

## הקדמה

במהלך שנות השבעים המאוחרות, הקדשתי חלק ניכר מזמני לחקר יחסי הגומלין שבין מפקחים למורים. שמתי לב לעובדה שחלקה הגדול של הספרות בתחום הפיקוח בבתי הספר חסר את הממד האישי, הקוגניטיבי וההתפתחותי של יחסי גומלין בין אנשים. בעבודתי בתחום הפיקוח ההתפתחותי, ניסיתי לטפל בפער זה באמצעות שילובם של בני אדם שונים, על כל מורכבותם המופלאה, במשוואת הפיקוח. האמנתי שהפיקוח בבתי הספר מסוגל לקדם את חשיבתם של מחנכים מקצועיים, במקום שאלה יתאימו עצמם לפרקטיקות מסוימות קיימות. עם זאת, ניסיונותי הראשונים היו מוגבלים, וידעתי שיש צורך במידע נוסף, בטכניקות ובמיומנויות נוספות, על מנת להניע את הפיקוח הקליני ולהביאו למצב שמעבר למרשמים, שלבים והליכים חיצוניים רגילים, שהיו מקובלים באותה תקופה.

בשנות השמונים המוקדמות, נתקלתי בעבודתם של ארט קוסטה (Costa) ובוב גרמסטון (Garmston). מורים ומנהלים רבים דברו באוזניי בהתלהבות על ההשתתפות בסדנאותיהם ועל השימוש המעשי שעשו במידע שהוצג בהן. מיהרתי ליצור קשר עם הפרופסורים קוסטה וגרמסטון, מתוך הכרה בכך שהם עוסקים בדבר מה חשוב, הנוגע להגדרה מחדש של הפיקוח כ"אימון קוגניטיבי". שליטתם בתחומי הייעוץ, הפיקוח הקליני, הפיתוח הארגוני, האפקטיביות בהוראה והפסיכולוגיה הקוגניטיבית, הייתה מרשימה. באותה עת, לא הייתי מודע לכך שעבודתם מבשרת את צמיחתן של דרישות, ציפיות ורפורמות חדשות בתחום החינוך בשנות התשעים.

המחקר שבו עסקתי הלך והתרחק מיחסי הפיקוח והחל להתמקד בבתי ספר הפועלים תוך שיתוף פעולה למען התחדשות דמוקרטית. תוך כדי כך, התבהרה לי במידה רבה עוד יותר חשיבות עבודתם של קוסטה וגרמסטון בעיצובה מחדש של ההוראה כמקצוע מכובד ועתיר חשיבה. אני שמח ביותר על כך שכינסו את שנות המחקר והיישום שלהם בספר נגיש לכל אלה הנוטלים חלק בהנהגת בתי ספר: מורים, מפקחים ומנהלים.

הקורא עתיד למצוא שהספר **אימון קוגניטיבי** מציב גירוי אינטלקטואלי לצורך סיוע ליחידים ולקבוצות בהפיכתם לעתירי חשיבה ולתכליתיים יותר באשר למהות המקצוע שלנו: הוראה ולמידה. לו נתבקשתי להפנות אנשי חינוך למדריך מוסמך להעשרת החשיבה על אודות פרקטיקת ההוראה, הייתי מפנה אותם לספר זה. האתגר של עיצובם מחדש

של בתי הספר, כך שיחנכו את כלל התלמידים, צריך להתחיל בכל אחד ואחד מאתנו. קוסטה וגרמסטון מראים לנו כיצד לעבור מן התאוריה אל המעשה. הם מסמנים לנו כיוון שבאמצעותו אנו, כיחידים, יכולים לחשוב, לדבר ולתקשר זה עם זה, במטרה ליצור סביבה חינוכית חושבת, שכל ילדינו ראויים לה.

פרופ' קרל גליקמן (Glickman)  
המחלקה למנהיגות חינוכית  
מנהל התכנית לשיפור בתי ספר  
אוניברסיטת ג'ורג'יה

## הערת מבוא

ספר זה לוקח את הקורא לסיור אינטלקטואלי ורגשי מקיף, סיור שיש בו שבילים צדדיים מעניינים והזדמנויות נפלאות רבות לאיסוף רעיונות בקנה מידה רחב. עם זאת, ספר זה מציב יעד מוגדר היטב, ומספק מדריכי סיור שיש להם שליטה נפלאה בשטח, כמו גם מחויבות נלהבת לתחום שבו הם עוסקים. אין קורא שיסיים מסע זה מבלי שיחוש מחוזק.

כתיבת פתח דבר לספר שנכתב על ידי חברים אישיים היא עניין מורכב, שכן יש לשמור על האיזון שבין אובייקטיביות (מחויבותו של הכותב למקצוע) לבין הערצה שנבנתה במהלך שנים של עבודה משותפת. למרבה המזל, במקרה זה, תגובתי הקוגניטיבית לחומר המוצג כאן מעולם לא עמדה בסתירה לנטיות העידוד הנלהבות שלי: אם לומר זאת בפשטות, זהו ספר טוב מאוד. אני מקנא בקוראים, בייחוד באלה המצויים בשלבים מוקדמים של מודעותם המקצועית, העתידים לטפס אל הפסגה שעליה ייבנו, כך אנו מקווים, בתי הספר של המחר, בתי הספר החדשים.

שלוש המטרות של האימון הקוגניטיבי, כפי שהוגדרו על ידי ארט ובוב, הן אִמון, למידה והולונומיה. המונח האחרון, השאול מארתור קסטלר (Koestler), משמש לייצוג המטרות התאומות של אוטונומיה אינדיבידואלית מצד אחד, ושיתוף פעולה עם אחרים מצד שני. הסימולטניות של התנהגויות אלה נתפסת כחיונית, ותפקידו של המאמן הוא לסייע לאחרים לשגשג, לא רק במונחים שלהם עצמם, אלא גם כחברים בקהילה המקצועית - נושא המופיע שוב ושוב לאורך הספר.

ההיסטוריה והיסודות של האימון הקוגניטיבי זוכים לטיפול מעמיק בפרק הפותח. בפרק זה, המחברים מכינים את הרקע לקראת הצגתו של מסר רב חשיבות שאותו הם מבקשים להעביר למאמנים, שלפיו עבודתם מתווכת את הצמיחה האישית לקראת "חמשת מצבי התודעה" שבהם מתרכז הספר: יכולת, גמישות, מקצוענות, מודעות ותלות הדדית. פרק 7 עוסק בהעמקה במצבי תודעה אלה ובמקורותיה של ההולונומיה, ודוגמאות לכך תוכלו למצוא בפרק 8.

בתי הספר הנפלאים שארט ובוב מבקשים לתאר ולקדם לא התקיימו מעולם קודם לכן. הם אינם מצפים ל"לידה מחדש" של חינוך מצוין, אלא הם מצפים, למעשה, להתהוות או להתחלה חינוכית. מובן שאפשר למצוא יסודות רבים של פרקטיקה אינטליגנטית ונאורה בהיסטוריה של החינוך, אולם מודלים אותנטיים ובשלים לא פותחו עדיין. על כולנו להיות אסירי

תודה לארט ולבוב, על שסיפקו לנו עצה מעשית ומשכנעת כל כך בשעה שאנו מנצלים הזדמנות זו להתפתח.

לאחר שעסקתי במשך יותר מ-30 שנה ברציפות בהגדרות וביישומים של פיקוח המכוון לצמיחה, ובמילים אחרות, באימון (מונח מוצלח הרבה יותר), מצאתי את עצמי מועשר ומחונך מחדש באמצעות הספר שלפניכם. ארט ובוב מעלים אותנו לרמה גבוהה יותר, או במונחים שלהם, מבצעים קפיצה קוונטית בהבנת חשיבותו ועצמתו של המאמן. התואר "קוגניטיבי" הולם ביותר, ובנוסף לכך, הממדים של אָמון ושל אכפתיות בתחום תפקידו של המאמן נראים רלוונטיים במידה הולכת וגוברת, כאשר שני המחברים, שהם אנשים אכפתיים בבירור, מפרטים את תוכנם. הספר נקרא בשטף. הוא מהווה שילוב נעים של חומר דיבורי ולא פורמלי ושל העמקה מלומדת. רוחב היריעה ותכיפותם של מראי המקום מעידים על כך שהמחברים שולטים היטב בספרות ההולכת ומתרחבת בתחום זה. האופן המיומן שבו בחרו המחברים מובאות ורעיונות מתוך ספרות זו, מעיד על החוש המצוין שלהם באשר למה באמת חשוב כאשר אנו עוסקים בשיפור העולם החינוכי שבו אנו חיים. עולם זה יהיה מקום טוב יותר אם נתייחס ברצינות להשקפותיהם של המחברים.

פרופ' רוברט ה' אנדרסון  
אוניברסיטת דרום פלורידה

## מקורותיו של האימון הקוגניטיבי

מקורות האימון הקוגניטיבי נטועים בנקודת שיתוף הפעולה המקצועי שבין ארתור ל' קוסטה לרוברט ג' גרמסטון, אשר החלו את הקריירות שלהם בתחום החינוך בשנות החמישים המאוחרות, תקופה של תסיסה עזה בחינוך בארצות הברית.

בשנות השבעים המוקדמות, כינס נבואו וואטאנבה (Watanabe), קבוצה של מחנכים מקליפורניה, על מנת לפתח אסטרטגיה שמטרתה לסייע לחברי הנחלה בבתי הספר בהבנה וביישום של עקרונות הומניסטיים בהערכת מורים. ארט היה חבר בקבוצה זו. בהתבסס על מודל הפיקוח הקליני של קוגן וגולדהמר (Cogan and Goldhammer), שרטטה הקבוצה בקווים כלליים את המבנה הבסיסי של מפגש התכנון ומפגש המעקב. כמו כן, זיהו חברי הקבוצה שלוש מטרות של הערכה: אָמון, למידה ואוטונומיה, מטרות ותהליכים שבישרו מושגי מפתח בתחום האימון הקוגניטיבי.

בערך בתקופה זו, שימש בוב כיועץ ומנהל של בתי הספר של חברת הנפט הערבית-האמריקנית בערב הסעודית. הוא יישם חידוש מערכתי כולל בתחום של הוראה יחידנית בסיוע מחשבים, שהציב את המורה בתפקיד מנחה ומתווך בתהליך הלמידה. בו בזמן, יישמו הוא ועמיתיו עבודה חלוצית בתחום הפיקוח הקליני שפותח על ידי קוגן, גולדהמר ואנדרסון, בבית הספר הגבוה לחינוך של הרווארד. בנוסף לכך, לימד בוב קורסים בתקשורת בתכנית הכשרה לאפקטיביות להורים ומורים, שפותחה על ידי הפסיכולוג תומס גורדון (Gordon), מבשרם של כמה מן המיומנויות המילוליות הלא שיפוטיות שאנו מוצאים כיום באימון הקוגניטיבי.

בשנותיו המוקדמות כמורה וכיועץ לפיתוח תכניות לימודים, הושפע ארט במידה רבה מן האנשים המובילים בתחום החינוך וההתפתחות הקוגניטיבית. עבודת הדוקטורט של ארט באוניברסיטת קליפורניה הדגישה את הנושא של תכנית הלימודים, ההוראה והפסיכולוגיה ההתפתחותית. ארט לימד קורסים שהתבססו על תאוריות בתחומי ההוראה ועל תכניות הלימודים של ג' ריצ'רד שומן (Schuman), הילדה טָבָה (Taba), ג'רום ברונר (Bruner) וראובן פוירשטיין (Feuerstein). מדריכו הפדגוגיים הראשונים של בוב נמנו על קבוצה מיוחדת של פרופסורים באוניברסיטת סן-פרנציסקו, שפעלו כצוות בין-תחומי וכמנהיגים לאומיים בתחום הפסיכולוגיה ההומניסטית. לאחר 20 שנה, שבמהלכן שימש כמורה, מנהל, מנהל הוראה ומפקח מחוזי, השלים בוב את עבודת הדוקטורט שלו

באוניברסיטת דרום קליפורניה, עבודה שבמוקד שלה הוצבו המְנָהל החינוכי, הסוציולוגיה ופיתוח הצוות.

בערך באותה עת שבה דגשים על קוגניציה, הוראה ופיקוח החלו להתמזג בעבודתו של ארט, הרכיב בוב את מערך העקרונות של פרקטיקת הייעוץ ואסטרטגיות של דינמיקה קבוצתית לשיפור בתי הספר. הוא הצטרף לסגל של אוניברסיטת קליפורניה כפרופסור למְנָהל חינוכי, ולימד קורסים בתחום פיתוח תכנית הלימודים, שיפור בתי הספר, פיקוח ונוירו-לינגוויסטיקה. ארט לימד אף הוא קורסים העוסקים בתכניות לימודים ובפיקוח על ההוראה באוניברסיטת קליפורניה, ואותו משרד הוקצה לשניהם. את הביטוי הפורמלי הראשון של גישת האימון הקוגניטיבי פיתחו השניים בשיט ליד סקרמנטו, ובחודש דצמבר שלאחר מכן בחנו את רעיונותיהם עם מפתחי צוותים במסגרת הרצאה בכנס בקליפורניה. האופן הנלהב שבו התקבלו הוביל לעבודה מושגית נוספת, לפרסומים ולהזמנות להעביר סדנאות בנות שבעה ימים לאנשי חינוך.

בקיץ 1985, התברר כי העניין בתחום האימון הקוגניטיבי התרחב במידה כזו, עד שארט ובוב לא יכלו עוד למסור בכוחות עצמם את הידע שלהם בתחום לאחרים. מצב זה זירז את הקמתו של "המכון להתנהגות אינטליגנטית", קבוצת אנשים שהתמסרו לסיוע לגורמים חינוכיים ולתאגידים, בתמיכה בצמיחת חבריהם לקראת חמשת מצבי התודעה.<sup>\*</sup> כיום, שישה שותפים בכירים וכ-30 שותפים נוספים מעבירים סדנאות באימון קוגניטיבי בבתי ספר המעוניינים בכך, ובארגונים במגזר הפרטי ברחבי צפון אמריקה, באירופה ובמזרח הרחוק.

לקבלת מידע על סמינרים בתחום האימון הקוגניטיבי ושירותים נוספים שמספק המכון, אנא פנו לכתובת:

Institute for Intelligent Behavior  
720 Grizzly Peak Blvd.  
Berkeley, CA 94708  
(510) 528-8678

---

\* הכוונה היא לחמשת מצבי התודעה שבהם דנים המחברים בפרק 7 - יכולת, גמישות, מקצוענות, מודעות ותלות הדדית.

## דברי תודה

ספר זה נוצר כתוצאה מעבודתם של אנשים רבים, ובמיוחד של השותפים הבכירים במכון להתנהגות אינטליגנטית, שתרמו לפיתוח המתמיד של המושגים והפרקטיקות בתחום האימון הקוגניטיבי.

דיאן צימרמן (Zimmerman), מנהלת חטיבת ביניים בדיוויס, קליפורניה, תרמה לחשיבתנו המקורית, כאשר הייתה תלמידה שלנו באוניברסיטת קליפורניה בסקרמנטו. דיאן ושותפים בכירים אחרים ממשיכים לבדוק, לשכלל ולפתח מושגים אלו, במסגרת תפקידם כמנהלי סמינרים באימון קוגניטיבי או במהלך עבודתם הישירה בבתי ספר, ומספקים סיוע למחנכים ברחבי צפון אמריקה.

יחד עם שותפינו הבכירים, הקדשנו עצמנו לקיום הלכה למעשה של העקרונות המתוארים בספר זה. אנו רואים עצמנו בני מזל על כך שאנו יכולים לעבוד עם אנשים יוצאים מן הכלל אלה, וללמוד מהם. אנשים אלה עוסקים בתפקידים תובעניים במגוון תחומי חינוך, בנוסף לעיסוקיהם במכון.

ביל בייקר (Baker), מנהל השותפים העוסקים בדינמיקה קבוצתית, מספק שירותי ניהול למכון. בעבר הוא שימש כמפקח המחוזי במחוז אלמדה, ויחד עם סטן שליט (Shalit), הוא מספק את שירותי ההכשרה המרוכזים והמקיפים ביותר בתחום האימון הקוגניטיבי, בכל מקום ובכל זמן.

לורה ליפטון (Lipton), מנהלת שירותי הייעוץ החינוכי ביורקטאון, ניו-יורק, היא בעלת מומחיות מקיפה בהוראה, במיומנויות חשיבה ובפיתוח ארגוני. היא מסייעת לנו שוב ושוב להתמקד בשאלות הקריטיות שעלינו להציב, וקושרת את עבודת הקבוצה לספרות עכשווית במגוון תחומים.

פג לואידנס (Luidens) היא יועצת חינוכית המתמחה, בנוסף לאימון קוגניטיבי, בסיוע למורים לפתח מומחיות בתהליך הכתיבה. היא מעורבת באופן עמוק בהנהגת מאמצים לעיצוב מחדש של בתי ספר ותורמת לקבוצה אינטליגנציה חריפה, חן, אומץ שלא יסולא בפז ומודעות.

ג'ון פריסקורן (Prieskorn) הוא נשיא "מנהיגות בהתנהגות אנושית", חברת ייעוץ המתמחה בהערכה עצמית למבוגרים ובתכנון לפיתוח מנהיגות. ג'ון מביא עמו למכון את הידע הנרחב שלו בתחום הנויר-לינגוויסטיקה ואת ניסיונו העשיר כמפקח. הוא מכוון אותנו במיומנות לעניינים מעשיים בכל פעם שבה אנו מאבדים את דרכנו במבוכיה של רטוריקה תאורטית עמומה.

ברוס וולמן הוא מנהלה של חברת הייעוץ "משאבי מדע". הוא מייעץ למערכות בתי ספר, לארגונים מקצועיים ולמפרסמים, בתחומי שיטות

הוראה וחומרים מדעיים, מיומנויות חשיבה והוראה מיומנת, ולארגונים לסיוע בהוראה. הוא משעשע אותנו, מחויב לאיכות ומצליח תמיד לראות את התמונה השלמה.

קבוצה זו של שותפים בכירים היא הקבוצה המבריקה, המוכשרת והמגוונת ביותר שהיה לנו אי פעם העונג לעבוד עמה. אנו אסירי תודה מקרב לב על הקשר שלנו עמם ועל כל אותם דברים שאנו לומדים ויוצרים יחד.

קבוצה של עמיתים נוספים תרמה תרומה חשובה לתובנות שאליהן הגענו: לינדה למברט (Lambert) ומרילין טייבור (Tabor), תרמו תרומה מיוחדת ומתמשכת; ביל סומרס (Sommers) גילה נדיבות רבה בסיועו בתחומי העריכה, המובאות והחומר הביבליוגרפי. למדנו מכל אחד מעמיתינו ב"מועדון סינר העור", ששמותיהם רבים מכדי שאפשר יהיה להזכירם, אולם הם יודעים מי הם. רוזמרי ליבמן (Liebman) סייעה לנו באמצעות עבודת הדוקטורט שלה, וסיפקה אישוש להנחותינו באמצעות שיחותיה עם פיטר סנגיי (Senge) ומחקרה על אודות תפיסת ההולונומיה של ארתור קסטלר (Koestler). כמו כן, אנו מכירים תודה ומשבחים את המספר הגדל והולך של אנשים מסורים, המחדירים את העקרונות והפרקטיקות של האימון הקוגניטיבי לכיתות הלימוד שלהם, לבתי הספר, למחוזות ולקהילות שלהם.

אנו חייבים תודה למלומדים, לאנשי מעשה ולחוקרים בתחומים רבים, שעבודתם תרמה לידיע שלנו, עוררה שאלות פרובוקטיביות והנחתה אותנו במחקרנו. בייחוד, אנו מבקשים להודות לקרל גליקמן (Glickman) מאוניברסיטת ג'ורג'יה, על מלומדותו, השראתו, על כך ששימש לנו דוגמה, וכן על עידודו וידידותו.

אן מיק (Meek) תרמה באדיבות רבה מזמנה לעריכת גרסה מוקדמת של הספר; רנה ברנפוס (Bahrenfuss) סייעה לנו בכמה גרסאות מאוחרות יותר; וארדי קריסצ'ין (Christian), דבי מילר (Miller) ומרי יגר (Yaeger) העניקו שעות לאין-מספר של סיוע מקצועי בעיצוב, הדפסה ותיקון של טיוטות רבות של כתב היד. אנו אסירי תודה להם על סבלנותם ועל מיומנותם. ללא ספק, שתי הנשים שהיו הסבלניות ביותר, ושהעניקו במשך כל הזמן את תמיכתן ואהבתן, הן נשותינו, ננסי וסו.

ארט קוסטה ובוב גרמסטון  
נובמבר 1993