

מרכזי הדרכה

כמרכזי למידה המובילים שינוי משמעותי בארגון

"הארגונים שיצטיינו בעתיד יהיו אלה, שיגלו כיצד למצות את המחויבות של האנשים ואת יכולתם

ללמוד בכל דרגי הארגון" (פיטר סנג'י, "הארגון הלומד", מטר, 1995)

מבוא

העידן הנוכחי של תחילת המאה ה-21 מתאפיין בשינויים המתרחשים תדיר בתחומי החברה, הטכנולוגיה התרבות, הכלכלה והפוליטיקה. לשינויים אלה השפעה מהותית על פרטים שונים בחברה ועל סביבת עבודתם. עולם העבודה מושפע מאוד מההתקדמות המהירה של הטכנולוגיה, משפע המידע ומריבוי הערוצים והכלים המאפשרים חדשנות ושינוי. בימים אלו, אנו עדים לשינויים מפתיעים על רקע משבר הקורונה covid-19, שללא ספק יאתגר אף יותר את ההון האנושי בארגונים ממגזרים שונים ויידרוש תהליכי ליווי ופיתוח מקצועי חדשים בעתיד.

כדי להתמודד עם השינויים התכופים ועם ההתקדמות המואצת, על הארגונים הציבוריים והפרטיים הפועלים בחברה להבין את המגמות המתקיימות בהווה ושיתקיימו בעתיד ולהכשיר את עובדיהם להתמודד עם האתגרים הכרוכים בהן. זאת בהתאם לתפיסה כי השקעה בפיתוח הון אנושי באמצעות מערך של למידה ושל הכשרה, היא המפתח ליכולתו של הארגון להתאים עצמו למציאות משתנה ולהצליח בעידן של תמורות ושל אי ודאות.

מאמר זה סוקר את חשיבות הלמידה בארגונים ומציע מודל הפעלה המבוסס על תהליכי למידה ופיתוח של הון אנושי בתחומי החינוך החברתי שמקיימים מרכזי ההדרכה במשרד החינוך (מינהל חברה ונוער). מודל הפעלה כולל התמחות פרופסיונלית על בסיס אוטונומיה ניהולית וערבות הדדית מקצועית.

במאמר יוצגו רעיונות שפיתחו מרכזי למידה שצמחו במינהל חברה ונוער, שהם כיום שדרת הפיתוח של המינהל והאחראיים להטמעת הפדגוגיה החברתית במערכת החינוך בישראל – הבית ספרית והחוץ בית ספרית. כן יוצגו בו שינויים שעברו מרכזים אלו ואתגרים שאיתם התמודדו. בסיום המאמר יוצג מודל ההפעלה החדש של מרכזי ההדרכה כמרכזי למידה שימשו, כל אחד בתחומו, מגדלור המאיר את הדרך לסביבתו המקצועית במעגלים הולכים ומתרחבים.

ארגון לומד מהו

במציאות שבה שינויים כה תכופים, המשאב האנושי בארגון, הידע המצטבר של הארגון והמיומנות הנדרשת מהפרט בארגון חשובים יותר מאשר בעבר ועל כן למידה כה חשובה. איכותו של הגורם האנושי, מקצוענותו ומידת הזדהותו עם הארגון משמעותיים במידה כזו שפיתוח ההון האנושי ושימורו אינם רק ערובה לשרידות הארגון לאורך זמן כי אם מפתח להצלחת הארגון.

סנג'י (1995) ציין חמישה תחומים של למידה שהארגון חייב לפתח ולקיים במשולב:

1. **מיומנות אישית** – מיומנות אישית של העובדים הכרחית לארגון לומד. מיומנות אישית תושג על ידי הבהרת החזון האישי והעמקה תמידית בו.
2. **מודלים מנטליים** – מודלים מנטליים הם הנחיות, הכללות, תמונות או דימויים מוטמעים היטב המשפיעים על דפוסי החשיבה של העובדים בארגון ועל התנהלותם. כדי להשיג שיפור, יש לבחון ולחקור מודלים אלו, לבדוק אם הם שגויים וכיצד אפשר לפעול לתיקונם.
3. **יצירת חזון משותף** – חזון הוא תמונת העתיד שרוצים להשיג. הכוונה היא לחזון שנבנה במשותף על ידי המנהלים והעובדים והיוצר מחויבות לטווח ארוך.
4. **למידה בקבוצה** – למידה בקבוצה מתבצעת בדיאלוג בין חברי הקבוצה ובדין משותף. צורת למידה זו מפתחת בחברי הקבוצה את היכולת להתבונן בתמונה הכללית והרחבה ולראות מעבר לנקודות הראות האישיות שלהם.
5. **חשיבה מערכתית** – חשיבה מערכתית היא התחום החשוב ביותר לדעת סנג'י ופירושה ראיית המערכת כולה על כל מרכיביה וראיית קשרי הגומלין ביניהם. החשיבה המערכתית משלבת את כל תחומי הלמידה ויוצרת מצבור של ידע ושל כלים שמאפשרים לחולל שינוי והתחדשות בארגון.

כפי שצוין, כיום יש חשיבות רבה וערך מוסף לארגונים לומדים, שבהם מערך הלמידה הוא מרכיב מרכזי בתפיסה הניהולית של הארגון. יצירת סביבת למידה תומכת ועדכנית ושימוש בכלים ובתהליכי למידה

פעילה שכוללים התנסות ואינטראקציה חברתית ושהם רלוונטיים ללומדים צריכים להיות חלק מהחזון הארגוני שינוסח במשותף לאחר בירור החזון האישי והשליחות האישית של כל אחד מהעובדים ולאחר בירור הממשקים המשותפים לכלל העובדים ולחזון ולשליחות הארגונית המשותפת.

תפקיד מרכז ההדרכה כמרכז למידה בארגון

מערך ההדרכה בארגון בנוי משני מרכיבים עיקריים: המרכיב התוכני (מה לומדים) והמרכיב הלוגיסטי (איך הלמידה מתבצעת). המרכיב התוכני מתמקד בידע ובמיומנויות המודרכות. הוא מתחיל בבדיקה ובזיהוי של צורכי המודרכים, בניתוח התפקידים בארגון, בקביעת תכני ההדרכה (הידע והמיומנויות), בבחירת שיטת הדרכה מתאימה, בפיתוח תכני הדרכה ובהפקתם ובהגדרת מדדי הצלחה לתוכנית ההדרכה. המרכיב הלוגיסטי מתמקד בפן המנהלתי של ההדרכה. הוא כולל תכנון צרכים פדגוגיים ולוגיסטיים ובניית תחזית קורסים לתקופה מוגדרת, תפעול אדמיניסטרטיבי ולוגיסטי של הקורסים, ניהול מדריכים, זימון העובדים והמדריכים, תיאום בין נותני שירות, ניהול מעקב אחר הנרשמים, העברת משוברים וניתוחם והפקת לקחים לשיפור (גדעוני, אתר פילת).

תוכנית ההדרכה וההכשרה היא נדבך מרכזי בתהליך הלמידה של העובדים וחיונית למילוי תפקידם בצורה מיטבית. קיימת הבחנה בין הכשרה לתפקיד, שמטרתה להקנות לעובד את הידע ואת המיומנויות הדרושות לו טרם כניסתו לתפקיד, לבין הכשרה בתפקיד, שמתבצעת לאחר ההכשרה הראשונית ובמהלך העבודה בארגון ושמטרתה למקצע את העובדים, לתמוך בביצוע תפקידם ולקדם את יכולותיהם האישיות כדי להעצימם. הכשרה לתפקיד מתבצעת בדרך כלל בקורסים, הכוללים סדרת מפגשים המיועדים ללימוד להסמכה למילוי התפקיד או בתהליכי למידה אקדמיים לפני הכניסה לארגון. הכשרה בתפקיד מתבצעת בהשתלמות שמטרתה לספק לעובדים ידע, כלים ומיומנויות שיתמכו ביכולתם למלא את תפקידם. בארגונים ציבוריים, אפשר למצוא קשר יחסי גומלין בין המוסדות האקדמיים המכשירים לתחום לבין הארגון או המשרד הממשלתי (שם).

הגוף שמרכז את מערך ההדרכה בארגון, מספק מערך תומך לארגון אשר מתכנן ומפתח את הלמידה ואת ההכשרה לצורך הקניית הידע, המיומנויות והערכים הנדרשים לקידום העובדים ולהתפתחותם המקצועית, זאת בהלימה למטרות האסטרטגיות ולחזון של הארגון. תפקידו של מרכז ההדרכה כולל איתור צורכי הלמידה בארגון; פיתוח ותקצוב תוכנית למידה והדרכה; קיום משוב להערכת ההדרכה והלמידה; ניהול ידע; קבלת החלטות ועוד. פיתוח תוכנית הדרכה והכשרה כולל הגדרת רציונל, תפיסות, כלים ושיטות למידה ויישום בפועל של תהליך הלמידה וההדרכה (נציבות שירות המדינה, 2015).

בארגונים גדולים, שבהם מתקיימים תהליכי למידה רבים, ריכוז מערך ההדרכה במקום אחד – במרכז הדרכה – מאפשר שימוש מושכל במשאבי ההדרכה לצורך חיסכון בעלויות, לניהול חכם של מערך ההדרכה ולשמירה על רמה מקצועית גבוהה. ניהול חכם של מערך ההדרכה מתאפשר הודות לכמה גורמים: שימור הידע (knowledge capture) על ידי תיעוד מסמכים, פרוצדורות ונהלים; התמקצעות של כל העוסקים במלאכה; ראייה רחבה והוליסטית התורמת לריכוז צרכים משותפים ולניצול משאבים; שיתוף מידע; סטנדרטיזציה של נהלים ושל תהליכים ויכולת הנפקת אינדיקטורים (מדדים) לשיקוף המצב; זיהוי פערים וכשלים ונקיטת פעולה לתיקונם (גדעוני, אתר פילת).

הערכת הלמידה במרכז ההדרכה

תפקיד משמעותי של מרכז הלמידה הוא הערכת הלמידה ויעילותה. ההערכה מודדת את תהליך פיתוח הלמידה וההדרכה, את התוצרים היישומיים מביצועי העובדים, את השפעת הלמידה על ביצועי הארגון, כמו גם את היחס בין ההשקעה בלמידה לבין התוצאות הארגוניות. המודל של קירקפטריק (1959 Kirkpatrick, הוא המודל המקובל בעולם הלמידה הארגונית להערכת תהליכי למידה והדרכה. מודל זה מחלק את שלבי המדידה לארבע רמות, השונות במורכבותן ובאובייקט שאותו הן מודדות. פיליפס (1996 Phillips) הוסיף נדבך למודל – בחינת החזר על ההשקעה בהדרכה (ROI – Return On Investment).

רמות המדידה (Philips, 1996; Kirkpatrick, 1959)

רמה 1 – תגובה, REACTION: בחינת שביעות רצון המשתתפים, התרומה הנתפסת, הלמידה הנתפסת.
רמה 2 – למידה, LEARNING: בחינת הלמידה שהתרחשה במהלך ההדרכה, הביצועים והידע שנוספו למשתתפים.

רמה 3 – יישום, התנהגות, BEHAVIOR: בחינת יישום ההדרכה בסביבת העבודה היומיומית.
רמה 4 – תוצאות ארגוניות, RESULTS: בחינת התועלות הממשיות של ההדרכה והקשר שלהן לקידום מטרות הארגון.

רמה 5 – החזר השקעה, ROI: השוואת עלויות ההדרכה לתוצאות הארגוניות שנתקבלו לאחריה ובחינת המידה שבה ההשקעה בהדרכה החזירה את עצמה ומידת כדאיות ההדרכה (נציבות שירות המדינה וג'וינט ישראל, 2014).

מסקנות מפעילות מרכזי למידה בארגונים בעולם ובישראל

בחינה של תפיסת הלמידה ושל ההפעלה של מערך הלמידה בארגונים בארץ ובעולם מעלה כמה מסקנות:

- הלמידה תומכת בהכשרה של העובד בארגון לאורך הקריירה שלו.
- הארגון אחראי לפיתוח תשתיות התומכות בלמידה בשלבים שונים בקריירה.
- הלמידה מתקיימת בסביבות למידה מגוונות ומאפשרת בחירה בין צורות למידה שונות.
- היחידה האחראית ללמידה בארגון עוסקת בעיקר בחוללות תהליכי למידה ובאפשרותם (נש"מ, 2015).

בארצות הברית נמצא כי ארגונים משקיעים 135 מיליארד דולר כל שנה בהכשרת עובדיהם. ארגונים יודעים שכדי להוביל בתחומם עליהם להשקיע בהכשרת העובדים שלהם ולעודד למידה מתמשכת שלהם. התפיסה היא שלא רק הלמידה בהשתלמות עצמה חשובה, אלא חשוב השינוי שחל בחברה ובעובדים בעקבותיה. על כן, בשלושים השנים האחרונות, התפתח מחקר מלווה לתוכניות הדרכה ולמידה והוא חלק בלתי נפרד מפעילות מרכזי הדרכה בעולם (Salas & other, 2012).

פרוסט (Frost, 2019) עמד על חשיבות ההדרכה והלמידה בארגונים. לדבריו הדרכה בארגון היא הזדמנות נהדרת להרחיב את בסיסי הידע של העובדים, אולם מעסיקים רבים נמנעים ממנה בשל הפסד זמן עבודה של העובד במהלך הלמידה ובשל חשש מדחיית השלמתם של פרויקטים. למרות חסרונות אלו, ראוי להשקיע בהדרכות שכן ההשקעה בהן כדאית – הן משפיעות לטובה על החברה ועל העובדים. לרוב העובדים יש נקודות חולשה, וההדרכות מאפשרות לחזק את המיומנויות הדרושות לצורך השתפרות. כמו כן, תוכנית הכשרה ופיתוח מאפשרת ליישר קו בביצועי העובדים ולהביא את העובדים לרמה גבוהה כך שיוכלו לחלוק ביניהם את הידע ואת המיומנויות. התוצאה תאפשר עבודה בצוותים וסיוע זה לזה ללא צורך בפיקוח תמידי. הכשרה מתמשכת בעבודה תורמת לביצועים טובים יותר, לתחושת ביטחון עצמי בעבודה, משפרת את תחושת האחריות של העובדים וממצבת את החברה בעמדה תחרותית יותר בשוק. עובדים שניתנת להם אפשרות להשתלם בתוך הארגון מביעים שביעות רצון גבוהה יותר מאשר עובדים שצריכים לחפש בעצמם אפיקי השתלמות מחוץ לארגון. ההשקעה בהכשרת העובדים בארגון מעידה על השקעה בעובדים, ועובד שמרגיש השקעה זו ימצא יותר סיפוק במקום עבודתו.

מרכזי הדרכה מצויים בישראל ברוב הארגונים הגדולים אם לא בכולם: במגזר הציבורי, האזרחי והעסקי, בחברות ממשלתיות ובתאגידים כרשות שדות התעופה וחברת החשמל, בתעשיות מזון כגון אסם-נסטלה, שטראוס ועוד, בקופות חולים כגון מכבי שירותי בריאות, בבנקים, בחברות סלולר כפלאפון ועוד (ראו למשל

באתר שטראוס, באתר אסם, באתר רשות שדות התעופה). מרכזי הלמידה מתאפיינים בפיתוח מתמיד של כישורים מקצועיים ובשימור עובדים בדרכים מגוונות, ואפשר ללמוד על הדרכים שבהן הם פועלים. בחלקם, כמו למשל במכבי שירותי בריאות, מכינים תוכנית פיתוח אישית לכל עובד ולכל מנהל בארגון כדי שלכל עובד יהיה אופק לפיתוח מקצועי החל מיומו הראשון בעבודה. בארגון בנק פועלים, ההכשרה מתבצעת בלמידה מרחוק והיא נבחרה כאחד ממאה פרויקטי ההדרכה הטובים בעולם בתחום ה-Elearning. באמצעות מערכת הלמידה הממוחשבת, הבנקאים מקבלים בכל שבוע שני פריטי למידה לביצוע ("קפסולות למידה") בהתאם לתפקידם. על הבנקאי להקדיש שלוש עד חמש דקות בלבד ללימוד כל פריט. הלמידה מתבצעת בעמדת העובד ומאפשרת לעובדים להיות מעודכנים כל העת בידע הרלוונטי להם (נציבות שירות המדינה, 2015). קבוצת שטראוס מציעה תוכניות להכשרת מנהלים ולפיתוח מנהיגות לשם טיפוח יכולותיהם של העובדים ולשם חיזוק ההיכרות עם הסביבה העסקית והארגונית המורכבת של שטראוס (אתר שטראוס). תוכניות פיתוח מנהלים לדרגים השונים קיימות גם באסם-נסטלה וכוללות תוכנית מנטורים ופרויקטי גמר שיישומם מוביל לשיפורים בחברה. הקורסים חושפים בפני המנהלים עקרונות ניהול ומנהיגות, מקנים מיומנויות שונות, מעודדים פיתוח אישי ומאפשרים היכרות עם מנהלים מקבילים מכל העולם. כן הם מציעים הכשרות בעולם – מגוון רחב של סדנאות, קורסים והכשרות מקצועיות באקדמיה הבינלאומית של נסטלה בשוויץ ובאתרי נסטלה אחרים בעולם (אתר אסם).

ליווי מקצועי וחניכה במהלך התפקיד

חלק בלתי נפרד מהלמידה הארגונית הוא תהליך הכניסה לתפקיד והמפגש עם הפרופסיה המקצועית. זהו השלב שבו מתקיימים יחסי למידה בין איש מקצוע ותיק לבין איש מקצוע בתחילת דרכו, והוא כולל ייעוץ, הדרכה והכוונה שמטרתם לסייע לאיש המקצוע המתחיל ללמוד מניסיון העובד הוותיק, להתקדם ולהבטיח איכות מקצועית באמצעות קשר פורמלי או בלתי פורמלי עם בעל מקצוע מיומן ומנוסה (דור-חיים, 2017).

במאמרו, הציג דור-חיים (2017) את תיאוריית הלמידה החברתית של אלברט בנדורה, הגורסת כי תהליך החניכה של מקצוע חדש קשור למידת אמונתו של האדם ביכולתו לבצע היטב דבר מה מסוים ומוגדר. כמו כן, ציין דור-חיים את טענת החוקרת וונגר, שלמידה מקצועית כוללת ארבעה היבטים: א. משמעות בהתפתחות מקצועית, הקשורה לתפיסה של החיים המקצועיים ושל העולם הארגוני כבעלי ערך ותוכן; ב. פרקטיקה מקצועית המתייחסת ללמידה באמצעות השתתפות בעשייה מקצועית וארגונית; ג. תהליך למידה מקצועי בקהילה היוצר השתתפות, שייכות ויצירה משולבת של למידה ושל עשייה; ד. זהות כתהליך של למידה בהתהוות.

מרכז הדרכה רואה בחניכה מקצועית חלק משמעותי בתהליך הליווי המקצועי של בעל התפקיד, בעיקר בתחילת דרכו. מחקרים על חניכה, הדרכה וליווי מצביעים על כך שעבודת חניכה טובה כוללת תכנון של תהליך ההתפתחות המקצועית, המשלב תכנון, פעולה והתבוננות, כך שייוצרו בעקביות חוויות של הצלחה המחזקות את תפיסת החוללות העצמית. תחושת משמעות בעבודה היא אחד ממרכיבי היסוד בהשתלבות בפרופסיה המקצועית. מעורבות בעשייה והיכולת להשפיע ולייצר דבר בעל ערך הן מרכזיות בתהליך יצירת המשמעות (דור-חיים, 2017). הכותב ציין כי גישות חדשות בנושא החניכה, כגון של סדן (2008), מתבססות על תהליך העצמה (Empowerment) ורואות בחניכה תהליך הדדי המקדם התפתחות אישית ומקצועית המאפשרת לאדם לבסס את אמונתו ביכולתו לקבל החלטות, לפעול ליישום הידע שרכש בהתאם למטרותיו ולפתור את בעיותיו.

למידה לאורך החיים – מודל 70:20:10

מגמות העתיד בשוק העבודה משפיעות היום על ארגונים ועל עובדים, והמחקרים מצביעים על כך שלמידה היא גורם קריטי ומשמעותי להתמודדות ולהצלחה בעולם החדש. הלמידה נתפסת היום כתהליך מתמשך לאורך החיים – Life Long Learning.

אחד המודלים החדשניים ללמידה מתמשכת נקרא 70:20:10 והוא מתבסס על מחקרים שבדקו מהי דרך הלמידה בארגונים המשפיעה ביותר על הביצועים של העובדים:

– 10% הדרכה פורמלית

– 20% למידה מעמיתים: קולגות, חונכים, מודלינג

– 70% התנסות בפועל

על פי מודל זה, מומלץ לבצע מידי פעם בפעם חילופי תפקידים רוחביים בארגון, לספק לעובדים משימות חדשות בתפקיד, לאפשר לכל עובד לפתח נישת התמחות ספציפית, לעודד וללמד שימוש בהערכה עצמית, לתת ולקבל משוב ממנהלים ומעמיתים, לקיים בארגון תפקיד של מנטור, של חונך או של מלווה מקצועי, להתייעץ ולשתף בעשייה ברשתות חברתיות (ברוכים-ליון, 2020).

ראשיתם של מרכזי ההדרכה במינהל חברה ונוער – התפתחות היסטורית

מינהל חברה ונוער הוקם ב-1991 כהמשך של אגף הנוער (שהוקם ב-1973), שריכז את פעילות החינוך הבלתי פורמלי במדינת ישראל. אגף הנוער היה מצומצם והתמקד בפעולות בתי ספר על יסודיים. באגף הנוער נכללו מפעלי הגדנ"ע והוקמה יחידת של"ח – שדה, לאום, חברה – שמיזגה בקרבה את מפעלי הגדנ"ע המוכרים בתוספת נופך חינוכי ערכי משמעותי. באגף פעלה מחלקה לחינוך חברתי, שטיפחה רכזי

חינוך חברתי מבין מורי בתי הספר העל יסודיים. הוקדשה תשומת לב מיוחדת לתכנים של שעת מחנך, ובעיקר פותחו שיטות הוראה ייחודיות לחינוך בלתי פורמלי. הוצאו לאור תוכניות חינוכיות בנושאים לאומיים, חברתיים ואנושיים וניתנה הדעת לטיפול חינוכי בשאלות אקטואליות (כהן, 1999). כאשר החל להתפתח החינוך החברתי הבית ספרי, שנשען בתחילת דרכו על ממדי החינוך החוץ בית ספרי ועל עקרונות החינוך הבלתי פורמלי שגיבש ראובן כהנא, ראו מורים ורכזי חינוך חברתי צורך במרכז הדרכה שבו יוכלו למצוא חומרים ותכנים לשעת המחנך (צור, 2019). מרכזי ההדרכה הראשונים החלו לפעול במרכזי מורים, בפינות שהוקצו למדריכי נוער בחינוך החוץ בית ספרי. המדריכים היו זקוקים לסיוע בהכנת הפעולות לילדים ולבני נוער, ובמרכזי המורים יכלו לקבל סיוע זה (צור, 2019).

עם הקמת מינהל חברה ונוער, שייעודו נקבע "להפעלת מערכת החינוך הבלתי פורמלי בישראל ולהכוונתה, להכנת בני הנוער לחיי חברה ותרבות ולהכשרתם לחיי אזרח אחראי, פעיל ומעורה במדינה ובקהילה" (צור), הורחבו סמכויות המינהל והועמקה הפעילות החינוכית חברתית ערכית ויועדה גם לאוכלוסיית תלמידי בתי הספר העל יסודיים ולנוער מחוץ למסגרות הלימודיות. פעילות המינהל התייחסה לנושאים כמו מנהיגות צעירה, מחויבות אישית, שירות לזולת, קהילה הוגנת. פעילות של"ח (שדה, לאום, חברה) הורחבה לחטיבות הביניים בנושא ייחודי וייעודי של ידיעת הארץ, נבנו הכשרות למנהיגות ייצוגית, נוצרה יתר מעורבות של מורים, של הורים ושל תלמידים בחברה באמצעות תוכנית "מעורבות, שותפות ואחריות", הוקמו בתי ספר קהילתיים על יסודיים. לשם קידום אוכלוסיות נוער חלשות, פותחה מערכת השלמת השכלה, היל"ה, המיועדת לנערים ולנערות אשר הפסיקו את לימודיהם והמאפשרת להם ללמוד עד להשגת תעודת בגרות. כמו כן, נפתחו מרכזים מפצים לחיזוק נוער מנותק, פותחו תוכניות למניעת שימוש בסמים (חל"ס), למניעת אלימות ולשילוב מחדש במערכת לימודים רגילה (כהן, 1999).

עם הזמן, הורחבה מערכת ההכשרה וההשתלמויות המקצועיות למורים, לרכזי חינוך חברתי, למדריכי נוער, לרכזים וכיוצא באלה. בשלב זה, הקים עודד כהן, שעמד בראש המינהל, שבעה מרכזי הדרכה מחוזיים, הוכנו תוכניות והופקו תכנים ייעודיים וייחודיים לשירות אלפי מורים ומדריכים. תוכניות למוזיקה, למחול ולדרמה נפרסו בכל חלקי הארץ, ומדריכים מקצועיים ומיומנים הגיעו בניידות ליישובים השונים והכשירו מדריכים צעירים לביצוע מערך פעולה לחניכיהם (כהן, 1999). בתחילה היו מרכזי ההדרכה חלק מתחום נוער וקהילה במינהל, ובתחילת שנות התשעים של המאה ה-20, הם עברו לתחום תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות והתמקדו בהכשרה של עובדי הוראה בבתי הספר בתחום החינוך החברתי לצורך מילוי תפקידם ולקידום התפיסה החברתית. בשנים אלו, התפתחה תפיסה שלפיה עקרונות החינוך הבלתי פורמלי יכולים לבוא לידי ביטוי גם בחינוך הפורמלי, ובעיקר בשיעורי חינוך. לפי תפיסה זו, ככל שממדי החינוך הבלתי פורמלי ישולבו בחינוך הפורמלי, בהתאם לתפיסת הפדגוגיה החברתית (מיכאלי, 2017),

כך יהיה אפשר לטפח את בוגר בית הספר כאדם בעל ידע, ערכים ומיומנויות המותאמים לצרכיו ולצורכי החברה בעתיד וכך יהיה חינכו רלוונטי גם למאה ה-21. על תחום תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות במינהל חברה ונוער (הנקרא היום אגף תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות), הוטלה המשימה לפתח תכנים לשעת המחר (נקראת כיום גם שעת חברה). צוות הפיתוח של התחום בדק בקרב מורים מהם הצרכים שלהם ואילו תכנים נדרשים לשעת המחר ופיתח תוכניות בהתאם לצרכים אלה ובהתאם למטרות משרד החינוך. רוב התכנים שפותחו לחינוך החוץ בית ספרי היו משחקים והפעלות בודדות עד שצוות תחום תכנים החל לפתח תכנים המבוססים על טקסטים ולכתוב תוכניות חינוכיות היוצרות רצף התפתחותי.

פיתוח התוכניות החינוכיות הצריך הכשרה של המורים לקיום שעת המחר והכשרה של רכזי החינוך החברתי ושאר בעלי התפקידים בתחום החברתי ערכי בבתי הספר. מרכזי ההדרכה במחוזות היו לכוח מרכזי בעבודת מינהל חברה ונוער ולזרוע הביצועית של המינהל, הן בקיום תהליכים לפיתוח מקצועי למורים הן בהפצת התכנים והמתודות של עקרונות החינוך הבלתי פורמלי, דהיינו הפדגוגיה החברתית, בקרב החינוך הפורמלי (צור, 2019).

בשנת 2013, הוכרו מרכזי ההדרכה של אגף תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות כמסגרות חינוך סטטוטוריות ונכללו בהסכמי אופק חדש (נאמן, 2019). על בסיס הסדרה זו, הוקמו מרכזי הדרכה ייעודיים, שתפקידם להוביל נושאים מערכתיים על בסיס אבני היסוד של המינהל (הנחלת זיכרון השואה, מסעות לפולין, הכנה לשירות משמעותי ושל"ח וידיעת הארץ).

מרכזי ההדרכה במינהל חברה ונוער כיום

תשתית ההכשרה והפיתוח המקצועי במינהל חברה ונוער כוללת 18 מרכזי הדרכה כמרכזי למידה, המחולקים למטה ארצי ולפי מחוז ומגזר. תפקיד מרכזי ההדרכה (המה"דים) הוא להכשיר וללוות בעלי תפקידים שבאחריות המינהל להטמעת תפיסת החינוך החברתי ערכי בבתי הספר. בנוסף, מרכזי ההדרכה מלווים ומכשירים בעלי תפקידים ממסגרות החינוך הבלתי פורמלי (בשנת תשפ"א בעלי התפקידים יתחילו לפעול באמצעות המשרד להשכלה גבוהה ומשלימה). מרכזי ההדרכה-למידה מתווים ומפתחים את מערך הלמידה, את תורת הלמידה וההדרכה, את כלי הלמידה וההדרכה ואת הנהלים וההנחיות להטמעת הלמידה בארגון. כמו כן, עליהם מוטלת האחריות לבקרה, להפקת לקחים ולעדכון שוטף של התורה ושל המדיניות. מרכזי למידה כאלה, שעומדים בחזית הידע של הארגון, צריכים לקיים קשרי גומלין עם ארגונים ועם מוסדות אקדמיים בארץ ובחו"ל כדי לקדם, להעשיר ולהעמיק את הלמידה בארגון. הלמידה במרכזים

צריכה להתקיים בסביבות למידה מגוונות ובשיטות ובכלים שונים וחדשניים במקום העבודה, מחוצה לו ובערוצים מתקשבים.

מינהל חברה ונוער במשרד החינוך, על ידי אגף תכנים ותוכניות, מפעיל את מרכזי ההדרכה כמרכזי למידה שנותנים מענה בהיבטים חינוכיים, חברתיים וערכיים ברמה ארצית, מחוזית ומגזרית של הארגון. במרכזים פועלים בעלי תפקידים ממגוון ממשקי הארגון ואף מחוץ לו המקיימים שיתופי פעולה ותחומי אחריות משותפים, כגון: מוסדות אקדמיים ומכונים המתמחים בתחומי החינוך החברתי.

משרד החינוך בישראל מעסיק כ-200,000 מורים. מתוכם מוגדרים בבתי הספר חמישה בעלי תפקידים מרכזיים בתחומי החינוך החברתי ערכי: רכז חברתי בית ספרי; רכז מעורבות בית ספרי; רכז מנהיגות בית ספרי; רכז טיולים בית ספרי; רכז הכנה לשירות משמעותי בית ספרי. בנוסף לחמישה בעלי תפקידים מרכזיים אלו, הוטל על מינהל חברה ונוער להכשיר עובדי הוראה לתחומים של: אחראי טיולים בית ספרי; מורים לשל"ח וידיעת הארץ; מורים מלווים למסעות לפולין; מנהלי משלחות לפולין. לכל אלו מצטרפת התפיסה שכל מורה הוא מחנך, ולכן מרכזי ההדרכה מפתחים תהליכי פיתוח מקצועי למחנכים בהיבטים חברתיים.

פיתוח היכולות של ההון האנושי, שהוא המשאב המרכזי של הארגון, והתאמתם למציאות המשתנה הם אתגר מרכזי הניצב בפני מינהל חברה ונוער כארגון לומד. כדי להיענות לאתגר זה, נדרש תהליך למידה שיטתי שכולל פיתוח והכשרה מקצועית לבעלי תפקידים להתמקצעות ולטיפוח יכולות לעבודה בשדה החינוך החברתי ערכי.

מרכזי ההדרכה מקיימים תהליכי הכשרה ופיתוח לבעלי תפקידים מכלל מסגרות החינוך החברתי ערכי שבמשרד החינוך ומפתחים תכנים בנושאים חברתיים ערכיים. כמו כן, המרכזים מקיימים תהליכי הכשרה לתלמידים המשתתפים בתוכניות מנהיגות: מועצות תלמידים, מש"צים, תלמידי נוער "חותם" (חידון התנ"ך) ותוכניות מנהיגות נוספות.

מרכזי ההדרכה הארציים עוסקים גם בפיתוח תכנים פדגוגיים מותאמים, והם אחראים להכשרת בעלי תפקידים בהתאם למדיניות משרד החינוך ומינהל חברה ונוער ובהתאם לצרכים שעולים מן השטח. מרכזי ההדרכה המחוזיים מתכללים ומפעילים את הפיתוח המקצועי ליישום יעדי מינהל חברה ונוער במחוז. מרכזי ההדרכה המגזריים יוצרים את ההתאמות לאוכלוסיות הייחודיות שעליהן הם אמונים, בהיבטי תוכן ופיתוח מקצועי. העובדה כי מרכזי ההדרכה פועלים על פי מחוזות, על פי מגזרים ובנושאי רחב ארציים מאפשרת להם לשמש מקום מפגש להעשרה הדדית בין מגזרים שונים בחברה הישראלית.

מרכזי ההדרכה בחזית הפדגוגיה החברתית

מרכזי ההדרכה במינהל חברה ונוער מספקים תשתית מקצועית לפיתוח הזהות המקצועית של בעלי התפקידים ואף למיצוב תפיסת החינוך הבלתי פורמלי כפרופסיה מובחנת בפדגוגיה החברתית וכציר מרכזי במערכת החינוך. המרכזים מתמקדים בטיפוח יכולות הנהגה ויוזמה חברתית, בחשיבה שיתופית ערכית, בעבודת צוות, ביחסי גומלין בין הפרט לקבוצה ובהתמקצעות בעלי התפקידים בזירות פדגוגיות חברתיות שעל הרצף החינוכי. הצוותים במרכזי ההדרכה מפתחים את הכלים והתכנים למערכת על בסיס התפיסה של הפדגוגיה החברתית ועל פי עקרונות החינוך הבלתי פורמלי ופועלים בשיתוף עם העולם האקדמי לבירור מושגים ומודלים.

בשנים האחרונות, פיתח צוות אגף תכנים (צוות מרכזי ההדרכה) של מינהל חברה ונוער מאגר לאומי לשיעורי חינוך. מטרתם של שיעורי החינוך היא לחזק את הכיתה כקבוצה חברתית ולחולל בה תהליכים חברתיים וערכיים מיטביים אגב התנסות בתהליכי ניהול עצמי, אישי וקבוצתי המזמנים מודעות והתבוננות עצמית ועל בסיס דמוקרטי. שיעורי החינוך מספקים מסגרת לפיתוח מיומנויות תוך אישיות, בין אישיות וחברתיות, מכינים את התלמיד להתמודדות במצבי חיים שונים, שגרתיים וסיכונים, בהווה ובעתיד, מחזקים את הזהות הישראלית, את המוטיבציה לשירות משמעותי ואת המנהיגות הצעירה ועוד. שיעורי החינוך מאפשרים למחנך הכיתה, כמבוגר משמעותי, להוביל תהליכים חינוכיים, ערכיים וחברתיים ולהשפיע על האקלים בכיתתו. כל שיעור חינוך הוא הזדמנות לשיח רגשי, לבירור ערכי ולשיח המפתח חשיבה מוסרית. התוכנית השנתית לשיעורי חינוך נבנית ומיושמת בשותפות בין רכז השכבה, רכז החינוך החברתי, יועץ חינוכי, מב"ס, מחנכים, מנחה מועצת תלמידים, רכז מעורבות חברתית, רכז טיולים ונציגות תלמידים והורים בבחירת הדגשים השנתיים ובמעקב אחרי ביצוע התוכנית בהתאם לשכבת הגיל ולמשימה. בכך תוכנית זו נושאת את דגל הפדגוגיה החברתית. האחריות לבעלי התפקידים מופקדת בידי מפקחים וממונים מהאגפים: חברתי, שלח וידיעת הארץ ואגף החברה הערבית.

משרד החינוך פיתח תשתית להכשרה ולפיתוח מקצועי של בעלי תפקידים הפועלים לקידום הרצף החינוכי על פי תפיסת הפדגוגיה החברתית, המבוססת על הרעיון של יחסי גומלין בין ה"חברתי" לבין ה"חינוכי" בהקשרי חיים אישיים וחברתיים. תפקידו של החינוך, לפי תפיסה זו, הוא להשפיע על רווחתם של היחיד ושל החברה ולהתמודד עם אתגרי החברה המשתנה, זאת בהנחה שחינוך הוא הדרך המרכזית לקידום ולשינוי פני החברה. מטרת הפדגוגיה החברתית היא לפתח את ההון האנושי והחברתי באמצעות חינוך לכל אורך החיים – בילדות, בנעורים ובבגרות (Hamalainen, 2012). מיכאלי (2017) ראה בפדגוגיה החברתית שילוב בין שלוש תפיסות: פדגוגיה ביקורתית, התופסת את החינוך כמשחרר וכפועל לתיקון חברתי; חינוך בלתי פורמלי, המעצים את מקומו של הפרט ואת מעורבותו הפעילה; וחינוך חברתי, הקושר בין חינוך הפרט לבין יצירת חברה שהפרט הוא חלק ממנה.

מרכזי ההדרכה במינהל חברה ונוער מושתתים על שלושה נדבכים – אישי, ארגוני וקהילתי (קהילת מעשה):

- **פיתוח אישי** – העצמת העובדים באמצעות פיתוח יכולות אישיות, אינטרסים ומאויים, בירור החזון האישי והשליחות האישית של העובד כמשלימים את החזון הארגוני ואת השליחות הארגונית. בכך אפשר להגביר את המוטיבציה לעשייה וליזמות בארגון ואת שביעות הרצון.
- **פיתוח ארגוני מקצועי** – הקניית ידע מקצועי של תכנים ושל מיומנויות בחינוך החברתי ערכי ומימוש החזון הארגוני.
- **פיתוח קהילות מעשה** – עידוד וטיפול קהילות למידה המושתתות על תפיסת הפדגוגיה החברתית. אנשי החינוך החברתי מהווים קבוצה בעלת תפיסה והתמחות משותפות על פי המודל של קהילת מעשה.¹

הגדרת מבניות של קהילה מתחלקת לשלושה מאפיינים מרכזיים: קהילה על פי טריטוריה משותפת; קהילה על פי אמונות ומנהגים משותפים; וקהילה על פי מטרה משותפת. מדריכים ובעלי תפקידים מהחינוך החברתי במינהל חברה ונוער משמשים קהילות מעשה. הנחות היסוד שעליהן מבוססות קהילות מעשה הן: תיאוריית הלמידה החברתית, המדגישה את תפקידה המרכזי של הסביבה החברתית בלמידה; התפתחותן של קהילות לא פורמליות סביב עשייה חברתית; נשיאה ונתינה על משמעות באמצעות השתתפות בעשייה; גיבוש זהות כחלק בלתי נפרד מלמידה חברתית. הנחת יסוד זו, מבטאת גם גישה מעשית של תמיכה בלמידה חברתית, המדגישה אינטראקציה בין עמיתים, ניהול עצמי, הגדרה קולקטיבית של כשירות, שימוש בידע הלכה למעשה ולמידה משותפת. קיימים מודלים שונים של קהילות מעשה. במרכזי ההדרכה נוצר מפגש של חברי קהילת המעשה המאפשר תחזוק המחויבות לשותפות בחזון ופיתוח מקצועי.

לצד שלושת הנדבכים הללו, מחויב מרכז ההדרכה, ככל מסגרת לפיתוח מקצועי, לספק תהליכי למידה ארגוניים, קורסים, הכשרות, השתלמויות ועוד; לקיים תהליכי הערכה ומדידה לבדיקת הרלוונטיות של הלמידה ללומד ושביעות רצונו מהלמידה; להטמיע תכני למידה ולברר את השפעת הלמידה על התנהגותו המקצועית של הלומד; לבחון את מידת ההשפעה של הלמידה על המטרות

¹ בהקשר זה יש לבחון מה משמעותה של "קהילה" המכוונת להשפיע על שדות פעולה ממוקדים ושחבריה מחזיקים בפרופסיה אחת משותפת (Almog Bareket, 2020). ומאן יש לבחון גם את תרומתו של היחיד לקהילה ואת משמעותו של המונח "קהילה" הלכה למעשה.

שנקבעו להכשרה, ללמידה או לתהליכי הליווי. כל אלו יאפשרו שיפור והתאמה תמידיים של תהליכי הפיתוח המקצועי וקידום סביבה המאפשרת למידה בצורה נוחה ואינטראקטיבית, גם מבחינה פיזית וגם מבחינה פדגוגית, ובכך מעודדת את הרצון ללמוד להתפתח.

הוראה ולמידה מקוונת כמענה לצרכים ארגוניים משתנים ולמצבי משבר

"המטרה המרכזית של מחלקות הדרכה בארגונים היא להכשיר, לפתח ולצייד עובדים בידע, מיומנויות ותפיסות לשיפור ביצועי הארגון ולהשגת יעדיו" (Swanson & Holton, 2009). כאמור, למידה בארגון היא היום המנוע המוביל לחדשנות, לרלוונטיות ולשינוי. מרכזי הדרכה נדרשים לפעול בצורה פרואקטיבית, אפקטיבית ויעילה כדי להתאים את הלמידה ואת ההכשרה לצרכים ולמאפייני הפעילות של מינהל חברה ונוער במערכת החינוך בהיבטים חברתיים ערכיים. מטרתם העיקרית של המרכזים היא להקנות לבעלי תפקידים בארגון ידע, מיומנויות וכלים מקצועיים ביותר כדי שיוכלו להצליח בתפקידם ובמשימות הארגון. זאת לצד פיתוח זהות ערכית אישית משותפת לחברים בארגון.

ההתפשטות הנרחבת והמהירה של נגיף הקורונה בעולם, ובכלל זה בישראל, הובילה להשפעות משמעותיות וחסרות תקדים בכל תחומי החיים, ובכלל זה במערכת החינוך. המגפה האיצה את התהליך של כניסת הטכנולוגיה ורשת האינטרנט למערכת החינוך, והדבר השפיע רבות על תהליכי הוראה ולמידה. היתרונות של ההוראה ושל הלמידה המקוונת קיבלו משנה חשיבות בנסיבות הייחודיות שנוצרו בתקופת הסגר החברתי ועם השבתת המשק. הצורך להשתמש באמצעים דיגיטליים בתקופת משבר הקורונה מדגיש את העובדה שארגונים חייבים לפתח הוראה ולמידה בשילוב טכנולוגיות כדי לנצל את היתרונות הגלומים בהן וכדי להיות רלוונטיים ואפקטיביים במערך ההכשרה והלמידה שלהם. בשנים האחרונות, החלו ארגונים להציע לעובדים שלהם למידה באמצעות MOOC (Massive Open Online Courses) ותמיכה ארגונית בלמידה באמצעות מעטפת פרונטלית של קהילת לומדים הנפגשים בסביבה הארגונית, עובדים בקבוצות קטנות, מקשיבים להרצאות, דנים בחומר ומסייעים בביצוע משימות. בארגונים אחרים, פותחו קורסים פנים ארגוניים מקוונים ומובנים, שכוללים הרצאות מצולמות של מומחי תוכן ואשר מוצעים לעובדי הארגון (גל-און וולק, 2017). הטכנולוגיה ורשת האינטרנט תורמות גם ללמידה החברתית בכך שהן מאפשרות אינטראקציה לימודית בין עמיתים בארגון, המשתפים זה את זה ומתייעצים זה בזה ולומדים ומלמדים באמצעות רשתות חברתיות ופלטפורמות שיתופיות נוספות.

מודל ארגוני ופדגוגי למרכזי הדרכה בראיית עתיד

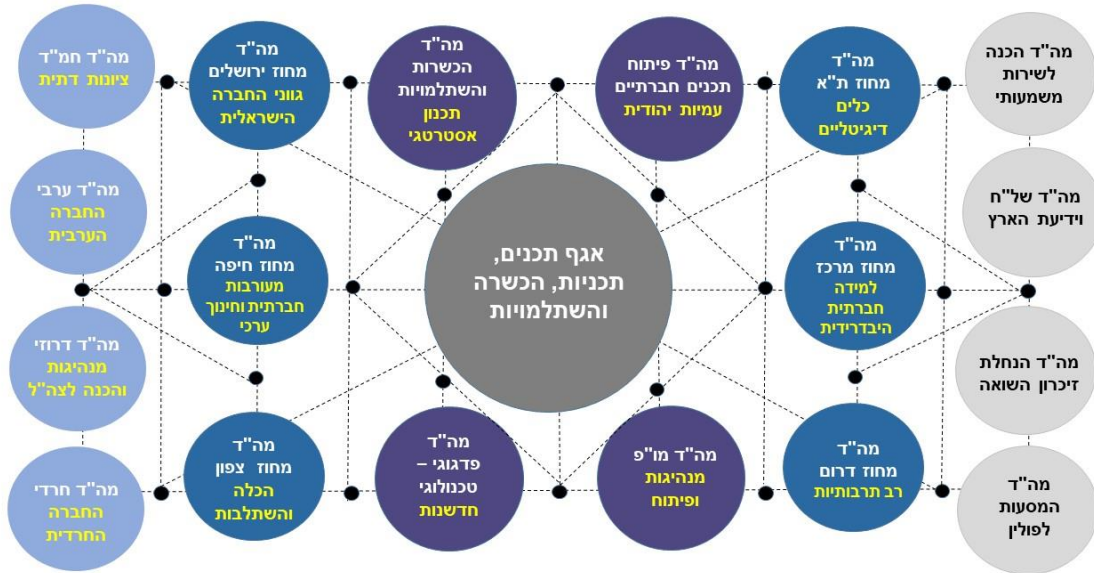
בעקבות השינויים המהירים והצורך בהתמחות הדורשת העמקה והתמקצעות, אבקש להציע מודל הפעלה של מרכזי ההדרכה שהתחלנו לפתח בשנה זו בראייה עתידית התואמת את דרכי העבודה ואת צרכי הלמידה לקראת המחצית השנייה של המאה ה-21.

כאמור, מרכזי ההדרכה פועלים בשדה החינוך החברתי קהילתי על פי תפיסת עקרונות החינוך הבלתי פורמלי, המדגישה את הרצף החינוכי. הנושאים שבהם מרכזי ההדרכה עוסקים – כמו: חשיבה מוסרית, רב תרבותיות, טיפול באוכלוסיות שלהן צרכים מיוחדים כחלק מהכלה, גיוון תעסוקתי, עמיות יהודית וחינוך יהודי בתפוצות, חדשנות ויזמות וחינוך ערכי – דורשים התמחות בכל אחד מהתחומים הללו כדי לשמש מקור לפיתוח וכדי לספק מענים מקצועיים רחבים ומעמיקים. בהתאם לכך ובהתאם למבנה הארגוני שבו מתקיימים 18 מרכזי הדרכה, פיתחנו באגף חזון ויעדים המשותפים לכולם, ולצד זאת אפשרנו לכל מרכז הדרכה לפתח את תחום ההתמחות הייחודי לו ובכך לשמש מגדלור לשאר מרכזי ההדרכה.

מרכז הדרכה ממקד את תחום ההתמחות שלו על פי אתגרי המחוז או הסביבה שבה הוא פועל ובהתאמה לפרופיל צוות מרכז ההדרכה. הביטוי האופרטיבי של ההתמחות יהיה בשילוב תחום ההתמחות בכל ההכשרות והתוכניות שמרכז ההדרכה מקיים. כך, למשל, מרכז הדרכה מחוזי שמתמחה בשילוב אוכלוסיות שלהן מוגבלויות ישאף לשלב מודולה בנושא בכל ההשתלמויות שבאחריותו, זאת בתנאי שיהיה בידו את המאגר הגדול ביותר של הידע המקצועי ושל אנשי המקצוע הנדרשים לתחום. בדרך זו, כל מרכז ישמש מקור להכוונה ולייעוץ לכל מרכז הדרכה אחר שיבקש לשלב את התכנים הללו במחוזו. למשל, מרכז הדרכה שיתמחה במנהיגות נוער ישלב מודולה בנושא מנהיגות נוער בכל התוכניות שבאחריותו וישמש מקור השראה או מגדלור למרכזי הדרכה אחרים שיבקשו לעסוק בנושא בחלק מהתוכניות שלהם. הצירים המרכזיים ישתנו ממרכז הדרכה אחד למשנהו על פי צרכי המחוז ועל פי המרחב שבו הוא פועל.

מומחיות התוכן של כל מרכז הדרכה תאפשר לצוות מרכז ההדרכה לשאת באחריות ולהפיץ את הבשורה הנמצאת בתחום מומחיותו בכל מוקדי מרכזי ההדרכה בכל המדינה ובהמשך גם למדינות אחרות בעולם. מודל זה יוכל להתקיים אך ורק מתוך תפיסה של אוטונומיה ניהולית ושל ערבות הדדית מקצועית ואישית. ראו בתרשים שלהלן:

תרשים : מודל מרכזי ההדרכה



מקרא



מאפייני המאה ה-21 והתבוננות עתידית אל המחצית השנייה של מאה זו מחייבים תהליכי התפתחות קונסיסטנטיים בכל ארגון ובכל מסגרת כדי לעזור לארגון להיות רלוונטי, מקצועי, יוזם ומקדם. לצורך כך, נדרשת תשתית ארגונית ופדגוגית שתאפשר מתן מענה מקצועי וקידום המערכת במבט של כמה צעדים קדימה. זה בעצם תפקידם המרכזי של מרכזי למידה בארגונים – בין בארגונים ציבוריים בין בארגונים מהסקטור הפרטי.

במאמר זה, הוצגה התבוננות בתפקידם העיקרי של מרכזי ההדרכה כמרכזי למידה המובילים תהליכי שינוי משמעותיים בארגון. מרכז הדרכה חייב לגלות אחריות מתמדת להתבוננות על היערכות עתידית. עליו לזהות את האתגרים העתידיים ואת צרכי הארגון ולמקד את ההון האנושי בתהליכי התפתחות מקצועיים מותאמים. עם זאת, תהליכי הפיתוח המקצועי כוללים גם תהליכי פיתוח אישי וגם פיתוח סולידריות וערבות הדדית בין חברי הארגון אגב ברור המטרות והיעוד המשותפים. אלו מתבצעים על פי מדיניות מוסדרת שנקבעת הארגון ושמוכונת על ידי המפקחים ועל ידי מנגנוני הרגולציה הפועלים בו.

מתוך כך ובהתבוננות ממוקדת במרכזי ההדרכה שבמשרד החינוך, מינהל חברה ונוער, נמצא כי תהליכי השינוי והפיתוח המקצועי ממוקדים בתחומים חברתיים ומכוונים לטיפוח בוגר מערכת החינוך בעל ידע, ערכים ומיומנויות חברתיות. אלו דורשים תהליכי הכשרה מורכבים לבעלי תפקידים האחראים על כך במשרד החינוך.

בהתאם לדברים אלו, אפשר לומר שהשקעה באנשי הארגון ובהתפתחותם המקצועית והאישית מחייבת תפיסה של פיתוח הון אנושי כחלק בלתי נפרד מהארגון, והיא חייבת להתקיים לאורך זמן בעולם שבו השינויים הם חלק בלתי נפרד מחיי היומיום והם מחייבים כל ארגון לבצע תהליכים להתאמת המקצועיות והיכולות של בעלי התפקידים הפועלים בו לקידום מטרותיו. מרכזי ההדרכה נדרשים לייצר את ההתאמות הללו גם במגזר הציבורי וגם במגזר העסקי, על אף שהמטרות והצרכים של עובדי הארגון האלו שונים. עם זאת, המציאות כיום מחייבת התמחות ספציפית בנושאים שונים, הדורשת העמקה וניתוח מפורט של תחום ההתמחות, ולכן מוצע מודל ההפעלה המתואר לעיל של מרכזי ההדרכה. ייחודם של מרכזי ההדרכה של מינהל חברה ונוער, בנוסף להתמקצעותם החברתית ערכית, היא בכך שבכל תהליכי הפיתוח המקצועי מתקיים תהליך של ברור זהות מקצועית ואישית, מעבר להקניית ידע ומיומנויות. תהליך זה מתבסס על

גישה שמאמינה שתהליכי שינוי בעולם המקצועי שבו אנו פועלים דורשים גם שינוי מחשבתי מפרספקטיבות אישיות.

במטרה להצמיח במערכת החינוך בוגרים בעלי מיומנויות חברתיות, חשיבה מוסרית, חשיבה שיתופית, יצירתיות וערכים חברתיים ומוטיבציה להנעה ולפעולה חברתית, המערכת נדרשת למנגנון שמטפל בתהליכי הקניית המיומנויות והערכים הללו. מדינת ישראל, באמצעות משרד החינוך, מכירה בתחום החברתי כמדיניות משמעותית בתפיסת החינוך של המאה ה-21, המועברת באמצעות בעלי התפקידים שהוזכרו והמפתחת זהות, אהבת הארץ, מנהיגות, מעורבות, סובלנות ורוח התנדבות בקרב תלמידי ישראל.

תפקידם של מרכזי ההדרכה כמרכזי למידה הוא לעזור לכל בעלי התפקידים לשמש סוכני שינוי משמעותיים במטרה לקדם מטרות אלו. על מרכזי ההדרכה לבנות דרכי למידה והתפתחות שייפתחו יזמות, יצירתיות ומקצועיות למימוש המטרות ולמיצוי יכולותיו של העובד, המחנך, בתחום החינוך החברתי ערכי. כל זאת על פי מודל להתמקצעות ולהעמקה אגב שיתוף מקצועי המתבסס על חזון ועל שליחות המשותפים לפועלים בארגון.

המודל שהוצג שואף לשמש דוגמה לפיתוח ארגון יעיל ומקצועי על בסיס ניהול אוטונומי וערבות הדדית.

מקורות

מאמרים

- ברוכים-ליוין, רינתיה (2020), "למידה היא בכלל כלי ארגוני?", בתוך: אתר limi – למידה ארגונית.
- גדעוני עוז, ש' (ללא תאריך), "ניהול אפקטיבי של מרכז ההדרכה בארגון", אוחר מתוך: ניהול אפקטיבי של מרכז ההדרכה בארגון, מכון פילת.
- גל-און וולק, ליאב (2017), "כל מה שרצית לדעת על למידה דיגיטלית ולא העזת לשאול", מתודיקה.
- גרוס, זהבית וגולדרט, מירי (2017), "השפעת החינוך הבלתי פורמלי על משתתפיו", סקירת ספרות, אונ' בר אילן, בית הספר לחינוך.
- דור-חיים, פלג (2017), "חניכה, היוועצות והדרכה: ליווי פסיכולוגים חינוכיים בעת התמחותם המקצועית", פסיכולוגיה עברית, 15.1.2017.
- הערכת תהליכי למידה והדרכה בשירות המדינה, נציבות שירות המדינה וג'וינט ישראל, יוני 2014.
- כהן, עודד (1999), "החינוך הבלתי פורמלי, החינוך המשלים – רקע רעיוני והיסטורי", בתוך: יובל למערכת החינוך בישראל, משרד החינוך.
- לם, צבי (1973), ההגינות הסותרים בהוראה: מבוא לדידקטיקה, תל אביב: ספרית הפועלים.
- מיכאלי, ניר (2017), "הפדגוגיה החברתית: החייאתו של מושג - ביסוסה של תפישה", חברה, כתב עת סוציאל-דמוקרטי, 2.
- נאמן, טליה (2019), "הסדרת מעמדם הסטטוטורי של מרכזי הדרכה באופק חדש", ריאיון אישי מנהלת אגף תכנים תכניות הכשרה והשתלמויות לשעבר ומ"מ מינהל חברה ונוער לשעבר.

סנג'י, פיטר מ' (1995), הארגון הלומד, מטר.

צור, טובה (2019), "ראשיתם של מרכזי ההדרכה במינהל חברה ונוער", ריאיון אישי עם גב' טובה צור, מנהלת תחום תכנים, תוכניות, הכשרה והשתלמויות בעבר.

שמחון אורנה, (יו"ר הוועדה), תפישת הלמידה וההדרכה בשירות המדינה – דו"ח מסכם, נציבות שירות המדינה, דצמבר 2015.

Eduardo, Salas, Scott I., Tannenbaum, Kurt Kraiger & Kimberly, Smith-Jentsch (2012), The science of training and development in organizations: What matters in practice.

Hämäläinen, J. (2012), "Social pedagogical eyes in the midst of diverse understandings, Conceptualisations and activities" in: *International Journal of Social Pedagogy* 1(1): 2, pp. 3-16.

Frost, Shelley (2019), The Importance of Training & Development in the Workplace, Updated February 5, 2019.

Phillips, Jack J. (1996), "ROI: The Search for Best Practices", in: *Training and Development*, 50, pp.42-47.

Kirkpatrick, D. L. (1959), "Techniques for Evaluation Training Programs", *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, pp. 21-26.

Wenger, E. (1998), Communities of practice: learning, meaning, and identity, Cambridge: Cambridge University Press.

Wenger, E.C. & Snyder, William (2000), "Communities of practice: The organizational frontier", *Harvard Business Review*, 1, pp. 139-145.

אסם (2013-2014), "העובדים וסביבת העבודה", אוחזר מתוך: העובדים וסביבת העבודה – [עלון של חברת אסם](#)

רשות שדות התעופה (ללא תאריך), "בוחרים ברשות שדות התעופה", אוחזר מתוך: [אתר רשות שדות התעופה בישראל](#).

שטראוס (ללא תאריך), "פיתוח הון אנושי", אוחזר מתוך: [אתר שטראוס](#).

צפרית גרינברג, [סיוע מידעני](#)