



# *Instructional designing And managment*

# מבנה המצגת

- מושגים – הדרכה, למידה ועולמות ההדרכה.
- פיתוח הדרכה – מודלים מרכזיים.
- ניהול הדרכה – פירמידת הניהול, תפיסת הדרכה ותקן להדרכה.
- מערכת הדרכתית בארגון ועשרת התהליכים המרכזיים.

# מה בין למידה והדרכה

## למידה

ארגונית פורמלית	<b>הדרכה</b> אישית פורמלית
ארגונית בלתי פורמלית	אישית בלתי פורמלית

# מתי ולמה הדרכה?

הכנסת  
טכנולוגיה

שינוי  
בתפקידים

בעיות  
בתיפקוד עובדים

שינוי  
מקצועי

מערכת  
מידע

שינויים  
בתשתיות פיסיות

הפקות  
לקחים

שינוי  
אסטרטגי

# עולמות ההדרכה



ניהול  
הדרכה

פיתוח  
הדרכה

# עולמות ההדרכה



פיתוח  
הדרכה

# שלושת המודלים המרכזיים לפיתוח הדרכה

1. מודל תל"מ – תכנון לפי מצבי תפקוד

2. מודל אלפ"ה – אינטגרציה לפיתוח הדרכה



3. Human Performance Training

# מודל תל"מ



➤ הכשרה לחצי שנה הראשונה

➤ דימוי מצב האמת

➤ הקדמת מצב האמת

➤ דגש על תרגול מעשי

➤ לימוד אינטגרטיבי



# מודל אלפ"ה

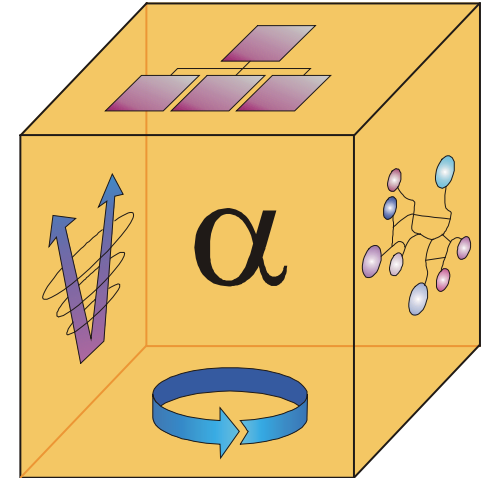
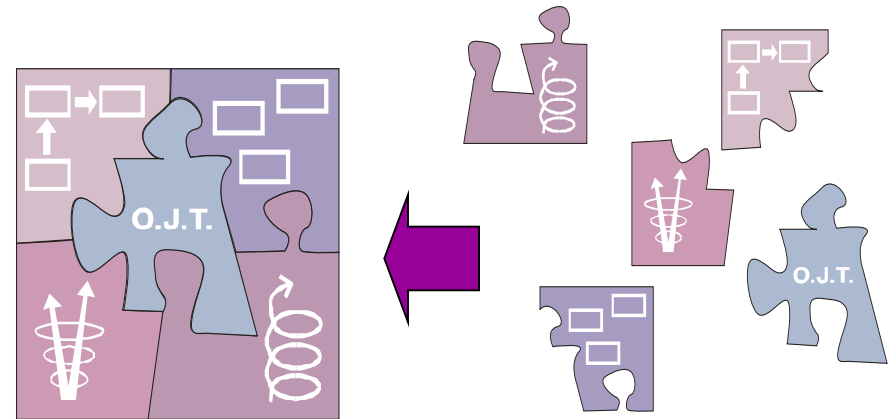
שלב א: אפיון ראשוני של הבעיה

שלב ב: ניתוח מערכת הדרכתית

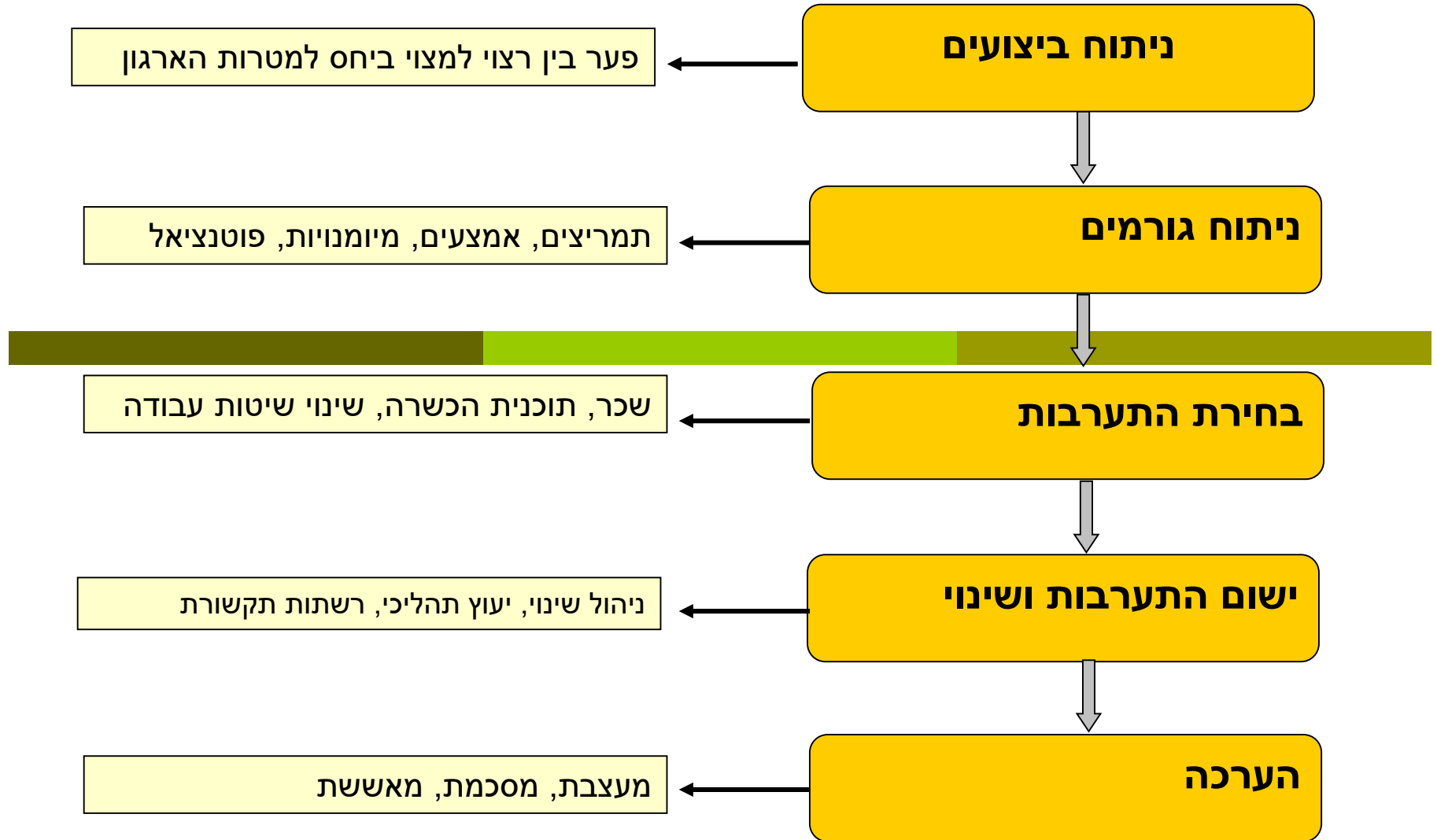
שלב ג: גיבוש פתרון הדרכתי עקרוני

שלב ד: בנייה של תוכנית אופרטיבית

שלב ה: בניית תוכנית הערכה,  
הרצת ההכשרה והפקת לקחים



# Human Performance Training



# השוואה בין מודלים

H.P.T	אלפ"ה	תל"מ	<div> <div>מודל</div> <div>נושא</div> </div>
התאמה לצרכי השטח	התאמה לצרכי השטח	התאמה לצרכי השטח	מטרה
לתועלת ארגונית	להשגת המטרה הארגונית	להדרכה	סימבוליות של השם
Performance Improvement	A.D.D.I.E	P.B.L	מודלים בעולם
החזר השקעה	איכות שרות	מודל אחד	רקע תרבותי
ארגון הדרכה, מוטיבציה הנדסת אנוש	הדרכה מיומנויות - ידע יכולות	רמת הקורס מיומנויות - ידע	אינטגרציה

# ADDIE

- ❑ **Analyze** the performance environment in order to understand it and then describe the goals needed in order to correct any performance deficiencies (identify training requirements).
- ❑ **Design** a process to achieve your goals, that is — correct the performance deficiencies.
- ❑ **Develop** your initial discoveries and process into a product that will assist the learners into becoming performers (in training, this product is often called courseware).
- ❑ **Implement** by delivering the courseware to the learners.
- ❑ **Evaluate** the performers, courseware, and audit-trail throughout the four phases and in the working environment to ensure it is achieving the desired results.


# עולמות ההדרכה



ניהול  
הדרכה

# ניהול הדרכה מהו?

תהליך של תכנון, תפעול והערכה של כלל פעילויות ההדרכה הדרושות, לאור האסטרטגיה והיעדים של הארגון.



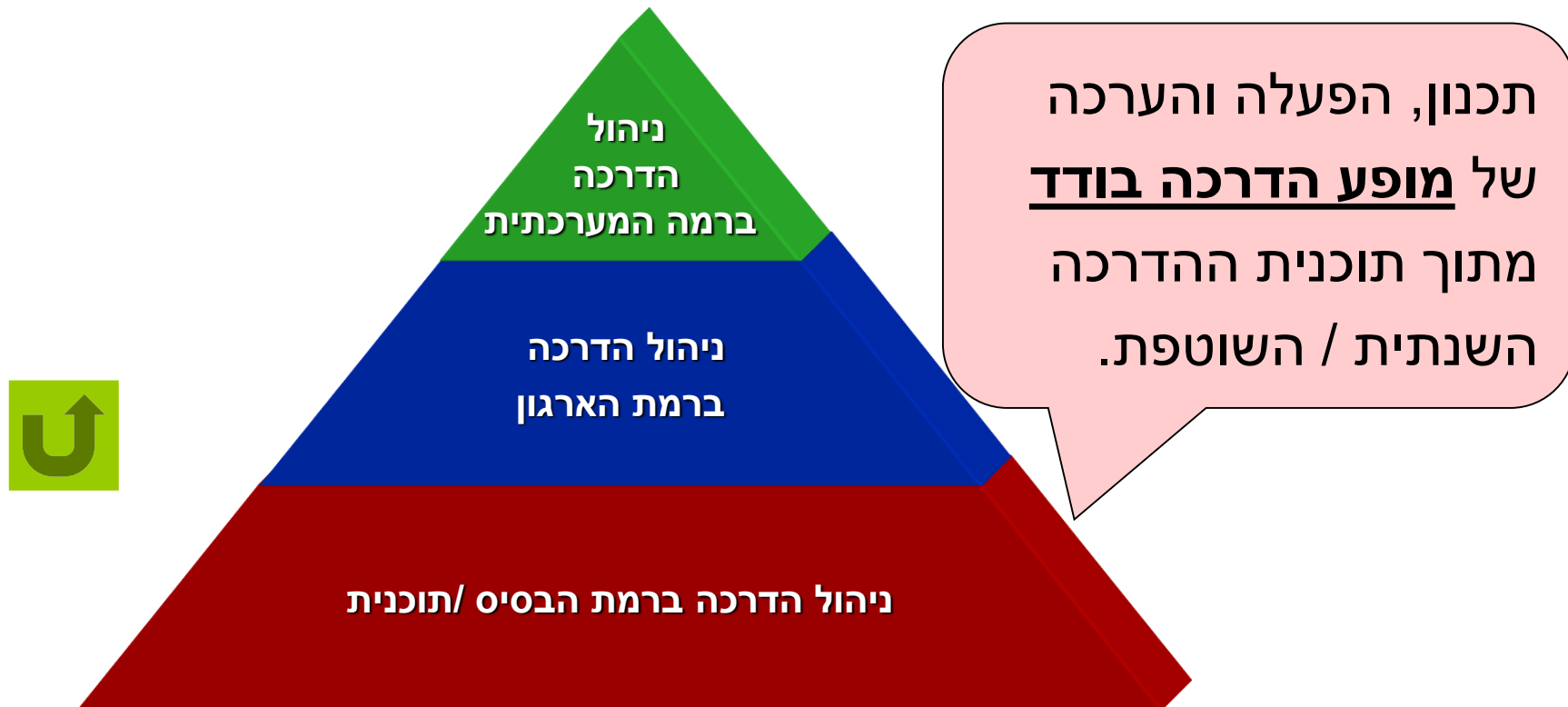
בארגון שיעודו הדרכה, הכוונה היא לניהול כלל תהליכי המערכת שנועדו להשיג אפקטיביות הדרכתית (תכנית פיתוח הכשרות, ניהול משאבים להדרכה, תכנון תוכנית סגל ועוד).

בארגון שאין יעודו הדרכה, הכוונה לניהול התומך בהתפתחות הארגון והפרטים בו דרך שיפור מיומנויות, שיפור ביצועים, תהליכי עבודה וכדומה.

# פירמידת ניהול ההדרכה



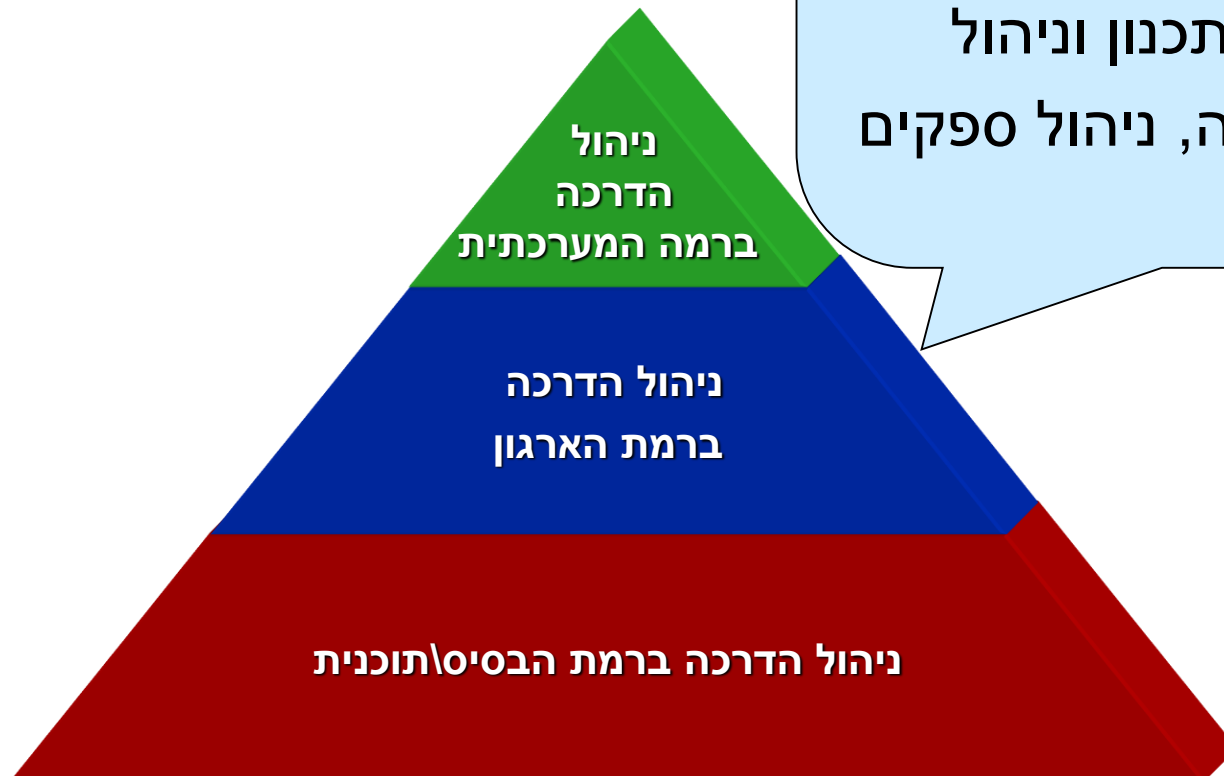
# פירמידת ניהול ההדרכה





# פירמידת ניהול ההדרכה

**תהליך** מחזורי ושוטף (שנתי)  
של – איתור צרכים להדרכה,  
בניית תוכנית הדרכה ומימושה,  
בקרה והערכת אפקטיביות  
הדרכה. כמו כן, תכנון וניהול  
משאבים להדרכה, ניהול ספקים  
וכדומה.



# פירמידת ניהול ההדרכה

## רמת התפיסות והמדיניות להדרכה :

1. תפיסות - תפיסת ההדרכה הארגונית, תפיסת הלמידה בהכשרות. 2.
- חיבור התפיסות לתורה. 3. תוכניות אב ונהלים.



# פירמידת ניהול הלמידה וההדרכה

קריטריון	רמת הבסיס	רמת הארגון	רמה מערכתית
מוכוונות הזמן	כאן ועכשיו	כ- שנה	עד- 5 שנים
הלקוח	פרט\צוות\מחלקה	ארגון	מערכת- הארגון וסביבתו
מעגל ההדרכה	חלקי בלבד- פסיבי באיתור צרכים, פיתוח ובהערכה	מלא	מלא + (סביבה)
תפיסת תפקיד מח' הדרכה	תפעולי אדמיניסטרטיבי עוזר מנהל לענייני הדרכה	מנהל הדרכה בארגון	יועץ להנהלת הארגון בתחומי למידה והדרכה

# פירמידת ניהול הלמידה וההדרכה

קריטריון	רמת הבסיס	רמת הארגון	רמה מערכתית
תפוקות	פיתוח עובדים לאור דרישות מנהלים	שיפור ותיחזוק מקצוענות בארגון בהתאם לת"ע	מיקסום המשאב האנושי בארגון באמצעות תהליכי למידה
כלים	מוצר מדף, שיעור, תרגיל השתלמות...	אבחון, בניית תוכנית, הפעלת ספקים, תוכנית הערכה...	אבחון, יעוץ, הנחיית תהליכים...

# תפישת הדרכה מהי?

- תפישת הדרכה היא מערכת של עקרונות, כללים וערכים המתווים את סדר היום הלימודי – הדרכתי של הארגון ומסייעים לארגון לקבל החלטות בקשר שבין הלמידה בארגון לבין השגת יעדי הארגון.
- תפישת ההדרכה בארגון נבנית לאור ניתוח גורמים המשפיעים על ההדרכה ועוסקת בתפישת ההפעלה של הארגון ברמה ההדרכתית, לגבי 5 תחומים – תוכניות הלמידה, המדריכים, הלומדים, סביבת ההדרכה הפיזית וסביבת ההדרכה הארגונית.

# סוגיות בפיתוח תפיסת הדרכה

□ מהם האלמנטים המשפיעים על גיבוש תפיסת ההדרכה הארגונית?

■ מגמות עסקיות חיצוניות

■ יעדי הארגון

■ מאפייני הארגון-כ"א במחלקות השונות, טכנולוגיה

□ מהן שיטות הלמידה הקיימות והרצויות ?

□ מהם דפוסי הלמידה המתקיימים והרצויים?(שעות למידה, יחידנית\קבוצתית)

□ האם אנו מעודדים את העובדים ללמד אחרים? לחלוק ידע?

# סוגיות בפיתוח תפיסת הדרכה- המשך

- איזו הכשרה נדרשת ע"מ ללמד?
- האם אנו מתגמלים את המשתפים בידע?
- מהו ידע הליבה בארגון? מה מאפיין אותו? (איזה סוג) כיצד ניתן ללכוד אותו? מי מחזיק בו?
- האם יש ידע קריטי בארגון שיש "סכנה" להמשכיותו?
- מהו אורך חיי העבודה הממוצע של עובד? מה המצב הרצוי?
- מהם מסלולי הקריירה לעובדים בתפקידים השונים? האם מתאימים? האם מאפשרים את שימורם בארגון?
- האם קיימות הסמכות ארגוניות?
- האם נידרשת וקיימת למידה טרום הסמכה?

# סוגיות בפיתוח תפיסת הדרכה- המשך

- כיצד מנהלים את הידע בארגון? באילו כלים? מה התפיסה? מהם המנגנונים הארגוניים\התהליכים הנדרשים לשם ניהול הידע?
- מהי היחידה הארגונית המשמעותית ביותר לתהליכי למידה הדרכה?(פרט\צוות\מחלקה ארגון)
  - מה משמעותי ולמה?
- מהו שלב העבודה אשר בו נידרשת עיקר הלמידה?



# תל"ב מהו?

התקן לאיכות בהדרכה (תל"ב) מאגד את אבני היסוד להשגת יעדי הבה"ד ולהדרכה

אפקטיבית, הבאות לידי ביטוי בתהליכים אלה:

א. מיסוד הקשר בין המפקדה הממונה, יחידות השטח והבה"ד.

ב. יישום מערכת האיכות.

ג. פיתוח סגל ההדרכה.

ד. פיתוח ההדרכה.

ה. תכנון, ביצוע וסיכום קורס.

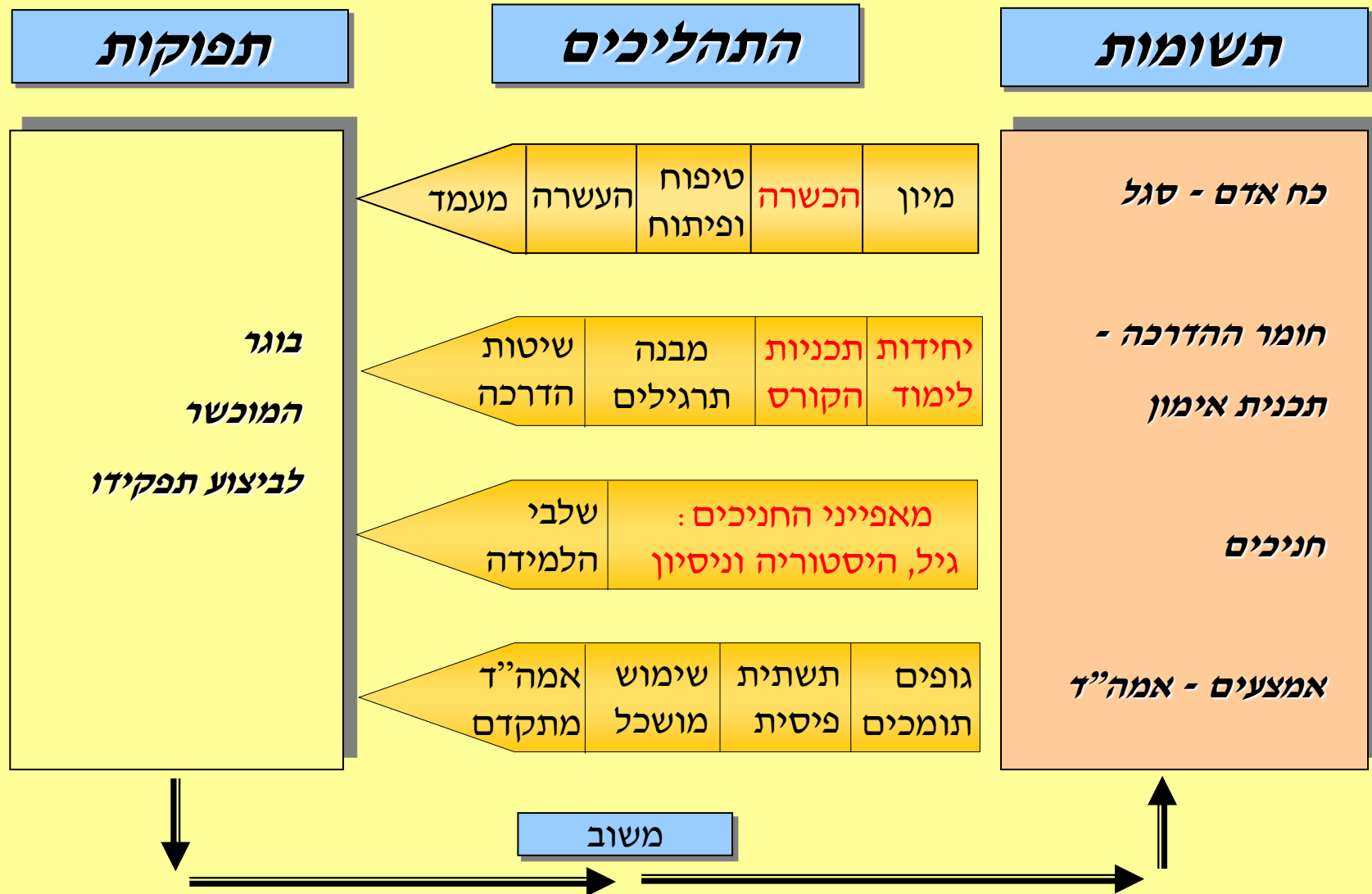
ו. הערכת הדרכה.

התקן לאיכות בהדרכה מגדיר את אופן מדידת איכות הביצוע של תהליכים אלו, את

אופן ביצוע הפעולות לשיפורם ואת התפישה, השיטות, הכלים והתהליכים

שבאמצעותם מושגת הדרכה איכותית.

# מרכיבי המערכת ההדרכתית עפ"י מודל המערכות הפתוחות



# 1. גיבוש תפיסת הדרכה ותפיסת הפעלה של ההדרכה

גיבוש תפיסה ותרבות ארגונית, יצירת זהות מקצועית וניהול מושכל של התהליכים המרכזיים בבה"ד, לאור עקרונות הניהול האפקטיבי והמשתף, עקרונות אתיים וערכיים ומדדים של איכות ומצוינות.

## 2. מיפוי ואבחון צרכי הדרכה

תהליך שיטתי מערכתי, שמטרתו לתת תמונת מצב הדרכתית של הארגון. מתוך תמונת המצב ניתן לגזור את הבעיות ההדרכתיות ואת צרכי ההדרכה של הארגון. התהליך יכול להיות פעם בשנה ברמה מערכתית פנימית, יכול להיות בשוטף לכשמתעוררת בעיה או לקראת ת"ע הדרכתית כחלק מת"ע של הבה"ד.

## 3. פיתוח סגל הדרכה

פיתוח סגל כולל איתור, מיון, הכשרה, הערכה, קידום ותגמול של סגל ההדרכה ביחידה.

# 4.טיפול הדרכת בחניכים

טיפול הדרכתי בחניכים כולל תפיסה, אתיקה ותהליכי למידה  
המסדירים מערכת יחסים והתייחסות לחניכים.

# 5.פיתוח הדרכה

תהליכי פיתוח הכשרות, קורסים, יחידות לימוד או  
מודולות לימוד ייחודיות, לפי מודלים רלוונטיים, לצורך  
התאמתם לצרכי השטח.

# 6. ניהול סביבה הדרכתית

**מרכיב פיזי-** מכלול המרכיבים היוצרים את מקום ההדרכה בו שוהים הלומדים (כיתות, סככות, שטחי אימון, מגורים, חדר אוכל, אמצעי הדרכה, עזרי אימון ....)

**מרכיב תפיסתי-** התרבות הארגונית ( נורמות, ערכים, שפה ) , מערכת הנהלים של הארגון, ההרכב האנושי והאקלים הבין אישי בארגון.

# 7. ניהול ידע

ידע הנו מידע מעובד העוזר לפתור בעיות בזמן אמת. מטרת ניהול הידע הוא למצות באופן מיטבי את פוטנציאל הידע הקיים ביחידה באמצעות פעולה מאורגנת ושיטתית.

# 8. ניהול הלמידה

מכלול העקרונות הערכיים וההדרכתיים לקיום מערכת יחסים הוגנת, אתית, יעילה, אפקטיבית בין חניכים, סגל וחומר הלמידה, לאור מאפייני ההדרכה בצבא.

# 9. תכנון, תיאום וניהול שוטף

קיום תהליכים ארגוניים ופיקודיים הנגזרים מהיותה של יחידת ההדרכה יחידה צבאית הכפופה לפקודות, נהלים והוראות הצבא.

# 10. הערכת הדרכה

תהליך שיטתי של איסוף ועיבוד נתונים רלוונטיים לצורך קבלת החלטות. יחידת הדרכה צריכה לבצע בקרה והערכה אחר איכות התוצר, כדי שניתן יהיה לבצע שיפורים והתאמות בתהליכי הדרכה בהתאם לצרכים.