



אשר  
אהיוג • אשהוג • אהוקיז  
משרד החינוך - מחוז מרכז

# "החינוך הוא הדרך. האדם - הוא המטרה" א.ד. גורדון

בית ספר "ארזים"  
פרקטיקות ניהוליות מכוונות כלל ופרט

הבטים יישומיים בהתווית החזון לצד הבנייה ארגונית מכוונת ליחיד

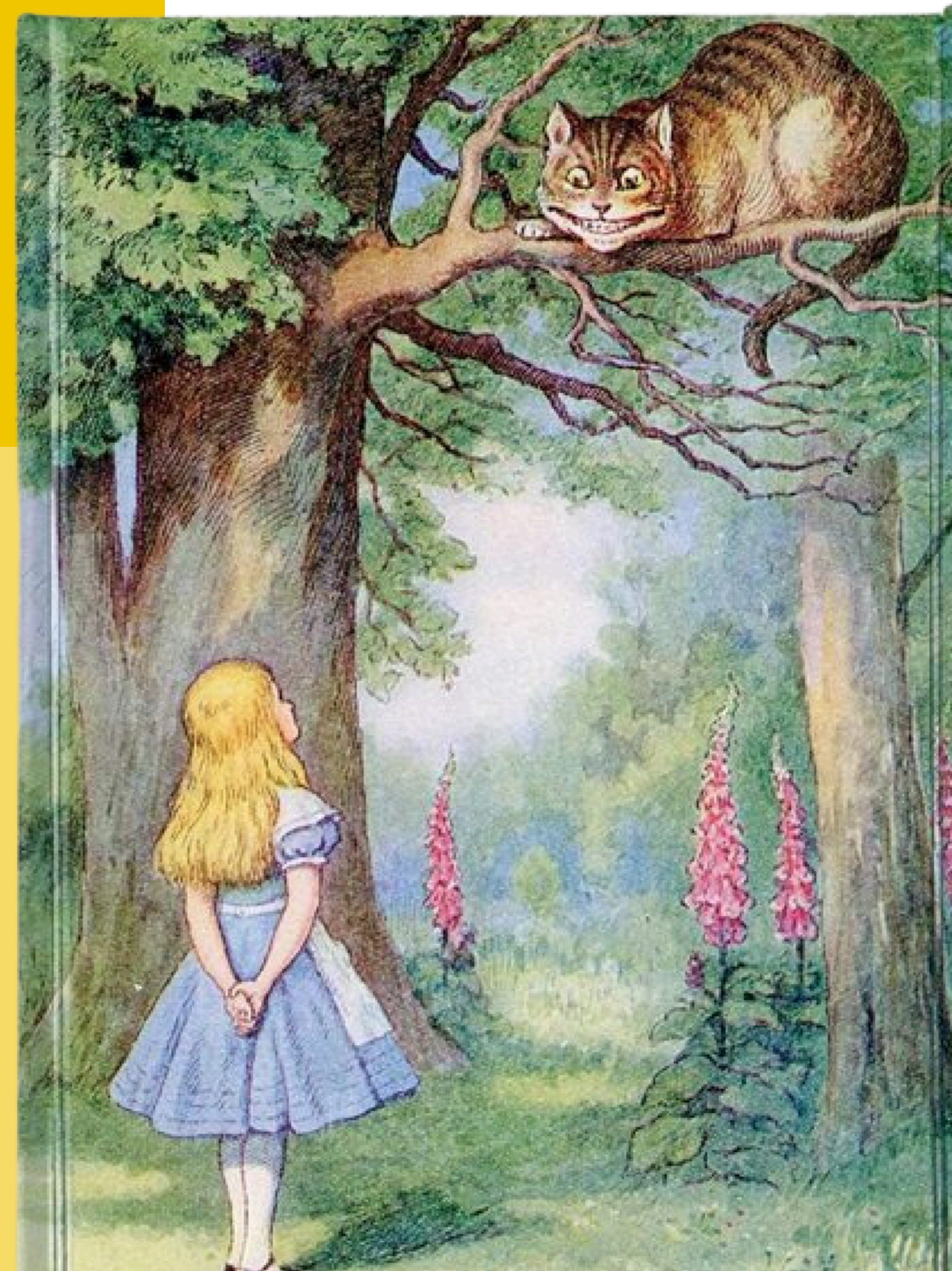
טלי וולף-צוקרמן  
מנתחת התנהגות ומנהלת בית ספר "ארזים", ראשון לציון

"שבילי חינוך"  
במחוז מרכז



אליס: "התועיל להגיד לי, בבקשה, באיזו דרך עלי  
ללכת מכאן?"  
"זה תלוי במיזדה רבה לאן את רוצה להגיע," אמר  
החתול.

"לא איכפת לי כל-כך לאן - " אמרה אליס.  
"אם כך, לא משנה באיזו דרך תלכי," אמר החתול.  
"- בתנאי שאגיע לאנשהו," הוסיפה אליס כהסבר.  
"בטוח שתגיעי," אמר החתול, "אם רק תתמידי  
בהליכה."





# בית ספר "ארזים", תשפ"ה

- חינוך מיוחד, רב שלבי. מאפיין: הפרעות התנהגותיות-רגשיות
- מפקחת בית הספר: קרן אינציגר

- מספר רשויות- 15
- מספר כיתות: 13
- מספר תלמידים: 103
- מספר אנשי צוות: 52

- הוראה- 25
- תומכי חינוך- 20 בני שירות- 2
- טיפול והדרכה- 2
- מינהלה- 2
- מדריכים חיצוניים- 3

**מה את\ה רואה?!?**

**כלב**

**או**

**ציפור**







## שוהם: הורים משביתים הלימודים בגלל תלמיד אלים

כ-40 תלמידים יושרו  
אחד הילדים

תחילת השבוע בבית במחאה על אלימות קשה מצד  
ים: "הילדים מפחדים להגיע לבית ספר, הבהרנו  
ת בכיתה". משרד החינוך: "הבעיה מוכרת

## בגלל הערה לתלמיד: מורה אושפז לשבוע

"ידיעות אחרונות" מפרסם על המקרה שבו מורה שבסך הכול אסר על תלמיד  
י"ב להחזיק בטלפון במהלך מבחן שילם מחיר כבד. אגרוף, לסת מרוסקת,  
ניתוח מסובך, כאבי תופת והחלמה ממושכת בבית. נגד התלמיד הוגש כתב  
אישום, והוא לא חזר ללימודים

כיצד מובילים תלמידים המתויגים

"בעלי הפרעות התנהגות קשות"

לחוויות הצלחה ותחושת ערך עצמי

בתחומי הלמידה והחברה?





# מטרת בית הספר: שינוי, התמודדות, הצלחה

- הכחדת אלימות פיזית/מילולית/רכוש/סיכון עצמי
- הכוונה מחודשת
- פיתוח הרגלי למידה, מיומנויות חברתיות, כישורי חיים
- חוויות הצלחה
- התמקדות בחוזקות
- התמודדות יעילה עם קשיים





## פרקטיקות ניהוליות מרכזיות בעבודתנו:

- התווית חזון ומימוש:  
האמצעים: פיתוח מקצועי אישי, דוגמא אישית, סולם הערכים שלי
- התמקדות בפיתוח מקצועי ואנושי- הבנייה ארגונית  
האמצעים: (1) סדירות ארגונית (2) התמקדות ביחיד



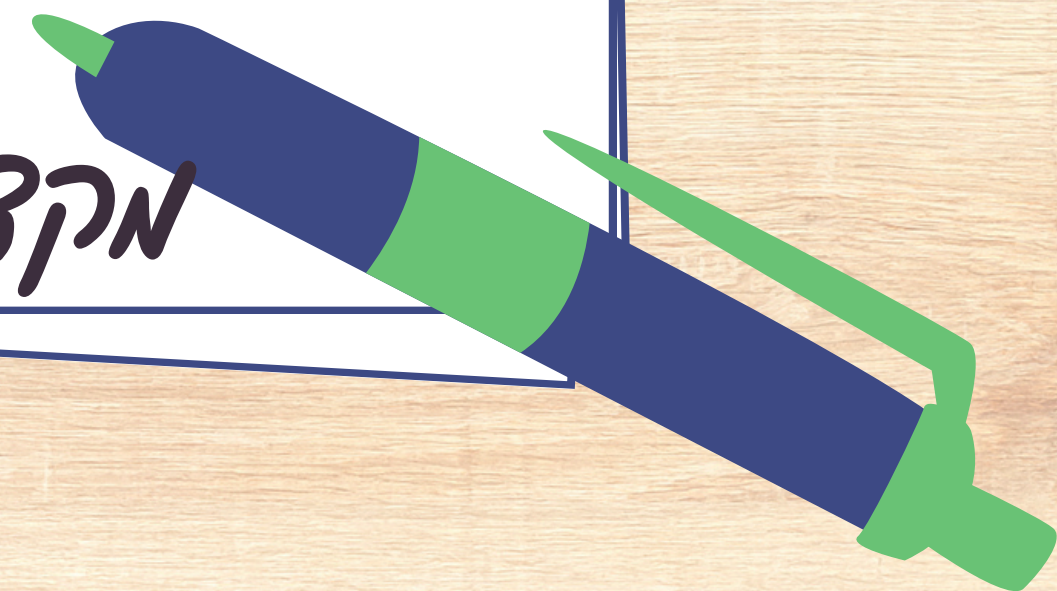
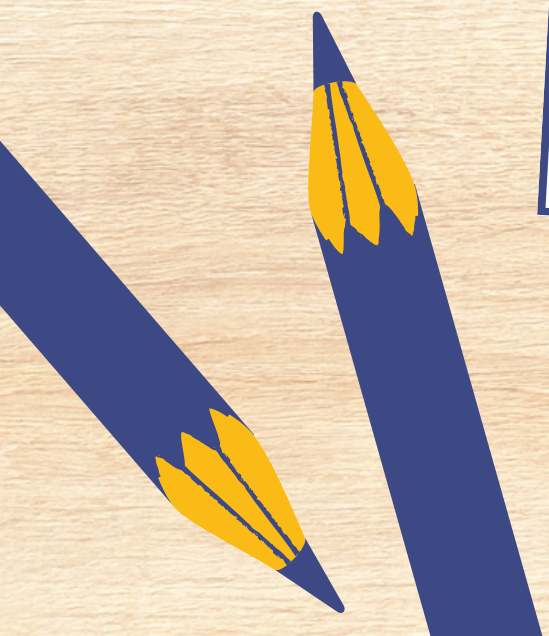


# תכנית לינוכית-התענהגות קב"ס "ארזים"

המטרה:

סביבת למידה מותאמת

מקדמת למידה ושיפור התנהגות







כל התנהגות נלמדת

דיוק בתכנון (נסיבות)  
ובתגובות (תוצאות)

ניתוח התנהגות =  
קידום למידה

הנחת היסוד:

הסביבה כמובילת שינוי

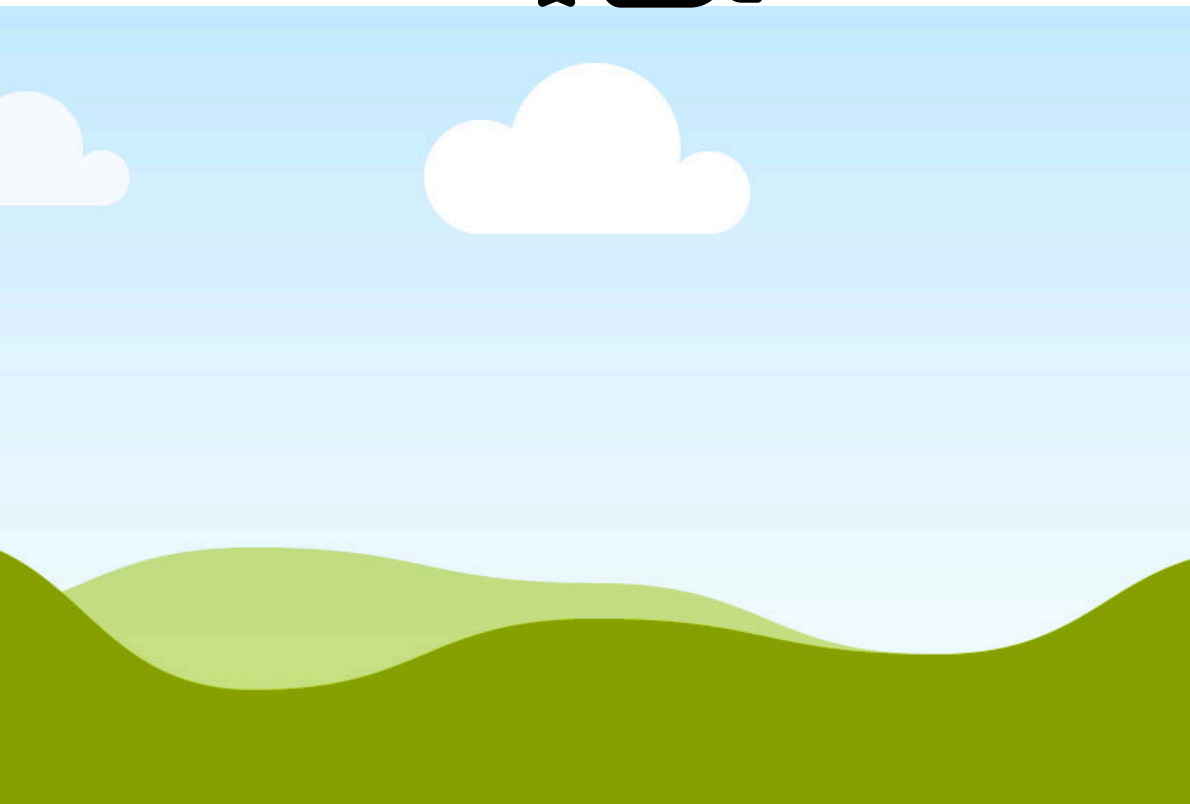
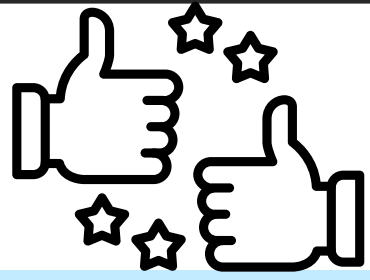
התנהגות



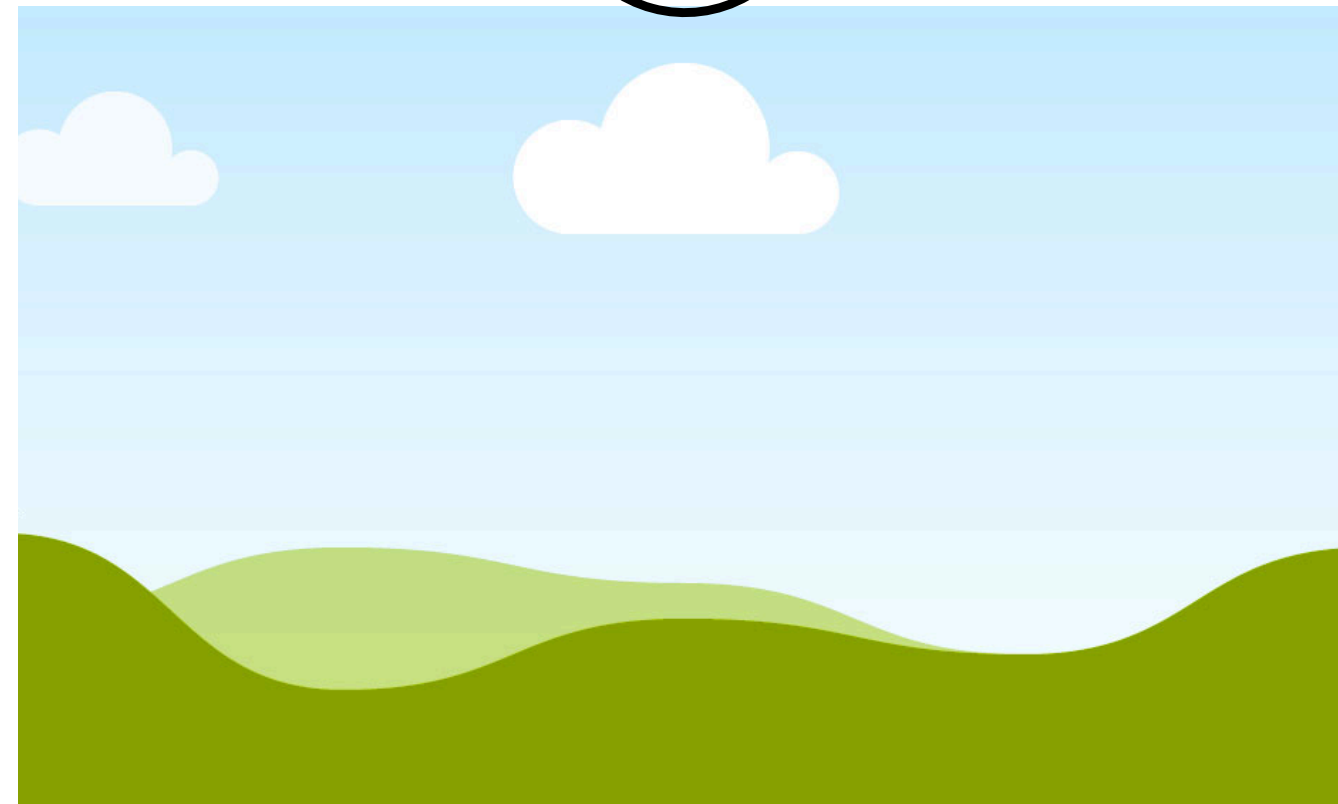
אחריות הצוות



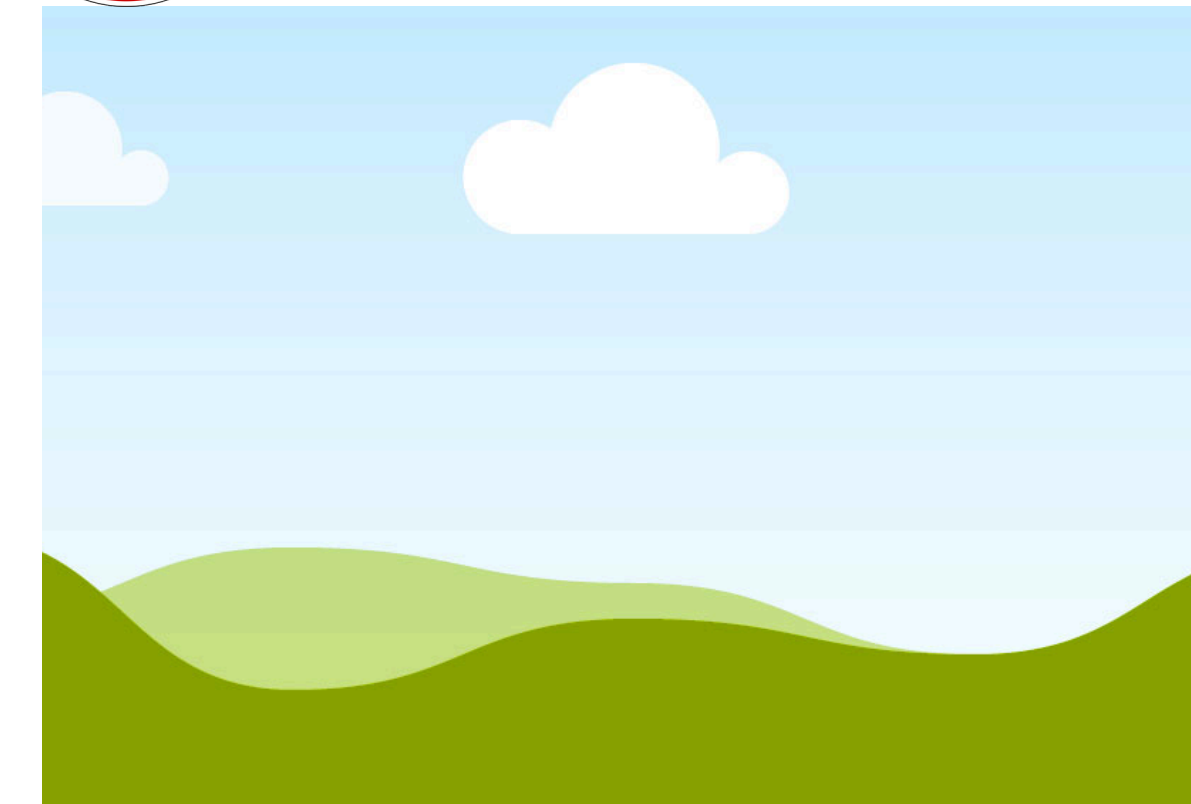
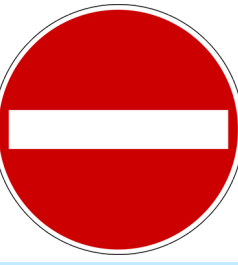
# המסר ב"ארזים": כאן לומדים!



אין התנהגות  
המובנת מאליה!



מוגבות!  
כל אלימות נעצרת ומורחקת



מגיעים לבית הספר ללמוד!  
אין הפרעות בכיתה!



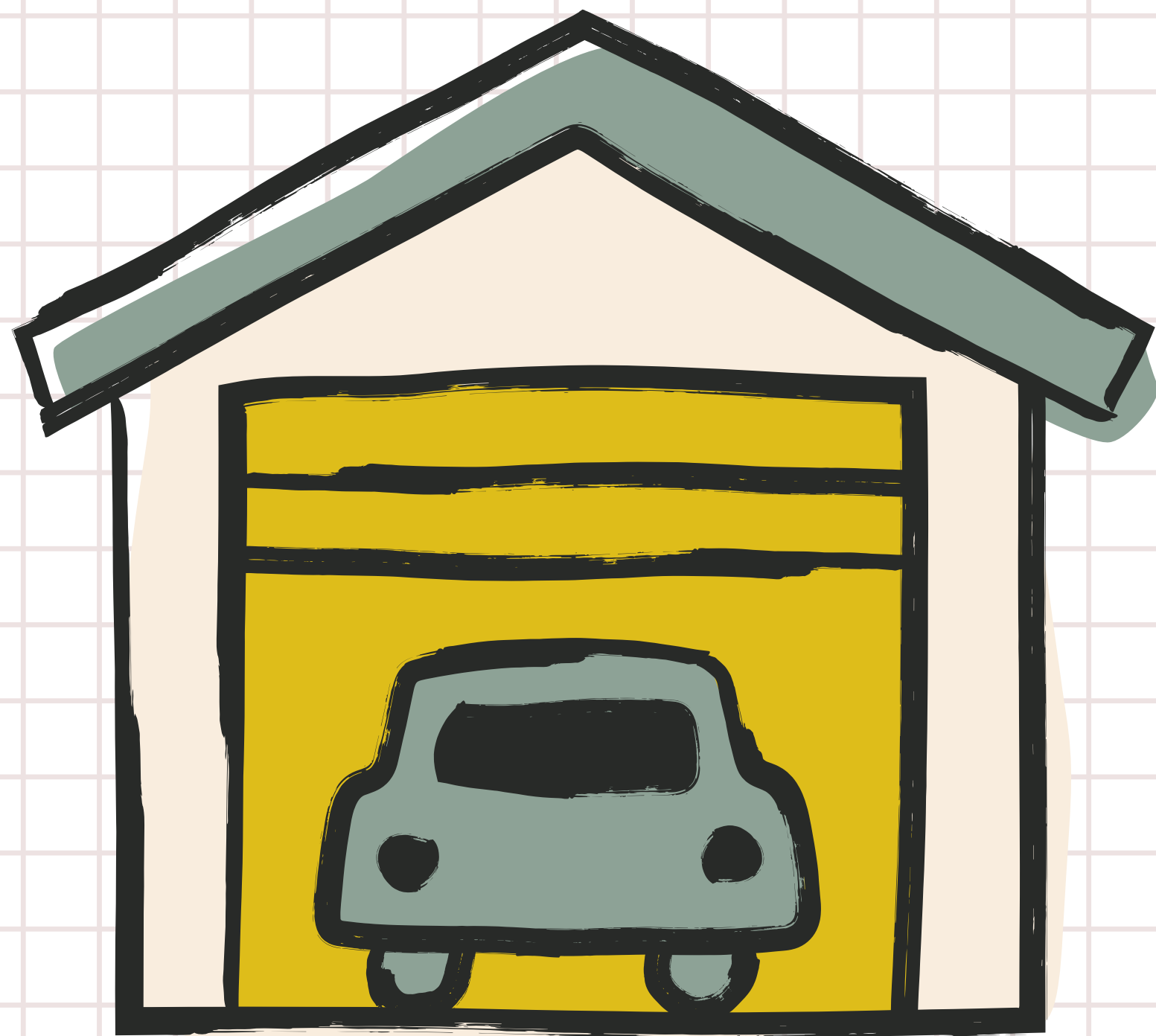
# "איזה סיפור הילד יקבל?"







הטיפות איננו "מוסקר"!



אנו עוסקים בחינוך במהלך כל יום הלימודים:

הטיפול שלנו הוא צוות מואחד ש...

עובד עם התלמיד- להישגים אישיים, חוויות הצלחה ורכישת מיומנויות בתחומי

התלמידה, ההתנהגות, החברה

עובד עם המשפחה- לתמיכה ולרכישת מיומנויות המסייעות להכללת ההתנהגות

למסגרת הבית

עובד עם עמיתיו לצוות- ליוזמות, התמודדות עם אתגרים, לפיתוח מיומנויות הוראה

ולחינוך

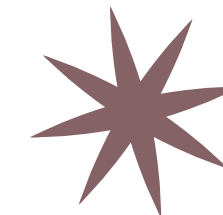
עובד עם עצמו- בהתמודדה ובשאיפה מתמדת להתפתחות ומצויינות. להיות איש צוות

מואחד!





# סדירות בית ספריות - שגרות ארגונית



אוגדן נהלים

פיתוח מקצועי -  
מענה חוץ בית ספרי

פיתוח מקצועי -  
מענה תוך בית ספרי

מפגשי צוות ניהול

מפגשי צמ"כ

המטרה:

גיבוש נהלי עבודה

תדירות:

טרומ תחילת שנה.

עדכון לפי הצורך

(חוזר מנכ"ל,

ניתוח ארוע שהתרחש, דיוק לאחר

חשיבה מחודשת)

המטרה:

פיתוח מקצועי במסגרת  
השתלמות מוסדית  
מעוגנת תוכן לטיפול  
חדשנות בחינוך

תדירות:

30 ש"ש

המטרה:

הכשרה בתחום טיפול  
התנהגותי ומניעת  
התנהגויות סיכון.  
ניתוח ארועים, ידע תאורתי ומעשי, הפקת  
תובנות ודרכי פעולה, סימולציות, תכני  
שפ"י.

מפגשי מליאה או צוותים

תדירות:

1-3 מפגשים בחודש

המטרה:

גיבוש נהלי עבודה,  
חשיבה משותפת על  
אורחות החיים/הכשרות/  
גיבוש/מוטיבציה/  
חוסן הצוות

תדירות:

17- שבועי

המטרה:

מפגשי היועצות ותמיכה  
לצוות הכיתה  
בהובלת יועצת בית הספר

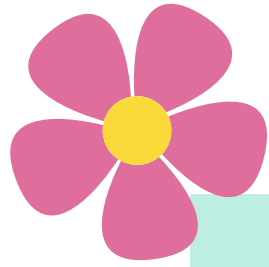
תדירות:

17- שבועי

לטעת עתיד חדש



"ארזים"



## אוגדן נהלים

נושאים באוגדן הנהלים:

- נהלי עבודה - צוות
- תקנון בית הספר - אורחות חיים
- דגשים ביישום מערך המחלקים
- כללים ונהלים תלמידים - מסמך לחתימת הורים
- דגשים בהשעיה בית ספרית - כיתת "דף חדש"
- נוהל יישום מניעת הפסקה
- נוהל עצירת פגיעה
- דגשים בהתנהלות תקינה בהתייחסות למערך הטיפול הרגשי
- מערכת שיעורים-לוח צלצולים ונוהל הפסקות לצוות

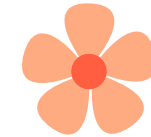
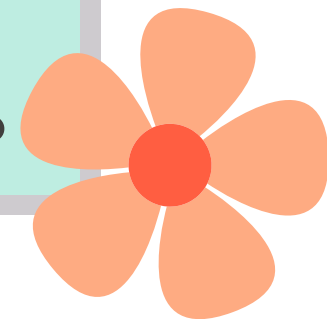
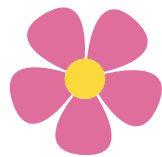
### אוגדן נהלים

בית ספר "ארזים"  
שנה"ל תשפ"ה



לטעת עתיד חדש

"ארזים"







# שינוי נסיבות

## סביבה לימודית המאפשרת מצבי העלחה



עיצוב סביבה לימודית

לימוד מגוון התנהגויות  
חלופיות

תזכורות להתנהגות  
מצופה

דיוק בהתאמות  
לימודיות

הכנה להתמודדות עם  
מצב מתסכל

תמיכה וזמינות לסיוע  
בהתמודדות עם דרישה

המנעות ממצבי המתנה  
וזמני התארגנות

הכנה לשינויים

לימוד מיומנויות  
חברתיות מותאמות  
אישית

הגדרות ברורות וקצרות

זיהוי סימנים מקדימים  
לקושי





# נתוני תפקוד וניתוח נתונים

The screenshot displays the Amit1 website interface. At the top, there is a navigation bar with the Amit1 logo and several menu items: "בית ספר: ארזים", "תקופת זמן: תשפ"ה", and "סמסטר: מחצית א'". Below the navigation bar, there is a search bar and a "Set Chrome as your default" button. The main content area is divided into three columns. The left column contains a login form titled "הודעות מערכת" with fields for "כותרת" and "נוף ההודעה", and a "שמור" button. The middle column features a section titled "קישורים מומלצים" with several links, including "עץ ארגוני", "שיבוץ מערכת", and "נוכחות יומית לפי ישוב". The right column contains a sidebar menu with various navigation options, such as "איזור אישי", "הזנת נתונים", and "ניהול משרות ומערכת". At the bottom of the page, there is a footer with the URL "https://amit1.co.il/classmanagement/cmeducatordailygrades" and a system tray showing the date and time as "9:25 PM 10-Oct-24".





# שינוי תוצאות

## סביבה מלמדת שינוי עתידי- תקפות חברתית

משמעות המשק התפקודי  
מדי שיפור

תגובה מיידית מותאמת  
לכל קושי  
ולכל מצב הצלחה

מערך הגברה

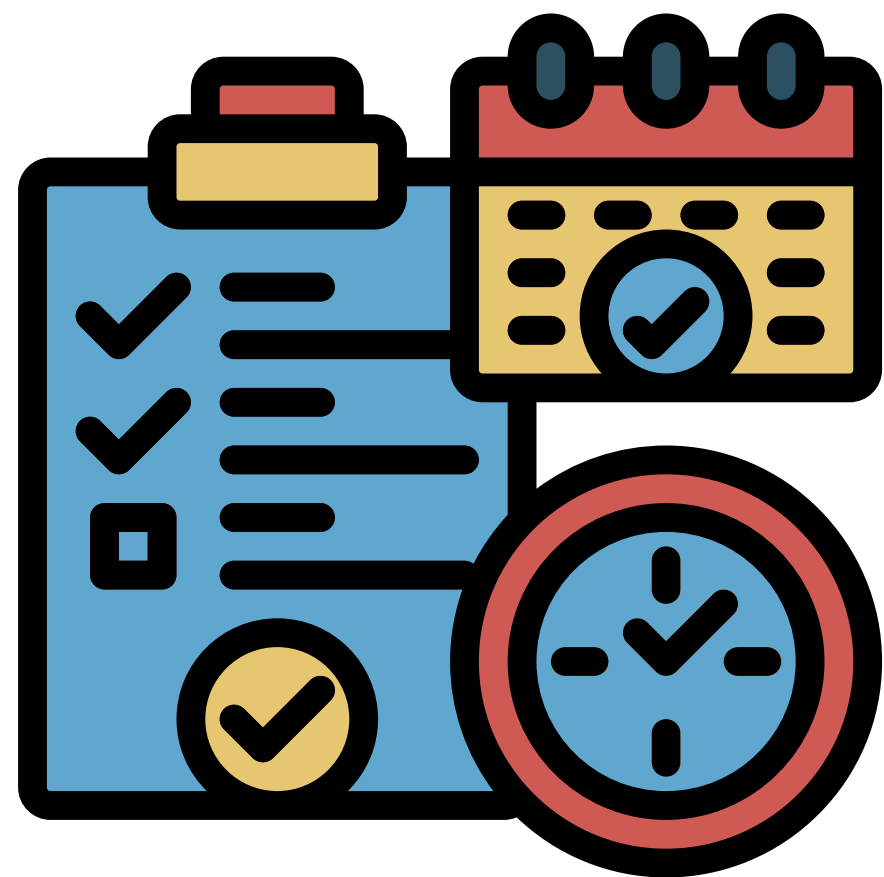
פיתוח נהלי עבודה  
להתמודדות עם ארועים  
חריגים

מערך הפחתה

תזמוני חיזוק מותאמים לכל  
תלמיד







המטרה בהכשרת הצוות:  
דיוק בתגובות הפחתה והגברה  
משמעות התזמון





# מערך הגברת התנהגות

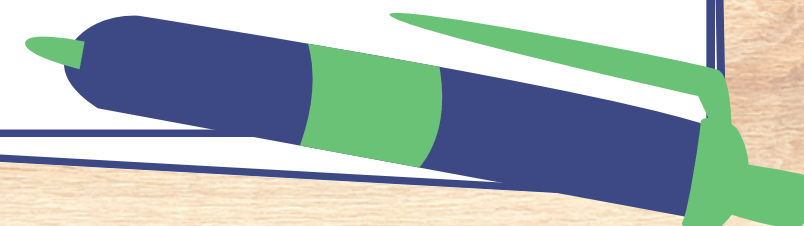
עקרונות ליישום:

מיידיות, משמעות, מותאם  
לנסיבות, שיתוף אחרים  
משמעותיים

מדידה והערכה:

מעקב תפקודי, התמדה

- מחזק לשיעור- בתזמון שנקבע בתל"א התלמיד
- מחזק יומי- בתזמון שנקבע בתל"א התלמיד
- מחזק שבועי- תזמון קבוע בהחלטת מנהלת
- מחזקים בהתאם לנוהל צבירה רצופה של הצטיינות תפקודית- תזמון קבוע בהלימה לתכנית
- מחזקים בהחלטת צוות כיתה ואישור מנהלת. לדוגמה: מחזק לאחר יום חופשי של מחנך, מחזק זו שבועי, מטרה כיתתית שנקבעה בשיתוף עם התלמידים







# מערך הפחתת התנהגות

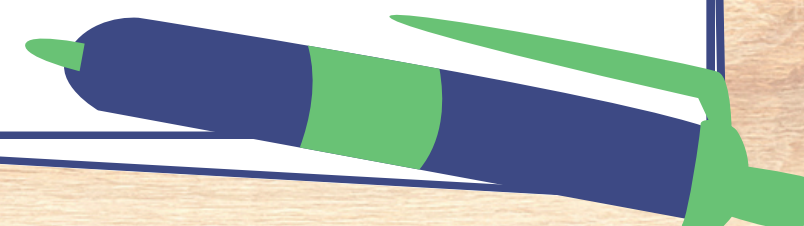
## עקרונות:

- תגובה מיידית מותאמת לנסיבות
- ללא תלות במשאבי כוח אדם
- מוגדרת בזמן+במקום+בליוי

## מדידה והערכה:

- תדירות
- עוצמה
- נסיבות הארוע
- משך זמן חזרה לתפקוד
- איש צוות שבנוכחותו התלמיד חזר לתפקוד

- משוב ספציפי בהערכה תפקודית לשיעור
- עצירה פיזית של כל ארועי אלימות
- הרחקה מהכיתה במצבים מוגדרים
- מניעת הפסקה לימודית/התנהגותית
- השעיה בית ספרית
- תכנית אישית בהרחקה מהכיתה





# מערך מחזקים בית ספר ארזים



מצטיין צובר 8 שבועות	מצטיין צובר 7 שבועות	מצטיין צובר 6 שבועות	מצטיין צובר 5 שבועות	מצטיין צובר 4 שבועות	מצטיין צובר 3 שבועות	מצטיין צובר 2 שבועות	מצטיין שבועי
<p>התלמיד, צוות הכיתה, מנהלת בית הספר ומנתחת התנהגות ייתכנסו לוועדה להחליט על זכות קבועה</p> <p><b>8 שבועות</b> מחזק מוחשי + זכות תקודית</p> <p>מצטיין מתמיד <b>20 שבועות:</b> מחזק מוחשי + זכות נוספת של עצמאות תקודית</p> <p><b>36 שבועות</b> מחזק מוחשי + הצטרפות לפעילויות מועדפות</p> <p>*פרס מהמגוון המוצע לבחירה **הזכות נשמרת כל עוד התלמיד ממשיך בממוצע הערכה תקודית גבוהה ללא התנהגויות חריגות.</p>	<p>→</p> <p>מחזקים זהים לצבירה של 4 שבועות</p>	<p>→</p> <p>מחזקים זהים לצבירה של 2 שבועות</p>	<p>תלמיד שצבר 5 שבועות רצופים ללא קו אדום עד למועד הארוחה, ישתתף בארוחה למצטיינים צוברים.</p> <p>הארוחות יערכו בימי ה' במועדים הבאים</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. שימוש בטלפון</li> <li>2. הנייד (בהלימה)</li> <li>3. לכללי ביה"ס) בזמן הפסקת אוכל למשך שבוע.</li> <li>4. שעת משחק טניס שולחן או שעת משחק בחדר מחזקים ע"ח שני שיעורים - לא ברצף.</li> <li>5. יציאה להפסקה הגדולה 5 דק לפני הזמן 3 פעמיים</li> </ol> <p>*ייתכנו שינויים בתאריכים.</p>	<p>משחק במחשב בהפסקה אחת במשך שבוע שלם. הצטרפות להפסקת מגרש אחת ביום במשך שבוע שלם.</p> <p>הצטרפות לשני שיעורים נוספים לפי עדיפות. לא ברצף.</p> <p>שימוש בטלפון הנייד (בהלימה לכללי ביה"ס) בזמן הפסקת אוכל למשך שבוע.</p> <p>שעת משחק טניס שולחן או שעת משחק בחדר מחזקים ע"ח שני שיעורים - לא ברצף.</p> <p>יציאה להפסקה הגדולה 5 דק לפני הזמן 3 פעמיים</p>	<p>→</p> <p>מחזקים זהים לצבירה של 2 שבועות</p>	<p>בחירה ממגוון המחזקים המוצע, בחירה אישית אחרת כרוכה באישור ההנהלה.</p> <p>משחק טניס שולחן* או משחקי נופש בחצר ביה"ס ע"ח שיעור בודד.</p> <p>פעילות בחדר מחזקים* ע"ח שיעור בודד.</p> <p>הצטרפות להפסקת מגרש אחת של כיתה אחרת במהלך השבוע.</p> <p>משחק במחשב במשך שתי הפסקות.</p> <p>פטור משיעורי בית פעמיים במהלך שבוע.</p> <p>משחק בנייד (בהלימה לכללי ביה"ס) ע"ח שיעור בודד.</p> <p>הצטרפות לשיעור מועדף אחד במהלך השבוע.</p> <p>יציאה להפסקה הראשונה 5 דק לפני הזמן - 2 פעמיים</p>	<p>ביום שישי תעודת הצטיינות צופר מתוק קיצור יום לימודים</p> <p>בשעה 11:10 מתכנסים לחתימה על תעודות אצל המנהלת, קבלת צ'ופר מתוק וזמן חופשי: משחק מחשב, משחק עם כדור, כדורגל, כדורסל, טניס שולחן, שימוש בנייד.</p>

\*מחזקים המסומנים בכוכבית- ניתן לבחור חבר אחד עפ"י מבחר המוצע ע"י צוות הכיתה  
-מחזק ינתן בשבוע העוקב לשבוע בו התלמיד קיבלת את ההצטיינות. כל התנהגות קו אדום מבטלת את האפשרות לקבל מחזק.  
-האחריות להענקת המחזק- צוות הכיתה. כל מחזק הכרוך בכניסת התלמיד לשיעור אחר - חובה לתאם מראש עם המורה.





# טוב מראה עיניים...

**חדר מחזקים**

**כיתת השעיה  
בית ספרית  
"דף חדש"**

סיור קצר בשתי כיתות ייחודיות, המהוות חלק מרכזי בתכנית הבית ספרית,  
בהן יוצגו שגרות ארגוניות המכוונות לפרט





"שינוי לא יקוּא אם אנחנו נחכה לאדם אחר או זמן אחר.

אנחנו האדם שחיינו לו. אנחנו השינוי שאנחנו מחפשים"

(ברק אוקמה)





# חיזוק ופיתוח ההון האנושי



## דלת פתוחה

- צוות ניהול
- פסיכולוגית בית הספר - אישי ומקצועי



## רווחה וגיבוש

- HAPPY HOUR
- מפגשי חוויה



## מפגשים בצוותים

- מפגשי למידה
- מפגשי העשרה



## הכשרה מקצועית

- הכשרה פנים בית ספרית
- הכשרה חוץ בית ספרית







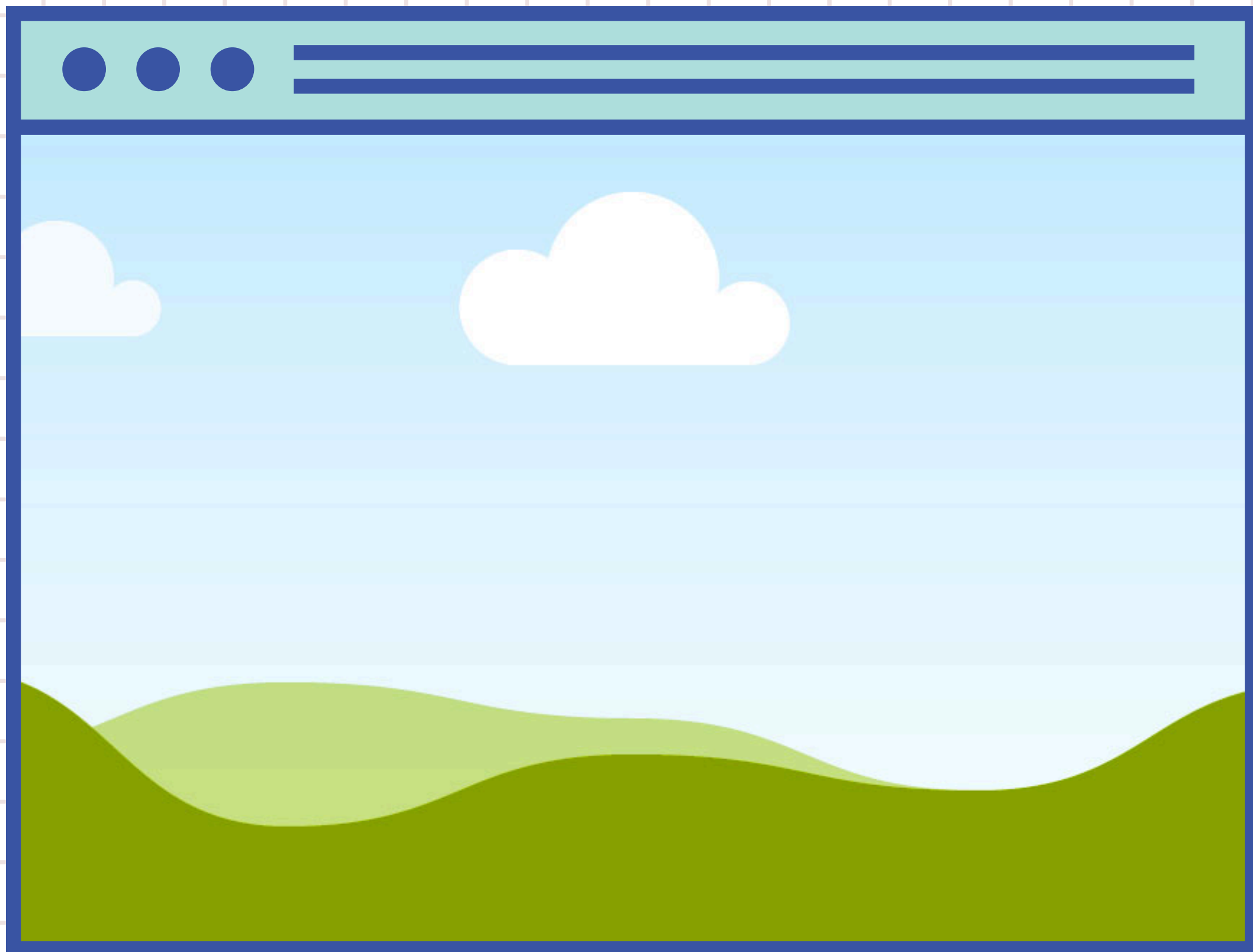
צילום ואמנות

בהובלת:

אורי הרשקו-מורה

לאמנות

משי שמיר - מלחכת





הרכבים מוסיקליים

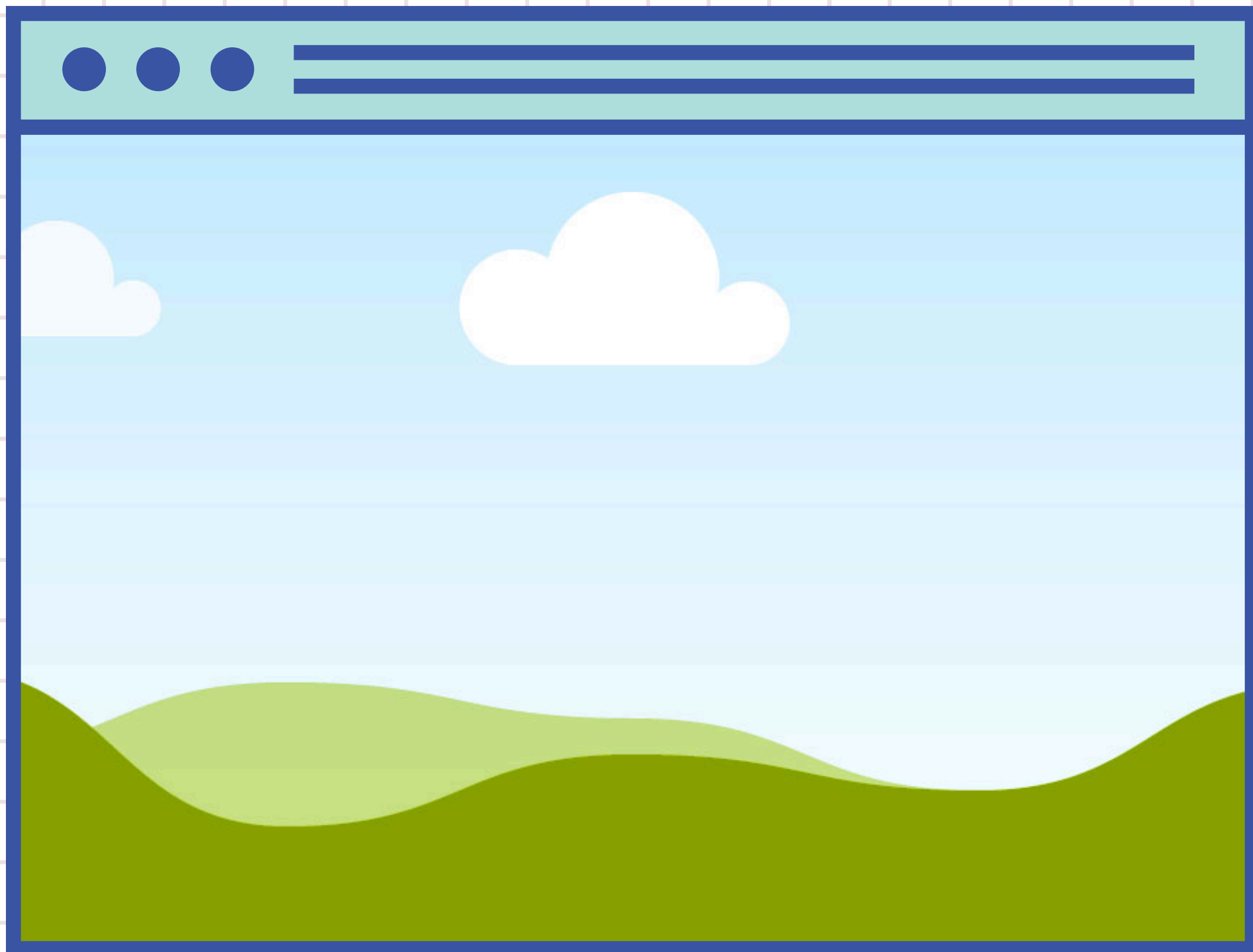
בהובלת:

שרון דבורין - מורה

למוסיקה

רעות צורמן - מטפלת

רגשית במוסיקה







# מיומנויות חקר תיות

בהובלת:

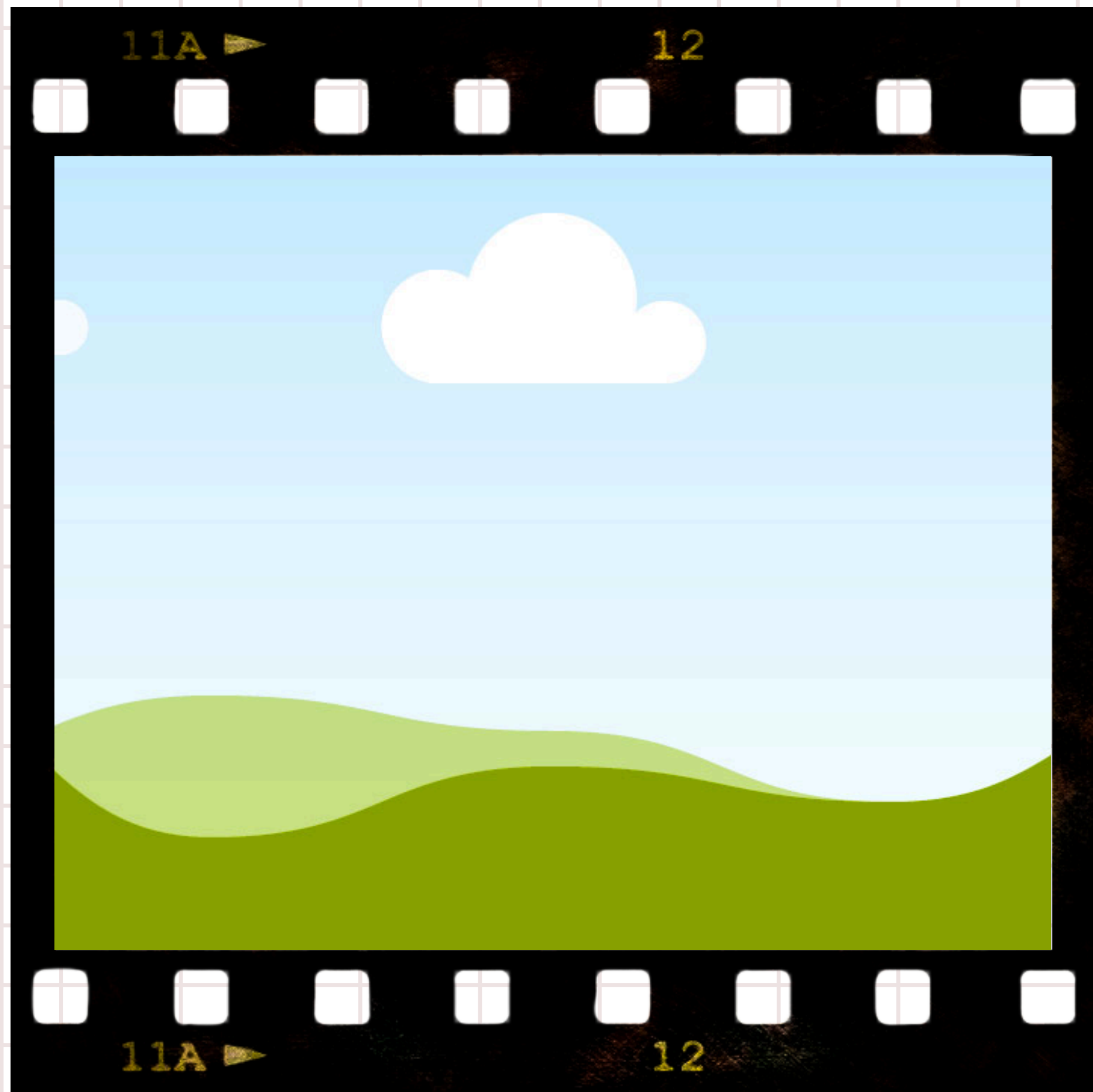
קרן בורשטיין-מלנכית

רכבת תיכון ורכבת שפה

רוחם ברור - מלנכית רכבת

פדגוגית

משי שמיר - מלנכית







## חינוך לערכים באמצעות פעילות

"ארזים" זוכה פרס ארצי בתחום חינוך גופני בשנה"ל תשפ"ב





## לסיכום

התווית החזון הניהולי שלי מלווה בהנחיה מתמשכת למימוש.  
במהלך שנות ניהולי נוצרה הבנייה ארגונית המשפיעה על  
ההתנהגות בתוך הארגון הבית ספרי.  
ההתנהגות בתוך הארגון מקבעת סדרי עדיפויות וסולם ערכים  
מוביל.  
אלו הם המשפיעים על תכניות הלימוד הייעודיות, מכוונות  
היחיד והמפתחות סביבה תומכת בלמידה מיוחדת המקדמת  
מענה לשונות בקרב הלומדים.

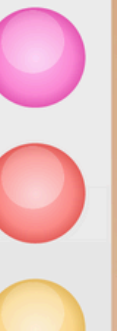




# דוגמא אישית

"...אם יש דוגמה אישית, חברות וחברים, אין כבר צורך בחינוך. הדוגמה האישית היא בעצמה מחנכת. היא מדברת בעד עצמה. ואם אין דוגמה אישית, כל החינוך שבעולם לא יעזור. וכל כך למה? כי עד מהרה ניקלע כולנו, ובעיקר ייקלעו תלמידינו ותלמידותינו לעמדה של מסרים סותרים, או מסרים כפולים. ומי כמוכם יודע, שאין דבר שהוא יותר אנטי-חינוכי ממסר כפול..."

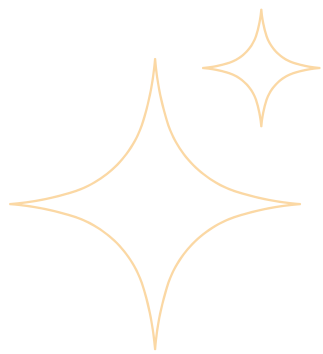
יוסי שריד במאמרו: "לא חינוך אלה דוגמה אישית", פורסם בכתב העט "פנים", 2008, גיליון 44.





ולסיום....

ניפגש על כוס קפה





אם נחזק מהר  
ואם נזכיר את השם (של הילד)  
ואם נזכור לבאר  
מה היה הגורם

ואת החיזוק נגוון  
ונשנה מפעם לפעם  
או-אז נלגום ת'קפה  
וינעם לכולנו הטעם!



נתת פרס ואמרת: "דני עשית יפה"  
וגם אתמול "דני עשית יפה"  
והיום: "דני עשית יפה".  
תמיד רק: "דני עשית יפה"  
התקורר לך הקפה!

זה לא טוב  
וזה לא יפה,  
ומתי כבר נזכה  
להנות מכוס קפה

אמרת לו "יפה"  
ולא: "עשית יפה"  
כאילו הכנסת סוכר  
ולא בחשת ת'קפה

אמרת לו: "עשית יפה"  
ולא: "דני, עשית יפה"  
כאילו הכנסת סוכר  
ולא בחשת ת'קפה

החלטת לתת לו פרס  
ולא צרפת: "דני עשית יפה"  
נכון, נכון, צדקת  
זה שוב כמו לבחוש ת'קפה



# תודה

