

כשהידע עובר והשינוי לא מתרחש – מודל חדש ליישום למידה

מסגרת תפיסתית להדרכה המעודדת הטמעה, שינוי ויישום בשטח.
(רשימת המקורות נמצאת בסוף).

למה "העברת תוכן" כבר לא מספיקה? איך בונים הדרכה שיוצרת שינוי אמיתי? מה נדרש ממדריך כדי לעורר שינוי, להצית תנועה חדשה במודרכים? מאמר לא ארוך מדי 😊 על אתגר הצתת השינוי, והצעת מודל חדשני לפתרון. קריאה מהנה!

✓ חלק ראשון: הפרדוקס של ההדרכה המודרנית

מעולם לא היה קל כל-כך "להעביר ידע". מצגות, סרטונים, מערכות, LMS, AI, קורסים דיגיטליים - הכול זמין, נגיש, מהיר. ובכל זאת, תחושת הכישלון חוזרת שוב ושוב:

"העברנו הדרכה מצוינת - אבל בשטח שום דבר לא השתנה".

הפרדוקס הזה מוכר כמעט לכל מדריך, מנהל הדרכה או מפתח למידה. הידע עבר. ההבנה לכאורה קיימת. אבל ההתנהגות, התפקוד והבחירה בזמן אמת - לא השתנו.

זו לא בעיה טכנית. זו בעיה תפיסתית. הדילמה המרכזית: ידע ≠ שינוי.

מחקרים בעשרות שנים האחרונות מראים בעקביות דבר אחד: ידע הוא תנאי הכרחי - אך רחוק מלהיות תנאי מספיק לשינוי.

מה אנחנו כבר יודעים בוודאות:

📖 למידה קוגניטיבית לא מבטיחה יישום.

מחקרי Transfer of Training מראים שרק כ-10%-20% מהנלמד בהדרכות מיושם בפועל לאורך זמן

📖 התנהגות מושפעת מהקשר, רגש וזהות - לא רק מהבנה. תחושת מסוגלות עצמית (Self-Efficacy) היא מנבא חזק יותר לביצוע מאשר ידע תאורטי

📖 אנשים פועלים מתוך דפוסים אוטומטיים, במיוחד תחת לחץ, מצבי עומס, סטרס או חוסר ודאות - אנחנו חוזרים להרגלים, לא למה שלמדנו אתמול.

כלומר:

אפשר לדעת מצוין - ועדיין לפעול הפוך. הטעות הנפוצה בהדרכה: "אם נסביר יותר טוב - זה יעבוד". כאן נופלים גם מדריכים מצוינים. כשהשטח לא משתנה, האינסטינקט הוא:

להוסיף עוד תוכן, להעמיק את ההסבר, להביא עוד דוגמאות, לשפר מצגת,

אבל זו לרוב העמקה באותו כיוון שגוי. כי הבעיה איננה איך הידע הועבר - אלא מה בעצם ניסינו להעביר. שינוי כיעד הדרכתי (ולא ידע).

כאן מגיע שינוי תפיסתי קריטי: הדרכה איננה העברת ידע - אלא עיצוב שינוי.

שינוי יכול להיות:

התנהגותי (מה האדם עושה)

תפיסתי (איך הוא מפרש סיטואציה)

רגשי (איך הוא מגיב)

זהותי (מי הוא תופס את עצמו להיות בסיטואציה)

ידע הוא רק אחד המרכיבים - ולעיתים אפילו לא המרכזי.

או כמו המשפט הכל כך חשוב שפלוטרכוס (היסטוריון ופילוסוף מה 100 לפנה"ס) אמר:

"המוח אינו כלי שיש למלא, אלא אש שצריך להצית".

☒ **חלק שני: מטמיעים שינוי - מודל יישום למידה בהדרכה** **(מ.ח.ק.מ.ה)**

מודל מ"ח ק"מ"ה: מוטיבציה. חיבור. קישוריות. מסוגלות. הרגל.

המודל נבנה מתוך חיבור בין מחקר, שטח, ניתוח מקיף והדרכה יישומית.

להלן חלקי המודל:

1 מוטיבציה - הכל מתחיל במוטיבציה של המודרכים. אחד מתפקידיו העיקריים של מדריך, תפקיד המבדיל אותו ממרצים ומנחים וכיוב', הוא שמדריך טוב מצית מחדש את המוטיבציה של המודרכים שלו, הרבה לפני שהוא מתחיל להזרים בהם ידע או לשפר להם כישורים. יש הבדל בין מודרך המעוניין ללמוד, לבין מודרך רתום ורעב לעבור שינוי ולרכוש מיומנות. תפקיד המדריך לייצר את הפער בין שני המצבים, ולהפוך את הקבוצה שלו לצמאים ומגויסים.

שאלת מדריך:

מה אני יכול לעשות בכדי להזכיר להם כמה הלמידה פה חשובה?

2 חיבור - לא כמה יודעים, אלא מה נוגע. לא כל ידע משפיע באותה מידה. ידע שמחובר לחוויה, לסיפור, לדילמה אמיתית - משפיע יותר. מחקרים מראים שלמידה חווייתית יוצרת זכירה והטמעה עמוקות יותר מלמידה פסיבית. חפשו את החיבור לחיים ולסיטואציות יום יום או אירועים שיכולים לקרות, שמערערים את המודרך, נוגעים בו, או גורמים לו להרגיש כמה זה מציאותי בחייו. הדוגמאות מוכרחות להיות מציאותיות, כי אנחנו לא עוסקים בלמידה תיאורטית, אלא בעידוד שינוי, רכישת מיומנויות חדשות, ונדרש לזה חיבור.

שאלת מדריך:

איזו נקודה בהדרכה באמת נוגעת לאדם - ולא רק מרשימה אותו?

3 קישוריות - המציאות מנצחת את הכיתה, כלומר, ללמוד ב"תנאי מעבדה" זה חשוב ונוח, ומקל על למידה. אבל זה לא מכשיר את האדם ליישום. כי בפועל ידע נלמד בהקשר (או סביבה) אחד - ונדרש לפעול בהקשר אחר. כאן מתרחש רוב הכישלון. יש חשיבות לתרגל בתנאי אמת, תנאי מציאות, ככל הניתן (לאחר שהמודרך למד בתנאים מקלים, "תנאי מעבדה").

מחקרים מראים ש Transfer of Training (יישום מהלימוד לעשייה בפועל) נפגע כשאין דמיון בין סיטואציית הלמידה למציאות. על כן, יש חשיבות לקשר בין סביבת הלמידה לסביבת הביצוע, לייצר קישוריות רבה ככל הניתן (בחוויה) בין שלב הלימוד לשלב הביצוע (מיקום, ציוד, מצב אישי פיזי ורגשי, ואפילו ריחות, מרקמים וכיוב').

שאלת מדריך:

האם ההדרכה מדמה באמת את התנאים, הלחץ, המורכבות והאילוצים של השטח?

4 מסוגלות - "אני יכול" לפני "אני יודע". תחושת מסוגלות היא מנוע השינוי.

מחקרים מראים ש אנשים יפעלו רק אם הם מאמינים שהם מסוגלים לבצע ושהתוצאה שווה את המאמץ. לכן, הדרכה שלא בונה מסוגלות - מייצרת ידע מתסכל. חלק מתפקידו של מדריך היא לייצר ביטחון ותחושת מסוגלות במודרך מולו. לעיתים נדרשת יותר עבודה ורצינות משניהם (מדריך, מודרך), כדי שאכן תהיה מסוגלות. אבל חשוב לא לדלג על יצירת הביטחון הזה, הבלטת חוזקות, הסרת הספק ככל הניתן.

שאלת מדריך:

איפה בהדרכה המודרך חווה הצלחה קטנה, אמיתית, מוחשית, שאני יכול להבליט?

5 הרגל - שינוי קורה דרך חזרתיות, לא דרך הבנה. הרגלים נוצרים דרך חזרה בהקשר עקבי. הדרכה חד-פעמית, גם אם מבריקה - כמעט לא משנה הרגלים. על כן על המדריך לייצר תרגולים חוזרים לאותה משימה או פעולה, עד אשר יוטמע כחלק מהתגובות וההרגלים של המודרך. במידה ולא ניתן לקיים זאת באופן פרונטאלי, יש לסייע או לעודד או להנחות את המודרך כיצד לתרגל (כמו שיעורי בית!) את מה שניתן – עצמאית, גם לאחר שנגמרה הסדנה או המפגש עם המדריך.

שאלת מדריך:

איפה יש המשכיות, תרגול, תזכורת, ליווי - אחרי ההדרכה?

☒ חלק שלישי: למה המודל הזה חשוב דווקא עכשיו? (סיכום)

בעולם של:

עומס מידע

שינוי מהיר

לחץ מתמשך

חוסר ודאות

ריבוי זהויות וגיוון

אנשים לא צריכים עוד ידע. הם צריכים יכולת לפעול טוב יותר בתוך המציאות שלהם.

הדרכה שלא מבינה את זה - תהפוך לרעש.

הדרכה שכן - תהפוך למנוע חוסן, תפקוד והשפעה.

המדריך של היום הוא לא מרצה, מעביר מצגות, "יודע יותר". המדריך של היום הוא מעצב חוויות למידה, בונה מסוגלות, מחבר ידע למציאות ויוצר תשתית לשינוי מתמשך. המדריך נדרש לרתום את הקבוצה, להצית בהם חיבור ומוטיבציה, לעורר אותם לשינוי, לגרום להם לחשוב על הנלמד הרבה אחרי שהמפגש נגמר.

זו לא הדרכה קלה יותר.

זו הדרכה עמוקה יותר.

אבל זו הדרכה שעובדת.

כתב: נחמן אלוש

מקורות וקריאה נוספת:

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988).
Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Bandura, A. (1997).
Self-efficacy: The exercise of control. New York: W. H. Freeman.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007).
Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263-296.
- 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.
- Duhigg, C. (2012).
The power of habit. New York: Random House.
- Kahneman, D. (2011).
Thinking, fast and slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kolb, D. A. (1984).
Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

© "מודל יישום למידה בהדרכה" (אלוש, נ. 2017). כל הזכויות שמורות. ניתן לעשות שימוש במודל, כולו או חלקו, לצרכים חינוכיים, מקצועיים או מחקריים, בתנאי לציון ברור ומפורש של שם המחבר והמקור.