



**אבני ראשה**

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية

**ניהול דיונים**

**יוסי זמרי**



# דיונים ומנהלי בתי ספר

- מנהל בית ספר מקיים לפחות שתי ישיבות ביום.
- זמנו של המנהל יקר.
- יש חשיבות רבה להבניה של הדיונים.
- חשוב להתאים את המבנה והמתודות לנושא הדיון ולמטרותיו.
- ישיבות ודיונים הם כלי ניהול חשוב.



# סוגי דיונים- רשימה חלקית

- דיון עם צוות הניהול – דיון שבמוקדו ענייני ניהול: תכנון, מעקב ובקרה
- דיון מקצועי-פדגוגי – דיון עם צוותי מורים מקצועיים
- מפגש עדכון לכלל צוות המורים – מתקיים בדרך כלל ארבע פעמים בשנה; המנהל מעדכן את הצוות בהחלטות, אירועים ותכניות
- סיעור מוחות – מפגש צוות ניהול או כלל הצוות, להעלאת רעיונות
- דיון לבחירה בין חלופות – דיון שבו מוצגות חלופות לפתרון בעיה, הן מנותחות ואחת מהן נבחרת.



# כשלים נפוצים בניהול דיונים

- יש יותר מדי או פחות מדי דיונים.
- הדיון אינו מתחיל ואינו מסתיים במועדו.
- מטרת הדיון אינן ברורות.
- אין קריטריונים ברורים לזימון משתתפים.
- היעדרות מורים.
- לא ברור מי אחראי לניהול הדיון.
- המשתתפים אינם מקבלים מראש מצע כתוב.
- הדיון מתבדר ואינו מנוהל – מדלגים מנושא לנושא בלי יד מכוונת ובהתעלמות ממסגרת הזמן.
- הדיון משמש במה להפגנת כוחנות ושליטה.
- ההחלטות לא בהירות – אינן מנוסחות במונחי 'מה, מי, מתי'.
- סיכום הדיון אינו מופץ בסמיכות לסימומו.



# דגשים לקראת דיון

1. לתאם ציפיות עם המשתתפים לפני הישיבה או בתחילתה
2. להגדיר את מטרת הדיון
3. להתכונן ... (איסוף נתונים, סיכומם, חשיבה על סדר היום וכו')
4. לתכנן מסגרת זמן הגיונית
5. לתכנן לו"ז מפורט למהלך הדיון
6. להפיץ חומר רקע
7. לטפל מראש בהתנגדויות
8. לדאוג לסביבה פיזית מתאימה ולהבטיח שלא יהיו הפרעות
9. לדאוג לגיבוי העזרים הקריטיים



# דגשים לקראת דיון - מפורט

1. כדי למנוע הפרעות ותסכולים רבים ככל האפשר במהלך הדיון, כדאי לשקול תיאום ציפיות עם הממונים או עם קולגות בקשר למטרות הדיון והתפוקות המצופות ממנו.
2. יש לקבוע מראש, בבהירות, את מטרות קיומו של הדיון. דיון מוצלח הוא דיון שהשיג את מטרותיו.
3. מיד לאחר קביעת מטרות הדיון כדאי לבחון את כלל היבטיו ולהגדיר את הנדרש לצורך הצלחתו.
4. קשה לקיים דיון אפקטיבי במשך יותר משעתיים. חשוב להקצות לדיון מסגרת זמן הגיונית בהתאם למטרותיו. אפשר לפצלו לכמה דיונים.
5. כדאי לתכנן את מהלך הדיון על ציר הזמן ולוודא שהוקצה זמן סביר לכל פרק.



## דגשים לקראת דיון - מפורט (המשך)

6. לקראת רבים מהדיונים כדאי להפיץ חומר רקע.
7. יש היגיון רב בפגישה מראש עם אנשי מפתח שצפויים להתנגד כדי לאפשר להם להשמיע את עמדתם לפני הדיון ובכך לצמצם פגיעה אפשרית במהלכו.
8. רצוי להתאים את חדר הדיונים לגודל הקבוצה ולמשך הדיון.
9. חייבים להיערך למצב שהמחשב או המקרן יקרוסו פתאום.



# איך לנהל את הדיון - דגשים

1. להגדיר את מטרת הישיבה ולתאם ציפיות עם המשתתפים
2. למפות תפקידים
3. לנהל את הדיון ב'משימתיות נינוחה'
4. לשלוט בקצב
5. למנוע וכחנות והיקלעות למבוי סתום
6. להיות מודעים לזמן ולהקפיד על המסגרת
7. להיות בהירים בהחלטות
8. לתאר לנוכחים את המהלכים הצפויים לאחר הדיון





# איך לנהל את הדיון - דגשים מפורט

1. על מנהל הדיון להציג את מטרת הדיון ולוודא שציפיות המשתתפים עולות בקנה אחד. כל דקה לחידוד המטרה תחסוך 'התברברויות' בהמשך.
2. מיד לאחר הגדרת המטרה יש למפות תפקידים ולקבוע מי מנהל את הדיון ומי רושם את הסיכום.
3. על מנהל הדיון לנהלו בחתירה למטרה; עליו להתמקד במשימה אך להיות קשוב לצורכי המשתתפים ולרגישויותיהם.
4. מנהל הדיון צריך לשלוט בקצב הדיון ובהתקדמות לפי זמן. שעון קיר גדול מול מנהל הדיון יסייע לכך.
5. על מנהל הדיון לאתר בזריזות מבוי סתום ולחלץ את הדיון ממנו. אפשר לקבוע דיון נפרד או להטיל אחריות למציאת פתרון על אדם מתאים.



# איך לנהל את הדיון - דגשים מפורט

(המשך)

1. חשוב להקפיד על התחלה וסיום בזמן שתוכנן. אין לחרוג ממסגרת הזמן.
2. על ההחלטות להיות מנוסחות בבהירות ובמונחים של 'מה, מי, מתי'.
3. חשוב לוודא שעל אף לחצים, החלטות יתקבלו בשיקול דעת ובמודעות להשלכותיהן.
4. הגיוני לשרטט מפה של המהלכים הצפויים לאחר הדיון כדי להבהיר את ההקשר ולתאם ציפיות.





המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית  
المعهد الإسرائيلي للتقادة المدرسية

# מיפוי תפקידים

- המיפוי יובהר בתחילת הדיון
- אפשר לאחד פונקציות בדיונים ניהוליים
  - מנחה / מנהל הדיון
  - מתעד / רושם הסיכום
  - מציג הנושא שמועלה לדיון
  - משתתפים שנרשמו להביע את דעתם
- מנהל הדיון יבדוק את הסיכום טרם הפצתו.



# סיכום הדיון - דגשים

1. עדיף שמנהל הדיון הוא שיכין את הסיכום.
2. יש להשתמש בתבנית קבועה. לחץ כאן לצפייה בתבנית
3. מסכם הדיון ידגיש החלטות ולא יספר סיפורים (מי אמר מה...).
4. יש להשתמש במערכת למעקב החלטות.
5. הסיכום יופץ בתוך 24 שעות מסיום הדיון.
6. הסיכום יתויק בתיק הייעודי לנושא.



# סיכום הדיון - דגשים מפורט

1. סיכום דיון הוא מסמך שימשיך לחיות זמן רב לאחר שהדיון יישכח. עליו להיות תכליתי ולהתמקד בהחלטות / הנושאים לפעולה. מטרת הסיכום איננה לספק תיאורים גדושי מלל על טיעוניהם המלומדים של המשתתפים בדיון.
2. להכנת סיכומים כדאי להשתמש בתבנית פשוטה ואחידה של הארגון. האחידות תקל על המעיינים בסיכום להתמצא בו.
3. סיכומי הדיון צריכים להיות קצרים ולתעד החלטות. סיכומי דיון שמפרטים טיעונים ולא החלטות יעודדו משתתפים להרבות במלל בעתיד.
4. אם יש מערכת ממוחשבת למעקב אחר החלטות רצוי להשתמש בה.
5. סיכומי דיון חייבים להיות מופצים לכל המאוחר בתוך 24 שעות מסיום הדיון, ועדיף ביום העבודה שבו התקיים הדיון.



# עקרונות מנחים לניהול דיונים

1. מראש: הפצת סדר היום ומצע כתוב
2. בפתיחה: הגדרת מטרות הדיון
3. בתחילת הדיון: מיפוי תפקידים ברור
4. כבוד הדדי
5. הקפדה על מסגרת הזמן
6. בתוך 24 שעות מהדיון: הפצת סיכום

*טיפ: כדאי לבחור מתוך הרשימה 4–5 עקרונות, להכין כרזה מוקפדת שמציגה אותם, ולתלות אותה במקום בולט בחדר המורים.*



# איך מוצאים זמן לדיונים?

- משתמשים בכל מיני מנגנונים: עדכונים אפשר לשלוח בכתב, אפשר להאציל את סמכות ניהול הישיבה לבעלי תפקידים אחרים וכו'
- קובעים יום קבוע לפגישות אישיות עם בעלי תפקידים
- משאירים למנהל חלונות זמן קבועים במערכת
- מקצים זמן לפי 'שעות אקדמיות' (שעתיים הן בעצם שעה וחצי)
- מקיימים דיונים קצרים ומנהלים אותם ביד רמה



## איך מוצאים זמן לדיונים? (מפורט)

דיון מנגנון ניהולי יקר יחסית בגין זמנם של כל המשתתפים. לעתים אפשר להשיג את מטרות הדיון גם בלי לקיימו. לכן הגיוני לבחון תמיד שימוש במנגנונים אחרים, למשל דוא"ל.

אפשר לשריין כמה 'חלונות' בשעות ובימים קבועים לצורך דיונים חשובים ולתת להם עדיפות על-פני עניינים אחרים. וכך, אם צריך לכנס דיון דחוף, קל יחסית למצוא זמן מתאים לכל המשתתפים.

כדאי לשקול שימוש בשעות אקדמיות לצורך דיונים כדי להימנע מדחיית הדיון הבא בגלל איחור בשעת סיום הדיון הנוכחי. דיון שמוקצות לו 45 דקות ולא 60 דקות יגדיל את הסיכוי שכל משתתפיו יגיעו בזמן גם לדיון שאחריו.

דיונים קצרים שמנוהלים היטב עדיפים מדיונים ממושכים שמנוהלים ברישול.

