

מבט מחודש על עולם ההדרכה – מודל תכלול הדרכה

מסגרת תפיסתית לתכנון, ביצוע והטמעת הדרכה אפקטיבית מתכללת.
(רשימת המקורות נמצאת בסוף).

האם הדרכה היא רק עמידה מול קהל? הדרכה היא כתיבה ופיתוח תוכן? הדרכה זה המפגש הקבוצתי? אולי הדרכה זה הפיצוח-ניתוח של צרכי המודרכים? מה לגבי חוויה, הכנה, ליווי? ואיך מזג האוויר קשור לזה?! מאמר לא ארוך מדי 😊 על היקפי תחום ההדרכה, עשיית סדר במרכיבים השונים והצעת מודל מקיף ופשוט לתכלול עולם ומלואו. קריאה מהנה!

✓ חלק ראשון: הדרכה בראיה צרה המתמקדת במפגש

לרוב, בקורסי הדרכה שונים במכללות ומוסדות הכשרה, מדברים על שלושה נושאים:

1. תחום ההדרכה הספציפי (הרי זה קורס מדריכים למשהו מסוים, בין אם זה מדריכי מחול, מדריכי תוכנה, מדריכי הטסת רחפנים, מדריכי כושר, מדריכי תנועת נוער או מדריכי גלישה – כמעט תמיד הקורס הוא קורס מקצועי קודם כל, עם מקצוע התמחות מסוים), כך שדואגים במהלך הקורס להתמקצע בתחום המומחיות.
2. לומדים "עמידה מול קהל", ובמקרה הטוב החזקת קבוצה פרונטאלית.
3. לעיתים לומדים גם בטיחות ו/או נושאים טכניים (התמקצעות בצידוד הנדרש, למשל).

כך שלמעשה, המיקוד של הכשרת החניך בקורס לעולם ההדרכה, הינו רק לשלב בו הוא עומד מול הקבוצה, בדאגה לכך שיוכל להעביר באופן לא משעמם מדי את התכנים. גישה זאת, בהכרח מתעלמת משלבים רבים בתכולת ההדרכה, וזאת גם אם מדובר על מדריך מתחיל, זוטר, שאינו "מנהל הדרכה", ולכאורה רק מגיע לשעה מוגדרת. כולם נדרשים לתהליך, והדרכה היא לא רק מופע פנים אל פנים, זאת גם כאשר מדובר על מפגש חד פעמי.

מדריכים רבים נתקלים בעבודת היום יום בהיבטים הרבים והמגוונים של עולם ההדרכה, מבלי שיש להם הכלים, או ההמשגה הנכונה, להתמודד עם ריבוי המשמעויות. במקרים מורכבים יותר (ונפוצים לא פחות) המדריך לא שם לב לכך שנדרשים היבטים נוספים, כגון – בחירת נושאים מותאמים, הכנת הידע וסידורו, הכנת המדריך והתמקצעותו, הכנת המודרך, תכנון ותיאום מעטפת כוללת, ליווי וסיכום ההדרכה, והיבטים רבים ומגוונים, שיפור קל בגורמים אלה יתכן וישפיע יותר מאשר שיפור באיכות ההדרכה עצמה.

יש לזכור שאנו מדברים על הדרכה, שהוא מקצוע הדורש מעורבות, יצירת שינוי במודרכים, רתימה, הטמעה, חוויה – מרכיבים אשר מאפשרים יישום הלמידה, ומבדילים את המדריכים ממרצים, מורים ומנחים. הדרכה היא עולם, נדרש לה מעטפת והתאמות.

הדרכה היא עולם ומלואו, היא משנה את האדם, מקנה לא רק ידע, אלא מטמיעה בו יכולת, מיומנות וצורת חשיבה ופעולה חדשות. הדרכה מתחילה הרבה לפני המפגש הפרונטאלי,

וממשיכה לאחריו. מתפקיד המדריך לוודא שכלל ההיבטים של הדרכה מתקיימים, לרבות מחשבה על נושאים כמו "האם המקום בו מתקיים המפגש מתאים לגשם שאמור לרדת?". מכיוון שנושאי הטיפול רבים ומשתנים מאוד מהדרכה להדרכה, קיבצנו את עולם ההדרכה לשלוש קבוצות עיקריות, מהן נגזרים תחומי משני שקל יותר לאפיין, להתאים בזמן אמת. מכאן נולד "מודל י.מ.מ. לתכלול הדרכה", שהוא מודל שכבר הוטמע בהכשרות רבות ומפגשים רבים במהלך 13 שנים מאז הומצא. המודל מציע זווית ראייה חדשה על עולם ההדרכה, מחלק אותו באופן ייחודי, ומאפשר עליית קומה מקצועית משמעותית לכל מי שעוסק בהדרכה, מזוטר עד בכיר, חדשים עד מנוסים.

☒ חלק שני: עושים סדר בתכולת הדרכה - מודל תכלול ההדרכה (י.מ.מ.)

מודל תכלול ההדרכה הינו שיקוף ראשון מסוגו בצורת החשיבה שהוא מציע, בסגנון החלוקה לשלושה פרקים ולא לרצף נושאים, ובגישה העמוקה שהוא מציע לתחום ההדרכה, המדגיש את היריעה הרחבה, האחריות הרבה הנגזרת מכל תכנית הדרכה, ותחומי העשייה המרובים שהם מעבר לשעת המפגש עצמו. כל איש הדרכה המעוניין לעלות קומה באימפקט החשוב שהוא מקיים מעצם היותו מדריך, ראוי שיכיר את המודל ויעשה בו שימוש בהגיעו להדריך קבוצה, או בדרכו לפתח מענה הדרכתי מכל סוג.

המודל מחלק את תחומי העשייה באופן עקרוני לשלוש קבוצות (י.מ.מ.), או שלושה פרקים: ידע (וגם "יעד"), מפגש (או "מה שקורה בזמן ההדרכה"), מעטפת (או "חווית המשתמש הכללית והאימפקט לאחר מעשה"), כאשר לכל קבוצה כזאת יש משימות ותחומי אחריות, לעיתים שלבים ארוכים המצריכים קשב ועשייה לא מבוטלים.

1 ידע:

הפרק הזה בתכלול הדרכה הינו הראשון על ציר הזמן, בלעדיו אין להמשיך לפרקים הבאים. השלב מדבר על בניית תכנים נכון, לאור צורך אמיתי, מדבר גם על קביעת הישג נדרש, כלומר מה השינוי ההתנהגותי הנדרש מהמודרכים – בסוף התהליך. השלב הזה עוסק בדיוק התוכן ולא ריצה גנרית להדרכה רוטינית.

מדריך יכול להיות אלוף, אך אם ילמד תכנים לא רלוונטיים לנדרש, השינוי שיקרה במודרכים לא יהיה אפקטיבי. כך גם אם ההדרכה רלוונטית אך לא אקטואלית, השינוי יהיה מיותר ולא מתאים לצורך. גם במקרים בהם ההדרכה רלוונטית, אקטואלית אך מסורבלת לקבוצה הספציפית, וכך הלאה. לפני שקופצים למפגש, חובה לבנות את הידע, חובה גם להגדיר יעד.

בשלב זה נכנסים:

- ניתוח הצורך, מחקר יסודי מה הסיטואציה הנוכחית ומה הפער (אפיון, פיצוח).
- קביעת לה"ן (לקח והישג נדרש), כלומר קביעת מה היעד, מה התוצר בסוף הלמידה.
- פיתוח התוכן עצמו – שלב שיכול לגזור משאבים רבים במיוחד, לעיתים הוא לא נדרש (אם הכל כבר כתוב).
- הכנה מקצועית של המדריך (שליטה בתחום הידע, מיומנויות טכניות לבצע).
- עדכון/התאמת תכנים לאור שינויים בשטח ולאור לקחים (גם במהלך תוכנית פעילה).
- התאמת התוכן וההנגשה - לקבוצה ולתוכנית הספציפית (זה תמיד נדרש!).
- בניית התוכנית, עבודה לפי שלבים, הדרגה נכונה, מחזוריות וכיוב'.
- ברמת המיקרו - הכנה של השיעור בטרם הוא מתחיל.

2 מפגש:

זהו הפרק המטעה ביותר, אליו נשאבים המדריכים כולם, כולל הטובים במיוחד. למעשה כאשר מדברים על "הדרכה" מתכוונים לרוב לשלב הזה, ומזניחים את השלבים האחרים (ידע-יעד, ובעיקר מזניחים את החשיבה על מעטפת-המשכיות). אך גם אם נתרכז רק בו, חשוב לזכור כמה מגוון ורחב הוא, ולא להתפתות לחשוב רק על המימד הצר של מפגש הדרכת, בו מועבר ידע ובו מתקיים מפגש בין מדריך למודרכים. מפגש הדרכה הוא לא רק עמידה מול קהל, אלא הוא שלב רווי היבטים ותהליכים, חשוב לתת עליהם את הדעת:

- איסוף הקבוצה ופתיחה נכונה.
- רתימה, מוטיבציה וחיבור.
- העברת הידע בצורה מונגשת.
- שימוש בעזרי הדרכה.
- כמובן גם עמידה מול קהל, רטוריקה, "הדרכה טובה".
- ניהול והנחיית קבוצה, פתרון משברים.
- מעקב בזמן אמת אחר איבוד ריכוז, איבוד מוטיבציה, צרכים שעולים.
- אנרגיה פנימית של המדריך, שימור תחושת שליחות בין הדרכות.
- מסרים מילוליים ולא מילוליים, אווירה בזמן המפגש.
- קצב למידה, איזון בין עיוני למעשי, בין דיבור לתרגול וכיוב'.
- ניהול הטמעה נכונה – "למידת מעבדה" תחילה, למידת המחשה מציאותית בהמשך.
- גלגל הלמידה: חשיפה, למידה, הטמעה, תרגול, בחינה, חזרה.

3 מעטפת:

זהו הפרק הקריטי ביותר והמדובר הכי פחות. שלב המעטפת, או שלב ה"מעטפת ושימור", הוא חווית המשתמש, הוא הסרת המסיחים ומיצוי הלמידה בתנאים מיטיבים. בשלב זה נדבר על כל מה שיאפשר מיקוד בלמידה, ושימורה:

- הכנת המודרכים לקראת המפגש (מבחינת ידע, ציפיות, יעדים, ציוד, לבוש, מנוחה לקראת וכיוב'), וגם רתימתם מראש, יצירת אווירה של עשייה עוד בשלב הפרסום המקדים או שליחת לו"ז כמה ימים מראש)
- דאגה למרכיבים חיוניים כגון הסעדה, מנוחה (וגם לינה אם נדרש), תחבורה לעיתים.
- מזג אוויר כגון חימום, קירור, לבוש, מתקנים מותאמים, מחסה מגשם וצל.
- כל נושא הבטיחות, לעיתים גם נושא ביטחון
- תיאומים, אישורים, ביטוחים, ספקי משנה
- תכנון מיקומים, זמנים, זרימה נכונה של התכנית
- סנכרון בעלי תפקידים (לא רק צוות הדרכה, אלא כל מי שמשפיע על ההדרכה, ובעיקר בעלי תפקידים הבאים בממשק עם המודרכים)
- נושאים פחות סימפטיים כגון – משמעת, תשלומים, בירוקרטיה וכל מה שנדרש מהמודרכים (לדאוג שיהיו הגדרות ברורות מאוד, סגירת קצוות מראש ומינימום התעסקות בזמן ההדרכה).
- שליחת סיכומי אימונים למודרכים לאחר הסיום, יצירת תכנית למידה עצמית להמשך.
- כל מה שיגרום לחוויות משתמש אסופה, מקצועית, זורמת, ומעודדת את השינוי הרצוי.

חלק שלישי: עולם הדרכה מסוג חדש (סיכום) ☒

מודל י.מ.מ לתכלול הדרכה מאפשר למדריך ולמנהל ההדרכה עליית קומה מקצועית משמעותית – בכך שהמודל מציב סטנדרט הדרכתי גבוה ומקיף במיוחד. לא עוד הדרכה שהיא בייבי סיטר למודרכים (העיקר להעביר את הזמן עד שייגמר, והעיקר שיהנו), ולא עוד הדרכות שהן תחליף לשיעורים והרצאות (העיקר להעביר את הידע, ושיצליחו במבחן), וגם לא עוד הדרכה שטחית מקומית (נראה שהם הבינו והתחברו, אף אחד לא נפצע). המודל מציע ראייה מקיפה, הוליסטית, אינטגרטיבית של כלל היבטי ההדרכה – איכות התכנים והתאמתם ליעד שהוגדר באופן נכון ומחושב, תכנון והכנה נכונה, הדרכה הכוללת הטמעה, שימור ידע, מעטפת, חוויה, מיקוד בעשייה ולא במסיחי דעת, ועוד.

המודל הוא כלי וגם גישה, המסייעים בהסתכלות נכונה על הדרכה – בין אם זו הדרכה יחידה ובין אם זו תכנית רב שנתית. המודל אינו "צ'ק-ליסט" העובר על כל הנושאים האפשריים, אלא הצעה לצורת חשיבה וחלוקה לפרקים, של משימת ההדרכה, בצורה נגישה ואחראית, המסייעת בהדגשת המורכבות ומגוון המשימות שבה.

הדרכה היא לא שעה להעביר מול קבוצה
הדרכה היא לא משימת העברת ידע
הדרכה היא אומנות יצירת שינוי.

מקורות וקריאה נוספת:

- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012).
The science of training and development in organizations: What matters in practice.
Psychological Science in the Public Interest, 13(2), 74-101.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007).
Training transfer: An integrative literature review. Human Resource Development International,
10(3), 263-296.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988).
Transfer of training: A review and directions for future research. Personnel Psychology, 41(1), 63-105.
- Knowles, M. S. (1980).
The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy. Chicago: Follett.
- Kolb, D. A. (1984).
Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991).
Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000).
The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior.
American Psychologist, 55(1), 68-78.

© "מודל תכלול ההדרכה" (אלוש, נ. 2013). כל הזכויות שמורות. ניתן לעשות שימוש במודל, כולו או חלקו, לצרכים חינוכיים, מקצועיים או מחקרניים, בתנאי לציון ברור ומפורש של שם המחבר והמקור.