

# השיחה הפתוחה: כלי לדו-שיח מקצועי בבית הספר

כלי זה נוצר על ידי ויויאן רובינסון מאוניברסיטת אוקלנד, במימון משרד החינוך של ניו זילנד.  
 הכלי תורגם ועובד ברשות אוניברסיטת אוקלנד ומשרד החינוך של ניו זילנד.



איך עושים  
 זאת?  
 ערכים מנחים  
 ואסטרטגיות  
 מפתח

מבוא  
 הדילמה  
 שתי גישות  
 לא-אפקטיביות  
 בניהול שיחות  
 הגישה  
 השלישית  
 השיחה  
 הפתוחה כבסיס  
 ליחסי אמון



איך עושים  
 זאת?  
 שישה צעדים  
 לניהול שיחה  
 פתוחה



איך  
 מתחילים...  
 מהלך לתכנון  
 שיחה פתוחה



כללי אצבע  
 בשיחה  
 הפתוחה

## מבוא

### הדילמה: בין התמקדות במשימה לבין שימור מערכות יחסים

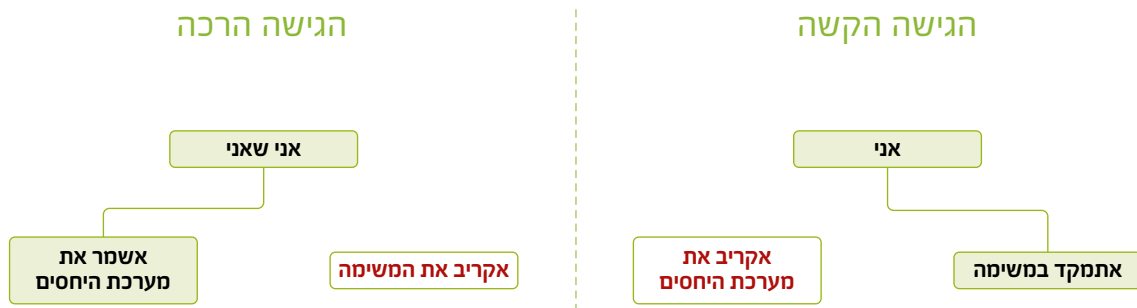
בבית הספר, כלי התקשורת העיקרי הוא הדיבור: בלמידה בכיתה, בישיבות הצוות, בשיחות המנהל עם המורים, וכדומה. על כן ברור כי לשיח הבית-ספרי יש חשיבות ראשונה במעלה בלמידה, בהנהגה ובהובלת תהליכי שיפור בבית הספר.

שיחות בין המנהל למורה הן אמצעי חיוני, לצד אמצעים נוספים, בהתפתחותו המקצועית של המורה ובשיפור רמת הלמידה, ההישגים ותחושת הרווחה של התלמידים. אבל לעתים קרובות מעוררות שיחות אלה דילמה: האם להתמקד במשימה - בשיפור הביצועים והשגת היעדים - או לשמר את מערכות היחסים ולתת תמיכה וגיבוי למורים על חשבון ביקורת מקצועית? מנהלים רבים חשים שהם אינם יכולים להתמקד בשיפור הביצועים ובה בעת לשמר את יחסי העבודה עם צוות המורים. בעיקר בולט הדבר בשיחות שבהן עומדות על הפרק סוגיות רגישות ומורכבות, או כאשר יש חילוקי דעות.

### שתי גישות לא-אפקטיביות בניהול שיחות

כיצד מתמודדים עם המתח שבין התמקדות במשימה לשמירת יחסי עבודה?

בשיחות בכלל, ובשיחות קשות ורגישות בפרט, חשים מנהלים פעמים רבות שעליהם לבחור בין שתי גישות קוטביות - הגישה הקשה והגישה הרכה:



דוגמה:



בקוטב האחד נמצאת גישה רכה מדי, שגורמת למנהל להתפתל ולהסתיר את עמדותיו, בתקווה שהצד האחר יבטא את מה שהוא חושש לחשוף. בקוטב הנגדי נמצאת גישה קשוחה מדי, שבה המנהל כופה את עמדותיו וחוסם שיח הדדי ובנייה משותפת. לעתים קרובות יפתח המנהל בגישה הרכה ויעלה את הסוגיות בצורה מרוככת ועקיפה, אך משיגלה שלא השיג בכך דבר, יעבור מיד לקצה הנגדי וינקוט דיבור ישיר ותוקפני, שיכניס את הצד האחר למגננה.

הדילמה בין השמירה על מערכת היחסים לבין ביצוע המשימה אינה יכולה להיפתר באחת משתי דרכים קוטביות אלה, שכן בשתייהן לא מתקיים דיון משותף ופתוח ללמידה ולא נוצרים התנאים לגיבוש הסכמה עקרונית בנושא הנדון. כל עוד המנהל מניח מראש שרק עמדותיו תקפות ושקיימת רק נקודת מבט אחת, לא תתאפשר שיחה בונה ופתוחה בינו לבין המורה. המפתח הוא בפיתוח **גישה פתוחה-ללמידה**, הנותנת מקום לביקורת עניינית ומקצועית ובה בעת משמרת את יחסי העבודה והאמון ההדדי.

### הגישה השלישית: השיחה הפתוחה-ללמידה open-to-learning conversation

שיחה פתוחה ללמידה היא שיחה שבה יכול כל משתתף להביע את דעתו בחופשיות מבלי להתגונן. שיחה כזו מאפשרת לקדם את המשימה ובה בעת לשמר ולחזק את מערכת היחסים.



דוגמה:



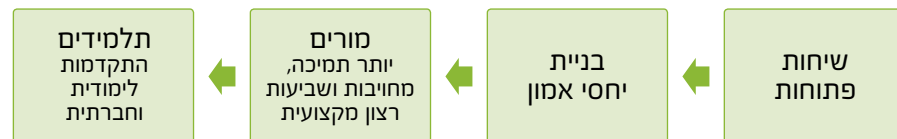
## השיחה הפתוחה כבסיס לבניית יחסי אמון

”אם אתה שואל אדם על דרך החשיבה שלו - אין זה סימן לחוסר אמון, אלא הזדמנות חשובה ללמידה” [כריס ארגריס](#)

היכולת של המנהל לטפל בסוגיות רגישות בדרך המכבדת את הזולת, היא אבן יסוד חיונית בבניית יחסי אמון בבית הספר. באקלים של יחסי אמון, שיחות משוב 'קשות' נתפסות כחיוניות לשיפור הבית ספרי.

'אווירה של אמון איננה רק נקודת הפתיחה לעשייה: לעתים קרובות היא דווקא התוצאה של עשיית הדבר הנכון' ([מייקל פולן](#)). לכן, אם ברצוננו לפרוץ מעגלים של חוסר אמון, יש לכבד את הזולת, גם אם נראה שהוא לא ראוי לכבוד זה. רק באווירה של כבוד יתאפשר לבצע מהלכים בוני אמון לאורך זמן.

**אמצעי מרכזי בהתפתחות אקלים של אמון הוא קיומן של שיחות פתוחות-ללמידה.** מנהלים המבקשים לעודד ולטפח יחסי אמון בבית ספרם, צריכים לטפל בבעיות בתפקוד המורים בצורה מהירה, הוגנת ויעילה, שכן בעיות אלה פוגעות באמון ההדדי ויוצרות שרשרת תגובות המביאות לירידה במחויבות למאמץ הקולקטיבי, להנמכת ציפיות ולצמצום תחום ההשפעה. בעזרת הכלי של השיחה הפתוחה, יגבר האמון ההדדי בבית הספר ותתאפשר עבודה משותפת ויעילה מתוך פתיחות.



## איך עושים זאת? ערכים מנחים ואסטרטגיות מפתח

בלב המודל של השיחה הפתוחה עומד ערך **הפתיחות ללמידה**. בשיחה הפתוחה בא ערך זה לידי ביטוי בצורת החשיבה ובצורת הדיבור:

\* המשתתפים בשיחה מניחים מראש כי קיימות עמדות נוספות, שונות משלהם, והם אינם מנסים לכפות את עמדותיהם.

\* המשתתפים בשיחה מחפשים דרכים לבחון את דרך החשיבה ולשפר את דרך קבלת ההחלטות שלהם.

\* המשתתפים בשיחה מבססים את דבריהם ואת החלטותיהם על ידע מבוסס ועל חשיבה.

\* המשתתפים בשיחה מקשיבים לדעות של זולתם ומזמינים עוד נקודות מבט ודעות חלופיות.

\* המשתתפים בשיחה נותנים ומקבלים משוב וביקורת.

\* המשתתפים מגיעים לשיחה מתוך עמדה של פתיחות להשפעה ולשינוי.

\* המשתתפים בשיחה מבטאים את הביקורת המקצועית בצורה מאתגרת ללא הטחת אשמה, ומתוך יחס של כבוד.

**כאשר הידע העומד לרשות המנהלים מהימן, והאקלים מאפשר למורה להשמיע את קולו ולהשפיע על הדין, סביר להניח כי המורה יחוש מחויב ואחראי להחלטות המתקבלות בשיחה.**

### ערכים מנחים ואסטרטגיות מפתח בשיחה הפתוחה

ערכים מנחים	הסבר	אסטרטגיות מפתח
<b>הסתמך על ידע מהימן ומבוסס</b>	יש לשאוף לידע מבוסס ומהימן ככל האפשר, ולהתבסס על נתוני אמת כשבאים לבחון את המציאות, לבדוק מה עובד ומה לא עובד, ואילו פעולות יש לנקוט כדי לשפר את המצב בשטח.	<ul style="list-style-type: none"> <li>עליך לגלות את קו המחשבה שמוליך לעמדותיך.</li> <li>עליך להדגים ולהמחיש את עמדותיך.</li> <li>יש לזכור כי עמדותיך הן השערות בלבד ולא אמיתות חד משמעיות.</li> <li>עליך לבקש משוב ותגובה מהמורה.</li> </ul>
<b>התייחס בכבוד לעצמך ולבן שיחך</b>	כאשר אנו מבטאים בגילוי לב את תחושותינו ומחשבותינו, מעניקים ערך שווה גם לדעות של בני שיחנו, ומתייחסים אליהם כאל שותפים בשיחה - אנו נותנים בכך כבוד הן לעצמנו והן לזולתנו.	<ul style="list-style-type: none"> <li>הקשב קשב עמוק לבן שיחך, בעיקר אם עמדותיו שונות משלך.</li> <li>הצב סטנדרטים גבוהים ובדוק שוב ושוב כיצד אתה עוזר לאחרים להשיג אותם.</li> <li>חלוק עם אחרים את השליטה בשיחה, ובכלל זה את ניהול הרגשות.</li> </ul>
<b>בנה תחושת מחויבות בקרב המורים</b>	תחושת המחויבות והמסירות של המורים נבנית מתוך חיזוק הכרתם הפנימית בערך העבודה עם התלמידים, ולא מתוך ציות לסמכות חיצונית.	<ul style="list-style-type: none"> <li>שתף את בני שיחך בבעיות המטרידות אותך ובדרכי הפתרון.</li> <li>דרוש מהמורה לדווח על ביצוע ההחלטות שנתקבלו במשותף.</li> <li>צור נוהל בדיקה פומבית של ההחלטות שנתקבלו.</li> </ul>

## איך עושים זאת? שישה צעדים לניהול שיחה פתוחה



## איך מתחילים... מהלך לתכנון שיחה פתוחה

היעזר בכלי האימון הבאים לשכלול אמנות השיחה הפתוחה: סולם החשיבה; הטור הימני



### 🗒️ 'כללי אצבע' בשיחה הפתוחה

#### בהצגת עמדתך כמנהל:

- הצג את נימוקיך בבירור, פרט כיצד הגעת להשערתך ועל אילו נתונים היא מתבססת.
- הצג את הנתונים שעליהם מבוססת השערתך.
- עודד את בן-שיחך לבחון את עמדתך.
- עודד את בן-שיחך להציג עמדה שונה. בדוק אם יש לו נתונים שונים, או שמסקנותיו שונות משלך.
- ברר בצורה פעילה את עמדותיו השונות משלך וכיצד הגיע לכך.

#### ברגע של היסוס (שלך או של בן שיחך) בהבעת דעה:

- עודד את בן שיחך (או את עצמך) לחשוב בקול רם מה גורם להיסוס ולקושי להביע דעה - האם הסיטואציה, או משהו אחר החוסם שיחה גלויה וכנה.
- חשבו יחד כיצד ניתן להתגבר על מכשולים אלו.

#### כשאתה חש שהגעתם למבוי סתום וכן שיחך נסגר ואינו מוכן לברר את עמדותיו:

- ברר אם ניתן לתכנן יחד ניסוי או לערוך בירור מסוג אחר, שיעלה מידע חדש בסוגיה הנידונה.
- הימנע מוויכוח עקר של טיעונים וטיעונים שכנגד. במקום זאת שאל שאלות פתוחות כגון: מה מביא אותך לעמדה כזאת? האם אתה יכול להמחיש לי את טענתך? האם תוכל להציג נתונים התומכים בעמדתך?
- לאורך כל השיחה הצג בגילוי לב את עמדתך וחשוף את ההנחות והנימוקים שלך. הזמן את בן-שיחך לחקור ולברר אותם.
- היה נכון לחשוף את מגבלותיך ולהודות בטעות.