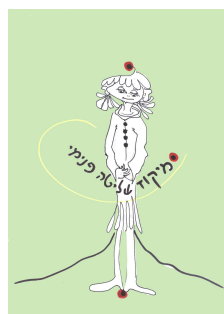


מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה | יחידת תכלית

אימון אישי לבני נוער
 חוברת הדרכה למנחה



אוגוסט-אוקטובר 2006

© כל הזכויות שמורות למכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה

ת.ד. 648, ירושלים 91006

אין להעתיק או להפיץ ספר זה או קטעים ממנו
בשום צורה או אמצעי, אלקטרוני או מכאני
(לרבות צילום והקלטה) ללא אישור
בכתב מן המוציא לאור.

ראש צוות פיתוח: יואב בן אריה
צוות פיתוח וכתבייה: מזל אקלום, יואב בן אריה, איריס דובדבני, אילנה מולה, גיבטה מטוקו, הדר עזרא,
דקלה פרץ, שירלי שור-נחמני
עיבוד ועריכה: שירלי שור-נחמני
איורים: ד"ר אריאלה נחמני
גרפיקה: עפרה בהרב, רוני אידלשטיין

פתח דבר

קוראים יקרים,

חוברת זו היא פרי פיתוח של מנחי מכון ברנקו וייס לטיפול החשיבה.

החוברת נכתבה לאחר שאותר צורך ממשי, בכלי עבודה שימושי ויומיומי, עבור מנחי הנוער והלמידה של המכון. האימון האישי מהווה עבור המנחים כלי משמעותי, בהקניית יכולות חשיבה ותפיסה אפקטיביות לבני הנוער עמם הם עובדים - יכולות המסייעות להם לחוש שלמים עם עצמם, ומקדמות את סיכוייהם להשתלב כבוגרים פרואקטיביים בחברה.

אנו מקווים כי מבנה החוברת והתכנים המצויים בה יהיו למנחים שימושיים ונגישים בעבודתם היומיומית, עד כדי שהיא לא תכיר את המדף, ותמצא באורח קבע בתיקו של המנחה.

מה בחוברת?

1. פרק מבוא

כולל הסבר על אודות האימון הקוגניטיבי הקלאסי בכלל, והאימון הקוגניטיבי לבני הנוער בפרט. הפרק פורש בפני הקורא את עולם המושגים הבסיסי של האימון הקוגניטיבי: משאבי התודעה, מרקרים, מרקודים, הכלה, הובלה, הפעלה, וכו', ומפרט מהם השלבים השונים בתהליך האימון.

המשך הפרק מציג את הקריטריונים המנחים - ראשיים ומשניים, לבחירת נער או נערה לתהליך האימון.

בסיום הפרק קיים הסבר על השלבויות, המשמשת ציר מרכזי בתהליך המיפוי, וביכולת לבדוק ולמדוד את מידת ההתקדמות של תהליך האימון האישי.

2. מרקרים ומירקודים – הרחבה ויישומים

פרק זה מחולק לתתי פרקים, על פי המרקרים השונים.

א. בפתחו של כל תת פרק שכזה מתפרש הסבר מפורט על אודות כל מרקר ומרקר, הסבר הכולל:

| הגדרת המרקר | הסבר על אודות המרקר | הסבר על האופן בו המרקר בא לידי ביטוי בקרב ילדים ובני נוער | דוגמה לעדויות על אודות קיומו של המרקר בקרב ילדים ובני נוער | הגדרה ופירוט המירקודים השייכים למרקר.

ב. התייחסות לכל מירקוד באופן מפורט: | הגדרת המירקוד | "מקרה מדגים" המספר על מקרה

טיפוסי לדוגמה של בן או בת נוער, שמנחה איתר כי המירקוד המסוים חלש בקרבם, והם זקוקים לאימון המתמקד בו.

ג. שיחת אימון לדוגמה: שיחת האימון מתבססת על המקרה המדגים, והיא נכתבה כדוגמה לאחת מני

אינסוף אפשרויות אחרות, ומתוך מחשבה, כי תשמש השראה ליכולות היצירתיות של המנחים. התפתחות השיחה כמובן תלויה בנער/ה, במנחה, באופי הקשרים ביניהם ובמשתנים רבים נוספים.

שיחת האימון כוללת שלושה שלבים, בהשראת האימון הקוגניטיבי הקלאסי:

1. הכלה: מטרתה ליצור קשר של אמון ונוחות, לתת מקום לרגשות הנער/ה, להכיל אותו ואת קשייו.

בשלב זה מתחיל המאמן להוביל את הנער/ה להכיר בקשייו.

2. הובלה: מטרתה להמשיך בהעלאת הקשיים אל המודעות, בפיתוח תובנות חדשות ובחיפוש אחר דרכי התמודדות חדשות.

3. הפעלה: מטרתה להשתמש בתובנות החדשות של התלמיד/ה באופן ישים ולהפוך אותן לפעולות בחיי היום-יום שלו/ה. בשלב זה ניתן לנער/ה סל של משימות, אותן עליו לבצע עד למפגש הבא.

ד. טבלת עדויות לדוגמה: טבלה זו מחולקת לחמישה שלבים (על פי "מדרג השלבויות" המופיע בפרק המבוא), כאשר השלב הראשון מדגים עדויות על אודות נער/ה שהמירקוד המסוים בחייו/ה חלש באופן משמעותי, ובהתאמה, השלב החמישי, מדגים עדויות על אודות אותו/ה נער/ה, שהמירקוד בחייו/ה, הועצם, או שמלכתחילה, עלה בשלב המיפוי הראשוני כקיים בנער/ה באופן מועצם. הטבלה מדגימה עדויות לגבי כל מירקוד, הן בזירה הלימודית, והן בזירה החברתית – אישית, בחייהם של בני הנוער.

טבלה זו מיועדת לשימוש המנחה בשני אופנים:

א. היא מדגימה כיצד מתקדמת/מתעצמת הנער/ה משלב לשלב.

ב. היא מקלה על יכולת זיהוי השלב שבו מצוי נער או נערה כלשהם, ומשמשת ציר המכוון את המנחה בתהליך המיפוי.

בברכת הצלחה ועבודה נעימה,

צוות פיתוח אימון אישי לבני נוער

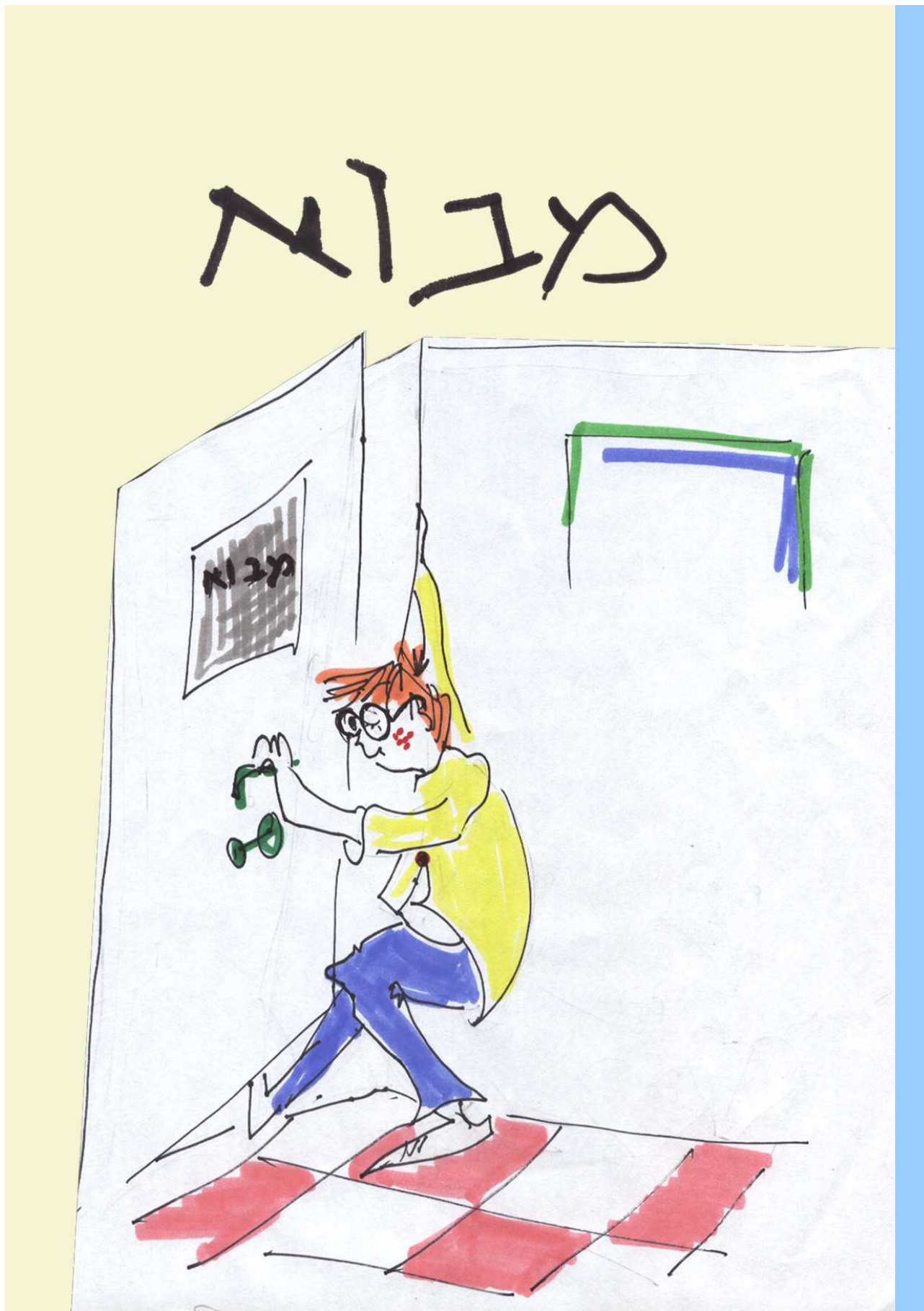
מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה

אוגוסט 2006

תוכן העניינים

6	1 מבוא: מושגי יסוד באימון הקוגניטיבי ובאימון אישי לבני נוער
12	2 מרקרים ומירקודים
14	2א שאיפה מתמדת לשיפור
21	2ב שליטה בממדי הזמן
28	2ג הצבת מטרות וחתירה למימושן
38	2ד פרואקטיביות
47	2ה מיקוד שליטה פנימי
56	2ו התמדה מול קשיים וכישלונות

מבוא



1 | מהו אימון קוגניטיבי?

אימון קוגניטיבי הוא מערך אינטראקטיבי, במסגרתו מתקיים דיאלוג מובנה בין מאמן קוגניטיבי למאמן. המאמן מנחה ומנתב את דפוסי החשיבה של המאמן ועוזר לו לאתר, בתוך עצמו, כלים המעצימים את מסוגלותו ויכולותיו. במהלך התהליך המאמן לומד לגבש החלטות, פתרונות ורעיונות, אשר היו גלומים בחשיבתו במצב ראשוני אך נזקקו לעיבוד ולניסוח. המאמן מנחה את המאמן באמצעות שאלות, המעבירות אותו בהדרגה ממצבי תודעה קיימים למצבי תודעה רצויים.

האימון הקוגניטיבי אם כן, הוא פעולה שיטתית ומרוכזת של אדם אחד ביחס לאדם אחר, הגורמת להעצמה של יחידים ומאפשרת להם לבצע שיקול דעת שיש לו השפעה מכרעת על חייהם.

מטרת העל העומדת בבסיס האימון הקוגניטיבי היא העצמה, חמישה משאבי תודעה, כפי שהוגדרו ע"י קוסטה וגרמסטון¹:

מסוגלות: תחושה של יכולת ומוקד שליטה פנימי;

גמישות: יכולת לראות מצבים מנקודות מבט מגוונות, לשנות דעה ולהמציא פתרונות מקוריים;

מקצועיות: חתירה לשלמות, ליסודיות ולדיוק בעבודה ובתקשורת;

מודעות: ניהול החשיבה, מכוונות עצמית וייצוג בהיר של המציאות הפנימית והחיצונית;

תלות הדדית: חשיבה ופעולה מתוך שותפות עם אחרים.

העצמה של משאבי התודעה, מאפשרת ליחידים לחשוב ולפעול ביעילות רבה יותר ולאזן בין קונפליקטים, הקיימים כחלק מן הקיום האנושי.

במסגרת הפיתוח המושגי, פיצלנו את כל אחד ממשאבי התודעה לשלושה עד ארבעה מרכיבים קריטיים – "מרקרים".

באימון האישי לבני נוער, אנו עושים שימוש בשישה מהם:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | שאיפה מתמדת לשיפור |
| 2 | הצבת מטרות וחתימה למימושן |
| 3 | שליטה במימדי הזמן |
| 4 | פרואקטיביות |
| 5 | מיקוד שליטה פנימי |
| 6 | התמדה מול קשיים וכישלונות |

כל אחד מששת המרקרים מתפצל ליחידות משנה ממוקדות יותר – "מירקודים" (מלשון – מיקוד המרקרים), על פיהן מתבצע המיפוי ותהליך האימון.

¹ קוסטה א, וגרמסטון, ר. (1999) אימון קוגניטיבי. הוצאת מכון ברנקו וייס, ירושלים ע"מ 131-154

1.1 מדוע אימון קוגניטיבי?

במסגרת עבודת הדוקטורט של ד"ר רוזמרי ליבמן, נעשה ניסיון לבחון את מידת הנחיצות של קיום רמה מועצמת של משאבי התודעה בקרב עובדים ומנהלים, בתאגידים במובילים בארה"ב.

תוצאות הבדיקה הראו שמנהלי משאבי האנוש בתאגידים אלו ייחסו חשיבות רבה לרמת משאבי התודעה של עובדיהם. רמה גבוהה של משאבים אלו תתרום, לדעתם, תרומה משמעותית, לא רק לפרודוקטיביות של הארגון, אלא אף לשביעות הרצון של העובדים. ואולם, המנהלים המרואיינים טענו כי על אף שאיפתם לעצב ארגון המעצים את משאבי התודעה של עובדיו, הם חשים שנשלו בכך. פתרון לכך, לשיטתם, הוא להעביר לבתי הספר את המשימה להעצים את משאבי התודעה של תלמידיהם ובכך לקדם את סיכוייהם להשתלב בשוק העבודה באופן פרודוקטיבי, ובאופן שיגרום להם שביעות רצון ותחושת שלמות בעבודתם.²

שימוש באימון קוגניטיבי, אם כן, יכול לסייע לנו להשיג את אחת ממטרות-העל של יחידת תכל"ת במכון – "העצמת לימודית, אישית וחברתית של בני נוער"³, באמצעות הגשמה של אחת ממטרות המשנה – "קידום שילובם החברתי של בני נוער מן הפריפריה"⁴.

1.2 השלבים השונים ביישום תוכנית האימון הקוגניטיבי

לצורך אימון בני הנוער הגדרנו ארבעה שלבים להתערבות, בהשראת האימון הקוגניטיבי הקלאסי:

- 1. מיפוי ראשוני:** המאמן אוסף מידע לגבי המאומן (עדייות⁵), בדרכים שונות: שיחות אישיות, צפייה במאומן וקיום ראיונות עם גורמים נוספים המכירים אותו ופועלים בתפקידים שונים בסביבת חייו הטבעית. מידע זה (העדייות) מעובד ומתורגם לשפה המקצועית של המרקרים והמירקודים, המדורגים בסקלה של אחד עד חמש, המכונה "מדרג השלבויות" (ראה סעיף אחרון בפרק זה).
- מיפוי ראשוני זה מאפשר למאמן להתמקד במירקודים מסוימים, אשר מסיבות שונות, עשויים להוות מנוף לשיפור כולל, או הנתפסים כמשמעותיים ביותר עבור המאומן.**
- 2. בניית תוכנית אישית:** בחירת מוקדי התערבות והצבת יעדים לטווח קצר ובינוני לגבי כל מאומן.
- 3. התערבות:** בניית דיאלוג עם המאומן באמצעות כלים שונים: שיחות אישיות, שיחות מובנות, שיחות לא מובנות (שיחות מסדרון), פעילויות משותפות (משחקי כדורסל, כדורגל, ובלויים שונים בצוותא). תהליך זה בכללו, וכל מפגש בנפרד מתאפיינים בשלושה שלבים, בהשראת האימון הקוגניטיבי הקלאסי:

הכלה (Pacing)

זהו השלב הראשוני של תהליך האימון. בשלב זה לומדים המאמן והמאומן להכיר זה את זה. המאמן מביע אמפתיה כלפי המאומן, הוא נעדר שיפוטיות, ומאפשר קיום של מרחב רגשי וקוגניטיבי למאומן. בשלב זה נוצר בהדרגה אמון בסיסי, המאפשר מעבר הדרגתי לשלב ההובלה.

² א"ל קוסטה ור"ג' גרמסטון, **אימון קוגניטיבי**, מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה, 1999.

³ מניפת המטרות של יחידת תכל"ת 2005.

⁴ ש.ם.

⁵ המושג "עדייות" משמעו אוסף ההתנהגויות של הילדים מזירות שונות, ובכלל זה אמירות שלהם וכן האמירות של אחרים (מורים, מדריכים, חברים) עליהם.

הובלה (Leading)

בשלב זה מתחיל המאמן לעודד את חשיבתו של המאומן. הוא מפנה את תשומת ליבו למימדים שונים בהתנהגותו ובחשיבתו, ומסייע לו לנתחם. המאומן מובל ע"י המאמן למצב בו הוא יכול להגדיר את התחומים בחייו בהם היה רוצה לגרום לשינוי.

הפעלה (Activating)

בשלב זה עוזר המאמן למאומן להפוך את רצונותיו לשימיים. זהו השלב בו נבנית תוכנית פעולה (בהיקפים שונים ולטווחי זמן שונים – בהתאם לסגנונו של המאומן), הרוקמת עור וגידים סביב רעיונות השינוי המתגבשים בקרב המאומן.

4. מיפוי בקרה: מיפוי זה מתבצע באותו אופן בו התבצע המיפוי הראשוני, אלא שתכליתו לבחון באילו תחומים חל שיפור, ובאילו לא, ובהתאמה – להגדיר יעדים להמשך תהליך האימון.

מיפוי זה, אם כן, משמש להערכת מידת האפקטיביות של התהליך, הן ישירות ככלי עבודה אל מול הנער, והן ככלי להסקת מסקנות מערכתיות כוללות.

1.3 קריטריונים לבחירת ילדים לתהליך האימון האישי

בעולם אידיאלי היו ודאי מנחים, מאמנים כל נער ונערה הלומדים במערכת החינוך כל אימת שהם זקוקים לכך, אולם עם כל הרצון, בעולמנו אנו אין הדבר אפשרי, ועל המנחה לבחור במספר תלמידים מוגבל.

בכדי להקל על המנחה בתהליך הבחירה, ולהבטיח עד כמה שניתן את הצלחת תהליך האימון, הוגדרו מספר קריטריונים לבחירת תלמידים לתהליך האימון האישי.

הקריטריונים חולקו לשתי קטגוריות: "קריטריונים ראשיים" ו"קריטריונים משניים", ע"פ המידה שבה הם משמשים תנאי בסיסי להתנהלות תהליך האימון. בהמשך הוגדר כי הנער או הנערה שיבחרו לתהליך האימון האישי, יענו לפחות, על שלושה מן הקריטריונים הראשיים. במידה והם עונים על פחות משלושה, יהיה עליהם להתאים למספר משמעותי של קריטריונים משניים.

יש לציין כי בשל היות כל מסגרת או פרויקט, בעל קווים ייחודיים ומאפייני אוכלוסיה שונים, רשאי הצוות הפרויקטלי, להעניק משקל שונה לכל אחד מן הקריטריונים, או לחליפין, להגדיר קריטריונים ספציפיים, אשר קיומם הכרחי להתנהלות תהליך האימון.

להלן הקריטריונים לבחירת בני הנוער לתהליך האימון:

קריטריונים ראשיים

- קיימת כימיה טובה בין המנחה לבין הילד
- הילד מביע רצון לעבור תהליך של שיחות אישיות.
- רמת בגרות בסיסית של הילד: מודעות – איתור נטייה של הילד להתבונן על עצמו, יכולת לדחות סיפוקים מיידים.
- ילד שהמנחה יכול לזהות כיווני פעולה אפשריים לגביו.
- ילד שהמנחה רואה באימון שלו אתגר אישי.

קריטריונים משניים

- המלצות של אנשי הצוות החינוכי
- קשיים לימודיים
- קשיים חברתיים
- קשיי משמעת
- ילד עם פוטנציאל מנהיגות, שהמנחה רוצה להאדיר אותו.
- ילד שיכול להיתרם מתהליך של תקשורת בין אישית.
- הילד מעלה קושי בעצמו
- ילד שכל הגורמים האחרים הסירו ידיהם ממנו.
- פניות של הילד לתהליך האימון.

שלביות

השלביות משמשת ציר מרכזי בתהליך המיפוי, וביכולת לבדוק להגדיר ולמדוד את התקדמות תהליך האימון האישי. לאחר שנבחרו התלמידים המתאימים לאימון האישי, מבצע המנחה תהליך של מיפוי המבוסס על איסוף עדויות, אלה כאמור, מעובדות ומתורגמות לשפה המקצועית של המרקרים והמירקודים, המדורגים בסקלה של אחד עד חמש, המכונה "מדרג השלביות". בתהליך האימון שואף המאמן להעצים את משאבי התודעה של התלמידים, המרקרים והמירקודים, עד לדרגה הגבוהה ביותר. מדרגות השלביות מובאות להלן:

מדרגות השלביות

נטייה מוטמעת

5

שם: תפקוד עצמי ברמה גבוהה, מסוגל בעקביות להוציא לפועל.
מאפיינים: פרו-אקטיביות גבוהה, שאיפה מתמדת לשיפור, יכולת ניהול עצמי, הצבת מטרות ועבודה על פיהן, ביצוע תעדוף משימות, מיקוד שליטה פנימי

אקטיביות גבוהה וספונטאניות

4

שם: תפקוד עצמי ברמה גבוהה, מסוגל לעיתים להוציא לפועל.
מאפיינים: פרו-אקטיביות גבוהה, שאיפה מתמדת לשיפור, יכולת ניהול עצמי, הצבת מטרות ועבודה על פיהן, ביצוע תעדוף משימות, מיקוד שליטה פנימי

ניצני אקטיביות ואקטיביות מתווכת

3

שם: תפקוד טוב בזירות השונות, עד ניצני תפקוד עצמאי ויוזם ברמה בסיסית.
מאפיינים: ממלא חובותיו כראוי, פעיל וחיובי לאחר תוך-נענה להצעות ולבקשות. מתנדב מעצמו לעתים, מעלה הצעות/דעות בדיון

נוכח ומקיים פסיבי

2

שם: תפקוד נורמטיבי בסיסי
מאפיינים: נוכחות מינימלית נדרשת, פאסיביות, אדישות, שיתוף פעולה ברמה הכרחית בלבד, לא שואף לשיפור

שלילי, לא נוכח/לא מבצע

1

שם: תפקוד לקוי מאוד עד הרסני בזירה האישית, הלימודית והחברתית.
מאפיינים: היעדרויות, חוסר שיתוף פעולה מתמשך, הרסני לעצמו או לקבוצה