

פיתוח הדרכה בארגון



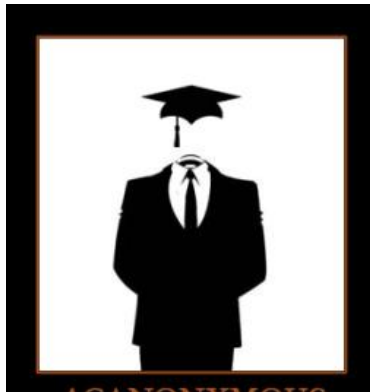
על הקורס "פיתוח הדרכה בארגון"

ד"ר דני קליין/עינת בנדה

היכרות...



מי אנחנו?



מי אתם?



יעד הקורס

בתום הקורס תוכלו...



לתכנן ולפתח בצורה שיטתית
יחידת הדרכה בסיסית



אופן הלימוד



מטלות גמר

Case study 2
תרגול ביתי
צוות קבוע

+ מצגת
Case study 1
תרגול כיתתי
הגשה אישית בכתה



אופן ההערכה

קורס ב'

10% משימות חקר מקרים
- משימות כיתתיות (אישי)
- משימות ביתיות (צוותי)

90% מטלת גמר (צוותי):
- מסמך תכנון (60%)
- שיעור לדוגמא (30%)

קורס א'

10% משימות חקר מקרים
- משימות כיתתיות (אישי)
- משימות ביתיות (צוותי)

90% מטלת גמר (צוותי):
- מסמך ניתוח צרכים

בנוסף 5% למשתתפים עצמאיים



פעילות: קביעת צוותים לעבודה משותפת (החל מהשיעור הבא נעבוד בצוותים...)

רשימת צוותים (מקסימום שלושה משתתפים בכל צוות)

הצוותים הללו יעבדו יחד במהלך שני הקורסים – זאת כיוון
שמדובר בתהליך אחד שמחולק אדמיניסטרטיבית לשני
קורסים



אדמיניסטרציה

איך להשיג אותי

kleindr1@netvision.net.il

050-8266416



סוף המצגת

איכפת לך לחצות עז זה...?



פיתוח הדרכה בארגון



כללי על הדרכה (Instructional Design)

ד"ר דני קליין/עינת בנדה

מטרת השיעור

בתום השיעור תוכלו..

להסביר מהי ההבחנה בין למידה להדרכה

לתאר את המודל הבסיסי של תהליך
ההדרכה

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

מהי למידה?

למידה היא מנגנון אבולוציוני ההכרחי לשרידותנו

הגדרת למידה (Driscoll 2005):

שינוי מתמשך בביצועי האדם, או **בפוטנציאל** שלו
לבצע, הנגרם כתוצאה מהתנסותו והאינטראקציה
שלו עם העולם

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

למידה מהירה כתנאי לשרידות הארגון

ארגון = סביבה דינמית הדורשת שינויי התנהגות

למידה מהירה של העובד



התאמה מהירה לשינויים



סיכוי גובר להשגת יעדי הארגון

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

למידה מיטבית מתבצעת תוך כדי עבודה



אז בשביל מה צריך הדרכה?!

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

מהי הדרכה?

הדרכה = תהליכי למידה מנוהלים

מטרת ההדרכה:

להקנות לעובד כשירות מקצועית, מהר ככל האפשר, כדי לקדם את יעדי הארגון

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

כיצד הקורס יעזור לכם להשיג את מטרת ההדרכה

יתאר את החלטות שמקבל מעצב הדרכה ואת
ההיגיון שלהן

יציג כלים ודרך כיצד ניתן ליישם אותן בצורה
שיטתית, מתוכננת ומבוקרת

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

טוב לדעת...

מונחים מקובלים להדרכה ומחלקת הדרכה:

Training

Instruction

ID = Instructional Design

LD = Learning & Development

TD = Training & Development

ארגונים משפיעים:

הארגון הגדול ביותר ATD (State of the industry)

Bersin by Deloitte, Deloitte learning & development

Brandon Hall

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

שאלות בסיסיות בכל פרויקט – כולל פרויקט הדרכתי

כל פרויקט פרויקט הדרכתי

האם הפרויקט כדאי? ← למה ללמד?

מהן מטרות הפרויקט? ← מה ללמד?

איך יתבצע הפרויקט? ← איב ללמד?

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

תהליך ההדרכה - מודל ADDIE

שלב	תיאור
ניתוח צרכים Needs Analysis	למה ללמד? – כדאיות ההדרכה איזה תקציב לבקש? = עלות-תועלת תרומה חזויה של ההדרכה לצמצום נזקי הארגון
ניתוח תכנים Analysis	מה ללמד? – מטרות מקצועיות אילו יכולות מקצועיות (כשיריות) יעזרו לבוגר להתמודד עם הבעיות שאותרו בניתוח הצרכים
תכנון Design	איך ללמד? – תכנון הפתרון ההדרכתי תכנון האופן בו תבוצע ההדרכה
פיתוח Development	איך ללמד? – פיתוח הפתרון ההדרכתי הכנת כל הנדרש למפגש לומד-תוכן
ביצוע Implementation	איך ללמד? – ביצוע המפגש לומד-תוכן ניהול העברת התכנים ללומדים
הערכה Evaluation	הערכת הדרכה – האם התרומה אכן התממשה?

תרגול תהליך ההדרכה – קהוט 1

סיטואציית ההדרכה:

ארגון רכש מערכת חדשה לניהול משאבי אנוש. מחלקת ההדרכה הדריכה את האנשים לעבוד עם המערכת

להלן כמה פעילויות שהתבצעו תוך כדי תהליך ההדרכה. זהה לאיזה מהשלבים הבאים שייכת כל פעילות:

- ניתוח צרכים (**למה** ללמד)
- ניתוח תכנים (**מה** ללמד)
- תכנון (**איך** ללמד - תכנון)
- פיתוח (**איך** ללמד – פיתוח)
- ביצוע (**איך** ללמד – ביצוע)
- הערכה

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

סיפור העצוב של מודל ADDIE



מהי הדרכה?

מודל הדרכה

<https://www.danapayne.net/uploads/5/9/7/7/59770463/insearchofelusiveaddie.pdf>

ביקורת על מודל ADDIE

- תהליך איטי, קצת טרחני, לא מתאים לסביבות עבודה מודרניות שדורשות תגובה מהירה
- תהליך עיצוב ההדרכה האמיתי לא ממש לינארי...
- מתאים לפרויקטים גדולים, יקרים, כשיש זמן רב להכנת ההדרכה, כשיש צורך לנהל תהליך מבוקר, שיטתי ומתועד

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

דעתי על מודל ADDIE

• למעשה זהו מודל פרוייקטלי בסיסי לניהול משימה

- מסגרת אב קונצפטואלית מעולה להוראת הדרכה
 - מפרט את כל ההחלטות ההכרחיות בתהליך ההדרכה (ההחלטות, מחייבות – הכלים, לא)
 - מבוסס על היגיון שקל להבין ולזכור אותו
- מהווה בסיס מעולה לתיעוד וארגון הידע על הדרכה

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

דוגמאות למודלים אלטרנטיביים

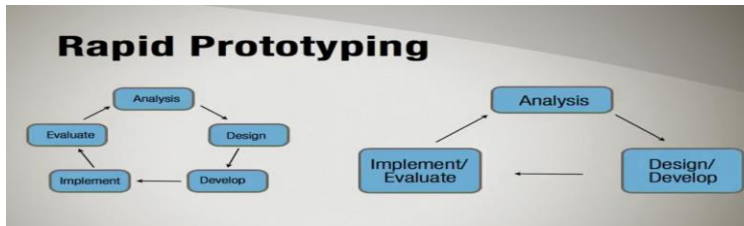
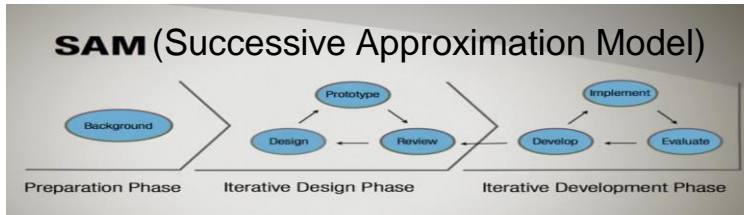
בכל המודלים חייבים לקבל אותן החלטות בסיסיות

ההבדל הוא:

ביכולתו של המעצב להגן על החלטותיו

בדרך העבודה, הכלים והתיעוד בהם הוא משתמש = אופן הניהול

ובסופו של דבר בטיב ההחלטות (והתוצר) ובזמן שלוקח להשלים את התהליך



מודלים צה"ליים:

תל"מ - תכנון לפי מרכיבי תפקיד

אלפא

מרב - מודל רב ברירתי לפיתוח הדרכה

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

סיכום

- הקורס מקנה לכם כלים פרקטיים ובסיס תיאורטי
- למידה = תהליך פנימי של הלומד שבעזרתו מקנים לו כשירות מקצועית
- **הדרכה = ניהול תהליכי למידה**
- ניהול נכון משמעותו עבודה מסודרת ושיטתית המבוססת על עקרונות מקצועיים ברורים (= יכולת לנמק כל החלטה)
- מודל ADDIE הוא אמצעי מצוין להבנת תהליך ההדרכה
- זהו מודל בסיסי של ניהול פרויקטים (בהדרכה) המציג ניהול שיטתי ומסודר של תהליך ההדרכה וניתן להבין ממנו מהן ההחלטות המרכזיות (למה ללמד, מה ללמד, איך ללמד) ואת השיטות והכלים לביצוע
- ישנם מודלים נוספים של התהליך ההדרכתי - מיטיבי הלכת יכולים לקרוא את המסמך "פיתוח הדרכה בגישת Agile"

מהי הדרכה?

מודל הדרכה

סוף המצגת

איכפת לך לחצות עז זה...?

