

מנהלים נותנים משוב לצוות

היבטים דיאלוגיים בתהליך משוב למבוגרים

חלי ברק שטיין

בית הספר הוא ארגון הנותן משוב מתמיד לתלמידיו, מחקרים רבים בדקו את הדרך בה יש לתת משוב לתלמידים, ואת מידת היעילות של משוב זה (Marshall, 2005). בשנים האחרונות יש מגמה גוברת של משרד החינוך ליישם נוהל משוב גם למורים – כך למשל ד"ר נתן סולי פיתחה כלי מרשים למדידה ופיתוח צוותי הוראה (נתן, תשס"ז) ולפניה צוות ראמ"ה התחיל מהלך דומה (ראמ"ה, תשע"ה). למשרד החינוך יש כלי הערכה, ומנהלים עוברים השתלמויות בנושא. עם זאת יש לארגון ולמנהלים יחס אמביוולנטי כלפי המשוב – מבינים את חשיבותו, אך חוששים מקשייו ומנזקיו. לא 'דוחפים' אותו לקידמת סדרי העדיפויות הניהוליים שלהם.

לקראת הערכת מורים מועילה

מורים חדשים מקבלים משוב תדיר כחלק מתהליך ההתפתחות המקצועי שלהם, וכחלק מההחלטה על הקביעות שלהם, המשוב נתפס כלגיטימי ומתאים להיותם מורים בנסיון. אצל מורים 'רגילים' המשוב פחות מוגדר. לפי נאסר-אבו אלהיג'א (2010) מנהלים אמנם מקיימים שיחות סיוע והערכה למורים בסיום השנה, אך הן בדרך כלל שיחות ללא מדדים ברורים, ולא תמיד יש תהליך רציף של משוב. מורים מוזמנים למשוב כשיש בעיות, והמשוב הוא לעיתים נזיפה וביקורת.

מנהלים ומורים יודעים לקיים משוב עם תלמידים בתחומים פדגוגיים

מורים יודעים לקדם למידה אקטיבית של התלמידים, ונעזרים במשוב כדי לקדם למידה פעילה. מקיימים דיונים הדדיים, מפעילים את התלמידים לחשיבה קבוצתית, נותנים ומקבלים משוב הדדי. כך אומרים לתלמיד: 'התשובה שלך מצוינת', או 'אני רואה שהשקעת מאמץ', או 'בוא תמשיך להסביר, אני רוצה להבין אותך יותר'. המורה קשוב ופתוח לדעות התלמידים, מפחית שיפוטיות שלילית. יוצר עם התלמידים דיאלוג משותף על הידע תוך משוב הדדי.

מחקרים ומאמרים רבים נכתבו בתחום (בוזו-שוורץ, 2012; בוזו ופישר, 2008; לפסטיין, 2000; פלד-אלחנן ובלום-קולקה, 1997), והם מוכיחים שמשוּב דיאלוגי בתחום הלמידה תורם משמעותית להצלחת התלמידים ולשביעות רצונם. מורים מתרגלים את הטכניקות ומשתפרים בתחום, הם מאמינים יותר ויותר בגישת המשוּב בלמידה, ובאופן מעגלי גם המסוגלות שלהם בתחום גוברת. עם זאת תוצאות מיצבים מהשנים האחרונות מראים פער עקבי בין דיווחי המורים על מתן משוּב מקדם ומעודד לתלמידים, לבין חווית התלמידים על קבלת משוּב כזה. מורים מדווחים על אחוזים גבוהים מאוד של מתן משוּב (90%-100%), תלמידים מדווחים על אחוזים נמוכים יותר של קבלת משוּב. לעיתים קרובות יש פערים מביכים של עד 40-50% בין דיווחי המורים לתלמידים. גם בתחום המשוּב לתלמידים יש עוד עבודה לשיפור המודעות והמיומנות, אך הפעילות בשטח קיימת, ושפת המשוּב שגורה בפי אנשי החינוך. נדרשת 'העברה' של מיומנויות משוּב לימודי לתלמידים למשוּב ניהולי לצוות

חלק מהמנהלים עדיין בספק עד כמה המשוּב יעיל.

קל לצוותי חינוך לתת משוּב לילדים, כי זה חלק מנורמות המערכת, ומרגיש לגיטימי כחלק מתהליך החינוך. אבל לתת משוּב למבוגר, שהוא בגיל שלך או אולי מבוגר יותר? זה כבר מסובך יותר... לא כולם מאמינים ש'לקרא לדברים בשמם' זאת הדרך הנכונה. אולי כדאי דווקא להשאיר את הדברים בערפול מסוים ולתת להם לקרות טבעית. יש מנהלים החושבים בסתר ליבם 'שהמשוּב לא ישפיע, שהמורים הזקוקים לו ביותר 'תקועים כל כך, שכלום לא יעזור'. יתכן ומנהלים חושבים, שאפשר להשיג שינוי בדרכים יעילות יותר מאשר דרך משוּב, כך למשל דרך משמעת. לא כל המנהלים מרגישים מסוגלות מספקת להתמודד עם הקשיים של שיחת המשוּב – הם חוששים מהתנגדויות, מהמתחים שהמשוּב יעורר, מאי הנעימות של 'להגיד למישהו את האמת בפנים'. כך שלעיתים הם מעדיפים להמשיך לעבוד, ולא לעצור כדי לתת משוּב. חשוב- כמה מאיתנו באמת נותנים משוּב לבני משפחה שבגילנו, לחברינו, לקולגות בעבודה? כמה מאתנו מפרגנים משוּב חיובי, וכמה מצליחים לתת משוּב שיש בו ביקורת ועדיין לשמור על נועם ועניניות? אני משערת שמעטים מאתנו מיישמים בפועל את האמונה התאורטית שחשוב לתת משוּב ושתהיה 'תקשורת פתוחה', יישום האמונה בשטח מורכב וקשה, וכדאי לתת לגיטימציה לקושי במתן משוּב כזה.

מנהל אמור להחזיק עמדות חיוביות וריאליות כלפי משוב לצוות

עמדות המנהל כלפי המשוב הן 'עמוד השדרה' המחזיק את יחסו למשוב. העמדות מייצגות את הדיבור הפנימי הקוגניטיבי (ידע בנושא), הרגשי (מה מרגישים לנושא) ואת נטיית ההתנהגות (מה מוכנים לעשות בנושא). עמדות המנהל כלפי המשוב מכונות אם יקיים משוב בפועל או שלא, עד כמה ישקיע בטכניקות המשוב ולא יותר מול קושי, ולפי אלו סטנדרטים ישפוט את הצלחת המשוב בהשוואה לציפיותיו.

המלצות למנהלים כיצד לפתח עמדה חיובית ויציבה כלפי המשוב:

– זהו את עמדותיכם כלפי המשוב לצוות- גם את החיוביות וגם את השליליות

זהו ללא חשש את עמדותיכם השליליות למשוב, ותנו להן לגיטימציה, זה הגיוני ולגיטימי שחווית המשוב לצוות לא תהיה קלה וטבעית למנהל. אל תכחישו את הקושי ואל תיבהלו ממנו, אחרת הקושי ינהל אתכם, ולא להפך. הכירו את המחשבות השליליות, ואז 'דברו עם עצמכם' כדי להגמיש את העמדות לכיוון חיובי. כך למשל לחשוב: 'נכון שמשוב הוא קשה ומביך, אבל הוא שווה את המאמץ'. ככל שהעמדות מורכבות וכנות יותר, כך מדובר בתהליך יעיל של מודעות.

– חזקו את עמדותיכם החיוביות כדי שלהגביר את השימוש במשוב ככלי ניהולי

אין ספק שככל שהעמדה כלפי המשוב חיובית יותר, כך גדל הסיכוי לקיים משוב מוצלח בפועל. לכן חשוב למנהל לרכוש ידע על תרומת המשוב (יפורט להלן), לווסת רגשות שליליים שלו הנלווים למשוב, ולצבור התנסויות חיוביות של הצלחה במשובים. זהו תהליך של 'נבואה המגשימה את עצמה', שעוצמתו מוכחת.

להלן כמה מיתרונותיו של המשוב כמחזק תקשורת ותיפקוד הצוות:

דעו את היתרונות, והעזרו בידע כבסיס תמיכה בדיבור הפנימי שלכם, ובהתמודדות עם קשיי המשוב.

1. משוב מצמצם אי וודאות

מורים, כמו כולם, כמהים לקבל תגובה על עבודתם. כשלא ניתן משוב מסודר, אי הוודאות יוצרת מתח ואי שקט. אנרגיה רבה מושקעת בלנחש או לברר בעקיפין מה חושבים עליהם. כשניתן להם משוב מכובד וברור הם יכולים להיות גאים בעבודתם, ולדעת מה עליהם לשפר. הם יודעים 'איפה הם עומדים', לטוב ולרע. רב האנשים יעדיפו וודאות על עמימות מלחיצה.

2. משוב פותר בעיות, ומשפר את התיפקוד

כשיש למישהו בעיה, עדיף לאתר אותה מוקדם, לתת משוב, ולפעול לשיפור מאשר לחכות עד שתחמיר. זו גישה המאמינה בכך, שהתעלמות מהבעיה לא תעלים את הבעיה. משוב ישיר ועניני בגישה של חיפוש פתרונות יוצר שינוי. כך למשל, אם הבעיה היא מורה שצועק בכתה, מאחר בהחזרת מבחנים, משתמט מהשתלמויות – האם עדיף להתעלם מהבעיה או לתת פידבק, ולהאמין בפתרון אפשרי? כל אדם זקוק למשוב חיצוני לתיפקודו. גם המורה המקצועי ביותר, המודע לעצמו, והמשקיע בשיפור עצמו, זקוק להתבוננות עליו, לחיזוק ודרבון, ולעיתים גם לעצה טובה. משוב חיובי מהווה תמריץ להתמיד; משוב שיש בו ביקורת, מסמן היכן להתאמץ יותר, מה לשמר ומה לשפר. הוא מכוון ועוזר לתרגל מיומנויות ולרכוש כלים כדי להגיע לרמת ביצוע טובה יותר.

3. משוב בונה אמון ותקשורת קרובה

אמון משמעו לחוש בנוח כי אתה יכול לנבא את התנהגות הזולת, ואתה יכול לסמוך עליו שהוא יהיה הגון כלפיך. אם הזולת – במקרה זה המנהל – נותן משוב ישיר וכן, התקשורת והאמון בינו למורים גוברים. גם כשיש מרכיבים פחות נעימים במשוב, גם כשהמשוב מורכב הוא תורם לקשר. המשוב מגביר את המודעות העצמית של המורים, ונתן להם ידע ברור 'היכן אתה עומד', ובכך מרגיע וממקד את התיפקוד. (פרוט בהמשך במודל החלון הג'והרי). מנהלים הנותנים משוב אמיתי ומכבד מראים שאכפת להם מהמורים שלהם. הם משקיעים זמן ואנרגיה בלהכיר את המורים, ומבטאים אמונה שיש למורים יכולת להתפתח. זו עמדה של השקעה רגשית המשפרת את היחסים.

4. משוב משפר את איכות התיפקוד של המנהל

היכולת לתת משוב היא יכולת ניהולית בפני עצמה. מנהל הרוכש אותה משפר את איכות תפקודו. הוא משפר את יכולתו לראות את המורה כיחיד, ואת המורה כחלק מבית הספר כמערכת. הוא מחזק את היכולת שלו בדיאלוג במצבי קונפליקט, מעצים את כישוריו בהנעת עובדים. מעל הכל- הוא משפר את יכולתו להתנהל במצבים מורכבים, אלו סיבות מכובדות לעיסוק במשוב.

החלק הבא של המאמר יפרט כיצד לנהל את המשוב כדיאלוג.

לא אתמקד בתכנים של המשוב, מה צריך לומר למורים על תחומי תיפקוד שונים שלהם. גם לא אעסוק בכלים בהם אוספים נתונים על יכולתו הפדגוגית והפסיכו-חינוכית של המורה בניהול כיתה. מידע על נושאים אלו מופיעים במאמרים אחרים (Marshall, 2005; Danielson, 2001; פאדיה נאסר-אבו אלהיג'א, 2010). באתר ראמ"ה ובמכון של משרד החינוך מתוארים מדדים אובייקטיביים להערכת מורים על ידי מנהלים. אין צורך להתייחס לכל המדדים כי אז ייווצר עומס במשוב. מומלץ לבחור את התכנים המתאימים למשוב של המנהל והמורה הספציפי. כך המשוב יהיה מדויק ורלוונטי, וישיג את מטרותיו.

במאמר אתמקד במרכיב הדיאלוגי-רגשי של המשוב, ובדרך היעילה לקיים אותו.

אסביר כיצד להעביר את תכני המשוב כך ששיגו את מטרותם בצורה הטובה ביותר – לשפר את התיפקוד והסיפוק של המורה בעקבות המשוב. אתמקד בהיבטים הבינאישיים של המשוב, במה שיכול לקדם ולעכב את השגת המטרות של המשוב, וכן בטכניקות תקשורת ספציפיות שהוכחו יעילות למשוב.

נתחיל בהגדרה מהו משוב

משוב נקרא גם פידבק או היזון חוזר. זהו תהליך תקשורת בינאישית בו אדם משתף אדם אחר במחשבותיו ו/או ברגשותיו ותחושותיו לגביו. המושג 'משוב' מגיע מהתחום הטכני בו טילים היו צריכים לקבל היזון חוזר מהקרקע כדי לדעת אם הם 'בכיוון הנכון' של הירי. בדומה, גם פרויקטים מקבלים משוב חיובי או שלילי על תיפקודם – לפי המשוב מחליטים לאיזה כיוון ואם בכלל להמשיך בפרויקט או לא. במשוב האנושי – המשוב הוא כלי להבעת דעה. מדובר בדיאלוג בו אדם מיידע אדם אחר (או כמה אנשים) אם התנהגותם היא 'בכיוון הנכון'. מדובר בתגובה של אדם על מעשיו של האחר, תאור כיצד התנהגות האדם האחר השפיעה עליו – לחיוב, לשלילה, בדרך כזו או אחרת. התגובה עשויה לכלול הערכה מפורשת ו/או ישירה, מובלעת ו/או עקיפה. המשוב מעורר תגובה חוזרת של מקבל המשוב לנותן אותו, וכך נוצרת ההשפעה ההדדית ביניהם, שהיא משמעות הדיאלוג,

חלי ברק שטיין
פסיכולוגית חינוכית מומחית

כך למשל, מנהלת נותנת משוב למורה: 'כשאת מאחרת באופן קבוע לישיבות המורים, זה מפריע לי ולישיבה כולה'. למורה תהיה תגובה למשוב – התגובה יכולה להיות גלויה: 'זה פוגע בי כשאת לא מבינה שיש לי סיבה לאיחור', או סמויה, למשל דרך הבעת פנים נפגעת שמטרתה משוב סמוי של עלבון. המורה יכולה להגיד למנהלת: 'אני מתנצלת שאני מאחרת וזה מפריע לך. לי קשה עם זה שאת קובעת את הישיבות בשעה מוקדמת ללא התחשבות באמהות הצעירות'. המנהלת יכולה לענות: 'אני שמחה שאת אומרת לי את דעתך, זה חשוב לתקשורת ביננו. אבדוק איך להתגמש בשעות הישיבה' שימו לב, שהמנהלת עוד לא ביצעה שינוי מעשי, ואף לא התחייבה לו. עם זאת היא הקשיבה באכפתיות, וקיימה דיאלוג הדדי של משוב עם המורה, וזה מה שחשוב.

מטרות המשוב-

מטרת המשוב להגביר תקשורת גלויה בין אנשים. כך בתקשורת בין מורים לתלמידים, בין מורים להורים, בין מנהל לצוותו, ובכל מצב תקשורת בחיים.

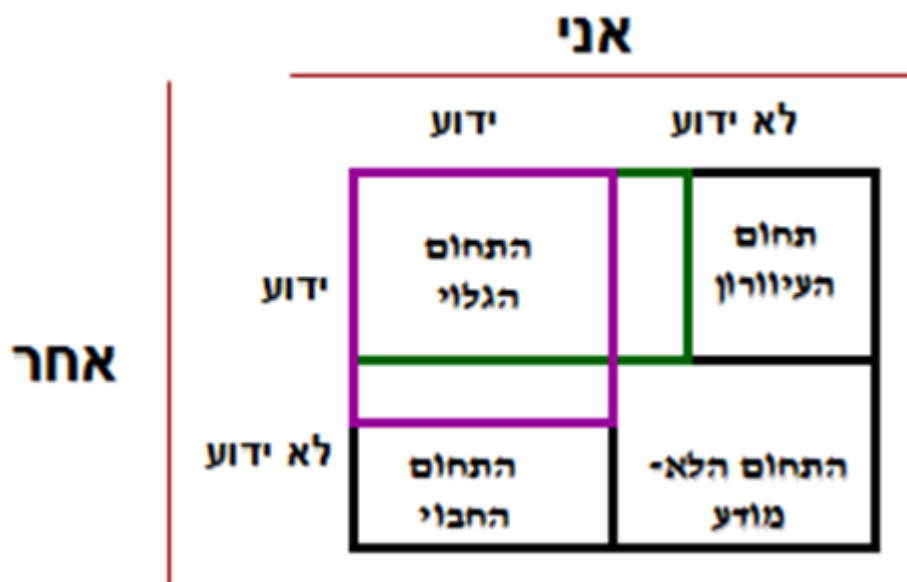
חלי ברק שטיין פסיכולוגית חינוכית מומחית

מודל החלון הג'והרי יכול להסביר מצבים בתקשורת בינאישית, ביניהם משוב.

חשוב שמנהלים יכירו את המודל, וכך גם צוות המורים, המקדם דיאלוגים בעבודתו. המודל פשוט ויעיל, לא מאיים, גוניתן להעזר בו 'כשפה מוסכמת' בתקשורת.

החלון הג'והרי הוא מודל גרפי של התנהגות בינאישית, שפותח בשנות ה-50 של המאה הקודמת על ידי שני פסיכולוגים בשם ג'ו לופט והארי אינגרהם (זיו ובהרב, 2001). העיקרון המרכזי בתאוריה הוא שביחסי הגומלין בין האדם לאחרים סביבו מועברת אינפורמציה הכוללת מידע פיזי, ידע, עמדות, רגשות, מחשבות, התנהגויות ועוד. חלק מהאינפורמציה ידוע לאדם ולסביבתו (גלוי), חלקה ידוע לסביבה ולא לאדם עצמו (עיוורון), חלקה ידוע לאדם ולא לסביבתו (חבוי) וחלקה אינו מודע לאף אחד מהם (לא מודע).

השילוב בין כל האפשרויות יוצר ארבעה 'חלונות' של מודעות עצמית בתקשורת בינאישית.



המטרה בתהליכי תקשורת בינאישית היא להגדיל את התחום הגלוי דרך דיאלוג – הגדלת התחום הגלוי באה על חשבון הקטנת שני תחומים: התחום החבוי-סוד, ותחום העיוורון.

בתחום הגלוי יש מידע שהן האדם והן סביבתו יודעים בו בזמן. זהו התחום הציבורי החשוף לכולם. חלק מהמידע גלוי כי האדם חש בנוח לשתף בו (מידע ביוגרפי, הישגים, נכסים אישיים), וחלק מהמידע חשוף לאחרים מעצם מהותו (מין, גיל, צבע, מבטא, גובה וכד').

תחום החבוי- סוד יש מידע שהאדם יודע על עצמו והסביבה לא.

לעיתים האדם מתאמץ להסתיר מידע על עצמו שהוא מתבייש בו (מידע ביוגרפי, מצב רוחו), הוא מייחצן את עצמו, יוצר כלפי חוץ 'עצמי מזויף', כש'העצמי האמיתי' מוחזק בסוד. הסתרה ופערים פוגעים בתקשורת הגלויה. ככל שהאדם מקבל את עצמו על חולשותיו, מבחינת 'מה שאתה רואה – זה מה שאתה מקבל' התקשורת הגלויה גוברת. לדוגמא – האדם יודע שהוא קצת שמנמן וגם סביבתו יודעת, אין מה להסתיר, אין מה להתבייש – כולם יודעים, ואפשר לדבר על כך. יש אנשים הסוגרים את כל הדלתות בינם לבין אחרים, אין מידע יוצא ואין בא. מידה מסוימת סודיות שומרת על הפרטיות של האדם ועל הגבולות הפנימיים שלו מול הזולת. בו בזמן אדם שמחביא לחלוטין את עצמו בפני סביבתו מייצר בעיה התקשורת עם הסביבה. השאיפה אינה להעלים את החלון החבוי, אלא רק להקטין אותו.

הקטנת התחום החבוי היא דרך שיתוף- האדם משתף מיזמתו את האחרים בעולמו הפנימי, מספר לאחרים על רגשותיו, ומחשבותיו. או כששואלים את האדם דברים, והוא בוחר לחשוף מעצמו. לעיתים עד עכשיו האדם לא חש צורך לשתף, לא היתה לו הזדמנות, או שלא חשב שהמידע רלוונטי. השיתוף מתרחש כשהאדם מרגיש בטוח וחזק מספיק לחשוף את מה שעד כה הרגיש שעליו להסתיר, את החולשות והפגיעויות שלו העלולים לפגוע בערך שלו בעיני עצמו ובעיני אחרים. למשל, האדם משתף שבעברו נכשל כמה פעמים, שהוא מתבייש בגובה שלו, שהוא רוצה להצטיין ולהתבלט ולא דווקא לשתף פעולה כל הזמן.

תחום העיוורון - מידע על האדם הידוע לאחרים, ולא לאדם עצמו, העיוור לו.

האדם מכחיש את המידע המאיים עליו, ו/או אינו מסוגל להיות מודע למידע בגלל מגבלותיו. למשל, מורה צינית וביקורתית כלפי קולגה שלה. הזולת רואה ומבין שהמורה מקנאה, והיא לא. המורה 'לא מחוברת' להתנהגותה, היא מכחישה את קנאתה, ובטוחה שהיא מקסימה, והקולגה 'באמת אשה

חלי ברק שטיין
פסיכולוגית חינוכית מומחית

מגעילה'. זהו מיקוד שליטה חיצוני ועיוור. העיוורון גורם לכך שהמורה לא יכולה לשנות את התנהגותה. היא ממשיכה להגיב אוטומטית בשליליות לקולגה, ותקועה בתוך עצמה. .

אנשים מצהירים 'אני מודע ללא מודע שלי'%, אמירה פרקדוקסלית, ושגויה בעצם מהותה. אומרים 'אני יודע מי אני', אני יודע איך מגיבים אלי'. נכון ולא נכון. למעשה, האדם מודע בהווה רק לתחומים הידועים לו, ואינו מודע ללא מודע. החרדה שאנשים 'רואים לנו' מה שאנחנו לא, החרדה שאין לנו באמת שליטה וידיעה מלאה של עצמנו מפעילה מנגנון הגנה של הכחשה- עיוורון, שלמעשה גדול מהנדמה והרצוי לרובינו. האחרים מזהים את העיוורון שלנו, ביקורתיים או חומלים עלינו.

הדרך להקטין את חלון העיוורון הוא לקבל משוב מהזולת. במשוב הזולת משתף את האדם במחשבות והרגשות שלו כלפיו, וגם באופן בו האדם משפיע עליו ועל הסביבה. כשהאדם מסוגל להקשיב למשוב הוא יכול להעזר במידע שקיבלה במשוב כדי להפעיל שיקול דעת, ואולי לשנות משהו בהתנהלותו.

למשל, מנהלת אומרת למורה, שהיא רוצה להסב את תשומת ליבה שיש תלונות של מספר הורים, שהיא צועקת בכתה, והילדים נעלבים. המנהלת מדגישה שהיא בדקה, ואין מדובר בהשמצות סתמיות. המורה אומרת בתגובה, 'שהיא אף פעם לא צועקת, ובוודאי לא העליבה בחייה אף ילד'. היא פורצת בבכי מר של עלבון. נדמה שהמורה הייתה עיוורת לכך שילדי כתתה תופסים אותה 'כמורה צועקת ומעליבה'. המשוב שהילדים נתנו לה דרך הוריהם, ומשוב המנהלת חשף את תחום העיוורון שלה, והמודעות כואבת לה. לא וודאי שהמורה תעשה שינוי בעקבות המשוב.

לעיתים המשוב מעורר חרדה ומפעיל מנגנוני הגנה כנגדה. המורה יכולה להכחיש את המידע, להדוף אותו, להתעלם ממנו, 'לשכוח' ממנו, לעוות אותו, לתרץ למה אינו נכון ('הילדים של היום סתם מפונקים'). לאנשים יש אינטרס לשמור על הידע הקיים שלהם על עצמם ולא להשתנות, כי זה מסוכן ומפחיד. כתוצאה מכך, אדם יכול להישאר עיוור למידע שניתן לו במשוב, ולא להפיק ממנו דבר. זו החמצה, כי מידע מכאיב הוא רב ערך ומאפשר שינוי אם מקשיבים לו.

תודות למשוב האדם יכול לכוון את עצמו במציאות המורכבת. באנלוגיה, מדובר בנהיגה עם WAZE מעודכן ומכיל העוזר בהכרת הדרך, ובהתמודדות עם אילוצים בה. זאת לעומת נהיגה 'בעיניים עצומות', המפגישה אותנו עם סכנות והפתעות של פקקים ותאונות.

התחום הלא מודע – בו נמצא מידע שאינו ידוע לאדם וגם לא לזולתו. המידע בלא מודע מאיים מכדי שייזכר על ידי האדם, ולכן הודחק, כך מידע על חולשות, קשיים שהאדם מתבייש בהם. גם הזולת אינו מודע למידע, ושני הצדדים 'לא יודעים אותו'. מדובר ברובד עמוק של התודעה, המשפיע על ההתנהגות והרגש, אך אינו נגיש.

למשל, לא המורה ולא סביבתו בחדר המורים מודעים לילדות של המורה, אם היה למשל ילד מרדן, מתנגד לסמכות. אין מודעות, לא של המורה ולא של המערכת לדבר בה חוויות ילדות אלו משפיעות על התנהגותו בכתה כיום. למשל, הוא מזדהה עם התלמידים, ומתקשה לאכוף משמעת כדי לא לפגוע בילדים. אם מידע זה היה במודע, הוא היה יכול לעזור למורה לתפקד בצורה מאוזנת יותר בנושא המשמעת. להבין את התלמידים, וגם לשים להם גבולות.

בדיאלוגים של משוב חינוכי מתייחסים פחות ללא מודע, ויותר ללא ידוע (הסוד, והעיוורון).

הסיבה לכך היא שהתייחסות ללא מודע היא טיפולית במהותה, ודורשת סטינג ומחויבות מתאימה- זמן קבוע, אחזקה מקצועית, וחזרה של הסכמה של המורה להתייחס ללא מודע. זה לא תפקידו היעודי של מנהל- לא מבחינת התנאים, ולא מבחינת מהות תפקידו.

על המנהל להזהר מלהעלות פרשנויות של 'פסיכולוגיה בגרוש' על הלא מודע של האחר, לא להכנס לתכנים של הילדות גם כשנדמה מבחוץ 'שרואים דברים'. לא לומר למורה 'יכול להיות שגם כילד היתה לך בעיה עם סמכות...!', 'אולי אתה לא מודע, שאתה לא מסתדר עם קולגות... ככה זה היה תמיד?' ללא סטינג טיפולי פרשנויות על הלא מודע נחוות כחודרניות ותוקפניות, ללא סטינג טיפולי, ופוגעות בדיאלוג כמובן, שלעיתים יש במשוב 'נגיעות' בלא מודע- יש לאנשים 'הארה' אישית, Insight במהלך המשוב, או תוך כדי התנסות, 'דברים מתחברים' והאדם מבין פתאום הקשרים בין דברים, משמעויות שהיו נסתרות קודם. כשהמורה משתף בתובנה שלו, המנהל יכול לשקף אותה, להנכיח אותה. לומר למשל, 'עכשיו מרגיש לך הגיוני שאת כועסת על המתבגרים, כי הם מרשים לעצמם מה שאת לא יכולת כילדה'. התובנה תעזור לווסת את הרגשות, ולמצא להם דרכי ביטוי אחרות.

שיקולים לגילוי עצמי, ולמשוב:

כשהאדם שוקל כמה מידע אישי לחשוף, וכמה משוב ללתת לאחרים, צריך לזכור שלא רק חשיפת מידע היא בגדר מאמץ, אלא גם מניעתה: דלתות סגורות בינינו לבין הזולת תובעות מחיר משמעותי. איפוק,

הסתרה וטשטוש יכולים להיות מתישים ומרחיקים. רמזים מעורפלים, מיסוך ושדרים כפולים של משוב יכולים לגרום לקצרים בתקשורת- אי הבנות, עלבונות, כעסים.
האמונה החיובית בגילוי לב ובמשוב משפרת את אוטנטיות התקשורת של האדם עם סביבתו.

נתמקד מכאן ואילך רק במשוב. נלמד כיצד לנהל אותו בדיאלוג יעיל.

בכל משוב יש חלק מעריך וחלק מעצב, וחשוב להתייחס לשניהם. הם שונים אך שזורים זה בזה. **החלק המעריך במשוב:** זהו החלק במשוב בו יש הערכה של רמת הביצוע של איש הצוות בנקודת זמן ספציפית בהתאם לדרישות התפקיד הברורות שלו. זהו דין וחשבון על התיפקוד בהתאם לקריטריונים שהיו אמורים להיות ידועים מראש לשותפים במשוב- המנהל והמורה למשל.
כך למשל מנהלת אומרת למורה: 'היית אמורה ללמד את הכתה על פי תוכנית הלימודים המקצועית, לפי המבחנים נראה שהתלמידים שולטים במיומנויות הללו (מפרטת...) ולא באלו (מפרטת...). בואי נראה מה את צריכה לשנות כדי לעמוד ברמה הנדרשת'; או במשוב אחר, המנהל אומר למורה: 'רציתי להסב את תשומת ליבך לכך שאתה מרבה להרים קול בכתה. יתכן ואתה לא שם לב, זה מפריע לתלמידים, וגם נוגד את האני מאמין הבית ספרי השואף לדיאלוג מכבד. אני יודע שעם תשומת לב ומאמץ, ניתן להפחית את הצעקות. בוא נדבר על איך...!'

החלק המעצב במשוב: זהו החלק במשוב הנותן חוות דעת על תיפקודו של האדם יחסית לעצמו לאורך זמן ותהליך. בחלק המעצב במשוב הקריטריונים הם אישיים, מותאמים סובייקטיבית לכל אדם. יש התייחסות גם למוטיבציות, מחסומים, ואסטרטגיות לשיפור. זהו משוב המזין את המשך הלמידה וההתפתחות האישית של כל אחד. המשוב מעודד שימור של דברים שעובדים היטב לאותו אדם, ושיפור של דברים הניתנים לשינוי.

כך למשל מנהלת יכולה לומר למורה: 'שמתי לב לשיפור שלך בהמשך לפגישה הקודמת שלנו בנושא ההתארגנות שלך. אני רואה שאת מקפידה להגיע לשיעורים מוכנה ומתוכננת. את מלמדת על פי תוכנית הלימודים. זה טוב, ותמשיכי כך. מה שצריך לשפר עדיין הוא אופן העברת החומר בכתה מול התלמידים. עדיין קשה לך להשתלט עליהם כשהם מפריעים. את צועקת ומאבדת שליטה, ואז גם ההספק ואיכות הלמידה נפגעים. בואי נבדוק איך אפשר לשפר את זה, מה את אומרת?...!'

חשוב מאוד ששני חלקי המשוב, המערך והמעצב לא יצטמצמו לביקורת אישית מחלישה, אלא ידרבנו לשינוי חיובי. חשוב לשדר לאדם שהוא יכול להשתפר בעקבות המשוב. כך למשל: 'גם את יודעת שאת הקשר עם ההורים אפשר לשפר, נעבוד ביחד על הדברים, ונראה תוצאות'. מדובר בסוגסטיה חיובית שתתחיל אמונה שתגשים את עצמה גם בתיפקוד בפועל.

לעיתים המנהל נותן משוב מצומצם ולעיתים מעמיק, תלוי בנסיבות ובמטרות המשוב

המשוב המצומצם הוא כזה שהנסיבות הבית ספריות מחייבות אותו עכשיו. המנהל צריך לתת למורה משוב 'במידי' על סוגיה עדכנית ממוקדת. למשל: הורים באו והתלוננו על חרם בכתה, צוות השכבה העלה צורך דחוף בתמיכת המנהל בקושי שלהם לגייס הורים. במשוב המצומצם מתמקדים במדד אחד בשיחה קצרה. זהו משוב אינטנסיבי ורב לחץ מסיבות שונות: המידע שבו שלילי (למרות שהייתי רוצה לטעות בנקודה זו, ולחשוב שמנהלים מזעיקים מורים לחדר בתדירות גבוהה גם למשובים חיוביים). אין לנותן או מקבל המשוב זמן להכנה והתארגנות מראש, זאת בשונה מהמשוב המעמיק. קצב השיחה מהיר, ולכן יש סכנה רבה יותר להתדרדרות בשיח, למאבקי כוח והצפה רגשית.

המשוב המעמיק הוא משוב מתוכנן, רב מימדי ומעמיק בתכנים שלו. יש יותר זמן לשיחה, ולכן יש גם יותר מקום לשיקול דעת ולדיאלוג הדדי בין המנהל והמורה. לשניהם יש זמן מראש להתכונן אליו ולהיערך גם מבחינת התכנים וגם מבחינת אסטרטגיית הדיאלוג.

היעד הוא שגם למשובים ממוקדים יהיו את מאפייני המשוב המעמיק. חשובים מאוד לשמור על שיקול דעת, מתינות ודיאלוג ההדדי למרות 'שהזמן קצר והלחץ מרובה'. על אף דחיפות המשוב ועוצמתו, המשוב הממוקד ייערך 'במהירות מתונה' - פרדוקס אפשרי, גם שלא קל. המלצתי היא שבמשוב הממוקד המנהל יקפיד לא להגיב אימפולסיבית. הוא יכול לעצור לרגע לפני שהוא מזמן את המורה, למקד את עצמו בתכנים ובתהליך הרגשי, ולתכנן את כיוון המשוב. כך לא ייסחף לשיחה רגשית בה ייבד את שיקול הדעת ואת המטרה. ככל שהזמן קצר והלחץ מרובה, כך גדולים יותר האתגר וההכרח לשמור על מתינות וויסות גדולים יותר. זה קשה ואפשרי. (ברק שטיין, 2013)

המלצות לניהול רצף שיחת המשוב בין מנהל לאנשי צוותו.

שלבי המשוב הם: הכנה לפני המשוב, השיחה עצמה, סיכום-סיום, וקביעת שיחת מעקב.

הכנה לפני המשוב

על המנהל לתכנן מראש מה רוצה לומר במשוב: עליו לאסוף את הנתונים למשוב על פי קריטריונים מוסכמים עליהם החליט: הן את התכנים החיוביים אותם הוא רוצה שישמרו (הדברים מהם הוא מרוצה), והן את התכנים השליליים, שיישופרו (הדברים מהם הוא לא מרוצה). חשוב גם להתייחס לגם לדרך בה רוצים שהמורה יישם את השינוי – באמצעות הכוחות שלו, באמצעות אסטרטגיות נלמדות, באמצעות תמיכה ועוד. פרוטוקולים מוכנים לאיסוף נתונים ואסטרטגיות למורים מוצגים במכוונים של משרד החינוך ואתר אבני ראשה (נתן, תשע"ה; רמא"ה, תשע"ה).

על המנהל לארגן את המידע לפי סדרי עדיפויות, להחליט מה חשוב והכרחי לו בשיחה, ומה פחות על המנהל לדעת שבפועל לא יוכל להגיד בשיחה עצמה את כל שהכין. תמיד יהיה צורך לוותר על חלק ממה שרוצים להגיד. טווח הקשב של אנשים מוגבל, וטווח הקיבולת הרגשית שלהם לקלוט משוב קטן אף יותר מסיבות רגשיות של חרדה והתגוננות מול מסרים מאיימים במשוב. סינון המסרים הוא בגישה של 'טוב ציפור ביד מעשר על העץ', גישה של ויתור על 'הרצוי' והתמקדות יעילה 'במצוי'. תהליך סינון התכנים מתחיל בהכנה מראש. המנהל צריך לשקול 'בבית' מה 'הכי חשוב' לומר למקבל המשוב במצבו הנוכחי, מה האמירות שהשפעתן תהיה הרבה ביותר, ומה מרכיבי המשוב שבאמצעותם יינתן סיכוי מירבי להשיג שינוי. בהכנה יחליט על 2-3 מסרים, אותם יכין למשוב. סינון שני של המסרים הוא ספונטני יותר, ונעשה 'בזמן אמת', תוך כדי השיחה. אם רואים 'בכאן ועכשיו' שמקבל המשוב מוצף, לא מסוגל לקלוט ולעכל יותר, אין טעם להמשיך ולדבר, ויתכן שחלק מהמידע יצטרך להמתין לשיחה אחרת, או להיות מועבר בכתב. גמישות ורגישות הם מרכיבים הכרחיים להצלחתו של המשוב והם הקובעים את התכנון הדינמי שלו.

אדגיש, שכמות המסרים העוברת במשוב אינה מדד להצלחה. איכות המסרים ומידת הפנמתם אצל מקבל המשוב – היא מדד להצלחה. ככל שמקבל המשוב מקבל את המידע, וניכרת השפעה של המשוב עליו, כך נדע שהוא יעיל יותר. לכן המנהל צריך להפעיל שיקול דעת תמידי לגבי הדרך שבה הוא משלב בין מה 'שצריך' לומר במשוב, לבין מה 'שאפשרי ויעיל' בדיאלוג עם מקבל המשוב.

חלי ברק שטיין
פסיכולוגית חינוכית מומחית

כך למשל, מנהל מחליט לתת משוב למורה על מספר היבטים פדגוגיים הקשורים לתפקודה: הוא משבח אותה על יכולתה לרתק את הכתה בטון המעניין שלה וביחס האישי והחם שלה לתלמידים. הוא מתמקד בכך שהיא לא התעדכנה בחידושים בתוכנית הלימודים ויש פער בין כתתה לשאר הכתות בשכבה. הוא מוותר על דבר נוסף שרצה לומר לה, שגם שיטות ההוראה שלה מיושנות, כי שקל והחליט שזה יהיה מסר חריף מידי עבורה, ועלול לחבל בהפנמת המסר הראשון החשוב לו יותר. הוא מתמקד במסר על תוכנית הלימודים, ובשלב זה לא מעבר לכך.

מומלץ להכין את הנקודות המרכזיות של המשוב בכתב. זו טכניקה שעוזרת בהתארגנות ובהתמקדות במהלך המשוב עצמו. ניתן לשקול לתת מסמך כתוב למורה בסוף המשוב, להמשך רפלקציה ודיאלוג.

חלק מההכנה למשוב היא לזהות מאפיינים רגשיים של מקבל המשוב, ולהתארגן רגשית לכך.

כדאי 'לקחת כמה דקות' בהכנה למשוב, לחשוב ולהרגיש מי המורה עמו הוא הולך לדבר: מה מאפיין אותו, מה חשוב למורה, מה הרגישויות שלו, האם יש משהו חשוב ברקע המשפחתי שלו, או משהו אקטואלי בחייו, שרלוונטי למשוב (משבר, עומס). חשוב לזהות מה התחושה שהמורה מעורר במנהל, מה מערכת היחסים ביניהם וכדומה. האם המנהל בא בתחושה חיובית כלפיו, או שלא. המנהל יכול לרשום לו אסוציאציות, לזהות את הפרה-דיספוזיציה שלו לפגישה, הן מהמוח הלוגי (הקורטקס) והן מהמוח הלימבי (מהתחושות).

למשל, המנהל יודע שהמורה איתו הוא עומד לדבר היא ותיקה ומקצועית מאוד בתחומה, רגישה למעמדה ולכל ביקורת על תיפקודה בתחום. היא נוקשה בעמדותיה כלפי משמעת, לא מרבה להפגין חום או לדבר אישית עם תלמידים ויש הערכה רבה כלפיה מהצוות וההורים בזכות הישגיה. התלמידים לעיתים מתלוננים על נוקשותה ואף על תוקפנות מצידה, ותלמידים חלשים לא זוכים לעזרה ממנה. המנהל מעריך אותה, אך חש לעיתים חוסר נוחות במחיצתה, מעין תחושה שהיא מזלזלת בו כצעיר ממנה, וכמביא 'רוחות מודרניות' של חדשנות הפוגעת בהוראה. גם המשוב מיותר בעיניה, והמנהל חושש שהיא תהיה קצרת רוח ותתנגד לשמוע אותו. הוא מזהה מראש את המתח בתוכו, ואת הנטייה שלו לוותר על השיחה 'כי ממילא לא תעזור'. עם זאת, יש נקודה שהכרחי לו להעביר למורה במשוב: היא חלק מצוות מחנכים שמחויב לדיאלוג אישי עם התלמידים והיא אינה מבצעת את השיחות כנדרש. אין ספק שהמורה יודעת שעל כך השיחה, ומצידה תבוא מנקודת מוצא הגנתית ואף תוקפנית כדי להדוף אותו. המנהל מתעשת, מתכנן את השיחה גם מבחינת התכנים שייאמרו, וגם מבחינת האסטרטגיה

הרגשית של התייחסות לתגובות הרגשיות של המורה ושלו, שיעלו בשיחה. בהמשך המאמר יפורטו הכלים שיוכל המנהל להיעזר בהם.

גם המורה, מקבל המשוב, אמור להתכונן מראש למשוב:

בבתי ספר רבים מתקיים נוהל לפני תעודות בו הילדים רושמים לעצמם משוב, תעודה עצמית. במכוון של משרד החינוך (נתן, תשע"ה) ממליצים על משוב עצמי של המורה על המדדים שנקבעים להערכה שלו. המדדים אמורים להיות ידועים מראש גם למורה - כך יוכל גם הוא להתכונן, לעשות רפלקציה על עצמו, לאסוף נתונים, לרשום ולהביא למפגש עם המנהל את המשוב שלו לעצמו. כך הדיאלוג שיתנהל ביניהם בשיחת המשוב יהיה על הדמיון והפער ביניהם בתפיסות על המדדים השונים של המשוב. ההכנה מראש של המורה, והרפלקציה שהוא עושה על המדדים של המשוב, מאפשרת לו להתחיל בתהליך המודעות החשוב כל כך למשוב. הדבר דומה לחימום שרירים, שעושים לפני המאמץ הגופני עצמו. פעמים קורה שהמורה שופט את עצמו בחומרה או בקלות יחסית למנהל, אבל בכל מקרה הוא יודע מה עומד לפניו. הוא כבר התכונן, וזה טוב. דו השיח בינו לבין המנהל מתבסס על מדדים המוכרים לשניהם, וחלק מהחשש הקשור למשוב מתפוגג.

שיחת המשוב עצמה: פרוצדורת הדיאלוג:

בפתיחת המשוב המנהל יסביר מה מטרת השיחה, וכיצד היא תתנהל: המנהל יגדיר 'את הכללים', הרצף ואופי השיחה. הסבר זה יפחית את האי וודאות, וכך גם המורה ידע מה עומד בפניו בשיחה. המנהל אמור לציין שבשיחה תהיה הדדיות, שגם המנהל וגם המורה יביעו את דעתם, יקשיבו אחד לאחר, ויגיעו להסכמות. יש מרחב לכל אחד להתבטא ולהשפיע. חשוב להגיד בבירור בתחילת השיחה שלמשוב יש מטרה חיובית של גדילה והעצמה, שיש בו נקודות חיוביות לשימור, ונקודות לשיפור והתפתחות. שהאווירה בו תהיה מכבדת וסבלנית. שגם כשיש במשוב ביקורת, היא מיועדת לטובת המורה והיא חלק מחיזוק המקצועיות של המורה והמערכת.

מומלץ, שהמורה- מקבל המשוב יתחיל את השיחה: שיחת המשוב תתחיל כשהמנהל יבקש מהמורה לשתף 'מה ההתרשמות שלו לגבי התיפקוד שלו בבית הספר'. המורה מוזמן להתייחס למדדים שהיו לרשותו מראש, ושעליהם התכונן לפני המשוב. אם יש למורה מדדים נוספים אליהם ירצה להתייחס –

הוא מוזמן לעשות זאת. המורה יכול לשתף בתחושותיו, דעותיו, התרשמויותיו בנושאים השונים. מכיוון שהמורה אמור להתכונן לשיחת המשוב, ודבריו מוכנים מראש – זה הזמן והמקום שלו להציג אותם. לספר על התעודה 'שכתב לעצמו'.

על המנהל להקשיב במלא תשומת הלב לדברי המורה, לדובב אותו, לבקש עוד מידע ודוגמאות היכן שנדרש. במיוחד חשוב שהמנהל יבקש הרחבה במקומות שהמורה מצטמצם בהם – אם המורה לא מפרט מספיק כוחות והישגים שלו – חשוב שהמנהל ישאל בנושא; אם המורה משמיט קשיים – גם כאן המנהל צריך לברר, כדי להגיע לתמונה כמה שיותר רחבה ומורכבת של המצב לפי נקודת המבט של המורה. (ברק, שושן, 1999, טכניקות הקשבה ודיבוב)

רצוי שהמנהל ירשום לעצמו נקודות והערות תוך כדי דברי המורה כדי שיוכל להתייחס אליהם בהמשך.

אחרי דברי המורה, המנהל נותן משוב: לאחר שהקשיב בתשומת לב למורה, המנהל ייתן את המשוב שלו עם התכנים שהכין מראש. חשוב שיקשר את דבריו לדברים שהמורה אמר לו לפניו, כאשר הדבר מתאפשר. למשל, אם המורה אמר שהוא מרוצה מהדרך שהוא מנהל את הכתה מבחינת משמעת, וגם המנהל חושב כך, הוא יכול לומר: 'כמוך, גם אני חושב שאתה משתלט מצוין על הכתה מבחינת משמעת'; או אם המנהל לא מסכים עם המורה, הוא יכול לומר: 'אני חושב מעט אחרת ממך בנושא זה או אחר', ולומר את דעתו. החיבורים בין דברי המורה והמנהל הופכים את משוב המנהל לרלוונטי יותר. כמובן, שאין צורך לקשר כל רעיון או מרכיב במשוב המנהל לדברי המורה הקודמים, רק היכן שהקישור מתאים.

המנהל אמור להקפיד על כך שהמורה יקשיב למשוב שלו מבלי להגיב מיידית. המורה מקבל הנחיה, שהוא יכול לרשום הערות לעצמו, אותן יאמר מאוחר יותר. כמובן שאם המורה רוצה לברר בזמן אמת נקודה מסוימת שהמנהל אומר, הוא יכול לפנות בשאלות הבהרה ('מה הכוונה שלא שיתפתי פעולה?') אבל מומלץ מאוד לא להיכנס לאי הסכמות או ויכוחים על התוכן תוך כדי דברי המנהל. דיאלוג שכזה יתקיים כשהמנהל יסיים את דבריו.

המנהל אמור לעודד את המורה להקשיב לו, להבין אותו. לא להגיב בהתקפה או התגוננות אוטומטית לדברים המרגישים לו בלתי מדויקים ולא הוגנים. לא להכנס לוויכוחים המסלימים את מאבק הכוח והמחלוקת. המנהל מכוון את המורה להקשיב לו מתוך סבלנות ובחירה. לומר לעצמו: 'כדאי לי להקשיב כדי לדעת מה אומרים לי, כך אדע טוב יותר איך להגיב אחר כך...וגם: 'יש לי זמן להקשיב, אין מה

למה, זמני להגיב יגיע'. זהו דיבור פנימי מרגיע וריאלי. הנטייה האנושית היא להבין מה שרוצים להבין, ולעוות מה שמאיים להבין. לכן חשוב להאט ולהבין טוב יותר. גם נותן וגם מקבל המשוב.

אחרי כל נושא במשוב, או בסיום המשוב המנהל עוצר ומבקש מהמורה להגיב לדבריו. המנהל מחליט מתוך שיקול דעת מתי לעצור במשוב שלו, ולתת למורה להגיב. ההחלטה קשורה למאפייני המורה, יש המסוגלים להתאפק ויש שפחות. חשוב לשים לב מתי כדאי לעצור ולהקשיב למורה ואז להמשיך. הדגש הוא על הפנמת המשוב, ולא על ההספק.

המנהל מזמין את תגובת המורה לדבריו: 'אשמח לשמוע את תגובתך לדברי'; 'מה אתה חושב?'; 'מה את מרגישה עם הדברים?'; 'עם מה אתה מסכים, עם מה פחות?'; 'יש משהו שאת רוצה לשאול/להבין טוב יותר/לקבל דוגמא?'; או 'איך את חושבת שכדאי שנתקדם', 'מה מתאים לך לעשות?', וכו'. הדיאלוג מתקיים על הדמיון והפער בין התפיסות של המנהל והמורה. למשל, המנהל חושב שמורה לא משתפת פעולה עם קולגות, והמורה חושבת שהיא דווקא מאוד נדיבה ועוזרת. לעיתים יש הסכמה ולעיתים התנגדות.

במקרים של מחלוקות משמעותיות במשוב מומלץ לפעול בדרך הבאה:

-המנהל מתאר במילים ברורות את תוכן אי ההסכמה, שיקוף ללא ביקורת על עצם המחלוקת: אי הסכמות ומחלוקות הן בלתי נמנעות, וככל שהמנהל יופתע מהן פחות, לא יתקומם ולא ייבהל מעצם קיומן, כך יקל עליו לטפל בהן ביעילות. כך למשל, המנהלת מסכמת ואומרת: 'נתתי לך משוב שרמת שיתוף הפעולה שלך בצוות המקצועי אינה לשביעות רצוני. נתתי לך דוגמאות מספר, ואמרתי שזה תחום שצריך להשתפר במיוחד כי עבודת צוות היא אחת מיעדי בית הספר. לדעתך אין זה נכון, ואת משקיעה רבות בשיתוף פעולה עם הקולגות שלך. האם הבנתי אותך נכון?'.
-המנהל נותן לגיטימציה לאי ההסכמה, ומדגיש את אי הזמניות שלה:

אפשר לומר משפטים כמה הגיוני ויכול לקרות, שאנחנו לא רואים כל דבר עין בעין; "כל אחד אדם שונה", 'כל אחד מאתנו הלא בתפקיד שונה, ומה שאת רואה כמורה לא דומה למה שאני רואה כמנהלת, והפוך';

'אנחנו לא מסכימים על הדברים עכשיו. לפעמים אחרי מחשבה משנים דעות'; 'זאת לא שיחה חד פעמית, אז יש לנו זמן לחשוב', וכדומה.

בחלקים המעצבים של המשוב, כשיש מחלוקת המנהל ידון עם המורה על 'איך ממשיכים משם עם המחלוקת'. למשל, המנהל חושב שהמורה לא נותנת מספיק תשומת לב אישית לילדים מתקשים רגשית בכתה, והמורה חשה שהמשוב עושה לה עוול, והביאה דוגמאות רבות לכך שהיא 'נותנת את הלב' לילדים הללו.

המנהל מדגיש מה המורה אמור לשפר, המורה יכול להסכים לדברים, או שלא.

יש דברים שעל המורה לשפר על פי דרישת המנהל, גם אם אינו מסכים להם. למשל, אם המנהל זיהה שהמורה לא העבירה מספיק מבחנים, או שאחרה בהחזרת בחנים, עליה לשפר זאת, גם אם אינה מסכימה למשוב שקיבלה. זו משמעות הסמכות והמשמעת שמפעיל המנהל בארגון שלו (על כך פרטתי במאמר נפרד על משמעת מנהלים מול מורים- (ברק שטיין, 2014).

סיום המשוב – סיכום ויישום מעשי של תכני המשוב

המנהל מסכם את מהלך המשוב, ואת פעולות היישום המשתמעות ממנו:

המנהל מסכם את דבריו ואת דברי המורה, את ההסכמות ואת אי ההסכמות. הוא מדגיש מה הוא מצפה שהמורה יעשה, ושואל את המורה מה הוא לקח לעצמו למחשבה ולביצוע. הוא יכול לשאול את המורה אם הסיכום מתאים לו, או אם רוצה להוסיף עוד משהו. לעיתים המנהל יכול לבקש מהמורה שיתמצת הוא את עיקרי מה ששמע שנאמר לו במשוב. אחרי דברי המורה המנהל יוסיף מה שנראה לו משמעותי להוסיף כדי שהמסר שלו יהיה 'שלם'. חשוב להדגיש לקראת המעבר לצד היישומי של המשוב: מה צריך להתבצע, איך יתבצע השיפור, איך יימדד ומתי תהיה פגישת מעקב.

למשל, שני הצדדים מסכימים שצריך להגביר את תשומת הלב לגיבוש החברתי בכתה, לשים לב ולהפחית את התוקפנות בין הילדים, כי המצב כיום פוגע בכולם. הם מדברים על הדרכים השונות לעשות זאת, למשל, שהמורה תעביר דיווח עוד חודש אחרי שתהיה בקשר גם עם היועצת. המורה תשתף את היועצת על מדד שביעות הרצון של הילדים בכתה ועל רמת האלימות בכתה, והן יבדקו האם יש שיפור.

המנהל מציע אלטרנטיבות כיצד ניתן לפעול בהמשך לתכנים בעיתיים שעולים במשוב:

כך למשל, אם במשוב נאמר שאיחורים של המורה מהווים בעיה, עליו לומר שמצופה שלא יהיו יותר איחורים, לבדוק איתה אם יש מכשולים מעשיים או אחרים שגורמים לאיחורים, ומה יכול לסייע לה להגיע בזמן;; בדוגמא אחרת, אם במשוב נאמר שהמורה מלמדת את המקצוע בשיטת הוראה שאינה עדכנית לפי הדרישה של משרד החינוך, והמורה השיבה שלא למדה את שיטת ההוראה הזו בהכשרה שלה, המנהלת יכולה להציע מספר אלטרנטיבות ללמידת השיטה. המורה יכולה כמובן לקחת זמן לחשוב על החלופות שהוצעו. גם המנהלת תחשוב, ואולי יעלו עוד חלופות לתמונות המצב שהועלתה במשוב.

משפט הסיום של המשוב אמור להיות מעודד ומחזק

המשפט המסכם את המשוב צריך לחזק את המורה, להתייחס שוב לרגשותיו ולמוטיבציה שלו. על המנהל לתקף את העובדה שלא קל לקבל משוב, לעודד, לתמוך ולפרגן לכוחות של המורה שעלו בשיחה. לומר משהו אמיתי ואמין, שמתחבר לכוחות המורה-לאכפתיות שלו, למקצועיות שלו. אפשר 'לשתול' סוגסטיה על כך שחשוב שהמורה דיבר, על כך שהיכולת לדבר מעידה על אמון ביחסים, ושגם אם השיחה היתה קשה היא עדיין בסיס להתקדמות. בדוגמא לעיל, למשל, המנהל יכול לומר למורה החשה שנעשה לה עוול, כי היא משקיעה ולא רואים זאת: 'אני מתרשם שמאוד אכפת לך מהתלמידים והעבודה שלך, אני מעריך את הנכונות שלך להמשיך ולהתאמץ לקראת הפגישה הבאה שלנו גם מול התלמידים, וגם לעבוד איתי ועם היועצות על מה שתראי לנו על תוצרי השיחות עם הילדים. זה בוודאי יהיה מעניין מאוד'. זו סוגסטיה מעודדת לכך שהמנהל מאמין שהמורה תבחר להשקיע בשיפור העצמי שלה, ולא תשקע בכעס ובעלבון שלה. כך גדל הסיכוי שהאמונה שלו תגשים את עצמה.

לקראת סיום המשוב אמליץ למורה מקבל המשוב:

-לתקף את המשוב שקיבלת מהמנהל עם אנשים נוספים: לתקף את המשוב שהתקבל עם יותר ממקור מידע אחד. אם משהו מדברי המנהל 'נגע' במורה, אך אינו בטוח בו, הוא יכול לבדוק את דעתם של קולגות רלוונטיים בעבודה לגבי נקודה זו או אחרת. אין הכוונה, שהמורה יפרוץ את גבולות עולמו הפנימי וישתף בפגיעויות שלו ללא בקרה. במושגי מודל החלון הג'והרי חשוב שהמורה ישמור על מרחב סמוי, פרטי משלו, לעיבוד הנאמר לו במשוב. הוא יכול להפעיל שיקול דעת, ולהחליט אם יש דבר מסוים במשוב שדעתם של עוד אנשים יכולה לתרום ולהוסיף מלבד דעתו של המנהל.

חלי ברק שטיין
פסיכולוגית חינוכית מומחית

למשל, אותה מורה ששמעה מהמנהל שלא שיתפה פעולה בצוות שארגן את טקס ראש השנה, יכולה (אחרי שהכעס על המשוב 'הלא צודק' שוכך מעט) לבחור קולגה מהצוות שהיא סומכת על יושרה, ולבקש ממנה משוב על היבט ספציפי זה בתפקודה. הצלבת המידע תאפשר למורה התייחסות אובייקטיבית ורחבה יותר למצב. יתכן ותלמד מהמידע הנוסף, שלא כולם חושבים כמו המנהלת, ויתכן שתגלה שאכן יש תחושה כוללת שלא שיתפה פעולה. המורה יכולה לשאול את הקולגה מה בהתנהגות שלה 'שידר' חוסר שיתוף פעולה', ולחשוב לאן 'התאדה' המאמץ שלה לתרום לטקס. לפי התשובות המורה תלמד מה עליה לשפר לפעם הבאה.

זה כוחו של המשוב – שהוא מאפשר הפחתת העיוורון, ומכוון לתיפקוד טוב יותר. זו אמנם חוויה לא נעימה רגשית, כואבת ומרגיזה לעיתים, אבל בצד הכאב יש בה גם למידה חשובה.

לבחור לנצל את המשוב לגדילה אישית: משובים ניתנים כל הזמן – רובם לא פורמליים (מבטים, הערות 'תוך כדי' החיים) וחלקם פורמליים, דוגמת שיחות משוב מסודרות. האדם עצמו יכול לבחור לנצל את המשוב לגדילה אישית והתפתחות, או לפגיעה אישית, כעס ועלבון. אנשים בוחרים אם לקחת את הנאמר במשוב ולעשות איתו משהו, או להתעלם ולעוות הכל, ולהיתקע במקום, כאילו המשוב לא היה. זה עצוב אך אפשרי.

לבקש משוב מיוזמתך: מי שרוצה להתפתח ולהיעזר במשוב יכול לפנות גם מיוזמתו, ולבקש משוב. ילדים יותר פתוחים לבקשת משוב, ואופייני שאחרי שעשו משהו הם פונים בספונטניות ושואלים: 'איך הייתי?'. מבוגרים למדו לא לשאול, או לשאול בתחכום עקיף, 'היה טוב, נכון?'. הכל כדי לא להפגע, ולא לצאת מאיזור הנוחות של המוכר. ככל שהמבוגרים (מורים ומנהלים כאחד) יצליחו להתגבר על החשש, ויבקשו משוב ישיר, כך תגבר המקצועיות שלהם.

יש דרכים מגוונות לבקש משוב. כך למשל, אפשר לשאול בשיחה עם ילדים והורים: 'מה לקחתם מהשיחה?'; 'מה דיבר אליכם ומה פחות?'; 'מה קידם אותך ממה שדיברנו, ומה אולי חסם?'. כל שאלה או ברור על איכות התיפקוד שלך, וההשפעה שלך על אחרים היא שאלת משוב. כמובן, שאין להגזים בבקשות משוב המעידות על נזקקות יתר וחוסר בטחון. הכל במידה ובשיקול דעת.

בסיום השיחה – להודות לנותן המשוב: כשחווית המשוב היתה נעימה ומחזקת באופן מייד – קל להודות לנותן המשוב. לומר באופן טבעי: 'תודה על השיחה, חיזקת אותי, יש לי הרבה מה לחשוב עליו, הרבה מה לעשות'. אתגר האמיתי הוא להודות לנותן המשוב גם כשהשיחה לא היתה נעימה בחלקה, כשהמידע עדיין לא התעכל, כשהיו מחלוקות, ואולי אף עלבון וכאב. דווקא כשהמשוב קשה חשוב לשמור על נימוס בפרידה. לומר: 'תודה על השיחה, על המידע שהצעת לי. בהחלט אחשוב על זה ברצינות'. הנימוס והתודה מעידים על היכולת לקבל משוב/ביקורת בלי להתמוטט. צריך לזכור שסיום שיחת המשוב העכשווית, היא בעצם הבסיס לפתיחת שיחת המשוב הבאה, שתגיע בהמשך. סיום השיחה חשוב לא פחות מהתחלתה.

לאחר סיכום השיחה, המנהל קובע פגישת מעקב: המנהל יציע אפשרויות תקשורת להמשך הדיאלוג

בין בינו למורה – שיחה, מיילים פורום לשיתוף.

לדוגמא, סוכם בין המנהל למורה שחשה שנעשה לה עוול, שהיא תתעד שיחות ופעולות שלה עם הכתה ועם ילדים ספציפיים בשעות הפרטניות, תשתף את המנהל ו/או היועצת בשיקול הדעת שלה, בתחושת התקדמות או תקיעות שלה, ותהיה שיחת מעקב בעוד שלושה שבועות.

במהלך כל המשוב- המנהל מדגיש, שהאחריות על המשוב היא הדדית; הן של נותן והן של מקבל

המשוב: המנהל והמורה שותפים בדיאלוג. שניהם מוסרים מסר, ומשדרים מסר. נותן המשוב, המנהל, אחראי למסרים שהוא שולח, ולאכיפת הסמכות לביצוע שינויים כשנדרש. במקביל הוא אחראי להקשיב ולהבין את המשוב החוזר שהוא מקבל מהמורה.

מקבל המשוב, המורה, אחראי לקחת מהמשוב דברים, לחשוב עליהם ולבצע שינויים לטובת ההתפתחות המקצועית שלו, ולטובת הילדים והמערכת החינוכית בה הוא נמצא. הוא גם אחראי לדברים שהוא אומר למנהל, שיהיו מדויקים ומקדמים, שישמור על שיקול דעת, ולא יוצף רגשית.

ההדדיות במשוב היא המרכיב הדיאלוגי הרגשי, הקובע את איכות המשוב.

הניהול הרגשי של המשוב חשוב לא פחות מתכני המשוב, אם לא יותר

כפי שאמר מרק טווין 'אדם לא יזכור מה אמרת לו, אבל יזכור איך גרמת לו להרגיש'.

רק ניהול רגשי נכון של המשוב יאפשר לתכניו להיות מופנמים ולהשיג את מטרותם. הכוונה בניהול רגשי היא להתייחסות יעילה לרגשות הפגיעים הנלווים למשוב, ולניהול הסערה הרגשית המתרחשת בדרך כלל במשוב. לשמור על שיקול דעת, ומרחב חשיבה ולמידה במשוב, למרות קשייו

רגשות נלווים לסיטואצית משוב.

אנשים אמביוולנטיים מאוד ביחס הרגשי שלכם כלפי משוב. מחד רוצים לדעת את האמת על עצמם ומאידך ממש לא; רוצים לשמוע מה חושבים עליהם אחרים, מה הערך שלהם, אם הם 'שונים מספיק', ובו בזמן פוחדים מכך; רוצים שיתלהבו ויתרשמו מהם, ופוחדים עד מאוד מביקורת ודחיה; אנשים יודעים שאפשר ללמוד ולהשתפר ממשוב והערכה, אך גם חושבים שהם יודעים הכי טוב על עצמם, אז בשביל מה צריך להקשיב לאחרים?!; רוצים לשמוע מחמאות עליהם, אך נדחים מחנופה והתלהבות לא אמינה, חוששים שאולי יש אינטרס מאחורי המחמאות.

במיוחד יש למורה/אדם חשש לפגוש את חולשותיו, אותן הוא מכחיש פעמים רבות כדי להגן על עצמו. למשל, אדם לא יודה בפני עצמו, שהוא נוטה לאחר, או גס רוח לעיתים. אך גם כשיכחיש הוא 'יודע את עצמו' בלא מודע. לכן ישירות המשוב עלולה להכאיב ולהרגיז אותו שבעתיים – כי 'גילו אותו', חשפו את חולשתו, את הזיוף שבו. משוב כזה מסוכן כי הוא עלול לפגוע ולערער את הבטחון וההגנות של האדם, במיוחד אם הדימוי העצמי שלו פגיע. (ברק שטיין, 2009).

במקביל לחשש מחשיפת החולשות, יש כמיהה אנושית שאחרים יכירו אותך על צדדיך הבעייתיים, ועדיין יעריכו ויאהבו אותך. אירוויין יאלום (2007), בדברו על כוחה של קבוצה מדבר על משאלה זו לקוהסיביות.

בדומה 'לקיפודים שקר להם', ההתקרבות מכאיבה עקב פגיעת הקוצים, והקיפודים יכולים להתקרב באמת אחד לאחר רק דרך 'הבטן הרכה' שלהם. כך אנשים מרגישים נוחות ובטחון עם זולתם, רק כשהכירו גם את החלקים הפחות זוהרים שלהם, כשעדיין אוהבים ומעריכים אותך על חוסר המושלמות שלך. משוב ישיר ומכבד עוזר בהשגת מטרות. כשהסמוי-סוד הופך גלוי, והעיוורון פוחת, כך גוברת תחושת הבטחון, והיכולת להתפתח אישית, ומקצועית.

לדוגמא, מורה מקבל משוב על כך שהוא קצר רוח, ושיפוטי, ומצפים ממנו להשתפר בתחומים אלו. בו בזמן במשוב מדברים גם על הכוחות שלו, מאמינים ביכולתו להשתפר, והבעייתיות לא 'בולעת' את ההערכה אליו. האמת מקלה. המורה לא צריך להעמיד פנים יותר, 'שהוא חזק ומושלם', מותר לו להיות

אמיתי. המשוב והיחס אליו נחווים לו אמינים ומכבדים, והוא מסוגל 'לעבוד עם עצמו', ולהתחזק. גם היחסים עם המנהל מתהדקים לאינטימיות בוגרת יותר.

פגיעה בערך, עלבון בושה וכעס - משוב הוא חוויה מסוכנת המאיימת על תחושת הערך העצמי. אצל מורים/אצל כל בני האנוש - בכל מידע חדש יש סיכון וסיכוי, תלוי בפרשנות. מורים מרגישים לעיתים, שמשוּב מקטין אותם, עושה להם עוול, ולכן עולות תחושות של כעס, תסכול, עלבון ובושה. אלו רגשות חריפים בעוצמתם, המפעילים את מרכזי הכאב במוח, והשפעתם היא כמו כאב פיזי ממשי. במאמרה "לאן נוליך את העלבון" מפרטת אורית אלפי על חווית העלבון של מורים (אלפי, 2012), ותורמת בכך גם להבנת העלבון הנלווה למצבי משוב.

ככל שהבטחון המקצועי והאישי של מורה גבוה יותר, כך אפשרי לו הפיק יותר מהמשוב. גם כשיש פגיעה מהמשוב, הוא לא נתקע אלא מצליח להתעשת, לעבד מה שנאמר במשוב, וללמוד ממנו. ההרגשה משתפרת אחרי המשוב, הוא תורם להרחבת הגבולות האישיים ולתחושת המסוגלות ומכאן לתחושת הצלחה וסיפוק עצמי. למורים עם חוסר בטחון עצמי יש יותר סיכוי להפגע מהמשוב, לחוש חוסר אונים, חרדה או כעס. הם יתקשו להעזר במשוב לצמיחה אישית, להפך - המשוב יגרום לייאוש ותקיעות. משתמע מהדברים, שבין היכולת ללמוד ממשוב לדימוי עצמי יש השפעה הדדית, האחד מחזק או מחליש את האחר, וחוזר חלילה. לפיכך, כשמנהל מזהה שנקודת המוצא של המורה היא חוסר בטחון, ודחיה של המשוב, הוא אמור לשים לב לא להיפגע בדימוי העצמי שלו, להגיב במקצועיות, לא לוותר, ולעזור למורה לחזק את תחושת המסוגלות שלו. סוגסטיה חיובית תאמר 'זה קשה בהתחלה לשמוע את המשוב, יחד עם זאת אני יודע שיש לך כוחות, ואת תוכלי ללמוד ממנו'. הנבואה תגשים את עצמה דרך תהליך המשוב, שאינו חד פעמי ומאפשר לכן שיפור.

המנהל אמור לעזור למורה להתעשת ולשמור על וויסות וחוסן, גם כשהמשוב קשה לו.
חוסן רגשי הוא היכולת 'לחזור חזרה' מהצפה 'לטווח היעילות', לשמור על יכולת חשיבה ושיקול דעת. כמו 'נחום תקום', האדם נעזר במרכז הכובד שלו (בטחון עצמי, מיומנויות, ערכים) כדי לקום מהמכה. לפי גישת הסומטיק אקספיריאנס של פיטר לוין (ברק שטיין, 2013) סיטואציה של משוב מהווה סכנה ואיום לנוותן ולמקבל אותו. הכאב שבמשוב נחווה כסכנה המפעילה את האמיגדלה שבמוח הרגשי להגיב

בתקיפה (FIGHT-כעס, בכי, דיבור פוגעני), בריחה (FLIGHT-הפסקת הקשבה למשל), או קפיאה (הסתגרות, ניתוק, SHUTDOWN). תגובות הישרדותיות אלו של FFF, הן מהירות וללא שיקול דעת. לכל אחד מאתנו יש סגנון משלו בתגובה להצפות- סכנות, ובאופן דומה תהיה התגובה לפגיעה בערך ולאובדן השליטה הנלווים למשוב. קל מאוד לאבד שליטה במשוב, 'להתחמם', להיעלב, להעליב, לתקוף, להרוס ולהיהרס. במושגי המוח, קל מאוד לאבד את תפקודי הקורטקס, את השפה, הידע, התבונה, ולהישאב למשוב שהוא 'לימבי' –רגשי המופעל על ידי תגובות אימפולסיביות של האמיגדלה המדמה את חווית המשוב לגו'נגל, ואת הסכנה שבו כנמרים המאיימים לכלות אותנו. קל להתמוטט בזעם, עלבון ורחמים עצמיים, ולא פשוט לשמור על מידה סבירה של שיקול דעת עניני כדי להפיק מהמשוב את המרב. משוב טוב מאפשר לשמור על עוצמת הרגשות לרמה שאינה מציפה, ניתן להרגיש הכל, אבל לא נסחפים לסכנה. בהתאם, כשרמת החרדה יורדת, אין צורך בהגנות נוקשות של הכחשה ('זה לא נכון'), השלכה ('אתה לא בסדר, ולא אני') ורציונליזציה (תירוצים שונים המבטלים את הנאמר במשוב).

המנהל אמור לנהל את הרגשות הסוערים במשוב כך שהמשוב יהיה עניני ומקדם -

המנהל מאט את קצב השיחה בעת הצפה. הוא משתמש בשפת גוף לימבית נעימה ורגועה. מנהל רגיש יכול לזהות שהמורה מוצף, דרך תגובות הגוף הסוערות, וכשהדיאלוג מאבד מההיגיון והרצף שלו. כשאין הקשבה, הבנה ועומק חשיבה, אין טעם לפנות להגיון, להתווכח או לחזור על טיעונים. יש הצפה, וצריך להגיב אליה רגשית. המנהל אמור להבין ולתקף את הרגש והתגובה של המורה, 'לתת לה הגיון והקשר': 'אני רואה, שאת פגועה עכשיו מהמשוב שלי, את צודקת, זה באמת לא נעים לשמוע את הדברים'; או: 'אני מבין, שאת לא יודעת עדיין לאן לקחת את הדברים מכאן, ברור, רק עכשיו התחלנו לדון בדברים'. תגובות כאלו משלבות תיקוף- אמפטיה, לגיטימציה לרגש, וסוגסטיה חיובית, שההצפה היא זמנית, והמורה יארגן את כוחותיו, ויצא מהתקיעות. כאמור, הסוגסטיה פועלת כנבואה חיובית המגשימה את עצמה. המורה מתחזק ממנה, וגם המנהל לא מוותר מול הקושי.

הוויסות ממשיך בכך שהמנהל מגדיר, שהמורה אינו אמור לעבור מהפך אישי בגלל המשוב. כל שעליו לעשות הוא להקשיב, לשים לב, ולעבוד על שינויים קטנים ואפשריים. לומר: 'אני כאן איתך כדי לחשוב איך אפשר לשנות את הדברים. לאט לאט, בשינויים קטנים ואפשריים'. המנהל מעודד את המורה

ואומר: 'העבודה שלך טובה, אנחנו מדברים על שיפור נוסף שלה'. הפרשנות השקולה של המנהל לדרישת השיפור, עוזרת למורה להתחבר לדבריו, ולהרגע. כך, בהדרגה, המורה יכול לשלב את המסרים של המשוב לתוך הידע הקיים שלו על עצמו. הוא מצליח לשלב באינטגרציה את מה שידע על עצמו, למידע החדש שהתקבל במשוב. 'העצמי' שלו שומר על רצף ומתרחב, ובכך פוחתת תחושת הפגיעות והסכנה. המורה יכול להרגיש שהוא עדיין מורה/ אדם טוב ושווה ערך, יחד עם זה שיש דברים שמשוּב ציין, שעליו לשפר. לאחר משוב נכון, מתעוררת מוטיבציה רבה לשפר דברים, להיות טוב יותר, מדויק יותר במטרות, באתגרים ובביצועים. המשוב מעיר לעיתים 'מתרדמת השגרה' שנופלת על כולם באופן טבעי, ומנער למודעות ופעולה, דבר חיובי בהחלט לאחר הזעזוע והכאב הראשוניים.

אנשים נוטים לחשוב שהם נותנים לאחרים משוב בעדינות וברגישות, ומתפלאים כשהאחרים לא מקשיבים להם, ולא יישומים את רעיונות השיפור המעולים שלהם ('הלא זה היה משפר להם כל כך את החיים'). הם לא מבינים למה האחרים 'הודפים אותם', 'מתפוצצים בכעס', 'הגנתיים'. לגבי עצמם, אנשים מרגישים אחרת – הם חושבים שיש צדק בעלבון שלהם, שהמשוב לא היה הוגן. שדברים נאמרו להם בחוסר רגישות ללא הבנת מצבם. כל צד במשוב בטוח שהוא צודק והאחר טועה, וחשוב לכן לזכור- אי אפשר לשנות רגש עם עובדות, ויכוחים והוכחות. כמאמר הבדיחה הידועה – 'אל תבלבל לי את הרגש עם עובדות'. סבלנות, אמפטיה וגישה נכונה לרגשות, היא הדרך הנכונה לנהל את הסיטואציה הנפיצה של מתן משוב.

טלי שרוט בספרה 'מה זה משנה- איך אנחנו מצליחים ומתי אנחנו נכשלים' (לשנות את דעתם של אחרים' (2018) מסבירה ומגבה את דבריה במחקר עדכני, שהשיח לשינוי עמדות הוא רגשי, ולא רציונלי. שתיקוף רגשות, התחברות רגשית, ודיבור חיובי הם שמשנים עמדות. כלומר, תקשורת רגשית היא קריטית להצלחת המשוב, בלעדיה התכנים לא יופנמו.

לפניכם המלצות למנהלים, כיצד לקדם את התקשורת הרגשית במהלך המשוב

***שימו לב לאווירה הרגשית של המשוב לא פחות, אם לא יותר, מאשר לתכנים:**

לעיתים מנהלים שמים דגש יתר על התכנים- הטיעונים, על דייקנות העובדות והניסוחים, ולכן מחמיצים את מה שקורה בסמוי, ברובד הרגשי 'מתחת לתכנים'. המנהל אמור לשמור על אווירה נעימה, מקבלת

חלי ברק שטיין פסיכולוגית חינוכית מומחית

ורגועה ככל שניתן, כך המוח הלימבי והאמיגדלה 'לא יקפצו' כנשוכי נחש. כשמתחילה הצפה המנהלה מווסתת קודם את עצמו (מאט, נושם, מדבר חיובי לעצמו) ואז עוזר למורה באותו האופן. כמו במטוס, בו נאמר שבמקרה של ירידת לחץ אויר ישים קודם המבוגר את מסיכת החמצן עליו, ורק אחר כך על הילד.

המנהל מקשיב לאיתותים רגשיים של המורה כלפיו. הוא שואל את עצמו: מה הרגש הסמוי מתחת למילים הגלויות? מה המורה מנסה לומר לי בהתנהגות שלו? התשובות לא חייבות להיות מדויקות, אך עצם תשומת הלב והנסיון להבין את הרגשות הוא העיקר. המנהל יוכל לשקף את מה שקלט ברגש. 'אני רואה שאת כועסת על מה שאמרת', וגם אם האמפטיה לא היתה מדויקת, המורה מגיבה ואומרת: 'מה פתאום כועסת, אני נעלבת...'. כך מדייקים בדיאלוג את הרגשות במשוב. מתיחסים לסמוי, למורכב, ומתוך הקשבה אקטיבית ורגישה זו, מתפתחת הסקרנות ללמוד ולהתפתח, המאפשרת משוב טוב.

***נסחו את המשוב בשפת 'אני' תיאורית, ולא בשפת 'אתה' מאשימה:** דוגמא לשפה של 'אני', מנהלת אומרת למורה 'אתמול שאלתי אותך מה המצב בכתה שלך, ולא ענית לי. הנושא נשאר 'לא סגור', והייתי רוצה שנמצא זמן לדבר על הנושא'. זהו משוב עניני וממוקד. אותו משוב בשפה של 'את' יישמע: 'את תמיד לא מתייחסת ברצינות לשאלות שלי, זה מאוד מרגיז אותי זהו משוב מאשים וכועס, שגדול הסיכוי שיוביל להתדרדרות בשיחה.

***לשמור על טון דיבור רגוע ועניני, ולא להסחף לטון כועס ומתגונן.**

הטון משפיע במהירות לטובה או לרעה על האמיגדלה, מרכז הפחד וההשרדות של המוח. האמיגדלה מחליטה תוך שניות אם נותן המשוב הוא 'לטובתינו, ואפשר לסמוך עליו ולהתמסר', או 'שהמשוב מסוכן ויש לתקוף או לברוח ממנו'. משמעות המילים מגיעה לאט יותר לקורטקס, ופעמים רבות יש 'מחסף לימבי' בו הטון משתלט ומוחק את התוכן.

טון הדיבור אמור להיות אדיב ולא תוקפני, אסרטיבי ובהיר. להמעיט בהתנצלויות כמו 'אני מקווה שהשיחה לא תהיה לך קשה מידי'; 'מצטערת שאני זאת שצריכה להעביר עליך ביקורת'. חשוב לא להסחף להסברי יתר מתנצלים: 'אולי לא הייתי מספיק ברורה, אנסה להסביר לך שוב, שתביני מאיפה הגעתי למסקנה'. חשוב להמנע ככל שניתן מלחץ ואמביציה לשנות את האדם 'עכשיו ומיד'. הלחץ מגביר

התנגדות. מותר למקבל המשוב לא להסכים לדברים בעת המשוב, מותר לו לקחת זמן לעכל את הדברים בדרכו. זו דרכה של הנפש לעכל מידע חדש, שבחלקו מאיים עליה. כאמור, חשוב להסביר דברים במסר בהיר וקצר יחסית, ולא לגלוש לגודש מלל לחוץ והגנתי. מנהל לא יכול לזייף רוגע ועניניות, הוא חייב אכן להיות כזה, לכן חשוב הויסות העצמי של המנהל. ניתן לקרוא על טכניקות ויסות רגשי במצבי לחץ במאמרי "אני רוצה משמע אתה לא קיים" (ברק, 2013). לדוגמא, מנהלת אומרת למורת כתה א', שרוב הכתה ברמת הקריאה הנדרשת לשלב זה של הכתה, וזה מעיד על עבודה טובה שלה בתחום. יש כמה ילדים שעדיין מתעכבים, וצריך לראות מה אפשר לעשות כדי לקדם אותם. המורה עונה מיידית בטון מתנצל: 'אני יודעת שיש בעיה עם כמה ילדים, ואני כבר עשיתי המון דברים לגבי זה', היא מתחילה לפרט במהירויות פעולות שלה בנושא. המנהלת מקשיבה למורה בתשומת לב, מזהה את הלחץ והאשמה בדבריה הניכרים גם בשטף הדיבור המהיר, בנימה המתנצלת, ובצורך שלה להסביר 'שהיא בסדר', ולא פישלה. המנהלת רוצה לעצור את 'מפולת הלחץ' של המורה לפני שתסלים. היא יכולה לומר למורה: 'את לא צריכה להסביר או להתנצל. אנחנו יודעים שאת מורה טובה, והמשוב מיועד לחזק אותה בנקודה הספציפית של התמידיים המתעכבים'.

כשרלוונטי, מומלץ לעצור ולהתייחס לתגובות מקבל המשוב: מנהל יכול להתייחס למקבל המשוב בטכניקות של: שיקוף, תיקוף, אמפטיה, נורמליזציה, סוגסטיה או כל טכניקת תקשורת, שנותנת מקום וכבוד לרגשות. כך, בהתייחס לדוגמא הקודמת, מנהלת יכולה לומר למורה: 'ברור לי שאת עושה רבות לקדם את הילדים שעדיין מתקשים בקריאה, זה ראוי להערכה' (תיקוף המאמץ של המורה); 'נדמה לי שאני שומעת שאת לחוצה מעט, ומרגישה אחריות על כך שהם לא קוראים, לכן את מסבירה לי את כל מה שעשית עבורם' (אמפטיה); 'האמת, שאין טעם להילחץ, זה טבעי ומוכר שיש מספר ילדים שמתעכבים' (נורמליזציה); 'אני סומכת עליך לחלוטין שאת עושה כל מה שנדרש' (חיזוק). פירוט על טכניקות דיאלוג נוספות במאמרי בנושא (ברק, 2008).

לקחת בחשבון את הצרכים של נותן ומקבל המשוב: בתכנון וביצוע המשוב צריך לקחת בחשבון מה אפשרי, ומה מתאים לנותן המשוב ולמקבל אותו. מבחינת 'להיות חכם ולא רק צודק', להתאים את המסרים ליכולת להפנים אותם

לדוגמא, מנהל רוצה שמורה בצוות תשדרג את שיטות ההוראה שלה לגישות עדכניות יותר. המורה מאוימת מאוד מהשינוי, ומתנגדת לו בטיעונים מגוונים. יתכן והמנהל צריך לעדן את המסר, עדיף שיקשיב בסבלנות לרגשות המורה, וישלב בהדרגה את הצורך והיכולת של המורה להעדכן. אין מדובר ביותר על הדרישה, אלא בהגשתה בצורה רגישה ומתחשבת. כך למשל, לומר: 'ברור לי שאת לא מרוצה מהשינוי בתוכנית הלימודים, וזה לגיטימי. ברור לי גם שאת יודעת שאנחנו צריכים לעמוד בדרישות לעדכון, את לא יכולה להישאר מאחור, את גם לא רוצה בכך אני חושבת (זו סוגסטיה)'. בואי נראה איך את יכולה להתחיל בשינוי'.
המסרים משלבים דרישות סמכות, וגם אמפטיה ותיקוף למקום הרגשי של המורה. כך למשל להגיד למורה: 'כרגע קשה עם נושא, אבל בהדרגה נגיע להסכמה שתתאים לכולם'.

לתת גוון נורמאלי לשיחה: נורמליזציה היא גישה וטכניקה האומרת שמה שקורה הוא נורמאלי והגיוי למצב. זו גישה מרגיעה, שמפחיתה חרדה, לחץ ועלבון, רגשות שעולים במשוב. האדם מבין, שמה שעובר עליו במשוב הוא נורמטיבי וקורה לרוב האנשים, ולכן הוא בסדר, המשוב בסדר, ודבר לא נעשה כדי לפגוע בו. לדוגמא, מנהל אומר: 'משוב הוא בדרך כלל מצב מתוח ולא כל כך נעים'; 'הרבה פעמים קורה שיש אי הבנות בשיחת משוב'; 'זה הגיוני לא לקבל בהתחלה דברים שנאמרים במשוב, ולקחת זמן להפנים', וכדומה. גוון נורמאלי ולגיטימי למשוב, מפחית הצפות.

לשלב כמה שיותר סוגסטיות חיוביות במשוב: 'לשתול' אמונות חיוביות במהלך השיחה, לא להסביר אלא להציע למוח הלימבי השאה חיובית לה יאמין. סוגסטיה חשובה במיוחד במצבים בהם השיחה אינה במיטבה: כשיש קונפליקטים, לחצים, מתחים, ולא ברור עדיין שהשיחה תתקדם למקום טוב יותר. כך למשל אומרים: 'עכשיו לא קל בשיחה, עוד לא הגענו להסכמות, אבל אנחנו נמשיך ונטפל בזה, כמו שאנחנו יודעים'. זו אמונה שהקושי זמני, והיא נבואה שבהמשך תגשים את עצמה בזכות הדיאלוג החיובי של המשוב.

כך למשל אפשר לומר: 'ברור לי שאפשר יהיה לשפר את הדברים שאנחנו מדברות עליהם'; 'יש לך כוחות להתמודד'; 'אנחנו נדע איך לטפל בדברים'; 'גם כשיש כעס בינינו עכשיו, אנחנו נמצא יחד דרך לפתור את המחלוקות, זה הרי חשוב לכולנו לשתף פעולה'. עוד על סוגסטיות במאמר בנושא זה (ברק שטיין, 2013).

חלי ברק שטיין
פסיכולוגית חינוכית מומחית

לשים לב ולהגיב בשיקול דעת להתנגדויות במשוב. כמעט ודאי שיהיו במשוב מצבים בהם המורה יתנגד, ולא יסכים עם מה שנאמר לו. כשהמורה 'נסגר' רגשית ולא מקשיב – אין טעם להמשיך להסביר או לשכנע, אין טעם להוסיף נימוקים והסברים. עדיף לעצור ולהתייחס למסרים הרגשיים, הם חשובים לא פחות מהעברת התכנים של המשוב עצמו. הלא ממילא אין דרך להעביר מסרים כשהאדם לחוץ והגנתי. הטכניקה למצבי התנגדות של מורים בעת משוב היא תיקוף של המסרים שלהם ומתן אמפטיה. בשום אופן אין להתווכח אם רגשות המורה נכונים או לא – רגשות תמיד נכונים. ויכוחים רק יביאו להסלמה של מאבק כוח, כעסים, עלבונות ו'תקיעות' של הדיאלוג. תגובה של אמפטיה ואכפתיות תגביר את הבטחון והנינוחות בשיחה. המורה ירגיש שהמנהל מבין אותו, גם אם הוא לא מסכים איתו, וזו מהותו של דיאלוג טוב. ממקום כזה אפשר יהיה להמשיך בדיאלוג ולחזור לתכנים עצמם

כך למשל, מנהלת נותנת משוב לרכזת שכבה בכתה ז', ומתארת לה מצב בו יש התרופפות במשמעת של המורים – יש איחורים, מורים לא נוכחים בישיבות הצוות, לא מגישים דוחות בזמן. המנהלת רוצה להבין את מקור הקושי ולעזור לרכזת לחזק את הסמכות שלה מול המורים. במהלך דבריה המנהלת נקטעת שוב ושוב על ידי הרכזת, שנכנסת לדבריה ואומרת 'אבל...'; 'זה לא נכון!...' 'אין מה לעשות...'. ניכר בשפת הגוף של הרכזת שהיא מתוחה ועוינת למסרים שהיא מקבלת מהמנהלת. קשה לה להקשיב ועל אחת כמה וכמה להבין ולהפנים מה נאמר לה, היא מתגוננת מראש. המנהלת אמורה לקלוט 'מה אומרת' ההתנגדות הגלויה של הרכזת: שהביקורת קשה ומאיימת עליה. המנהלת אמורה לעצור את שטף דבריה, ולומר משפט כמו: 'רגע, אולי אין טעם שאמשיך לפרט עכשיו (סוגסטיה) את ההתרשמות שלי מהמצב בשכבה. אני רואה שאת לא פנויה להקשיב כרגע (סוגסטיה). אני מרגישה שאת רוצה להסביר לי קודם כמה דברים לפני שאמשיך, נכון? אין בעיה שנשנה את סדר הדברים, שיתאים לך יותר'. במצבים יותר ישירים של התנגדות, כשמקבל המשוב חוזר ואומר – 'זה לא נכון מה שאמרת', אפשר לומר: 'אני שומעת שהדברים שלי לא מדויקים בעיניך'; 'אני רואה שהדברים שאני אומרת מרגיזים אותך'; 'נשמע שאת מאוכזבת מאוד ממה שנאמר כאן, חשבת שאומר דברים אחרים', וכדומה. חשוב לא 'לדחוף את המורה לקיר' בעת ההצפה וגם לא להיתקע בלחץ שלך עצמך כנותן משוב, שלא מצליח להתקדם עם המסר שלו. יש לזהות את הלחץ ולעצור. לומר בסוגסטיה 'עכשיו הדעות שלנו ממש מנוגדות, אבל יש לנו זמן עוד לחשוב על הדברים. אנחנו לא ממהרים. בסוף נמצא את הדרך לשתף פעולה'. המסר הוא שיש זמן לחשוב, ואין צורך להגיב באימפולסיביות הגנתית. וכך הלחץ יכול להירגע

עוד הסברים על התנגדויות במאמר שלי בנושא (ברק, 2011).

להציע את תכני המשוב ולא לכפות אותם כאמת מוחלטת: נותן המשוב צריך להאמין בדבריו ולעמוד מאחוריהם' בביטחון. הוא בדק אותם מראש, והם מגובים בנתונים ורפלקציה עצמית. בו בזמן הוא אמור להיות פתוח לכך שיש עוד אמיתות מלבד זו שלו, ושגם האמת של מקבל המשוב תקפה לפחות כמו שלו, גם במצבים בהם היא סותרת את שלו. עמדה כזו מאפשרת גמישות בחשיבה וסובלנות רגשית, והיא בעצם המצע הרגשי לקיום דיאלוג, המאפשר להקשיב לזולת, ולקיים החלפת דעות איתו. מעשית, מומלץ להשתמש במילים כמו 'לדעתי...'; 'נראה לי ש...'; 'אני חושבת ש...'; 'כדאי לך לשים לב שכשאתה עושה כך... זה משפיע'. לא מומלצת שפה נחרצת של: 'מה שקורה זה...!'; 'אתה חייב'; 'אין דרך אחרת לראות את זה מלבד...!'

לתאר התנהגויות ולא לתת הערכה שיפוטית: הכוונה היא שיש לתאר את ההתנהגות כפי שנצפתה מבלי להוסיף מונחים שיפוטיים. להגיד למשל: 'אני מתרשמת שבישיבות הצוות את עסוקה בדברים אחרים, מפטפטת, לא מתמקדת בישיבה – זה מפריע לי ולצוות'. לא להגיד: 'לדעתי לא אכפת לך ממה שקורה בישיבות, את לא משתפת פעולה ומזלזלת'. המשפט האחרון כבר גולש להערכה אישיותית, שלא בה עוסק המשוב. זהו ההבדל בין תיאור של שלושה מקרים בהם המורה אחרת, לא החזירה מבחנים לזמן, ולא צלצלה להודיע להורה על פעילות מסוימת, לבין הבעת דעה שיפוטית שהיא 'לא לוקחת אחריות'. תוויות של הערכה והתקפות על האופי מעבירות את המשוב לזירה רגשית והופכות אותו מיידית לפחות יעיל.

לא להשתמש בשאלות רטוריות כמשוב: כך למשל, לא לשאול 'למה את משתמשת במקרן ולא בדפי עבודה?!'; 'למה את לא יכולה לחשוב על דרך אחרת להפעיל את הילדים?!'. שאלות רטוריות הן ביקורת שמנסה להתחפש לשאלה, ויש בהן תוקפנות, שמעוררת התנגדות והגנתיות מצד השומע. עדיף להגיד דברים ישירות. כך למשל: 'שמתי לב שאת לא משתמשת במקרן אלא יותר בדפי עבודה. יהיה יותר יעיל שתשתמשי במקרן כשיטת הוראה. אנו מאמינים בשיטות טכנולוגיות בהוראה. מה דעתך?'

לתאר התנהגויות ספציפיות ולא להכליל: להמעיט בביטויים כמו: 'את תמיד'; 'אף פעם אי אפשר לצפות ממך', וכדומה. עדיף להתייחס לדברים ספציפיים, ולומר: 'אתמול לא החתמת את השעון וזה בניגוד לנהלים'. באותו אופן, לא יעיל להגיד למישהו 'אתה שתלטן', או 'אתה צריך לקחת יותר יוזמה'. תיאור אישיותי כזה לא יסייע לו להשתפר כי הוא כללי ושיפוטי מידי. תיאור ספציפי והתנהגותי יותר, כמו: 'שכשהחלטנו בצוות על נושא מסוים, לא הקשבת וניסית לכפות את דעתך כל כולם', הוא יעיל יותר. ההכללה מפחיתה הן ממיקוד המשוב והן מהסיכוי לשפר דברים.

לתת את המשוב בעיתוי מתאים: התיזמון האפקטיבי ביותר למשוב הוא בסמוך לארועים, כשהרלוונטיות של המשוב בשיאה. גם המנהל וגם המורה יודעים על מה מדובר, שכן הזכרון והחווייה טריים. בו בזמן, לפעמים המנהל והמורה נסערים אחרי אירוע בעייתי, ועדיף לחכות בסבלנות כדי שתהיה פניות לשיחה. לפעמים התנאים החיצוניים לא מאפשרים לקיים את המשוב, למשל אם אין מספיק זמן או מקום מתאים לקיים אותו, במצב כזה אין טעם להתחיל בשיחה כשתיקטע באמצע. במקרים אלו המנהל יכול להגיד למורה, שיש נושא שהם צריכים לדבר עליו, והם יקיימו את השיחה מאוחר יותר. מומלץ למנהל לרשום לו את תמצית האירוע, שיהיה לו אחר כך מידע כדוגמא.

לסיכום, לפניכם טבלה המסכמת את המאפיינים היעילים והבלתי יעילים של משוב

משוב יעיל	משוב בלתי יעיל
תיאורי ולא שיפוטי	שיפוטי
ספציפי ומתמקד בהתנהגות	כללי ומנתח אישיות
מתחשב בצרכים ובערכים של מקבלו	לא מתחשב בצרכים ובערכים
מתחשב במוטיבציה לשינוי	לא עסוק במוטיבציית מקבל המשוב
מתייחס להתנהגויות שניתן לשנות	מתייחס לתכונות שאי אפשר לשנות
מובא כהצעה, כאפשרות	מוצג כאמת מוחלטת, ובכפיה
מאפשר למקבלו חופש בחירה אם להשתנות	דורש ממקבלו להשתנות
בודק אם המסר נקלט והובן	לא בודק את המשוב הובן

מתחשב ביכולת הקליטה של מקבלו	מסדר בלבד, ולא מתחשב או מוודא קליטה
מביע הבנה ואמפטיה למקבלו	מביע ריחוק וחוסר הזדהות
ניתן בעיתוי נכון מתוך שיקול דעת	ניתן בעיתוי לא נכון מתוך לחץ
ניתן אחרי תכנון ושיקול דעת	אימפולסיבי וללא תכנון

במאמר הצגתי ידע והצעתי טכניקות כיצד לתת ולקבל משוב, המלצתי כיצד לנהל את ההצפות הרגשיות הנלוות בדרך כלל לדיאלוג המשוב.

ברור, שבשטח אין אפשרות ליישם את כל הנאמר במאמר. לכן בחרו את המתאים לכם, ואותו תיישמו. התחשבו באישיות שלכם, בתפיסה החינוכית שלכם, במאפייני הארגון והצוות שלכם. כל אחד יאמץ ויתרגל את שרלוונטי לו, דבר או שניים הם הרבה. כל שינוי דורש תשומת לב, מאמץ ותירגול כדי שיהפוך להרגל – 21 יום לפחות.

ככל שתיקחו מהמאמר בגישה של מודעות עצמית, יהיה בכך יישום של מאפייני המשוב עליהם דובר- המלצה להיות קשוב לעצמך ואחר כך לזולת. להשקיע בשיפור עצמי מתמיד, בתשומת לב, בסבלנות, בצניעות, וברגישות להיותנו חזקים ופגיעים בו זמנית.

בהצלחה ובהנאה לכולכם בתהליכי המשוב,

חלי ברק שטיין

פסיכולוגית חינוכית מומחית, מטפלת ומנחת קבוצות

helibarak1@gmail.com

www.helibarak.com

ביבליוגרפיה:

אדלר, חיים (יו"ר הועדה) (2001) תפיסת תפקידו של מנהל בית ספר במדינת ישראל, דוח ועדה מקצועית לגיבוש המלצות למדינות משרד החינוך. נדלה מתוך אתר אבני ראשה

www.avbeyrosha.org

אלפי, אורית (2011). [לאן נוליר את העלבון?](#) [גרסה אלקטרונית]. נדלה ב 10 לינואר מאתר

<http://www.hebpsy.net/articles.asp?id=2541> פסיכולוגיה עברית

בוזו – שורץ מאיה (2012) **משוב בשיח הכתה**. (גרסה אלקטרונית). נדלה ב 20.02.2014 מאתר אבני ראשה www.avbeyrosha.org

בוזו, מ', ופישר, ג' (2008). **לחלץ את ההוראה מדפוס הימ"מ**. הד החינוך 82, (7), 30-33, - ברק, חלי ושושן, שירה (1999). **בגובה העיניים: לדבר עם ילדים**. הוצאת אח. הפרקים: "להקשיב ולהבין", "מדברים משמעת", שיחות לפתרון בעיות" עמ' 62-22, עמ' 209-155, עמ' 154-101. -ברק שטיין, חלי (2008), **מחשבות מתווכחות עם מחשבות. תאורית ה RET של אליס**.

נדלה מתוך https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6-6fe151153519.filesusr.com/ugd/0b0bcc_4d0be82c5885470a9dd098553ad6deae.pdf

-ברק שטיין, חלי (2013). **תקשורת חיובית סוגסטיבית**, נדלה מתוך

https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6-6fe151153519.filesusr.com/ugd/0b0bcc_8c22ca69c6094c77a3a0cba992818aa1.pdf

-ברק שטיין, חלי (2013). **אני כועס משמע אתה לא קיים. ויסות רגשי**. נדלה מתוך

https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6-6fe151153519.filesusr.com/ugd/0b0bcc_ef23ec9dae264be4a288ad37e74e8e37.pdf

-ברק שטיין, חלי (2007) **טכניקות דיאלוג בהנחיית קבוצות וצוות**. נדלה מתוך

https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6-6fe151153519.filesusr.com/ugd/0b0bcc_9161518aab12426ea07cba716873934d.pdf

-ברק שטיין, חלי (2012) **עבודה עם התנגדויות לפי גישת הסומטיק** נדלה מתוך

https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6-6fe151153519.filesusr.com/ugd/0b0bcc_702cf2d6e1204bc683f287576329c9e0.pdf

-ברק שטיין, חלי (2009). **דרכים לשיפור דימוי עצמי**. נדלה מתוך

ברק שטיין, חלי (2014), משמעת למבוגרים- מנהלים מפעילים סמכות כלפי מוריהם.

נדלה מתוך https://0cf3ec36-d006-4875-9ab6d_b74fd4b841a54b9cb8bb653481230e17.pdf

גוטמן, י (2006). **בדרך למנהיגות חינוכית: מנהל בית הספר כמנהיג של תהליכי הוראה למידה**

באמצעות צפייה ומשוב. בתוך אלוני, נמרוד (עורך) **החינוך וסביבו: שנתון מכללת**

סמינר הקיבוצים, כח 11-26

-יאלום, אירוויין., עם לישיץ', מולין (2007). **טיפול קבוצתי- תאוריה ומעשה**, הוצאת כנרת בשיתוף מגנס

-לופט, ג'ו., ואינגרהם, הארי . **חלון ג'והרי**. אצל זיו, י, ובהרב, י. (2001). **מסע קבוצתי – המדריך למנחה קבוצות**. תל אביב: הוצאת גל.

-לפסטיין, א' (2000). **העגל אינו גדל מפני ששוקלים אותו – מחשבות ראשוניות על הערכה ומשוב בקהילת חשיבה**. עלון החשיבה . 18, מכון ברנקו וייס.

-ד"ר נתן, סולי (תשס"ז) **כלי למשוב ולפיתוח סגלי הוראה-טיוטה שניה**, גרסה אלקטרונית,

נדלה ב 15 למרץ 2014 מאתר משרד החינוך התרבות והספורט

-פאדיה נאסר-אבו אלהיג'א (2010) **לקראת הערכת מורים מועילה**. הד החינוך, 85 (1) 2010

-ראמ"ה (תשע"ה) **הערכת עובדי הוראה וניהול**, גרסה אלקטרונית, נדלה ב15 למרץ 2014 מאתר מדינת ישראל משרד החינוך,

-שרוט טלי (2018) **מה זה משנה? איך אנחנו מצליחים (ומתי אנחנו נכשלים) לשנות את דעתם של אחרים**, הוצאת כנרת זמורה ביתן.