



מבט אישי

לימודי המשך למפקדים במילואים

הידע הצבאי גדל במהירות מסחררת, אך בהיעדר מסגרות הכשרה מתאימות עלולים המ"פים והמג"דים במילואים להישאר מאחור. ניתן להתגבר על הבעיה באמצעות מערך השתלמויות שיתרום להשכלת המפקדים ולא יכביד עליהם

מבוא: על ההבדל בין מ"פ סדיר למ"פ במילואים

הכשרת המפקדים בצה"ל הייתה מאז ומעולם נושא לדיונים רבים. הקורס הפיקודי המשמעותי ביותר שעובר קצין השדה בצה"ל

הוא קורס הקצינים, שנמשך קרוב לחצי שנה (ושלמעשה מסיים תקופת הכשרה שמתחילה ביום הגיוס ונמשכת כשנתיים). לאחר מכן, בדרך לתפקידי הפיקוד הבאים, לא יעבור קצין השדה במילואים קורסים נוספים, אלא

השתלמויות קצרות בלבד. בדרך כלל מדובר בקורס מ"פים, שנמשך בפועל כחודשיים, ובקורס מג"דים, שאורכו זהה בדרך כלל לזה של קורס המ"פים¹. בלי להיכנס לשאלה האם אכן מדובר במתכונת



קצינים במילואים | רבים ממפקדי המילואים ברמות של מ"פ ושל מג"ד לא עברו הכשרה של ממש לאחר קורס הקצינים. מערך השתלמויות שיוקם בשבילם יוכל לגשר על הפער הזה

משרד המשפטים. במכון הזה משתלמים כל הפרקליטים והיועצים המשפטיים בשירות המדינה. השתלמויות המכון בנויות על מפגשים חד-יומיים בנושאים שונים.

בתחילת השנה מציעים לכלל הפרקליטים כ-30 ימי השתלמות במגוון של תחומי משפט שרלוונטיים לעבודתם. כל פרקליט רשאי לבחור 8 השתלמויות. כדי לעודד את הפרקליטים להשתלם, ניתנת להם תוספת שכר תמורת צבירה של שעות השתלמות. לצד ההשתלמויות הכלליות ישנו מספר קטן של השתלמויות שעוסקות בתחומים ממוקדים מאוד. להשתלמויות האלה רשאים להירשם רק מי שעוסקים בתחומים הספציפיים הנלמדים.

המפקדים שהשתלמויות כאלה רלוונטיות בשבילם הם לרוב קציני שדה ברמת המ"פ או המג"ד. ההצעה היא לבנות מערך השתלמויות כלל זרועי שיציע למפקדים מגוון של השתלמויות. אלה יעסקו הן בנושאים שאותם כבר למדו הקצינים בקורס המ"פים והמג"דים - כמו העמקה בתחומי תו"ל או פו"ש בדגש על ההיבט היישומי - והן בנושאים שבהם לא עוסקים בדרך כלל בקורסים, ואשר הם בפועל רוב עיסוקו של המפקד, כגון שמירה על לכידות היחידה במציאות של הקטנה מתמשכת במספר ימי המילואים, הכרה של כללי הקריאה לשירות מילואים פעיל (שמ"פ) ודרכי התמודדות עם הכללים האלה.

ההצעה היא לבנות מערך השתלמויות כלל זרועי שיציע למפקדים מגוון של השתלמויות בנושאים שאותם כבר למדו הקצינים בקורס המ"פים והמג"דים

אומנם קיימות אוגדות שבהן יש מסורת של השתלמויות מ"פים ומג"דים, אך זה לא המצב בכולן, וממילא לא ניתן להשאיר נושא בעל חשיבות כה גדולה ליוזמות מקומיות של מפקדי אוגדות.

התקציב לנושא כה מהותי צריך להיות זרועי, ואסור שיתבסס על שאריות תקציב של אוגדה - המעט שנותר לאחר שלל הדברים החיוניים שצריכה האוגדה לבצע. נוסף על כך, ההשתלמויות האוגדתיות הן לרוב כלליות ומיועדות לכל המפקדים מרמה מסוימת. אין

סא"ל (מיל') גור רוזנבלט
מג"ד בחטיבת הנגב



ברור שהידע המקצועי שצריך ללמוד מפקד בצבא - גם במערך המילואים - אינו מורכב פחות מהידע שלו נזקק רופא או עורך דין

מיושן, והוא לא טרח להתעדכן. אם זוהי הציפייה מעורך הדין או מרופא, נראה שדרישה מעין זו צריכה להיות מופנית, וביתר שאת, כלפי מפקדי השדה בצבא. לא זה המקום להרחיב על כך, אולם ברור שהידע המקצועי שצריך ללמוד מפקד בצבא - גם במערך המילואים - אינו מורכב פחות מהידע שלו נזקק רופא או עורך דין. יתר על כן, כאשר יידרש המפקד להשתמש בידע המקצועי שלו בשדה הקרב, זה יהיה בדרך כלל במציאות מורכבת הרבה יותר ובתנאים של לחץ ושל חוסר ודאות.

נוסף על כך, המפקדים במערך המילואים אינם עוסקים באופן יום-יומי במקצועם הצבאי (גם אם לפעמים נדמה לנו שהם כל הזמן טרודים בענייני היחידה שלהם...). התחום המקצועי הראשי שלהם הוא אחר, ולתחום הצבאי המקצועי הם נדרשים לפרקי זמן קצרים במהלך השנה, וזאת אף שהיקף החידושים בתחום הצבאי המקצועי - ובייחוד בהיבטים הטכנולוגיים - הוא עצום.

המציאות הזאת מחייבת אותנו להבין שישנו צורך במערך השתלמויות כלל-צה"לי - או לכל הפחות כלל-זרועי בעבור הזרועות השונות - שבהן יינתן מענה לפער שהוצג כאן. במאמר הזה ברצוני להציע מודל למערך השתלמויות לזרוע היבשה שיוכל גם לתת מענה מסוים להשלמת ההכשרה של המ"פים ושל המג"דים וגם להשוות את הרמה המקצועית של מפקד בצבא לרמה המקצועית הנדרשת מבעלי מקצוע מקבילים בעולם האזרחי.³

הצעה למודל השתלמויות לזרוע היבשה

לצורך בנייתו של מודל ההשתלמויות לזרוע היבשה השתמשתי במודל ההשתלמויות שנבנה במכון להשתלמויות פרקליטים של

נכונה,² עולה ממנה שמפקדי המילואים ברמות של מ"פ ושל מג"ד חייבים להתמקצע בעודם ממלאים את תפקידיהם כדי שיוכלו לגשר על הפער שנוצר כתוצאה מכך שלא עברו הכשרה של ממש לאחר קורס הקצינים.

במערך הסדיר - בניגוד למערך המילואים - נוצר מסלול שמאפשר למפקדים לקבל הכשרה ראויה. כיום רבים מהקצינים במערך הסדיר עוברים הכשרה שנמשכת כשנתיים לקראת קבלת פיקוד על הפלוגה. במהלך שתי שנות ההכשרה האלה הם מרחיבים באופן משמעותי את השכלתם הצבאית ונוסף על כך הם גם לומדים לתואר ראשון בתחומים רלוונטיים. ניתן אפוא לומר שבמידה רבה הצליח הצבא הסדיר ליצור מסלול שמאפשר בנייה נכונה של מפקד שדה. אולם המ"פים במערך המילואים אינם - בדרך כלל - בוגרי המסלול הזה, אלא לרוב צמחו לתפקיד מ"פ לאחר שהחלו את המילואים בתפקידים של מ"מים.

אם נשווה את הכשרת המפקד להכשרות מקצועיות אחרות, לא צבאיות, נוכל להבחין במגמה שהיא לכאורה דומה: מהנדס, רופא או עורך דין נדרשים להכשרה ראשונית ארוכה מאוד (מהנדס - שלוש שנות לימודים, עו"ד - שלוש שנים וחצי ועוד שנת התמחות, רופא - שבע שנים ולאחר מכן עוד שנות התמחות). לאחר מכן, גם אם הם יתקדמו לתפקידים מורכבים יותר מבחינה מקצועית או לתפקידים ניהוליים, הם לא יצטרכו לעבור תקופות לימודים משמעותיות נוספות. אומנם יש מקצועות, כמו ניהול בתי ספר, שבהם יידרש המנהל לעבור קורס מנהלים משמעותי וגם לעשות תואר שני, אולם המקצועות האלה הם החריגים.

עם זאת נדמה שבכך מסתיים הדמיון, ומתחיל שוני מהותי. כל רופא וכל עורך דין יודעים היטב שמעבר ללימוד הראשוני, ואף שהם עוסקים במקצועותיהם באופן יום-יומי, הם נדרשים לעבור השתלמויות שונות במשך כל תקופת העיסוק שלהם. במהלך ההשתלמויות האלה הם יתעדכנו בחידושים בחומר התורתי, ירענו את הידע שלמדו בעבר ויעסקו באופן ממוקד בנושאים שעליהם למדו באופן כללי.

יתר על כן, לקיומן של ההשתלמויות האלה יש משמעות משפטית: בעל מקצוע שלא ישתלם באופן סדיר במקצוע שלו עלול לתת את הדין על פעולות שעשה - אם הן מבוססות על מידע

הן עונות על הצורך בהשתלמויות ממוקדות לשכבה פיקודית מסוימת כמו שכבת המ"פים או שכבת המג"דים.

למידת עמיתים

השתלמויות מעין אלה גם יכולות לזמן אפשרויות של למידת עמיתים, שייתכן כי היא צורת הלמידה החשובה ביותר למערך המילואים. האתגרים שאיתם מתמודדים המ"פים והמג"דים באוגדות השונות דומים מאוד. אומנם מסגרות רבות של למידת עמיתים כבר מתקיימות, אולם בשל העובדה שמדובר בדרך כלל באירועים פנים-אוגדתיים, אין הרבה סיכוי להעברת ידע בין אוגדות שונות. כך, לדוגמה, מפקד שלא השתתף במלחמת לבנון השנייה, בדרך כלל לא יוכל לקבל תובנות רלוונטיות לרמתו ממפקד מקביל, שהרי האוגדה שלו לא השתתפה במלחמה. כך גם מפקד שהשתתף ב"עופרת יצוקה" אומנם יעביר בדרך כלל את לקחיו למפקדים אחרים בחטיבה או באוגדה שלו, שאיתם הוא נפגש באופן תדיר, אך קרוב לוודאי שהלקחים האלה לא יעברו למפקדים באוגדות אחרות.

יש להדגיש שלא מדובר רק בלקחים ובתובנות מאירועים מלחמתיים. האתגרים שאיתם מתמודדים המפקדים במילואים קשורים ברובם דווקא לפעילות השוטפת. כך, למשל, לאחד האתגרים המשמעותיים ביותר של מערך המילואים - הצורך לשמר את הלכידות של יחידות במציאות של מרווחי זמן שהולכים וגדלים בין גיוס לגיוס - ניתנו פתרונות מגוונים ביחידות השונות. לעיתים מדובר בפתרונות שישמיים גם ליחידות אחרות, אך בשל חוסר במסגרות להעברת הידע לא נחשפים ביחידות האחרות לפתרונות האלה. קיום מפגשים בתדירות מסוימת שיוקדשו לדיונים בנושאים האלה עשוי לתת מענה לאתגר הזה.

תפעול מערך ההשתלמויות

מערך ההשתלמויות יהיה כפוף לזרוע היבשה, אך בפועל ינהל אותו גורם מקצועי כמו מפקדת קורס מ"פים ומג"דים, בית הספר לפיקוד ולמטה ואפילו מפקדת קצין מילואים ראשי. הגוף שעליו תוטל המלאכה יעריך מהם הנושאים שבהם יש צורך בלמידה של המפקדים ויתכנן בהתאם לכך את מערך

ההשתלמויות השנתי. מובן שגיבוש נושאי הלימוד ייעשה בשיתוף נציגים של המפקדים - ובייחוד של מפקדים שנמצאים בתחילת תפקידם.

מערך ההשתלמויות יציע כ-10 ימי השתלמויות במהלך השנה, ומתוכם יוכל כל מפקד לבחור 5 השתלמויות בהתאם לתחומים שבהם חשוב לו להתמקצע. ההשתלמויות יכולות להיות של יום שלם או של חצי יום - ואז הן יתחילו בשעות הצהריים כדי למזער את הפגיעה בחיים האזרחיים.

מפקד שהשתתף ב"עופרת יצוקה" אומנם יעביר בדרך כלל את לקחיו למפקדים אחרים בחטיבה או באוגדה שלו, שאיתם הוא נפגש באופן תדיר, אך קרוב לוודאי שהלקחים האלה לא יעברו למפקדים באוגדות אחרות

להלן דוגמאות לנושאי לימוד במסגרת מערך ההשתלמויות שנתי למ"פים:

1. תפקיד המ"פ בניהול הפלוגה

- מהו חוק המילואים החדש ומהן משמעויותיו.
- כלים לניהול כוח אדם וכשירויות - למידת עמיתים.
- כשירות הימ"ח - כיצד נממש את אחריות המפקד בנושא הזה.
- תקשורת תוך-פלוגתית באמצעות האינטרנט.⁴
- שלישות - כללי הקריאה למילואים, חריגה מימ"מ וכו'.
- פיתוח והעצמה של המפקדים (מ"מים, מ"כים) בתוך פלוגת המילואים.

2. תו"ל

- עקרונות המלחמה ויישומם לרמת המ"פ.
- כיצד הפעלנו את עקרונות המלחמה באירועי הלחימה האחרונים (לבנון השנייה, "עופרת יצוקה", בט"ש).

3. פיקוד ושליטה (פו"ש)

- תפקיד המ"פ בנוהל הקרב הגדודי.
- ניהול הפלוגה תוך כדי נוהל קרב חפוז.
- לקחים ממלחמת לבנון השנייה ומ"עופרת יצוקה" בתחום הפו"ש של המ"פ.

ד. הפלוגות בגדוד החדש - מבנה ותפקידים.

4. שיתוף פעולה

- תצפית - הכרת היכולות של חיל האוויר ושל התותחנים - ובמיוחד היכולות הרלוונטיות למ"פ.
- סיוע אש - הכרת היכולות של התותחנים ושל השריון במתן סיוע ישיר לכוחות שרלוונטיים למ"פ.
- מודיעין - אמצעים ועזרים: מה קיים ומה אני, המ"פ, יכול לדרוש?

הצעה שהועלתה כאן היא רק דוגמה, וכמובן ניתן להעלות על הדעת הצעות אחרות לארגון מערך של השתלמויות למפקדים במילואים. יהיה המערך שייבחר אשר יהיה - יש לגבש אותו בהתייעצות עם מ"פים מכהנים ועם מפקדיהם כדי להבין מהם המקומות שבהם ישנה אפשרות להצטיין ומהם המקומות שבהם יש צורך להשתפר.

את מערך ההשתלמויות למפקדים במילואים יש לגבש בהתייעצות עם מ"פים מכהנים ועם מפקדיהם כדי להבין מהם המקומות שבהם ישנה אפשרות להצטיין ומהם המקומות שבהם יש צורך להשתפר

סיכום

הצורך להעמיק את הידע המקצועי של המפקדים ברמת המ"פ והמג"ד יכול לקבל מענה באמצעות מערך השתלמויות שיאפשר להעלות את הרמה המקצועית וישלב הזדמנויות ללמידת עמיתים. האם יהיה מי שירם את הכפפה?

הערות

- ד"ר חנון שי שוורץ ואחרים הציעו פתרונות שונים להרחבת ההשכלה של מפקדי השדה במילואים באמצעות תוכניות כמו "בני חיל" - לימודי תואר שני במדעי המדינה שמתמקדים בנושאים צבאיים. אולם התוכניות האלה נכשלו מסיבות תקציביות ואחרות.
- המשמעות של ריכוז ההשקעה בשלב הראשון של הקצונה היא שמשאבים רבים מוקדשים להכשרת קצינים שברובם לא ימשיכו בשירות הסדיר בצה"ל.
- ניתן לחשוב על פתרונות אחרים, כמו הארכת קורס מ"פים וקורס מג"דים. אולם קורס ממושך עלול להרתיע את המפקדים במילואים.
- מחלקת ביטחון מידע מדגישה: חל איסור על העלאת מידע מסווג באינטרנט (רשתות חברתיות, מיילים וכו').