

הנדון : סיכום תפקיד מפקד בה"ד 20, אוגוסט 1998 – אפריל 2002

1. כללי

- א. לבית הספר לחימוש תפקיד מרכזי במימוש משימות הליבה של חיל החימוש בנושא ההכשרה, ההדרכה, פיתוח המקצועיות החילית, הזהות והמורשת.
- ב. תחומים אלה קבלו "משנה תוקף" לאור השינויים הארגוניים שנבעו מצה"ל ואט"ל 2000.
- ג. בתקופת כהונתי כמפקד בה"ד 20, הובלתי פעילות עניפה וניהלתי משאבים מטווח רחב של

1. היקף תוכניות הכשרה : 450
2. מצבה ממוצעת בבה"ד: 2200
3. מצבת סגל ממוצעת : מעל 800
4. שטח בנוי : 8000 מ"ר
5. כמות כיתות לימוד : 117
6. כמות סדנאות ומעבדות: 37
7. משרדים : 155
8. סד"כ רק"מ/רכב : 153

נושאים אשר מתאפיינים ב :

- ד. במהלך תקופה זו הוכשרו עשרות אלפי חניכים בקורסי יסוד , מערך ומילואים כמפורט להלן :

סוג ההכשרה	כמות חניכים	כמות מחזורים
הכשרות יסוד	14,408	1,014
הכשרות מערך	20,073	1,265
אימוני חי"ח	17,558	499
סה"כ:	52,039	2,778

ז. ה. עם כניסתי לתפקיד בצעתי אבחון ארגוני ובו קבעתי את החזון היעדים והאתגרים. :

החלון

בוגר קורס בבה"ד 20 יהיה מקצועי ומוכשר בתחומי , ויקבל את היסודות המתאימים להכנתו למצב האמת בשטח, ביציאתו את שערי הבה"ד.

היצר הארכי

הכשרת לוחמים ומפקדים טכנולוגיים באיכות ובכמות ואימון יחידות חי"ח.

האתגר

קצין/ה, נגד/ת, מדריך, מדריכה, סגל הבה"ד - אוהבי המולדת, צה"ל, חי"ח, בה"ד 20 ואת תפקידם, הוגנים ורגישים לפקודיהם והלקוח, ומחנכים לנורמות וסטנדרטים גבוהים

מצינונות ואיכות הדרכתית

חתימה למצינונות ואיכות הדרכתית, בדגש על מתאם גבוה בין ההכשרה בבה"ד למצב האמת בשטח, וזאת ע"ב מדדי בקרה, תקינה ובחינת אפקטיביות ההדרכה.

תרבות למידה בסביבה רגועה ומטופחת

הבחנה בין למידה למצב אמת ובתרבות המאפשרת את רווחת הפרט: תנאי מחנה, מגורים, טיפוח הסביבה ואמצעי הדרכה ישירה: כיתות ואמצעים תקינים, אמה"ד מתקדם, וחניכה אישית

קידמה טכנולוגית.

תכנון ובניית תשתית טכנולוגית והדרכתית לקליטת אמל"ח מתקדם, שימוש מיטבי במאגרי מידע זמינים ונגישים בראייה אינטגרטיבית.

טיפוח ופיתוח המשאב האנושי, המורשת והזהות

טיפוח החיניך והסגל בבה"ד, פיתוחם המקצועי וחינוכם לערכי המורשת והזהות החילית

יחסי גומלין

הבה"ד פתוח לכל וקיימים יחסי גומלין הדוקים בין המטכ"ל, מקחש"ר, השטח, הענפים והמדורים השונים.

דבקות במשימה תוך הקפדה על בטיחות, משקיות ואסטיקה

ביצוע כל המשימות בדבקות תוך הקפדה בלתי מתפשרת על קיום הוראות הבטיחות, הפקודות, משקיות ואסטיקה נאותה

ח. את היעדים למימוש האתגרים הצגתי לראש אט"ל וקחש"ר בכניסתי לתפקיד.

2. נושאים מרכזיים ומערכתיים שטופלו בתקופתי:

הזרמה

- א. תיקוף תכני ההכשרה של תיקי הקורס והמקצועות החימושיים ע"י ביצוע שולחן עגול עם בעלי המקצוע בשטח, היחט"ל, מקחש"ר ובה"ד 20.
- ב. ביסוס וחיזוק גוף פתוח ההדרכה, כך שיתווה את המדיניות בנושא ההדרכה ופיתוחה.
- ג. בצוע לראשונה v.c הדרכתי בין באל"ש לבה"ד 20, ויישום הלמידה מרחוק ע"ג פלטפורמה של למידה סינכרונית ואסינכרונית.
- ד. מעבר להסמכת הבה"ד לתקן ISO 9002 ע"י מכון התקנים, וכן הסמכת הבה"ד לתקן הבג"ת (OHSAS 18001) ובניית מרכז בטיחות חיילי.
- ה. הכשרת קציני האיגום במסגרת קורס ניהול פרויקטים (מרמת סגן- סא"ל), וכן קבלת האחריות על המלא"מ (מכון ללימודי איכות מתקדמים) שבו תוכשר כלל אוכלוסיית האיגום בתחום האיכות, הבטיחות ואיכות הסביבה.
- ו. הכנת מארזי למידה ואחזקה לכלל המקצועות ע"ג תקליטורים, כך שמרכזים את כלל החומר הדרכתי, החל ממצגות, אוגדנים, הוראות קחש"ר, מפרטים טכניים ועוד.
- ז. קליטה הדרכתית של צל"מ חדש כמו המר, סימן 4, אושקוש, מגבה נע, רמ"מ משאית 7 טון ועוד.
- ח. ניצול הטכנולוגיה הקיימת ע"י הפיכת כלל סביבת העבודה וההדרכה בבה"ד לתשתית ממוחשבת וברשת אחידה.
- ט. יצירת מנגנון מובנה למוכוונות מול הלקוחות, וזאת ע"י קיום מפגשי ספק לקוח עם קציני החימוש ברמת האוגדה, החטיבה וגדוד, מנהלי עבודה וכן גורמי אג"מ.
- י. קבלת אחריות על ביצוע טירונות בסמכות לחיילות שמבצעות הכשרה בקורסים קצרים.
- יא. הכרה לראשונה ע"י משרד החינוך בציוני המגן שניתנים לשוחרים.
- יב. בצוע הדרכות "תפורות ללקוח" באמצעות ניידות הדרכה אשר יכולות להגיע לכל נקודה במערך.
- יג. הכשרת אנשי נרקיס בתחום המרכבה והכנת משמעויות לבצוע קורס קצינים עבורם.

מוכנות למלחמה

- א. מסגרת אימון יחידות עברה מהפך בתקופתי בדגש שדרוג סביבת המתאמנים, בכדי להביא למיצוי מיטבי של הזמן (הקצר) שבו מגויסים אנשי המילואים, זאת תוך הכרה שמערך זה הינו הכח העיקרי של החיל בשעי"ח והשגריר של הבה"ד בהווה.
- ב. ביצוע שלושה תרגילי אבני אש (5,6,7) ובו הופעלה מתכונת הדרכות ב"זמן יקר", חוזרי חו"ל, קיפול צל"מ ובצוע נכס לאומי.
- ג. תגבור נגדים וחיילים (מדריכים) בנחל עוז וכן בצוע הדרכות במסגרת "שעון מיים" בבאלי"ש.
- ד. עדכון פק"לים ותיקי קורס עפ"י הבצוע בשעי"ח.
- ה. השתתפות במהלך הפעילות במבצע "סדר מחייב" ו"חומת מגן" בכל הקשור במילוי שקי חול, שקיות אישיות לאנשי המילואים, סיוע בפתיחת אח"י באוגדות, תגבור כלא קציעות והדרכות אנשי מיל' בשטח באמצעות V.C לבאלי"ש.
- ו. בצוע מנהלת למש"א 7100 במסגרת תרגיל מטכ"לי "מרכבות הפלדה".

תשתיות

- א. שדרוג ושיפוץ תשתיות ההדרכה ותומכת ההדרכה בכדי לתת סביבת עבודה וסביבת הדרכה הן לחניכים והן לסגל. פעילות זו בוצעה, הן ע"י גורמים חיצוניים והן ע"י הבה"ד כמו חדר כושר, חדרי אוכל ומיזוגם, כיתות, מרכז מבחנים, חדרי צוות, כיתת יוקרה במש"א 7100 ועוד.
- ב. טיפול בחזות הבה"ד, החל מצביעת המבנים בצבע אחיד (ביעוץ פרופ' רוזוב), שילוט וארגון דרכי הגישה הפנימיים ותגבור רשת החשמל.
- ג. הפעלת כיתה ללימודי האינטרנט לשוחרים, וכן הפעלת מעבדה לשונית לאנגלית כחלק אינטגרלי מתוכנית הלימודים של השוחרים.
- ד. הובלת תהליך סל משאבים לבה"די אט"ל ומיסודו, תוך ביצוע מלא של תמחור פעילויות בבה"ד.
- ה. הטמעת מערכת מדרגה בלוגיסטיקה לאחר שהבה"ד שמש כפיילוט לקליטת המערכת במפקדות וגופי המטה.
- ו. בניית חדר תחקירים חילי ע"ב טכנולוגיות מתקדמות לבצע תרחישים וכן בכדי לשפר את רמת התכנון והבקרה אחר התרגילים בקרב קציני חימוש.
- ז. אשור ר' אט"ל להקמת תוספת למבנה אל-אופ כנגזרת מהתפתחות העתידית של תחום הבק"ש והאלקטרו-אופטיקה.

טיפול המשאב האנושי, המורשת והזהות החילונית

- א. המשך מיקוד הטיפול בפרט החל מקליטת החיל בבסיס הטירונים, במגרש ברוכים הבאים (שנבנה לצורך כך), דלת פתוחה, במהלך הכשרתו ועד עזיבתו את הבה"ד.
 - ב. מעקב אחרי בוגרי הבה"ד לתקופה של שלושה חודשים בזמן שהותם ביחידות בהן שובצו.
 - ג. הקטנת המטלות שפוגעות בהכשרה ע"י מעבר להסעדה החל מ- 19/03/2001, הקטנת תפקידי אבטחה חיצוניים ופנימיים וכן השלמת רובאי 02 לסגל הבנות בבה"ד.
 - ד. פתוח מסלולי המדריך והגדרת מקצוע המדריך ע"ב 4 שלבי הכשרה.
 - ה. נטילת חלק פעיל בתרומה לקהילה הן במסגרת קו לחיים והן במתן סיוע לוגיסטי לאט"ל ולצה"ל לבצוע פעילויות אלו.
 - ו. יציאה של שוחרי המכללה (זו השנה השניה) למצעד החיים בפולין כחלק מהקניית הערכים לשוחרים.
 - ז. בצוע שווק מסיבי למלש"בים בכל הארץ, הקמת חדר נושאי בבט"ר זיקים, הכנת תערוכה הטכנולוגית והקמת חדר מורשת חי"ח.
 - ח. קיום תרבות של עידוד היעול והחסכון ע"י הגשת הצעות ייעול ופרויקטים כחלק מתהליך העבודה וההתקדמות האישית של אנשי הסגל.
 - ט. הרתמות בבצוע כנסים וימי כף, ערבי מורשת למערך חי"ח, וזאת בכדי לממש את היעוד החילי בנושא הזהות והמורשת.
3. אופן המימוש – האתגרים והיעדים ראה בהמשך

מצוינות ואיכות הדרכתית

חתימה למצוינות ואיכות הדרכתית, בדגש על מתאם גבוה בין ההכשרה בבה"ד למצב האמת בשטח, וזאת ע"ב מדדי בקרה, תקינה ובהינתן אפקטיביות ההדרכה.

- א. הטמעת **גוף פיתוח הדרכה** מקצועי ובעל בסיס שהביא תוצרים איכותיים והשפיע רבות על העשייה ההדרכתית בחיל חימוש בפרט ובצה"ל בכלל (המודל הועתק ע"י יחידות נוספות בצה"ל). להלן עיקרי התחומים בהם עסק גוף פיתוח ההדרכה:
- ביצוע הכשרות איכותיות לסגל ההדרכה בשילוב השתלמויות צה"ליות (ביה"ס לפיתוח הדרכה) ואזרחיות (כנסים, סמינרים וכו').
 - איפיון וקביעת תהליכי פיתוח הדרכה מרכזיים, תוך ליווי ותמיכה מקצועית בסגל ההדרכה.
 - כתיבת תקנים הדרכתיים והטמעת התורה ההדרכתית בבה"ד.
 - ריכוז תהליכי הפיתוח (מצגות, מערכים, תיקי קורס וכו') וביזור השימוש בתוצרים והידע ע"י כלל הבה"ד.
 - ראייה עתידית רב שנתית של עולם ההדרכה ובהתאם קביעת תוכנית פעולה והערכות (ניסוי למידה מרחוק, תקליטור למידה ואחזקה וכו').
- ב. פיתוח והטמעת מודל לתיקוף תכני ההכשרה של המקצוע הנלמד תוך שילוב כלל השותפים בעשייה (גורם טכני, מפקדה ממונה, דרג השדה והגורמים האגמיים) ע"י ביצוע **שולחנות עגולים**.
- התוצרים העיקריים מתהליך זה:
- קיצור משכי הכשרה
 - התאמת ההכשרה לנדרש למצב האמת בשטח
 - מעורבות דרג השדה בהכשרה ובהתאם מניעת הגישה "תשכח כל מה שלמדת בבה"ד"
 - זיהוי כשלים טכניים ובעיות אמינות
 - איתור פערי אמה"ד ויכולת הדרכתיות
- סה"כ בוצעו 33 שולחנות עגולים (33 מקצועות), כאשר מתוכם בוצעו 21 עדכונים ומעקבים על ידי (ליישום השינויים). הרעיון זכה בשנת 1999 בפרס קחש"ר לחשיבה יוצרת וכיום מודל זה מוטמע ביחידת אחרות (בעיקר יחידות אט"ל).
- ג. בתקופה זו נפתחו לראשונה **כיתות בגרות מלאה** במסגרת המכללה הטכנולוגית ובשנת הלימודים תשס"א סיימה הכיתה הראשונה בהצלחה גבוהה מהמוצע לראשונה בציוני המגן שניתנים לשוחרים.

ה. **הסמכת הבה"ד והמכללה הטכנולוגית לתקן ISO 9000 ע"י מת"י וזאת בהמשך להסמכת**

הבה"ד על נס"א.

הבה"ד כיום נמצא לקראת הסמכה לתקן ISO 9001 מהדורת 2000 ופועל ע"פ תוכנית עבודה

העקרונות להפעלת מערכת האיכות:

- התמקדות בצרכי וציפיות הלקוחות, תוך חיזוק הקשר עם כלל מערכי ח"ח.
- שיפור המקצועיות, המוטיבציה בהכשרה ובשרות, טיפוח המשאב האנושי ומערכי ההדרכה ליצירת תשתית איכותית בחיל, תוך ניהול יעיל ותכליתי.
- שילוב הכשרות איכות בקורסים החימושיים ובקורסי המפקדים.
- הפעלת מנגנון למדידת האיכות והשירות ובקרה אחר אפקטיביות ההדרכה, כך שתתאפשר השגת יעדי ומטרות האיכות של הארגון.
- הטמעת השימוש במערכת הפקת לקחים שהינה אחת מאבני היסוד של כל ארגון ויישומה בכל הרמות לשיפור התהליכים והתוצרים.
- בצוע כל המשימות בדבקות תוך הקפדה בלתי מתפשרת על קיום הוראות הבטיחות והמשמעת הצבאית.
- תרבות למידה בסביבת עבודה רגועה ומטופחת תוך הקפדה על משקיות ואסתטיקה נאותה.

סדורה וע"פ מדיניות איכות ברורה.

ו. הדרכת פרק האיכות, הבטיחות ואיכות הסביבה לכלל חילות האיגום, וזאת בעקבות עמ"ט

שאושרה ע"י סי' ר' אט"ל ולאור היכולות של הבה"ד בתחום. הבה"ד מדריך תחומים אלה

החל משנת העבודה 2002 באמצעות **המלא"מ** (מכון ללימודי איכות מתקדמים) והצפי

שיוכשרו מעל 2000 משתלמים בשנה החל משנת 2003 ובקשת רחבה של קורסים, להלן

העיקריים שבהם:

קורסי איכות	קורסי בטיחות
אבטחת איכות בסיסי	ממונה בטיחות
מבדקי איכות	קציני בטיחות
מנחי צוותי שיפור	נאמני בטיחות
ISO 9001 מהדורת 2001	תקן בג"ת ת"י 18001
הכשרות מדריכים	ימי עיון לממוני בטיחות

ז. מיסוד תהליכים לקליטת אמל"ח חדש חייב **כתיבת תקנים** להתוויית אמל"ח חדש ועבודה מול גורם מפתח. בתקופה זו נכתבו 24 אופיונים להתוויית אמה"ד (s.o.w), כאשר חלקם יצא לפועל מול חברות אזרחיות כגון: המר, מרגמה, 120 מ"מ, גדר טראנס, סימן 4 ועוד.

ח. במהלך שירותי, תוקפו התכנים **בתיק הקורס** בנוהל שולחן עגול ע"י מומחי תוכן מיחידות השדה ובנוסף הושם דגש על פרק של הכנות לוגיסטיות לפתיחת קורס כשלב מכין תיק הקורס נבנה לשיפור העבודה המעשית ביחס של 60:40 לטובת עבודה מעשית. כמו כן כלל התיקים גובו במדיה מגנטית. סה"כ תוקפו כ-344 תיקים המהווים מעל 90% מכלל התיקים הפעילים.

שנ"ע	1998	1999	2000	2001	2002
תיקי קורס	57	95	85	72	35

ט. בצוע **טירונות בסמכות** ל-326 חילות (9 מחוזים), החל מיולי 2001 בעיקר לקורסי ניהול מלאי, פי"טיות, נשקיות, מאחזקות ובוחנות תחמושת. תהליך זה הוטמע בצורה טובה כחלק מההכשרות בבה"ד.

י. הבה"ד הכשיר בשיטת **O.J.T** במס' מקצועות בהתאם למדיניות החיל. המקצועות בהם הוכשרו הם: מאחזק נגמ"ש, מכ' רכב ומסגר. כחלק מהתהליך בבה"ד הוכשרו 24 חונכים (נגדים בסדנאות).

יא. במשך שלוש השנים האחרונים זכה הבה"ד **להשגים** שבאו לידי ביטוי הן בתחרויות ופרסים לעידוד החשיבה היוצרת וסמנו את המצויינות ההדרכתית של הבה"ד:

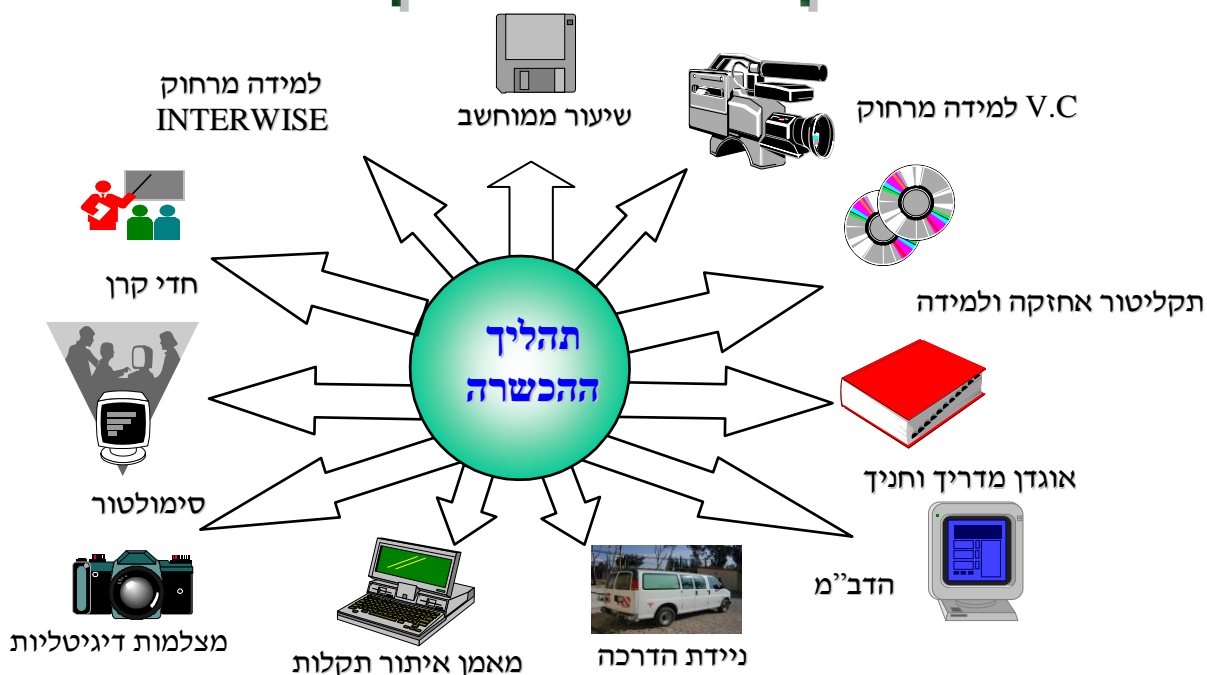


- פרס קחש"ר בשנת 1999 לחשיבה יוצרת בנושא שולחן עגול.
- פרס קחש"ר בשנת 2000 לחשיבה יוצרת בנושא תפיסת ארגון המידע בבה"ד.
- מקום שני בתחרות ההדרכה הצה"לי בשנת 2000.
- פרס ר' אט"ל לשנת 2001 בנושא שיבוץ חזוי.
- פרס קחש"ר לחשיבה יוצרת בנושא שיעור ממוחשב בנושא בז.
- מקום ראשון בכנס ההדרכה הצה"לי בשנת 2001 בנושא אתר אינטר-נגמ"ש.
- תחרות ארץ ישראל יפה - זכיה ב - 5 כוכבי יופי לאורך 4 שנים ברציפות.
- מקום ראשון בשנת 2001 בתחרות בטיחות וגיהות למערך איגום תומכי הלחימה.
- בוחן כושר קרב בציון 95 בשנת 2000 ובשנת 2001

תרבות למידה בסביבה רגועה ומטופחת
 הבחנה בין למידה למצב אמת ובתרבות המאפשרת את רווחת הפרט: תנאי מחנה, מגורים, טיפוח הסביבה ואמצעי הדרכה ישירה: כיתות ואמצעים תקינים, אמה"ד מתקדם, והניכה אישית

- (א) מעבר לכיתות **מולטימדיה** (83 מכיתות הבה"ד) תוך ניצול הטכנולוגיה להעברת החומר הדרכתי ע"י מצגות ממוחשבות, דבר אשר אפשר לקצר את השיעורים הפרונטליים והפניית זמן הכשרה לפרק מעשי, וכן פיתוח יכולות הצגה והמחשה במקום השימוש בחתכים ובסימולטורים יקרי ערך.
- (ב) הפיכת הכיתות, המשרדים והמגורים למקום שנעים לשהות בו וזאת ע"י השקעה במיזוג, שיפוץ, **טיפוח הסביבה הפנימית והחיצונית**. בתקופה זו הושקעו והופנו משאבים רבים אשר נותנים מענה כמעט מלא לכלל כיתות ההדרכה.
- (ג) בניית **מעבדות** ללימודי האינטרנט והאנגלית לשוחרים במכללה (תרומת ההסתדרות באמצעות קרן לב"י וכן סיוע ע"י סי' ר' אט"ל) ושילובם בצורת מובנית בתוכנית הלימודים של השוחרים, דבר אשר הביא לשיפור הציונים בתחום האנגלית והעלאת הרמה בתחום המחשוב וסגירת פערים בנושא אצל השוחרים
- (ד) בניית וקליטת **אמה"ד** ממגוון רחב של מקצועות ומפלטפורמות שונות, כמו אוגדנים לחניך ולמדריך, סימולטורים (מנת"ץ, המר, רוכב/דוהר ועוד), תקליטורי אחזקה והדרכה, ציוד אור קול החל ממצלמות דיגיטליות, מסרטות, חדי קרן ומערכות שמע.

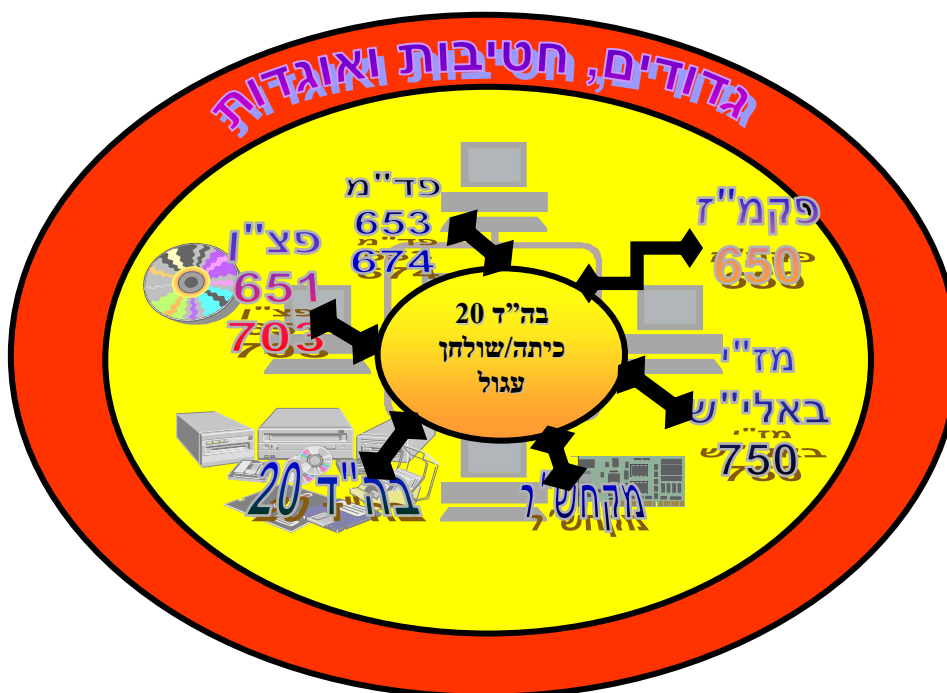
מגוון אמה"ד בתהליך ההכשרה



קידמה טכנולוגית.

תכנון ובניית תשתית טכנולוגית והדרכתית לקליטת אמל"ח מתקדם, שימוש מיטבי במאגרי מידע זמינים ונגישים בראייה אינטגרטיבית.

א) בעידן של תקשורת לא ניתן להתעלם מהאפשרויות הכמעט בלתי מוגבלות אשר נפתחות בפנינו. "הלקוח במרכז העשייה", חייב למצות אפשרויות אלו, במטרה לשפר את השירותים ללקוחות, מתוך הבנה מערכתית שהדבר יביא להשגת מטרות הארגון בצורה אפקטיבית ויעילה ביותר. במהלך שני"ע 98, עם כניסתי לתפקיד, החלה בבה"ד 20 פעילות לבחינת שיטת הדרכה מבוססת טכנולוגיות תקשורת נתונים **להדרכה מרחוק** כחלק מחזון. הבה"ד החל בפעילות קדחתנית אשר הביאה לגילוי מורכבות הנושא, הן הטכנולוגי וחשוב מכך הדידקטי. במהלך שני"ע 2001 בוצע ניסוי ראשון בבה"ד 20 של שיעור סינכרוני על בסיס הרשת הצה"לית. במחצית שניה של שני"ע 2001 ובמהלך 2002 הועברו שיעורים סינכרוניים לבאלי"ש לחתך רחב מאוד של אוכלוסיה: קבע, חובה ומיל', כאשר היעד הוא להגיע למצב, בו המערכת תשמש כפלטפורמה לאחזקה מרחוק. עד היום הועברו 57 שיעורים מבה"ד 20 לבאלי"ש. פלטפורמה נוספת שבניסוי – הינה למידה מרחוק מהבה"ד לעמדת עבודה של בעל המקצוע בכל מקום, בזמן העבודה ע"י תוכנת INTERWISE. בעזרת פלטפורמה זו ניתן להעביר שיעורים דרך הרשת הצה"לית לכל עמדת קצה, בהתאם לדרישות הלקוח. המערכת מאפשרת לבצע הערכת השגיות תוך כדי השיעור ע"י ביצוע מבחנים מוכנים (בוצעו שיעורים במסגרת הבה"ד). המערכת ממתינה לקביעת תצורה לשימוש ברשת צה"לית). הכוונה היא להגיע לכל יחידה במערך חיל החימוש.



ב) **תחום המחשוב** בבה"ד 20 שינה כיוון לחלוטין ונמצא בתאוצה מתמדת. בשנת 2001, תוקן המדור לרמת רס"ן במקום סרן. תחום תשתיות התקשורת בבה"ד קיבל חשיבות עליונה וכיום אנו עומדים במצב שבו קיימים 1470 נקודות תקשורת פיסיות, כאשר מתוכן כ- 800 נקודות פעילות באמצעות ציוד אקטיבי מתקדם שקיים בשוק אשר שודרג והתווסף במהלך השנתיים אחרונות. כלל הבה"ד כיום פרוס בתקנ"מ פרט לענף המכללה (העבודה בעיצומה בימים אלה). בתחום מערכות המחשוב עצמם גדלה חוות השרתים לחוות אשר יכולה לעמוד בקו אחד עם שוק ההי-טק האזרחי. החווה כוללת כ- 25 שרתים שונים למערכות שונות וביניהם שרתי e-Learning על בסיס Interwise, מערכות לניהול ידע ותוכן על פלטפורמת Bareket לגרסותיה, בקרי רשת חדשנים ומערכות שוי"ב ונו"ב חדישות מבית IBM בנוסף תחום אחסון הנתונים צמח בכ- 600% וכיום קיימת בבה"ד מערכת אחסון נתונים בקיבולת של כ-2 TB וספריית גיבוי אוטומטית בקיבולת של 1.6TB.

ג) במסגרת הטמעת טכנולוגיות, הבה"ד הטמיע מערכת **ברקת 5.5** תחילה, כפלטפורמה לביצוע מבחנים בסביבה ממוחשבת ובהמשך כלל מאגרי המידע הקיימים בבה"ד. הטמעת מערכת ברקת לניהול וביצוע מבחנים תוך שימוש במולטימדיה, הביאה לשיקוף טוב יותר של הידע המועבר וכלל הסבה של 15000 שאלות בצורה מובנת, ותוך תיקוף דידקטי ותכני של כלל שאלות.

ד) עם הכניסה לעידן המידע והצטברות חומר הדרכתי דיגיטלי רב, נוצר צורך מהותי לסדר, לסווג ולאפשר גישה קלה ככל האפשר למידע זה, לצורך כך, בגוף פיתוח ההדרכה פותחה **תוכנה לארגון וניהול כלל המידע** הקיים בבה"ד באופן ידידותי ומובנה. כיום בבה"ד ניתן לגשת לקבצי מידע המאוחסנים בשרתים מרכזים מכל עמדת הקצה. כמו כן, קיימת שקיפות מידע בכל הנוגע למידע בה"די כגון: לו"ז מפקד, נוהלי ISO, טפסים רלוונטיים וכו'. כיום המידע ההדרכתי המאוחסן בשרתים מכיל כ- 1250 מצגות בהיקף של כ- GB. 110

ה) בעידן של רשת אינטרנט צה"לית, הבה"ד הקים בתקופתי **אתר** במטרה להביא לזמינות מידע הדרכתי אשר קיים בבה"ד בקרב היחידות בצה"ל. האתר מאפשר יצירת רב שיח מקצועי, מובנה ותומך למידה, בין בעלי מקצוע, במטרה לשפר את אפקטיביות ההכשרה והמקצוע. באתר גם מוצגים כלל פעילות הבה"ד והתהליכים מרכזיים. בעתיד האתר יוכל לשמש כקמפוס וירטואלי ללמידה אשר יאפשר השתתפות בשיעורים חיים/מוקלטים שיעבירו דרך האתר לכלל החיילים בצה"ל.

ו) חיזוק הקשר בין בית הספר לחימוש, מפקדה ממונה ויח"ש הינו נדבך מרכזי וחשוב מאוד בשיפור רמת המקצועיות החימושית בקרב בעלי המקצוע. מאגר מידע הדרכתי הקיים בבה"ד, מחד ודרישה ההולכת וגוברת של יחידות השדה למידע אחזקתי מאידך הביאו את הבה"ד להפיץ את המידע ההדרכתי ליחידות השדה. שילוב טכנולוגיות בהדרכה בבה"ד הכינו את התשתית המתאימה להפצת הידע בצורת מדיה ליח"ש, כאשר המטרה היא להביא את המידע שהופק ע"י מדריכים בכירים ובשיתוף מדורים טכניים לבעלי מקצוע חימושיים ביחידות השדה בצורה קלה, נוחה ופשוטה למשתמש. וכל זאת מתוך הנחה שהלמידה אינה מסתיימת בבה"ד בהכשרה, אלה היא ממשיכה גם תוך כדי ובמקום העבודה. כיום בכל קורס קיימים **תקליטורי למידה**, אשר מאפשרים שיטוט בחומר מקצועי בכל הרמות, מהיכר ועד איתור תקלות. כל תקליטור מכיל את המידע בחתך: הו"ק, שו"שים, איתור תקלות, מבחני תרגול, קטלוג מוחשב, מצגות, בטיחות, מצגות שיווק, מפרטים טכניים, הוראות בחינה וכו'. נכון להיום יש מעל 41 תקליטורי למידה ואחזקה ברמת המקצוע.

טיפוח ופיתוח המשאב האנושי, המורשת והזהות

טיפוח החניך והסגל בבה"ד ופיתוחם המקצועי והינוכם לערכי המורשת והזהות החילית

א) במסגרת טיפוח ופיתוח המשאב האנושי. **פיתוח מסלול** מובנה להכשרת המדריך בבה"ד, משלב היסוד ועד היותו מדריך בכיר ובהתאם לתחומי העיסוק.

המסלול כולל 4 שלבים (07, 09, 11, 13). פיתוח המדריך בתחום ההדרכה נעשה במקביל לקידום ובמקצוע החימושי.

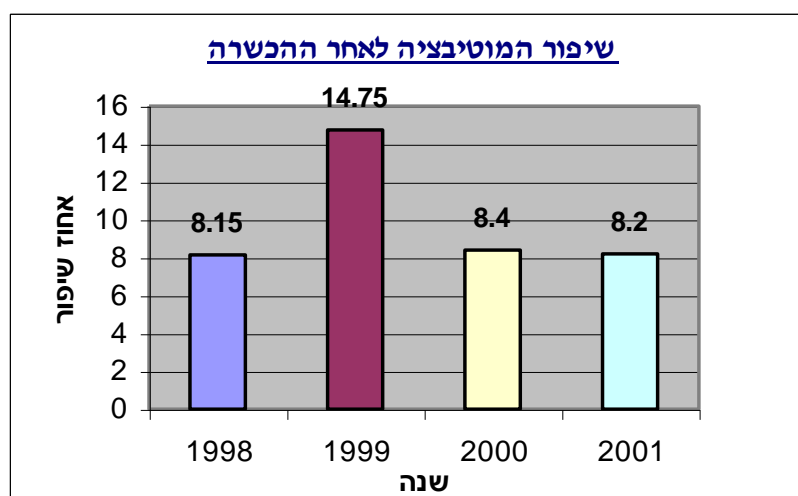
המסלול כולל בתוכו את שלושת התחומים העיקריים שהם: ניהול, פיתוח והוראת הדרכה.

במהלך תקופה זו הוכשרו מאות מדריכים:

שלב	98-99	2000	2001	2002	סה"כ
א' 07	190	123	123	59	495
ב' 09	59	47	54	17	177
ג' 11				19	19
הדר"ט	170	120	129	13	432

ב) המשך מדיניות הקליטה "**הרכה**" החל משלב הקליטה בבט"ר ע"י אנשי הסגל, טקס ברוכים הבאים במגרש תג וסמל, קליטה לוגיסטית והדרכתית ומעקב שוטף אחר החניך. בתקופת כהונתי קיימתי מעל 2200 מפגשי **זלת פתוחה**, ובוצעו 6,751 מפגשים עם הקב"ן ומעל 70,000 מפגשים עם הרופא. בתום ההכשרה מתבצע מעקב של שלושה חודשים אחר החניך ביחידתו החדשה.

מעקב שוטף אחר מידת המוטיבציה של החניך לפני ההכשרה ואחריה מהווה לבה"ד סמן לגבי



טיב התהליכים המופעלים בנושא זה.

ג) קיום פעילות חינוך, ימי כיף, ימי ספורט, ערבי הוואי וכו' הן לסגל והן לחניכים, כחלק מתוכנית ההכשרה (לחניכים) וכמענה לטיפוח הסגל. כמו כן הבה"ד השתתף וארגן ימי חינוך וכיף לכלל חיילי חי"ח במערך הנפרש.

ד) סיוע לחיל בנושא הזהות והמורשת ע"י קבלת אחריות לקיום ימי מורשת (בעיר נתניה וראשלי"צ) וכן הפקת תקליטיר שמפרט את מורשת חיל החימוש. ערכה זו חולקה לכלל קציני חיל החימוש ע"ד רמת הסרן, בכדי להפיץ את המורשת בקרב כלל החיילים.

ה) קבלת האחריות לבניית חדר מורשת חיל החימוש, דבר אשר יתן תשתיות נאותה לשמר את המורשת החילית המקום נפתח ב- 15/04/02 במעמד ראש אט"ל והוזה אבן דרך לסיום הפרויקט אשר נמשך מעל 6 שנים.

ו) בניית חדר נושאי בזיקים וכן בניית ביתן בבה"ד לשווק הבה"ד וחיל החימוש והכנת מצגות שווק בכל קורס בכדי לשווק את העשייה והתדמית החילית.

ז) חיילי הבה"ד נטלו חלק בתרומה לקהילה ע"י פעילות שוטפת לאורך השנים הן במסגרת קייטנות קו לחיים (פעמיים), בית אבות המבריא, ביה"ח אסף הרופא, צביעת ושיפוץ בתים למעוטי יכולת, וכן הכנת 15,000 אריזות לחג הפסח וטיפול בילדים נזקקים.

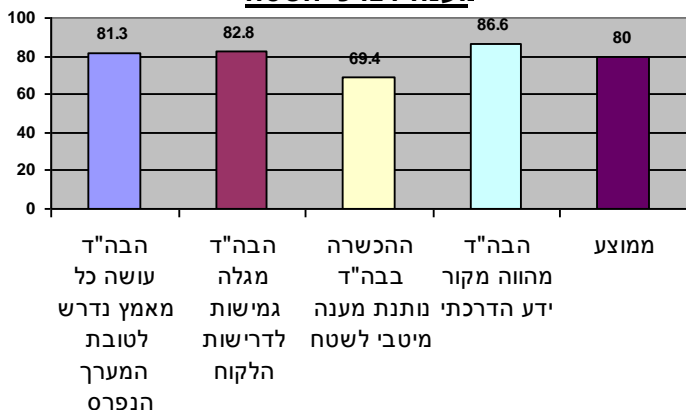


יחסי גומלין

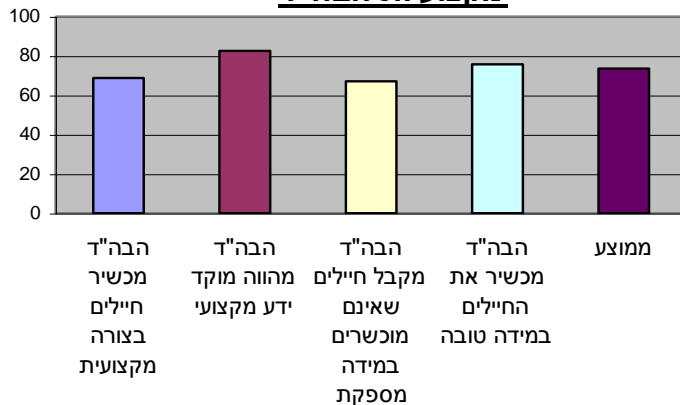
הבה"ד פתוח לכל וקיימים יחסי גומלין הדוקים בין המטכ"ל, מקחש"ר, השטח, הענפים והמדורים השונים.

א) במהלך תפקידי בוצעו מס' רב מאוד של **מפגשי ספק לקוח** וזאת ע"מ להדק את הקשר בין כלל המערכים וכן בכדי להביא לבה"ד את המשוב בצורה ישירה מהלקוחות. בתקופה זו בוצעו 20 פגשי ספק לקוח עם כלל מערך חי"ח והפיקודים ברמת קחש"א, קח"שי חטיבה, קח"שי גדוד, קח"שי סדנאות ומנהלי עבודה במתא"יות וסדנאות. בנוסף בצענו פגשי ספק לקוח עם מפקד מג"ל ומפקדי בט"רים ובא"חים ועם מג"דים (כמו גד' 403, 74, 82, 334 וכו'). הבה"ד עיבד את הנתונים של כלל המפגשים בחתכים שונים (מקצועיות, מוטיבציה ומענה לצרכים השטח וכו') ע"ב מפגשים אלה וכן מתוך המשובים המועברים בקורסים באופן שוטף נבנה ע"י **היעוץ הארגוני תוכנית פעולה** לשיפור הנקודות החלשות.

מענה לצרכי השטח



מקצועיות הבה"ד



ב) במסגרת מתן מענה הדרכתי ממוקד לנקודות כשל עפ"י צורכי הלקוח, הבה"ד בצע הדרכות ע"י **ניידות הדרכה** בכלל היחידות.

ההדרכות בוצעו בבית הלקוח וע"פ דרישותיו. הדבר הביא לחיזוק הקשר בין הבה"ד ליחידות השדה והגברת המודעות לתחום החימושי בקרב הלקוחות.

שנ"ע	מס' הדרכות	מס' משתתפים
* 2000	30	428
2001	62	1115

הניידת החלה פעילותה החל מחודש מאי 2000

ג) ביצוע הכשרות **בקורסי מפקדים** עפ"י מתכונות חדשות ומתאימות לצרכי המערך ההנדסי והטכני, כמו קק"צ מודולרי, קק"צ יעודי בנות, קח"ש ליבה, קק"צ מילואים.

ד) ביצוע לראשונה החל משנת 2001 מחזורים **למתנדבים** לכלל החילות וזאת ע"פי בקשת בקו"מ וחטמ"א (סה"כ כ- 400 מתנדבים). **בפרק זה ענף ביסל"א ממש "הציונות" ביעודו השוטף.**

דבקות במשימה תוך הקפדה על בטיחות, משקיות ואסטיקה
 ביצוע כל המשימות בדבקות תוך הקפדה בלתי מתפשרת על קיום
 הוראות הבטיחות, הפקודות, משקיות ואסטיקה נאותה

א) הסמכת הבה"ד לת"י - הבג"ת 18001, (היחידה השלישית באט"ל). תהליך זה הביא לשיפור



מדיניות הבטיחות והגיהות

- ← היחידה מחוייבת להטמיע ולקדם את הבטיחות והגיהות בכל תחומי הפעילות.
- ← מערך הבטיחות והגיהות ישולב ברבדים השונים, כאשר בראשו המפקד.
- ← הצבת יעדי בטיחות והגיהות לשיפור רמת ההישגים ומחוייבות לשיפור מתמיד.
- ← העמקת תחקור תאונות עבודה ואירועי כמעט ונפגע תוך שילוב הלקחים בביצוע משימות עתידיות.
- ← פעילות הבטיחות והגיהות מתבססת על מניעה יוזמה ועל קשר הדד ערכי בין הבטיחות והגיהות לבין המקצועיות.
- ← העמקת תהליך הכשרת החניכים והסגל על בסיס גורמי הסיכון הקיימים בתהליכי ההכשרה והעבודה.
- ← עמידה בדרישות החוקים, התקנות והפקודות, והטמעתם בכל הרמות.

מאון ימור - א"י
מספר היחידה

טבת התשס"ב

משמעותי בכל מדדי הבטיחות כל זאת תוך יישום מדיניות הבטיחות בבה"ד כפי שהתוותי.

ב) טיפול ממוקד בהורדת ארועי הבטיחות החל מתאונות עבודה, תאונות דרכים

הפרמטר	1998	1999	2000	2001
תאונות עבודה	19	16	17	7
בטיחות באש	2	3	4	1
תאונות דרכים	10	14	12	9
סה"כ ימי היעדרות	24	19	45	12
כמעט ונפגע	46	83	48	36

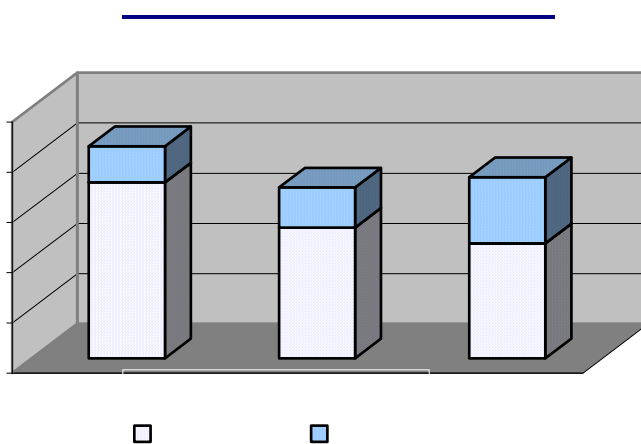
ג) בניית מרכז להדרכות הבטיחות בקורסי חי"ח ובקורסי הבטיחות. מרכז זה ישמש כחלק מהתשתית של המלא"מ להדרכת נושא הבטיחות ואיכות הסביבה לכלל חילות האיגום.

ד) הקפדה על האסטטיקה והחזות בבה"ד וזאת כחלק מהגדרת המוטיבציה והחדרת השייכות הן בקרב החניכים והסגל הבה"ד, צביעה ושילוט בצורה אחודה, תוך שיפור דרכי הגישה והקפדה על תחזוקה ונקיון.

ה) שיפור רוב **תשתיות ההדרכה** בעיקר שיפוץ כיתות, מעבדות, מרכז הכשרות רכב, חדרי צוות וכן טיפול בתשתיות לוגיסטיות אשר משפרות את רווחת הפרט, הדבר בא לידי ביטוי בשיפוץ חדרי האוכל ומיזוגם, שיפוץ השקם ואזרוחו, שיפוץ מגורי הסגל, משרדים, בניית מגרש תג וסמל, חדר כושר ומתקני ספורט, כבישים חניות ושדרוג רשת החשמל. בתקופה זו הבה"ד עבר מהפכה בתחום התשתיות וגשר על פערים גדולים בתחום. כל זאת תוך שילוב גורמי הבינוי החיצוניים והפנימיים בבה"ד.

ו) השלמת **תהליך התקנון** הן במערך חי"ח והן בשאר המערכים. בתקופה זו מוסדר מדור מחשב ומדור סימן 4 וכן הושלם תקנון עובדים כלליים, ר"מ הכשרות (חלקית), תחום התחזוקה ועוד. יחד עם זאת הושתו על הבה"ד קיצוצים במסגרת התר"ש וכן השתתפות בהמרת תקני חובה גבר לחובה אישה.

ז) כניסה **לסל משאבים** תוך הובלת העמ"ט בנושא עם אט"ל/חי"ח וביצוע תמחור פעילות להגדרת עלות ההכשרה. העצמאות בהפעלת הסל אפשרה גמישות תפעולית והקטנת ביוקרטיה מיותרת. יחד עם זאת בשנתיים האחרונות הבה"ד "חווה" קיצוצים קשים כנגזרת מהמתרחש בצה"ל ובאט"ל.



4. ניתוח עוצמות וחולשות

עוצמות הבה"ד:

- א. בבה"ד קיים כ"א מקצועי ואיכותי.
- ב. לבה"ד יכולת ביצוע משימות בתחומי פעילות שונים, המאפשרות מתן מענה לצרכי הבה"ד ולחיל החימוש.
- ג. גמישות במתן פתרונות לשינויים בתוכנית ההכשרות השנתית והכרה במרכזיות הלקוח.
- ד. קיימת הכרה של כלל סגל הבה"ד בחשיבות הטיפול בפרט (בעיקר חניכים).
- ה. יכולת לממש טכנולוגיות קיימות כמנוף לשיפור ההדרכה, ושיטות ההעברה.
- ו. תשתיות הדרכה איכותיות ומתקדמות ברוב הכיתות והמתקנים.

חולשות הבה"ד:

- א. שינוי התדמית לשיפור המוטיבציה לשרת בבה"ד וחי"ח מחייב השקעה גדולה וגורמת שחיקה של כלל הסגל.
- ב. רה-ארגון במבנה הבה"ד ותקינתו בהתאם לתהליכים המתפתחים.
- ג. תשתיות מיושנות בעיקר בנושא הסניטציה, ביוב וחוסר מגורים הולמים לסגל.
- ד. עלויות אחזקה גדולות מאוד "המשעבדות" את רוב תקציב הבה"ד.

5. דגשים למחליף המשך פעילות

- א. רצף והמשכיות של התהליכים המרכזיים בבה"ד בעיקר בכל הקשור בטיפול בחניך כמרכז העשייה משלב הקליטה, השיבוץ ועד לסיום ההכשרה.
- ב. חיזוק גוף פיתוח ההדרכה (גפ"ה) כגורם המתווה את מדיניות ההדרכה.
- ג. קיום מתמיד של תרבות הפקת הלקחים מהמשובים בתוך הבה"ד ממשובי השטח, שולחן עגול ומפגשי ספק לקוח.
- ד. מיצוי מיטבי של טכנולוגיות כמנוף לשדרג ולקדם את ההדרכה.
- ה. המשך הטיפול בשיפור תשתיות ההדרכה ותומכות הדרכה הן באמצעות החיל ואט"ל והן ע"י בינוי עצמי (בעיקר מימוש הרחבת מבנה אל אופ ומבנה מגורים לסגל).
- ו. המשך הובלת תהליך למידה מרחוק בהתאם למדיניות הצה"לית כפלטפורמה הדרכתית.
- ז. חיזוק תשתיות המחשוב, פריסת תקשורת ומערכות הגיבויים, תוך אבטחתם באופן שוטף בכדי לוודא כשירות תפעולית שוטפת בכל נקודת זמן (קיום רציף של ההדרכות).
- ח. קליטת צל"מ חדש ומתן גיבוי מלא (בדגש כ"א להדרכה) לפרק הפיתוח והתווית האמה"ד, בכדי לוודא קליטה הדרכתית מותאמת לשטח. דגש מיוחד בקליטת טנק סימן 4 תוך וידוי מיצוי המשאבים שתוקצבו לפרויקט.

- ט. הערכות מקדימה לקראת ההשתתפות בתחרות ההדרכה הצה"לית בשנת 2003 (יאפשר אבחון מוקדם של נקודות חולשה במידה וקיימות).
- י. הסמכת הבה"ד לתקן ISO 9001 מהדורת 2000 עד סוף שנת 2002.
- יא. מימוש החזון בהדרכת כלל חילות האיגום בתחום האיכות, הבטיחות ואיכות הסביבה באמצעות המלא"מ.
- יב. שיפור מערכת יחסי הגומלין בין מז"י לבה"ד בפרק הקליטה וההכשרה.
- יג. מיצוי הפוטנציאל ממבנה המורשת ומהתערוכה הטכנולוגית (שבהקמה) בכדי לעלות את המוטיבציה, הזהות והמורשת בקרב החניכים והסגל.
- יד. הקפדה על בצוע הפרק המעשי במסגרת ההכשרות תוך קיום יחס 60:40 לטובת הפרק המעשי.

6. סיכום:

- א. החל מ- 8/98 ועד 04/02 שמשתי כמפקד בית הספר לחימוש.
- ב. להיות מפקד בה"ד 20 עבורי היתה אחת החוויות המאתגרות בחיי הצבאים.
- ג. בתקופה זו זכיתי להוביל את הבה"ד וליישם חזון ועשייה עניפה בנושאים מערכתיים ומגוונים בתחומי ההדרכה, התשתיות, פיתוח הסגל, חניכה, הזהות ועוד.
- ד. עשייה זו יצאה לפועל בזכות שיתוף פעולה ואמונה של סגל הבה"ד "שחקני הנשמה" (מפקדים, מדריכים, חיילים) וכן סיוע של המפקדים והחיילים במקחש"ר, אט"ל ובמערך הנפרש ועל כך נתונה תודתי.
- ה. ברצוני להודות ל' ר' אט"ל ולקחש"ר ולמטה אט"ל, מקחש"ר וענף הדרכה במיוחד על הגיבוי שקבלתי במהלך תפקידי לקידום הבה"ד.
- ו. מאחל למחליפי אל"מ מיקי בניון הצלחה רבה בתפקידו.