



למה אין הבדל בין הדרכה פורמלית ללא-פורמלית?

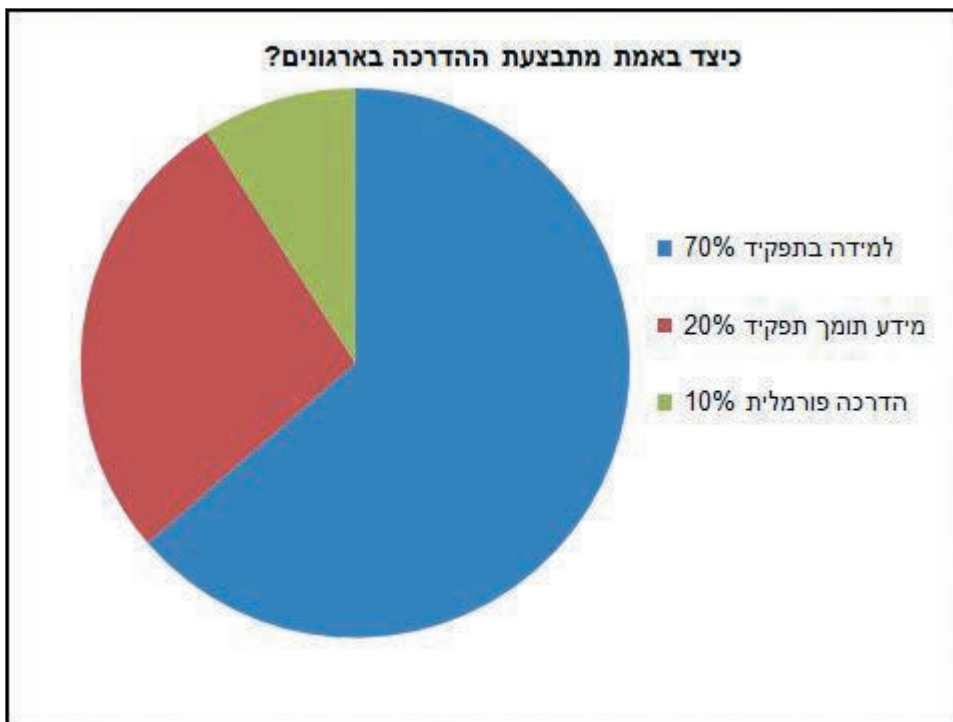
מאת: ד"ר דן קליין

העיסוק בלמידה לא-פורמלית הוא, ללא ספק, אחד הטרנדים המשמעותיים ביותר כיום. למרות זאת, אין עדיין הגדרה ברורה ומוסכמת על הכול מהי בעצם למידה לא פורמלית. מרבית העוסקים בתחום מבינים מהי למידה פורמלית - זהו תהליך למידה מובנה אשר מתוכנן ומוצא לפועל על ידי מחלקת ההדרכה, לדוגמא קורס כניסה לתפקיד. מתוך זה ניתן להסיק שלמידה לא-פורמלית היא למעשה כל תהליך למידה שאיננו פורמלי, כלומר איננו מתוכנן ואיננו מוצא לפועל על ידי מחלקת ההדרכה.

ד"ר דן קליין, מומחה בתחום הדרכה ולמידה. Ph.D. במסלול שימושי מחשב בהדרכה, במחלקה לפסיכולוגיה חינוכית באוניברסיטת אילינוי. מעל 25 שנות ניסיון בעבודה בארגונים. מלמד נושאי למידה והדרכה במכון הטכנולוגי בחולון (מחלקה לטכנולוגיות למערכות למידה), במכללה למנהל (לימודי תואר שני - יעוץ ארגוני), בסמינר הקיבוצים (לימודי תואר שני - טכנולוגיה בחינוך).

70%. מחקר על כ-1000 ארגונים שפורסם על ידי בריסין ב-2009 הראה, שבמרבית הארגונים קיימות פרופורציות דומות (10-20-70) בין למידה פורמלית ולא פורמלית (ראה ציור 1). ג'יי קרוס (Cross, 2011), גורו הלמידה הלא-פורמלית, מדבר על פרופורציות קצת שונות בין למידה לא פורמלית (80%) ללמידה פורמלית (20%). עיון מדוקדק במקורות שונים מגלה שהפרופורציות בין למידה פורמלית ולא פורמלית לא ממש חקוקות בסלע והן יכולות להשתנות מארגון לארגון בעיקר על פי סוג התכנים וקונטקסט ההדרכה.

המושגים "למידה פורמלית" ו"למידה לא פורמלית" אינם חדשים. מערכות חינוך עסקו בשני המושגים הללו כבר לפני שנים רבות. ההבחנה בין שני המושגים הפכה רלוונטית לתחום הארגוני בעיקר לאחר הצגת מודל 10-20-70 ע"י לומברדו, אייכנינג'ר ומק'קול (Lombardo & Eichinger) מהמרכז למנהיגות יצירתית באוניברסיטת פרינסטון. המודל ממליץ להכשיר מנהלים על שילוב בין למידה פורמלית ללא פורמלית. המחברים המליצו על לימוד בפרופורציות הבאות: למידה פורמלית - 10%, למידה חברתית/לא פורמלית - 20%, ולמידה עצמית/לא פורמלית -



כאמור, אין הגדרה ברורה מהי למידה לא פורמלית. טבלה 1 מציגה דוגמאות של הדרך בה אנשי מקצוע שונים מתייחסים לנושא. כפי שניתן לראות ישנם אנשי מקצוע שמחלקים את הנושא לשתי קטגוריות: Formal, Informal, אחרים מדברים על שלוש קטגוריות: Formal, Non Formal, Informal.

טבלה 1 - התייחסות אנשי מקצוע שונים למידה פורמלית ולא פורמלית

Informal	Non formal	Formal	
<ul style="list-style-type: none"> מתרחשת ללא הרף - חלק מהחיים אינה מובנית בד"כ אינה מובילה להסמכה 	<ul style="list-style-type: none"> אינה ניתנת ע"י מוסד הדרכתי מובנית בד"כ לא מובילה להסמכה 	<ul style="list-style-type: none"> למידה הניתנת ע"י מוסד הדרכתי מובנית מובילה להסמכה 	<ul style="list-style-type: none"> CEDEFOP - מרכז לפיתוח הדרכה מקצועית של הקהילייה האירופית
<ul style="list-style-type: none"> מתרחשת במקרה, ללא תכנון, ללא מעורבות של דיסציפלינת הדרכה דוגמאות: ספר, מאמר, coaching, EPSS, WIKI e-Learning 		<ul style="list-style-type: none"> מתרחשת בעזרת תכנית לימודים מובנית 	<ul style="list-style-type: none"> ג'וש ברסין (Josh Bersin)
<ul style="list-style-type: none"> הלומד קובע מטרות ויעדים 		<ul style="list-style-type: none"> מחלקת הדרכה קובעת יעדים ומטרות 	<ul style="list-style-type: none"> דון קלארק (Don Clark)
<ul style="list-style-type: none"> למידה מאולתרת, ללא לוגו מוגדר, בעזרת אנשים לומדים את תפקידם 		<ul style="list-style-type: none"> כאשר מישהו אחר, מלבד הלומד, בונה תכנית לימודים 	<ul style="list-style-type: none"> ג'יי קרוס (Jay Cross)

עצמם: "כיצד אנחנו יכולים לקחת אחריות על פעולות עליהן אין לנו כלל שליטה?". מי יודע למה ומתי עובד מסויים משתמש בהדרכה לא פורמלית כגון פורום? מי מפקח על האופן בו הוא לומד מהפורום? ואיך אפשר להאשים או לשבח את מחלקת ההדרכה על תוצאותיה של למידה מעין זו?

מאידך, אם מחלקת ההדרכה לא תיקח אחריות על כל פעילויות הדרכה, האם בכלל תהיה הצדקה לקיומה? איך אפשר להתייחס ברצינות למישהו שמנהל תחום אבל אחראי רק על 10% מהפעילות בתחום זה? (ראה מחקרו של ברסין). התגובה המקובלת לטיעון הנ"ל היא: "צריך להבחין בין הדרכה ללמידה. 10% מפעילויות הלמידה בארגון מוגדרות כלמידה פורמלית, כלומר הדרכה - ובזה אנחנו עוסקים. יתר ה-90% הן למידה לא פורמלית ולכן אינן באחריות מחלקת ההדרכה". כדי לבחון טענה זו עלינו להשוות בין המושגים "למידה" ו"הדרכה".

אם מסתכלים בטבלה רואים בבירור שה-Informal של CEDEFOP איננו ה-Informal של ברסין. ברור שספר או מאמן אישי הם חלק מפעילות מתוכננת ולא פעילות ספונטנית של למידה מהחיים. ההתייחסות של דון קלארק לנושא גם היא קצת מעורפלת. לדוגמא, כיצד נכנה מצב בו טכנאי חש שאינו שולט מספיק בנושא כלשהו ומחליט לצפות בסרט וידאו המלמד אותו? האם מדובר בלמידה לא פורמלית או פורמלית? אמנם הלומד הוא שקבע את היעד אבל ההדרכה תוכננה ופותחה על ידי מחלקת הדרכה. גם התייחסותו של ג'יי קרוס לא מספיק ברורה. האם חניכה היא למידה פורמלית או לא פורמלית? האם זו תכנית לימודים מסודרת או אולי למידה שנקבעת על פי צרכי הלומד? ביטוי לבעייתיות הנושא ניתן למצוא באתר של OECD (הארגון לשיתוף פעולה ולפיתוח כלכלי). בדף הדיריקטוריון החינוכי של המוסד מציגים הגדרות של שלושה סוגי למידה אך מדגישים שישנם חילוקי דעות רבים בקשר להגדרות הללו (במיוחד בקשר להגדרת Non formal learning). לא פלא שמחלקות הדרכה רבות מהססות לקחת על עצמן את הטיפול בנושא הלמידה הלא-פורמלית. מנהלי הדרכה שואלים את

תהליך ההדרכה מארגן את סביבת הלמידה באופן שתתמוך ותקדם את תהליכי הלמידה של העובדים. שימו לב, אין סוגים שונים של למידה ישנן סביבות למידה המופעלות על ידי תהליכי הדרכה שונים. בהתאם, מן הראוי לקרוא למושגים בהם אנו עוסקים "הדרכה פורמלית" ו"הדרכה לא-פורמלית" (Non-Formal). לעומת זאת למידת Informal (על פי הגדרת CEDEFOP) תיקרא "למידה לא-פורמלית" כיוון שהיא מתרחשת ללא הרף ללא קשר לתנאים כאילו ואחרים של סביבת הלמידה. הבחנה ברורה בין למידה להדרכה היא תנאי להבנת פעילות ההדרכה ובלעדיה יקשה עלינו לדעת מה לעשות וכיצד, בדיוק כפי שהבחנה בין נשימה להנשמה עוזרת לפרמדיק להבין מה לעשות (תארו לעצמכם שרופא היה אומר: "עליך לבצע נשימה מפה לפה"). מסקנה - אנחנו לא עוסקים בלמידה. למידה היא פרויקט שבוצע בהצלחה רבה על ידי אלוהים, ולנו אין מה לתרום בנושא. כל מה שאנחנו יכולים לעשות זה לארגן את הסביבה כך שמנגנון הלמידה יניב תוצאות טובות ככל האפשר לארגון.

II. מבנה תהליך הדרכה

כאמור, תהליכי הדרכה אמורים ליצור סביבת למידה התומכת בתהליכי הלמידה של העובד. ציור 2 מציג את הקשר בין שני התהליכים - למידה והדרכה.

לולאת הלמידה - מנקודת ראותו של הלומד תהליך הלמידה מבוסס על שלושה שלבים:

A. צורך. לעובד (לומד) יש בעיה, ביצועי אינם טובים ולכן הוא אינו יכול להשיג את מטרותיו האישיות כגון, הצלחה בתפקיד, קידום בארגון, הערכה עצמית וכדומה.

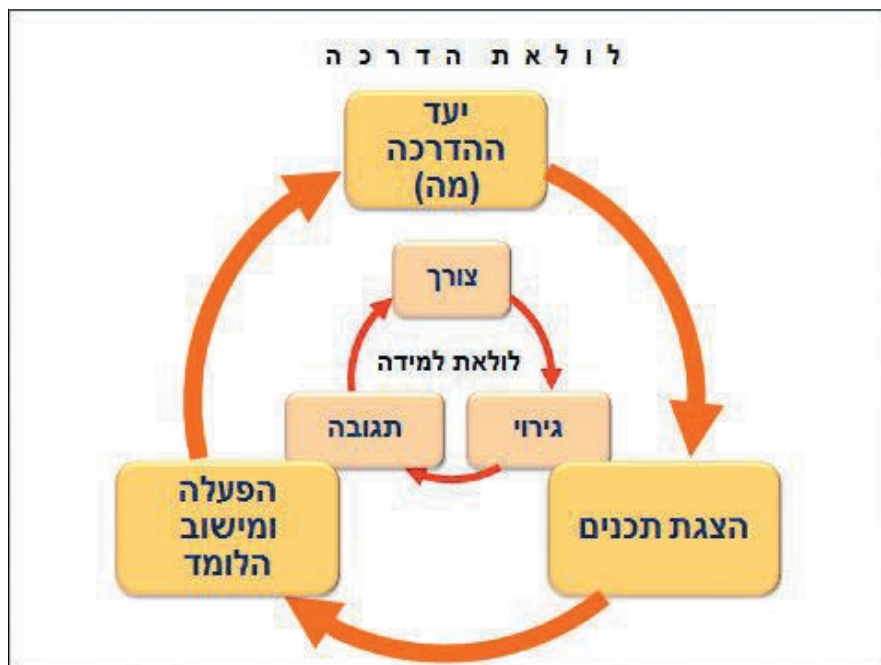
B. גירוי. הלומד פונה לסביבה (גירוי) כדי לפתור את בעייתו. לדוגמא, הוא מצטרף לקורס בו מציגים תכנים שאמורים לעזור לו לשפר את ביצועיו, שואל עמית איך פותרים את הבעיה או קורא מסמך המסביר כיצד לפתור את הבעיה.

I. מה בין למידה להדרכה?

למידה מוגדרת כשינוי מתמשך ביכולות הלומד לבצע התנהגות, כתוצאה מניסיונו והאינטראקציה שלו עם העולם (מבוסס על Driscoll, 2000). למידה היא פעילות מולדת המשותפת לכל בעלי החיים, היא מתרחשת ללא הרף ומטרתה לעזור לנו להתאים עצמנו לסביבה המשתנה. סביבה ארגונית היא מקום בו מתרחשים כל העת שינויים; במשימות, בצורת העבודה, בטכנולוגיה וכן הלאה. שינויים אלה גורמים לפער בין הדרישות החדשות של התפקיד (כשירות רצויה) לבין יכולות העובד בפועל (כשירות מצויה). כדי לסגור פער זה העובד חייב לרכוש התנהגויות חדשות. **למידה היא הדרך היחידה לרכוש התנהגות**, זו הסיבה שתהליכי למידה תקינים הם תנאי לתפקודו של הארגון. שינוי ההתנהגות איננו מידי, זהו תהליך הדורש זמן. לארגון יש אינטרס מובהק לקצר את זמן הלמידה כדי שהעובד יהיה כשיר לבצע את תפקידו מהר ככל האפשר. פעולה מכוונת של קיצור זמן למידה נקראת "הדרכה". מולנדה (Molenda, 2006) מגדיר הדרכה כסידור של אירועים מכוונים ומבוקרים אשר מובילים להשגת מטרת למידה. למעשה, תהליך הדרכה הוא כל תהליך ארגוני יזום שאחת ממטרותיו העיקריות היא קיצור הזמן לרכישת כשירות רצויה. תפיסה כזו של ההדרכה מרחיבה מאוד את גבולות המושג. פעילויות כגון: למידה מפורטל, לימוד מנוהל, למידה בפורום מומחים, למידה מ-Help, הנחיה, Coaching, קהילת ידע, כנס, מדריך למשתמש ופעילויות דומות, כולן נחשבות להדרכה כיוון שהן מבוססות על תהליכים יזומים שנועדו לעזור לעובדים לרכוש מהר יותר כשירותים מקצועיות. כפי שניתן לראות, תהליך הדרכתי יכול להתבצע על ידי גורמים רבים בארגון: מקצוען הדרכה, מומחה תוכן, הלומד עצמו, עמית או מנהלו של העובד. יתרונו של מקצוען ההדרכה הוא הידע המקצועי שיש לו אודות תהליכי למידה והדרכה.

למידה, אם כך, היא תהליך אישי של הלומד. תהליך הלמידה מתרחש בתוך "סביבת למידה". ניתן להגדיר סביבת למידה כסכום הנסיבות וההשפעות (הפנימיות והחיצוניות) המקיפות ומשפיעות על למידת האדם <http://medical-dictionary.thefreedictionary.com/learning+environment>. הגורם שמפעיל את

ציור 2



★ עזרה בזיהוי פער הביצוע. לדוגמא, זיהוי העובדה שהעובד איננו מתפעל נכון את המכונה איתה הוא עובד. כאשר מתכננים קורס פורמלי פעילות זו מכונה ניתוח צרכי הדרכה.

★ החלטה על משאבים. לדוגמא, כמה זמן אמור העובד להשקיע בלימוד. החלטה מעין זו מבוססת על השוואה בין הנזק שגורם פער הביצוע לבין משאבי הזמן המוקדשים להדרכה. כך, למשל, יכול המנהל להחליט שהתפעול השגוי של המכונה איננו גורם נזק משמעותי ועל כן יש להשקיע בהדרכה שעתיים לכל היותר. גם החלטה זו היא חלק מניתוח צרכי הדרכה.

★ עזרה בהגדרת התכנים שהעובד צריך ללמוד. לדוגמא, העובד צריך לשפר את מיומנויות תפעול המכונה, וכמו כן הוא חייב להבין את הממשק בין מכונה זו למכונה אחרת בקו הייצור. בתכנון קורס פורמלי, פעילות זו מקבילה לניתוח מטלות.

ג. **תגובה.** כתוצאה מהמפגש עם התוכן מבין הלומד מה וכיצד הוא אמור לבצע ומנסה לעשות זאת. הפעולה שביצע הלומד ממושבת. המישוב יכול להתבצע בצורות שונות, העובד עצמו יכול לראות שהבעיה לא נפתרת (או, לחילופין, נפתרת), איש ההדרכה או מומחה תוכן יכולים לתקן את תגובתו וכן הלאה. אם תגובתו איננה נכונה (הצורך לא נפתר) הוא יצטרך להיחשף לסביבת למידה חדשה (הסברים של המלמד) ושוב להגיב.

לולאת הדרכה - תהליך ההדרכה הוא מניפולציה של סביבת הלמידה כך שתתמוך בלמידת העובד ועל ידי כך תקצר את זמן הלמידה שלו. תהליך ההדרכה מבוסס על שני סוגי פעילויות התומכות בלמידת העובד:

א. זיהוי והגדרת יעדי ההדרכה (החלטות "מה ללמד"). פעילות זו כוללת שלוש סוגי תמיכות:

לשלוח את הבוגר ישירות לעבודה. ללא תהליך מסודר של הדרכה בתפקיד. תוצאותיו של מהלך כזה הן הארכת זמן הלמידה, כלומר דחיית המועד בו העובד יוכל לתפקד עצמאית.

כל תהליך הדרכה, פורמלי או לא פורמלי, חייב לכלול את שלוש נקודות התמיכה הללו (תמיכה בהגדרת היעדים, בהצגת התכנים ללומד, ובהפעלה ומישוב העובד). תפקידה של מחלקת ההדרכה הוא לנהל אותן. במקרה של הדרכה פורמלית ניהול שלוש הנקודות הוא מובן - זהו למעשה מודל ההדרכה אותו כולנו מכירים ("ADDIE" בסביבה אזרחית או "אלפא" בסביבה צבאית). במקרה של הדרכה לא פורמלית ניהול שלוש הנקודות מורכב קצת יותר. מחלקת ההדרכה חייבת לחלק את האחריות בין ארבעה גורמים:

א. מומחי תוכן, אחראים בעיקר על זיהוי פערי הביצוע וכן על המישוב (צמצום פערי הביצוע).

ב. לומד עצמו. אחריות כוללת על התהליך והשתתפות פעילה בכל שלב בו.

ג. מקצועני ההדרכה, האחראים על יישום העקרונות הדידקטיים.

ד. מנהל היחידה. על קביעת הביצוע הנדרש והקצאת המשאבים לצמצום פערי הביצוע.

טבלה 2 מציגה כמה דוגמאות של חלוקת אחריות על תהליכי הדרכה שונים בין ההדרכה לשטח.

ב. שיטת הדרכה (החלטות "איך ללמד"). בחירה והפעלת המפגש בין לומד לתוכן באופן שייוצרו תנאי למידה אופטימליים. לשיטת הדרכה יש שני חלקים:

★ **הצגת התכנים.** האופן בו מוצגים התכנים ללומד כדי להקל על למידתו. לדוגמא, ארגון התכנים, הצגה ויזואלית או טקסטואלית של המסר, רצף תצוגת פריטי התוכן וכן הלאה. חלק זה מכונה על ידי מריל (Merrill, 1983) בשם Expository presentation.

★ **הפעלת הלומד ומישובו.** יצירת מצבים שיפעילו את הלומד כדי שהוא יבצע את הנדרש ויקבל על כך משוב. חלק זה מכונה על ידי מריל (Merrill, 1983) בשם Inquisitory presentation. אינטראקציה בין הלומד למלמד או הפעלה ומישוב, היא תנאי בסיסי ללמידה. כפי שראינו בציור 2 לא יתכן שעובד יסיים את תהליך הלמידה מבלי שביצע בפועל את הפרוצדורה שלמד ומבלי שקיבל על כך משוב. גם אם המלמד לא ימשיך את הלומדים הם יקבלו במוקדם או במאוחר משוב; לעיתים מעמית, לעיתים מהמנהל ולעיתים מלקוח מתוסכל. הדרך הנכונה לסיים תהליך הדרכתי היא לתכנן מראש תקופה של הדרכה מובנית בתפקיד. רק בסופה של הדרכה זו ניתן להסמיך את העובד לבצע בצורה עצמאית את הנדרש בתפקיד. במקרים רבים אנשי הדרכה נוטים להתעלם מהאמור לעיל ובתום הקורס

טבלה 2 - כמה דוגמאות של חלוקת אחריות בין מחלקת ההדרכה לשדה

דוגמאות של שיטות הדרכה	הפעלה ומישוב	הצגת תכנים	תמיכה בקביעת מטרות			
			משאבים	זיהוי מידע	פער ביצועי	
קורס, סדנה, לומדה, Webinar	הדרכה	הדרכה	הדרכה	הדרכה	הדרכה	1
Rapid e-Learning, סרטי הדרכה, Help	שטח	הדרכה/שטח	שטח	שטח	שטח	2
פורום, פורטל	שטח	שטח/הדרכה	שטח	שטח	שטח	3

הדרכה הבעיה יכולה להיות חדשה לגמרי או בעיה קטנה יחסית שאינה מצדיקה השקעת משאבים בהבניית ההדרכה. במקרה כזה כמעט כל ההחלטות מבוצעות על ידי השטח. תפקידה של מחלקת ההדרכה הוא לעזור ביצירת הפלטפורמות הטכנולוגיות של ההדרכה הלא-פורמלית, כמו גם ביצירת תהליכים ותרבות ארגונית המעודדים למידה מסוג זה.

III. סיכום

הדרכה לא-פורמלית קשורה לכ-90% מפעילות הלמידה הארגונית. בהתאם, ארגונים (ולא כל שכן מחלקות הדרכה) אינם יכולים להתעלם מנושא זה. למרות שהנושא זוכה לפופולריות רבה אין הסכמה גורפת מהי הדרכה לא-פורמלית. המאמר הנוכחי מציג מסגרת התייחסות לנושא ההדרכה הלא פורמלית. הוא מגדיר מושגים יסודיים כגון "למידה", "סביבת למידה", "הדרכה", "שיטת הדרכה" ו"תהליך הדרכה". מניתוח של הגדרות אילו עולה שלמעשה אין הבדל ממשי בין הדרכה פורמלית ולא פורמלית - שתיהן תצורות של תהליך הדרכה בסיסי. כל תהליך הדרכה כולל (תמיד) שני מרכיבים בסיסיים: מה ללמד ואיך ללמד, כאשר המרכיב השני (איך ללמד) כולל שני מרכיבי משנה, הצגת תוכן והפעלה-מישוב הלומד. כדי ליישם בהצלחה תהליכי הדרכה (פורמליים ולא פורמליים) עלינו לדאוג לתמיכה הולמת בכל אחד ממרכיבים אלו. התעלמות מאחד המרכיבים תביא בעקבותיה פגיעה באפקטיביות ההדרכה.

בשורה הראשונה של טבלה 2 מוצג תהליך הדרכה פורמלי. הדוגמאות בשורה זו הן שיטות הדרכה כגון קורס או סדנה. בשיטות אילו מחלקת ההדרכה עוזרת להגדיר את הפער הביצועי (מה העובד לא יודע לעשות), מחלקת ההדרכה (בהתבסס על שיטות לניתוח מטלות) עוזרת גם להגדיר אילו תכנים צריכים העובדים ללמוד כדי לסגור את הפער הביצועי. מחלקת ההדרכה, בשיתוף עם המנהל, מחליטים כמה משאבים ניתן להקצות ללימוד זה. בשל הכמות הרבה של תכנים, מחלקת הדרכה חייבת לקחת על עצמה את התכנון, הפיתוח וכן את ביצוע המפגש בין לומד לתוכן.

בשורה השנייה של טבלה 5 מוצג תהליך הדרכה שניתן לכנותו פורמלי למחצה. הדוגמאות בתהליך זה הן שיטות הדרכה כגון סרטי הדרכה. ברוב המקרים איש השטח (הלומד עצמו, מומחה התוכן או המנהל) מבחינים שהעובד איננו מבצע את תפקידו כראוי. הם גם מחליטים שהוא חייב ללמוד תוכן ספציפי כדי לסגור את הפער וכן כמה זמן כדאי להשקיע בתהליך הלמידה. אם בעיית הביצוע חוזרת על עצמה וידועה כבר, מחלקת ההדרכה יכולה להכין מבעוד מועד סרט הדרכה בנושא. ביצוע המפגש בין לומד לתוכן יעשה ללא מעורבות של מחלקת ההדרכה. מישהו בשטח יחליט איך ובאיזה אופן יראה העובד את הסרט. לאחר שהעובד ראה את הסרט, תפקידו של השטח (מומחה תוכן, מנהל, עמית או העובד עצמו) לבדוק האם העובד רכש את הכשירות הנדרשת.

בשורה השלישית של טבלה 5 מוצג תהליך הדרכה לא פורמלי. הדוגמאות בשורה זו הן שיטות הדרכה כגון פורום או פורטל ארגוני. בסוג כזה של

מקורות:

Bersin, J. (2009). *Formalize informal learning*. Retrieved May 16, 2012 from [http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Webinars/Formalizing%20Informal%20Learning%20-%20The%20Modern%20Approach%20to%20Corporate%20Training%20\(Dec%202009\).pdf](http://www.cedma-europe.org/newsletter%20articles/Webinars/Formalizing%20Informal%20Learning%20-%20The%20Modern%20Approach%20to%20Corporate%20Training%20(Dec%202009).pdf)

Cross, J. (2011, March 13). *A model of workplace learning*. Internet Time Blog. Retrieved May 16, 2012 from <http://www.internettime.com/2011/03/a-model-of-workplace-learning/>

Driscoll, M. P. (2000). *Psychology of learning for instruction (2nd ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.

Merrill, M. D. (1983). *Component display theory*. In C. A. Reigeluth (Ed.), *Instructional-design theories and models*(279-334). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Molenda, M., Russell, J. D. (2006). *Instruction as an Intervention*. In J. A. Pershing (Ed.), *Handbook of human performance technology (3rd ed.)* (335-369). San Francisco: Pfeiffer.