרְפָתִי. תוֹף
הַשִּׁיחָה רָגַז שֶׁר־הַצָּבָא הַצָּרְפָתִי וְנִתְמַלֵּא חֶמֶה. אָמַר
זוֹ רֹאשׁ־הַשָּׁבֵט בְּנַחַת:

«אֵתָהּ בְּפִקְדִי, וְאֵתָהּ בְּתַבְרֹזִי»

ניקולא שמפור