

Anna Pawiak¹

ZNACZENIE FEEDBACKU JAKO KONSTRUKTYWNEJ KRYTYKI DLA PROCESU EDUKACYJNEGO

Streszczenie

Celem artykułu jest omówienie problematyki związanej z jedną z najważniejszych umiejętności pedagogicznych nauczycieli jaką jest feedback. Podstawowe pytanie przyświecające podjętym rozważaniom dotyczy obecnego stanu wiedzy nauczycieli na temat konstruktywnej krytyki, będącej niezbędnym elementem pracy dydaktyczno–wychowawczej nauczyciela z uczniami oraz konieczności przekazywania przyszłym nauczycielom treści odnoszących się do znaczenia feedbacku dla procesu edukacyjnego. W oparciu o zaprezentowane wyniki badań, szczególnej analizie poddana została praktyczna znajomość zasad formułowania i przekazywania feedbacku uczniom w opinii samych nauczycieli. Całość rozważań osadzona została w teoretycznym opisie i charakterystyce podstawowych zasad i narzędzi tworzenia skutecznego feedbacku.

THE MEANING OF FEEDBACK AND ITS CONSTRUCTIVE CRITICISM FOR THE PROCESS OF EDUCATION

Abstract

The aim of the article is to refer to the problems connected with one of the most important pedagogical teachers' skills which are feedback. The basic question connected with the presented reflections is the state of teachers' knowledge referred to constructive criticism being an important part of teachers work with students and the necessity of teaching future teachers about the meaning of feedback in the process of education. Based on the presented research results, analysis was focused on the practical ability to form and give feedback to students. The considerations are rooted in theoretical description and characteristics of basic rules and tools of making an effective feedback.

Efektywna komunikacja pedagogiczna w szkole jest podstawa procesów dydaktyczno–wychowawczych. W odróżnieniu od innych procesów komunikowania interpersonalnego, komunikacja pedagogiczna wyraża się w celowych i intencjonalnych oddziaływaniach nauczyciela na uczniów, w bezwarunkowej akceptacji, w działaniach ukierunkowanych na pomoc, wsparcie, rozwój wychowanków.² Niezwykle pomocne są w tym umiejętności pedagogiczne nauczyciela, w tym najważniejsze: motywowania, nawiązywania kontaktu oraz umiejętność krytykowania. **Krytyka** (łac. *criticus* 'osądzający') to analiza i ocena dobrych i złych stron z punktu widzenia określonych wartości (np. praktycznych, etycznych, poznawczych, naukowych, estetycznych, poprawnych). Może dotyczyć wielu dziedzin,

¹ Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy

² G. Koć–Seniuch, *Nauczyciel i uczeń w sytuacjach szkolnych*, Białystok 1995, s. 127.

np. nauki (krytyka naukowa), poprawności formalnej (krytyka logiczna), poprawności merytorycznej (krytyka merytoryczna lub krytyka empiryczna), metod (krytyka metodologiczna). W mowie potocznej wyraz „krytyka” oznacza zwykle wystąpienie (słowne lub pisemne) przeciwko jakiemuś zjawisku, osobie, faktowi lub sposobowi rozwiązania problemu, co jest powiązane z negatywną oceną tych faktów. Krytyka może przybrać konstruktywną bądź destruktywną formę. **Konstruktywna krytyka** to rodzaj krytyki, która charakteryzuje się tym, że osoba krytykująca przedstawia lub sugeruje jednocześnie sposób lub sposoby rozwiązania problemu poddanego krytyce. Konstruktywna krytyka jest informacją zwrotną niezbędną do tego, by podążać dobrą ścieżką i wprowadzać odpowiednie korekty. Wymaga ona wysiłku, a do tego jest przejawem szczerości i traktowania drugiej osoby i jej pracy z odpowiednim szacunkiem.

Destruktywna krytyka jest zazwyczaj wyrażana w formie ogólnych, subiektywnych uwag koncentrujących się na cechach osobistych; przyjmuje formę nieobiektywnych komentarzy.

Brak krytyki jest równie niedobry, jak jej nadmiar lub nieodpowiednia forma.³

Konstruktywna forma krytyki w literaturze przedmiotu nosi nazwę feedbacku. Feedback od angielskich słów oznaczających: feed — karmić, zasilać oraz back — z powrotem, w tłumaczeniu na język polski oznacza sprzężenie zwrotne, stąd częste zamienne używanie tych dwóch nazw.

W procesie edukacyjnym feedback jako konstruktywna krytyka odgrywa bardzo ważną rolę, której zadaniem jest pozytywne kierowanie rozwojem ucznia.

Zdaniem R. i F. Bee, feedback, czyli sprzężenie zwrotne to niezbędny element każdej prawidłowej, dwustronnej komunikacji. Jest łącznikiem między tym, co dana osoba robi i co mówi, oraz zrozumieniem „sprzężenia zwrotnego”, jakie zachodzi między tymi komunikatami a ich odbiorem przez innych ludzi. Jest on fundamentalną częścią procesu naprowadzającego ludzi w kierunku zachowań i działań najbardziej odpowiednich i oczekiwanych w danej sytuacji.⁴ Jest przekazywany każdemu przez każdego przez cały czas w sposób nieformalny lub bardziej formalny. Feedback to również informacja zwrotna z otoczenia, kiedy każdy człowiek uczy się na własnych doświadczeniach i poznaje różne zjawiska i zależności, możliwości własne i innych osób. Feedback oceniający jest podstawą rozwoju człowieka, umożliwia kształtowanie określonych cech i umiejętności.

Feedback bywa definiowany także jako „informacja na temat postępowania lub zachowania, która prowadzi do działania mającego potwierdzić lub rozwinąć to postępowanie, lub zachowanie” lub „uświadomienie uczących się, które z ich dokonań osiągnęło odpowiedni poziom, dzięki czemu będą mogli w przyszłości to zachowanie powtórzyć, oraz wyjaśnienie im, co było poniżej wymaganego standardu, po to, by można było z nimi uzgodnić plan pozwalający uniknąć w przyszłości podobnych zachowań, a zamiast nich dążyć w kierunku pożądanego standardu”⁵. Konstruktywny feedback

3 Wikipedia: wolna encyklopedia [online]. Modyfikowane w dniu 31.12.2010. [dostęp: 2.09.2012]. Krytyka, w: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Krytyka>.

4 R. i F. Bee, *Feedback*, Warszawa 1998, s. 7.

5 *Ibidem*, s. 10.

przekazuje konkretne informacje, jest skoncentrowany na zagadnieniu i oparty na obserwacjach. Możliwe są dwie jego postaci.⁶

- **pozytywny feedback** – respektowanie potrzeb drugiej strony, sprzyjanie temu, żeby kontakt stawał się coraz lepszy, dążenie do porozumienia; jest to szczere, wyrażanie własnych opinii w taki sposób, aby nie zranić drugiej osoby,
- **negatywny/korygujący feedback** – stawianie własnych potrzeb ponad potrzeby drugiej strony; takie postępowanie prowadzi do zablokowania porozumienia, ponieważ druga strona czuje się zraniona, upokorzona i w takim stanie nie będzie skora do nawiązania współpracy.

Feedback pozytywny i negatywny przynosi korzyści zarówno dla nauczycieli, uczniów, jak i rodziców.

Najważniejsze w feedbacku jest założenie, że osoba otrzymująca go potrafi zrobić coś dobrze lub, że istnieje pozytywny sposób doprowadzenia do oczekiwanych efektów. W sytuacji szkolnej egzystencji takie podejście przez nauczyciela do ucznia jest jak najbardziej oczekiwane. Już w latach sześćdziesiątych R. Rosenthal i L. Jacobson wykazali w przeprowadzonych przez siebie badaniach, że jeśli nauczyciele założą w swej pracy, iż uczniowie będą się zachowywać mądrze, to pewnie tak się zachowają, jeśli zaś dojdą do wniosku, że będą się zachowywać głupio, to też to nastąpi.⁷ Bardzo ważne jest to, że feedback ma charakter konstruktywny, opiera się na tym, co dobre i na tym co nie doprowadza do celu, a nie było tylko i wyłącznie złe. Celem feedbacku przekazywanego przez nauczyciela jest dostarczenie uczniom informacji na temat ich zachowania i działania, które oceniane są na podstawie obiektywnych standardów. Powinny być one przekazywane w taki sposób, żeby odbiorca opinii, w tym przypadku uczeń, zachował pozytywny stosunek do siebie i swojej nauki. Powinny one zachęcać do przyjęcia własnego planu działania, który by był zgodny z przyjętymi standardami zachowań i działań obowiązującymi w murach szkolnych. Feedback jest nierozzerwalnym i niezbędnym elementem procesu uczenia się, gdyż pomaga uczyć się nowych umiejętności, zachowań i poprawić już te znane.

Feedback jest potrzebny jako regularna i stała część komunikacji między ludźmi: rodzicami i dziećmi, nauczycielami i uczniami, rodzicami i nauczycielami a w przyszłości małżonkami, znajomymi, pracownikami i pracodawcami. Jednak ważnym jest przekazywanie skutecznego, dobrze skonstruowanego feedbacku we wszystkich wyżej wymienionych relacjach. Aby tak się stało musi on podlegać kilku zasadom. Powinien zostać przekazany w określonym czasie, w miarę możliwości jak najszybciej po wydarzeniach, których dotyczył. Odraczenie przekazywania informacji sprawia, że stają się one przestarzałe i nie będą wywierać odpowiedniego wrażenia. Powoduje to także, że kumulowane są negatywne uczucia, co może prowadzić do wybuchu agresji. Bardzo ważne jest, aby uwzględnić możliwości czasowe do przekazania feedbacku, czy w danym momencie

6 O. Rzycka, *Feedback w pigułce*, [online] Modyfikowane w dniu 11.04.2011, [dostęp: 2.09.2012], w: <http://manager.wieszjak.pl/zarządzanie—zespołem/279636,2,Feedback—w—pigulce.html>.

7 A. Janowski, *Uczeń w teatrze życia szkolnego*, Warszawa 1995, s. 72.

nadawca konstruktywnej krytyki czuje się pewnie, ma czas, jest gotowy do przekazania informacji. Należy również uwzględnić możliwości odbiorcy feedbacku. Biorąc pod uwagę skłonność ludzi do przyjmowania krytyki, można dokonać podziału na cztery kategorie:

1. „kubły” — osoby znające swoją wartość, mające zaufanie do własnych możliwości rozwoju i zmian, pozytywnie nastawione do przyjęcia konstruktywnej krytyki;
2. „kubki” — osoby potrafiące przyjąć rozsądną porcję krytyki w postaci trzech, czterech informacji na swój temat;
3. „naparstki” — osoby wymagające szczególnej ostrożności i delikatności ze względu na brak wiary we własne możliwości, niepewność, dużą wrażliwość lub wcześniejsze doświadczenia związane z destruktywną krytyką.

Szczególną grupę stanowią osoby, które zdaje się oczekują konstruktywnej krytyki dla poprawienia własnych efektów pracy, jednak po otrzymaniu informacji zwrotnej w rzeczywistości nic nie zmieniają w swoim postępowaniu. Takie osoby nazywane są przez twórcę powyższej klasyfikacji Russella, „kubłami z dziurą”⁸. Również uczniowie mają zróżnicowane możliwości przyjmowania feedbacku jednorazowo. Te możliwości wynikają z wcześniejszych doświadczeń, poczucia własnej wartości, oceny otoczenia, ale mogą także się zmieniać z dnia na dzień, zależnie od samopoczucia, trudnej sytuacji w danym dniu, stresu itp. W związku z tym niezwykle istotnym, a zarazem trudnym dla prawidłowego przekazania feedbacku, jest właściwe rozpoznanie typu odbiorcy.

Feedback został doceniony jako nieodłączny element współpracy i efektywnego funkcjonowania grup pracowniczych w firmach i organizacjach. Wiele teorii dotyczących feedbacku z powodzeniem daje się również przełożyć na grunt szkolny, gdyż feedback nie ma charakteru wymuszającego — zapobiega stresującym pouczeniom i karom przy jednoczesnym wspomaganiu rozwoju, co jest niezwykle istotne w procesie edukacyjnym. W związku z powyższym można stwierdzić, że podobnie jak w zarządzaniu personelem tak i „zarządzaniu” uczniami w szkole, informacja zwrotna pełni kilka funkcji, m.in. wpływają na:

- Utrzymanie i poprawę wyników. Informacja zwrotna uświadamia uczniom, które zachowania są efektywne i które mają kontynuować w przyszłości. Z drugiej strony daje też możliwość eliminowania zachowań, które negatywnie wpływają na osiągnięte wyniki w nauce.
- Zdobywanie nowych kompetencji. Informacja zwrotna jest nieodłączną częścią każdego procesu uczenia się. Dzięki niemu uczący dowiaduje się, jakie poczynił postępy oraz nad czym jeszcze powinien pracować.
- Rozwijanie i uwalnianie potencjału. Konstruktywny feedback w istotnych momentach procesu uczenia się może zapewnić odpowiednie wykorzystanie potencjału drzemiącego w uczniach.
- Rozwój pracy zespołowej. Umiejętność wyrażania feedbacku przez uczniów tworzących zespół klasowy jest podstawowym składnikiem ich efektywnej współpracy.

⁸ R. i F. Bee, *op. cit.*, s. 33.

- Podnoszenie morale, motywacja i zaangażowanie. Uznanie dla dobrze wykonanych zadań, poczucie osiągnięcia celu, uruchomienie potencjału wzrostu i rozwoju, które stanowią kluczowe czynniki motywacyjne.⁹

Aby jednak tak się stało należy spełnić podstawowy warunek jakim jest prawidłowe formułowanie i przekazywanie przez nadawcę konstruktywnej krytyki odbiorcy. W tym celu opracowanych zostało 10 narzędzi tworzenia feedbacku. Należą do nich w kolejności:

1. Analiza aktualnej sytuacji.
2. Określenie celów i wyników, do jakich się dąży.
3. Regulowanie skali odbioru.
4. Kreowanie właściwej atmosfery.
5. Skuteczne komunikowanie.
6. Opisywanie zachowania, które ma zostać zmienione.
7. Opisywane pożądanego zachowania.
8. Wspólne poszukiwanie rozwiązań.
9. Skupianie się na tym, co dobre.
10. Osiągnięcie porozumienia.

Pierwszy krok prawidłowego konstruowania feedbacku wymaga dokładnej analizy aktualnej sytuacji, w której bierze się pod uwagę jej wszystkie aspekty. Należy określić, na czym polega problem, z czego wynika, co wymaga zmiany i dlaczego. Posługując się przykładami należy wyjaśnić, w czym tkwi problem i jakie są jego konsekwencje.

Kolejnym ważnym krokiem jest określenie celów i wyników, do jakich się dąży. Dokładne ustalenie, do czego ma doprowadzić feedback, a później opracowanie sposobu osiągnięcia pożądanego celu. Cel powinien charakteryzować się tym, że jest pozytywny, przy czym akcent powinien być postawiony na to, co ma być osiągnięte a nie na to, co należy poprawić. Po za tym, cel powinien być konkretny, osiągalny, powinien dawać poczucie wymiernego sukcesu, wspierać go powinna silna wizja możliwości osiągalności. Cel musi być realny, czyli dający korzyści oraz umiejscowiony w konkretnym czasie.

Przekazując feedback powinno się umiejętnie regulować jego odbiór. Należy uwzględniać zróżnicowane możliwości poszczególnych osób w przyjmowaniu feedbacku, które mogą być również różne w zależności od dnia i sytuacji, o czym była już mowa w niniejszym opracowaniu.

Istotne znaczenie ma także umiejętność kreowania właściwej atmosfery, czyli stworzenia możliwie najlepszych warunków do zrozumienia i przyjęcia feedbacku, który powinien być przekazany w atmosferze zaufania, wzajemnego szacunku i otwartości. Decydujący wpływ na atmosferę ma bagaż doświadczeń, jakimi obciążona jest konkretna osoba. Aby proces przekazywania feedbacku przebiegał pomyślnie warto dążyć do zawarcia kontraktu, czyli określenia zasad, na jakich ma

⁹ O. Rzycka, *Feedback w pigułce*, [online] Modyfikowane w dniu 11.04.2011, [dostęp: 2.09.2012], w: <http://manager.wieszjak.pl/zarzadzanie-zespolem/279636,2,Feedback-w-pigulce.html>.

być przekazywany. Ważne jest ustalenie spokojnego miejsca, aby nic nie zakłócało odbioru przekazywanych informacji. Najważniejsza jest jednak szczerść i empatia we wzajemnych relacjach.¹⁰

Przekazując feedback należy odpowiednio zadbać o to, aby przekazywany komunikat był skuteczny. Należy bezwzględnie pamiętać o tym, że w czasie przekazywania feedbacku uczestniczy nie tylko kanał werbalny, ale i niewerbalny, wykorzystywany przez nadawcę podczas wysyłanego komunikatu. Z reguły obie te formy występują jednocześnie uzupełniając się. Jednak jak podkreślają różni autorzy (M. Argyle, W. Domachowski, J. Johson) w funkcjonowaniu społecznym ludzi komunikacja niewerbalna jest tak samo ważna, a niekiedy ważniejsza od werbalnej. Nikt z teoretyków komunikowania nie ma dziś wątpliwości, co do wagi komunikowania niewerbalnego, różnice dotyczą jedynie stopnia jego ważności. Komunikowanie niewerbalne jest uzupełnieniem i wzmocnieniem bezpośredniego, ustnego porozumiewania werbalnego, z którym jest nierozzerwalnie związane. Ze względu na wspólne przeplatanie i uzupełnianie komunikatów werbalnych, nie da się uniknąć, czy też zignorować tych drugich, tym bardziej, że słowny komponent w konwersacjach bezpośrednich wynosi mniej niż 35%, a 65% informacji przekazywanych jest właśnie kanałem niewerbalnym czyli aż 2/3 komunikatów, jak twierdzi amerykański profesor psychologii R. Briedwhistell.¹¹ Efektywność przekazywania konstruktywnej krytyki, bez względu na poziom i sposób porozumiewania, zależy od dwóch podstawowych form: komunikowania werbalnego i komunikowania niewerbalnego. Należy pamiętać również o kilku zasadach: pełnej koncentracji (aktywne słuchanie jest bardzo trudne), zachowaniu otwartego umysłu, unikaniu domysłów, zachowaniu spokoju, okazywaniu zainteresowania, przez utrzymywanie kontaktu, wzrokowego i potakiwaniu, dokonywania podsumowań i refleksji, konieczności zadawania pytań, aby upewnić się o właściwym zrozumieniu, należy pomagać drugiej stronie w samodzielnym rozwiązaniu problemu.

Jest to czynność bardzo złożona i trudna wymagająca wielu umiejętności. Zachowanie, które ma zostać zmienione, czy też stopniowo ulegać korekcie powinno zostać dokładnie opisane. Jest to bardzo ważne, ponieważ odbiorca feedbacku musi rozumieć istotę zagadnienia, a także czuć wagę problemu, czyli być przekonany, że należy dążyć do zmian. Dlatego dobrze jest posłużyć się przykładami tego, co ma być zmienione. Powinno mówić się wprost, jednoznacznie unikać domysłów oraz stwierdzeń oceniających np. „niepodobna mi się twoja postawa” itp. Wyjaśniając negatywne skutki wymaganych zmiany postaw, zachowań itd., należy trzymać się faktów, natomiast wyrażając opinię, poglądy, być gotowym na ich weryfikację pod wpływem feedbacku od drugiej osoby.

Również zachowania i postawy, które są oczekiwane jako efekt feedbacku powinny być dokładnie opisane. Rozwiązań dla określonej sytuacji czy problemu należy szukać wspólnie. Zawsze jednak zachęcając otrzymującego feedback do samodzielnego poszukiwania rozwiązań, nie wykluczając możliwości pomocy.¹²

¹⁰ *Ibidem*, s. 30-34.

¹¹ A. Pease, *Język ciała*, Kraków 1997, s. 12.

¹² R. i F. Bee, *op. cit.*, s. 36-38.

Udzielając feedbacku przede wszystkim należy skupić się na tym, co dobre. Należy zastosować technikę „przekładańca” dobrych i złych wiadomości. Aby krytyka była konstruktywna i dała oczekiwany skutek kolejność przekazywanych informacji powinna być następująca:

1. informacja o charakterze pozytywnym,
2. informacja o charakterze korygującym,
3. informacja o charakterze pozytywnym.

Informacja o charakterze pozytywnym umożliwia otwarcie się odbiorcy na przekaz.

W kolejnym etapie można przedstawić informację o charakterze korygującym, czyli wskazać te elementy w zachowaniu, umiejętnościach czy wiedzy, które odbiorca powinien zmienić lub poprawić. Komunikat powinna zamykać informacja dobra czyli o charakterze pozytywnym, która wywoła chęć do działania, pomoże uwierzyć odbiorcy we własne siły i możliwości w dążeniu do wyznaczonego celu.

Kolejna zasada, która pozwala na zachowanie pozytywnych relacji i budowanie prawidłowej komunikacji między nauczycielem i uczniem, polega na tym, że nauczyciel zawsze powinien oceniać zachowanie a nie osobę. Jest to istotny aspekt twórczej krytyki, często niedoceniany lub nieprzestrzegany przez nauczycieli.¹³

Ostatecznie pozytywny efekt feedbacku jest możliwy, jeśli rozmówcy osiągną porozumienie. Nie uda się nigdy zmusić nikogo, do jakiegokolwiek zmiany. Można tylko zachęcać i pomagać w ewentualnym ich przeprowadzeniu, ale zmian tych każdy musi dokonać sam. Jest to możliwe, jeśli zainteresowany zaakceptuje, obiektywne standardy dla ich wprowadzenia. Osoba mająca zmienić się i swoje zachowania musi zaakceptować konieczność podjęcia różnych działań, które będą skuteczne w dążeniu do poprawy. Dobrze, jeśli wyznaczone są konkretne terminy ułatwiające regulacje określonych ram czasowych.¹⁴ (ibidem, s. 39–40).

Opisane wyżej narzędzia feedbacku stanowią 10 podstawowych zasad, jakimi należy kierować się w sytuacji jego tworzenia. Przekazując konstruktywną krytykę zakłada się najczęściej, że osoba, do której jest ona kierowana pozostaje otwarta na dialog. Są jednak sytuacje szczególne, w których z różnych względów przekazanie feedbacku staje się prawdziwym wyzwaniem, gdy np. osoba stale unika kontaktu, lub trudno z nią dojść do porozumienia. W takich sytuacjach ma się do czynienia, kiedy odbiorca feedbacku:

- nie zgadza się z przekazywaną mu krytyką,
- nie przejawia nią zainteresowania lub uważa, że jego to nie dotyczy,
- jest zaszokowany, martwi się lub nawet płacze,
- wpada w gniew,
- odmawia prawa do wyrażenia krytyki pod swoim adresem.

Aby przygotować się do tego typu sytuacji należy starać się zrozumieć, jaka jest ich przyczyna. Przyczyny mogą wynikać np.:

¹³ B. Strycharska-Gać, *op. cit.*, s. 41.

¹⁴ R. i F. Bee, *op. cit.*, s. 39-40.

- z braku pewności siebie (obawia się efektów tej oceny),
- działania w stresie, (kiedy człowiek nie może na siebie więcej przyjąć),
- zadowolenia z aktualnego stanu rzeczy i niechęci do podejmowania nowych działań,

kiedy krytyka traktowana jest jako zagrożenie dla własnej pozycji itp.

Przyczyn takich może być wiele, zależą od indywidualnych predyspozycji osób, ich przeżyć, emocji. „Ale tylko zrozumienie, dlaczego ludzie zachowują się w określony sposób, stanowi bezcenną pomoc w postępowaniu z nimi”.¹⁵

Listę równie przydatnych rad i zaleceń, jakimi warto się kierować przy wyrażaniu i przyjmowaniu krytyki w relacjach nauczyciel – uczeń, przedstawiła następująco H. Hamer.¹⁶

Podczas przekazywania uwag krytycznych:

- „wypowiadaj zarzuty bezpośrednio do osoby zainteresowanej i tylko w cztery oczy,
- nie porównuj krytykowanego zachowania z innym, to poniża,
- wypowiadaj zarzut jak najszybciej po fakcie,
- gdy rozmówca przyjął zarzut do wiadomości, nie powtarzaj tego – to upokarza,
- krytykuj tylko zachowania, które da się zmienić,
- nie podkreślaj dodatkowo niezadowolenia grymasem,
- naraz wypowiadaj tylko jeden zarzut – kumulowanie zarzutów denerwuje i sprawia, że przestaje się słuchać w ogóle!(częste u młodzieży bombardowanej zazwyczaj krytycznymi uwagami),
- unikaj złośliwości oraz sarkazmu,
- nie pytaj o motywy krytykowanego zachowania i nie próbuj ich odgadywać,
- unikaj słów „nigdy” i „zawsze” – przesada nie sprzyja wiarygodności,
- jeśli nie chwalisz dużo i często, nie spodziewaj się przyjęcia twojej krytyki do wiadomości.

Jak przyjmować uwagi krytyczne?:

- zachowaj spokój i daj do zrozumienia, że słuchasz,
- patrz w oczy,
- staraj się zrozumieć, o co krytykującemu chodzi – nie broń się,
- nie przypisuj rozmówcy pobudek wrogich względem ciebie,
- nie zmieniaj tematu,
- nie krytykuj osoby, która cię krytykuje,
- nie mów krytykującej cię osobie, że jest przewrażliwiona,
- nie dowcipkuj,
- nie przypisuj rozmówcy tego, czego nie powiedział,
- pod koniec rozmowy daj do zrozumienia, że pojąłeś zarzut,
- daj sobie czas na uspokojenie się, uporządkowanie myśli i rozważenie sensowności zarzutów, zanim podejmiesz dalszą dyskusję na ten temat.

¹⁵ Ibidem, s. 43.

¹⁶ H. Hamer, *Klucz do efektywności nauczania*, Warszawa 1994, s. 72-72.

Przy przekazywaniu informacji zwrotnych ważny jest ponadto wybór miejsca. Nie należy krytykować ucznia w obecności wszystkich jego koleżanek i kolegów – w obecności innych osób, gdyż wówczas mnożymy kary niepotrzebnie upokarzając ucznia. Negatywny feedback należy przekazywać bezpośrednio w sytuacji „twarzą w twarz”. Podobnie z pochwałami, na ogół uczniowie preferują otrzymywanie pochwał nie w sytuacji publicznej, która może rodzić zawiść i nieprzyjemne reakcje ze strony pozostałych uczniów, złośliwe docinki, dokuczanie.

Feedback powinien być informacją opisową a nieoceniającą, odnosić się do takich aspektów zachowania, które mogą być poprawione przez daną osobę. Forma przekazu powinna być właściwa, czyli taka, w której podkreślone zostanie to, że jest wyrazem zdania osoby przekazującej go. Bardzo ważne jest, aby osoba przekazująca feedback była pozytywnie nastawiona do odbiorcy i aby został on przygotowany do jego przyjęcia. Nie można go narzucać powinien być przekazany w formie propozycji.

Prawidłowo przekazany feedback jest doskonałym sposobem komunikowania się nauczyciela z uczniem. Umiejętność ta wymaga jednak wiedzy i ćwiczeń, które mogą pomagać w budowaniu prawidłowych relacji w szkole a także być skutecznym sposobem w pracy dydaktycznej i wychowawczej nauczyciela. Nauczyciel nie powinien krytykować ucznia, jeśli wiedza czy doświadczenie wychodzą poza dziedzinę, której dotyczy ta krytyka. Nie można krytykować czegoś, jeśli nie ma się na ten temat określonej wiedzy. Nauczyciel nie jest ekspertem w każdej dziedzinie, nauczyciel nie jest też nieomylny, bowiem „nie ma dowodów na to, że Bóg powierzył ocenianie i kreowanie wszystkiego naukowcom”.¹⁷

W zakresie udzielania informacji zwrotnych istnieje pewna luka edukacyjna. Nie często uczy się przyszłych adeptów zawodu nauczyciel jak poprawnie i konstruktywnie krytykować uczniów. W szkole niejednokrotnie uczniowie otrzymują więcej uwag w formie destruktywnej krytyki niż pochwał. Warto mówić, więc o tym co można zmienić w tym zakresie. I tak, konstruktywne informacje wygłaszane pod adresem ucznia powinny dotyczyć jego konkretnych zachowań w danej sytuacji. Informacja wyrażona w ten sposób jest ważnym źródłem wiedzy o tym, jak podejmowane przez niego działania są odbierane przez innych i jak na nich wpływają. Tym samym może on porównać własne intencje i zamierzenia z tym, jak są odbierane i jaki skutek wywierają, a jeśli wystąpią rozbieżności (i on uzna to za słuszne), dokonać korekty własnego postępowania. Tego typu informacje nie obrażają, nie są wyrazem braku szacunku i nie negują osoby jako takiej, tylko jej konkretne zachowania.

Niekonstruktywnie sformułowana krytyka dotycząca ogólnych cech i uogólnionych zachowań ucznia nie daje możliwości, wyciągnięcia wniosków uczniowi: co się w jego postępowaniu podoba (by te zachowania wzmacniał i doskonalił), a co nie. Zabrana mu zatem zostaje okazja do korekty własnych działań. Informacje tego typu są źródłem niepewności i wprowadzają niepokój. Szczególnie negatywne uogólnienia utrudniają porozumienie, sprzyjają powstawaniu napięć i konfliktów i zazwyczaj odbierane są jako atak i pogwałcenie godności, wywołując tym samym

17 C. Banach, My i nasze sprawy, Kraków 2000, s. 7.

negatywne emocje, które utrudniają porozumienie. Będąc świadomym istnienia zarówno pozytywnego, jak i negatywnego feedbacku, informacje udzielane uczniowi nie powinny być jednostronne, ponieważ każdy człowiek nie jest ani jednoznacznie dobry, ani jednoznacznie zły. Wiedza zarówno o dobrych, jak i złych zachowaniach mających swoje określone konsekwencje, ułatwia uczniowi wybór takiego postępowania, które spotykają się z aprobatą. Konstruktwna krytyka przyjmująca formę informacji zwrotnej dotyczy tylko negatywnych lub tylko pozytywnych zachowań ucznia, nie dostarczają mu obiektywnej wiedzy o nim samym. Ma formę etykietek, które trudno jest zmienić. Niestety jak pokazuje praktyka szkolna w rzeczywistości bardzo często pojawia się etykietowanie uczniów. Jak stwierdza A. Janowski, „przy stosunkowo słabej znajomości dzieci łatwo pojawia się etykietowanie tj. sytuacja, gdy ocena (zwłaszcza negatywna) o pewnym uczniu szybko staje się obiegową opinią także wśród innych nauczycieli, którzy sami nie mieli możliwości wyrobić sobie poglądu na temat ucznia”¹⁸. Opinie tę przejmują również rówieśnicy ucznia uważając go za słabego, niemądrego, nie radzącego sobie z nauką. Nieustanne przekazywanie jednostronnej informacji na temat ucznia w postaci tylko pozytywnego lub negatywnego feedbacku powoduje stabilizowanie się opinii o uczniu, a nauczyciel zamyka oczy na nowe doświadczenia i trwa przy pewnych wyrobionych stereotypach na temat danego dziecka. Zjawisko to jest uważane za wysoce szkodliwe, ponieważ uruchamia mechanizm samospełniających się przepowiedni. Polega to na tym, że uczniowi któremu wiele razy dano do zrozumienia, że jest niemądry i niewiele można od niego oczekiwać, zacznie w końcu zachowywać się w ten sposób, nie widząc sensu w próbach zmiany opinii na swój temat.¹⁹ Nieuczciwym jest również przyklejanie etykiet pozytywnych uczniom, którzy w opinii nauczycieli zawsze są grzeczni, zawsze przygotowani do zajęć, zawsze mądrzy i elokwentni, o nienagannych manierach i zachowaniu. Może to powodować sytuacje, w których taki uczeń uzna, że nie musi się już starać ze względu na to w jaki sposób został zaszufladkowany przez nauczycieli. Tak postrzegana niesprawiedliwość przez uczniów negatywnie odbija się na współpracy i budowaniu pozytywnych relacji z nauczycielami. Stąd tak istotne jest aby nauczyciele nie posługiwali się w pracy z uczniami tylko i wyłącznie feedbackiem negatywnym, lub tylko i wyłącznie feedbackiem pozytywnym w stosunku do wybranych dzieci. Pochwały skierowane do ucznia na forum klasy są mobilizujące i dowartościowują go. Są szczególnie ważne dla uczniów słabszych. Dzięki temu uczeń może zmienić swoją motywację do nauki, sam sobie może ustanowić trudniejsze cele, zrozumieć związek między wysiłkiem uczenia się, jego efektami oraz docenianiem ze strony nauczycieli i uczniów. Typowym objawem takiej zmiany będzie niewątpliwie wzrost poczucia własnej wartości, poczucia pewności siebie. Nie należy dopuszczać do sytuacji, aby ocena wysiłku ucznia kształtowała się na zaniżonym poziomie. Stałe osiąganie niskich wyników w nauce szkolnej, nieustanne słowa destruktywnej krytyki spowodują, że otoczenie zacznie oczekiwać od ucznia takich właśnie wyników. Nie tylko oczekiwania

18 A. Janowski, *Uczeń w teatrze życia szkolnego*, op. cit., s. 72.

19 *Ibidem*, s. 72.

nauczycieli, ale także oczekiwania rodziców i dzieci wobec siebie samych utrwała się wówczas na zbyt niskim poziomie, częstokroć niezgodnym z jego potencjalnymi możliwościami.²⁰ Aby temu zapobiegać przekazując informacje zwrotną uczniowi, nauczyciel powinien w określonej sytuacji wymagać:

- Działać szybko, podając informację krytyczną jak najszybciej, dopóki wszyscy wiedzą o co chodzi.
- Opanować negatywne emocje na tyle, by przeprowadzić rzeczową rozmowę skupiając się na faktach.
- Nigdy nie krytykuj pisemnie, informację krytyczną najlepiej przekazać bezpośrednio, osobiście.
- Mówić o tym, co się widzi, nie analizując tego, co uczeń mógłby przypuszczalnie myśleć lub czuć. Nie doszukiwać się ukrytych intencji.. Mówić o zdarzeniu, które nie było takie, jakiego oczekiwano.
- Przedstawiać fakty, podając konkretne przykłady zachowania, które są oceniane.
- Skupić się na problemie, a nie osobie.
- Przedstawić skutki, omawiając jakie konkretne konsekwencje wynikające z zachowania ucznia.
- Ustalić działania na przyszłość, wspólnie z uczniem omawiając, czego ta sytuacja Was nauczyła i jakie wnioski płynące z tego doświadczenia rozpowszechnić wśród innych.
- Szanować i doceniać, zapewniając warunki poszanowania jego godności, doceniając w sytuacjach gdy uczeń wziął na siebie odpowiedzialność za własne zachowanie, czy też doceniając wysiłki, jaki włożył w poprawę zastanej sytuacji. Warto również wyrazić optymizm co do przyszłości.
- Traktować krytykę jako narzędzie rozwoju, środek pomagający w doskonaleniu i rozwoju kompetencji uczniowskich.²¹

Nauczyciel powinien zawsze być zainteresowany, jakie są przyczyny problemu, widziane także z perspektywy ucznia. Tylko wówczas można w pełni dostrzec wszystkie czynniki sytuacji, znaleźć trafne jej rozwiązanie i zapobiec podobnym przypadkom na przyszłość.

Zasady i reguły tworzenia feedbacku oraz prawidłowe jego wykorzystanie w procesie edukacyjnym wydają się być klarowne, łatwe i oczywiste, lecz ich duże znaczenie ujawnia się, kiedy nie są odpowiednio stosowane, respektowane w praktyce. Jest to częstym powodem zakłócenia zarówno procesu komunikowania się, jak i procesu edukacyjnego. Chcąc uzyskać informacje na temat faktycznego stanu wiedzy nauczycieli na temat feedbacku przeprowadzone zostały badania przez A. Pawiak i K. Brągiel —Wardowską na grupie 148 nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjalnych województwa kujawsko—pomorskiego. Ze względu na ograniczenia co do rozmiaru prezentowanego opracowania, zostaną zasygnalizowane wnioski

20 G. Koć-Seniuch, *Nauczyciel i uczeń w sytuacjach szkolnych*, op. cit., s. 154.

21 A. Grabka, *Zmotywuj pracownika. Jak sprawić, aby twój zespół był wydajny i odnosił sukcesy*, w: (<http://www.nlpnews.pl/wp-content/uploads/2010/08/zmotywuj-pracownika.pdf> 2010, dostęp: 10.05. 2012, s. 22.

pozyskane w oparciu tylko o cząstkowe wyniki badań. Respondenci biorący udział w badaniach zostali zapytani o znajomość zamiennych, równoznacznych pojęć feedbacku. Na podstawie otrzymanych wyników badań należy stwierdzić, że najczęściej wymienianym zwrotem określającym feedback było pojęcie informacji zwrotnej (43,5%), mniej popularnym okazało się być „sprzężenie zwrotne” (21,5%) mimo, iż jest to wierne tłumaczenie anglojęzycznego słowa feedback. Zbliżona liczba ankietowanych (21%) rozumiała pod pojęciem feedbacku konstruktywną krytykę. Pozostałe osoby biorące udział w badaniach nie udzieliły żadnej odpowiedzi. Skąd znajomość tych pojęć ich znaczenie u nauczycieli? Co jest źródłem informacji na ten temat?

Największa grupa badanych osób spotkała się z pojęciem feedback na studiach (26%). Zbliżony procent nauczycieli poznał badane pojęcie na kursach doskonalących, szkoleniach (24%), równie spora grupa jako źródło informacji o feedbacku podała prywatne rozmowy, dyskusje o tematyce zawodowej (21,5%), natomiast znacznie mniej ankietowanych (10%) spotkało się z tym pojęciem w różnych środkach masowego przekazu czyli prasie, radio, telewizji, Internecie, a także książce, filmie, w kinie. Dość duży procent (18,5%) to nauczyciele, którzy nie udzielili żadnej odpowiedzi na pytanie. Zastanawiające jest to, że zaledwie jedna piąta respondentów zapoznała się z feedbackiem na studiach. Być może otrzymane dane wynikają stąd, że ponad połowa badanych (65%) to nauczyciele posiadający wieloletni staż pracy. Pozostaje mieć nadzieję, że w dzisiejszych czasach podczas kształcenia przyszłych nauczycieli realizowane są treści dotyczące konstruktywnej krytyki w ramach przedmiotów w trakcie studiów. Być może dalsze badania dadzą wymierną odpowiedź na powyższe wątpliwości.

Analizując w powyższym opracowaniu dziesięć narzędzi tworzenia feedbacku, zwrócono uwagę na właściwe rozpoznanie typu odbiorcy informacji zwrotnej pod względem tolerancji i indywidualnych predyspozycji do przyjmowania jednorazowo odpowiedniej ilości konstruktywnej krytyki na temat postępowania i zachowania. Czy nauczyciele również biorą tę wskazówkę pod uwagę w pracy dydaktyczno—wychowawczej z uczniami? Znaczna część nauczycieli (65%) wyraziła opinię, że dostosowuje informację zwrotną do indywidualnych potrzeb każdego ucznia. Mniej niż jedna trzecia ankietowanych (29%) przyznała, że robią to czasami, a tylko 4% odpowiedziało jakoby rzadko zwracała uwagę na indywidualne potrzeby swoich wychowanków przy konstruowaniu informacji zwrotnej na temat ich osiągnięć szkolnych i zachowania podczas lekcji i przerwy. Wśród badanych 2% nie zastanawia się nad tym problemem. Nikt wśród pytaných nie przyznał, iż nie dostosowuje formy informacji zwrotnej do potrzeb ucznia. Z czego wynika taki stan rzeczy? Czy nauczyciele w praktyce znają dokładnie zasady przekazywania feedbacku? Aby to sprawdzić podczas realizowanych badań podano respondentom kolejno dziesięć narzędzi tworzenia feedbacku. Wśród nich znalazły się trzy celowo zmienione tak, aby nie były zgodne z założeniami konstruktywnej krytyki. Zadaniem nauczycieli było zaznaczenie, które kroki ich zdaniem będą miały negatywne znaczenie dla prawidłowo przekazywanej informacji zwrotnej uczniom. Osoby znające nie tylko teorię, ale i posiadające doświadczenie w tworzeniu i przekazywaniu feedbacku nie miałyby z tym żadnego problemu.

Pierwsze fałszywe narzędzie tworzenia feedbacku dotyczyło dążenia za wszelką cenę do osiągnięcia oczekiwanego celu czyli zmiany zachowania i postępowania ucznia. Niezgodność z zasadami tworzenia feedbacku tego „fałszywego kroku” zauważyła niecała jedna piąta (16.5%) ankietowanych.

Może to świadczyć o tym, że tylko niewielki procent nauczycieli biorących udział w badaniu starał się w sposób demokratyczny dążyć do zakładanych celów i liczył się z odczuciami, reakcjami uczniów. Czyżby 83,5 % badanych nie zwracało uwagi na skutki destrukcyjnej krytyki oddziałującej na uczniów?

Więcej, bo 20% respondentów zaznaczyło kolejny „fałszywy krok”, którym było nieempatyczne piętnowanie, szykanowanie działań podlegających zmianom w zachowaniu ucznia. Wynika z tego, że pozostali nauczyciele nie widzą nic złego w takim postępowaniu. Być może często tak właśnie czynią nie zdając sobie sprawy z tego, że to niszczy samoocenę ucznia i powoduje dystans między wychowankiem i nauczycielem, a co za tym idzie uniemożliwia dobrą komunikację i dalszą współpracę.

Najwięcej osób za nieefektywny krok w tworzeniu przekazu feedbackowego uznało narzucanie rozwiązania (30%), co świadczy o tym, że nauczyciele, którzy znaleźli się w tej grupie liczyli się ze zdaniem, opinią i poglądami uczniów, nie narzucali własnych rozwiązań, być może starali się wspólnie ustalić zasady i sposoby rozwiązania pojawiających się problemów w procesie edukacyjnym. Podsumowując wyniki badanych nauczycieli, którzy w dużym procencie nie byli w stanie wskazać trzech negatywnych reguł, które jak zadeklarowali, wykorzystywaliby w kolejnych etapach tworzenia feedbacku, nie widząc w tym nic złego, można uznać, że stan wiedzy nauczycieli w tym zakresie jest co najmniej niepokojący. Słaba znajomość zasad konstruowania feedbacku, którą ukazują otrzymane wyniki badań wydaje się być zaskakująca w porównaniu do wyników dotyczących obszaru dostosowania krytyki do potrzeb ucznia. Zastanawiającym jest czy nauczyciel, który nie potrafi znaleźć błędów na liście przykładowych etapów tworzenia feedbacku ma umiejętność przekazywania konstruktywnej krytyki i dostosowywania jej do indywidualnych potrzeb ucznia.

A przecież negatywny wpływ destrukcyjnej krytyki, jak stwierdza G. Koć—Seniuch, „powoduje, że u osób wrażliwych i pozbawionych pewności siebie, potęguje to niewiarę we własne siły, w swoje możliwości poznawcze, obniżenie aktywności i twórczej samodzielności. Wyłania się zatem dodatkowy problem znaczenia poznania uczniów, ich cech osobowościowych i uwarunkowań środowiskowych a także znaczenie mądrości życiowych nauczyciela w kontaktach z uczniami”.²²

W swoich otwartych wypowiedziach respondenci podkreślali, że opinia skierowana do ucznia, bez obecności osób trzecich jest najskuteczniejsza „najlepiej dociera do ucznia”. Deklarowali, że opinia przekazywana przez nich ma na celu omówienie osiągnięć w nauce, zwrócenie uwagi na braki, wskazanie metod i sposobów korygowania wszelkich błędów i kształtowania wymaganych umiejętności. Oto przykładowa opinia jednego z ankietowanych nauczycieli: „Omawiam prace uczniów ich osiągnięcia, braki. Wskazuję metody i sposoby korygowania braków wiedzy i umiejętności. Zwracam uwagę na to, co już uczeń opanował,

22 G. Koć—Seniuch, Nauczyciel i uczeń w sytuacjach szkolnych, op. cit., s. 135.

że nie dużo brakuje mu do sukcesu. W życzliwej atmosferze, bo to motywuje do dalszej sensownej pracy". Tak jak w powyżej cytowanej wypowiedzi również w innych opiniach nauczyciele zwracali uwagę na sposób przekazywania informacji. Podkreślali głównie duże znaczenie tworzenia dobrej, przyjaznej atmosfery podczas konstruktywnej krytyki. Zwracano uwagę, że zależnie od sytuacji ucznia stosuje się pochwały lub nagany. Zdarzały się głosy doceniające znaczenie pochwały w procesie edukacyjnym szczególnie zastosowanej wobec uczniów słabszych. „Pochwały skierowane do ucznia na forum klasy, mobilizują do pracy szczególnie ważne są dla słabszych uczniów” – to jedna z opinii respondentów. Jak wykazują badania nauczyciele doskonale zdają sobie sprawę jak duże znaczenie odgrywa feedback dla efektywnego i skutecznego nauczania. Niestety dużo ankietowanych nie posiada wystarczającej wiedzy na jego temat. Duża grupa badanych nauczycieli ma trudności z prawidłowym tworzeniem feedbacku i nie zna jego zasad. Jednocześnie wielu respondentów wyraziło opinię, że dostosowuje informację zwrotną do indywidualnych potrzeb uczniów.

W świetle otrzymanych wyników badań niezbędne jest, aby kształcenie przyszłych nauczycieli zawierało treści dotyczące feedbacku.

Zdecydowana większość respondentów uważa, że kształcenie przyszłych nauczycieli powinno zawierać treści dotyczące prawidłowego konstruowania feedbacku, stanowią oni grupę 94% badanych. Niewielka część pytanym nie ma na ten temat zdania (6%). Mimo powyższej opinii nauczycieli, należy mieć świadomość, że „nauczyciel, to zawód, którego nie zdobywa się w żadnym skończonym procesie kształcenia, doksztalcania czy doskonalenia. Nauczyciel staje się nauczycielem nie tylko dzięki takim czy innym studiom. Studia, a ściślej – wykształcenie, jakie odbiera kandydat na nauczyciela, czy powołanych do kształcenia i doskonalenia kadr oświatowych, może co najwyżej zapoczątkować bądź podtrzymać rozpoczęty już proces stawania się nauczycielem.(...) Nauczyciel staje się nauczycielem wykonując swój zawód. Staje się nim przede wszystkim dzięki własnemu wysiłkowi rozumienia i zmieniania siebie, dzięki samorefleksji i powodowanym przez nią przemianom osobowości.”²³ Właśnie samorefleksji ze strony czytelnika powyższego opracowaniu życzyłaby sobie jego Autorka. Mimo niezadowolających wyników badań na temat stanu wiedzy nauczycieli w zakresie motywowania uczniów za pomocą konstruktywnej krytyki zwanej feedbackiem, należy pamiętać przesłanie J. Kozielskiego, który wielokrotnie podkreślał, że „każde działanie może przynosić sukces, porażkę bądź tzw. niespodziankę (tj. efekt zaskakujący, niezamierzony). (...) Porażka (uczucie zawodności działania) – o ile nauczyciel jest dostatecznie kompetentny i silny psychicznie – wywołuje tzw. reakcje zadaniową, wzmocnienie motywacji do pokonywania trudności, ekspansje ku potencjalnym rejonom działań, które mogą te porażkę

23 R. Kwaśnica, *Wprowadzenie do myślenia. O wspomaganiu nauczyciela w myśleniu*, , [w:] *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej, T. Lewowickiego, Warszawa 1995, s. 38.

skompensować, a nawet uczynić źródłem inspiracji zmiany myślenia i działania w zakresie dotychczasowych metod pracy.”²⁴

Bardzo cennym i istotnym dla całościowego zaprezentowania obszaru oddziaływania konstruktywnej krytyki w pracy nauczyciela byłoby porównanie otrzymanych wyników badanych nauczycieli z opiniami samych uczniów. Dopiero badania przeprowadzone wśród nauczycieli i uczniów mogą dać całościowy obraz tego zagadnienia. O tym jak ważne jest ono w procesie edukacyjnym niech świadczy fakt, umieszczenia przez E. P. Torrenca w 1962 roku na liście zasad zwanych Dyrektywami postępowania nauczyciela w pracy z uczniami w procesie twórczego nauczania, punktu brzmiącego „Rozwijaj konstruktywny krytycyzm!”.²⁵

Zagadnienie konstruktywnej informacji zwrotnej kierowanej przez nauczyciela do każdego ucznia, jest jednym z najważniejszych elementów pozwalających na prawidłowy przebieg procesu dydaktyczno–wychowawczego.

Bibliografia

- Banach C., *My i nasze sprawy*, SPES, Kraków 2000.
- Bee R., Bee F., *Feedback*, PETIT, Warszawa 1998.
- Domachowski, W., Kowalik S., Miluska J., *Z zagadnień psychologii społecznej*, PWN, Warszawa 2004.
- Grabka A., *Zmotywuj pracownika. Jak sprawić, aby twój zespół był wydajny i odnosił sukcesy*, [online] Modyfikowane w dniu 5.08.2010, [dostęp: 10.05.2012], w: (<http://www.nlpnews.pl/wp-content/uploads/2010/08/zmotywuj-pracownika.pdf> 2010.
- Grzesiuk L. (red.), *Umiejętności menedżera. Psychologia stosowana dla menedżerów*, PWSH, Warszawa 1997.
- Jagiela J., *Komunikacja interpersonalna w szkole, Krótki przewodnik psychologiczny*, RUBIKON, Kraków 2004.
- Janowski A., *Uczeń w teatrze życia szkolnego*, WSiP, Warszawa 1995.
- Koć–Seniuch G., *Nauczyciel i uczeń w sytuacjach szkolnych*, TRANS HUMANA, Białystok 1995.
- Kwiatkowska H., Lewowicki T., *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, WiZPITE, Warszawa 1995.
- Pease A., *Język ciała*, JEDNOŚĆ, Kraków 1997.
- Rzycka O., *Feedback w pigułce*, [online] Modyfikowane w dniu 11.04.2011, [dostęp: 2.09.2012], w: <http://manager.wieszjak.pl/zarzadzanie-zespolem/279636,2,Feedback-w-pigulce.html>.
- Solution of Human Resources [online] Modyfikowane w dniu [dostęp: 2.09.2012], *Feedback na bieżąco w rozwoju kompetencji*, w: <http://www.solution.pl/feedback-na-biezaco-w-rozwoju-kompetencji.html>.
- Strycharska–Gać B., *Za szkolnym progiem*, WSiP, Warszawa 2005.
- Wikipedia: wolna encyklopedia [online]. Modyfikowane w dniu 31.12.2010. [dostęp: 2.09.2012]. Krytyka, w: <http://pl.wikipedia.org/wiki/Krytyka>

24 W. Komar, *Dramat zawodności nauczycielstwa-dylematy, genezy i przyczyny*, [w:] *Z zagadnień pedeutologii i kształcenia nauczycieli*, pod red. H. Kwiatkowskiej, T. Lewowickiego, Warszawa 1995, s. 96.

25 G. Koć–Seniuch, *nauczyciel i uczeń w sytuacjach szkolnych*, op. cit., s. 115.