



חניכה



מטרות המפגש

- הלומד יסביר מושגים ומודלים בסיסיים בחניכה.
- הלומד יסביר את ייחודיות החניכה כשיטת למידה.
- הלומד יבנה תכנית חניכה לאור אתגרי ההכשרה.



נושאים

- ⊙ חלון ג'והרי.
- ⊙ ממצאי מכון ראנד.
- ⊙ הגדרת חניכה.
- ⊙ חניכה לתפקיד - חניכה לביצוע.
- ⊙ משולש החניכה.
- ⊙ מודל שלבי הלמידה האוניברסליים.
- ⊙ עקרונות לחניכה איכותית.



אירוע מספר 1 - תפיסת חניכה

⊙ מ"מ בהכשרה בתרגיל הראשון נוחל כישלון חרוץ.

⊙ אתה המפקד שלו - מה עובר לך בראש ?

■ אם הוא פה מתפקד ככה מה יהיה במלחמה?

■ זה רק תרגיל חימום... בטח התרגיל הבא יהיה
אחר...

■ אני חייב לגרום לו שיצליח בתרגיל הבא.

■ אני טעיתי בניהול התרגיל או בתכנון שלו, נעשה את
התרגיל הבא קל יותר.

■ איזה מזל שהוא נכשל... מכישלון לומדים הכי טוב.

■ אחר...



מה זה?

Johari Window

	Known to self	Not known to self
Known to others		
Others	Façade	Unknown

על פי חלון ג'ו הארי יש עוד משפט שהיינו צריכים להגיד לעצמנו ביחס לנחנך שנכשל: "עכשיו יש לי הזדמנות לשמוע ממנו דברים חדשים שלא ידעתי עליו..."



חניכה מהי?

► חניכה היא תהליך למידה המבוסס על קשר מתמשך בו מסייע החונך לנחנך ללמוד מתוך התנסות שהוא צובר. החונך מסייע לנחנך להתפתח באספקטים שונים של תפקידו: גיבוש זהות תפקידית, רכישת מיומנות, פיתוח תחושת מסוגלות עצמית וכל זאת תוך התבססות על מאפייניו האישיים של הנחנך.

(ביה"ס הצבאי לפיתוח, ניהול
והוראת ההדרכה, מארז
לתכנון וביצוע תוכנית חניכה)

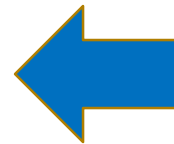




מטרת החניכה

- ⊙ מטרתו של תהליך החניכה היא לשפר את הביצוע הבא. התבוננות וניתוח הביצועים, יבנו תמונה של הביצוע הקיים ושל הפער בין הביצוע הקיים לביצוע הרצוי. כך יקבעו הנושאים שיש לשפר או שמר לקראת הביצוע הבא. שתי הפעולות, שיפור ושימור הכרחיות ליצירת ביצוע טוב יותר בעתיד.
- ⊙ מכיוון שבעתיד הנחנך יידרש לתפקד ללא חניכה צמודה - מטרה נוספת היא פיתוח יכולת עצמאית ללמידה.

לומד עצמאי



נחנך תלוי
חונך



מה מייחד חניכה משיטות למידה אחרות?

ייחוד חניכה כשיטת למידה

משמעויות לחונך

- מוקד הלמידה הוא הביצועים של הנחנך.
- הביצוע מלווה בעיבוד משותף של החונך והנחנך.
- האינטראקציה בין החונך לנחנך היא הגורם המשמעותי ביותר להצלחת תהליך הלמידה.
- תכנון ביצועים מאתגרים ומותאמים לנחנך.
- הקצאת זמן והזדמנויות לעיבוד משותף לפני ואחרי הביצוע.
- התאמת האינטראקציה לצרכי הנחנך.
- מיומנות חניכה.



LEADER DEVELOPMENT IN ARMY UNITS VIEWS FROM THE FIELD

Rand Corporation, 2008 ☉

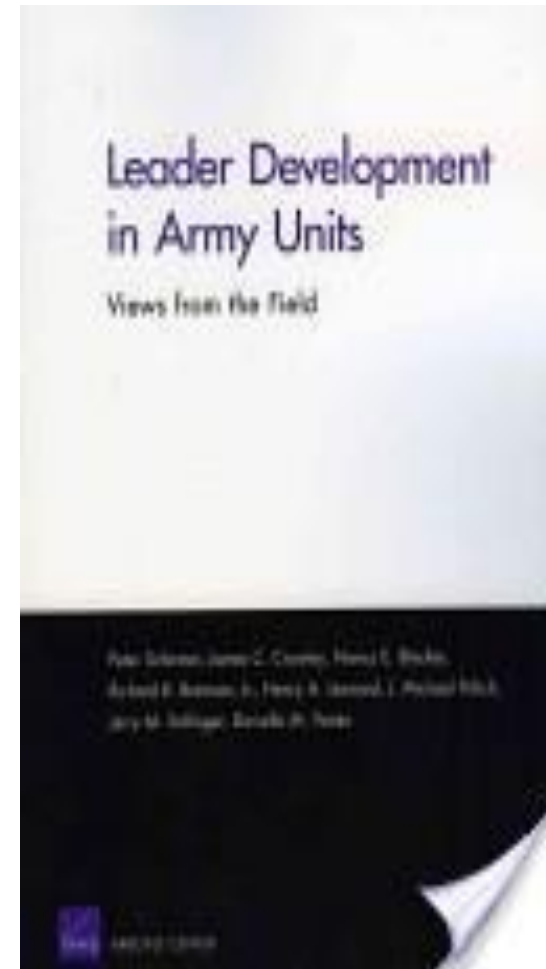


Figure S.1

Junior Captains' Ranking of Effectiveness of Leader Development Activities

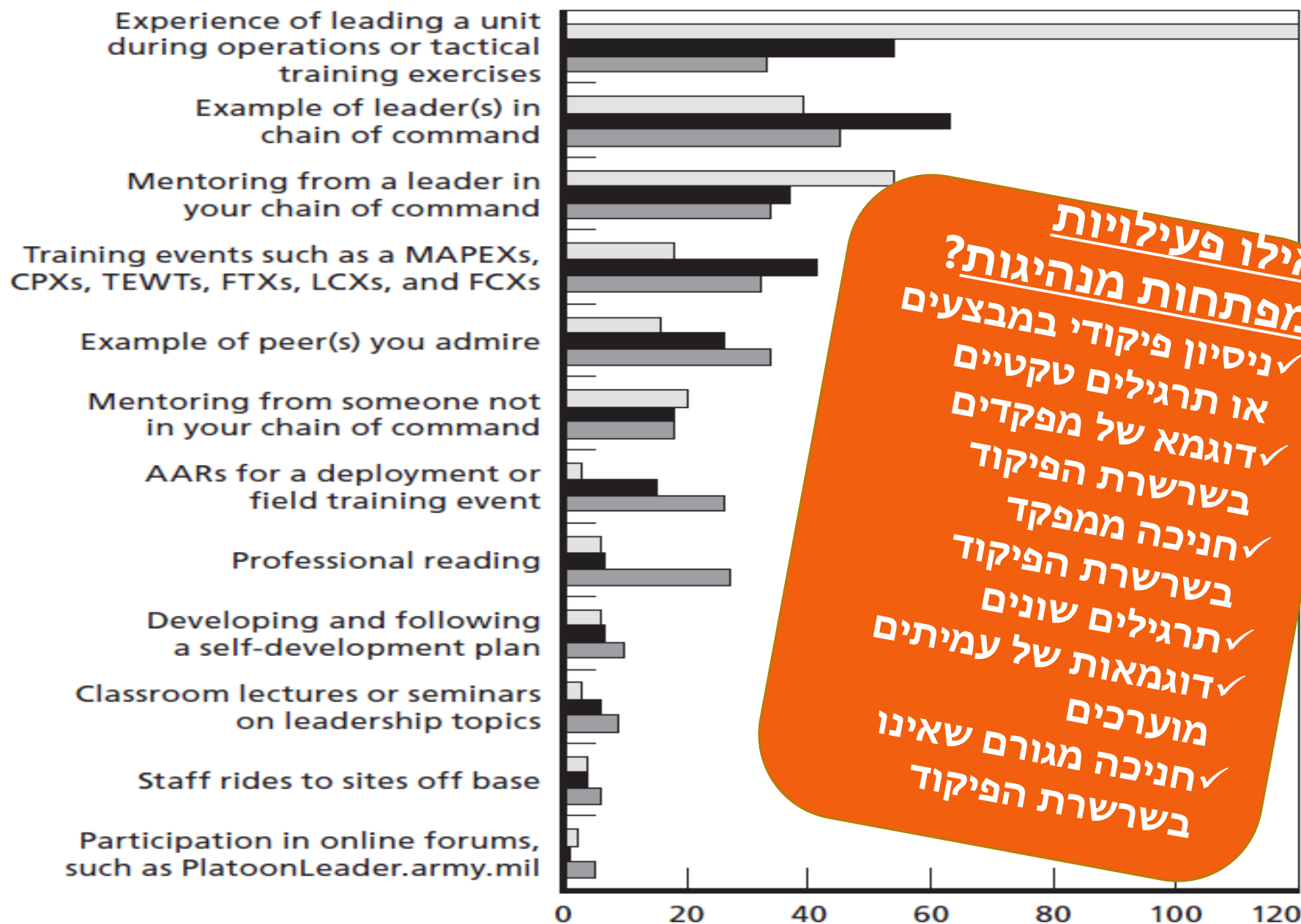


Figure 5.1

Extent to Which Officers **Discuss Upcoming Duty Requirements** with Someone in Their Chain of Command

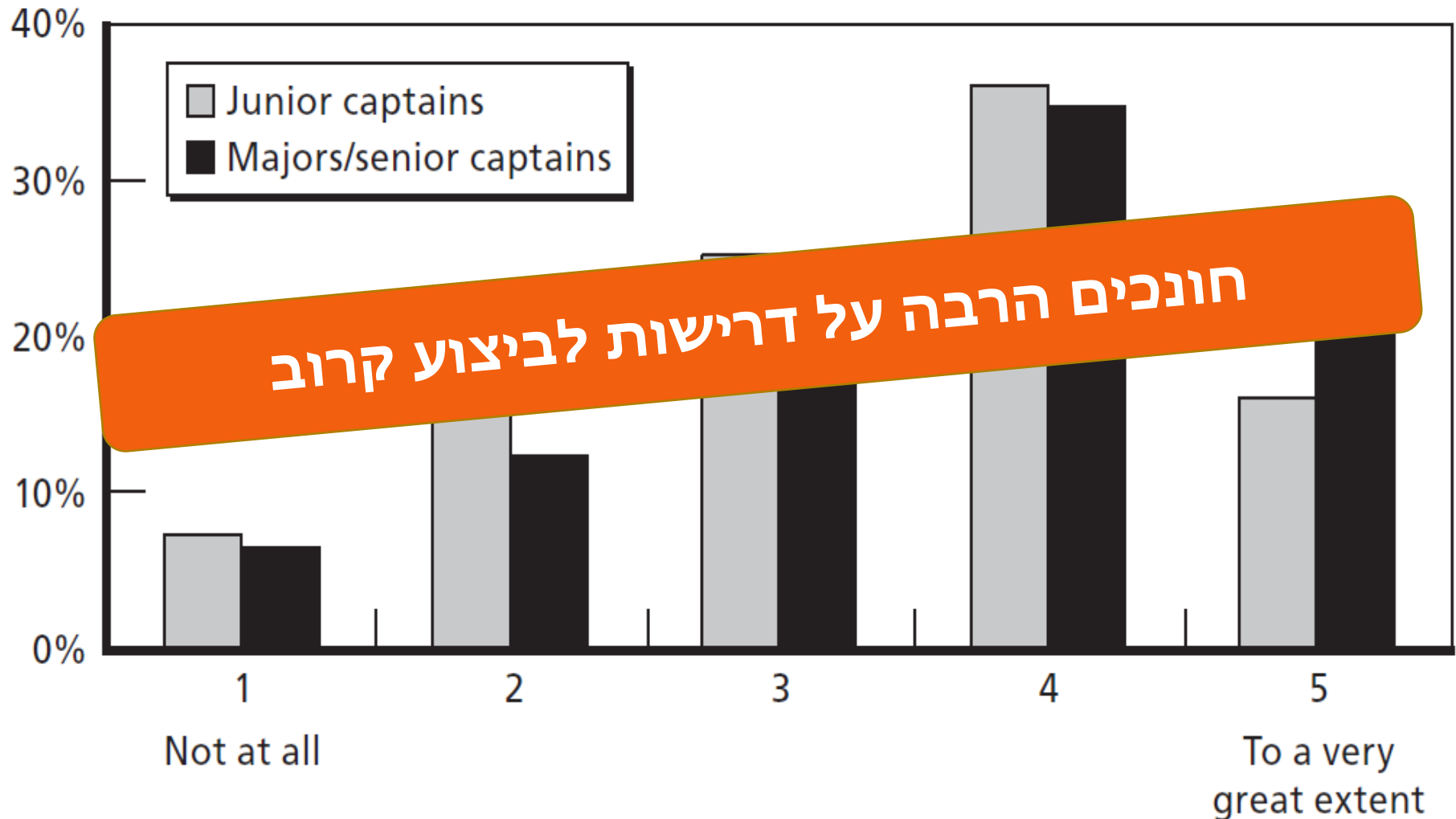


Figure 5.2

Frequency with Which Officers Discuss Leadership Skills with Their Rater

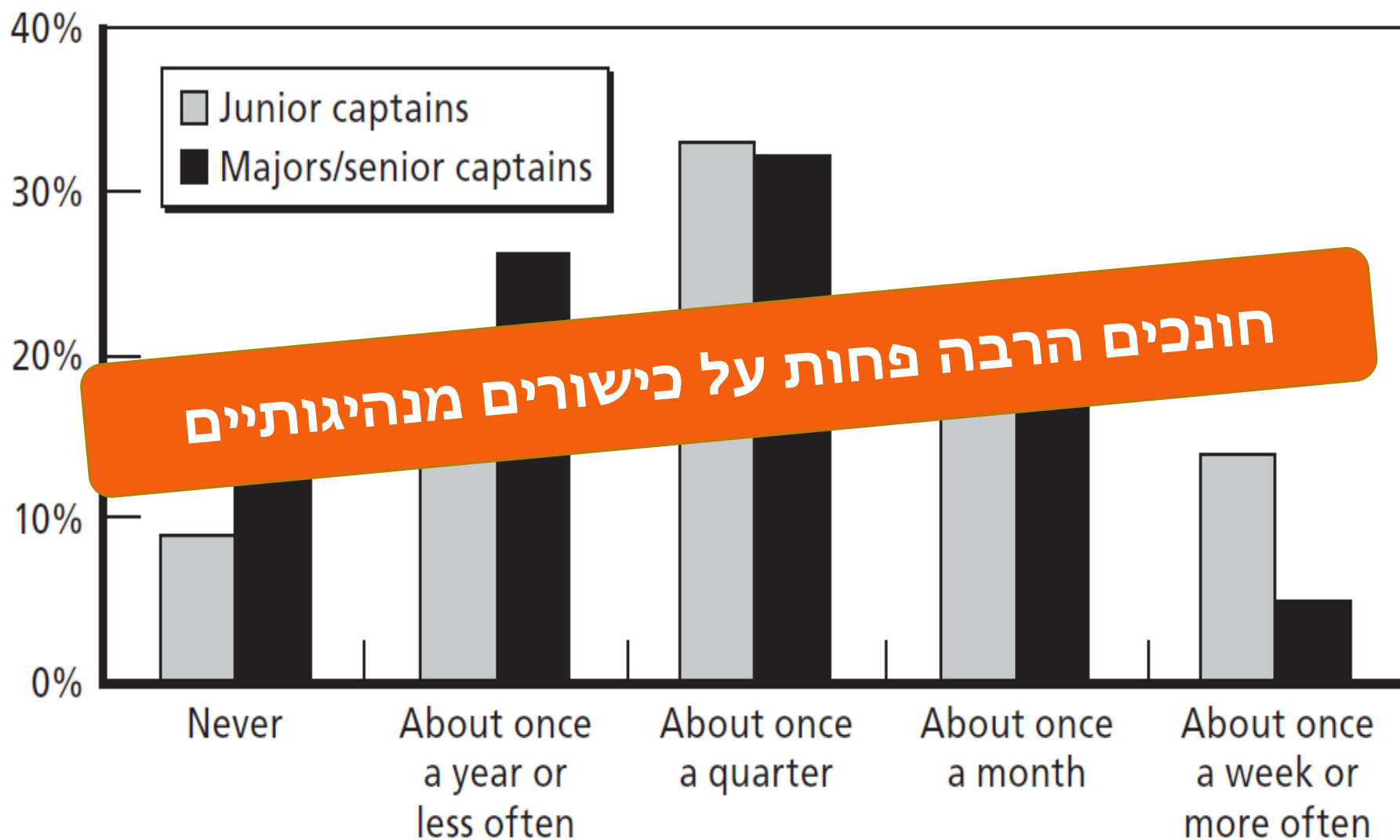
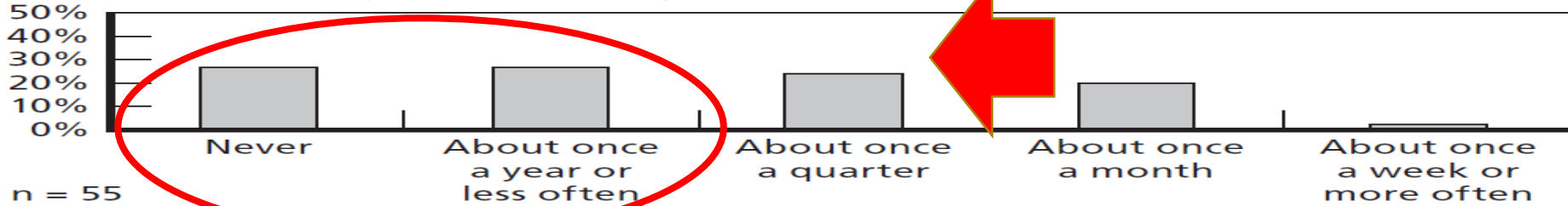


Figure 5.4
Frequency of Leadership Skills Discussion with Rater and Senior Rater, for Junior Officers

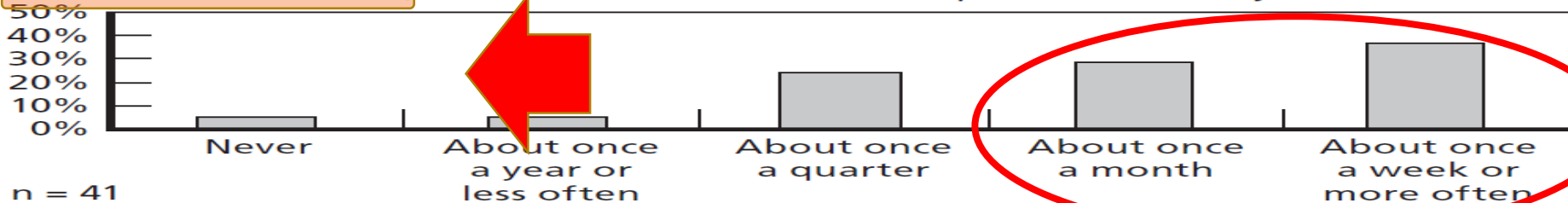
If the senior rater **never discussed leadership skills** with the junior officer, the rater discussed leadership skills with the junior officer:



If the senior rater discussed leadership skills with the junior officer *about once a year or less often*, the rater discussed leadership skills with the junior officer:



If the senior rater discussed leadership skills with the junior officer *about once a month or more often*, the rater discussed leadership skills with the junior officer:





... ועוד ממצא חשוב

⊙ מפקדים בכירים טוענים שהם חונכים הרבה יותר מאשר הזוטרים מרגישים שהם נחנכים...

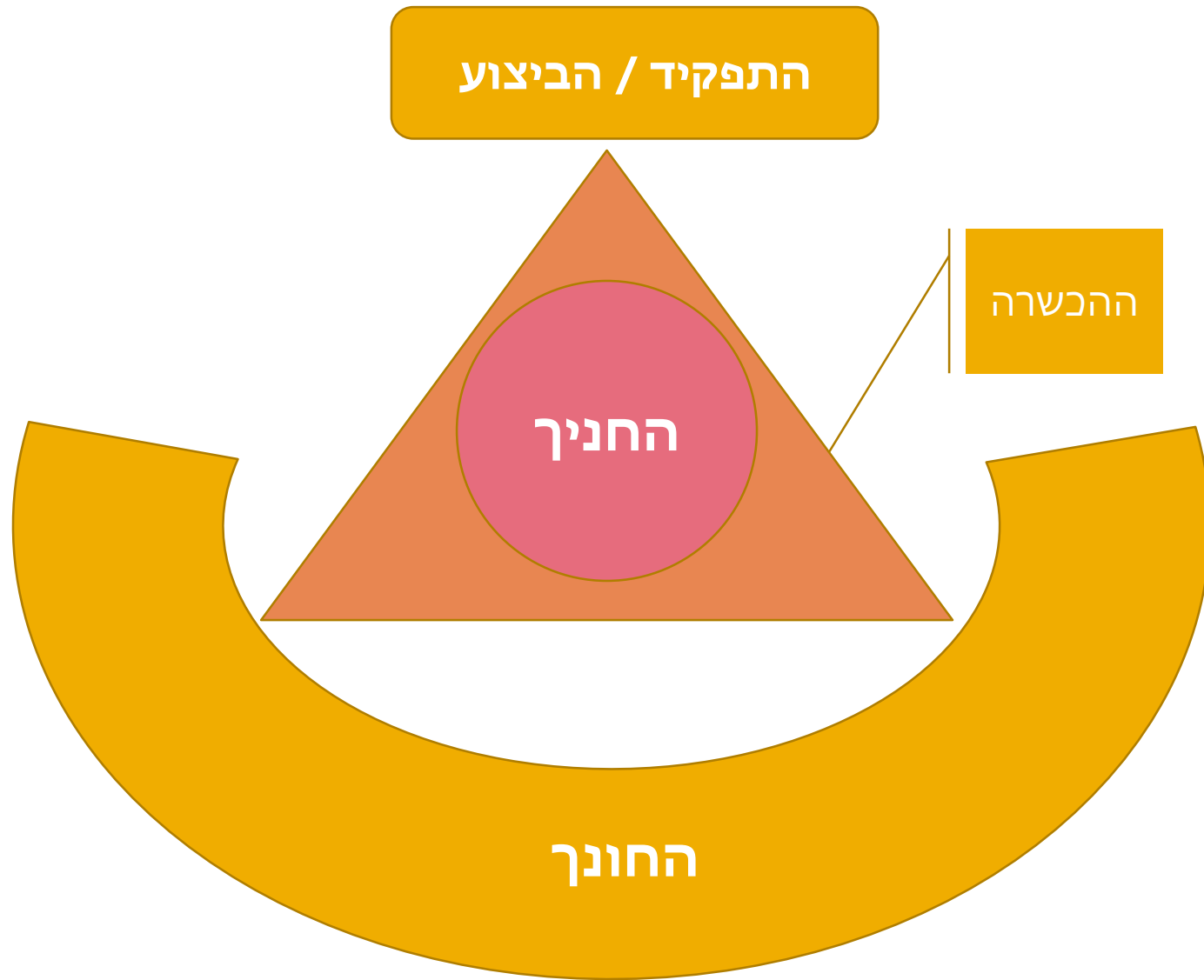
⊙ הסברים אפשריים:

■ זו אכן המציאות.

■ הנחנך פעמים רבות לא תופס שחונכים אותו, במיוחד כשה - setting הוא לא-פורמאלי.



שותפים בתהליך החניכה

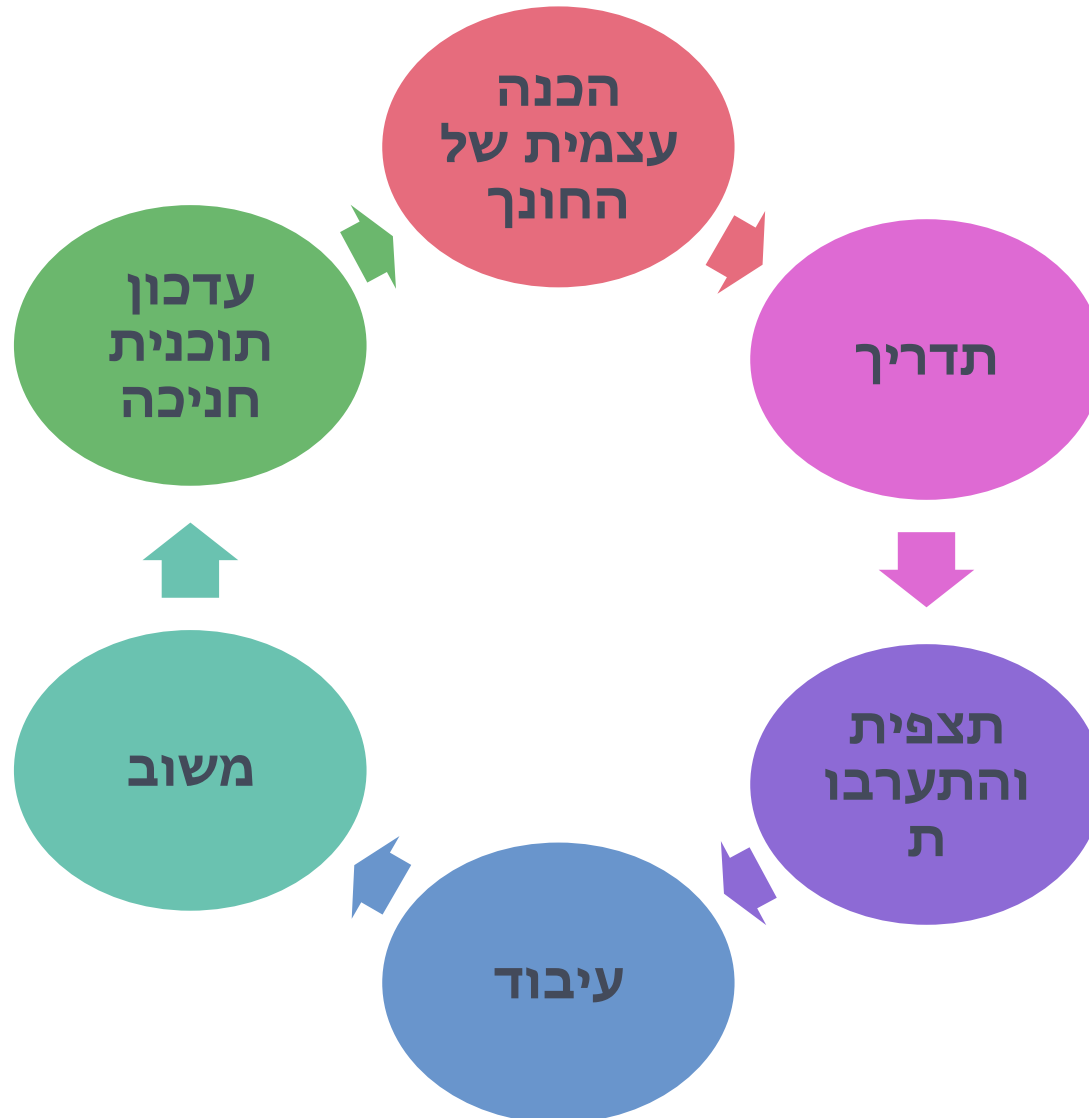




אופני חניכה



מעגל החניכה (חניכה לביצוע)





חניכה מרחוק

⊙ מודל חניכה לפיו החונך יבצע מעגל חניכה מבלי שנכח באירוע או צפה בביצוע.

⊙ מתי?

- בדרך כלל בחניכה לתפקיד ולא לביצוע (לא צמודים לנחנך לאורך כל התפקיד).
- כאשר לא מתאפשר להיות בביצוע.
- כאשר הסיטואציה אינה מאפשרת נוכחות (עצמאות פיקודית).
- כאשר רוצים לפתח יכולת למידה עצמאית.



דגשים בחניכה מרחוק

- ⊙ לתדרך את הנחנך מראש - דגשים ללמידה בביצוע.
- ⊙ "איפוס" על הנתונים - תיאור הביצוע - "תאר לי את התרגיל".
- ⊙ "סגירת מעגל" - במידת האפשר:
 - מודעות לחניכה שניתנה על ידי חונכים אחרים - "מה אמר לך מנהל התרגיל / המפקד המתרגל?".
 - "ללכת עם הנחנך" - מהם הנושאים שזיהית כנושאים טעונים שימור / שיפור? מדוע?
 - לעודד את הנחנך להעלות נקודות בעלות פוטנציאל לחניכה - "האם היתה לך דילמה?", "מה היה לך הכי קשה?", "בדיעבד, מה היית עושה אחרת?".



חניכה לתפקיד

- ⊙ תהליך למידה מתמשך של הנחנך המלווה על ידי המפקד החונך.
- ⊙ חניכה על מערך שלם של התנהגויות ולא רק ביצוע בודד.
- ⊙ ביצועים נעים מביצועים פשוטים (קוגניטיביים או מוטוריים) ועד קבלת החלטות מורכבת (תלוי בתפקיד).
- ⊙ חניכה הכוללת היבטים נורמטיביים ורגשיים.
- ⊙ חניכה על תופעות / נושאים המקשרים בין ביצועים שונים / היבטים שונים של התפקיד.



תהליך חניכה על תפקיד

- ◉ ניתוח מרכיבי התפקיד (בכלל ההיבטים).
- ◉ ניתוח מאפייני הנחנך.
- ◉ בניית תוכנית חניכה (בין השאר: התאמת תרגילים).
- ◉ ניהול אירועי חניכה (חניכה לביצוע, חניכה מרחוק).
- ◉ מפגשי חניכה עיתיים ומוגדרים - במידת האפשר.



שלבי הלמידה האוניברסאליים (ריינוולדס)

שלב	שאלות מרכזיות	שגיאות שכיחות
הישרדות	<ul style="list-style-type: none">היכן אני נמצא?מהם הכוחות הפועלים?במה זה דומה למה שאני מכיר ובמה זה שונה?מי בעדי ומי נגדי?האם זאת משימה אפשרית לדעתי?	<ul style="list-style-type: none">אכזבה מהירה מדיהתעלמות מיחסים בלתי פורמאלייםחוסר התייחסות לקודים חברתייםהתמקמות שגויה מול פקודים, שותפי תפקיד, מפקדים
הסתגלות - לשחות או לטבוע	<ul style="list-style-type: none">האם אני מסוגל ?מהן היכולות שלי ?כמה אני טוב ביחס לאחרים ?מה צריך לדעת כדי להמשיך ?כמה אני רוצה לבצע את התפקיד ?	<ul style="list-style-type: none">הערכה עצמית גבוהה מדי/נמוכה מדיזלזול / תלות יתר בחונךהעברה שגויה:הכללת יתר, הכללה חסרה ממצב למצב (ישום התנהגויות שהיו נכונות למצב אחד במצב שני בו הן לא מתאימות)



שלב ב' הלמידה האוניברסאליים

(נחנך)

שלב	שאלות מרכזיות	שגיאות שכיחות
תובנה	<ul style="list-style-type: none">כיצד אני יכול להשתפר?האם אני יכול לתפקד באופן עצמאי?תחושות- מבין היטב אך קשה לי ליישםמהם הסטנדרטים לביצוע נכון (ערכים ומיומנויות)מהן ציפיות הממונים עלי?	<ul style="list-style-type: none">ביצועים לא טוביםתסכול מביצועים נמוכיםהטלת ספק בהבנהכעס על החונך כמי שלא מצליח ללמד
שליטה	<ul style="list-style-type: none">מה דעתי על המקצוע?האם התפקיד עונה על הצפיות שלי?במה אני מרגיש שההכשרה עונה על הצרכים הביצועיים ועל הצפיות שלי מהמקצוע?אלו אתגרים חדשים ישנם?	<ul style="list-style-type: none">שאננותאי רצון ללמידההתקבעות על ידע ישן
הוראה	<ul style="list-style-type: none">איך אני יכול ללמד אחרים?מה צריך עוד לדעת על המקצוע כדי להיות מסוגל ללמד?	<ul style="list-style-type: none">תחושה שלא צריך ללמוד עוד כדי ללמד (לא בתכנים של המקצוע ולא בתכני הדרכה).קושי במעבר מהתמקדות בקשיים שלי להתמקדות בקשיים של החניכים



תפקידי החונך מול שלבי הלמידה

השלבים	תפקיד החונך
ההישרדות	<ul style="list-style-type: none">- להעניק ביטחון, להדגיש את ניסיון העבר ואת הדברים שהנחנך יודע. אין זה מקום להעריך נחנך ולהדביק לו תוויות.- תהליך הלמידה בשלב זה מוגבל מאוד ואין ללמד תכנים קריטיים.
הסתגלות	<ul style="list-style-type: none">- חיזוק על הצלחות חלקיות.- כיוון שהלמידה בשלב זה היא למידת "תוכי" כדאי ללמד מיומנויות מוטוריות.
תובנה	<ul style="list-style-type: none">- משוב על ביצועים יביא כאן לשיפור ושימור משמעותיים בביצועים הבאים. התשתית של הידע קיימת רק חסרים חיזוקים ודגשים.
שליטה	<ul style="list-style-type: none">- יישום הידע לפתרון בעיות שונות ממה שלמד כדי לבדוק הפנמת הידע.- יצירת אתגרי חשיבה כדי להימנע משאננות.- הכנת תרגולים בציר מהקל אל הקשה. כדי ליצור הפנמה טובה יותר של המיומנויות.
הוראה	<ul style="list-style-type: none">- רכישת מיומנויות הוראה וחניכה.- העמקה בתכנים ובמיומנויות.- תרגול ומשוב על חניכה והוראה.



ניתוח מקרים

⦿ חשבו על אירוע החניכה המשמעותי ביותר שהייתם שותפים לו בהקשר הצבאי כחונכים.

⦿ נתחו את מאפייניו:

- מי היה החונך: מפקד / עמית / פקוד / גורם אחר.
- מאפייני הביצוע: מבצעי / תרגיל / שגרה / ללא קשר לביצוע.
- הצלחה / טעות / כישלון.
- פורמאלי / לא פורמאלי.
- תוכן: מקצועי / ערכי / מנהיגותי.
- שיפור מיומנות או העצמה אישית.
- מודעות לפערים או גם ניתוח פתרונות אפשריים.



סוגי חונכים

⊙ חונך מוכוון תוצר :

■ לשפר את הביצוע - לעיתים עושה בעצמו.

⊙ חונך מוכוון תהליך:

■ להקנות כלים לשיפור הביצוע על ידי החניך.



מיהו החונך האיכותי?



החונך האידיאלי (מיכה פופר)

- ◉ בעל מחויבות גבוהה לנחנכים ורצון לטפח כל אחד מהם.
- ◉ התייחסות אישית לכל נחנך.
- ◉ משמש דוגמא אישית לפתיות ע"י נכונות לחשוף קשיים וחוסר הצלחות שלו ולקבל משוב מהנחנך על אופן חניכתו.
- ◉ רואה את הנחנך במרכז (ולא את הביצוע?).
- ◉ מדגיש הצלחות ומטפל בכשלונות כהזדמנות לשיפור והצלחה.
- ◉ בונה תחושת מסוגלות.
- ◉ מציב לנחנך אתגרים חדשים בני מימוש ומספק להם את התנאים כדי להשיגם.



נורות אדומות למפקד

- ⦿ העיקר זה ההתנסות, לא הדיבורים... צריך שתהיה התנסות מאתגרת וזה יסדר את הכל...
- ⦿ לחניך / ללומד צריכה להיות אחריות עצמית ויוזמה ללמידה.
- ⦿ אם אני לא נמצא באירוע - קשה לי מאוד לחנוך עליו - עדיף שיעשה זאת מישהו אחר אף על פי שהוא לא המפקד הקבוע...
- ⦿ החניכה הכי משמעותית מתרחשת בסיטואציות לא פורמאליות ולא מתוכננות - אז עדיף לא לתכנן...



מהי חניכה איכותית?



כיצד נגיע לחניכה איכותית?

- ✓ התנסויות משמעותיות כבסיס ללמידה.
- ✓ אינטראקציה משמעותית.
- ✓ מיצוי מקצועיות וניסיון החונך.
- ✓ מעורבות ומחויבות של הנחנך.
- ✓ פיתוח מודעות "לתחום העיוור והסמוי" של הנחנך.
- ✓ פיתוח חוללות עצמית - Self Efficacy
- ✓ פיתוח יכולת לפיתוח עצמי.
- ✓ חניכת ביצועים ממוקדת (מעגל החניכה).
- ✓ ניצול הזדמנויות לא פורמאליות.



עקרונות החניכה





בניית תוכנית חניכה - דוגמא

מטרות החניכה לאור התפקיד ומאפייני המ"כ / סמל	הזדמנויות חניכה	השפעה נדרשת על הזדמנויות החניכה	בחירת שיטות וכלים לחניכה (מעגל חניכה, חניכה מרחוק, מפגש חניכה עיתי)



כיצד משפיעים מאפייני הנחנך על תכנון ההתנסות? - דוגמא

מטרות החניכה לאור התפקיד ומאפייני המ"כ/סמל	הזדמנויות חניכה	השפעה נדרשת על הזדמנות החניכה	בחירת שיטות וכלים לחניכה (מעגל חניכה, חניכה מרחוק, מפגש חניכה עיתי)
שיפור מיומנות ניווט לילה	תרגיל?	מתן פקודה למ"כ מוקדם ככל האפשר	מעגל חניכה לביצוע + חניכת עמיתים (מ"כ מהפלס"ר)
שיפור יכולת להגדיר סדרי עדיפויות	תרגיל?	נוה"ק קצר	חניכה צמודה בנוה"ק



בניית תוכנית חניכה – דוגמא

מטרות החניכה לאור התפקיד ומאפייני המ"כ / סמל	הזדמנויות חניכה	השפעה נדרשת על הזדמנויות החניכה	בחירת שיטות וכלים לחניכה (מעגל חניכה, חניכה מרחוק, מפגש חניכה עיתי)
ביצוע משימות שגרה	מסדר בוקר	מ"מ	א"ת/תצפית
פו"ש בתרגיל	תרגיל כיתה מתוכנן	מ"פ	ניהול תרגיל/תצפית
פו"ש מתקדם	תרגיל משקפת	ממ"ח	
קבה"ח/ תפקוד בתנאי לחץ	תרגיל בלת"ם	מג"ד	



מקורות לחניכה

- ▶ רמה ממונה (מפקד).
- ▶ חונך חיצוני.
- ▶ עמיתים.
- ▶ עצמי (מ"כ).
- ▶ אחר.

▶ האם אנחנו ממצים בצורה טובה את מגוון המקורות?