**המכללה לביטחון לאומי**

**מחזור מז' 2019- 2020**

**‏יום שלישי 10 דצמבר 2019**

**‏**

**הצעה לשינוי מבנה ההרצאה במב"ל- בין העברת ידע לתפיסה כולל של למידת בכירים**

**כללי**

בסיכום העונה הגלובלית של מחזור מ"ז במב"ל, הנחה האלוף, לבחון את מבנה ההרצאות. המניע להנחיה, הינו ביקורת המשתתפים על מבנה ההרצאה, בעיקר סביב סוגיית הזמנים המוקדשים לדיון ושאלות משתתפים.

**מטרת המסמך**: שיפור מבנה ההרצאות הניתנות בתוכנית המב"ל, בד בבד עם שיפור שביעות הרצון של המשתתפים והסגל מהן.

**הגדרת הבעיה**- **מבנה ההרצאה כיום אינו נותן מענה שלם** **לצרכי המשתתפים**. מבנה ההרצאה, כפי שהיא בנויה כיום במסגרת תוכנית המב"ל, נותן מענה חסר לאיכות ועומק הלמידה הנדרשת לבכירים ובכלל זה, מעורבות פעילה במהלכה ובכך, פוגעת גם ברמת שביעות הרצון של המשתתפים.

**תיאור הבעיה – בין מיקוד במרצה ובהרצאה הפרונטלית למיקוד במשתתף**

ההרצאה במליאה נמשכת זמן ארוך יחסית ובד"כ זמן אחיד של שעה וחצי. לאחר מכן, ישנה הפסקה של כחצי שעה או שעה (צהריים). טרם ביצוע ההרצאה, מבוצע תאום ציפיות עם המרצה על ידי נציג סגל המב"ל. הבקשה מהמרצה הינה: להותיר כחצי שעה מתוך הזמן הכולל של ההרצאה, לשיח ושאלות משתתפים. סיבה מרכזית, להגבלת זמן העברת ההרצאה הפרונטלית של המרצה, הינה בשל ירידה ביכולת ההקשבה והקליטה של המשתתפים לאחר כ 45-50 דקות. בנוסף, בהעדר שיח מספק במליאה, נפגמת האפשרות להעשיר את הלמידה, לגוון את החד גוניות של ההרצאה הפרונטלית, לאפשר הרחבה של זוויות התבוננות וכן לשרת צורך של המשתתפים לתרום לדיון ולבטא את עצמם. רבות מההרצאות, מעניקות ידע, בחלקן אף ידע רב, בזמן המוקצה להרצאה. חלק מההרצאות מתמקדות יתר על המידה, בהעברת ידע מושגי ובסיסי ואינן מגיעות לרמת ההעמקה וההקשרים הרלוונטיים למב"ל. במקרים כגון אלו, חשיבות השאלות והשיח עולה. רמת כל מרצה, נבחנת בשני מימדים: מומחיות ורלוונטיות, ביחס למטרת ההרצאה ויכולת העברת התכנים לבכירים, ברמת ההגשה האיכותית הנדרשת במב"ל – האלוף קרא לזה "אטרקטיביות". העדר מעורבות המשתתפים, לא תאפשר גישור על פערי איכות והגשה – גם מעורבות משתתפים לא בהכרח מגשרת על פערי איכות והגשה. אלה דברים שונים. חלק מהמרצים, ודווקא הבכירים שביניהם, בוחרים להרצות על נושאים אחרים משסוכם ואף מותירים זמן מועט מהמוסכם לשאלות משתתפים ושיח. במקרים אלו, חשיבות השיח והשאלות עולה, לאור ההזדמנות לאתגר בכירים אלו בשאלות ולהבין את עמדתם בסוגיות מורכבות. חלק מהמצגות, עדיין בנויות בפורמט ישן ופחות מזמין ללמידה (ריבוי מלל, עומס ויזואלי, מיעוט תמונות/סרטונים). בהרצאות, נעשה שימוש מועט יחסית במתודולוגיות המאפיינות למידת בכירים. המשמעות היא, שהלמידה של המשתתפים נפגעת בשל ירידה באפקטיביות הקליטה מחד ומאידך, החמצת העלאת רמת הלמידה ואיכותה, דרך מתודולוגיות מוכחות המאפשרות את העשרת הלמידה במאפיינים הנדרשים לבכירים. נדרש שיפור ברמת התרגום לבינלאומיים וכן מתן אפשרות לביטוי שלהם, לאור זוויות ההתבוננות השונות שהם מספקים למליאה. יש פה אוסף של דברים מעורבבים. מוצע לסדר זאת בצורה נהירה יותר (בולטים/סעיפים)

**דילמות בדרך להגדרת המצב הרצוי למשתתף**

מהו האיזון הנכון בין הרצאה פרונטלית לשיח מליאתי משלים (כולל שאלות)?

מהי חלוקת הזמן הרצויה? האם לכל ההרצאות נדרש משך זמן זהה?

איך מגבירים את אפקטיביות השיח המליאתי?

איך נגביר את שביעות הרצון ממבנה ההרצאות?

איך נשדרג את הטמעת עקרונות למידת בכירים (כפי שעוצבו במחזור מ"ז – לא הגדרנו עקרונות ללמידת בכירים) בהרצאות?

**המצב הרצוי ללמידה אפקטיבית**

התאוריה המובילה, עליה נסמכת למידת הבכירים, היא **התיאוריה הקונסטרוקטיביסטית,**שהינה תהליך בו לומדים מחפשים משמעות, לומדים באופן פעיל ובונים סכמות. הלומד הינו מרכזי, הוא אינו סופג ידע, מאחסן ומשחזר אותו, אלא פעיל, מעורב וחותר למשמעות. הלומד מבנה את מושגיו ואת הבנותיו על בסיס ניסיונו ולאור מטרותיו. הוא מחפש את הידע, משכלל את פרשנותו ובוחן אותה. הידע מתווך על ידי תרבות וחברה, הוא זמני ותלוי בנקודות מבט. יש להעריכו לא לפי מידת "האמת" שלו, אלא לפי מידת חיוניותו והסיוע שהוא מגיש להסתגלותו של האדם לסביבתו(רוגב, 2015)[[1]](#footnote-1) . מציעה לא להיכנס לתאוריות שאינן מוסכמות ולא אומצו ע"י המב"ל

על ההרצאה במב"ל, להיות מעניינת, מחדשת, רלוונטית, מעוררת חשיבה רב תחומית ורב ממדית. נושאי הביטחון הלאומי, נלמדים בהקשר של מערכות מורכבות – זה לא נכון לגבי כל התחומים וכל הנושאים הנלמדים במב"ל בתחומים שונים ויחייבו חשיבה מערכתית, כחלק אינהרנטי מהלמידה. ההרצאה, נדרשת לתת מענה של ידע ותובנות לנושא לשמה נבחרה – צריך אולי לחלק לקטגוריות של הרצאות או של מרצים. הרצאה על מושגי יסוד בכלכלה אינה זהה להרצאה של רמטכ"ל לשעבר על תפיסת הבטחון. ההרצאה, נדרשת להיות ממוקדת לשאלה או שאלות, אשר ניתן לפתח ולענות עליהן בזמן שהוקצב. המרצה, נדרש לבנות את ההרצאה בהתאמה למב"ל ולמשתתפים הבכירים, הלוקחים חלק בתוכנית. ההרצאה, צריכה לאפשר העמקה ויכולת של המשתתפים, להרחיב את התייחסות המרצה דרך שאלה, להתבטא, להקשות, לתרום, לבקר ועוד, כל זאת, במטרה לשדרג את החשיבה והלמידה המשותפים. החוויה של הלמידה הקבוצתית, מאפשרת השגת תוצאות למידה מרשימות ופיתוח של חבריה יותר מבכל דרך אחרת[[2]](#footnote-2). מעורבות פעילה של המשתתפים הינה מטרה ולא רק אמצעי. למידה מתבצעת באופן מיטבי, דרך ניסיון בלתי אמצעי ("למידה מתוך עשיה")[[3]](#footnote-3). אלה ססמאות שאני לא מבינה מה עומד מאחוריהן מעורבות זו, תאפשר התמודדות עם הידע החדש שנרכש, שדרוג הלמידה הפרונטאלית, למידה משותפת, שילוב כלל המשתתפים ובכך להשיג את אתגר הגדול של הלמידה – הטמעה אפקטיבית המאפשרת יישום עתידי.

לסגל, תפקיד מפתח בהצלחת התהליך כולו. עלינו לראות את ההרצאה, במובנה הרחב ובאופן הוליסטי, הכולל את תכנון ההרצאה, הטעינה להרצאה, ההרצאה הפרונטלית, השיח והשאלות לאחר העברת הידע הפרונטלית, הטמעה דרך התנסות חווייתית מעשית ושיח במהלך ההרצאה, לרבות על ידי מתודולוגיה של למידה לבכירים (כגון: חקירה עצמית, ניתוח מקרה בוחן, דיבייט/שיג ושיח, עיבוד בקבוצה מצומצמת וכיו"ב). כל זאת לא נכון לכל הרצאה באשר היא. צריך כאמור לייצר קטגוריות של הרצאות למידה משמעותית, מתרחשת גם בהפסקות לאחר ההרצאה (למידה א-פורמאלית – מודל - מה זה המודל הזה? 70-20-10). בנוסף, ההקשרים שמבצעים המשתתפים, למול תובנות מחומר קודם שלמדו או בהמשך מתובנות שיקבלו, הינם חלק מהלמידה.

 **תפיסת המענה: למידה דרך "הרצאה רב ממדית"**

נראה כי ניתן לתת מענה למבנה החסר של ההרצאה ולשיפור שביעות רצון המשתתפים דרך אימוץ [תפיסה הוליסטית רב ממדית] מה זה אומר? למבנה ההרצאה במב"ל.

**עקרונות מרכזיים**:

1. **תכנון כולל של ההישג הנדרש בראיית הערך למשתתפים**: הגדרת נושא ההרצאה וההקשר שלה בתוך התוכנית. מטרתה (מה הסוגיה/שאלה בה תתמקד), ההישג הנדרש למשתתף. זה נעשה כבר היום
2. **בחירת מרצה וחבר סגל מלווה**: על המרצה להיות מומחה מוכר בתחומו, רלוונטי למטרה/שאלה, מתאים מבחינת רמתו ורמת ההוראה למב"ל. תיווך רציונל הלמידה והמלצה לשילוב טכניקות ללמידת בכירים כחלק מההרצאה יבוצע ע"י איש סגל מב"ל. אנחנו לא יכולים להמליץ למרצה חיצוני על טכניקות ללמידת בכירים. זה רלוונטי במקרה הטוב למרצים מחיפה שמעבירים פה קורסים ואפשר לתאם עימם צפיות מראש.
3. **הבחנה בין סוגי הרצאות**: זה נדרש יותר בתחילת המסמך
ניתן להבחין בין הרצאת בכיר מאוד (כולל לשעבר), הרצאה אקדמית והרצאת אורח "רגילה". הרצאת בכיר מאוד הינה חוויה ייחודית ויש להקדיש לה זמן מרבי ואף לשקול עיבוד על בסיסה.

הרצאה אקדמית ניתנת כחלק מקורס/סמינר ומאפשר למידה בהקשר ועל פני רצף, תוך שילוב שאלות, שיח וטכניקות ללמידת בכירים.

הרצאת אורח, יש לבחון את מבנה ההרצאה בהתאם למאפייניה (מרצה, תוכן, ערך למשתתף, שילוב טכניקות למידת בכירים בראיה כוללת) ובהתאם להקצות משאבי זמן. ההצעה היא: לשלב [התנסות מעשית קצרה] מה זה אומר? גם בהרצאות אלו, אפילו על חשבון ההרצאה הפרונטלית.

1. **ההרצאה כלמידה הוליסטית רב ממדית**: ההרצאה עצמה מתחילה כבר משלב הטעינה להרצאה (מידע וידע – צריך להגיד במפורש שמדובר על חומרי קריאה שנשלחים לחניכים מראש במקרים רלוונטים), הרצאה פרונטלית עד 50-60 דקות אשר חשוב שתתרומם מעל הגשת ידע בסיסי – תלוי בסוג ההרצאה, הקצאת זמן לשיח ושאלות ו/או הקצאת זמן התנסות מעשית חווייתית קצרה – מה זה? עד סיום הקצאת הזמן, סיכום – מה זה?, למידה א-פורמאלית בהפסקה – אי אפשר לנהל את זה, יישום בהקשר לערך שהתקבל בהרצאה בהמשך התוכנית. בהרצאה הפרונטלית, יש לשים דגש על איזון בין תיאוריה ברמת בכירים לתרגום לתובנות ברמה הפרקטית בראיה רב ממדית – תלוי אם המרצה תיאורטיקן או פרקטיקן. נדרשת רמת העמקה המתאימה לבכירים, קרי הטמעת תובנות עומק רב מימדיות ורב תחומיות, הבנת מערכת ההשפעות, ההקשרים, המתחים והאיזונים בראיה רחבה. – אלה מילים גבוהות אבל לא מובנות בהקשר הפרקטי
2. **קבלת משוב והמשך שיפור דרך משובים ותחקירים צוותים**.

**המלצות נוספות**: זה העיקר בראייתי. עניינים פרקטיים

1. הצבת שעוני ספירה לאחור במליאה. הקצאת הזמן תתבצע פרטנית ותקבע ע"י הסגל.
2. משטור ההרצאה על בסיס הסיכום המוקדם מול המרצה.
3. העברת מסמך קצר, בנושא למידת בכירים לעיון המרצים, טרם הגעתם להרצאה ועידוד שילוב טכניקות אלו בהרצאה. זה לא מתאים בראייתי. אנחנו צריכים לשאוף לתאם ציפיות בהקשר זה עם המרצים של חיפה במהלך הקיץ כאשר הם מציגים את הקורסים
4. חשיפת המשתתפים להגיון המוצג במסמך, על רקע היותם "מובילי למידה" בעצמם במהלך התוכנית.
5. גיבוש תפיסה משלימה ומחייבת, לחיבור טוב יותר של "הבינלאומיים", להרצאה בתפיסה החדשה. (חומרי קריאה, תרגום, שילוב אקטיבי וכיו"ב).

**סיכום**: המסמך, מציג רעיון למעבר מהתבוננות על ההרצאה בפני עצמה, לתפיסה כוללת ורב ממדית של ההרצאה, כחלק מתוכנית הלמידה ובהתאמה למאפייניה. מדובר בעיקר על שינוי תפיסתי, המתבטא בשינוי בדפוסי הפעולה, ללא הקצאת משאבים משמעותיים נוספים.

בברכה, מתן אור ואבי אלמוג

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

1. רוגב-צרפתי. ל. "קפיצת מדרגה מתפקיד ניהולי-מקצועי לתפקיד ניהול בכיר האם היא אפשרית?". מתוך אתר "ידע".
<https://www.xn--7dbl2a.com/2015/06/16/%D7%9C%D7%99%D7%90%D7%95%D7%A8-%D7%A8%D7%95%D7%92%D7%91-%D7%A6%D7%A8%D7%A4%D7%AA%D7%99-%D7%A7%D7%A4%D7%99%D7%A6%D7%AA-%D7%9E%D7%93%D7%A8%D7%92%D7%94-%D7%9E%D7%AA%D7%A4%D7%A7%D7%99%D7%93-%D7%A0%D7%99/#sthash.cVcW325m.dpbs> [↑](#footnote-ref-1)
2. סנג'י.מ, פ. "ארגון לומד". מטר עמ' 18. [↑](#footnote-ref-2)
3. . שם. עמ'314. [↑](#footnote-ref-3)