

הדרכה ופיתוח עובדים

(מצגת 1)

הגדרה- הדרכה- ניסיון לעודד ולקדם למידה ממוקדת בביצועים בטווח הקצר בקרב חברי הארגון. למידה לצורך שיפור ביצועים. הדרכה <למידה> ביצועים

ההדרכה מתבטאת ב:

רכישת ידע (K)

רכישת מיומנויות (S)

שינוי עמדה (O)

פיתוח יכולת (A) (לא רכישה) קשה לי ללמדת יכולת, ארגון לא יעסוק בפיתוח יכולת כי זה מולד.

*היום המינוח עבר מ- הדרכה ל- למידה ארגונית

ארגון לומד - ארגון לומד הוא ארגון המטפח ללא הרף בקרב חבריו דפוסי חשיבה חדשניים ויצירתיים ומעודד למידה בצוות, מתוך חזון ותובנות משותפים אשר תורמים לשיפור יכולות הארגון. למידה לוקחת זמן.. אחת מההנחות שארגון לומד לוקח בחשבון, אבל כמוכן שצריכה להיות תרבות ארגונית הוגנת ונעימה, סבלנות.

סקופית 4 צבעונית: שיפור ביצועים

*למידה יכולה להיות קוגניטיבית וגם רגשית

הדרכה	למידה	אימון	חניכה	הוראה	פיתוח
תהליך מתוכנן לשיפור הידע, העמדות והמיומנויות על מנת שהלומד יוכל להגיע לביצועים משופרים בתחום המטלה/התפקיד הנתון, אם בתפקיד נתון אין צורך-לא נוציא להדרכה, אולי נעשה פיתוח אחר. אבל הדרכה מגיעה רק כשיש צורך.	הגברת הידע, ההבנה או המיומנות למידה=שינוי	תהליך שיטתי להשגת יעדים אישיים ע"י מאמן שאינו מומחה במקצוע המתאמן (למשל אני מנהלת משאבי אנוש, ואני לוקחת מאמן, הוא אל חיוב להיות משהו במשאבי אנוש.. אלא לעזור לי להגיע לחשיבה שתוביל אותי לאן שאני צריכה)	קשר בין אישי מתמשך של למידה בין עובד עתיר ידע וניסיון למישהו אחר בעל ידע וניסיון מצומצמים (שוליה).	מטרתה להקנות ידע ולהכשיר את הלומד ללמידה בכוחות עצמו	מערכת מורכבת של פעילויות (שההדרכה היא רק אחת מהן) שנועדה להעלות את סף הביצוע של העומד במוקד הפיתוח. לטפח את יכולותיו לקראת התפתחות וצמיחה

(מצגת 2 היסודות הפסיכולוגיים של הלמידה)

תהליך למידה:

כיצד למידה מתבצעת?

1. התנהגותית-על בסיס התניות שיצרה הסביבה (בלמידה קלאסית ואופרנטית S-R).
 2. קוגניטיבית-דרך פעולה מנטאלית הקשורה בייצוג של ידע ובעיבודו (למידה ע"י קריאה, פתרון בעיות וכו').
 3. חברתית- ע"י צפייה באחרים, השוואה עימם.
- הלמידה מתבצעת בהקשר רגשי. ההנעה ללמידה טמונה ברצון לספק צרכנו.
- יש לנו צרכים שהם אלו שמניעים אותנו ללמוד, כי זה מעניין אותי, מסקרן אותי ולא כי אמרו לי ללמוד. למידה באופן כללי מספקת לנו צרכים מסוימים.

1א. התניה קלאסית איוון פאבלוב, מדען רוסי(רופא)

גילה משהו שהיה לייסוד הפסיכולוגיה ההתנהגותית, צליל של פעמון הוא גירוי נטרלי לעומת אוכל לכלב זה רפלקסיבי והכלב מתחיל לרייר-תגובה מותנת. **מדובר על רפלקסים.**

*אלברט הקטן- ניסוי כמו כל תינוק כאשר עושים רעש חזק התינוק מתחיל לבכות, רפלקס הישרדותי. לוקחים צעצוע פרוותי שאהב לשחק איתו גירוי נטרלי, ואז עושים רעש גדול התינוק בוכה בכלל הרעש, עצם זה שהראו לו את החולדה הקטנה (הצעצוע) ישר גרם לו לבכי בלי הרעש.

1ב. התניה אופרנטית סקינר

לעודד התנהגות ע"י חיזוק, צריך לפעול.

השינוי בהתנהגות של החולדה לא חל בביצוע התגובה עצמה (לחיצה על הדוושה), אלא בתדירות: השינוי בתדירות הלחיצות התרחש בשל הניסיון הקודם של החולדה בתוך התיבה.

חיזוק = כל גירוי אשר מגביר את תדירות התגובה ומעלה את ההסתברות להופעת ההתנהגות שבאה לפניו.

חיזוק חיובי למשל אוכל, משהו שאני רוצה אותו.

חיזוק שלילי הוא כמו כל חיזוק תמיד מגביר את ישנות התגובה שלפניו, בחיזוק זה אני מפחיתה משהו של משהו לא נעים, סבל, רעש וכו'.

בניסוי של סקינר, החיזוק הוא המזון, אשר מגדיל את תדירות התגובה שהיא לחיצה על הדוושה.

סרט-סקינר-אילוף יונים

<http://www.youtube.com/watch?v=vGazyH6fQQ4>

החיזוקים הכי אפקטיביים הם חיזוקים בחלוקה משתנה. כלומר- החיזוק ניתן לאחר מספר אירועים של תגובות נכונות.

(הכי פחות אפקטיבי לתת חיזוק על כל תגובה נכונה או בזמן קבוע וידוע מראש).

דור ה Y צריך הרבה מאוד חיזוקים, וזה דבר שצריך לקחת בחשבון.

מושגים נוספים בהתניה:

עונש - תגובה שלילית כלשהי אשר מקטינה את הסבירות שההתנהגות שבאה לפניה תתרחש שוב. לדוגמא: דו"ח תנועה, הגעה לישיבת הנהלה באיחור המלווה במבט זועף מהמנכ"ל

הכחדה- תגובה שלא זוכה לחיזוקים או שזוכה לעונש, תפסיק.

2. למידה קוגניטיבית

הגישה הקוגניטיבית, מתמקדת בתהליכים הפנימיים, המתרחשים במה שהיא מכנה: הקופסה השחורה. לא ניתן להבין את תגובת האדם אם לא נתייחס לתהליך הקוגניטיבי שלו, דהיינו: לתהליכים הפנימיים של עיבוד המידע (תפיסת גירויים, הענקת משמעות להם, זכירה, חשיבה והסקת מסקנות). דוגמאות:

למידת תובנה (Insight learning)- ארגון מחדש של הנתונים ושל הקשרים ביניהם בהבנה פנימית (ללא ניסוי וטעיה) על מנת להשיג את המטרה (למידה הנחוות כהארה פנימית)

סרט תובנות שימפנזים- הקוף מבין שהמים יכולים לשמש אותו ככלי כדי להגיע אל האוכל, וזו הבנה ממש גבוהה כי למים אין צורה, הם אומרים שזה משהו שבני אדם היו חושבים עליו ביום טוב.

יש דברים שאנו לומדים אבל לא ישמשו אותנו באותה רגע ממש אבל יהיו חלק מהתובנה שלנו ופתאום נבין משהו שלא הבנו קודם.

התקת למידה (Transfer of learning)- מטלה שנלמדה בעבר משפיעה על ביצועה של למידה אחרת.

למידת יתר (Over learning)- היא למידה שהתרגול או החזרה נמשכים מעבר לנקודה המבטיחה שהחומר נקלט ויזכר (הפעולה הופכת להיות "אוטומטית").

רופא מתלמד קצרים

למידה נסתרת (Latent learning)- למידת דברים באופן אקראי מבלי שנדרש לממשם באופן מידי.

תיאוריית למידה חברתית-קוגניטיבית

אנשים יכולים ללמוד מצפייה בהתנהגות האחרים ובתוצאותיה לגביהם. אנו צופים בביצועי האחרים הדומים לנו (ברי השוואה) וכך לומדים.

מסתכלת על הגירוי והתגובה של האחר וזה סוג של חיזוק נצפה דרך צפייה אני לומדת משהו. אני לא צריכה פיזית לקבל את החיזוק(לא ישיר), אלא צופה באחרים ומקבלת את זה.

לא כל מה שאני צופה בו אני מקבלת חיזוק אני צריכה להאמין שזה שאני צופה בו קיבל את החיזוק ושיהיה מישהו בעל השוואה שהחיזוק יעבוד גם עלי.

השפעות רגשות על למידה לחץ

לחץ- כאשר המודרך תופס את הדרישות בהדרכה כעולות על משאביו. יש לבדוק:

האם המטלות עומדות ביחס ישר ליכולתם של הלומדים

איך הלומדים תופסים את המצב.

כיצד מתמודדים עם הלחץ?

כאשר אני לא פנויה רגשית קשה לי ללמוד משהו חדש, משהו מטריד, לא אכלתי וכו'. אם אני במצב של לחץ מוגבר הלמידה לא תיתפס לי, גם אם אלך 10 פעם להדרכה. הרגש פועל מהר יותר מהקוגניציה ולכן אנו מגיבים רגשית מהר יותר.

מתי נוצר לחץ כאשר הדרישות גדולות ועולות יותר מהמשאבים.

לחץ זה דבר טוב במובן מסוים, זה מעלה את הרמה האתגרית שלנו.

לעומת איום כי אז לא יוכלו להתמודד עם כל הלחץ הזה.

פחד הוא יותר ממוקד- למשל פוביה, פחד גבהים אתה יודע בדיוק ממה אתה מפחד. **חרדה יותר מורכבת** מבחינת השלכות שמה שיקרה בעקבות זה.

השפעה רגשית על למידה

חרדה- חשש מגורם לא מוגדר ולעיתים לא ידוע, יש לחלק חרדה מהדרכה לשניים:

1. חרדה מפני מצב הלמידה.

2. חרדה מפני מבחן.

(מצגת 3)

שקופית 3

שלב התכנון- צורך בהדרכה. איך נוהה שצריך הדרכה?

עולים כל מיני צרכים שאני צריכה לזהות,

ואז אכתוב לעצמי מהו **יעד** ההדרכה, מה אני רוצה להשיג.

שלב היישום- מדבר על עיצוב תכנית להדרכה, בחירת שיטת ההדרכה, והדרכה בפרט.

שלב ההערכה- להחליט עם עצמי והשותפים איזה קריטריונים יש לי כדי שאדע שההדרכה הצליחה.

***תוקף הדרכה**- האם המודרכים למדו באמת את מה שתכננו ללמד אותם. אפשר לעבור איתם על הכל לראות אם הבינו, סוג של מבחן גם.

***תוקף העברה**- העברה ממקום אחד שזו סיטואציית ההדרכה לעולם העבודה- רוצים לראות שהוא מיישם מה שעשינו בהדרכה. אפשר למשל לתצפת עליו.

תוקף תוך ארגוני- אני רוצה לראות שמה שעשיתי בתוך הארגון יותר טוב ממה שאחרים עשו.

תוקף בין ארגוני- אולי ניקח את אותו קונספט של ההדרכה וניקח למקומות אחרים, יש מצב שזה לא יעבוד אבל אצלי זה יהיה מעולה. אז נבדוק זאת עם אנשים אחרים, למשל אדבר עם מנהלי הדרכה אחרים ואציע לו את ההדרכה שלי שנעביר בארגון שלו ונראה איך זה עובד...

שלבי פעולת מחלקת הדרכה

צרכי הדרכה-

- דיאלוג עם המנהלים לגביי בדיקת היישום-** לשאול אותו איך הוא מצפה לראות את הצוות בעוד כמה זמן.
- תכנון ההדרכה והמידה-** איזה תכנית נעשה? מה נלמד? לארגן מקום מסודר,
- ניהול ההדרכה-**
- הערכה ובקרה-**

צרכי הדרכה : *זיהוי צרכים מגיע בכל מיני רמות

- 1. הסביבה-** שינוי בסביבה שמצריך הדרכה. הסביבה משליכה על כל הרמות.
- 2. ניתוח הארגון-** להבין מה קורה בארגון, האם יש מהו שצריך לשנות? מבחינת אסטרטגיה, תרבות... למשל חברה שרוצה לשנות את התרבות שלה מישנים למחודשים- יש צורך בהדרכה. עיר הבה"דים- מעבר מהמרכז לדרום, יש צורך בהדרכה..
- 3. ניתוח דמוגרפי-** מנסה לחשוב האם יש פלח של אוכלוסייה שהוא ייחודי להדרכה. למשל אני רוצה לפתח מנהלים אז הם יהיו הפלח שלי...
- 4. ניתוח (חקר) תפקיד-** נסתכל מה צריך בתפקיד כדי להצליח,
- 5. ניתוח ברמת הפרט-** רמת היחיד, ההדרכה צריכה להיות

מקורות לאיסוף ידע לצורך זיהוי צרכים ארגוניים :

1. העובדים בארגון : מנהלים ועובדים
2. נתונים פנים ארגוניים
3. נתונים חוץ ארגוניים

שיטות לאיסוף הידע לצורך זיהוי הצרכים :

1. ראיונות
2. תצפיות
3. שאלון
4. אירועים קריטיים
5. הערכות תפקוד
6. ועדות ייעוץ- ועדה שדנה בדברים שקורים בארגון, ואז אנשים יכולים לעלות כל מיני עניינים, ומתוכם נבין שיש צורך בהדרכה.
7. קבוצות מיקוד
8. מידע אחר

מצגת 4

עיצוב תכניות הדרכה

הכנת תכנית הדרכה - 5 שאלות :

- 1. מהי מטרת ההדרכה ויעדיה?**
- 2. מה צריך ללמד? עקרונות למידה.** -רוצים למשל לבדוק קשיי למידה, אז אני אספר קודם כל למי שאני מלמדת מה זה קשיי למידה, נדבר על הקשיים שיש...
- 3. מה ההתנסויות הנדרשות?** - אז לימדנו מה אומר כל קושי, איך נרצה עכשיו שהם יתנסו? נעשה סימולציה/נראה להם מאבחנת שמראה להם מה עושים...
- 4. מי המודרכים (ידיעותיהם, ניסיונם, יכולתם, המוטיבציה שלהם....)?** (מצגת 5) – בדוגמא זה המודרכות למשל גננות, צריך לדעת מה המאפיינים שלהם, האם יש הן ידע.. האם יש מוטיבציה..
- 5. כיצד ניתן לקבוע את השפעת ההדרכה? (כלומר פיתוח קריטריון להצלחת ההדרכה)**

1. מהי מטרת ההדרכה ?

מטרות ההדרכה = שאיפות ההדרכה, הכיוון.
יעדי ההדרכה = נגזרים מתוך המטרות, אופרטיביים, ניתנים למדידה ולכימות.

חלוקת יעדי הדרכה לשלושה סוגים ע"פ מאגר (Mager, 1997)

1. המרכיב ההתנהגותי- תוצר ההתנהגותי סופי להדרכה
המודרך יהיה צריך לדעת בסופו של דבר: להיות מודע ל... להעריך... להאמין... וכי
דוגמא מד"א: איך מבצעים חסימת עורקים כשאינ את הצידוד! אז בהדרכה זו צריך באמת לדעת איך לחסום עורק קודם כל.

מונחים הפתוחים לפרשנות מעטה	מונחים הפתוחים לפרשנות רבה
לפתור...	להיות מודע ל...
להשוות...	לדעת...
לכתוב...	להבין...
לבחור...	להעריך...
להפעיל...	להאמין...
לתקן....	לתפוס...

2. המרכיב המצבי- לא די בלקבוע את ההתנהגות הנדרשת, יש להדגיש את התנאים בהם נדרשת ההתנהגות זו
המשך דוגמה מד"א: כשאינ ציוד רפואי נגיש- **זה המצב.** ינסו לפתח יצירתיות.
דוגמת רכב: אם מישהו לומד על הילוכים, זה מצב שונה מלימודים על אוטומט...

המרכיב המצבי כולל מילות יעד כגון:
ללא עזרת אחרים....
תוך שימוש במחשבון....
בתנאי אפלה.....
בקבוצות של ילדי גן חובה וטרומ חובה...
בשימוש בתוכנת Power point

3. מרכיב אמות המידה- מהי רמת הביצוע הנדרשת. זהו קריטריון המגדיר באיזו מהירות, איכות, דיוק יש לבצע את ההתנהגות הנדרשת על מנת להעריכה כמוצלחת. **(ברגע שסיימתי את ההדרכה- מה אני מצפה לראות)**
דוגמא מד"א: תוך 5 דק למשל לחסום עורקים כשאינ ציוד.

תוך 5 דקות
בדיוק של 3 ס"מ
בהתאם להגדרות החברה
בהתאם לאמת המידה במפורסמת בתקנון החברה עמ' 3

2. מה צריך ללמוד וכיצד ?

פיתוח הדרכות המציגות את המציאות בדרך פשוטה ותואמת לתהליכים קוגניטיביים במוחו של הפרט.

ז'אן פיאז'ה

לתיאוריה של פיאז'ה מספר רכיבים:

סכמות (Schemas) - יחידות הבנה או ייצוגים מנטליים מקושרים. ארגון מידע באופן מסויים.

כיצד מתבצעת הסתגלות (Adaptation) לעולם בהינתן מידע חדש:

1. **הטמעה (Assimilation)** - שימוש בסכמות קיימות כדי לטפל במידע חדש.
 2. **התאמה (Accommodation)** - שינוי סכמה קיימת בגלל שאינה "עובדת" עם המידע החדש.
- ההדרכה תשאף לבנות אצל האדם סכמה (Schema) שתוכל לשמש מאגר תגובות איכותיות המותאמות לגירויים. בדרך זו יוכל האדם לטפל באירועים, לקדד ולשאוב מידע ביעילות רבה יותר ולפתור בעיות בקלות רבה יותר.

הטקסונומיה של בלום

בעת פעילות למידה, יש להקיף 3 תחומים:

- **קוגניטיבי** - ידע ופיתוח של מיומנויות אינטלקטואליות העולות ברמת מורכבותן (זיכרון, הבנה, הסקה, יישום החומר, ניתוח מצב, סינתזה והערכה של חומרי לימוד). קל לבדוק את זה בטווח הקצר למשל לעשות מבחן. אבל לטווח הארוך נשלב עם רגשי ופסיכומטורי
- **רגשי** - הפנמת חומרים והפיכתם לחלק אינטגרלי מאישיותו ומהתנהגותו של המודרך.
- **פסיכו-מוטורי** - רכישת מיומנויות מוטוריות משלב הקליטה ועד שלב השליטה. לתת למישהו להתנסות בפעולה, זה מצריך יותר משאבים ופחות עושים את זה..

התיאוריה של בלום

9 שלבים לאורך רצף:

1. **השג תשומת לב**
2. **ידע את הלומד מהו היעד** - וזה כדי שמי שבוחנים אותו ידע למקד את האנרגיות שלו לדבר הזה
3. **דרבן את השימוש בלמידה קודמת** - לכולם יש למידה קודמת, המטרה זה להתייחס למה שאנשים יודעים ולהיעזר בלמידה הקודמת שלהם.
4. **הצג את החומר** - למשל העברת משוב, בשלב זה נסביר על הטופס, איך זה נראה וכי
5. **ספק הנחיות ללמידה** - בשלב זה כבר נסביר איך לגשת אליו, איך נעשה זאת בפועל
6. **הפק ביצועים** - בשלה זה נבצע על אמת, למשל- נעביר את המושב
7. **ספק משובים** - שלב של המדריך, פה המדריך ייתן משוב למי שהעביר את המשוב קודם
8. **הערך ביצוע**
9. **הגבר זכירה והתקה** - נזכיר דברים של 4, והתקה- נשליך לעוד דברים = להעביר משהו אחד ממקום אחד למקום שני

תיאוריית ARCS ג'ון קלר

- עיצוב הדרכה מבוסס על ארבעה צעדים :
- 1. **Attention תשומת לב** = תושג ע"י עוררות חושית או עוררות של סקרנות
- 2. **Relevance רלוונטיות** = הדגשת הרלוונטיות של תכני ההדרכה למטרות הלומדים, על מנת להגדיל הנעה
- 3. **Confidence ביטחון** = על המטלות להיות מאתגרות אך מאפשרות הצלחה לו יושקע מאמץ. כך תיבנה חוללות העצמית של הלומדים. מעבר לזה שעוברים הדרכה, זה צריך להעלות את האמונה שלנו בעצמנו שבאמת מסוגלים להצליח.
- 4. **Satisfaction שביעות רצון** = סיפוק מתוצאות הלמידה דרך משוב ודרך בחינת הידע החדש בתנאי שדה.

תיאוריית העיבוד של ריגלהוט

- עוסקת ברמת המאקרו בהדרכה. טבע את המושג "זום קוגניטיבי" – המשל להדרכה הינו עדשת זום.
- כדי ליישם בהדרכה יש :
- להציג את הרעיונות הפשוטים והבסיסיים ביותר
- לבחור הבט אחד ולהציג את המורכבות המתלווית אליו. ממיקרו למאקרו
- לחזור לסקירה ולהציג את הקשר שבין הרעיון הפשוט לפרטיו
- לספק עיבוד נוסף של הפרטים (עוד חידוד קטן של הדברים הקטנים לפני שנעלה למעלה)
- להביא סיכום נוסף וסינטזה בין המרכיבים (נעלה שוב לרמת המאקרו, ונראה איך בתמונה הכללית נכנסות כל הנקודות).

2* שקופיות אחרונות: דרכי ביטוח של עיצוב ההדרכה. לעבור על זה

מצגת 5

אנדרגוגיה - למידת מבוגרים

- 1. אנדרגוגיה בנויה על הייחוסים הבאים :
- 1. **הלומד אוטונומי ומכוון עצמי (Self-directed)** - למשל אנחנו בחרנו איפה ללמוד ואיזה תחום. לומד עצמאי זה אומר שהוא לומד לבד, ולומד אוטונומי- אני בוחרת איפה ללמוד ומתי לבוא לשיעור וכו', אבל לא לומדים עצמאי. (למטה יש מודל של שלבים)
- 2. **הלומד צריך לדעת את מטרת ההדרכה (למה?)** - לדעת מה יוצא לי מההדרכה הזו
- 3. **ללמוד יש ניסיון קודם** - נצטרך לדעת מה הניסיון שלו ולהיעזר בזה
- 4. **עדיפות ללמידה ע"י פתרון בעיות של מצבים הלקוחים מהחיים** - אם לומדים דברים שקורים לו בחיים באמת, ומדברים איך אפשר לפתור אותם, זה מגביר את החוללות.
- 5. **תפקיד המדריך הוא לסייע ללמידה היכן שהלומד בעל בחירה בתהליך הלימוד**. מצגת 6- המדריך.

שלבים בלמידה אוטונומית :

* זה יכול להתפתח, אבל גם שמישהו יהיה תמיד באותו שלב

- שלב 1** - הלומד תלוי, הוא בחר שמישהו ינחה אותו תמיד ויהיה סמכותי איתו..(אוטונומי כי זו בחירה)
- שלב 2** - לומד מעוניין, אחד שרצה להגיע מעצמו, זה קצת יותר, ההרצאות מעוררות השראה ואז הוא גם רוצה להביע עניין ודעה.. הוא שותף בקביעת מטרות כי הוא מעוניין.. והמדריך יעניין פשוט את המודרך.
- שלב 3** - לומד מעורב, לא רק שהוא מתעניין, הוא גם מתערב בדברים ומקדם דברים, יש פה סוג ל למידה משותפת, למדריך יש ידע רחב אז הוא עוזר לקדם את הלמידה לכיוונים מסוימים, אבל הלמידה היא כבר בקבוצות, ומודרכים תורמים לא פחות מהמדריך.
- שלב 4** - לומד מכוון עצמית, המודרך כמעט לבדו לומד אבל עם הנחייה (דוקטורט).

לומדים מבוגרים נבדלים זה מזה ב 3 תחומים :

- 1. **התחום האישיותי והמוטיבציוני :**
- 1. **גורמים המשפיעים על תשומת הלב וההתחייבות:** חרדה, סובלנות לציפיות לא ראליות, סובלנות לעמימות (יש אנשים שכשדברים לא ברורים ויש אי ודאות זה יטריף אותם, ויש את ההפך), סובלנות למצבי תסכול (מה קורה כשיש תסכול? לימדו אותי משהו כמה פעמים ולא הבנתי, מה נעשה?) וכו'.
- 2. **ציפיות ומוטיבציה :** מיקום/מיקוד שליטה(יש אנשים שחושבים- במי תלוי מה שקורה לי? בי או במשהו חיצוני? מיקוד שליטה חיצוני/פנימי- אלו הבדלים משמעותיים בהדרכה), מוחצנות/מופנמות, מניע הישג

(נדע מה השאיפה של כל אחד להגיע.. יש כאלה שמספיק להם 70 ויש כאלה שרוצים 100, זה יראה אחרת למדריך), נטילת סיכונים/זהירות (נוטלי סיכונים יכולים יותר בקלות להגיד יאללה נקפוץ למים נלך להדרכה, מה יקרה? לעומת מישהו זהיר-הוא לא ילמד מספיק כי הוא יפחד לעשות דברים) וכו'.

• **מה שגורים למוטיבציה:** *אמונה ביכולתך לשלוט בתכני ההדרכה- אם אין אמונה לא תהיה הרבה מוטיבציה. *אמונה שההדרכה תוביל לתוצאות מוערכות-אם אני אדע לעשות את מה שצריך לעשות, זה יוביל אותי לתוצאות טובות (קידום, תוספת שכר וכו'), *סביבת עבודה טובה: משאבים מספקים לביצוע ויחסי עבודה טובים עם עמיתים וממונה- מתייחס להדרכות שנעשות תוך כדי עבודה.

*אמונה שהערכת אחרים את חזקותייך וחולשותייך הינה מדויקת- אם אשאל למה רק אני יוצאת להדרכה ואחרים לא, ויענו לי שיש צורך בלחזק אותי במשהו ספציפי... אם אגיד שזה כי פחות רוצים שאהיה בעבודה זה יחליש אותי, אבל אם אגיד שהמנהל רואה שיש צורך בלעזור לי ולחזק אותי זה יגרום לי למוטיבציה.

2.תחום ההתנסויות הקודמות:

1. **ידע קודם-** יש הבדל בין מישהו שמגיע לקורס למשל ומכיר את התחום, לעומת מישהו שבכלל לא בא מהעולם הזה. ידע שרכשנו.
2. **הישגים קודמים-** משהו שנבחנת וקיבלת הכרה פורמאלית.

3.התחום הקוגניטיבי:

1. **יכולות קוגניטיביות(משכל)-** מכלול "התנהגויות" שכליות של האדם, לדוגמא: תפיסה מרחבית, תכנון, חשיבה מופשטת (כולם רואים תפוחים נופלים, רק ניוטון שאל למה), הבנת כלל מתוך פרטים (אינדוקציה), הבחנה בין עיקר לטפל, זיכרון (תפיסה, קידוד ושליפה), חלוקת קשב (האם אפשר לנתב את הקשר לכמה ערוצים), קשר יד-עין(קואורדינציה), שיום(יכולת לשלוף מילה מהלקסיקון שכבר קיים), זמן תגובה לגירויים.
2. **סגנונות קוגניטיביים וסגנונות למידה-** הדרך הטיפוסית בה אדם רוכש ומעבד מידע: **רכישת מידע-** כיצד מעדיף לקבל מידע חדש: ראיה, האזנה, אינטראקציה, מישוש, תנועה, ריח. **עיבוד מידע-** כיצד הפרט מעבד את המידע שקלט לקראת הכללתו במאגר המידע שברשותו. **עיבוד גלובלי:** להבין רעיון כללי ואז לעשות עיבוד. **עיבוד אנליטי:** קודם כל להבין פרטים קטנים ורק אז להבין את התמונה הכוללת.

מעגל הלמידה ההתנסותית ע"פ קולב: (עדיין קשור לסגנונות קוגניטיביים)

קולב אמר שכדי ללמוד לתפוס ולעבד מידע, צריך לעבור איזה מעגל, שזהו סדר שצריך כדי להשלים את הלמידה. אפשר גם לעשות סוגים שונים של לומדים- יש אנשים שחלקים במעגל יותר חזקים אצלם. הוא טוען שכל אחד צריך לעבור מ-1-4.

*ציר ירוק 1-3: תחושה וחיבה,
*ציר כחול 2-4: צפייה ועשייה,

- 1.התנסות מוחשית
- 2.התבוננות
- 3.המשגה מופשטת
- 4.בחינה פעילה

סגנון למידה Dunn & Dunn, 2000

*איך מעדיפים ללמוד

גירויים	יסודות
סביבתיים	קול; תאורה; טמפרטורה; סידורי ישיבה
רגשיים	הנעה; התמדה; אחריות; דרך בניית הלמידה
חברתיים	לבד או עם חברים, עם/בלי מנחה,
פיזיים	תפיסה (שמיעה, ראיה, מגע ותנועה), זמן למידה מיטבי (בוקר, אחר הצהריים, לילה), אכילה/שתייה תוך כדי למידה, תנועתיות (למידה בישיבה או תוך תנועה).
פסיכולוגיים	אונת מוח (ימין/שמאל), פעולה על סביב דחף או על בסיס מחשבה, גלובאלי/אנליטי

המודרכים מביאים עימם מס' אפיונים שינבאו את המוטיבציה שלהם ללמוד: (שקופית 20)

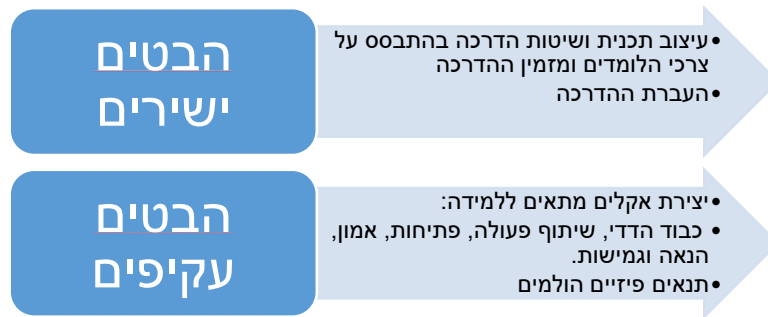
1. **חוללות עצמית טרם הדרכה**-האמונה שהפרט יכול ללמוד את התוכן בהצלחה.
2. **ערך ההדרכה**-אטרקטיביות תוצאות ההדרכה.
3. **מעורבות בעבודה**-המידה שבה עובדים מזדהים פסיכולוגית עם תפקידם וחיובות העבודה לדימוי העצמי שלהם.
4. **מחויבות ארגונית**-רגשית (אמונה במטרות וערכי הארגון) והתנהגותית (רצון להתאמץ לטובת הארגון).
5. **חקר קריירה**-דרך הערכה עצמית וחיפוש מידע מעמיתים, חברים מנהלים ומשפחה.
6. **מצפוניות**-היותך מהימן, מאורגן, מתמיד ומכוון הישגים.
7. **אורינטציות מטרות**-התמקדות בשליטה במיומנויות החדשות שנלמדו.
8. **חרדה**-מובילה להפחתה במוטיבציה ללמוד (מאחר והיא מפריעה לתפקוד קוגניטיבי וקשב)

מצגת 6

מדריך=מקדם למידה

תפקידו של המדריך לקדם רכישת תכנים בידי הלומד.

לתפקיד המדריך:



קשיי המדריך:

- להבטיח שהלומד מחויב לתהליך ומעורב.
- התאמת ההדרכה ללומד. "חנך לנער על פי דרכו גם כי יזקין לא יסור מִמְנָה" (משלי, כב, פס' ו).- האם באמת ההדרכה הועברה כמו שצריך, מובנת?
- להוות דוגמא אישית באופן עקבי- נושא קריטי,
- לנהל את רגשותיו.- לפעמי למרצה גם נמאס, לפעמים הוא עייף ויש כל מיני צרות, והדרכה זה סוג של נתינת שירות וזה לא קל, ואחד הדברים שנדרשים זה לשמור תמיד על סבלנות, להישאר עם חיוך..

טעויות נפוצות של מדריכים:

- **יתר/חוסר הנחייה** -יותר מידי הסבר שכבר חופר, או כמעט ולא ואז זה לא מובן.
- **מיעוט משוב**
- **עמימות במסרים**- למשל רופא, למשל לא מסביר יותר מידי על תרופות וזה כי הוא הסביר את ה מיליון פעם.. כנ"ל מדריך, לפעמים סביר משהו שנראה לו מובן בעיניו אבל לא לכולם.. ואז יש עיכוב בהדרכה כי הוא לא מסביר בצורה ברורה.
- **עסוק בסיפורי "גבורה" עצמיים**- כל הזמן מספר על עצמו. חשוב לזכור שהאגו צריך להישאר צנוע.
- **בלבול בין מדריך לחבר**- לשמור על דיסטנס ברמה מספיקה.. חשוב לזכור שבזמן הדרכה לא עושים כל מה שעובר את הגבול. כל עוד הדרכה קיימת יש דיסטנס מסוים.
- **חוסר אותנטיות**-
- **חוסר אמפטיה**- לא מזהים יותר מידי.. אם קשה ללומד אני לא צריכה עכשיו להתבאס והכל, אבלך כן להבין את האחר, לעזור לו במה שצריך..

הנחיות למדריך (מפורט בשקופית) :

- למד קישור
- ספק שילוב מאוזן
- אזן את החומר
- ספק הדגמות
- נקוט את השיטה המדעית
- השתמש באמצעים ויזואליים
- אל תעמיס מידע כל השיעור
- תכנון תרגילים
- תן ללומדים הזדמנות
- עודד פתרונות יצירתיים

סגנונות הדרכה :

מקדם	משתף	משכנע	אסרטיבי	סגנון הדרכה
מזמין רגשות מהלומדים	מוציא רעיונות מהלומדים	רומז על חלופות	נותן הנחיות	דרכי פעולה
משתף בהנחות משלו	חוקר רעיונות לומדים	מציג חוות דעת	שואל שאלות ישירות	
מעודד אינו נרתע משתיקות	מזמין ניסיונות אישיים	מתאר ניסיונות אישיים	מספק מידע	
← מכון ללומד		→ מכון למדריך		

מדריך = מקדם למידה

- מדריכים שונים נוקטים בפעולות שונות לגבי המודרך
- המדריכים היותר טובים הם מוכוונים ללומד, חושבים מה הלומד צריך, והם עושים את מה שצריך כדי שהוא יצליח גם אם זה פחות נוח להם.
- יש מדריכים שמוכוונים יותר לעצמם, באים עם מערך שיעור ברור, לא באים עם יותר מידי שאלות, אין טווח של סטייה, לא נותנים למשהו להזיז אותם מהתכנית המקורית... זו יותר הדרכה שמכוונת למדריך. הלמידה פה פחות תתקיים/פחות נוטמע.

מצגת 7

מודל 10:20:70

- עוסק באופן בו אנשים לומדים, בפרט בעבודה.
- כ- 70% מהלמידה מתרחשת תוך כדי העבודה עצמה
- (on-the-job) - התנסות, ביצוע משימות ופתרון בעיות.
- כ- 20% מהלמידה נעשית תוך למידה מאנשים (משוב ויחסי גומלין עם אחרים, בעיקר הבוס) - משוב, דוגמאות, התייעצויות.
- כ- 10% מהלמידה נעשית באופן פורמלי - קורסים, סדנאות, למידה מתוקשבת, קריאת הנחיות וכדומה.

סיווג תכניות ההדרכה

הקריטריון לסיווג:	
מנהלים	לא מנהלים
בתפקיד (On the job)	מחוץ לתפקיד (Off the job)
ידע	מיומנויות
מעורבות המודרך: גבוהה	דעות ועמדות
שליטת המודרך בתוכן ההדרכה: גבוה	נמוכה
	נמוך

שיטות הדרכה

הדרכה תוך כדי עבודה	הדרכה מחוץ לעבודה
כאשר מדובר בתפקידים פשוטים יחסית או להפך, בתפקידים מורכבים במיוחד. כאשר העובד הוא בעל השכלה מתאימה ונדרש רק לסגול לדרישות הייחודיות של הארגון.	כאשר יש צורך בהכשרת מספר רב של עובדים בו זמנית.
כאשר אין לחץ של זמן לא על המדריכים ולא על המודרכים וקיימים תנאים הולמים ללמידה.	בעת קליטת טכנולוגיה וציוד חדשים, או בהשתנות שיטות ונהלי עבודה, שבהם אין עדיין מומחיות מקומית.
כאשר המחיר הכלכלי של ההדרכה תוך כדי עבודה זול יותר בצורה משמעותית לעומת ההדרכה הייצונית.	כאשר נדרש בתפקיד מגע עם ארגונים אחרים (או עם יחידות שונות מאותו הארגון) ומפגש בין עמיתים.
	כאשר יש צורך לנקוט אמצעים מיוחדים על מנת להגדיל את האטרקטיביות של הקורס ולמשוך אליו מודרכים.
	כאשר ברור כי קיימת התנגדות בקרב האוכלוסייה הוותיקה לתוכנית ההדרכה

הדרכה בתפקיד

הדרכה בסביבת העבודה הטבעית.

- **אימון (Coaching)** -תהליך שיטתי להשגת יעדים אישיים ע"י מאמן שאינו מומחה במקצוע המתאמן
- **חניכה** קשר בין אישי מתמשך של למידה בין עובד עתיר ידע וניסיון לאחר בעל ידע וניסיון מצומצמים (שוליה)
- **Shadowing (צל)**-העובד הולך כמו צל אחרי האדם שמבקשים ללמוד ממנו.
- **רוטציה** – הצבת מודרך בעיסוק/מסוים/מסוים לתקופות זמן שונות, מוגדרות מראש, על מנת לאפשר לו לבחון את מידת התאמתו לעיסוק זה או אחר ולאפשר לו לעמוד על נקודות ההשקפה השונות של בעלי תפקידים ומחלקות בארגון.

הדרכה מחוץ לתפקיד

- הדרכה המתבססת על תכניות למידה שיטתיות וממושכות המועברות על ידי מדריכים מומחים בתחומם. השיטות:
 - **Error management training** -מבוססת על ההנחה שטעויות הן תוצר לוואי טבעי של למידה פעילה. לכן מעודדים את המודרכים במפורש לטעות במהלך ההדרכה וללמוד מכך 2 עקרונות:
 1. משתתפים מקבלים ליווי מצומצם ומעודדים לחקור באופן פעיל.
 2. סביבה שבהסתברות גבוהה מתרחשות בה בעיות הדרכת טעויות בניחול (ליישם את העיקרון הזה כשעושים הדרכה לתפקידים שאפשר לטעות בהם יותר)

יתרון	חסרון
טעויות מאתרות במדויק היכן הידע והמימונות זקוקות לשיפור	מצריך תרבות ארגונית של סובלנות לטעויות
העברה מהדרכה לעבודה אפקטיבית יותר בעיקר במצבים לא מובנים	מתאים לתפקידים מורכבים בהם טעויות מתרחשות באופן תדיר

הסבר ליתרון 2: יהיה קל לעשות העברה ממה שלמדנו לעולם האמיתי.

הרצאה פרונטלית (הדרכה מחוץ לתפקיד)

מגרעות	יתרונות
הלומדים פאסיביים	שיטה זולה
רק לעתים רחוקות יוצרת מעורבות רגשית	מאפשרת העברת חומר לשומעים רבים
תלויה כולה בטיבו של המרצה וביכולתו הרטורית	מאפשרת נמישות רבה בתחומים שונים
מידת השליטה בקליטת החומר מוגבלת ביותר	מתאימה בעיקר להשגת מסרות בתחום הקוגניטיבי
אינה מאפשרת זכירה לטווח ארוך	
ריחוק בין השומעים למרצה המרתיע לעתים מפני העלאת שאלות	

*יש גם הרצאה מקוונת שהיא פרונטלית (TED)

דיון (הדרכה מחוץ לתפקיד)

מגרעות	יתרונות
מוגבל מבחינת מספר הלומדים.	מאופיין בחוסר פורמליות.
יעילותו תלויה במנחה וביכולתו להתמקד בנושא.	מחייב פעלתנות של הלומד ומקשה על בריחה לפאסיביות.
היעילות המרבית תלויה בהכנה מוקדמת של הלומדים.	מאפשר העלאת שאלות ללא חשש מפני תגובות המשתתפים.
לומדים איטיים מעכבים את כל הקבוצה.	מאפשר היזון חוזר מהיר בין המדריך ללומדים.
סכנה שחברים דומיננטיים ישתלטו על הדיון.	קיימת פעולת צוות בין הלומדים לבין עצמם.
דורש זמן רב יותר מאשר הרצאה.	מגביר מעורבות גם ברמה הריגשית.
	מגביר את טווח הזכירה של החומר הנלמד.
	מעודד יצירתיות ולמידה בדרך של היסק

הסבר יתרון 4: היזון = משוב

*מחוץ לתפקיד :

- סרטים ארגוניים**- עובדים כקבוצה כותבים תסריט בהתייחס לאתגר ארגוני המצריך הדרכה. מצלמים תסריט המבויס ומשוחק עיני העובדים עצמם. הסרט הארגוני ממשיך לשרת את הארגון. העובדים לא רק מצטלמים, אלא יש סדנאות שלמות ששם קובעים מה הולך להיות בסרט ([דינמיקה סלולר](#), [QAמרקורי](#)).
- Experiential Learning הדרכה חווייתית התנסותית** סוג של למידה ששם דגש על התנסות ראשונית עם נושא הלמידה והסקת מסקנות עצמית (היזכרו בקולב...).
- Out door**- למידה התנסותית מחוץ לכתלי הארגון. בדרך כלל אתגרית. ([הדרכה פריגט Outdoor](#)) היו קצת ביקורות על הנושא כי שאלו מה בעצם לומדים ככה? נגיד רוצים ללמד עובד על אומץ ניהולי ונותנים לו לעשות סנפלינג, האם זה מה שבאמת יעביר אותו לאומץ ניהולי בסביבת העבודה? היום רוב האאוט דור יותר קשורות לעולם העבודה ופחות כמו שהיה.
- ביקורי (טיולי) שדה**- ביקור, סיור או תצפית המעניק למודרכים ניסיון למידה משותף. לפני הביקור יש לקבוע עם המודרכים בדיון משותף מערכת של שאלות שאת תשובותיהם יגלו בביקור.

פאנל(הדרכה מחוץ לתפקיד)

מגרעות	יתרונות
מידת ההצלחה תלויה במידה רבה בפאנליסטים.	שיטה זולה יחסית ומאפשרת מספר לומדים גדול.
סיטואציה שדי מגבילה ביישום מלהשתתף.	מתאימה בעיקר להשגת מטרות בתחום הקוגניטיבי.
שיטה המאופיינת ברמת פאסיביות גבוהה יחסית.	מציגה בפני הלומדים מגוון דעות לשם עיצוב דעה משלהם.
קשיים בהתאמת אנשי הפאנל לרמת הלומדים.	מבליטה את מידת המורכבות של הנושא הנלמד.
סכנת השתלטות של דמות דומיננטית על הדיון.	עשויה להגביר את המעורבות והעניין.
ההצלחה תלויה במידה רבה במנחה וביכולתו להוביל דיון.	מתאימה ללומדים מבוגרים בכך שמתמקדת בתחומים הרצויים להם.
	זמן הכנה מזער. משתתפי הפאנל מכירים את הנושא.

*יש מנחה שמוביל את הפאנל, כולם לוקחים חלק בפאנל.

הדגמה(הדרכה מחוץ לתפקיד)

= הדרכה המראה באופן מדויק כיצד יש לבצע את הפעולה המודגמת.

מגרעות	יתרונות
עלות גבוהה בהכנת החומרים והאמצעים להדגמה.	מספקת התנסות לימודית מבוסס על ביצועים מעשיים.
מספר משתתפים מוגבל על-ידי אלמנטים פיזיים.	מעורבות עמוקה של הלומד בתחום הקוגניטיבי והריגשי.
בהדגמה ללא תרגול הלומד נשאר פאסיבי ומאבד עניין.	אם כוללת תרגול, משפיעה בתחום הפסיכומטורי.
מחייבת הכנה ארוכה ומדוקדקת.	עמידה טובה ומעשית על היבטים ייחודיים של מטלה.
	השפעה חזקה על זכירה לטווח ארוך.
	היזון חוזר מידי ללומד ולמדריך.