



מדיניות ותפיסת הפעלה - תחום המורשת במלחמת "חרבות ברזל"

מבוא

1. מאמץ אתוס ומורשת הינו מאמץ המובל ברמה המטכלית לגיבוש והטמעת תוכניות לעיצוב והנחלת המורשת והאתוס הצה"לי בקרב מפקדי צה"ל וחייליו ביחידות השונות.
2. הנחת היסוד היא כי מורשת צה"ל, מפקדיו ולוחמיו בעבר הינה חלק חיוני מגיבוש זהותו של החייל כלוחם בצבא ההגנה לישראל. המורשת מעצבת אתוס אשר לאורו מתחנכים מפקדי ולוחמי צה"ל ובהשראתו נבנית דמותם הערכית, רוח הלחימה והמוכנות ללחימה.
3. לימוד המורשת מעצים את תחושת השליחות והשייכות ליחידה, לצבא ולעם ומעמיק את התודעה של היותנו חוליה בשרשרת הדורות. רוח המורשת המפעמת בלב כל חייל וחיילת ובלב היחידות הינה מכפלת כוח המגדירה את הנורמות וכללי ההתנהגות הראויים ומסייעת למילוי יעודנו כצבא העם וחיזוק האפקטיביות המבצעית.
4. בעת הזו פועלים שני מאמצים מקבילים ומשלימים. האחד כולל מאמץ איסוף, תיעוד והטמעה של סיפורי המורשת הקורמים עור וגידים לנגד עינינו בלחימה הנוכחית, והשני גיבוש תפיסה אסטרטגית מטכ"לית הנוגעת למורשת צה"ל ולאתוסים המרכזיים, ואופן הטמעתם כחלק מתוכנית שנתית מסודרת בהכשרות לדרגים השונים ותוכניות החינוך ביחידות.

מטרות המסמך

5. הסדרת תהליך העיסוק בתחום המורשת בזרועות, בפיקודים ובמערך הפרוס.

מושגי יסוד

6. **מורשת** – סך אוצרות הרוח והערכים, כפי שהתבטאו והתפתחו במשך דורות. המורשת מועברת מדור לדור, ונושאת את זיכרון הסיפור ההיסטורי של הגוף נושא המורשת.
7. **מורשת צה"ל** – הסיפור של צה"ל כחולייה בשרשרת הגבורה של הדורות, סיפור הנשען על מסגרת אתוסים ותימות ערכיות מכוונות. מארג הסיפורים במסגרת הגדולה מורכב מקורות המלחמות, המבצעים, הקרבות והאירועים השונים בתולדות צה"ל המהווים בסיס לשיח ערכי המחזק את המחויבות לשירות ועמידה במשימה, והמעצים את גאוות היחידה ואת תחושת השייכות וההזדהות בצה"ל.
8. **מורשת קרב** – סיפור קרב או מבצע המדגיש את ההיבטים הערכיים, המנטליים והמבצעיים באופן המחזק את עוצמת רוחו ואת דמותו המוסרית של המשרת, ואת נכונותו לעשות כל שביכולתו בכדי לעמוד במשימה. זאת לצד הדגשת היבטי הלכידות, השייכות והגאווה שבפעילות היחידה. הסיפור מושתת על עובדות מהלך הקרב ותוצאותיו אך ייחודו בהדגשת המופת הראוי דרך התימות הערכיות ורוח צה"ל.
9. **סיפור מורשת** – פרשיית קרב המתבססת על עובדות מאושרות, תוך חתירה להעברת מסרים ערכיים ליצירת הזדהות, והפנמת ערכים ברמת הפרט ותחושת לכידות, שייכות וגאווה ברמת היחידה.



10. **סיפור גבורה** – סיפור של קבוצה או דמות שבמעשיהם הפגינו ייחודיות יוצאת דופן, ובכך סיכנו את עצמם למען הצלת חבריהם ותרמו תרומה יוצאת דופן להשגת מטרות המשימה.
11. **תימות ערכיות** – התימות הערכיות מהוות את המסגרת התכנית הערכית עליה מושתתת המורשת.
12. **אבני היסוד של הסיפור** – שלוש אבני היסוד המגדירים את מהות המורשת: סיפור של מתן משמעות לזיכרון
13. **מחוללי מורשת** – כלל הגופים והגורמים המהווים חלק מהעשייה המבצעית והמקצועית ויוצרים בדמותם, במעשיהם ובהחלטותיהם את סיפורי המורשת.
14. מטמיעי מורשת – כלל הגופים והגורמים האחראים על הטמעת המורשת ובכלל זה המפקדים, מערך ההכשרות, עמותות מורשת והנצחה.
15. **"אתרי" מורשת** – כלל המנגנונים המשמרים ומטמיעים את המורשת. מנגנונים כתובים (ספר מורשת, אלבום מלחמה, יומן), מנגנונים מצולמים (תמונות, סרטים), ציון ימי/ערבי מורשת (ברמה היחידתית, החטיבתית, הצה"לית, הלאומית), מבנים פיזיים (חדר נושאי, מוזיאון, תצוגות), אתרים דיגיטלים (אתרי מורשת, דפים ברשתות החברתיות), פעילויות שיח (הרצאות מורשת, ערב מפקד), טקסים.
16. **מערכת ניהול ידע מורשת** - פלטפורמה טכנולוגית המאפשרת צבירה של מידע בתחום המורשת ביחידות, באופן שיאפשר לאסוף, לקטלג, ולאחזר מידע שאוחסן בה.

הנחות יסוד למדיניות מורשת

17. העיסוק במורשת תוך כדי לחימה הינו משמעותי וקריטי. סיפורי הקרב וסיפורי הגבורה המתחוללים לנגד עינינו הם התשתית לעיצוב הסיפור הגדול שיסופר בתום המלחמה ובראי ההסטוריה.
18. בשלב הלחימה הדגש המרכזי הינו באיסוף ותיעוד של הסיפורים ביחידות השונות. האיסוף והתיעוד יתבצעו לאור מסגרת תפיסתית שתאפשר שימוש מיטבי בחומרים תוך כדי הלחימה ובעיקר אחריה.
19. תהליך האיסוף והתיעוד מבוצע ע"י גורמים שונים ברמות שונות מחייב חיבור ואינטגרציה של כל פריטי המידע הנאספים ליצירת תמונה שלמה וקוהרנטית מבחינת העובדות והתימות הערכיות החינוכיות אותם חשוב להדגיש.
20. מערך החינוך הינו הציר המרכזי את איסוף החומרים שהם הבסיס למורשת ותרגומם לכלים עבור מפקדים, חיילים וסגל חינוך, הן ברמת היחידות והן בהכשרות.



עקרונות עבודה

21. **היצמדות לעובדות** : סיפורי המורשת יתבססו על העובדות ההסטוריות והמבצעיות המאפשרות, ויחד עם זאת הנחלת הסיפור למטרות יצירת הזדהות והפנמת ערכים אינה מחייבת ירידה לפרטי הפרטים של כל קרב. סיפור המורשת חייב להיות מדויק ככלי חינוכי אמין, אך הוא נבדל מניתוח אירוע בכך שלקחיו אינם טקטיים אלא ערכיים.
22. **המפקד המחנך** : מטמיע המורשת המרכזי הוא המפקד. הדבר משמעותי פי כמה וכמה שהוא גם מחולל המורשת בעצמו. בתחום זה יש למפקד תפקיד עיקרי ומהותי, זה התחום הקלאסי שבו המפקד מחנך, כאשר סגל החינוך מסייע בידו לממש אחריות זו בתיווך כלים רלוונטיים (ערכות מורשת קרב, מערכי שיעור, תיאום הרצאות, וכו').
23. **שילוב לקחים מבצעיים-ערכיים** : מורשת היחידה ומורשת הקרב הינה בעלת משמעות בהגברת הלכידות, רוח הלחימה והאפקטיביות המבצעית. לאור זאת חשוב לשלב את הדגשים והלקחים המבצעיים-ערכיים בניתוח קרבות היחידה בהווה, במהלך לחימה, ובניתוח קרבות עבר, לחיזוק התפיסה השלמה של הקשר ההדוק בין המעשה הטקטי למעשה החינוכי, ברמת היחידים וברמת היחידה.
24. **חיזוק התימות הערכיות ורוח צה"ל** : לימוד מורשת מסייע בחיזוק תימות ערכיות מוסכמות וערכים מודגשים, ומעלה אותם מרמת ההזדהות הרגשית לרמת מודעות והבנה, תוך המחשת המורכבות הכרוכה ביישומם במצבי קרב. תפקידה של פעילות מורשת אינה רק לספר על נצחונות מפוארים אלא גם על חוסר הצלחות, מהם ניתן להפיק לקח. הפיכת התימות הערכיות למורכבות ואותנטיות מחייב התייחסות גם למקומות בהם לא הושגו היעדים.
25. **המשכיות ומורשת** : העיסוק במורשת היחידה ובמורשת הקרב מחברת בין מימד העבר למימד ההווה. תפיסת המשכיות רואה בפעילותנו היום, כאן ועכשיו, חוליה המעצבת ובונה את החוליות הבאות בעתיד, ובכך מדגישה את היותנו חוליה בשרשרת על זמנית.
26. **שיח ערכי** : העיסוק במורשת עניינו יצירת דיאלוג ודיון ערכי המעודד חיילים ומפקדים לחשיבה והתלבטות לצד חיזוק העמדות החוקיות והערכים העולים בקנה אחד עם ערכי הלחימה ומוסר הלחימה של צה"ל

שיטה

27. בעלי תפקידים ברמת היחידות
- קצין מורשת – מרמת חטיבה ומעלה
 - כותב מורשת – הקצאה עפ"י תיעדוף מדור מורי"ה
 - כותב סיפורים – הקצאה עפ"י תיעדוף מדור מורי"ה/ה/תרבות
 - צוות תיעוד מקח"ר – תוכנית עבודה תיקבע עפ"י מט"ח
 - צוות זרוע/פיקודי – תוכנית עבודה תיקבע עפ"י הזרוע/פיקוד



28. גופים ברמת המטה המקצועי מקח"ר

- א. מדור מורי"ה
- ב. מדור הסברה ותורת החינוך
- ג. מדור כשירויות
- ד. תרבות
- ה. מט"ח

29. עקרונות לתיעוד

- א. תפיסה כוללנית – איסוף מידע רב ככל הניתן, בשיטות מגוונות, במשימות שונות מבלי לסגן ולמייך בשלב ראשון.
- ב. התימות המרכזיות של הסיפור הן הקווים מנחים לתיעוד היזום (נספח 1 להוראה זו)
- ג. זיהוי מצבי משימה הראויים לתיעוד מתוך תהליך התכנון המבצע.
- ד. תיעוד עדויות מפקדים ולוחמים בשלבים שונים תוך כדי הלחימה ובהפוגות.
- ה. תיעוד הווי היחידות הרשמי (פעילויות תרבות) והלא רשמי (סיפורים קטנים ומצחיקים, הומור יחודי, בדיחות פנימיות וכד')
- ו. כלי תיעוד :
 - סרטונים : מצלמות לוחמים, פלאפונים, ראיונות מצולמים
 - תמונות : צילומים של גורמים מורשים
 - יומן מלחמה : טקסטים אותנטיים של מפקדים ולוחמים
 - הקלטות קשר

30. עקרונות לאיסוף וקטלוג

- א. קצינת החינוך וקצין המורשת ירכזו ויקטלגו את המידע מכלל הגורמים תוך כדי הלחימה.
- ב. כלל המידע שייאסף ברמת היחידה וע"י גורמי הפיקוד/הזרוע וחיל החינוך ירוכז במערכת ניהול ידע ייעודית לתחום המורשת. (ראה הוראה מקצועית לניהול ידע המורשת)
- ג. קטלוג החומרים במערכת ניהול ידע מורשת יבוצע לאור פרמטרים המתייחסים למאפייני היחידות, מאפייני האירוע, התימות המרכזיות וסוג המידע.
- ד. הקפדה על הוראות בטחון מידע בתהליך ההעברה של החומרים בין הגורמים, ההמרה שלהם, וההפצה שלהם.

31. עקרונות להטמעה

- א. הרחבת הפרק העוסק במורשת בתורת החינוך והנגשת הוראות מקצועיות, מדיניות וכלים למערך הפרוס.
- ב. השתלבות בפלטפורמות קיימות לקידום התפיסה והכלים (לדוג': הכשרות, יחידות הסברה, תרבות יום א')



- ג. אחריות הטמעה מבוזרת (אחריות בתוך הפיקודים והזרועות) לאור מודל גנרי שיוגדר ע"י מטה המערך.
- ד. הכשרה והנחייה של בעלי תפקידים בתחום המורשת לאור הגדרת תפקיד ברורה וכשירויות נדרשות.
- ה. גיבוש קהילה מקצועית בתחום המורשת לפיתוח, ניתוח והעמקה בתכני המורשת ובתהליכים החינוכיים הנגזרים ממנו.
- ו. תכנון מקביל לטווח זמן קצר וארוך בהתייחס לתיעודן הצרכים והמשאבים.
- ז. הערכה ובקרה של העמידה בתו התקן בדיונים עיתיים.

כלים חינוכיים בתחום המורשת

32. תהליך פיתוח המענה החינוכי מתנהל בשני טווחי זמן: האחד מתן מענה מיידי מתחילת הלחימה והשני מתן מענה לטווח ארוך יותר המחייב פיתוח מורכב ועמוק יותר.
33. המענה החינוכי לתחום המורשת מפותח היום הן ברמת היחידות והן ברמת גופי המטה. כלל הכלים המפותחים צריכים לענות על התימות המרכזיות ומאמצי הפיתוח חייבים להיות מתואמים למניעת כפילויות ויעול משאבי הזמן, התקציב והאנשים השותפים.
34. כלים שפותחו ונעשה בהם שימוש מתחילת הלחימה:
- א. "ועכשיו תורנו"
- ב. גבורת המעשה ועוצמת הרוח"
- ג. "רוח קרב"
- ד. הלו המפקד"
- ה. כאן ועכשיו עד לניצחון"
- ו. סרטוני תיעוד (מט"ח)
- ז. תיעוד סיפורי מורשת (כותבי מורשת, כותבי סיפורים)
35. כלים בתהליך פיתוח:
- א. אלבום מלחמה
- ב. משחק קלפים "סיפור מלחמה"
- ג. מחולל מורשת: מערך מורשת קרב, שיח מפקד, פאנל 360
- ד. חדר מלחמה נושאי מרחבי
- ה. סרט ציר זמן המלחמה
- ו. תרבות יום א' - סיורים מותאמים "מוזיאון אנו"
- ז. יחידת הסברה עוז – תכנים מותאמים

פיתוח כשירויות בתחום המורשת

36. פיתוח הכשירויות לבעלי התפקידים בתחום המורשת יתבצע בימי למידה מרוכזים שנתיים.
37. תוכנית ימי הכשירות לשנת העבודה 2024:
- א. קצינות חינוך חטיבה ומעלה
- ב. קציני מורשת



בלמ"ס



ג. צוותי תיעוד מט"ח

אישורי תוכניות לתחום המורשת

38. תוכנית המורשת תוצג ותאושר כחלק בלתי נפרד מאישורי התוכניות של שנת העבודה.
39. הנחייה מקצועית ובקרה על יישום תוכנית המורשת באחריות מדור מורי"ה