

🎪🎪 מופא de רכיבת מיומנויות ע"ן אדוארדס

ים מביך של התרחשויות, ואתה מבחין במשהו שהוא כנראה חריג, הראש אומר לך: "הופ. יש כאן בעיית משמעת!" ואז עולה בדעתך כלל מס' 1: נסה כך. ואחר כך כלל מס' 2: נסה כך וכך. ואחר כך כלל מס' 3: נסה כך וכך וכך... אנו מחזיקים בראשנו את כל הכללים שלמדנו במהלך הכשרתנו. כשאנו מתחילים אנו זקוקים להם, משום שכפי שאמרתי, אין לנו ניסיון שינחה אותנו. לכן כאשר אדם חדש בשטח, מערכת כללים של התנהגות עשויה לעזור לו. לכן, אם אתם עובדים עם מתחילים בתחום כלשהו, עליכם לצייד אותם בשלב הראשון במערכת של כללי התנהגות. אך אם זה יהיה כל מה שתעשו, תנעלו אותם ברמת ביצוע ראשונית.



ככל שמתקדמים מדרגת מתחיל לדרגת מומחה התלות בכללים יורדת, ואלה, אני חושב, חדשות טובות. זה לא אומר שמומחים אינם מכירים את הכללים. הם בהחלט מכירים אותם. אך הם מכירים אותם כל כך טוב עד שאינם תלויים בהם: הם יודעים מתי להשתמש בהם, מתי להתעלם מהם ומתי להגמיש אותם. למומחים יש כללי פעולה משל עצמם, כללים שפותחו מתוך הידע ההתנסותי שלהם. אני קורא לזה ידע מעשי אישי. הידע המעשי האישי הוא קטן כשאדם מתחיל, והוא צומח ככל שהוא מתקדם. ובכן, מה שהמומחים עושים הוא לקרוא את ההקשר ולהתנהג בהתאם. ומשום שהתנהגותם מוכתבת על ידי הקשר, קשה מאוד למפות אותה. אחת הבעיות שיש לנו בחינוך היא שלא נעשו מספיק ניסיונות למפות את ההתנהגות המומחית של המורים. הרבה דברים טובים שמורים עושים מעולם לא פורסמו, וזו החמצה גדולה.

בהרצאה זו ברצוני לחלוק עמכם מודל שסייע לי מאוד במחקרי. מאחר שאתם, במכון ברנקו וייס, עוסקים בנושאים דומים אני מעריך שהוא יועיל גם לכם. מודל זה מקורו בעבודתם של האחים דרייפוס מאוניברסיטת ברקלי. תוכלו למצוא לו סימוכין בספרם *Mind Over Machine* שפורסם בשנת 1986 (ראו איור מס' 1). הדרייפוסים התבוננו באופן שבו בני-אדם רוכשים מיומנויות. הם התחילו בתצפית על טייסים ועל שחקני שח-מט, כדי לבדוק כיצד מתפתחת מומחיות בתחומים אלה. הטענה העיקרית שלהם היא שבמהלך רכישת מיומנויות כאלה או אחרות אנשים עוברים שלבים שונים.

כאשר אדם הוא מתחיל, הוא נזקק למערכת כללי התנהגות כדי לצאת לדרך. כללים אלה הם מוכללים, משום שהם חייבים להתאים לטווח רחב של מצבים. הכללים שלפיהם המומחים פועלים אינם מוכללים; הם פרטניים ותלויי הקשר ספציפי, שכן המומחים צברו ידע מעשי אישי עשיר, מאגר ענק של ידע אינטואיטיבי. לכן מומחים הם מורים גרועים למתחילים, שכן הכללים שהם יודעים הם מיוחדים להקשר והם כה מורכבים עד שהם מבלבלים את המתחיל.

רכישת מיומנויות מתקדמת בשלבים. בשלב ראשון הלומדים הם 'מתחילים' (novices); בשלב שני הם בדרגה הנקראת 'מתחילים-מתקדמים' (advanced beginners); בשלב שלישי הם 'כשירים' (competent); ברביעי הם 'מיומנים' (proficient), ולבסוף הם 'מומחים' (experts). הטעון של הדרייפוסים ביחס למתחילים הוא שהתנהגותם מונחית בעיקרה על ידי כללים. כשחושבים על זה, רואים שיש בכך היגיון, כי אם אתה מתחיל, אם אין לך ניסיון בתחום, אז אין לך ניסיון שינחה את התנהגותך, לכן התנהגותך זקוקה להנחיה ממקור כלשהו, והמקור במקרה כזה הוא מערכת כללים העומדת לרשותך. למשל, אם אתה מורה מתחיל, למדת את כללי השמירה על משמעת. כאשר אתה ניצב בפני כיתה ולפניך רוגש



אני לא חייב לצאת החוצה, לקחת פסק זמן ולתכנן. איכשהו, בפנים, אני יודע מה לעשות." אך אם אתם מקובעים ברמה הקודמת אתם אומרים לעצמכם: "קודם כל צריך לעצור ולנתח מה קרה." המעבר מתרחש כאשר משתחררים מהניתוח וסומכים על אינטואיציה, סומכים על עצמנו ועל כך שנדע להנחות את עצמנו באמצעות ההקשר.

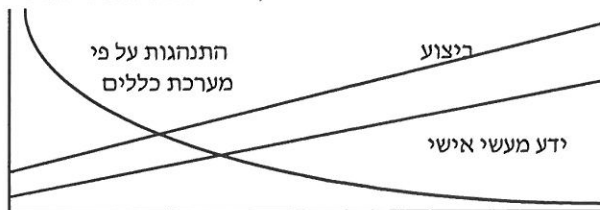
לכן אנשים מיומנים נוטים להיות אינטואיטיביים, יותר סינתטיים מאשר אנליטיים. הם מנחים את התנהגותם באמצעות ההקשר המיוחד שבו הם נתונים. מומחה הוא מי שעושה את הדבר הנכון בזמן הנכון. מומחים פשוט יודעים מה לעשות. לעתים קרובות הם לא מסוגלים לנסח את מה שהם עושים, ולכן מיומנותיהם לא באות לידי ביטוי במסגרת מערכות של הערכת ביצוע, שבדרך כלל לא לוקחות בחשבון את צורת העבודה שלהם. מיפוי הידע של המומחה הוא דבר חשוב ביותר שבו יש להתרכז. רוברט סטרנברג עשה עבודה רבה בכיוון של מיפוי הידע הסמוי של מומחים. גם אני עבדתי הרבה על מיפוי הידע המעשי האישי. בנר עשתה עבודה רבה במיפוי הידע ההתנסותי של אחיות. כלומר, עבודה רבה כבר נעשתה, אך אני מאמין שזה תחום חשוב ביותר שכדאי לעבוד בו: לנסות למפות מה שמורים טובים עושים בכיתותיהם. יש לעשות זאת בהקשר תרבותי נתון משום שבמקומות שונים עושים זאת באופנים שונים.

אחד הדברים המאפיינים מורים מומחים הוא מצבור של אמרות כנף, דברי חכמים הנובעים מתוך ניסיונם. כאשר אתה מציע להם חוקים מוכללים הם אומרים: "טוב, בסדר, ג'ון, זה רעיון יפה מאוד באופן כללי, אבל..." ואז הם ימנו לכם את כל היוצאים מן הכלל. כלומר הם כבר יודעים שכללים מוכללים אינם עובדים, בטח לא בכל המצבים. לכן השתלמות המבוססת על הקניית כללים כאלה או אחרים אינה תפורה למורים כאלה; הם ינטשו אותה בשלב זה או אחר.

דבר חשוב אחר שיש להבין על אודות המודל הוא היותו הקשרי. לכן, השאלה האם אדם נמצא בשלב זה או אחר היא תלויה הקשר. בתחום מסוים אדם עשוי להיות מומחה ובתחומים אחרים מתחיל או כשיר. אף אחד אינו יכול ללמד מישו להיות מומחה. אדם לומד להיות מומחה רק כאשר הוא מקדיש מחשבה להתנסות ממושכת. אדם לומד באמצעות התבוננות בעצמו, תוך כדי ובאמצעות עשייה.

איור מס' 1

דרייפוס, הייל וסייא Dreyfus, H.L. and Dreyfus, S.E.
 כל שמעבר למכונה Mind over Machine
 New York: Free Press, 1986



מומחה מיומן שולט מתחיל-מתקדם טירון (תרגמה מאנגלית: ענת זיידמן)

זה אולי עצוב אך זו כנראה עובדה: אנשים המכירים את מלאכתם מצוין הם מורים גרועים למתחילים.

השלב השני הוא שלב המתחילים-מתקדמים. המתחילים-מתקדמים הם מי שהתחילו לרכוש ניסיון מסוים ולהבחין בדפוסי התנהגות מסוימים. הם שמים לב, ש"כשאני עושה כך אז קורה כך", כלומר לקשר בין גורמים שונים. הם מתחילים ליצור דפוסי התנהגות, אך הם עדיין ממשיכים לדבוק בכללים. מתחילים-מתקדמים מאמינים שאי-שם נמצא מישו שיש לו את "התשובה". הם חושבים שלכל דבר יש תשובה. הם פונים אלך ואומרים דברים כגון: "ג'ון, תן לי את הספר על זה, את הספר העיקרי, החשוב..." כלומר, הם חושבים שאפשר למצוא תשובות בספרים. הם לוחצים לקבל תשובה לכל בעיה כי הם מאמינים שהיא קיימת. בשלב שבו הם נמצאים, ייתכן שטוב לספק להם תשובה כלשהי.

השלב השלישי הוא שלב הכשירות או השליטה. הוא מופיע כאשר ההתנהגות הופכת למתוכננת ואנליטית. זה קורה ברוב התחומים לאחר התנסות של שנתיים עד שלוש. אדם מגיע לשלב זה כשהוא מתחיל לתכנן מה יעשה, לנתח זאת ולחשוב על תוצאות התנהגותו.

המחקר הטוב ביותר שנערך בעזרת מודל זה נעשה בקרב אחיות. אני ממליץ לכולכם על הספר, הנפלא ממך, Patricia Expertise in Nursing Practice, Springer, Benner, מה שבנר מצאה לגבי אחיות - ואני חושב שזה תופס באותה מידה לגבי מורים - הוא שכאשר הן מקבלות ביטחון, הן מתחילות לקבל על עצמן אחריות רגשית לתוצאות עבודתן. כאשר אתה מתחיל לקחת על עצמך אחריות רגשית לתוצאות עבודתך במקצועות הטיפולים, כגון סיעוד או הוראה, החיים הופכים לקשים הרבה יותר. משום שכשאתה מורה מתחיל ומשהו לא הולך, אתה יכול לומר: "המערכת דפוקה; בית-הספר דפוק." אתה מאשים את כל מה שהנחה את התנהגותך. אך כאשר אתה מורה בשלב הזה, שלב הכשירות, אתה יודע שאתה הוא זה שהכין את התוכנית, ואתה יודע שאתה אחראי לה ולתוצאותיה. בנקודה זו רבים עוזבים את המקצוע משום שהלחץ והמתח הרגשי גדול מדי ושוחק.

ועוד: רבים מתייאשים מהמקצוע משום שהם נוכחים לדעת שכל זה לא עובד; כל מה שהם למדו בסמינר ובאוניברסיטה לא עובד, כך הם חשים. הדברים שאדם זקוק להם כדי להתחיל במקצוע אינם אותם הדברים שהוא זקוק להם כמומחה. אנשים בשלב זה, מאחר שהם מאוד אנליטיים, נוטים להיות מורים מעולים. הם מיטיבים להסביר ולנתח דברים. המעבר לשלב הבא כרוך דווקא בהתגברות על האנליטיות. כשירים מאמינים שבעזרת אנליזה אפשר להבין את העולם, אך מי שדבק באנליזה נתקע בשלב הכשירות. בשלב הבא יש לפעול באמצעות אינטואיציה ורגישות להקשר. אני בטוח שכולכם התנסיתם בכך במסגרת העיסוק המקצועי שלכם. נניח למשל שכאשר אתם מלמדים, ואתם עושים זאת ברמת מומחה, קורה לפתע משהו בלתי-צפוי בכיתה; אתם חשים: "אני יודע מה לעשות. אני פשוט יודע."