



קלמי פרסבוגר



מיקי רוזנשטיין



אבי אלטמן

## שלום חדש של למידה לקראת תיאוריה של הכשרה מנהלים בכירים

מאת: אבי אלטמן, מיקי רוזנשטיין, קלמי פרסבוגר

**קלמי פרסבוגר**, יועץ ארגוני. בעבר יועץ בבית הספר לפיתוח מנהיגות של צה"ל. יועץ במכון מנהיגות. היום חבר סגל בית הספר להנחתת קבוצות באוניברסיטת ת"א, מנהה קורס ליחסים ביןאישים בחוג לפסיכולוגיה באוניברסיטת חיפה, ומנהל שותף במפגש פיתוח אישי צוותי וארגוני.

**אבי אלטמן**, פסיכולוג ארגוני. בעבר יועץ במכון מנהיגות ויועץ בכיר בבית הספר לפיתוח מנהיגות. היום יועץ לתכנית 'מפנה' בצה"ל. מנהל שותף במפגש - פיתוח אישי צוותי וארגוני.

**מיקי רוזנשטיין**, פסיכולוג ויועץ ארגוני. בעבר מפקד יחידה להכשרת סגלים, מפקד המכון להכשרה מפקדים ומפקד בית הספר לפיתוח מנהיגות בצה"ל וכוכז תכנית 'מפנה' בצה"ל. היום מנהל שותף במפגש - פיתוח אישי צוותי וארגוני.

**בשנים האחרונות בתחום הכשרת מנהלים עובר שינויים משמעותיים, בחלקים שונים ודים קלים והופכים על פיהם את התפישות המסורתית של פיתוח ניהול ומנהיגות למנהיגים. המניעים לשינויים הללו הם קודם כל, ההכרה שהסבירה בה המנהלים פעילים היום השתנתה באופן כזה, שיטות הלימוד המסורתית אין ממלאות עוד את יעוזן ואין מצידות את המנהלים בידע ובכישורים הנחוצים לתפקידו של היום. מניעים נוספים הם, הבינה שאוכלוסיית המנהלים המנוסה הנותרת חלק בתחום ההכשרה, היא אוכלוסייה בעלת צרכי למידה והתפתחויות אחרים מלבד סטודנטים באוניברסיטה החסרים עדין את הידע הנרכש תוך כדי תפקיד; התייחסות בתחום הידע והתיiorיות הניהוליות של ארגונים, של מנהיגות ושל ניהול, וביניהם תיאוריות כמו גישת המערכות המורכבות, ומנהיגות קהילתית; והশברים הניהוליים שהתרחשו בעיקר החל מ-2005 עם פרשות "אנדרון" ו"טייקון" ועד למשבר הכלכלי האחרון של 2008, שהעצים את התהוושה, כי אכן שהຕיפות הניהוליות רקימות מבוססות על הנחות שגויות.**

את הגישות החדשנות אפשר לראות היום בתכניות למנהיגים באוניברסיטאות כמו לונדון ביזנס סקול או אוניברסיטת נקסטר בבריטניה, אנסיאד בצרפת, אוניברסיטה מג'יל בקנדה, בית הספר למנהיג עסקים בנגלור, הודו, המרכז הממשלתי לפיתוח עתודה ניהול באוטווה, בקנדה, וגופים מסוימים במרכז ההדרכה של צבא ארה"ב ושל צה"ל.

קודם כל לפיתוח של המערכת יכולה בה הם פועלים. תלמידים יש אחירות ניהולית והמידה מיועדת לחולל שינוי בתחום אחירותם הניהולית. הלימוד ממלא את ניסיונות של המנהלים ועשה בו שימוש בתחום הלמידה. הלמידה נעשית תוך כדי עבודה, וחשי הוגמלין בין סביבת הלמידה ובין סביבת העבודה מפרים ומעשירים אותה. התנסויות מהשיטה מהוות חומר להתבוננות ולמידה, והתובנות המושגות נארגנות תוך עבודה הניהול.

✓ מעבר לתחומי ההתבוננות בסביבת הלימוד, הלמידה באהה כתוצאה מהשפעה על היחיד. מעגל הלמידהAINNOO שלם כאשר הוא מתקיים בכיתה בלבד. התהילין שבו המנהל בארגון פעול, מתבונן בתוצאות פעולתו, דן בהן עם מנהלים שותפים ועם מומחי ידע, וחזור ופועל בארגון על בסיס הלמידה - מהוות מעגל למידה של המשיך להתקיים תמיד.

את תהיליך הלמידה אפשר לכנסה ההתבוננות חוויתית (מינצברג, 2004): "המנהלים מבאים את ניסיונם לכתחה, ותכנית ההכשרה מציגה מגוון של מודלים, מושגים ותיאוריות. אפשר לומר שגם שהמנהל חיים חיים בשטח ועוד שהכנית מספקת את המפות ההתבוננות מתרחשת באזורי המפגש: בחינת החוויה לאור הרעיונות המושגיים. הלמידה הנוצרת, נישאת בחזרה אל התפקיד, שם היא משפיעה על התנהגות, מספקת התנסות חדשה להתבוננות תוך כדי תפקיד ובחזרה לכתחה".

המאמר שלහן מאנגד בתוכו את עיקרי הגישות החדשנות והוא מבוסס על עקרונות של מידת מבוגרים, ניתוח ארגוני מערכתי ופיתוח מנהיגות המערכות המורכבות, ניתוח החברה כקהילה. המקורות העיקריים המבוססת על ראיית החברה כקהילה. המקורות העיקריים לניסוח התפיסה הם ספרו של הנרי מינצברג משנת 2004 Managers not MBA, המאמר של הנרי מינצברג מהרווארד Rebuilding the companies as communities, והמאמר של אלטמן, רוזנשטיין ורסוברג משנת 2004, פיתוח הנהלות בcarities - יישום של גישת המערכות המורכבות.

תפיסות אלה מיושמות על כל היבטיה החל משנת 2002 ועד לימים אלה, במסגרת תוכנית 'מפנה' של צה"ל להכשרת מפקדים בכירים, שפעלה בין השנים 2002 - 2006, תוכניות ליפויו מנהלים בכירים של חברות 'מפגש' בחברות במגזר העסקי והציבורי, ותוכניות להכשרת מפקדים בכירים בצה"ל היום. דוגמאות יישומיות לתפיסות הללו ישענו על הניסיון שנרכש בתכניות הללו.

### עקרונות של למידה

**A. מידת המנהלים ועובדת ניהול משלבות זו בזו והשפעות הוגמלין שביניהן תורמות הן לתהיליך הלמידה והן לתהיליך הניהול:**

✓ הלמידה אינה מכוונה כמעט ביעירה לפיתוח של יחידים אלא,

- ❖ מפגש בין קבוצת הלמידה ובין המנכ"ל /או חברי הנהלת החברה.

- ❖ מפגש במתכונת כנס רב משתתפים הכלול שלושה ואפיו ארבעה דרגני ניהול.

## **D. יחס גומלין אינטנסיביים עם החברה כחלק מתהליכי ההכשרה**

✓ תכנית התכנית, משאביה, ארגון הלמידה, הרכב הלומדים ותהליכי הלמידה מהווים מצע שליליו מתאפשרת היוזמות של קשרים בין משתתפי התכנית לבן עצם ובינם לבין שאר מערכות הארגון.

✓ החשיפה לסוגיות המרכזיות של החברה מאפשרת למשתתפים למדוד על החברה מיהיביהם שלא נחשפו אליהם קודם לכן, ליצור קשרים חדשים לידע הקיים ולידע הנ.asp, ולגבש רעיונות ויוזמות אותן יוכלו לקדם בתוך החברה.

✓ תכנית ההכשרה מהווה גורם המעודד ומוחלל תהליכי בחברה, בהוותה מרחב המאפשר בחינה וביקורת של הנחות יסוד, דוגמאות ופרדיוגמות הרוחות בארגון, ודרן הטיפול שללה בתכנים ובARIOים המשקפים את הסוגיות המרכזיות עמן מתמודדת החברה. מובן זה מהווה תכנית ההכשרה מעין חמורה בה אפשר לקיים תהליכי לימודי העשויים להיות מקור לערך נוסף עבור הארגון כולו.

✓ מומחים בתחום הtopicן מקרוב החברה מובילים פרקי למידה נבחרים, חברי הנהלה מרצים ומשתתפים בדיונים ובנתוחוי אירועים, והתכנית מהווה מקום מפגש עבור צמות החברה לחילופי מידע, רעיונות, התארגנות א-פורמלית, מקור לחידשות ועוד'.

## **עולם חדש של למידה**

באחת מהחברות, בהשפעתם של משתתפי התכנית, נוצרה תבנית ההכשרה גמישה ופתוחה לשוניים. במפגש הפיטהה של התכנית (פגש בן יומיים או שלושה) נפרשת בפני המשתתפים תמונה רחבה של המגמות המרכזיות בענף בו החברה פועלת, הסוגיות המרכזיות אותן החברה מתמודדת, ונתונים מתחן אבחון אוסקרים שנערכו בתוך החברה. כתוצאה מכך נחשפו, המשתתפים מקיימים דיון ובוחרים את

**ג. מסגרת הלמידה מותאמת לצרכים הייחודיים של הלומדים ומ比亚ה בחשבון את היותם בעלי ניסיון רב בתחום הנהול, היותם אנשים מבוגרים ובעלי ניסיון חיים, ואת ההנחה שרובם הגדול כבר בוגר תכניות הכשרה למנהלים ומצפה להתנסויות חדשות ומאתגרות.**

✓ הערכים המרכזיים שבבסיס תהליך הלמידה הם: סקרנות אינטלקטואלית, פתיחות לחישול ולשונה, חשיבה ביקורתית, ספקנות מתמדת, משמעת מושגת, ותרבות דיוון מפותחת.

✓ הסביבה המאפשרת למידה זו היא סביבה המכבדת את הניסיון ואת הידע שמביאו אליו כל אחד מהלומדים, וסובלנית כלפי הכאב הכרוך לעתים בתהליכי של שינוי עמדות, אמוןנות ודעות המעורגות היטב בתודעה.

✓ התפתחות אישית נשכחת ממודעות והכרה בחזקות וביכולות האישיות המתאימות לאתגרים העומדים לפני מנהלים בכירים. תהליך התפתחות זהה מציריך יכולת לשחרר אחרים בחווית ותחושים, ומוכנות להיעזר דורר קבלת משוב וביקורת.

✓ תכנית הלימודים וארכיטקטורת הלמידה מאפשרים לסטודנטים מרחב של השפעה ושל שליטה על תהליך הלמידה. מכיוון שההתבוננות החוויתית היא פדגוגיה של שיתוף ושל התאמאה לצרכי הלומדים, סביבת הלמידה מאורגנת עם מרחב להתרוגנות עצמית, ספונטאנית, כדי לאפשר ל攘ת בעקבות תהליכי טבאיים של גילוי ושל עניין. תכנית ההכשרה צריכה להיות פעילה ומעורבת כמו התלמידים, ולאפשר שינויים, הפתעות, וגיון. בהתאם להזדמנויות למידה שנוצרות במהלך ההכשרה.

**ג. מסגרת הלמידה מאפשרת יצירה פלטפורמות ללמידה ולהשפעה באמצעות יצירת מנגנון עבודה חדשות שאין מתקיימות בדרכן כלל בחני הארגון השגרתיים.**

✓ תכנית ההכשרה כוללת מסגרות המפגישות מנהלים בדרכים חדשות שיש בהן פוטנציאל רב לנקיודות מבט חדשות ומרענן על העולם הארגוני שלהם, וליצירת מוקדי שינוי והשפעה. מפגשים אלה כוללים למשל:

❖ מפגש של שכבת מנהלים בני אותו דרג מכל ורחבי החברה.

❖ מפגש של מנהלים מדרגים שונים.

למידה בהקשרים של מושגים מורכבות ודינמיות מסתיעת בהבניה מינימאלית של תהליכי הלמידה. תהליכי ה相助ה מסותרים המיעדים למידה המונית מתאפיינים בהבניה מפורטת. תהליכי ה相助ה המיעדים להcin את הלומד להתמודדות עם עולם מורכב, קרוביים יותר להתקאה יהודית עברו כל לומד, נזנים מקום רב להכוונה עצמית, ומוקדים בתהיל הימידה יותר מאשר בתכנים הנלמדים.

### תהליכי ה相助ה כמנוף לבניית החברה כקהילה

במאמר שהופיע בהרווארד ביזנס רוויזיון באוגוסט 2009, **מינצברג** כורך את המשבר הכלכלי שמתחלת 2008 במסבר נוסף, שנמצא מתחת לפני השטח ולפניהם גدولים הרבה יותר: ירידת הערך של הקהילה בחברות, בתוחלת השיקות והאכפתות לשמהו שמעבר לעצם.

**מינצברג** טוען, כי יש לחשב מחדש על המנהיגות ועל הנהיגול ועל תפקיד המנהל בבניית החברה כקהילה.

בתכנית 'מפנה' למפקדים בכירים בתחום, ובתכוון לתפקידים בחברות גדולות, תוכניות הה相助ה היו מצעת להתרה של קבוצות מנהלים מכל רוחבי הארגון, החלקים ביניהם תחוחות אכפתות לעתיד הארגון, ורעיון להתחדשות ולהתפתחות עסקית, מניגותית, ויוהלית בחלוקת מהחברות הקבוצות הללו ממשיכות לעבוד שנים לאחר סיום תוכנית הה相助ה. באחת מהחברות הגדולות נוצרה קבוצה הכוללת בוגרי תוכניות הה相助ה לבכירים, הרואה עצמה כגורם מוביל ומקדם חידשות בארגון. קבוצות כאלה חוללו שינויים בתרבויות הארגון, במונחים ובתהליכי הנהיגול, בכיוונים של הפיתוח העסקי, ובישום של

גישה ורעיון חדשניים שפותחו בתהליכי הה相助ה. תוכניות הה相助ה מוכנות לפיתוח מנהיגות קהילתית מהוועה מקור להתחדשות שיקות של אנשייה, מחויבות זה לזה ולהברה, מעורבות אישית ואכפתות לשמהו שהוא מעבר לעצמי ולאינטראציית האישים מיידי.

תוכניות הה相助ה מוכנות לפיתוח מנהיגות קהילתית (מינצברג, 2009). מנהיגות המעורבת באופן אישי במטרה לגרום לאחרים להיות מעורבים בכך ככל יכולתו יוזמה. מנהיגות המעודדת אנשים להתקדם ולקדם את מה שהם עושים.

בנייה החברה כקהילה היא בנייה מהמרכז החוצה באמצעות קבוצות של מנהלים בכירים ומנהלים בדרגות הביניים, בעלי ידע רב על החברה, ומחובבים עמוקות לקיומה ולהצלחתה, המתחברים יחד ומובילים בה תהליכי חשובים. המנהלים בקבוצות הללו מותבוננים על החוויות שהם חולקים בארגון. התובונות הנוצרות בעקבות ההתבוננות הללו מעוררות באופן טبعי יוזמות קטנות שעשוית לצמוח לכדי אסטרטגיות גדולות. כאשר הוצאותם האלה מתקדים שינוי, הם הופכים לדוגמא

הנושאים ואת התחומים בהם תכנית הה相助ה תتمחק. המשתתפים גם מגבשים כיווני השפעה לאורם הם רוצים לעבוד בתכנית, ומזהים את תחומי הדעת הרלבנטיים להם יזדקקו כנגזר מותן הסוגיות המטרידות את החברה ואת המנהלים, ומזור זההו האתגרים העומדים בפני החברה בעת קיום התוכנית. תוכני הלמידה יהיו כך תמיד רלוונטיים ובעל פוטנציאל של תרומה מיידית לפיתוח המנהיגים ולפיתוח החברה.

**בעולם מודרני, הלמידה על האופן בו הדברים קשורים חשובות במהלך מהלמידה אודוטת הדברים עצם. הלמידה המסורתית מבוססת על דיסציפילינות מוחננות ושונות, וריכשת הדעת מבוססת על עבודות. ללא הבנת היחסים שבין התחומים השונים קשה מאד לישם את הלמידה למצבים חדשים ובתי מוכרים**

מבנה זו מייצגת שינוי רדיkal בתפיסה הה相助ה הרלוונטית לעולם של היום לעומת תפיסת הה相助ה המסורתית. אם הה相助ה המסורתית התמקדה בפיתוח יכולות עלי-ידי ריכשת הדעת, הקניית מזומנים, וגיבוש תפיסות. בעולם המודרני של היום זה איןנו מספיק. המנהלים נדרשים להගיר גם את יכולת להסתגל לשינוי, ליצור ידע חדש, ולהתור לשיפור מתמיד של התוצריים שלהם.

בעולם מודרני, הלמידה על האופן בו הדברים קשורים חשובה לעתים מהלמידה אודוטת הדברים עצם. הלמידה המסורתית מבוססת על דיסציפילינות מוחננות ושונות, וריכשת הדעת מבוססת על עבודות. ללא הבנת היחסים שבין התחומים השונים קשה מאד לישם את הלמידה למצבים חדשים ובתי מוכרים.

כל שהמציאות עימה אנו מתחדדים הופכת מורכבת יותר כך ערכן של מודולוגיות שיטתיות המבוססות על תפריטים קשיחים ועל סדר פעולות קבוע פוחת וערכן של מודולוגיות גמישות העוזרת לגבש תוכנות מתוך מיצאות מורכבות ורבת פנים - עליה.

邏輯ים קרייטיים בימידת מוגרים הם הה相助ה והאינטראציות החברתיות, מוגרים צרכיים לדעת מדועם הם לומדים נשא מסויים, ולמידתם היא הטובה ביותר כאשר הנושא הוא רלוונטי ובעל ערך מיידי עבורם. זה נכון במיוחד כאשר היכולת של הפרט כורך בהערכת המצב כשלם, קביעת סדרי עדיפויות, ועוד יצירת אינטגרציה ויצירת משמעויות ממוקחות רבים של נתונים כדי להגיע לפתרון. פתרון בעיות בסביבה מורכבת דומה מאד להתנהגות יצירתיות.

יצרים חל וגשי וצורך חזק למסגרת אשר בה יוכל לחשב ולהתלבט כשם משוחרים מהמודעות להיוות בתפקיד - ככלומר משוחרים מהצורך להתנהגה בהתאם לציפיות הכספיים להם. הקבוצה הקטנה ממלאה לפיקרגם צורך רגשי חשוב של המנהל הבכיר בתהילן הכלשוטו.

**ישום:** בכל תכניות ההכשרה לבכירים המוחזקות כאן נעשו שימוש נרחב במערכות של קבוצות קטנות. למעשה התכנית כוללת מעברים תכופים בין מסגרות של מלאה בהם מתקיימות הרצאות או ניתנים תדריכים, למסגרות של קבוצות קטנות לדין ולעבודה על מטלות, וחזרה למסגרת מלאה להציג וдинון בתוצרי עבודה הקבוצות.

### למידה בעוזות ניתוחי אירועים

AIROU הוא סיפור המתאר התרחשויות או נסיבות אמיתיות, והמשמש למטרה לימודית מוגדרת. ניתוח אירועים מוחווה מתודת למידה בהכשרה של אנשי מקצוע (רופאים, עורכי דין, מנהלים, מפקדים) המיועדת לפחות את היכולות המקצועיות, האינטלקטואליות, וההתנהגויות באמצעות פרשנות של התנסויות בעולם המקצוע. השיטה מכינה את הלומדים לעולם המצריך חשיבה ביקורתית ויצירת טיעונים משכנעים על בסיס זמן מוגבל ומידע לא שלם.

ניתוחי אירועים מאפשרים מצבים ארגוניים מורכבים, ורחבי הנגבועות מתוך מצבים ארגוניים מורכבים, ורחבי היקף, ומורובי משתנים, כמו בחיים. ניתוח האירוע מאפשר הסתכלות אינטגרטיבית על התמונה המערכתי, המביאה לידי ביטוי תחומים מקצועיים שונים וסקטוריים ארגוניים שונים, אך בעיקר, מאפשרת את הראה המשלבת והויזרת את השלם שהוא יותר מסך חלקיו.

דין בניתוחי אירועים מאפשר למשתתפים להביא ולחולוק את הדעת המצטבר שלהם, את ניסיונותיהם ואת "כללי האבעע" שלהם. בכך מתאפשרת למידה הדידית משותפת. זהה העבויות המורכזיות על-ידי כל אחד מה משתתפים מספק היבטים שונים ונישות שונים לאירועים, ומאפשר בכך דין רב-פנימי. בכך חשיבות שהיא שווה לתוכן האירוע עצמו. בכך כזה נחשפות עדויות ונישות שונות של סקטורים ארגוניים ושל תחומי ידע מקצועיים לביעות מסוימות, ובכך מתאפשרת ראה שלמה ומקיפה של המערכת כשלם.

ניתוחי אירועים יכולים לשמש למטרות לימודיות מגוונות. מטרת הלמידה היא גורם מפתח בבחירה סוג האירוע והגדלת תהליך הלמידה. סוג האירועים יכולים להיות בין השאר:

**airou המחייב החלטה** - AIROU המחייב את הלומד בפני עצמו לקבל החלטה נכון עולם מורכב ורב משתנים. האירוע

עובד קבוצות אחרות המפיקות את הקהילתיות בכל רחבי החברה.

הצלחה בבניית החברה כקהילה תחשב כאשר מנהלים בכירים ובדרגי הבניינים יבקשו להיות פעילים מבחינה חברתית, יגלו אחריות, ויחפשו דרכים שיש בהן תועלת הדידית להרחבת הקהילתיות.

### טכנולוגיות של למידה

כדי למש את העקרונות, המנגינות הקהילתיות, והמתודולוגיות החדשניות, אנו משתמשים באמצעות הלמידה: לימוד בקבוצות קטנות, ניתוחי אירועים, ניתוח טקסטים, התנסויות של הדמה ושל תרגול, מסירת חומר באמצעות הרזאה אינטראקטיבית, סדנאות וזמן המוקדש לרפלקציה אישית.

### למידה בקבוצות קטנות

למידה בקבוצות קטנות היא למידה מבוססת בעיות בקבוצות קטנות, שבה ניתן מקרים מהווים בסיס לדיאלוג חקני מונחה על-ידי חונך. חברי הקבוצה משתמשים ברעיונות, מחלקים ביניהם עבודות קריאה או מחקר, ומתכנסים שוב כדי להוסיף מידע על מה שכבר ידוע. לב הלמידה היא התבוננות על ההתנסות לאור רעיונות מסווגים. התהילן הזה יכול להתקיים ברמה האישית, אבל הסביבה המתאימה יותר לבחינת ההתנסות היא במפגש פנים אל פנים בקבוצות קטנות. בסביבה כזו מתאפשרת בחינה עמוקה של דעות, אמון ורעיון לאור החוויות ולאור גישות חיליפיות לפרשנות מסווגית.

הלמידה בקבוצות קטנות מאפשרת ריבוי וגוון של נקודות מבט ודרכי פעולה על בסיס הניסיון המצטבר האישית של חברי הקבוצה ועל בסיס הניסיון המשותף שלהם. ברמות הבסיס יש חשיבות רבה לחשיפה גבוהה ורחבה ככל האפשר למגוון אפשרויות: לעולמות תוכן ארגוניים, מקצועיים ומנהגיותם; לביעות ודרךם לפרטן; לדרך חשיבה חדשות; לניסיון מצטבר של עמייתים וכו'. חשיבה כזו מעשרה את עלומו של הלומד ומספקת לו את הגירויים ההכרחיים לפריצה של שגרות חשיבה וליצירה של רעיונות לשינוי.

בקבוצות קטנות גם מתאפשרת למידה אישית המבוססת על היכרות קרובה בין חברי הקבוצה. הלמידה מתרחשת בסיעו של תהליכי מושב ושל זיהוי הקשרים בין הסוגיות העולות בקבוצה ובין הנהול האישית של דידות,

מנחים בכירים חוות לרוב מידה כזו או אחרת של בדיחות בתפקידם. העדר האפשרות למפגשים תכופים עם עמייתים,

בניתו האירוע מתקיימות שלוש רמות של למידה:

**1. למידה תכנית - רכישת יצרת ידע מודע, היסטורי, סוציאלוגי, כלכלי, מדיני וכו'**

**2. למידה תהליכיית - למידה הנוצרת תוך התבוננות על הזיקה שבין התהליכים הבין-אישיים והאינטרاكتיות הקבוצתיות שנוצרות במהלך ניתוח האירוע, ובין תכני האירוע עצם. למידה כזו מוסיפה רובד חוויתי אינטראקטיבי עמוק ומעשי את תהליכי הלמידה לכדי יצרת חווית למידה שלמה.**

**3. הלמידה כיצד ללמידה -** התבוננות על תהליכי הלמידה עצמו, מה מקדם ומה בולם אותו, מהם סוגיות הלמידה השונות של הלומדים ואיך הם מבאים אותם לידייטוי, כיצד להבנות את סביבת הלמידה ואת תכני ותהליכי הלמידה.

**ישום:** בתכניות הכשרה למנהלים בכיריהם, האירועים המהווים מצע ללמידה הם אירועים חיים, המתרחשים בהרבה, ואשר ההתקפות החוויתית בהן עדין אין ידועות. על-ידי כך מאפשר לומדים לעסוק בסוגיות רלוונטיות לחברה, ככל שהיא שיטה לניהול. המידע הנפרש לעיני המנהלים בתהליכי הניתוח הוא מידע שבדורך כלל אינו מצוי בידם באופן שלם ומקייםUPI שהוא מוגש ומתגלה במהלך העבודה בכיתה. השימוש של תמורה מערכתית מקופה של האירוע, ביחס עם גויס הדעת ויכולות החשיבה של הקבוצה, מאפשר ליצור תובנות חדשות ולגבות ייוני פעולה חדשים ובבטיחים בניהול העתידי של האירוע בו מדובר, ושל תהליכי עבודה נוספים. בין השאר עסקו המנהלים בתכניות הללו באירועים של הובלת שינוי, פיתוח מוצר חדשים, עבודה רוחנית של יחידות שונות בארגון, הצלחות ומשברים בארגון. למשל, בחברת טכנולוגיה המפתחת מוצריםALKTRONICS התעورو קשיים בהשלמת המוצרים בזמן הנtent ובמסגרת התקציבית שנקבעה. במסגרת תכנית ההכשרה נבנה ניתוח אירוע על בסיס ראיונות עם אנשי החברה העובדים באותה מרווחים במדינות שונות. ניתוח של ציטוטים מתוך הראיונות שהתייחסו, משני צידי הגבולות, לאוון התרחשויות אפשר למנהלים לעמוד על ההבדלים בנקודות המבט שיצרו חשדנות הדדית, פרשנות שגיה של פעולות ושל כוונות, ופער תפיסת הנשענים על רקע תרבותי שונה. המנהלים זיהו את המקורות לקשיים בעבודה המשותפת והגשו למנהיגיהם הצעות לשינויים בניהלי העבודה ובდפוסי התקשרות בין הצדדים המורוקקים. ההצעות נבחנו במשמעותם ו相较ם עם חבירי הנהלת החברה, במסגרת תוכנית ההכשרה ויושמו לאחר מכן בעבודת החברה.

משוחרר מיציאות מרובות אילוצים שאינה מעמידה אופציה ברורה באשר בדרך הפעולה, ומחייבת את הלומד לנתח את ת湧ות המצב, לבורא את העבודה החשובות, לשקל שיקולים שונים ולקבל החלטה על בסיסם.

**אירוע של קביעת מדיניות** - אירוע הדן בזיהוי מטרות או כיווני פעולה של ציבור או של ארגון. הלומד אינו מתחזק עם קבלת ההחלטה בלבד אלא גם עם קביעת מסגרת כללית עקרונית המכונת לטוח אורך, ואשר ממנה נגזרת ההחלטה או זיהוי של החלטות חלופיות וחיקתן למדייניות הנדרונה.

**אירוע של הגדרת בעיה** - הלומדים מתמקדים בהגדרת בעיה במצבים רבים ומשמעותיים. הבדיקה עם האירוע עחרת למנהיל ללמידה כיצד לשאול את השאלות הנכונות של בירור וחיהו הבעיה המוצגת באירוע. במצבים אמת, לעתים קרובות mdi אנו מטפלים בעבודות ובמසפרים מבלי שהגדכנו היטב, או מבלי שהגדכנו כלל את הבעיה.

**אירוע של יישום רעיון/תפיסה** - הלומד נדרש להזות רעיון או תפיסה בתחום האירוע או להשתמש במושגים תיאורתיים כדי להציג יישום שלהם באמצעות הפרשנות שאוונה הוא נותן לתמונות המציאות המהווה ולזרכי הפעולה הנבחרות שנקבעו.

**אירוע הדגמה** - אירוע המציג ניתוח היסטורי של התרחשויות, נסיבותיה, אופני הפעולה שננקטו וה途אות שהתקבלו. אירוע הדגמה נועד כדי ללמד דרכי ניתוח והחלטה ביחס למקרים דומים בעtid.

כמובן שלניתו אירוע יכולות להיות יותר ממטרה אחת ובהתאם לכך גם יבחר אירוע הספציפי ויגבש תהליכי הלמידה המתאים.

המטרות הכלליות שמעבר לניתוחי האירועים השונים הן:

✓  
רכישת ידע בסיסי המבוסס על הניסיון ההיסטורי של הארגון, כמורכב יסוד בידע המקיים של המנהל, ידע המשיר את מקורות היחסים שלו ואת מגוון הדוגמאות אליון הוא נדרש כאשר הוא מתחזק עם מצבים חדשים.

✓  
תרגול המפתח חשיבה אנליטית, ביקורתית, מקורית, עצמאית ויצרית.

✓  
תרגול של שימוש ישומי במערכות המושגים הנלמדות בתחום ההכשרה, פיתוחן והרחבתן לאור מגוון של מצבים "קריאה מפה" וקבלת החלטות.

ניתוח טקסטים מאפשר לזהות ולאפיין ההלכיות שינוי חברותיים וארגוני המתרחשים לאחר תקופה של זמן כמו למשל: שינויים בהגוניות של רעינונות, שינויים בזהות קולקטיבית ושינויים בתפיסה האחר, שינויים בדרך תפוקדם של מוסדות ושל נושאי תפקידים, שינויים בכללים ובפרוצדורות הארגוניות והחברתיות, שינויים בנסיבות הנהגות.

**ישום:** בתכניות הכשרה למפקדים בכירים המתקיימות בצה"ל, נעשה שימוש רב בטכניקת הלמידה של ניתוח טקסטים. באמצעות טקסטים של הנחיות מדיניות, פקודות מבצע, פרוטוקולים של דין-דין, קטיעות וראיונות וסדרים, נחקרים ומושגים הילכיים החשביים, עולם המושגים, תМОנות המציאות והכוונות של יוצרים הטקסטים. הטקסטים הללו משתקפים כל העת מול העולם המשתנה בנסיבות ומול האתגרים החדשניים אותם מותמודד צה"ל ומוסיעים לברור של המושגים הקיימים ומהידת הרלבנטיות שלהם לתנאים המשתנים, והופכים בכך את ההליך הלמידה למאזץ מתחשש של פיתוח ידע חדש.

### הדמיה (סימולציה) ותרגול

מתודות הלמידה שננסקו עד כה מסייעות בעיקר ברכישה וביצירה של ידע עיוני ומושגני. אך רכישת הידע התיאורטי בלבד אינבהדי, הלמידה חייבות לכלול באופן מובנה גם פרקים של התנסות. התנסות ממלאת את התפקיד של אימון ותרגול, להם חשיבות רבה בהעמקה של הידע וบทרגומו לפעולה במצבים שונים. להתנסות חשיבות רבה גם בהיותה מעודדת למידה רב-רובנית: למידה ברמות הרגשות, כאשר הלומד עומד בפני בעיות המערערות תפיסות קודומות שלו, יוצרות הפשרה ומכינות את הקרקע לקליטה והכללה של עמדות ותפיסות חדשות; למידה ברמה התת-הכרתית, כאשר המושגים והשפעה הופכים לחלק אינטגרלי של החשיבה והלומד מסוגל להשתמש בהם ללא הזדקקות לתהליכי חשיבה הכרתית. מתודות ההתנסות העיקריות שבשימושן הן הדמיה (סימולציה) ותרגול.

תהליכי בעולם 'האמת', שאינם ניתנים לשיליטה מלאה של בני אדם, ניתנים לתרגום, להדמיה ולמניפולציה, באמצעות שימוש בסביבה מובנית - פיסית, חברתית, או טכנולוגית (כולל ממוחשבת). בתנאים אלו, השימוש בסימולציות הופך להיות כלי בעל חשיבות רבה בתחום הילכיות מחקר, תכנון, אימון והדרכה. כדי זה נדרש למשתתפים ולצופים ללמידה על ההתרחשויות והдинמיות של ההליכים מוכרים וכן גמלו עצב ובחון התרבותיות אלטרנטיביות לטיפול בסוגיות מיוחדות.

### ניתוח טקסטים

ניתוח טקסטים היא שיטה של מחקר המדעי החברה, המשמשת ללימוד וחקירה של תקשורת אנושית מתוועדת. ניתוח תוכן של טקסטים מהוות שיטת מחקר גם בעבודת המכודיעין, והיא יכולה להוות גבסיס לתהליכי לימידה של אנשי מקצוע בתחוםם בהם יש עיסוק נרחב בתקשות אנושית כמו: עיתונות, משפטים, פסיכולוגיה, ניהול, פיקוד ועוד'.

текסטים היכולים להיות בסיס לניתוח כתהילך למידה מקצועיים יכולים להיות:

✓ מסמכים רשמיים כמו, הנחיות, פרוטוקולים, תחקירם, דוחות ועוד'.

✓ ספרי מחקר היסטורי, ביוגרפיות, וספריו עיון הכללים תיעוד של הילכיות שיבת ופעולה, ושל אנטראקציות בין שחknim מרכזים, פרשנות וניתוח של הילכים ועוד'.

✓ טקסטים חזותיים כמו סרטים דוקומנטראים או סרטים המבוססים על אירועים שהתרחשו במציאות, סרטים בדיוניים, כתבות מגזינים, כתבות חדשותיות ועוד'.

✓ עדויות של אנשים על התרחשויות בהן נחכו. העדויות יכולות להיות כתובות, מצלמות או חיות.

✓ מחקרים היסטוריים.

ניתוח תוכנן של טקסטים מאפשר לזהות את מאפייני התרבות שבה נוצר הטקסט על כלל רבדיה כמו מיתוסים, אידיאולוגיות, אמונה, השפה ששימוש, אמונה רוחות ועוד'. ניתוח טקסטים מאפשר להתחקות אחר תМОונת העולם שameda נגד עיני השחקנים, אחר הלכי הרוח שליוואוותם, ולעמוד על הילכיות החשיבה כולל מצבים של קיבוען תפיסתי ויציאה ממנה ועוד'.

ניתוח שפת הטקסט יכול להציג על הנחות גלויות וסמיות העומדותabisod תМОונת העולם של השחקנים, על המערכת המושגית המפרשת בעזרתה הם בונים את תМОונת המציאות שלהם.

המתודה של ניתוח טקסטים מאפשרת לבנות פרשנויות חלופיות למציאות שameda בפני השחקנים, ולבוחן דפוסי פעולה חלופיים הנובעים מהן.

המתודה של ניתוח טקסטים יכולה לסייע בפיתוח של כישורים אינטלקטואליים כמו: היכולת האנליטית, החשיבה הביקורתית, הבנת הקשר וחשיבותו להבנת ההתנהגות, חשיבה תהליכי, חשיבה יצרית.

התנסות במעבדה מאפשרת לבדוק סוגיות מ Każויות באופן שיבוא לידי ביטוי בצורה ברורה יותר מכפי שהן באופן לידי ביטוי במציאות החיים שבוחז. היא מאפשרת לעשות זאת על ידי "תיקו" של משתנים שאינם קשורים או אינם מסיעים ללמידה של הסוגיה/ות המסייעות/ות. היא מאפשרת לעשות זאת בעיקר על ידי האצה של תהליכי שבמציאות יכולם לקחת שבועות, חדש וಅפלו שנים. האצה כזו יכולה לתת פרספקטיבה של זמן, פרספקטיבה שלעתים היא חיונית ללמידה של בכירים.

**ישום:** ניסויים בפעולה של מבנים ארגוניים חדשים ובoglobל שניינו במבנים ארגוניים קיימים שימושו כדרך למידה סימולטטיבית בתהליכי הקשרה של מפקדים ומנהלים בכיריהם בתכניות ההכשרה. בסימולציות אלו, המשתתפים קיבלו על עצמם תפקידים המקבילים לתפקידים קיימים או עתידיים, עצמן סייפור מעשה המציג אתגר אליו הארגון עומד להתמודד, ונבנה סייפור מעשה המציג אתגר אליו הארגון עומד להתמודד, והערכתה של הארגון החדש בכיתת הלימוד מאפשרת ללמידה על היתרונות והחסרונות של המבנה העתידי ביחד עם למידות הקשורות על הובלת שניינו בארגון.

בתכניות הקשרה למפקדים סימולציות משמשות לצורך תרגול התמודדות עם סוגיות רב מערכתית כמו למשל שאלות הנוגעות לחיסכאנוח ובראבה בהן שחקנים בעלי אינטרסים שונים ושונים מעורבים. לדוגמה סוגיה הנוגעת לבריאות החילימ יכולת לעורב קבוצות כמו הווי החילימ, משרד ממשלה (aicoot הסביבה, בריאות, בטיחון), תקשורת, ארגונים עסקים וכו'.

### הריצאות אינטראקטיביות

הריצאה היא עדין הדרך הטובה ביותר למסירה מהירה של תוכן עיוני. החישון הבולט ביותר של דרך הלמידה זו הוא, שהיא משארה את הלומד בעמדה סבילה ומעונייה למטרה מונופול על תהליכי הלמידה. הוא יקבע את הקצב, את רוחב היריעה, את מידת העמeka, את המיקוד וכו'. הריצאה האינטראקטיבית אמורה לשלב את היתרונות של הדרכן המהירה וה坦ציגית למסירה של תוכן עיוני ביחיד עם למידה פעילה, באופן שיופיע את הריצאה לרלבנטית וכזו שנוננת מענה לצרכי הלמידה של המפקדים.

היכלה להعبر תוכן עיוני בצורה מותקנת היא חשובה, אבל חשובה ממנה היא יכולת להיכנס עם הלומדים לתהליכי אינטראקטיבי. זה אומר לא רק להתקדם לפי התבנית הקבועה מראש של הריצאה, אלא להיות גמישים בהתאם לאיינטראקטיבית. הריצאה כזו מחייבת לבנות מנגנון העשיויי. מבנה "דיקוק בזמן" אשר הם לבניטים לדין העשיויי. מבנה המשותפים מעלים על הפרק. זמן כזה יכול לכלול 30 עד 50% מזמן הריצאה.

תכנון הריצאה אינטראקטיבית צריך כאמור להיות גמיש, ולא

כך גם באשר לתרגילים המדמים מצבי אמת. תרגילים כאלה יוצרים סביבה דינמית בה מתנסים אנשים בחשיבה ובפעולה והסבירה מגיבה אל פועלם. בכך נוצרת פעילות גומלין המאפשרת לחות התרחשות כמו-מציאותית, לתרגל התנהגות במצבים אלה, ולהפיק מיידית מהתרגול.

### מרכבי משחק הדמיה/תרגיל

כל משחק הדמיה/תרגיל בניו משלוש לבנות יסוד:  
**סיפור המציאות,** המגדיר את הנקודה בזמן ואת מצב הפתיחה של הסימולציה/תרגיל וכן גם את מטרות החשיבה הראשונות של הקבוצות המשחקות.  
**סיפור רקע כללי** שממנו נובע סיפורו האמיתי הכספי נלווה במסמכים לרולוגיים המספקים מידע הכרחי.  
**כללי המשחק**, המגדירים את לוחות הזמן, את השחקנים, את התפקידים שמקבלים על עצם המשתתפים, ואת האופן בו הם אמורים למלא את משימותיהם, כולל המותר והאסור וככל依 המשחק עצמו.

סימולציות ותרגילים שואפים ליצור של תנאים אשר יחקו סביבה אמיתי ועמדו את הלומדים בפני מצבים המחייבים אותם לפעול ולהתנהג כפי שהם נוהגים במצבים. זאת על-ידי יצירת של סיטואציות ארגוניות מושגבות ורבות משתנים, הדורשות לקבלת החלטות והערכתן, והיצירות אינטראקטיבות מגוונות בין גופים שונים. טוב המצביע בפניהם הלומדים עומדים משקף את האתגרים העומדים בפני המנהל ומספק לו את הבמה לקבלת החלטות באיכות הנדרשת בرمמות הרלוונטיות. תרגילים וסימולציות מאפשרים עצירות מודדיות לזמן מה. **המשגה** היא שלב חינוי בלמידה התנסותית. ללא המשגה ההתנסות תישאר בבחינת חוויה או ליתר דיוק עיון בחוויה, ללא אפשרות היה להפכה ללמידה ולשונייה בהתנהגות והקללות הדורשות כדי להפכה ללמידה ולשונייה בהתנהגות הפסוקות מודדיות במהלך התרגיל מאפשרות ליצור מעין פרקי עיון בהמה שקרה עד כה, עיון שבעקבותיו תוכל לבוא המשגה, ויחול שיפור ביצועי הלומדים עוד במהלך אותו תרגיל עצמו. התרגיל/הדמייה מאפשר עבודה בסביבה מוגנת. סביבה כזו נוחה ללמידה מאחר שהיא מסירה את החרדות הכרוכות בתפקוד בשטח, תפקוד שובילו למשמעות הגוררות עמן חששות, ונתיחה להמעיט בלקיחת סיכון ובנייה של בצע דברים חדשים ולא מוכרים. מבון שנתייה כזו פועלת כנגד הלמידה, שבה האפשרות לנoston רעיונות ודריכים חדשים ומקורות היא הנמצאת במרכז. הסביבה המוגנת גם מקטינה את החזרה הכרוכה בהתקודדות עם המורכבות ועם התנוגות הרגניות שהיא מעוררת.

מכונת את ציפיות הלומדים וממקדמת את השאלה המעניינות אותם לkrarat ההתנסות הלימודית הצפוייה.

- ✓ בסיום כל תהליך של למידה (ניתוח אירוע, תרגיל, הדמיה, הרצאה אינטראקטיבית וכו'), יוקצה זמן מתוכנן לצורך התבוננות לסקירה של האירוע, שיתוף בתchoshot ובמחשבות ויצירת תובנות חדשות.
- ✓ באופן ספונטאני, בין האירועים, בהפסכות, במרחבי זמן שנוצרו עקב שינוי בלוחות הזמן המתוכננים וכו'.

**ישום:** בתחילת כל יום למידה בתכניות ההכשרה לבכירים מוקדש זמן ל"מחשבות בוקר" ובו הזמנה למשתתפים לחלוק עם האחרים את המחשבות והתחושים שליוו אותם בדרך למפגש. המנהלים המתקשים לעיתים בתחילת למידה בחלוקת חלקי בשיחה כל-כך שונה מההמוכר להם מחכים לפיתוח המפגש בהמשך ורואים בו הזדמנויות לחלוק חוותות ומחשובות בדרך המאפשרת נגיעה אישית החסורה להם בדרך כלל במסגנות העבודה הקיימות. חלק מהמנהלים מאמצים את "טקס מחשבות הבוקר" גם לישיבות אותן הם מקיימים עם הנהלים בחברה.

### למידה א-פורמלית והזדמנויות רשות

למידה הספונטאנית המתהווה בתוך ובין המסלגות של למידה מתוכננת יש תפקיד חשוב. למידה כזו היא בעל ערך רב בהיותה מונעת מצורך אמיתי, רלוונטי, מתרחשת בהקשר המתאים, הולכת בעקבות העניין והסקנות, ופותחת אפשרויות חדשות ובלתי צפויות וכן גם בעלות פוטנציאלי לחשנות.

הздמנויות "רשות" הן הזדמנויות להתרוגנות עצמית הנוצרות במהלך כנסים וסדנאות פורמליים, בהפסכות ובתוכניות שמחוץ לתכנית, וכו'. הזדמנויות כאלה הן כר פורה ללמידה א-פורמלית.

**ישום:** הפסכות ארוכות מהמקובל במסגרת תכנית 'מפנה' מאפשרות צמיחה של יוזמות שנולדו מתוך שיחות ספונטאניות בין המשתתפים. כך לדוגמה קיבלת יחידה ה Zukoka למחשבים בתפקידים פשוטים מיוחדת אחרת מחשבים שהיו מייעדים לגריטה. מפגש בין איש בקרה אוירית ואנשי זרוע הבשה צמיחה תפיסה חדשה של הגנה היקפית הכלולת גדר אלקטронית ואמצעי גילוי נוספים. קצין רפואה שהיה מוטרד משכיחות של שברי הילכה בקרבחיות פיתח בעזרת קצינים אחרים מערכת לניטור של שכיחות הפניות רפואיות הנוגנות למפקד אינדיקציה מוקדמת על בעיות מבצעיות או מנהליות המחייבת את התערבותו.

דוחס מבחינת כמהות התכנים שהוא מכילה. הרצאה כזו דומה יותר לדין מונחה מאשר להרצאה קלאסית. לב הלמידה בשיטה זו הוא האינטראקטיבית שנוצרת בין התכנים אותם המרצה מציג ובין הידע והניסיון אותו המנהלים מבאים איתם. לכן, כל מפגש כזה יכול להפתחה בדריכים בלתי צפויות ולספק הזדמנות בלתי חוזרת ליצירה של חוותה אינטלקטואלית ורגשית.

### התבוננות (רפלקציה)

היכולת התבוננות עצמית תוך כדי תהליך הלמידה היא מרכזית לקבלת אחריות של הלומד על תהליכי הלמידה. הבנית הזמן של הלמידה כוללת פרקי זמן המוקדשים להתבוננות קבוצתית או אישית. ההתבוננות, שיכולה לעתים להירות כמלacaktırית ומואצת הופכת בהמשך לטבע שני ולהרגל שהלומד יכול לחתות אותו למשוויו תפקוד ובטים אחרים. ההתבוננות מאפשרת לצור פרספקטיבה כוללת של תהליכי ויצור ממוקעים ובטים של התנהגות קו וצינואלי או עלילתי עקיב ובעל משמעות. זהו תהליכי יצירת משמעות שהוא קרייטיבריכשה של יכולת המשגה, יכולת לבניית "תמונה גדולה" מפסיפס של התרחשויות, ויכולת לראות מעבר למוחשי ולמונט מיולי.

כדי לפתח מוכנות של התבוננות הלומדים מהתבוננים על עצמם, על עובודתם, ועל עולמם, כדי להעיר כיצד הם חשובים, פועלים ומנהלים, איך הם מתמודדים עם המעסלה של התפקיד, איך הם לומדים עם הניסיון להיות בעלי יכולת הבחנה חזקה יותר, ו יותר "ביקורתם" במובן בונה. ההתבוננות על התנהגות האישית והקבוצתית מאפשרת לבחון את היבטיה השונים, לעמוד על המקורות לביטויים התנהגותיים שונים וליצור תהליכי לשינוי שהוא תוצר של למידה אישית וקבוצתית.

התבוננות חשובה גם בהיותה מסמלת את הצורך להתרחק מדי פעם מההעשית השוטפת ומהעיסוק במטלות התוכופות ברצף בלתי נפסק, ולבוחן את הכוון הכללי, לעומת על השינויים שהחלו מאז ההתבוננות הקודמת ולתקן את הכוון הכללי באם יש צורך בכך. זמן להתבוננות יכול להיות מוקצה באופן מכוון גם להיווצר באופן ספונטאני. ההתבוננות מכונה יכולה להתרחש:

✓ בתחילת כל יום למידה - ההתבוננות היוצרת גשר בין העולם שבוחז ובין עולם ההכשרה, "מנקה" את הנושאים הדחופים העומדים על הפרק ומכוינה את הלומדים לתהליכי הלמידה, יוצרת חיבור בין הנושאים שנלמדו בימי הכשרה קודמים ובין היום העומד בפתח,

תפקיד המנהים כולל הצגת תכנים לומדים, מתן משמעותם למידה עצמיות וקבוצתיות, הנחיתת ניתוחי אירוע, ניהול משחקי הדמיה. אבל מעבר לכל אלה, תפקידם החשוב של המנהים הוא להבנות את תהליכי הלמידה. תהליך הלמידה אמור להביא בחשבון את העקרונות שהוצעו לעיל וכן יש להשיקע בו חשיבה רבה.

כפי שנאמר, תהליכי ההכרשה מפגיש ידע חיצוני (אקדמיה, מומחים, טקסטים) עם ידע המבוסס על ניסיונות של הלומדים. בתהליך זהה, תפקידם של המנהים הוא לנחל את הדיאלוג בין מקורות הידע השונים במטרה לאפשר יצירה של תובנות חדשות וידע חדש. בתפקיד הזה עדיפה העדפה המתבוננת מתווך ריחוק מסוים על הידע החיצוני, על פניו הגישה בה המנחה מזוינה עמו לחלוטו.

מרצים ומדריכים המציגים ידע חיצוני בפני הלומדים חיברים להיות בעלי סמכות ידע מוקנית בנוסף למומחיותם בתחום התוכן האמור. כמובן, עליהם להיות מוכרים כבני סמכא בזכות ניסיונים, תפקידיהם אותם מילאו, מחקר או כתיבה בתחום. כדי שיוכלו להציג את הידע אותו הם מביאים מול הידע אותו מבאים הלומדים, הם חייבים להיות בעלי היכרות מעמיקה עם המושגים הרלבנטיים כמו-גם עם התרגומים שלהם בעולם העשייה.

תפקיד המנהים הוא לעורר התבוננות عمוקה הכוורת את התוכן המושגי ואת ניסיונות של המנהלים ועובדת אתם כדי לאפשר יצירה של ידע חדש. זה מחייב שינוי של מכונות המנחה, מתקפיד מסורתית של אחראי להעברה של תכנים מהמרצים אל הלומדים, לתפקיד חדש של מי שsspאל, מأتגר את החשיבה, מערער על הנחות בסיסיות ועל מוסכמות ארגניות ומקצועיות, ומודעד את יצירת הדיאלוג בין מקורות הידע השונים במרחב הלימוד.

למעורבותם של המנהים חלק מרכז, והוא הכרחית ביצירת תהליכי למידה אפקטיבי. הם צריכים להיות מעורבים פיזית על-ידי נוכחותם, אינטלקטואלית על-ידי מחשבותיהם ורגשית על-ידי האנרגיות שלהם (מינצברג, 2004). חלוקת התפקידים בין המנהים צריכה להיות גמישה ומשתנה לפי הקשרו הנutan. כאשר מנהה אחד יملא תפקיד כמעביר תוכן מושגי כלשהו, מנהה אחר ינהל את הדיאלוג בין מקורות הידע השונים בכיתה.

## אובייקטיבורה שמעודדת למידה

כדי ליצור מצב מתאים לתהליכי הלמידה שתוארו לעיל נחוצה הבניה מתאימה של המרחב ושל הזמן בתכנית ההכרשה.

התיחסות לזמן היא פחות כל חל שיש לדחוס אליו כמה שיותר אירועים מתוכננים של למידה, יותר כmorabb שבתוכו החסמים מוסרים בפני התהווות של קישוריות ענפה בין המנהלים לבין עצמם ובין המנהלים לבין אנשים אחרים בחברה. כך למשל מתוכנות הפסכות ארוכות, מפגשי בוקר בניהול עצמו, מפגשים עם מורים ומENCHI התכנית, המספרים זמן ניוח לטויות קשרים, לבורר סוגיות מעניינות, ולהעמיק ולחקרו נושאים שהוצעו במהלך התכנית.

המרחב הפיזי מעוצב באופן המאפשר גמישות ומערכות מהירות בין תצורות של למידה - הרצאה אינטראקטיבית, קבוצות דין, עבודה בקבוצות קטנות, עבודה אישית, תרגילים ועוד. לשם כך מעוצב מוחב הלמידה כחלל גדול שיש בו סיור ישיבה מגוונים - שלוחן בצורת ח' עבור הרצאה אינטראקטיבית, שלוחנות עגולים בפינות החדר, פינות ישיבה מחוץ לחדר הלימודים העיקרי, חדרי כיתות קטנים לעבודה אינטנסיבית של קבוצות קטנות.

במקומות בהם הדבר מותאפשר, מוקמת תשתיות מודכית של רשות ממוחשבת אליה יכול כל אחד מהלומדים להתחבר בכל זמן נתון, לצפות, לקבל ולהעלות תוכנים באתר התכנית, ליצור אינטראקטיביות עם המשתמשים האחרים ועם סגל מנהלי התכנית, ליצור קבוצות סביב נושא עניין מסוים וכך'. האפשרות להתחבר לרשות איננה מותנה בזמן התכנית ומוגדרת בכל עת גם מוחץ למי התכנית בפועל.

## תפקיד סגל המנהים

נטישה של מתודות ההכרשה המסורתיות לטובת ההכרשה מתאימה וולבנטית יותר, מחייבת גם את מדריכי תוכנית ההכרשה לסלול עצם תפקידים אחרים מתקידי ההכרשה המסוריים.

### מקורות:

- \* Fraser, S. H. & Greenhalgh, T., *Coping with complexity: educating for capability*. British Medicine Journal, 2001, 6; 323: 799-803
- \* Lynn, L. E. Jr., *Teaching and learning with cases*, Gatham House Pub. - Seven Bridges Press, LLC, 1999
- \* Mintzberg, H. *Managers not MBAs*, Berrett- Koehler, 2004.
- \* Mintzberg, H. *Rebuilding Companies as Communities*. Harvard Business Review, July - August 2009.
- \* אלטמן א., רוזנשטיין, מ. פרוסבורג, ק.: פיתוח הנהלות בכירות בארגונים - יישום של גישת הממערכות המורכבות, משאבי אנוש, אוגוסט 2004.