

ומה אם נתמקד במפגש עצמו? מודל אבני היסוד של מפגש הדרכה

מסגרת לתיאור אבני היסוד למפגש הדרכה מקצועי, מגובה במחקר.
(רשימת המקורות נמצאת בסוף).

מה מבדיל בין הדרכה להרצאה? מה הופך מדריך למדריך?
ולמה יש מדריכים שלא בהכרח יודעים "הכי הרבה", אבל יוצרים השפעה עמוקה, מחויבות
ויישום? מה באמת הופך מפגש הדרכה למקצועי, נעים, משפיע, אפקטיבי? מאמר לא ארוך
מדי 😊 על אבני היסוד של מפגש ההדרכה, על מה שמרוב שהוא מובן מאליו – כמעט לא
מדברים עליו, ועל מודל פשוט ובהיר ליסודות המקצוע. קריאה מהנה!

חלק ראשון: הדרכה היא מפגש - לא רק תוכן ☒

בעשורים האחרונים עולם הלמידה עבר שינוי מהפכני, כלים טכנולוגיים ובינה מלאכותית,
הנגשה של תחומי דעת בכף היד במהירות, עומסי ידע דחוסים בסרטונים, אינפוגרפיקה
משופרת - ובכל זאת, הידע לא בהכרח הופך לתהליך, ונראה כי, כל האמצעים אינם אלא
תחליף להרצאה עיונית טובה ולא תחליף להדרכה חווייתית המייצרת שינוי.

המחקר בתחום הלמידה וההדרכה מראה בעקביות:
ידע לבדו אינו יוצר שינוי. למידה אפקטיבית תלויה באינטראקציה, במעורבות רגשית,
בתחושת משמעות, ובאופן שבו התוכן מועבר בזמן אמת.

כאן בדיוק נמצא ההבדל בין הרצאה לבין הדרכה.
הרצאה יכולה להיות ברורה, מסודרת ומעניינת – ועדיין להשאיר את הלומדים פסיביים.
הדרכה, לעומת זאת, היא פעולה חיה: היא קוראת את הקבוצה, מגיבה, מפעילה, מדייקת
ומובילה תהליך. התוצר של הרצאה הוא – הוספת ידע. התוצר של הדרכה הוא – יצירת
שינוי.

מפגש הדרכה טוב נשען על יסודות בסיסיים, אנושיים ומקצועיים, שאינם תלויים בטכנולוגיה,
באורך המצגת או בכמות הידע – אלא במיומנות המדריך במפגש עצמו, או למעשה – תלויים
באבני היסוד של מפגש ההדרכה.

חשוב לציין, הדרכה לא מתחילה ולא מסתיימת בשלב ה"מפגש". יש הכרח לשלב את
ההכנות, ניתוח הצורך, פיצוח הדרך, כתיבת התוכן, יש לשלב גם מעטפת מקצועית, הסרת
מסיחים ובניית מערך נכון (ראו מודל תכלול הדרכה). כמו כן, בכדי להטמיע שינוי נדרשת
רשימה של פעולות מתקדמות (ראו מודל יישום למידה בהדרכה) וכן הכרחי שמדריך יכיר את
גלגל הלמידה, שמהווה את תהליך הלמידה הנכון למודרך (ראו מודל שלבי הלמידה)

בהדרכה). ישנם חלקים רבים לעולם ההדרכה, היוצרים מכלול שלם למקצוע חשוב זה, אך מאמר זה מתמקד באבני היסוד של מפגש ההדרכה, והוא הממוקד והמהותי מכולם. מתוך הבנה זו, שנדרש להתמקד במפגש ההדרכה ומאפייניו, מבלי להצטמצם מדי ל"הדרכה טובה", נבנה **מודל יסודות מפגש ההדרכה** – מודל המזקק את אבני הבסיס של המקצוע, ברמה הכי ראשונית והכרחית.

חלק שני: מודל יסודות מפגש ההדרכה – שמונה אבני יסוד

המודל מתאר שמונה יסודות שמתקיימים בזמן מפגש הדרכה חי או בסמוך לתחילתו ומיד בסיומו. אין כאן "שלבים", אלא עוגנים מקצועיים – מה שמדריך נדרש להחזיק כל הזמן.

1 לדעת מה רוצה להעביר

הבסיס של כל הדרכה הוא בהירות. מדריך חייב לזקק לעצמו מהו המסר המדויק, או מהם המסרים הספציפיים, שהוא מבקש להעביר במפגש הזה. מחקרים מראים שבהירות מטרות מעלה משמעותית הבנה, זכירה ויישום. כשהמדריך עצמו לא חד על היעד – הדבר לרוב מורגש, וההדרכה כולה מאבדת תוקף. באופן כללי ניתן להגיד שבכל העברת מסר, ולא רק בהדרכה, הכרחי קודם לזקק את מטרת הדיבור (למה בכלל החלטתי להפר שתיקה? אולי אפשר להשיג את המטרה בדרכים אחרות) ולדייק את המסר הרצוי (מה אני רוצה להגיד?). בהדרכה, המערכת ללא ספק לא מעט ידע מילולי – הדבר חשוב כפליים. חשוב לציין שהדיוק במסר אינו רק במסרים מילוליים, אלא גם בעומס תרגולים ולמידה מסוגים שונים – מדריך צריך לדעת מה מטרתו, וגם אותה לבחור בקפידה (לאור עקרונות של ניתוח צורך, אינקרמנטליות וכיוב').

שאלת מדריך:

מה הדבר האחד שחשוב לי שיישאר איתם גם מחר?

2 לשלוט בידע – ולהצליח לפשט אותו

שליטה בידע איננה רק לדעת הרבה. שליטה אמיתית היא היכולת להסביר, להדגים, לפשט ולהנגיש. עוד ידע לא בהכרח מייצר יותר למידה – לעיתים קרובות הוא מייצר עומס קוגניטיבי שדווקא מפריע להבנה. אדם העומד מול קבוצה ומפגין יכולת מקצועית נדירה, הוא לא בהכרח מדריך או מורה טוב. הוא נדרש לשלוט בידע ברמה שיכול להפגין בקיאות (סמכות, ביטחון) וגם להסביר ולפשט (מצריך רמה גבוהה של הבנה). היכולת לפשט מורכבות נחשבת במדעי הלמידה לסמן של הבנה עמוקה.

שאלת מדריך:

האם אני יכול להסביר את זה גם בלי מונחים מקצועיים?

3 להיות מאורגן – חשיבה אינקרמנטלית

למידה מתרחשת טוב יותר כאשר היא בנויה ברצף הגיוני, בלי קפיצות בין נושאים. בנוסף, נדרשת למידה אינקרמנטלית – כלומר, כל פעם נדבר נוסף – ולא להניח ידע בבת אחת. הכרחי שהמדריך יקפיד על חלוקה, כל פעם עוד קצת, וכך הלמידה תבנה. השיטה מאפשרת עיבוד, הבנה וביטחון. מחקרי עומס קוגניטיבי מראים שלמידה לא מדורגת פוגעת ביכולת הלומד להבין וליישם.

שאלת מדריך:

האם הרצף שלי ברור גם למי שפוגש את החומר לראשונה?

4 להחיות את התהליך

חשוב לשמור על אנרגיה במהלך ההדרכה. קבוצה עייפה, אדישה או מנותקת לא תלמד – גם אם התוכן מצוין. רגש ומעורבות הם תנאי ללמידה משמעותית והמדריך הוא מקור האנרגיה המרכזי: קול, תנועה, נוכחות, קצב, עידוד מעורבות, סקרנות. חשוב לשלב עמידה, תנועה, אינטראקציות קבוצתיות, שינוי סגנון למידה, שינוי עזרי למידה, גיוון בצורת הסתכלות, שילוב הומור או נושאים משיקים, לחבר למציאות. צריך לזכור שהדרכה אינה הרצאה (מנגד היא גם לא פעילות חווייתית). הדרכה היא מסע למידה המביא לשינוי ושיפור יכולת - באמצעות אינטראקציה, תרגול, התנסות ורכישת ידע. חשוב שהידע יועבר (עיונית), בשביל לצקת יסודות לתרגול המעשי. אך התרגול הן החלק המעשי והן החלק העיוני – צריכים להיות אינטראקטיביים ברובם, מעוררים שאלות, מחברים למציאות בשטח, מגרים מחשבתית ובעיקר רגשית, ומועברים בצורה חיה.

שאלת מדריך:

מה אני עושה כדי להדליק את האש - ולא רק להעביר חומר?

5 לעבור למעשים

למידה עמוקה מתרחשת דרך התנסות. "למידה דרך הרגליים" - תרגול, הפעלה, שימוש בעזרים - מייצרת חיבור בין ידע לפעולה. למידה חווייתית ופעילה נמצאה כיעילה משמעותית מלמידה פסיבית על כן הכרחי להימנע מרצפים עיוניים או מילוליים ארוכים מדי. גם בתוך פרק מעשי, ישנה נטייה למדריכים, מתוקף היותם בתפקיד ורבאלי, לעצור את התרגול המעשי על מנת להסביר דבר מה חשוב, לעיתים

המדריך לא עוצר בהסבר נקודתי שיזכיר את העקרונות, הסיבות או הדגשים המילוליים, אלא נכנס לרצף של מלל, שממחיש את ידיעותיו הרבות בתחום. שילוב עיוני ומעשי הוא מבורך ומסייע ברכישת למידה, אך איבוד הקשר הוא לא חלק משיפור למידה, להיפך. חשוב מאוד להיות "עם יד על הדופק" בהקשר רצפי דיבור המנתקים מהתרגול. הכרחי לא לדלג על למידה עיונית, והכרחי הם - להתמקד בלמידה המעשית.

שאלת מדריך:

איפה הם עושים – ולא רק מקשיבים?

6 להרגיש את הקבוצה

הדרכה היא דיאלוג, גם כשלא מדברים.

מדריך מקצועי קורא עיניים, שפת גוף, הסחות, בלבול או ירידת מוטיבציה – ומתאים את העמנה בזמן אמת. למידה מותאמת הקשר וקבוצה היא תנאי להטמעה. חלק עיקרי מתפקידי המדריך הינו החיבור לקבוצה, לא במישור החברתי, אלא דווקא בזה המקצועי – מנקודת מבט של מוביל הקבוצה ואחראי על איכות הרכישה (הטמעת ידע). לשם כך הוא נדרש לכישורי שימת לב, בו בזמן שהוא מוביל את הלמידה או התרגול, למצב הקבוצה. זאת באמצעות שימת לב למגמות של מקבצי מודרכים ואף ליחידים, למשל איבוד קשר עין, התעסקות בדברים אחרים, מודרכים "בוהים", הבעות של ספק וחוסר הבנה, חוסר שקט ועוד. מדריך הממשיך בהרצאתו או בהובלת תרגול, על אף שניכר שהקבוצה "לא איתו", לא רק מאבד את ההזדמנות להשפיע ולתקן את אותו גורם מסיח, אלא גם יתכן ומזיק לדימוי שלו בתור מוביל ראוי, מחובר – דבר חשוב במיוחד ליצירת חיבור מודרך-מדריך.

על המדריך לסגל לעצמו, באמצעות ידע, מודעות ותרגול – מיומנויות שימת לב לקבוצה, תוך ביצוע תיקונים בכדי לאגד אותם חזרה - לעיתים נדרשת הפסקה, לעיתים נדרש הסבר לנלמד, לכבות את המזגן, או להשתיק את הרעש מחוץ לכיתה. הדגש הוא להרגיש, ולהגיב.

שאלת מדריך:

מי איתי עכשיו – ומי נשאר מאחור?

7 להתייחס לפרט

גם בקבוצה – כל לומד יש לו סיפור.

יחס אישי, משוב, חיזוק ותחושת אכפתיות מגבירים מחויבות ומסוגלות. תחושת שייכות וקשר נמצאה כמנבא מרכזי ללמידה והתמדה. על המדריך להיות מסוגל לא רק לזהות נקודתית צורך ולתת מענה, אלא ליזום או "לפזר", תחושה של חשיבות הפרט, ומוכנות המדריך לראות כל פרט. למשל, להציע למי שיש לו שאלה – לפנות פרטנית בהפסקה. לעבור בזמן תרגול אחד אחד וליצור רגע אחד של "בועה", רק המודרך עם המדריך, לא להתמקד רק בביצוע של המשימה הטכנית או בהבנה של הנלמד, אלא לשאול, להתעניין או

מספיק אפילו לבחון, אם המודרך נוכח (מרוכז, לא מוסח או בוהה, לוקח חלק, לא טרוד בענין אישי וכיוב'), ולסייע לו בנוכחות. לעיתים שאלה פשוטה של "איך הולך לך?" בהפסקה, יכולה לספק תחושת מקום ונראות. לרוב עוסקים בהדרכה בקבוצה, ניהולה, הבנתה, הובלתה – אך הכרחי לזכור שקבוצה מורכבת ממצבור של פרטים, וכל אחד מהם נדרש לעבור שינוי.

שאלת מדריך:

איך כל אחד כאן מרגיש שהוא נספר?

8 מוטיבציה ומשמעת עצמית

מוטיבציה מציתה – היא קריטית ללמידה וקיום השינוי, אך היא לא מספיקה. הדרכה טובה מחברת למשמעות ושליחות, אך גם מסייעת לבנות התמדה, משמעת ותוכנית המשך. מוטיבציה פנימית מגבירה למידה, אך התמדה נשענת על הרגלים ותמיכה מתמשכת. תפקיד עיקרי ומשמעותי של מדריך, להבדיל ממנחה או מרצה, הוא לרתום את המשאבים הפנימיים של המודרך, להצית בו מוכנות לשינוי, עוד בטרם החלו בלמידה הבסיסית ביותר. לשם כך, האנרגיה של המדריך היא משמעותית לתהליך, והמסוגלות שלו להדביק אותם במגויסות לשינוי – משפיעה במיוחד על הטמעת השינוי. רתימת הקבוצה משפיעה גם על האווירה בלמידה, על משמעת, ומיקוד בתהליך ולא במסיחים. מעבר למגויסות, לצורך הלמידה נדרש גם תרגול, חזרתיות, ולשם כך נדרשת יכולת התמדה. על המדריך להסביר על חשיבות התרגול, התמדה, דבקות ומשמעת עצמית לצורך מימוש השינוי. יש להזכיר למודרך שהטמעת הלמידה היא תוצר של תהליך, ולשם כך המודרך נדרש להיות רתום.

שאלת מדריך:

איך אני עוזר להם להמשיך גם כשלא "מתחשק?"

✓ חלק שלישי: הדרכה כמקצוע חי (סיכום)

הדרכה איננה ידע שעובר. היא מפגש שמתרחש. היא מקצוע של נוכחות, הקשבה, אנרגיה ודיוק.

המדריך המקצועי אינו רק מי שיודע –

אלא מי שיודע להעביר, לפשט, להחיות, להרגיש ולהוביל קבוצה בזמן אמת.

הדרכה חיה לא משאירה אנשים חכמים יותר.

היא משאירה אותם אחרים, ושינוי, רכישת מיומנות, צמיחה – היא מטרתה על של הדרכה. לשם כך נדרש להקפיד על אבני היסוד של ההדרכה, ולא להישאר ברמת העברת הידע.

כתב: נחמן אלוש

מקורות וקריאה נוספת:

- Ambrose, S. A., Bridges, M. W., DiPietro, M., Lovett, M. C., & Norman, M. K. (2010). How learning works: Seven research-based principles for smart teaching. Jossey-Bass.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: Perseverance and passion for long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1087–1101.
- Freeman, S., et al. (2014). Active learning increases student performance in science, engineering, and mathematics. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(23), 8410–8415.
- Illeris, K. (2018). Contemporary theories of learning. Routledge.
- Immordino-Yang, M. H., & Damasio, A. (2007). We feel, therefore we learn. *Mind, Brain, and Education*, 1(1), 3–10.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Sweller, J. (1988). Cognitive load during problem solving. *Cognitive Science*, 12(2), 257–285.
- Sweller, J., Ayres, P., & Kalyuga, S. (2011). *Cognitive load theory*. Springer.

© "מודל אבני היסוד במפגש הדרכה" (אלוש, נ. 2014). כל הזכויות שמורות. ניתן לעשות שימוש במודל, כולו או חלקו, לצרכים חינוכיים, מקצועיים או מחקרניים, בתנאי לציון ברור ומפורש של שם המחבר והמקור.