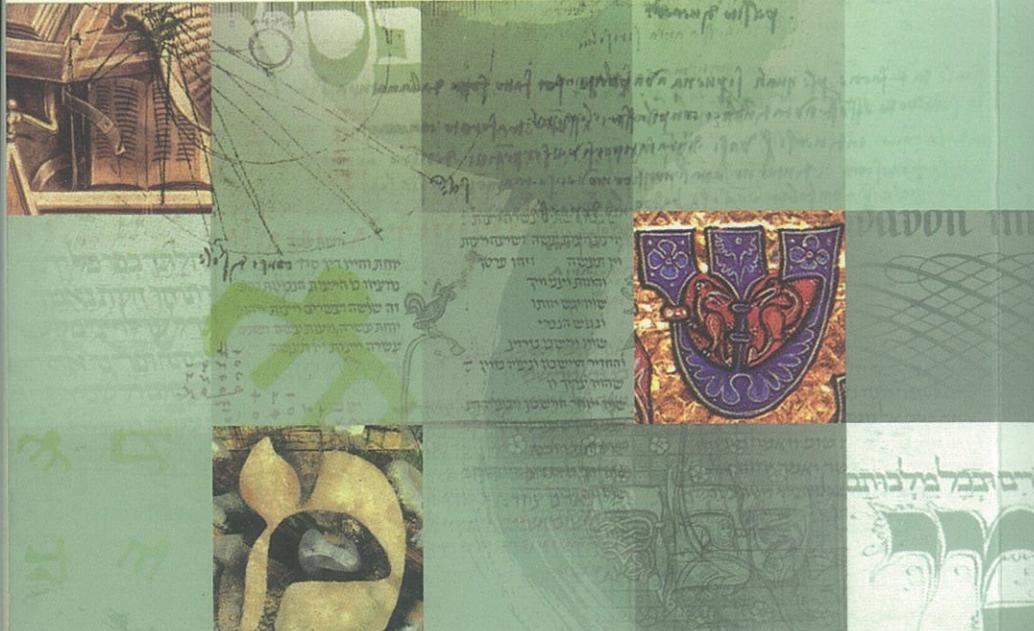


# חינוך והכשרה

עורכים: יוסף באשיי • מרים בן-פרץ • אמי בוגנים



# דילמות בהכשרה מנהיגות צבאית וציבורית במכללות הצבאיות

◀ עמום ידלין, אמירה רביב

המכללות הצבאיות של צה"ל מכשירות שלוש רמות של מפקדים בשלוש מסגרות לימוד שונות, השוכנות באותו קמפוס וכפפות לאותו מפקד. ברמה הטקנית הבסיסית עוסקת **המכללה לפיקוד טקטי**, המכשירה את הלבה הצעריה של הקצונה הקרבית (מפקדי פלוגות), בתוכנית לימודים שאורכה שנתיים. ברמה הטקנית הבכירה עוסקת **המכללה לפיקוד ולמטה**, המכשירה את הקצונה ואת המפקדים מכל הזרועות – ים, אוויר ויבשה, לתפקידי פיקוד ומטה ברמת סגן אלוף בשלושה קורסים: "ברק", "ירקיע" ו"אפק". המוסד הבכיר ביותר הוא **המכללה לביטחון לאומי**, המכשירה את עתודת בכירים מכבלי החלטות בתחום הביטחון הלאומי במדינת ישראל.

במכללות משלבים לימודי צבאים ו.akademim, ומפקדי העתיד מקבלים בהן הכשרה לתפקיד יעל בקרב ובוגרת. מאמר זה יבחן את מושגי המפתח ואת הדילמות העיקריות בפיתוח הקצונה והפקידות הבכירה במכללות, וינסה להציג עקרונות מוחים ליישוב המתחים והדילמות בתחום ההכשרה.

## יעוד המכילות הצבאיות

במכילות הצבאיות אנו תופסים את המकצוע הצבאי כמקצוע לכל דבר ועניין. יהודו של המקצוע הצבאי טבוע כבר בהגדרת תכניו כאמנות וCMDU.<sup>1</sup> השניים – אמנות ומדוע, שרוים ביחסים של מתח בין היסוד האינטואיטיבי ליסוד האנליטי, בין ההבנה לידע, בין פיתוח קונספטואלי לבין תרגומו למשמעות קונקרטית. אחדות דיאלקטיבית זו יזוקה בתפישת השרותו של הקצין.

נקודת המוצא בתפישת ההקשרות במכילות היא, כי על הלימוד להביא את החינוך להעמקה **בחבנת מהות המלחמה**, טבעה, והדרישות שהיא מציבה בפני המפקד.

יעוד המכילות הוא להניא תשתיית מושגית, להרחיב אופקים, לטפח סקרנות אינטלקטואלית תוך התמקדות בנושאים, שעיסוקם **צבא וביטחון**, בהקשר הספציפי של צה"ל ומדינת ישראל. לימוד המקצוע הצבאי במכילות מאפשר להבהיר את המורכבות של העקרונות והתהליכים, המעצבים את המציאות הביטחונית, במגוון מתודולוגיות ותפישות, תוך הקניית ראייה מערכית ובירוועיטה.

מאז ומעולם נתפס המקצוע הצבאי כ**אינטראיזיציפלינרי** במהותו, ובודאי בעת הנוכחית, המאפיינית על-ידי שינויים רבים, דינמיות ומורכבות באים, ביישיות העימות, באמצעות הלחימה ובדיאלוג בין הצבא לחברה. זהו מקצוע הדורש הבנה בינותומית בתחום דעת מגוונים. כגון: היסטוריה, חינוך, מדעים, חברות, אתיקה, פסיכולוגיה, פילוסופיה ומדעי המדינה, אסטרטגיה וטקטיקה. זהו מקצוע הדורש יכולות חשיבה, חיזוי ויישום, יכולות הובלת צוות, מודעות מוסרית והיסטורית, יכולות הפשטה בצד ביצוע, תכנון וארגון, חקירה וביקורת עצמית.

תפיסה זו משמשת ציר, המשפיע על הדרך של-פה מתגבשות תוכניות הלימודים במכילה, ועל האופן שבו מפותחת ובנית תפיסתו הפיקודית של החינוך. אולם מלאכה זו אינה פשוטה כל עикר. כיצד מעצבים אדם בעל יכולות מגוונות כל-כך?

תשובה לשאלת זו עולה מתוך הדיממות שהחרנו להציג.

חמשת הדיממות שיצגו הן: הכרה לתפקיד ספציפי אל מול הכרה לשביבת תפקיד; הכרה לעצמות אל מול הכרה למשמעות; הכרה למצוי אל מול הרاوي; הקשר בין סוגיות צבאיות לסוגיות פוליטיות ומדיניות אל מול הצורך לנתק מהמקצוע הצבאי; וסוגיות החינוך לערבים בגיל מאוחר. לטעמו, עיסוק בדיממות אלו יבהיר את מחות ההכשרה במכינות, ואולי הן אף יימצאו אופייניות לכל מערכת הכרה באשר היא.

אל מול ייחודו של המקצוע הצבאי הוטולי, הכרוך לפחות פעמים בהקרבת חיים וכובע גם בפגיעה בחים, הדיממות מקובלות משנה תוקף. דיממות אלו מתחדדות גם אל מול הצורך בששי הכרה מודוזים ותוחמים בצה"ל - ועל כן לגבי חלקו נדרש הכרעה ערבית ואמיצה. הדיממות מציגות מתחים, ומחיבות הצבת גבולות ובחירה איזונים מתאימים בין הרצון לשנות לבין השאייה לשמר, בין הבנת כוחה העצום של המערכת לבין ההכרה במוגבלותה, בין ציפיות הפרט לבין צורכי המערכת.

#### להלן חלק מהדיממות:

1. האם נכון להכין לתפקיד ספציפי או לשביבת תפקיד, ומכאן נשאלת השאלה: האם להשקיע יותר מעתן פרקטיקות מעשיות או בלימוד תאוריות רחבות?

מtran בסיס תאורטי איתנו וראיה רחבה נדרשים לכל תפקיד בכיר, אולם בכל תפקיד נדרשים גם פרקטיקות, כלים וראיה יישומית. התפקיד אליו אנו מכונים הוא גנרי, למפקדים ולקצינים בכירים במפקדות ובאגפי המטה הכללי. אין מטרתנו להקשר למקצוע הטיסה, הלוחמה האלקטרונית הימית, התותחנות או המודיעין. לשם כך קיימים בתיא ספר בזוראות, המלמדים ובונם את המומחיות הספציפית.

אולם, גם אם היינו שואפים לחת מענה ספציפי, היה נוצר מאייתנו לעשוות זאת, בעיטה של העבודה כי אוכלוסיית הקצינים, הפוקדת את המכלה, הטרוגנית ביותר. הטרוגניות זו ניכרת בשוק החקלאי, הזרועי, בדרגה, ברקע האקדמי, במומחיות הצבאית והמקצועית.

החניכים, תלמידים מבוגרים, הינם בעלי רצון וモטיבציה ללמידה בעיקרם **תכלתיים**, שיסיעו להם "מחר בוקר" בתפקידם. הם אינם מעריצים, לעיתים, שעבורם המכילות הן מעין תחנה נוספת של הקנייה השכללה

צבאיות לשנים קדימה. להם חשוב יותר שנכשרים להיות "המג'יד הטוב ביותר ביותר", "מפקד הטייסת האיקוטי ביתר" וכדומה.

התעקשות להקנות השכלה רחבה **לסבירת התפקיד** נובעת מהרצון לקדם את התמצאותו של הקצין בצה"ל כארוגן, וליצור בעבורו יכולת השתתפות איקוטית יותר בעיצוב תוכרים ותהליכיים ביחידות. על כן, עליו למדוד תואריות של פיקוד ושליטה, בנין הכוח, טכנולוגיות היסטוריה, ניהול, פסיכולוגיה צבאית, יחסיו צבא-חברה ועוד נושאים רבים אחרים. על הקצין להבין את המיציאות בכמה "רמת גבוה יותר" מעל לתפקידו הספציפי, להבין את הצרכים העשויים להתעורר בשדה הקרב, חן של מפקדיו חן של היחידות הקרבניות שהן עליו לתמוך.

כך למשל, קצין המיעוד לתפקיד מג'יד ולומד בפויים "ברק" צריך להבין את האופן שבו פועלות חטיבה ואוגדה, את צורכי המפקדים מהגדוד, את האופן שבו משתלב הגדוד במאמרי החטיבה בלחימה ועל מול גודדים אחרים בהקשר למשימה החטיבתית. עליו למדוד כיצד להפעיל קציני מטה מכוונים בסביבה הטענית, כי זו המערכת שבה יתפקיד בעשור הבא לחיוו המכוונים.

באשר לראייה היישומית, היא משולבת בשיטה השוטפת: תאוריה משולבת בתרגול, קורסים אקדמיים לצד סדרניות, סימולציות מצד המשגות תאורטיות תוך עידוד וחלופה של בעלי תפקידיים בתרגילים, על מנת לאפשר חוות עשרה ומגוון זורות התבוננות על המיציאות. זאת, באמצעות ביצוע נגזרות מעשיות עם המדריך בכיתה, בィקרים בשטח וביחידות והזנת בעלי תפקיד מהשוח ומערכות הביצוע, השותחים בפני התלמידים את תפיסת עולמים ונסיונים הפיקודי והניהולי.

נוסף על כך, מושם דגש על ההבנה, שלעתים דזוקא ההקשר התאורטי בונה מפקד מוכשר, היודע לבחון שיקולים תכלייטיים וענינניים במצבים שונים. על-פי רוב, רק בעת התפקיד בשטח, לאחר ההכשרה, מתברר הערך המוסף והאמיתי של מתן התאוריה, כפי שאומר גם המשפט המפורסם: "אין דבר ישומי כמו תאוריה טובה".

## 2. האם להקשר לעצמות ול'חרנות' או למשמעות ולציונות?

על מנהיג בעל שיעור קומה להיות, בין השאר, בעל יכולת התבונן **בביקורתות** על מלחכו שלו ועל סביבתו, לשנות ולהשתנות. אולי במערכות

הביטחונית במיוחד, צריך לדעת המנהיג המוביל לבלט נגד הזרים: להיות ספקון, נוון-קונפורמייט, לחפש סדר חדש, לשאול שאלות על הרוחות, ל"קידוח" בראשו מודלים אלטרנטיביים לניטוח המציאות – של ייחידתו, של האויב, של עצמו. בעולם מורכב וдинامي יכולות זו היא אמצעי הישרדות להצלחה, להקים את האויב במלחכים, בחשיבה, בעשייה.

יחד עם זאת, מבנה הפיקוד הצבאי נשען על רעיון הלכידות, המשכיות, השפה האחדת, משמעת ואחדות המטרת. רק כך יכול מבנה אנושי למצוא את הכוחות לקום ולהסתער, בניגוד לטבע האנושי, ולחרף את חייו. על המפקד והפקוד להישמע להנחות, שאם לא כן תשלוט אנרכיה במנגוני הצבא. המשמעת היא, בין היתר, הנמקה מקצועית לעשייה, והיא מאפשרת היישנות על יחסם סמכות, על יחסם הבוניים על פקודות מקצועיות והבנה מערכתיות מקיפה יותר של הדרג שמעל.

אם כך הדבר, מהו תפקידו של המכלה? כיצד בונים אדם המסוגל לתפקיד במתה שבין שני כתבים אלו?

ההכרעה בדילמה זו מצויה במינון בין גבולות התפקיד הנורומיטי, החיצוני, ובין הבסיס המקצועי המשותף. אלו מובוסטים על רעיון מבנה הפיקוד הצבאי, ואלו מנגד על עידוד השיח האינטלקטואלי ועל עידוד ותרבות אקדמית.

במכללות אנו מנסים לפתח ראייה ספקנית, להפגיש את החניך עם דעות שונות: בתחום ההיסטוריה, בתחום המדיניות ובחום הצבא. לעומת זאת חסיבה יצירתית, עצמאית, לשם דעות אחרות בקבוצה ולהיות סובלני להן, לבצע עבודות מחקר, המציבות שאלות חדשות, לבחון את תפקיד הקצינים בתרגילים ולעדד ביצוע ניתוחים ומלחכים מקצועיים, שנשענים על תחובלה, על חשיבה מקצועית מחד גיסא אך "חוירנית" מאידך גיסא.

אנו מעודדים יוזמה, אוטונומיה, הפגנת מורכבות חשיבותית וחרנית, ומתוגמלים על כל אחד מלאה. הערכת הלומדים אינה מושתתת על שאלות צרות, שיש להן תשובה אחת ייחודית וכוכנה, אלא על ראייה מגוונת ועשירה של המציאות. כל זאת תוך שמירה על קודים צבאים: הופעה תקנית, הקפדה על זמנים, חובת דיווח ונוחות בפעולות הלמידה, כיבוד בכירים בקימה או בהצדעה, הנמקה שיטתית ומקצועית של דעות אחרות.

התמיהיל והסינרגיה בין שני כתבים אלו יוצרים אוירה יהודית ותוססת של לימוד ופיתוח, המכשירים למציאות הקיימת ופותחים אופקים לשינוייה.

### 3. האם להכשיר לראי או למצוי?

מהד גיסא, תוכנית הלימודים בנויה, בכל קורס, על ניתוח סביבת התפקיד המצויה של בעלי התפקיד ועל תחומי התוכן, שאליהם הם נדרשים. במצבות זו שכיחה שפה מסוימת, פרוצדורות שהשתרשו, קשרי גומלין מסוימים בין בעלי תפקידים וצדומה. אולם מאידך גיסא, שואף כל בית ספר להשפיע הילכה למעשה על המציגות בשטח, לשפרה ולשכללה. מקור השאייה הוא במצבות הביעתיות הנוהגה בשטח של "קייזורי דרך", תהליכיים שאינם תמיד עמוקים או "הולכים לפי הספר".

מכאן עולה השאלה: האם נכון להכשיר את הקצינים למציאות הקיימת, או למציאות נבונה יותר, שלמכללות יש תפקיד בעיצובה?

אנו במכללות מאמינים, שיש לתת מענה לשני הקטבים. لكו המסורתி הקיים, קרי – התבוסות על הזיכרון הארגוני של הצבא ועל ניסיונו המ策בר, לימוד תהליכיים עמוקים של מטות הערצת מצב, הקפדה על כתיבה נבונה של סעיפים, לימוד鄙出 נוהלי קרב ושגרות מבצעיות, הבחנה במצבות מתהווה וניתוחה, ובניסיימה אחת – לשקף את ההתלבויות העכשוויות, שבחן נתקל צה"ל במפקדות ובזרועות. אנו מבצעים פגישות עם מפקדים בשטח, שיתארו את המוגבלות, את הסיגים ואת התכנים הנוטניים כבר מענה לתפיסות "התריות" שרוחות ביחידות, כדי לא לצור אנשים "מנוטקים".

אבל ה"מצוי" נתן בדרך כלל מענה מיטבי למלחמה הקודמת.... אנו במכללות מחשפים גם את הראי: הבהנה, הרצינול והתפיסה שייפוי רלוונטיים במלחמה הבאה. כמו גם חיפוש פתרונות לביעות עתידות העוללות לצוץ. חניכים במכלה מתבקשים להתמודד ולהקור סוגיות חדשות, שבחן אליהם טרם גובשו תפיסות תורתיות חולות: כגון לחימה בעיר, סוגיות מגננה אל מול הטrror, סוגיות העומק האסטרטגי של מדינת ישראל, מלחמת מידע, דוקטורינה עדכנית של הפעלת כוח אוורי וועד. אנו מנהלים, שעשרה מוחות מוכשרים של קזונה בכירה ונבחרת, המשקיעה זמנה בלמידה, יתרמו רבות למאמץ ייצור ופיתוח ידע חדש, ובדרךם יוכלו להשפיע על המציגות, שבה יתפקדו בתום לימודיהם.

### 4. היכן עובר הגבול בין החשיבות הצבאית הבחירה לחשיבות המדינית?

דילמה זאת רלוונטית רק במכלה הבכירה, המכלה לביטחון לאומי.

אמר קלוזוביץ: "המלחמה היא המשך המדיניות באמצעות אחרים".

במכללה לביטחון לאומי משמש הנושא הצבאי רק רג'ל אחת במקביל המרכזים של הביטחון הלאומי. הרוגלים הנוספות הן הממד המדיני-הדיפלומטי, העוצמה הכלכלית והחowan החברתי. סוגיות של לגיטימיות ומוטיבציה גם הן משמשות מרכזיב בביטחון הלאומי. הממדים הללו נושקים לתחומי הפליטי ולפעמים אף מעורבים בו בעומק רב. יש הגורסים שקו ברור מוגדר מפריד בין החשיבה הצבאית לחשיבה המדינית-הפליטית. אנו איננו סבורים כך. איננו מערערים, חלילה, על **כפיות** הדרוג הצבאי לדרוג המדיני, אך אנו מושוכנים שקשה לצירר קו חד-משמעות המבדיל בין תחומי החשיבה, הנוגעים לאחריות הדרוג המדיני והצבאי ולניתוח וליציבות המערכת ברמה האסטרטגית ולפעמים אף האופרטיבית. העיסוק וההבנה של התחומים המדיניים-הדיפלומטיים, הכלכליים-החברתיים והמשפטיים-המוסריים אינם יכולים להיות יסודיים ומוסלמים ללא לימוד התחום הפליטי והבנתו העומקה. ההכרח להבין את הדירקטיבה המדינית, שלעתים מתגללה כעוממת ולא מוצהרת, והצורך להכיר במשמעות אסטרטגיota לא צבאיות, הנגורות מפעילות צבאיות – מחייבים העמקה בתחומים הללו. אנו מאמנים, שرك דיאלוג מקצועי, שבו מבאים שני הצדדים את **זוויות הראייה** המקצועיות וה**יחודיות** להם, יוביל להחלטה נconaה יותר של הדרוג המדיני ולביצוע צבאי הולם, התואם הначיה מדינית זאת.

##### 5. האם לחנק לערכים או שמא מאוחר מדי?

חינוך לערכים היא סוגיה סבוכה בכל מערכת חינוכית, בודאי בזו העוסקת בחינוך מבוגרים. פעמים רבות אנו שואלים את עצמנו: אלו תשובות עדכניות וholesmoות ניתנות כדי להביא לשינוי ערכים בחברה הישראלית? כגון, מעבר ממקולקטיביזם לאינדיידואליזם, נהנתנות חומרית, ויכולת ציבורי סביב לגיטימיות מטרות המלחמה, ועוד. עם זאת, אנו מניחים כי הלומד המבוגר אכן מגיע למכללה מגובש בדיותיו – אם על שום גילו הcronologi, ואם בשל ניסיונו המקצועית והמבצעי. מכאן עליה השאלה: האם המכלה צריכה לעסוק רק בלימודי דסקרפטיבי ולהתמקד בפיתוח ידע, או גם בעיצוב תפיסות ערכיות ומוסריות?<sup>2</sup> אנו יודעים שקיימות ארבע הנחות עולם אלטרנטיביות בנושא החינוך לערכים, כפי ששורטו בספרו של סי. יזהר "על חינוך ועל חינוך לערכים":

"צורך לחנק לערכיים וגם אפשר  
צורך לחנק לערכיים אבל אי אפשר  
אפשר לחנק לערכיים אבל לא צורך  
לא צורך לחנק לערכיים וגם אי אפשר"

בעוד שיזהר מאמין בחולפה האחורונה, אנו מאמינים בראשונה,  
זאת, הן משותם האמונה כי בכל אדם ובכל גל טמונה היכולת להשתנות,  
להתעצב ולהתפתח, הן משותם שהמכללה ממילא עוסקת בחיזוק הסוציאלייזציה  
למקצוע הצבאי. כל תהליך כזה כרוך, לשעצמו, ברכישה סלקטיבית של

ערדים והפנתה מערכת נורמטיבית, האופיינית לאותה קבוצה.  
לחערכתיו, עיסוק מתמיד בסוגיות אתיות הוא שלד חיווני והכרחי לכל  
צבא במדינה דמוקרטית. פיתוח דוקטרינה מוסרית היא בסיס לפיתוח  
זהות נבדלת וייחודית, ומקנה משנה תוקף ועומק למקצוע הצבאי. כל טיפול  
בديلמה ערבית, על-פי "רוח צה"ל", הוא עליה מדרגה בתחום המקצוע,  
מתן מענה לנוסחת היסוד של המקצוע, תוך פיתוח הבנה عمוקה של

מושגים, כגון – אחריות, משמעת, אמינות, דבקות במטרה.  
במכללה, אנו מנסים לעצב תוכנית הדרגתית אינטגרטיבית והבנה של  
חינוך לערכיים, מפתחת מיומנויות של חשיבה אינטגרטיבית והבנה של  
אתיקה צבאית. התוכנית כוללת – הרצאות אקדמיות על מהות צבא במדינה  
דמוקרטית, בחינה מותמדת וביקורתית של האתיקה צבאית, פגישות עם  
מפקדים ולימוד מניסיונים בהתנסויות ערכיות, חשיפה לתפיסות ניהול  
המכבדות ערכיים והמותמצדות בעיצוב ערכי לבה ואידיאולוגיות גרעין, עיצוב  
ערכי לבה ארגוניים, מיקוד ערכי Ubodot המטה, ביצוע ניתוחי אירוע וסוגיות  
ערציות ואתיות בלחימה, סוגיות אתיות אישיות, מתן דוגמה אישית ועוד.  
אנו מדגשים במלידה פעילות מעשית רצופה של התלמידים, תוך כדי  
התבוננות על מניעים ערכיים, רגשיות, נטיות חברתיות, הטלת ספק, והציג  
השאלת המרכזית: מה בין קיומם ערכיים מוצהרים לבין ערכיים הקיימים  
בפועל? כל אלו נועשים תוך בחינה עצמית שלנו כמערכת נורמטיבית.

## לסיכום:

היה זה בן גוריון שאמר :

"אפיקלו המפקד שגמר את בתיה הספר הצבאיים הגבויים ביותר איינו רשיין  
לראות עצמו כאדם השולט בתורת הצבא, כי אין תורה זו, כתורה מדעית  
אחרת, נחתמת אף פעם. רק מי שעוקב בלי הרף אחרי התפתחות המתמדת  
של המחקר הצבאי ובעיות המלחמה, וספר תורה הבטחון איינו מש מפני  
— ישכיל ויצlich בדרכו"<sup>3</sup>.

למידה מתבצעת גם בשטח, תוך כדי תפקיד, דרך חיקוי דמותו משמעותית  
של מפקדים, דרך לימוד עצמי והכוונה אישית. תפקידן של המכילות  
הצבאיות בפיתוח דור מנהיגי העתיד חשוב, אולם איינו בלבד ואינו בבחינת  
קו הגמר ללמידה. ברור לנו, שלאחר הלימודים במכילה יתמודדו הבוגרים  
עם בעיות שלא נלמדו במכילות. לכן, אנו משתמשים להקנותיהם את היכולת  
ללמידה באופן עצמאי, תוך הכוונה ומשמעות עצמית ועצמאות מחשבתיות. אנו  
מאמנים כי הידע וה הכלים, שבהם אנו מצידים את הקצינים, אמורים לשיער  
 להם במלאכה זו, שכן, **למידתו של מנהיג אינה מסתויימת לעולם.**

1 סא"ל (מיל') ד"ר יוסי הוכבאים, "קידום הקצונה הבכירה באספלריה של השכלתה".

2 סמיילנסקי, זוהר, על חינוך ועל חינוך לערבים, עם עובד – תרבות וחינוך, תל-אביב, 1974.

3 מתוך ד' בן גוריון "צבא ומדינה", כפי שפורסם במערכות גליון 280-279, Mai-Yomi, 1981.