

# כמים הפנים לפנים כן לב התלמד למזרו



חוברת הדרכה המציגה  
דרכים חדשות ומעמיקות  
בתהליך הערכה ומשוב  
"התעודות"

מאת משה מרדכי קוסמינסקי  
תשפ"ד





כל הזכויות שמורות למשה מרדכי קוסמינסקי

מהדורה ראשונה

תשפ"ד

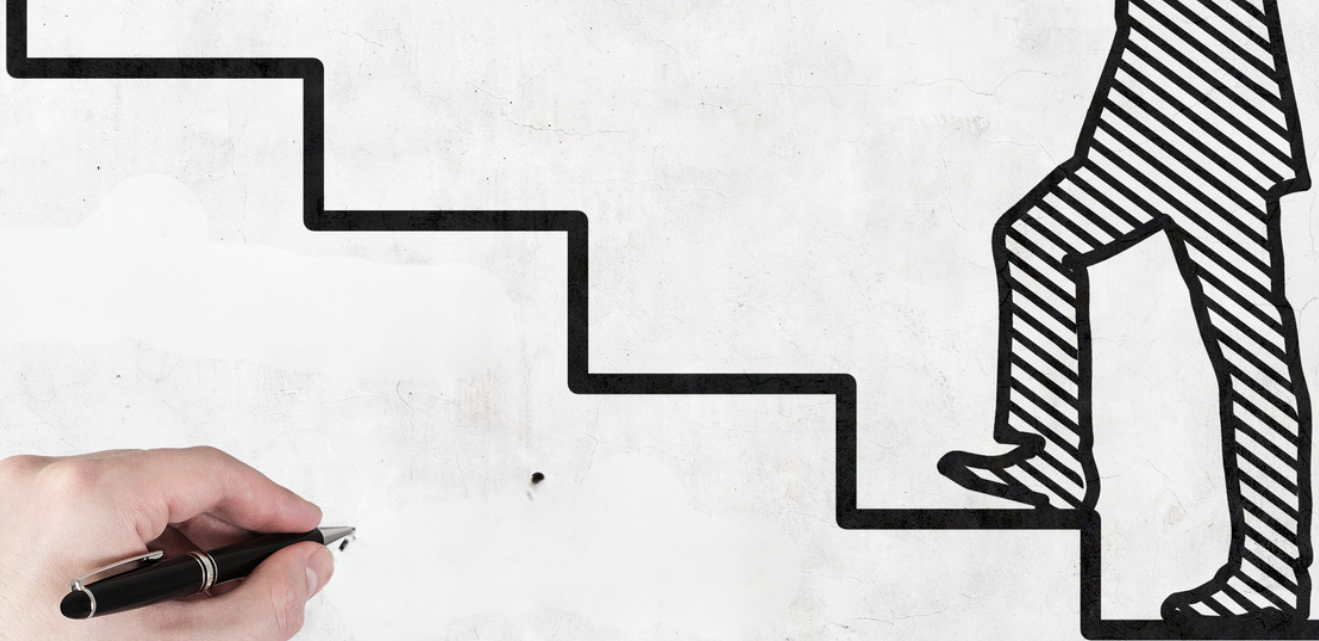




לאשתי ולביתי  
העוגן והמנוף שלי בחינוך

# עלה לחעלה עליה

ניצחון



# הקדמה כללית

אם היינו יכולים, היינו מסמנים מראש בלוח השנה הבית ספרי את "היום הגדול והנורא" יום מתן התעודות, והימים הנוראים המקדימים את אותו יום גדול. בימים אלו, כל צוות החינוך מתרוצץ אחרי השלמת ציונים, מבחנים וכדו'. יש כאלו שאפילו מרחיקים לכת ורודפים אחרי התלמידים כדי שישלימו את המבחנים ואפשר יהיה לתת להם ציון "הגון".

יחד איתם, ישנם אותם אנשי חינוך הבטוחים במלאכתם ואומרים "מי שלא עשה אצלי מבחנים לא יקבל ציון", או גרוע מזה, מצטטים קודים של בנק הערות וסוברים "ההורים יודעים מה זה אומר קוד 99". אז גם לא נתנו ציון וגם נתנו הערה שרק הם באמת מבינים ולא אף אחד אחר.

**אז זהו שלא!** תהליך הערכה או "התעודות" כפי שידוע בברנז'ה, הוא תהליך שלא רק אמור לשקף ציון מסכם וכמה על התלמיד "להמשיך ולהשתדל", "לשפר את ההתנהגות", "להיות רציני יותר", "להשקיע, ואז תמלא את הפוטנציאל שלך" ועוד כל מיני משפטים שנכתבו אי שם בשנות קום המדינה או קצת אחריה. תהליך הערכה ומשוב חייב להיות תהליך אחר לחלוטין.

אז מה אני מבקש או ממליץ? אני סובר שיסוד תהליך ההערכה הוא כפול, המחנך/מורה נותן הערכה ומשוב לתלמיד ובאותו רגע הוא נערך על ידי התלמיד, הוריו, מנהליו, עמיתיו, ועד. וכדברי חז"ל על קרבן ראייה "כשם שבא לראות, כך בא להראות". כשם שאנחנו מערכים את התלמידים שלנו כך גם אנחנו מקבלים הערכה על ידם, נרצה או לא, נאהב או לא, כך היא המציאות: "כמים הפנים לפנים, כך לב האדם לאדם" – כשם שאנחנו נותנים הערכה ומשוב לתלמידים שלנו, כך גם הם עושים איתנו.

ככל שהתהליך יהיה רציני וגמיש, ממוקד ומתחשב, אמיתי ומכיל כך

גם אנחנו נקבל הערכה באותה מידה.

**והינה השאלה הגדולה:** למה אני צריך את כל זה? למה עלי לשבור את הראש ולכתוב בצורה פרטנית לכל אחד מהתלמידים שלי? למה להוסיף כ"כ הרבה עבודה לעצמי?, למה קיים בנק ההערות?. ישנם כמה תשובות חלקם פשוטות ואחרים פחות:

**א.** זה התפקיד שלך! אתה מחנך, גם אם אתה מלמד אמנות, חינוך גופני, ביוטכנולוגיה או כל דבר אחר, המקצוע שלך הוא "איש חינוך", ועליך לחנך!. בחרת בזה ומצופה ממך לעשות עבודה נאמנה כפי שמצופה מרופא מנתח לדייק ולא להתרשל על שלחן הניתוחים.

**ב.** וכי כך אתה אוהב שיתייחסו אליך? כשאתה מגיע הבית, אתה אומר – שלום לכולם מה שלומכם? – ואז עונה לך קול מטאלי:

## "ה-ע-ר-ה 9-6"

**ג.** ידוע על פי בעלי החסידות, שאתערותא דלתתא גורמת לאתערותא דלעילא [התעוררות מלמטה, גורמת להתעוררות מלמעלה]. כמעט ואין מורה העוסק במלאכת החינוך שלא מתלונן על מצב החינוך, היחס של התלמידים, מצב האלימות, המשכורת ועל עוד כמה וכמה עניינים, אז **אם השינוי לא מגיע מלמעלה, נתחיל מלמטה**, והדבר ישפיע, גם אם זה לוקח זמן, כלפי מעלה. בחוברת זאת אני מציעה תהליך הכולל כמה וכמה שלבים לתהליך הערכה ומשוב חלופי ממה שמקובל היום, במטרה לשנות את רמת התסכול, לחץ, הישגיות, וכל אותם הדברים המשפיעים על עורך חיי התלמידים והמורים, ועל מצב החינוך הכללי. "שינויים קטנים מובילים אותנו לשינויים גדולים". התהליך המוצג כאן הוא אחד מכמה תהליכים שניתנים לביצוע במטרה לשנות את מהות תהליכי הערכה ומשוב ובסופו של דבר להוביל לשינוי משמעותי בחיי התלמידים שלנו!

שלם לרצני  
ק/מיטל

# התהליך

האדמו"ר מפיאסצעצנא מביא בספרו הכשרת האברכים (פרק ד' עמ' כח-כט) מהלך המגדיר תחושה קשה אצל התלמיד שלא מתחשבים ברגשותיהם. הוא מתאר שבחינוך המתחשב אך ורק בפן הגשמי ובהצלחות של האדם, גורם לתחושה של שמחה פתאומית, אמנם ישנה החמצה של השמחה האמיתית המשקפת את תחושותיו הפנימיות של התלמיד, ובסופו של דבר הייתה פספוס הזדמנות של קידומו.

בעולם שלנו שזרימת המידע, הלייקים ושני הויים הכחולים ✓✓, עוטפים ורודפים אחרינו, התרגלנו לחיות בעולם של תוצאות. העולם הזה הוא אכזרי ביותר ובסופו של דבר שולל מאיתנו את הערך של התהליכים או הדרך.

אנחנו כמבוגרים וקו"ח הילדים זקוקים שיסתכלו עלינו, שישמעו אותנו ויעריכו אותנו. הערכה אמיתית גם אם היא קשה עדיפה על פני הערכה שקרית או התעלמות מלתתה, במילים שלנו, לתת לתלמיד ציון נכשל אם הערה המאירה ומקדמת אותו, עדיפה מאשר הערכה שאיננה אמיתית כגון ציון עובר, גם אם הוא גבולי, ועדיפה רבות מעל פני לא לתת ציון כלל, שבמקרה זה התלמיד ירגיש, "בכלל לא הסתכלו עלי".

תהליך המשוב והערכה הוא תהליך המאתגר את המורים ולא במעט, אני מציעה כאן דרך להפוך את התהליך לאירוע בונה ומקדם ולשלול לחלוטין תהליך של סגירת חשבון עם התלמידים.

# השלב הראשון

השלב הראשון הוא להבין שתהליך הערכה ומשוב מתחיל ביום הראשון של המחצית ולא מספר ימים בודדים לקראת חלוקת התעודות. בכל יום התלמיד יכול להראות לנו מהן נקודות החוזקה שלו, מהם הצרכים שלו ומהן הרגשות שלו.

חז"ל אמרו "חֲנֹךְ לְנֶעַר עַל פִּי דָרְכּוֹ" – כאמור, מדובר כאן גם על דרכו של הנער ולא רק של המחנך. כדי להבין דרכו של התלמיד, נדרשת התבוננות. הסתכלות על מעשיו, לשמוע מאמריו וכמובן להתבונן במעשיו עד כדי להבין דבר מתוך דבר מה עובר בליבו.

ראשות כל כדי להגיע לתהליך הערכה ומשוב אופטימאלי, מומלץ מאוד להסביר מה זה "שיח". איך מנהלים אותו, מה זה "שיח אליים" ומה לא, איך אני נותן ביקורת מבלי לפגוע באחר. איך אני יכול להביע את דעתי ולומר שדבר לא טוב לי או לא נעים לי מבלי לפגוע על הדרך. אין כאן הכוונה לאפשר פגיע חס ושלום, אלא לומר בצורה חדה, ברורה ומכבדת את הדברים.

כאשר שוחחנו והסברנו מה זה יחס ראוי לאחר, אפשר לעבור לשלב הבא בשיח, מבלי להתנתק מהמצב. "איך אתה חושב שהשני הרגיש אם מה שאמרת?", "מה אתה הרגשת?", "מה אתה הייתה מרגיש אם המצב היה הפוך?" שיח זה, פותח לנו את האפשרות להיכנס "אל תוך הנעליים" של האחר ולהתחיל לחוות את המציאות דרך העיניים שלו. חלק זה של התהליך הכרחי כדי להתקדם לשלב הבא.

שיפור השיח יקדם את התלמידים ואותנו לתפקוד כללי תקין יותר, מכבד יותר, ולטווח בינוני/ארוך ישפיע על כלל הדינמיקה שבכיתה.

# השלב השני

השלבים הבאים שבתהליך מבוססים במידה והתעודה היא על בסיס ציונים והערות. במידה שמדובר על תעודה שלא מבוססת על ציונים והערות, אז יש להמשיך בשלב הרביעי.

כל תלמיד מקבל את התעודה שלו ריקה. יש בתעודה רק הפרטים שלו, שם, ת.ז., כיתה רשימת המקצועות ללא ציונים והערות, וכמובן גם מקום להערת המחנך.

התלמיד מתבונן על התהליך למידה שהוא עבר במשך המחצית. הוא חושב על הציונים, על החוזקות וקשיים שהיו לו בשיעור בתקופה הנמדדת. אחרי שהוא התבונן בכל הנתונים האלו, הוא נותן לעצמו ציון. לא מדובר על הציון שהוא היה רוצה לקבל, אלא מדובר על הציון שהוא באמת שחושב שמגיע לו בקבות עבודתו. יחד

עם הציון הוא יכתוב את הערה השייכת לאותו מקצוע.

תהליך זה מפגיש את התלמידים עם המציעות, הם אלו שצריכים לתת הערכה על מה שהם עשו, הם בעצמם צריכים לתת ציון. שלב זה הוא מאוד קשה לחלק מהתלמידים, נדרשת סבלנות והכוונה מצד המורה, להסביר להם מה זה תהליך הערכה, עידוד להסתכלות בטוב, עיין טובה, ועוד משפטי עידוד שיילוו את תהליך הכתיבה.

אחרי שסיימו את כתיבת ה"ציונים"

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ ת.ז.: \_\_\_\_\_

כיתה: ח'1

מחצית א'

מקצוע	רמה	ציון	חיסורים	אחורים	התנהגות
תורה	100	100	5	0	הקפדה על המוסר.
תורה	95	95	5	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
דינים	100	100	2	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
לשון עברית	90	90	4	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
היסטוריה	95	95	5	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
ספרות	90	90	4	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
אנגלית	85	85	6	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
חינוך גופני	90	90	4	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.
חינוך אזרחי	100	100	6	0	תלמיד מוסרי, המעביר את המוסר.

הרב משה מרדכי קוסמינסקי מנחך הכיתה

מנהל חטיבת הביניים

הרב ר.א. הישיבה

התלמידים יכתבו את "הערת המחנך". בחלק זה של התהליך, התלמידים נדרשים לכתוב לעצמם את ההערה שהמחנך יכתוב להם, וכל זה לפי תפיסת עולמם, מה לדעתם המחנך חושה עליו. שלב זה בתהליך עוד יותר קשה. הם נדרשים ממש להיכנס לנעלים של המחנך, להתבונן ולחשוב מה הוא חושב על כל אחד ואחד מהתלמידים שלו. גם כאן מומלץ מאוד לעודד את התלמידים על ההסתכלות החיובית, על העין הטובה וכדו'.

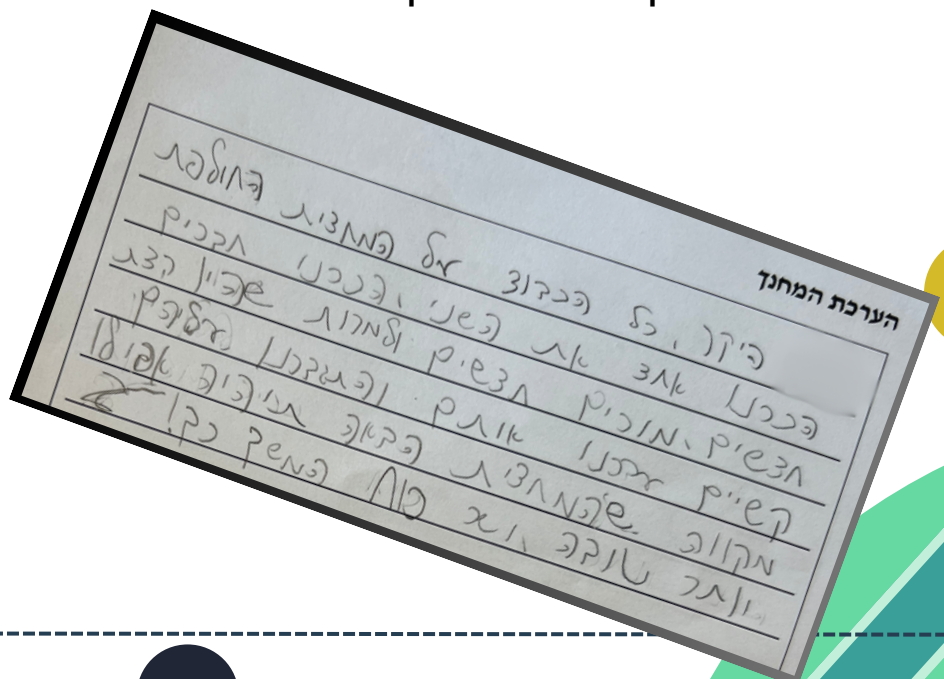
בסיום שלב זה, עושים שיקוף.

איך הרגשתם?, מה היה לכם קשה?, דנים איזה חלק היה יותר קשה האם תהליך כתיבת הציונים או כתיבת "דברי המחנך". אין לשאלות אלו תשובה נכונה או לא נכונה. כל תשובה מתקבלת. חוזרים על עקרונות של קבלת האחר ודעותיו גם כאשר אני לא מסכים. ניהול הדיון והשיח חייב להיות מכבד וממוקד.

ישנם התלמידים המתקשים לבצע תהליך של התבוננות עמוקה, ניתן לתווך להם את התהליך ולהיות להם לעזר אבל לא להכתיב משפטים.

כל התבוננות קשה, כל חשיבה מעבר לדברים הרגילים דורשת מאיתנו לצאת מ"אזור הנוחות" ולחשוב מחוץ לקופסה. במידה ויש צורך והדבר מעודד, המורה יכול לכתוב לעצמו אך פחות מומלץ, אלא עדיף להיות "זמין" לעזרה לתלמידים.

בגמר השיקוף, מסכמים את הנקודות שעבדנו עליהן. עין טובה, הסתכלות חיובית, מהן החוזקות, רגשות, צרכים של כל אחד מאיתנו, ואז עוברים לשלב הבא.



# כמה דוגמאות

## הערת מחנך:

אתה ילד טוב. אתה תמיד מפרגן לחברים... המשך בדרך שלך

הערכת המחנך

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ ת.ד.: \_\_\_\_\_

מחצית א' | מחצית ב'

מקצוע	רמה	ציון	חיסורים	איומים	התנהגות
הנהיג		10	30		מבולבל, אפילו לא יסור
הקומו		70	10	20	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		80	5	6	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		70	2	3	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		70	10	15	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		50	3	20	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		14	95	0	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		14	56	15	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		80	2	5	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		80	5	15	מבולבל, לא מבינים את

דבר ראש הישיבה: הגיד לך אדם מה טוב ומה ה' דורש ממך כי אם עשות משפט ואהבת חסד והצנע לכת עם אלהיך

סכרו: \_\_\_\_\_

הערכת המחנך

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ ת.ד.: \_\_\_\_\_

מחצית א' | מחצית ב'

מקצוע	רמה	ציון	חיסורים	איומים	התנהגות
הנהיג		4	4		מבולבל, לא מבינים את
הקומו		4	4		מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		4	4		מבולבל, לא מבינים את
הקומו		20	20		מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		20	20		מבולבל, לא מבינים את
הקומו		70	70		מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		70	70		מבולבל, לא מבינים את
הקומו		70	70		מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		70	70		מבולבל, לא מבינים את
הקומו		70	70		מבולבל, לא מבינים את

דבר ראש הישיבה: הגיד לך אדם מה טוב ומה ה' דורש ממך כי אם עשות משפט ואהבת חסד והצנע לכת עם אלהיך

סכרו: \_\_\_\_\_

## הערת מחנך:

למויש'לה היקר: אתה תלמיד טוב ועודר לחברים. חייב להשתפר בתחום הקודש להקשיב בשיעורים יותר... כדאי גם להשלים שיעורי בית, ולהתחזק בלימודים

הערכת המחנך

שם התלמיד: \_\_\_\_\_ ת.ד.: \_\_\_\_\_

מחצית א' | מחצית ב'

מקצוע	רמה	ציון	חיסורים	איומים	התנהגות
הנהיג		3	3		מבולבל, לא מבינים את
הקומו		55	6	2	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		50	1	1	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		45			מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		60	2	1	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		55	1	1	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		75	1	1	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		100	2	2	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		65	1	1	מבולבל, לא מבינים את
הקומו		40	2	2	מבולבל, לא מבינים את
הנהיג		55			מבולבל, לא מבינים את

דבר ראש הישיבה: הגיד לך אדם מה טוב ומה ה' דורש ממך כי אם עשות משפט ואהבת חסד והצנע לכת עם אלהיך

סכרו: \_\_\_\_\_

## הערת מחנך:

אתה תלמיד גרוע שלא משקיע בלימודים ולא לומד ומאחר בתפילה.

# השלב השלישי

בשלב זה, התלמידים יקבלו תעודה ריקה כמו שקבלו בשלב הקודם ויכתבו בעצמם תעודה לאחד המורים שליווה אותו בתהליך החינוך מכיתה א' ועד היום.

כאן הוא כבר לא רק נדרש להיכנס לנעלים של המחנך אלא הוא נדרש להפעיל את העיין הטובה, לראות מה טוב בו, מה נקודות החיזוק שלו ואיפה נדרש וכיצד להציע לו עזרה.

יש למקד תהליך זה כתהליך חיובי. במידה ואחד התלמידים כתב בצורה שלילית, ניתן לשוחח אתו ולשקף לו את המציאות ולנסות ביחד לגלות נקודות אור באותו מורה.

בתעודה זו, ניתן לתת לקבוע שיש שינוי. במקום לתת לו הערכה ומשוב על המקצועות שהוא לימד אותם, או ניתן במקום לתת הערכה על תכונות שהיו לו, כגון: עזרה, הקשבה, מוכנות, הגעה בזמן, הקשבה, וכאלו עוד רבות.

אפשר לקבוע שנותנים הערכה על מקצועות/תכונות או אפשר לתת לתלמידים שכל אחד מהם יחליט כיצד לתת הערכה ומשוב.

בסוף התהליך גם כאן נדרש תהליך של שיקוף ורפלקציה. איך הרגשתי?, מה היה לי קשה?, למה בחרתי את אותו מורה?, איזה משתי התעודות היו לי יותר קשה? ועוד.

במידה ויש זמן אפשר אחרי כל התהליכים האלו, על התרגיל הקודם והתלמידים יחזרו לכתוב את התעודה כל אחד של עצמו אבל עכשיו אחרי מתן דגש על כל מה שעבדנו כבר.

# כמה דוגמאות

## הערת התלמיד:

מלמד מעניין ביותר ותמיד מלמד טוב בשיעורים, עוזר ומתייחס לכל אחד מהתלמידים בקשיים שלו בין בפרט ובין בלימודים. נחמד לתלמיד ויכול גם לפעמים לצחוק ביחד איתם

התוכנית הלימודית

שם המורה: **נחמן בן אדם** ת.ד. **1010101**

מחצית א' מחצית ב'

מחצית א'	מחצית ב'	תאריך	ציון	הערות
1	12	100	100	אילן
2	8	100	100	גורן
3	6	100	100	נריא
4	95	100	100	ע'ארי
5	100	100	100	נחמן
6	100	100	100	ע'ארי
7	100	100	100	נחמן
8	100	100	100	ע'ארי
9	100	100	100	נחמן
10	100	100	100	ע'ארי

הגיד לך אדם מה טוב ומה די דורש ממך כי אם עשות משפט ואהבת חסד והצנע לכת עם אלקיך

מספר: **1010101**

## הערת התלמיד:

הינך פעיל מאוד בשיעורים וחברותי מאוד. אתה רגיש ועוזר לכל חבר שצריך את עזרתך... כל הכבוד על השקעתך... אתה מכבד ומצחיק ופשוט אחד שכיף ללמוד איתו. יישר כוח!

התוכנית הלימודית

שם המורה: **נחמן בן אדם** ת.ד. **1010101**

מחצית א' מחצית ב'

מחצית א'	מחצית ב'	תאריך	ציון	הערות
1	0	100	100	אילן
2	0	100	100	גורן
3	0	100	100	נריא
4	2	100	100	ע'ארי
5	4	95	100	נחמן
6	1	100	100	ע'ארי
7	3	100	100	נחמן
8	0	100	100	ע'ארי
9	0	100	100	נחמן
10	1	100	100	ע'ארי

הגיד לך אדם מה טוב ומה די דורש ממך כי אם עשות משפט ואהבת חסד והצנע לכת עם אלקיך

מספר: **1010101**

## מחצית א'

**שמחה** שמח שאתה יודע לפרגן ולצחוק  
**רגש** אתה בן אדם מרגש ומצליח  
**הצלחה** יש לך הצלחה בכל מעשה ידיך  
**אמונה** אמה מאמין בכולם  
**כוח רצון** אתה עושה כל מה שאתה מבטיח  
**חכמה** אתה בן אדם חכם.  
**צחוק** את לוקח הכל לצחוק גם אם קשה

התוכנית הלימודית

שם המורה: **נחמן בן אדם** ת.ד. **1010101**

מחצית א' מחצית ב'

מחצית א'	מחצית ב'	תאריך	ציון	הערות
1	100	100	100	אילן
2	100	100	100	גורן
3	100	100	100	נריא
4	100	100	100	ע'ארי
5	100	100	100	נחמן
6	100	100	100	ע'ארי
7	100	100	100	נחמן
8	100	100	100	ע'ארי
9	100	100	100	נחמן
10	100	100	100	ע'ארי

הגיד לך אדם מה טוב ומה די דורש ממך כי אם עשות משפט ואהבת חסד והצנע לכת עם אלקיך

מספר: **1010101**

# השלב הרביעי

שלב זה הוא השלב בו התלמידים מקבלים את התעודה האמיתית. אם מדובר על תעודה הכוללת ציונים והערות, יש לבצע שיח פרטני עם כל אחד מהתלמידים בזמן מתן התעודה.

אחרי ששוחחנו על התעודה, ציונים, הערת המחנך יוצרים תהליך של הערכה ומשוב כולל: "רואים אותי, שומעים אותי... יחד אנחנו כותבים" בתהליך זה כותבים על דף שמוכן מראש. יוצרים שיח אישי, בו המחנך שואל את התלמיד האם הוא חושב שהיה אירוע/מציאות בו "ראו אותו", את הצרכים שלו, את ההרגשות ואז כותבים. כמו כן האם היה מצב שמישהו "שמעה אותו" כאשר הוא היה צריך, עזר לו וכדו' וגם כן כותבים.

מטרת כתיבה זו היא להבין, לשקף, להכיר ולגלות עולם פנימי של התלמיד בו המחנך עכשיו הוא שנכנס לנעלים של התלמיד ורואה ושומע מה ואיך הוא מרגיש. תהליך זה יכול לגלות הרבה מאוד הכרת הטוב וכן יכול לגלות הרבה מאוד צרכים של התלמיד שעד עכשיו לא היו ידועים לנו.

אחרי כתיבה זו, יחד ישוחחו ויסמנו כמה התלמיד חושב שהוא קרוב/רחוק מהיעדים שלו. חלק זה של התהליך עושים אותו ללא הצצה בתעודה. לא צריך את הציונים כדי למלא אותו, אלא מדובר על תהליך יחד של הבנה והרגשה של כל אחד מאיתנו (המורה והתלמיד). התלמיד מוביל את המהלך, אך במידה ויש צורך המחנך מתערב בו ומתקיים שיח על הנקודה שלא מסכימים. נדרשת כאן עין טובה גדולה מאוד מצד המחנך כדי לא להקשות על נקודות שאין בהם צורך, יחד אם זאת לכוון את התלמיד שלא יחמיר יתר על מידה על עצמו.

בסוף התהליך התלמיד מקבל את התעודה ואת תעודת הערכה השנייה יחד עם הראשונה ונפרדים לשלום.

# דוגמאות לתעודת חדידה



# השלב החמישי

אם ובמידה וכל התהליך זה נעשה בתוקפת המחצית הראשונה, אחרי חלוקת התעודות, עוברים עוד שלב אחד נוסף. עושים סיכום ביניים. מדברים על מה היה קשה, איפה היו הנקודות חוזק, איפה להשתפר וכו'. אחרי כל השיח ניתן להתקדם לשלב החמישי.

נותנים לתלמיד תעודה נוספת, אך הפעם כוללת רק את הציונים של המחצית הראשונה בטור "מחצית א" ועוד טור אחד ריק "מחצית ב".

גם כאן תוך כדי שיח על שיפור, שיקום המצב הקיים התלמיד כותב את התעודה של המחצית השנייה. כאן ניתנת לו הזדמנות לדמיון איך הוא רוצה שיראה הדבר, ומה הוא רוצה שיקרה במחצית הבאה. יחד עם זאת בוחרים משפט השראה (ניתן למצוא אינספור משפטי השראה באינטרנט), ולקבוע אותו כ"המשפט" שהולך ללוות אותי במשך כל המצית הבאה. משפט הזה משקף לכל תלמיד איפה הוא נמצא, לאן הוא רוצה להגיע ומה השינוי שנדרש לעשות כדי להגיע לשם.

## **רשימת משפטי השראה לדוגמא**

מה זה אי שפיות? לעשות פעמיים אותה פעולה ולצפות לתוצאה אחרת - אלברט איינשטיין  
חשוב לדעת: בעוד 20 שנה תהיו מאוכזבים יותר מהדברים שלא עשיתם מאשר הדברים שעשיתם - מרק טויין  
ווינר אמיתי חי בשביל המטרות שלו, אבל לא נותן למטרות שלו לנהל את חייו - איתן עזריה.

העולם מלא אנשים רגילים, שאוכלים אוכל רגיל ומחיים ומתים חיים רגילים. ומי אמר שאני רגיל? - **משה מרדכי קוסמינסקי** שום דבר אינו חסר ערך כל כך כמו לעשות בעילות משהו שלא היה צריך להיעשות מלכתחילה - **פיטר דרוקר**. בחיים שלי אני בוחר לעשות דברים בעלי ערך ומשמעות - **משה מרדכי קוסמינסקי**.

מנהיגות מתחילה בהשקעת מאמץ נוסף - **רובין שארמא**. העולם מלא אנשים חכמים, רק מעטים מאמינים בעצמם ומשתמשים בחכמתיהם לחולל שינוי - **משה מרדכי קוסמינסקי**. כל פעם שאני נותן תירוץ למה לא עשיתי שינוי, נותן את הכח לתירוץ ונשאר עם פחות כוחות להשתמש בהן - **רובין שארמה**. כל פעם שאני נאמן לדעות שלי, מקדם ומשנה את העולם עוד צעד נוסף - **משה מרדכי קוסמינסקי**.

החלק הכי קשה הוא להחליט שאני מתחיל, השאר הוא רק עקשנות - **אמיליה אירהארט**. כמה נפלא שאף אחד לא צריך להמתין אפילו רגע לפני להתחיל לשפר את העולם - **אנה פרנק**. כדי להצליח בחיים הרצון להצלחה צריך להיות גדול מאשר הפחת לכישלון - **ביל קוסבי**.

העולם מלא אנשים עם רעיונות מדהימים, והם רואים מהצד איך אלו שניסו משנים את העולם - **משה מרדכי קוסמינסקי**. אף אחד לא יכול לפגוע בן או ביכולותיך אלא אם כן תסכים לזה לפניך - על פי דבריה של **אלינור רוזוולט**.

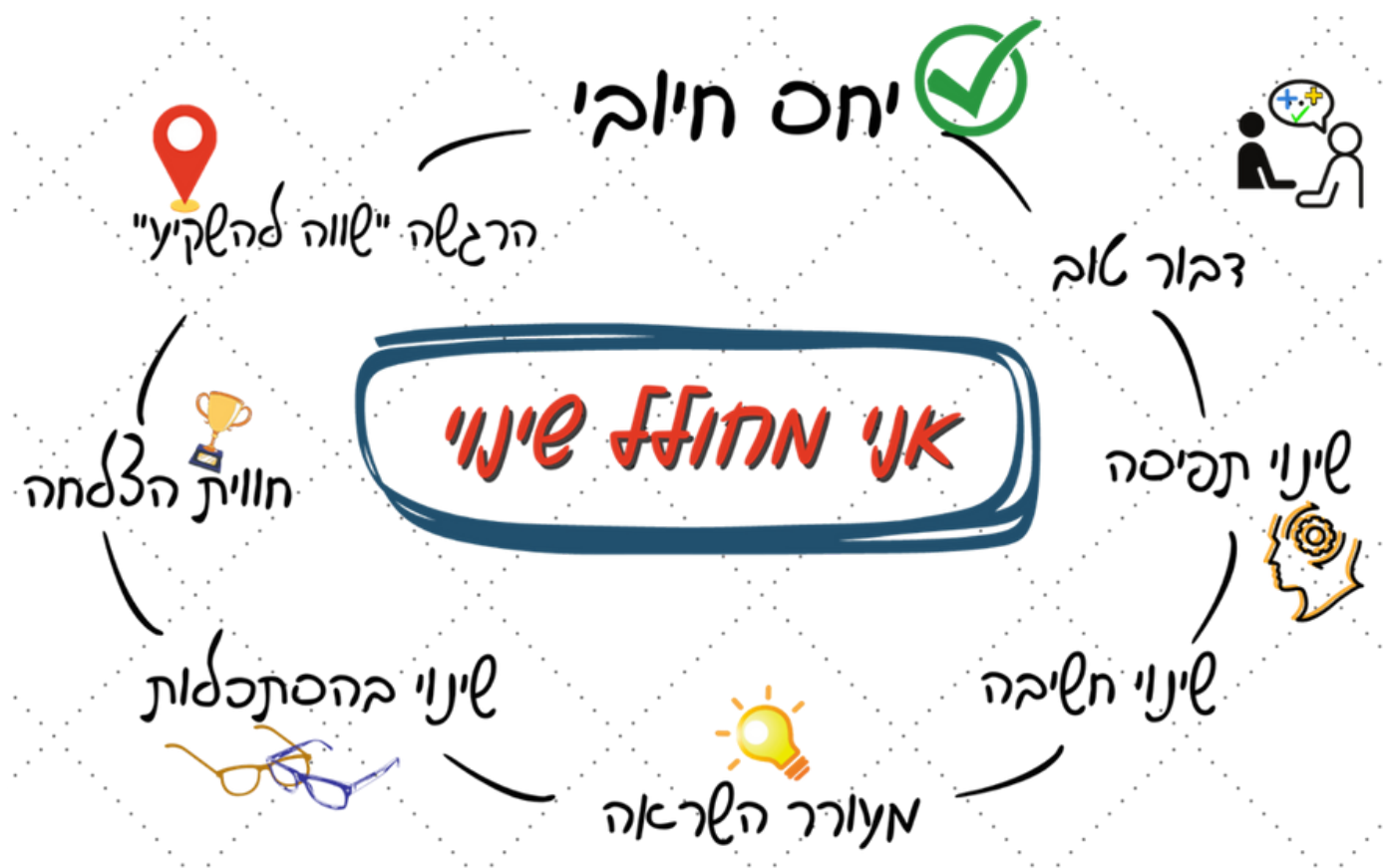
אם אין אני לי, מי לי? וכשאני לעצמי, מה אני?, ואם לא עכשיו, אימתי? - **הלל הזקן, פרקי אבות**.

מה שמבחין בין ניצחון להפסד הוא שורש הרצון: מי שרוצה לתת לעולם - תמיד מנצח. מי רוצה לקחת מהעולם - תמיד מפסיד. **משה מרדכי קוסמינסקי**.

שבע ייפול צדיק, וקם! - מתוך דברי **חז"ל**.

אפילו חרב חדה מונחת על צווארו של האדם, אל יתייאש מן הרחמים - ע"פ דברי חז"ל.  
 רצון אותיות צנור - משה מרדכי קוסמינסקי.  
 אין דבר העומד בפני הרצון.  
 יגיעת ומצאת תאמין - ע"פ דברי חז"ל.  
 אינו דומה השונה פרקו מאה פעמים, מאשר שונה אותו מאה פעמים ועוד אחת - ע"פ דברי חז"ל.

לא לן מוצג תרשים המלמד כיצד ניתן לשנות את המציאות הכללית של התלמידים ושל צוות המורים, שלב אחר שלב, המתחיל בשינוי ביחס.



## איך הדבר פועל?

כאשר אני רוצה להשיג תוצאות חיוביות, אני צריך לגרום לזרימה של מציאות חיובית, זאת אומרת, לעשות שינוי מהותי אשר ישפיע עלי ועל הסיבה הסובבת אותי בכל התחומים השונים, אך לא ניתן לבצע שינוי כל כך גדול אלא בהדרגתיות ובהתמדה.

כאשר אני מסתכל בצורה חיובית על המתרחש מסביבי, נוצר שינוי בשיח הכללי שלי וגם כלפי. שינוי בשיח, גורם לשינוי תפיסתי, האנשים מתחילים לחוש ולסתכל עלי בצורה שונה ממה שהיה עד כה וגם אני משנה את הסתכלות שלי על עצמי - (על הדרך אני מעלה את רמת הערכה עצמית בלתי תלוית). בעקבות זאת נוצר שינוי בחשיבה. שינויים בממדים אלו, גורמים להתעוררות השראה בכל. ההשראה גורמת לשינוי בהסתכלות של המציאות.

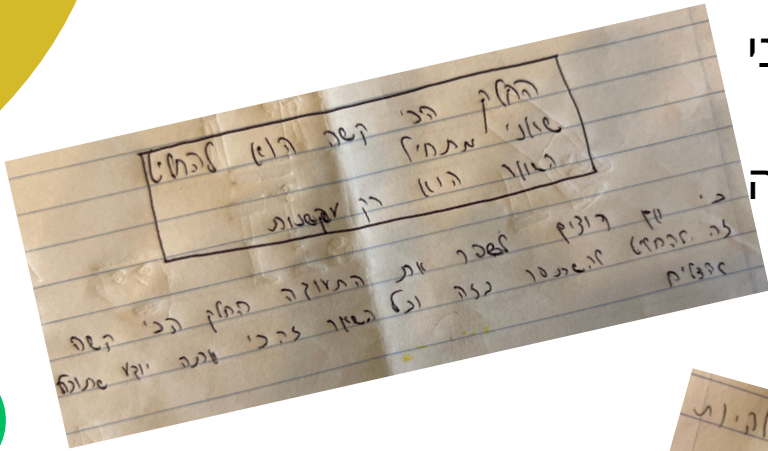
שינוי בהסתכלות מהניע חוויות הצלחה. דבר זה מעורר נשימת רווחה ומשמחת ואז מרגישים "זה היה שווה".

ההרגשה של "היה שווה" גורם להסתכלות חיובית של המציות ושל כל התהליך שעברנו. מכאן הדבר חוזר על עצמו ובכך משתנה כל המציאות כל הזמן!

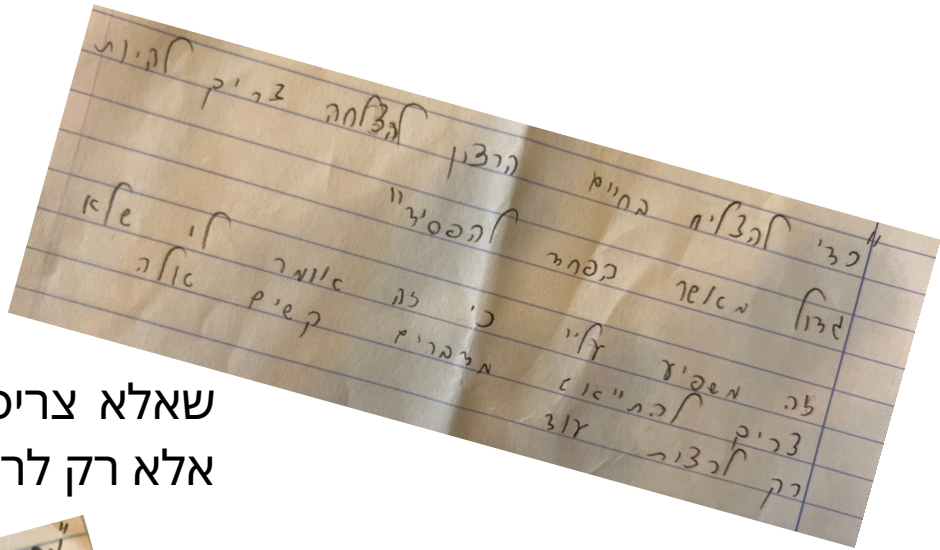
אפשר להניע תהליך זה אצל אדם אחד בודד או אצל כיתה שלמה. כאשר הזרימה הופכת להיות חיובית בכללותה, אז כל מציאות הכיתה מסוגל להשתנות לטובה.

# כמה דוגמאות

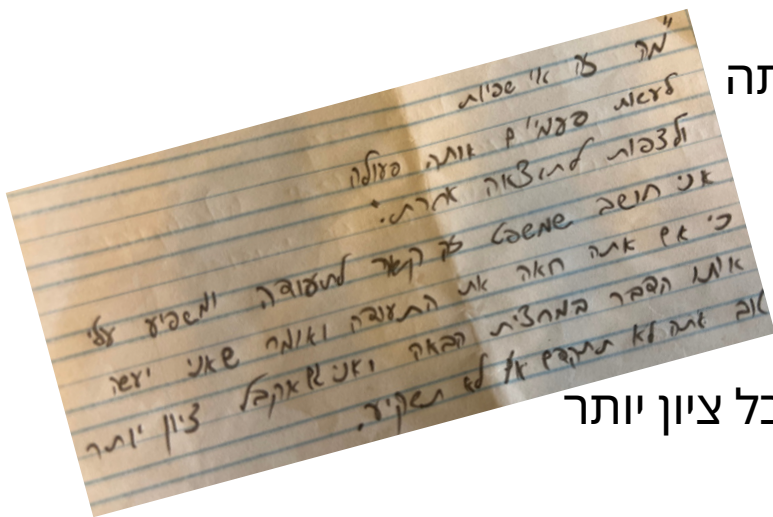
”החלק הכי קשה הוא להחליט שאני מתחיל. השאר הוא רק עקשנות”  
 כי אם רוצים לשפר את התעודה החלק כי קשה זה להחליט...



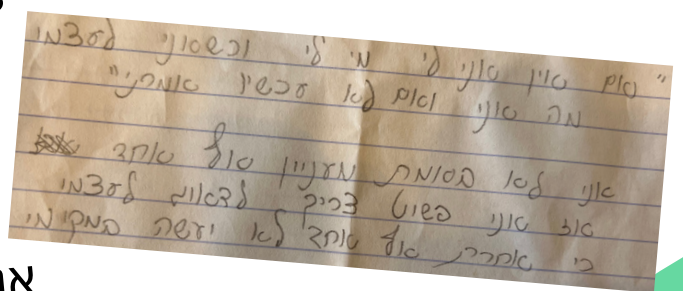
”כדי להצליח בחיים הרצון להצלחה צריך להיות גדול מאשר הפחד להפסיד”  
 זה משפיע עלי כי זה אומר לי שלא צריכים להתייאש מדברים קשים אלא רק לרצות עוד.



”מה זה אי שפיות? לעשות פעמים אותה פעולה ולצפות לתוצאה אחרת”  
 אני חושב שמשפט זה קשור לתעודה ומשפיע עלי כי אם אתה רואה את התעודה ואומר שאני יעשה אותו דבר במחצית הבאה ואני גם אקבל ציון יותר טוב, אתא לא תתקדם.



”אם אין אני לי, מי לי? וכשאני לעצמי מה אני? ואם לא עכשיו אימתי? אני לא באמת מעניין אף אחד, אז אני פשוט צריך לדאוג לעצמי כי אחרת אף אחד לא יעשה במקומי.”



# עוד עזרה קטנה



אני רוצה להצליח במטרה שלי, ולכן אני בוחר לחיות את חיי כאילו אני כבר השגתי את המטרה. פוגש את ה"אני העתידי" כשאני חי כך, אני מתקדם כל רגע אל המטרה המדויקת ביותר שקבעתי לעצמי. כיצד ניתן לעשות את זה? העבודה שלי תתמקד במכה רבדים.

א. להחליט מי אני רוצה להיות. אקבע דבר זה על פי המטרות שאחליט להשיג. כל מטרה מכוונת אותי לנקודה ספציפית בחיים, אני צריך להיות מודע למקום בו אני נמצא היום וכן מהו המקום אליו אני רוצה להגיע בהשיג המטרה שלי.

ב. אתחיל לחיות לפי המטרה שלי. מבלי להמתין עד שאגיע למצב הצלחה או ניצחון, במילים אחרות, לא אמתין עד לקבלת הגביע הראשון כדי להתחיל להרגיש אלוף, אני כבר אלוף עכשיו – היום מתחיל לחיות על פי הניצחון שלי ללא שום עיכוב. לא ממתין לשינוי חיצוני, אלא אני חיי בתודעה שהשינוי כבר קיים ובכך הוא מתחיל להתגשם.

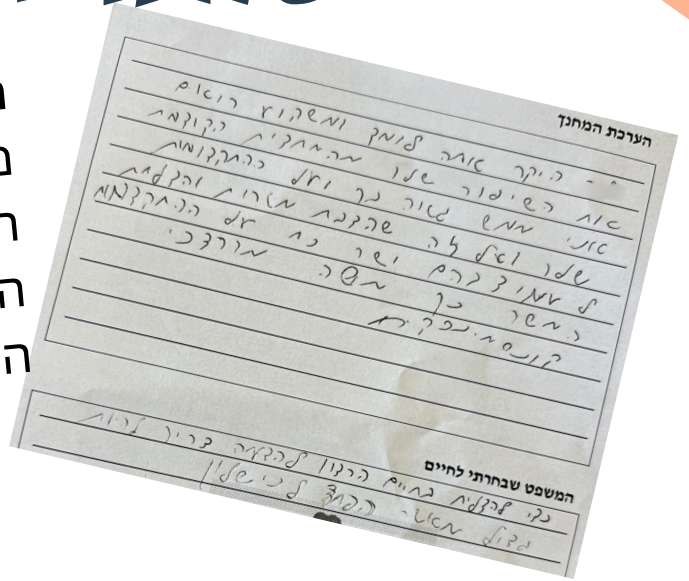
ג. מדייק על פי המטרה את הדרך. דוגמא: ישנם היורים חץ ורק לאחר מכן בודקים איפה הם היום וכיצד לשפר. לעומתם יש כאלו ששמים את החץ במטרה ורק אחר כך קובעים את הדרך. ללא ספק הדרך השנייה יותר מהירה, אני יודע לאן להגיע, אני יודע מה המטרה שלי, לאן להסתער, אני בונה את הדרך שלי.

ד. על פי ההתקדמות, מחדד את המטרה במידה ויש צורך, וגם מדייק את הדרכים שאני מתהלך בהן כל הזמן. אני חיי את המציאות, בהסתכלות של אלוף מההתחלה וכל הזמן מתקדם, בונה קומה על גבי קומה לפי המטרות שקבעתי לעצמי.

# כמה דוגמאות

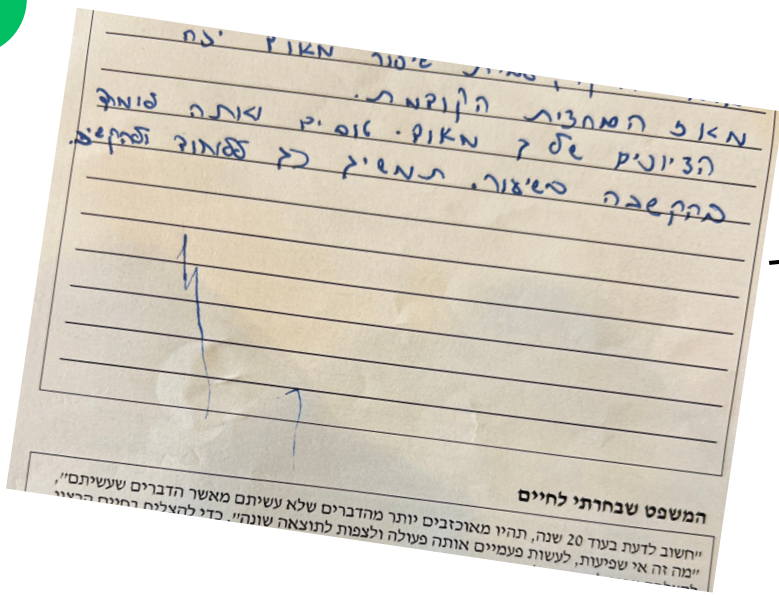
## הערת מחנך

מיושילה היקר אתה לומד ומשקיע. רואים את השיפור שלך מהמחצית הקודמת. אני ממש גאה בך ועל התקדמותך... המשך כך



## הערת מחנך

מיושילה היקר עברת שיפור מאוד גדול מאז המחצית הקודמת. הציונים שלך מאוד טובים ואתה לומד בהקשבה בשעיוור. תמשיך כך ללמוד ולהקשיב



מחצית א'

מקצוע	רמה	מחצית א' תא	מחצית ב'	חיסורים	התננות
תפילה					
חוב משה מרדכי קוסטינסקי					
תלמוד					
חוב משה מרדכי קוסטינסקי					
הורח					
חוב משה מרדכי קוסטינסקי					
גיד					
חוב משה מרדכי קוסטינסקי					
דינים					
חוב יונתן					
קטן עבירות					
חוב יונתן					
היסטוריה					
חוב יונתן					
מדינה					
חוב יונתן					
אנגלית					
חוב יונתן					
מטמטיקה					
חוב יונתן					
חינוך גופני					
חוב יונתן					

## הציונים מחצית ב'

רוב הציונים שהוא רוצה להגיע אליהן כוללות שיפור של כ-10%. זהו דבר בר השגה שדורש עבודה, אך לא מדובר על משהו שלא יוכל להשיג



# דברי חסקנה וסיכום

## מסקנות:

במהלך התהליך ניתן לראות את השינוי שעוברים התלמידים. השיח המשתנה, החשיבה ואף הרגשות של חלק גדול מהם גם. ניתן לראות שינוי גדול מאוד בכתיבת התלמידים בין השלב הראשון לבין השלב האחרון של המהלך, כאשר הדברים הולכים ומתבררים אצלם, צורת השיח, אחריות, חשיבה על הצד השני וכדו'. כאשר תהליך זה נעשה בצורה מעמיקה, ניצנים הראשונים של שינוי מופיעים מעל פני הקרקע כבר בימים הראשונים.

**יש בתהליך זה עומק ונדרש השקעה אך ללא ספק שווה לנסות אותו**

## סיכום:

תהליך זה הוא מיועד להעצים את התלמידים, לרומם את רמת החוסן ואת מודעות העצמית של כל אחד מהם. כאן משנים פאזה, ממה שיש למה שאנחנו באמת רוצים שיהיה. שיח מכבד, שיח רגשי, מקום בו התלמידים וגם המורים יכולים להביע דעותיהם וגם רגשותיהם. מקום בו ניתן יהיה לבנות תהליך לימודי ולא רק לבסס אותו על תוצאות. לתת את הכל למען התוצאה אבל לא לתת לתוצאה להיות אלו שמנהלות את החיים או ההצלחות שלנו. הדרך יש לה חשיבות גדולה מאוד ואסור לנו לוותר עליה.

אם ניתן לשנות את כל תהליך הערכה ומשוב, לתהליך ללא צורך בציונים, תוצאות וכדו' מה טוב, ואם לא ניתן כרגע שינוי משמעותי זה, לפחות הוצג כאן תהליך המאפשר לנו לעשות תהליך מקביל ולתת מענה לצרכים, רגשות, רצונות של התלמידים ושל המורים.

**צאו לדרך - בהצלחה!**

# הצד השני של האטבע

כמורים, אנחנו נדרשים לא מעט פעמים לטפל בבעיות משמעת, לימודיות, חברתיות וכדו'. כל אחד מהבעיות הללו דורשות מאיתנו משאבים, זמן, כוח, יצירתיות, ואלו הם רק חלק מהמשאבים השונים שאנחנו נדרשים להשקיע בכל אירוע.

פעמים רבות, אנו פונים לעזרה מעמיתים כדי לפתור את הבעיות, בין אם זה רכז משמעת, רכז מקצוע, רכז שכבה, מנהל או כל איש חינוך אחר.

למעשה, רוב הטיפול נעשה ברובד **התוצאה**. תלמיד שלא לומד למבחן, אנחנו רוצים שילמד ויצליח. תלמיד שמאחר לשיעורים, אנחנו רוצים שיגיע בזמן, מי שמתנהג באלימות, שישנה התנהגותו, וכן על זה הדרך.

כאשר ההתערבות של מחנך הכיתה או מורה מקצועי לא מספיקה, פונים לאיש חינוך "מקצועי יותר", או בעל כלים נוספים, קרי יועץ או יועצת, ומתחילים תהליך שינוי המציאות.

בספרו "הרגלים אטומיים", מציע ג'יימס קלייר מודל המשלב בין תוצאות, תהליכים וזהות האדם. בפרק זה נקדם את המודל שלב נוסף ונמקד אותו בצרכי החינוך, במטרה לשנות את דרכי הטיפול ולהפחית את השימוש במשאבים העומדים לרשותנו. כתוצאה מכך, ישתנה פני הכיתה, וכן מספר האירועים הדורשים את התערבות יפחת.

ישנם שלשה רבדים במודל, כל אחד פנימי ועמוק יותר מקודמו.

**1. תוצאות**

**2. תהליכים**

**3. זהות**

. הרובד של **התוצאות** – הוא הרובד שרוב המורים מנסים להשפיע בו. ברובד זה, אנחנו מנסים לשנות את התוצאה של המתרחש כיום, מבלי להשקיע בסופו של דבר בהבנת הבעיה לעומקה, או לשנות את המציאות.

לדוגמה: תלמיד שלא מצליח במקצוע, ננסה להנגיש לו את המבחן, להוריד לו חומר, לתת לו שעה פרטנית, לבקש מהוריו שיתערבו, נסביר לו שזה משפיע על התעודה או כל מיני דרכים אחרות, אבל בסופו של דבר מה עשינו? ניסינו לשנות את התוצאה. לא ניסינו להבין מה עובר על התלמיד, לא עצרנו להתבונן מה קורה ברוב המקצועות, אולי אנחנו עדיין תקועים על הידיעה משנים קודמות שהוא תלמיד ש"לא משקיע", "לא איכפת לו מהמקצוע", "אין לו דרך ארץ" או כל דבר אחר.

בסופו של דבר, רובד זה הוא הרובד הראשון שאנחנו מנסים לשנות אבל לא תמיד מצליחים, ובמידה והצלחנו, זה לא מבטיח שהשינוי יחזיק מעמד לטווח ארוך.

2. הרובד של **התהליכים** – כאשר ניסינו לשנות או להשפיע על התוצאה בצורה ישירה אך לא הצלחנו, בד"כ אנו פונים ליועץ של בית הספר ומבקשים עזרה ליצור תהליך כדי שיעזור לילד ליצור שינוי. אז מתחילים טבלת מעקב, ייצוב התנהגות, חתימות, פרסים וכדו'.

ברובד זה, התקדמנו עוד שלב. תהליך זהו דבר מדהים. ניתן דרכו להשפיע על התנהגותו לטווח בינוני אפילו, ולעשות שינוי בתוצאות גם כן.

הבעיה היא שנדרשים למשאבים רבים, מחנך, אולי אפילו מורה מקצועי יועץ, מנהל וכדו', יכול לקחת זמן, וגם כאן יש לנו משאב נוסף שהתבזבז.

3. הרובד השלישי, **הזהות** – אנחנו נכנסים עמוק יותר. ברובד זה, אנחנו מדברים על שיח מסוג אחר. שיח זה יאפשר לנו להבין בצורה משמעותית יותר למה התלמיד לא מצליח בתחומים מסוימים או

למה הוא פועל כפי שהוא פועל.

כאן אנו נשב עם התלמיד ונעשה שיחה שבעיקרה תהיה ברובד האישי/ריגשי. נדבר על איך הוא מרגיש עם מה שהיה, מה הוא חושב שהביא אותו לפעול כך וכדו'.

לדוגמה, תלמיד שלא הצליח במבחן, נוכל לשוחח איתו ולהבין שאולי הוא סובר שלא מבין את החומר הנלמד כלל ואין לו סיכוי להצליח. יתכן, והוא רגיל להיכשל במבחנים, אז למה לו להשקיע כלל? אולי הוא מאמין שלא מיועד להצלחה במקצוע זה או בלימודים.

גם באירועי אלימות, יתכן ונבין מתוך שיחה זו, שהוא חושב שאלימות נדרשת כדי לשמור על "מקומו" בכיתה, אולי אפילו נגלה שהוא חווה אלימות ממקורות אחרים.

שלושת הרבדים הם חשובים. כאשר העבודה מתחילה מהרובד התוצאתי, אנו מתחילים דווקא מהחיצוניות ומנסים לגרום על ידי שינוי במעשים (בתוצאות), שינוי בנפש התלמיד. מדובר כאן על שינוי מהחיצוניות אל הפנימיות. דרך זו יכולה להועיל במיוחד אצל תלמידים שקשה להם לבטא את רגשותיהם. על ידי שינויים קטנים, מעשים קטנים, גורמים לשינוי גדול אצל התלמיד, בכל הרבדים. דרך זו היא הדרך המהירה ביותר ליצור שינוי, אמנם דורשת יותר עבודה ותחזוקה כיון שמדובר על שינוי נקודתי ועוד שינוי נקודתי וכן על זה הדרך.

בדרך השנייה, אני מתחיל את העבודה מבירור פנימי והעמוק של הנעשה. אני מתחיל תהליך גם קוגניטיבי עבור הילד וגם עבור המורה. בתהליך מתאפשר לנו להבין בין היתר חשיבה, תפיסה, הבנה, למידה, זיכרון, יצירתיות, ייצוג ידע, הסקת מסקנות, קבלת החלטות ופתרון בעיות של התלמיד. נוכל להתמקד ולהבין מה עובר עליו, ורק אח"כ להתקדם ולנסות לגרום לשינוי שיתחיל מהפנים אל החוץ. אני מתבונן על מה שמתרחש בעולמו הפנימי של

התלמיד, ויחד מנסים לעשות שינוי ברובד של הנפש שלו, הבנת האמונות המנחות את התלמיד יעזרו לו לבצע שינויים בדפוס התנהגותו ובכך יוכל לעזר לעצמו ולשפר את מעשיו. "זו הדרך הארוכה שהיא קצרה!"

חשוב לדעת שלא לכל תלמיד מתאים התהליך העמוק. יתכן ויש מי שצריך להתחיל בתהליך מעשי. רבי ישראל בעל שם טוב, מייסד החסידות, הסביר את זה בצורה פשוטה "מי שלא מסוגל להתרחק מהרע, ידבק בטוב, וממילא הרע יסתלק ממנו, כיון שלא ישאר ברע חיות."

מי שיתחיל בשינוי ברבדים המעשיים (שינוי בתוצאות), לא תמיד יכול לצפות לשינויים בטווח ארוך, אלא שינוי נקודתי בלבד. זהו הפתיח כדי להיכנס למצב יותר עמוק, שינויים בתהליכים ולאחר מכן בנפשו. לעומת זאת, מי שיתחיל את העבודה ברבדים הפנימיים, יתכן והעבודה קצת יותר קשה בתחילת הדרך, אך בסופו של דבר גם התוצאות כולן יושפעו, התהליכים וכמובן גם נפשו של הילד תושפע – השינוי בדרך זו יהיה שינוי לטווח הרבה יותר גדול ויגרום להשפעה בצורה רוחבית ולא נקודתית בלבד.

המלצה. אחד האירועים הגדולים ביותר שניתן להשתמש במודל זה הוא בישיבות הפדגוגיות. בישיבות אלו, כל אחד מהמורים מעלה את "הקשיים" שהוא חווה עם אותם תלמידים. כדאי מאוד לרכז את כל המידע, ולסכם דרכי הפעולה המתאימים לכל אחד מהתלמידים, אבל לא כדי לגרום שינוי בתוצאה בלבד, אלא כדי להשפיע ולגרום שינויים ברובד הפנימי ביותר שלו, ובכך להשפיע שינוי רחבי.



כל הזכויות שמורות למשה מרדכי קוסמינסקי  
מהדורה ראשונה  
תשפ"ד





052-4808951



moshe.kusminsky



moshekusminsky@gmail.com