

פנים אל מול פנים: צפייה בהנחיה ומשוב

ימי ראשית הקיץ 3

סדנה למנחי השקפה, תמוז תשפ"א, יולי 2021

משוב דיאלוגי לאחר צפייה

מבוא

הליווי האישי הוא נדבך מרכזי בפיתוח המקצועי של מורים מובילים. זהו תהליך אימוני-דיאלוגי שבו המנחה והמורה המובילה חולקות אחריות משותפת ללמידה. מטרת הלמידה הן לקדם את יכולות המובילה ולסייע לה להתמודד עם אתגרים הכרוכים בהובלת הקהילה. (להרחבה על תהליך הליווי האישי הנכם מוזמנים לקרוא את המאמר ['מנהיגים פדגוגיים מאמנים'](#), ולהתנסות ביחידת הלימוד המקוונת ['מישהו לרוץ איתו'](#), הנותנים מבט על אודות התהליך האימוני).

הנחיית קהילה היא זירת הפעולה המרכזית של המורות המובילות. 'פתיחת דלת הקהילה' וחשיבה על הסוגיות העולות מהובלת הקהילה, באמצעות תהליכים של צפייה בהנחיה ובמשוב דיאלוגי, חשובים להתפתחות המקצועית של המובילות.

בחלק הראשון של מסמך זה נאפיין את המשוב הדיאלוגי ונדון בעקרונות המנחים אותו. בחלק השני נתאר את תהליך הצפייה בהנחיה ובמשוב, בהקשר של ליווי אישי של מורות מובילות במהלך השקפה.

מהו משוב דיאלוגי?

בהקשר החינוכי אנו מכירים משוב בסיטואציות שונות: מורה הנותנת משוב לתלמידים במהלך השיעור; משוב על עבודות תלמידים; משוב שניתן למורות על ידי רכזת או מנהלת ועוד. חלק גדול מהמשובים מתקיים בסיטואציה א-סימטרית: לרוב נותן המשוב הוא בעל הניסיון, בעל הסמכות וזה שמחזיק את הידע אצלו, ואילו מקבל המשוב הוא חסר הניסיון ובמעמד של 'קולט' את המשוב. לסיטואציה כזו השפעה על מאפיינים שונים של המשוב: נותן המשוב הוא שצריך לפנות את הזמן, ומקבל המשוב צריך להתאים את עצמו; הפרשנות של נותן המשוב להתרחשות מקבלת משקל יתר; וככל שקיימת סמכות פורמלית בין הצדדים, ישנו סיכוי שהמשוב יקבל ממד של הערכה.

המשוב הדיאלוגי שונה באופיו: הוא מתקיים כשיח עמיתים המתבוננים יחדיו בפרקטיקה של אחד מהם; גם כאשר יש בין השותפים לשיחה הבדלי תפקיד, היררכיה או ניסיון, נקודות המבט של שניהם נתפסות כבעלות ערך, ולשניהם יש יכולת ואחריות לקדם

תלוי ברצונות ובצרכים של השותפים ומתואם ביניהם. לפיכך, הוא יכול וצריך ללוש צורות שונות בהקשרים שונים.

את השיחה; השיחה מבוססת על ייצוגים ועדויות, המאפשרים להתבונן באופן בלתי אמצעי בהתרחשות ולתמוך בפרשנויות אפשריות. התהליך עצמו שקוף,

משוב דיאלוגי	משוב 'קלאסי'	ממדים
שותפים המקיימים מערכת יחסים קולגיאלית	לרוב מקיימים מערכת יחסים היררכית, לדוגמה מורה מול מנהלת/מדריכה/רכזת	שותפי השיח
מועד השיחה והסוגיות לדיון נקבעות ומוסכמות על ידי שני שותפי השיח	בעל התפקיד הגבוה בהיררכיה (מנהלת/מפקחת/מדריכה) קובע את מועד השיחה ונושא השיחה	
תהליך חקר משותף המבוסס על זיהוי וניתוח סוגיות מורכבות, רלוונטיות לשותפי השיח ובעלות פוטנציאל לשינוי והתפתחות. לשני השותפים יש יכולת לתרום לשיח ולקדם אותו	ידע ומיומנות מועברים מ"הידוע" לזה ש"צריך ללמוד". הצופה בשיעור מעריך את ההוראה ומציע כלים לשיפור	מעמד הידע ותהליך הלמידה
מעודד פיתוח שיח רפלקטיבי ותומך בו	מתרכז בתהליכי הערכה יותר מאשר בתהליכים רפלקטיביים	
הבנה מעמיקה של הסוגיה הנדונה, זיהוי של שיקולי הדעת העיקריים וחלופות לפעולה	זיהוי חוזקות וחולשות של מקבל המשוב. סימון נקודות לשיפור ונקודות לשימור	מטרה ותוצרים
מקבל המשוב מסכם את התהליך מנקודת מבטו, ומשתף בתובנות ובמחשבות	נותן המשוב קובע סטנדרטים לשיפור	

משוב דיאלוגי המתקיים במסגרת תהליך ליווי של מורה מובילה מבוסס על מספר עקרונות:

1 **אחריות משותפת ללמידה ולהתפתחות**
למורה המובילה ולמנחה ישנן שתי מטרות משותפות - התפתחות המורה המובילה ושיפור תהליכי הלמידה בקהילה. הן גם שותפות באחריות לכך: שתיהן מציינות סוגיות רלוונטיות, מנתחות אותן יחד וחושבות על כיווני פעולה אפשריים.

2 **אמון, סודיות וכבוד**
הנושאים והתכנים העולים בתהליך הליווי כוללים לעתים היבטים אישיים ורגישים. האמון הכרחי לתהליך, והוא נבנה מתוך ידיעה שנושאים אלה נשארים בין המנחה למובילה בלבד. כדאי לוודא שקיימים שקיפות ושיח פתוח בתהליך הליווי.

3 **התייחסות להקשר הכללי של תהליך הליווי ולמערכת היחסים עם המובילה**
צפייה ומשוב הם נדבך מתוך תהליך הליווי, והם מתקיימים בתוך ההקשר הכללי שלו ושל מערכת

חשיבותו של המשוב הדיאלוגי בתהליך הליווי האישי

מטרת הליווי האישי היא שיפור יכולות ההובלה, יחד עם טיפוח תחושת המסוגלות והחוללות של המורה המובילה. כדי להשיג מטרות אלה, הליווי האישי צריך לספק מרחב למידה מקצועי בטוח, שיאפשר למורה המובילה להרהר, לתהות ולטעות. בנוסף על זאת, הליווי כמובן יתרום לשיח הצעות ופתרונות.

משוב חשוב לכל תהליך למידה, אך משוב דיאלוגי מכוון לקדם גם את המסוגלות והרפלקטיביות של המורות המובילות. כשנקודת המבט של המורה המובילה נוכחת, נשמעת ונדונה יחדיו, ופתרונות אפשריים מועלים ונבחנים, כל התהליך של המשוב מחזק ומבסס את היכולת של המורה לבצע את תפקידה, לרכוש ביטחון ולפתח תחושת מסוגלות. ככל שתהליך הליווי מתקדם, הציפייה היא שהמורה המובילה תפעל ביתר שאת ותנהיג את ההובלה: תציע את הסוגיות לדיון, תוסיף נקודות מבט ותקיים שיח ביקורתי עם המנחה.

ומה הסוגיה שבה תרצה להעמיק. כדאי לעודד את המורה המובילה לבחור בסוגיה טובה לדיון.

מהי סוגיה טובה לדיון?

- מהותית למורה המובילה.
- מעשית ובעלת פוטנציאל לשיפור ולהתפתחות.
- מעוגנת בתוך הייצוג.

ומה אם הסוגיה שהמורה המובילה בחרה בה לא עולה מתוך הצפייה, או שהיא אינה מרכזית לדעת המנחה?

התהליך הוא דיאלוגי במהותו, ועל כן במקרה כזה כדאי לשתף את המובילה ברצון לדון בסוגיה שונה מזו שהיא העלתה, ולשקף לה את הפוטנציאל הגלום בה. כדאי להיות קשובים לצרכים של המורה המובילה ולהעדפותיה, ובכל מקרה אין לכפות את הסוגיה שזיהינו. לאחר שנקבעה הסוגיה מומלץ להכין מראש נקודות לשיחה, מגובות בעדויות מתוך הקטע.

מהלך השיחה

השיחה היא הלב של התהליך הצפייה והמשוב, ובה מתבררת הסוגיה. המטרה היא שבסוף השיחה למורה המובילה תהיה הבנה טובה יותר של הסוגיה, וכן כיוונים מעשיים לפעולה ומוטיבציה לעשות זאת.

כדאי לקבוע מראש את זמן השיחה בסמוך למועד ההנחיה. חשוב שיהיה די זמן לעבד את הדברים, אך גם לא זמן ממושך מדי, כדי שהאירועים ושיקול הדעת שמאחוריהם עוד יהיו נגישים למורה המובילה.

השיחה עצמה מתנהלת סביב הייצוג, בתהליך חקרני: תחילה מחדדים את הסוגיה - מנסחים אותה יחד, מבינים את החשיבות שלה ומבררים את המוטיבציה של המורה המובילה לעסוק בה, לאחר מכן מתבוננים בעדויות מתוך הייצוג, מלבנים נקודות מרכזיות, מרחיבים את נקודת המבט, מגשרים על מחלוקות ומציעים פרשנויות שונות; לבסוף חושבים על חלופות אפשריות, דנים בהשלכות שלהן ובחרים כיוון להמשך.

היחסים בין המנחה למורה המובילה. כדאי לקשר אותם לאירועים קודמים ולשיחות קודמות, לקיים אותם מתוך מודעות לרגישויות של המובילה ולהיות קשובים לצרכים ולרצונות שלה.

4 מיקוד בסוגיה בהתבסס על ייצוג

מומלץ למקד את השיחה בסוגיה אחת ולבסס אותה על ייצוג. עיגון של השיחה בייצוג - וידאו, שמע או תמליל של הנחיה - יאפשר התבוננות משותפת, הבנה טובה יותר של נקודות המבט השונות, וחשיבה על פרשנויות וחלופות אפשריות. קיום השיחה על בסיס תיאורים או התרשמויות של המנחה, ללא ייצוג, עלול ליצור הטיה ולתת משקל יתר לנקודת המבט של המנחה.

כיצד נראה תהליך הצפייה והמשוב?

תהליך הצפייה והמשוב כולל שלושה שלבים: הכנה לקראת השיחה; שיחת משוב המתמקדת בסוגיה שנבחרה ומתבססת על עדויות; ליווי המורה המובילה ביישום ההחלטות שהתקבלו. שלבי ההכנה והליווי ממצבים את הצפייה והמשוב בהקשר הכולל של תהליך הליווי, ומסייעים ליצירת המשכיות.

צפייה והכנה לשיחה

תהליך המשוב הדיאלוגי יכול להתבצע באופן ספונטני (לאחר צפייה בזמן אמת), אך הוא במיטבו כאשר הוא מתוכנן מראש. במסגרת תהליך הליווי האישי, כדאי לבקש מהמורה המובילה לתעד את כל מפגשי הקהילה - ויזואלית או קולית. התיעוד עשוי לשמש אותה לצרכים שונים, בהם שיחות משוב. כאשר המובילה מתעדת את המפגשים, היא יכולה לבחור בהתרחשויות משמעותיות לצורך התבוננות משותפת, וליצור שהות בין ההנחיה לבין המשוב. בזמן השהות היא והמנחה יכולות לעבד את החוויה ולזקק נקודות לדיון.

לעתים, בעיקר בשל אילוצי תיאום, המנחה והמובילה בוחרות בצפייה בזמן אמת. במקרה כזה כדאי לתעד את המתרחש באמצעות עדויות עשירות וציטוטים, שיאפשרו דיון מבוסס נתונים.

לאחר הצפייה או ההאזנה לתיעוד של המורה המובילה, כדאי לברר יחד איתה באיזה קטע היא תרצה להתמקד,

שעלו ומאפשר לחזור אליהם לרענון. עבור המורה המובילה, הסיכומים מאפשרים התבוננות רפלקטיבית על התפתחות ההנחיה שלה לאורך זמן; עבור המנחה, הסיכומים מאפשרים התבוננות רוחבית על סוגיות שאינן מתמודדות המורות המובילות; ועבור המורה המובילה והמנחה גם יחד, הסיכומים יאפשרו התבוננות רפלקטיבית על תהליך הליווי.

מה כדאי שיכלול הסיכום?

- הסוגיה הנדונה
- עדויות המבטאות אותה
- החלופות שנשקלו
- כיוונים להמשך

לאחר המפגש

כאמור, צפייה בהנחיה ובמשוב נעשים בתוך הקשר רחב יותר של תהליך הליווי האישי. השתפות הנוצרת בתהליך הליווי מתבטאת בתמיכה במורה המובילה, עד שהחלטות שהתקבלו יצאו מהכוח אל הפועל. תמיכה כזו גם יוצרת רצף קוהרנטי בין תהליך הצפייה והמשוב לשאר מפגשי הליווי, ומדגישה את המשכיות של התהליך.

כמה סוגיות דנים?

הדגש במשוב הדיאלוגי הוא על איכות הדיון ועומק השיח. אלו מתקבלים כשמתבוננים בסוגיה בצורה מעמיקה ומקדישים לה זמן. לכן מומלץ לבחור בסוגיה מרכזית אחת, ובכל מקרה לא יותר משתיים, מכיוון שהשיחה מוגבלת בזמן ויש חשש שהיא תצא נפסדת בגלל הרצון להספיק עוד סוגיות. יש לזכור שהשיחה בעקבות הצפייה היא חלק מתהליך ליווי ארוך, שמאפשר לדון בסוגיות נוספות בהמשך.

על אף שהתהליך דומה בהיבטים מסוימים לעבודה עם ייצוגים בקבוצה, יתרונו במפגש האינטימי עם המורה המובילה, וביכולת להתכוון לצרכיה. למנחה יש היכרות מתמשכת עם המורה המובילה, היא יכולה לקשור בין העדויות מתוך ההנחיה לסוגיות או לאירועים קודמים, ולכוון את השיח לכיוונים פוריים, התומכים ביכולת של המורה המובילה להתפתח. חשוב להשתמש ביתרונות אלו כדי לחזק את איכות השיח ואת מערכת היחסים.

את עיקרי הדברים שעלו בשיחה מומלץ לסכם בכתב. הסיכום הוא יצירה משותפת של המנחה והמורה המובילה, ויש לו כמה שימושים אפשריים: ברמה הבסיסית ביותר, הוא מהווה תזכורת לדברים

סיכום

תהליך ליווי אישי מיטבי כולל גם התבוננות במורה המובילה בעבודתה ושיחת משוב דיאלוגית בעקבותיה. תהליך זה מלווה לעתים בהכנה רבה - תיאום הצפייה או הקלטת המפגש, תיאום שיחת המשוב, טיפול בהתנגדויות לאורך התהליך ועוד, אך התרומה הפוטנציאלית שלו רבה אף היא.

המשוב הדיאלוגי מאפשר צמיחה, ביסוס הביטחון של המורה המובילה וחיזוק תחושת המסוגלות שלה. הוא גם עולה בקנה אחד עם תפיסת הלמידה מהפרקטיקה של המהלך ומחזק אותה. הקפדה על תהליך מכבד, שקוף ומותאם תאפשר צמיחה של המורה המובילה וחיזוק הקשר בינה לבין המנחה.

לקריאה ולעיון נוספים:

- חן טנגבאום-דומנוביץ' על 'מנהיגים פדגוגיים מאמנים: בניית מסוגלות למנהיגות באמצעות שיתוף', בתוך אתר השקפה.
- רותם טרכטנברג ואדם לפסטיין מציעים [מודל לשיחת משוב דיאלוגית](#), בתוך אתר אבני ראשה.
- קובי גוטרמן כותב על [קידום הוראה באמצעות תצפית ושיח פדגוגי](#) וכולל רעיונות שניתן להעביר ממרחב הכיתה למרחב ההנחיה, בתוך אתר אבני ראשה.
- יחידת לימוד מקוונת על אודות [תפיסה אימונית לליווי אישי](#).