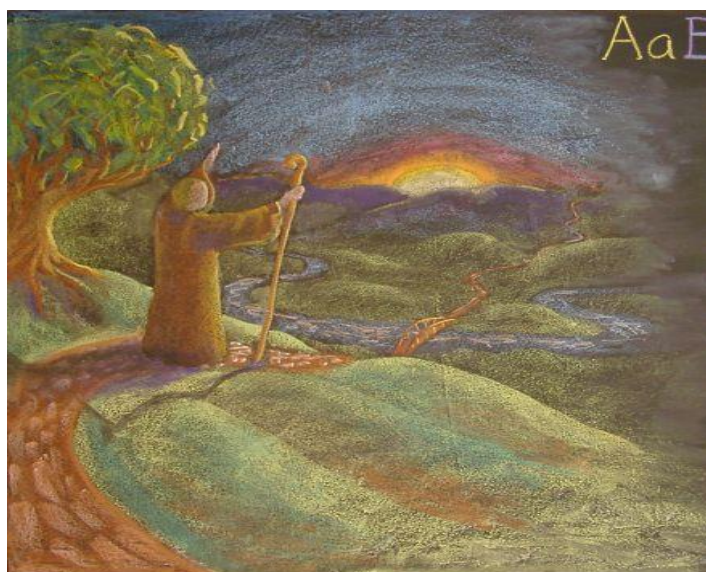


הפורום הארצי לחינוך ולדורף

עם הפנים לעתיד – חינוך ולדורף לאן?

תהליך גיבוש תמונת העתיד של חינוך ולדורף בישראל

2017 – 2027



סיכום שלב א', ספטמבר 2017

הפורום הארצי לחינוך ולדורף

תוכן עניינים

- דברי פתיחה – אדריאן בקמן (IMO) עמ' 3
- תקציר עמ' 6
- מבוא עמ' 7
- הפורום הארצי של חינוך ולדורף –
- תמונת מצב 2017 עמ' 8
- מתודולוגיה עמ' 11
- ששת התהליכים: עמ' 15
 - קהילה
 - הכשרות
 - אימפולס ולדורף
 - ניהול – תפקידי המנהל
 - מנהיגות
 - הפורום הארצי
- סיכום והמשך הדרך עמ' 23

The Waldorf Movement: Past – Present – Future

Adriaan Bekman*

IMO International

30-06-2017

*ד"ר' אדריאן בקמן הינו ממייסדיו ומובילי ארגון IMO העולמי

The Waldorf schools have expanded over the world. It seems to be that this School type is adequate in many cultures to develop the child's soul.

The origin of this Waldorf Impulse lies in the question Mr. Molt asked to Rudolf Steiner about the education of the children of his factory workers. He asked this question to Rudolf Steiner after he heard Steiner speak in a lecture of which he understood little except that Steiner described the meaning of concentration and how to exercise this for the schooling of the human soul.

The first Waldorf School in Stuttgart was financed by Molt and the educational methodology and programme was introduced by Steiner. In the written biography of Emil Molt we can read how in his life Mr. Molt opened many doors for Steiner in the public field, but he met a lot of resistance and Steiner's social impulses were neglected by the elite of that time. In the end of his life Molt's fortune had disappeared because of the failures of the movement 'die Kommenden'. Molt died of 'soul pain'. There is tragedy in this Waldorf impulse from the start.

Rudolf Steiner pointed out that each new Waldorf school should be a mirror of the community in which it was established. He suggested after the first frustrating year of the Stuttgart Waldorf School that competent people should do the management of the school and that the teachers should concentrate together on studying and deepening child psychology.

The first schools exploded in terms of student numbers and there was a problem in finding the good teachers and training them in the Waldorf methodology. It is fascinating to see that the issues that were there from the start remained over the years.

In the present there is a worldwide Waldorf school network. In Germany for instance there are 350 Waldorf schools. There are schools in the Netherlands, Finland, Italy, Switzerland, Israel, Brazil, and Russia in which IMO colleagues meet questions from Waldorf schools. We have now a wide experience in this supporting Waldorf schools in their development.

The key questions we meet are:

How to guarantee the anthroposophical basis?

How to create the self-steering of the school, selbstverwaltung?

How to work with leadership?

The schedule of the lessons, teacher's responsibility?

Fair Salaries and workload for teachers?

Finding and training Waldorf teachers?

The role of the parents in the leadership of the school?

What organs do we need, how do they work together?

These questions can lead to confronting different ideas and conflicts are in many schools alive.

There is in general the risk of teachers getting sick and being unable to teach for a long period.

We have noticed that good Waldorf schools correspond with good leadership. Good leadership is based on individuals who have the talent and the ability to fulfil this role and are accepted by the community in this role. There is in every school always a counter force that wants to discuss leadership based on the idea that Rudolf Steiner did not want traditional leadership and that the colloquium of teachers should be the leading Gremium.

In the future it is not self-evident that people will choose Waldorf school education for their children. We have noticed that there is growing interest in Waldorf education in society when:

- There is an open relation between school and authorities,
- There is clear and competent leadership,
- There is consistent teacher's development
- There is transparent and regular dialogue with parents on class and school level
- There is a clear connection between school and local community

- There is a personal style of working and not an ideological atmosphere.

We have noticed that there is diminishing interest in Waldorf education when:

- The school is a closed system
- Negative response to requirements of authorities--
- No clear and good connection to the parents
- Financial bad management
- No dealing with teachers that lack competence
- No clear handling of conflicts that remain.

We have observed that schools where the community is used to processes of change and where the leadership is process leadership, helping individuals and teams and the community to move and develop together, there is continuation of a healthy situation in terms of methodology, social climate, financial conditions, health of teachers and inspired pupils that enjoy going to school.

We have observed that pupils of Waldorf schools can play important roles in society, as they are familiar with practical, social, cultural and religious impulses and realizing their own impulses in an entrepreneurial way.

We have observed that pupils of Waldorf schools with different abilities, handicaps and also age can develop together and form an inspiring community over a longer period of time.

To secure the good development of Waldorf schools all around the world it is a good thing to deal nationwide and even worldwide with questions around

Waldorf methodology

Waldorf leadership

Waldorf finances

Waldorf community.

One can do this in an investigating way. Process owners that have shown leadership can arrange processes of research and development in which the new steps towards the future can be tried out. The new generations of leaders can play and must play the leading role. The older generation can support and enjoy that there is continuation of this wonderful impulse in the society.

תקציר

חינוך ולדורף פועל בישראל כ- 35 שנה. עם השנים הלך וצמח לזרם חינוכי אלטרנטיבי מוביל בישראל ובשנה האחרונה אף זה להכרה רשמית מצד משרד החינוך. לפני כשנה וחצי, בעקבות הבנה כי אנו עומדים בנקודת זמן משמעותית הדורשת התבוננות וחשיבה מחודשת על האתגרים העומדים בפני זרם חינוכי זה וגיבוש חזון לעתידו, הוחלט לקיים תהליך שמטרתו מתן מענה לאתגרים אלה. בתוך כך הובן שחלק מהעבודה הנדרשת הינה לערוך תהליך ארגון מחדש של מבנה הפורום הארצי – הגוף המאגד היום בעיקר את בתי הספר.

לצורך כך, נבנה תהליך, בשיתוף עם ארגון IMO המתמחה בליווי תהליכי ניהול ושינוי ארגוני (על פי הגישה האנתרופוסופית). האחריות על התהליך הינה בידי "צוות מכוון" בו חברים אייל בלוח ונעמה שפירא מהפורום הארצי ורון האן מ- IMO ישראל. התהליך נוהל על פי מספר עקרונות אשר הובילו לזיהוי התחומים והעמקת השאלות שיש לדון בהן. מתוך עקרונות אלה נגזרו 6 תהליכים קהילה, מנהיגות, מבנה הפורום, הכשרות, ניהול, אימפולס ולדורף.

נושאים אלו טופלו במהלך השנה (2017) בקבוצות עבודה אשר נוהלו על ידי "מובילי תהליך" אליהם הצטרפו אנשים נוספים שרצו לקחת חלק. העבודה נעשתה בחלקה בקבוצות עבודה קטנות ובחלקה בפורום שהיה פתוח ורחב. כל תהליך הגדיר לעצמו את שאלות החקר בהם רצה לעסוק והציג בסופה של השנה את מסקנותיו והמלצותיו. הצוות המכוון אסף תוצאות והמלצות התהליכים השונים ובחן כיצד יש להמשיך כל תהליך ותהליך. בשלב זה הסתיים השלב הראשון בתהליך.

מתוך התבוננות בתוצאות עלה כי התהליך המרכזי אותו יש להוביל בשלב השני הוא הארגון מחדש של מבנה הפורום הארצי. שאלת הקהילה תמשיך להיות נדונה במעגל ייעודי. המלצות הקבוצה שעסקה בשאלת אימפולס ולדורף ימומשו באמצעות הקמת פורום מובילי קולגיום ארצי. כל שאר הנושאים שנדונו יכוסו תחת השלב הבא של ארגון מחדש של מבנה הפורום הארצי.

השלב השני של התהליך כבר החל. הצוות המכוון של התהליך ממשיך בניהולו. במסגרת זו עוסק צוות בבניית תהליך המעברה ומימוש ההמלצות. הצוות כולל חברים מצוות שעסק בנושא לאורך השנה, וחברים מהפורום הארצי הנוכחי. הצוות צפוי לעבוד בחודשים הקרובים כך שבפברואר 2018 תסתיים הבניית התהליך ויחל תהליך השינוי.

בחוברת זו תמצאו סיכום השלב הראשון של המהלך; פירוט המתודולוגיה אשר יושמה במהלכו (אשר יכולה להיות השראה לתהליכים נוספים במסגרת השונות); ותמצית עבודת הקבוצות השונות.

מבוא



היסטוריה קצרה של חינוך ולדורף

חינוך ולדורף פועל בארץ מתחילת שנות השבעים, עת החל לצעוד מתוך הזרם של החינוך המרפא. החינוך צמח ונבט על בסיס עבודה של קבוצות לימוד באנתרופוסופיה שפעלו בארץ מסוף שנות העשרים, בעיקר בירושלים. חלק מעבודת הקבוצות הייתה לתרגם לעברית כתבים של שטיינר ולעזור בהרמת החינוך המרפא כשלב ראשון. בשנות השמונים החלו לקום גני ילדים ובשנת 1989 החלה ללמוד ביתה א' ראשונה בבית ספר הרדוף.

בשנת 1997 פעלו 3 בתי ספר יסודיים והוקם הפורום הארצי. בשנים האחרונות אנו עדים לגידול מתמיד של 15% מידי שנה. בשנת 2017 התחנכו במסגרות ולדורף 8000 ילדים אשר למדו ב- 22 בתי ספר יסודיים, 6 בתי ספר תיכון ובלמעלה מ- 120 גנים. בנוסף, פועלות בארץ 9 הכשרות חינוך (מתוכן אחת אקדמית) וכן מכון להכשרה ומחקר בחינוך ולדורף (הפועל מתוך המכללה האקדמית ע"ש דוד ילין).

האתגרים שלפתחנו

ההתפתחות המבורכת של חינוך ולדורף בארץ, מעלה אתגרים חדשות לבקרים. ניתן להגיב לאירועים ולנווט בזהירות בהתאם למהמורות הדרך, אך עולה תחושה והבנה כי אנו נדרשים לחשוב את החזון והייעוד של חינוך ולדורף בישראל. מתוך התבוננות זו הובן כי משימתנו עכשיו הינה לחשוב ולעצב מחדש את התמונה הארצית בהתאם לחזון, לייעוד, לאתגרים וליכולות הקיימות ואילו שצריך לפתח.

בהתאם לכך, התחלנו בסוף 2016 בתהליך שאורכו שנתיים, שמטרתו לאפשר לחינוך ולדורף בארץ לצמוח ולהצמיח. התהליך נבנה ביוזמת הפורום הארצי ובשיתוף עם הארגון הבינלאומי IMO המתמחה בליווי תהליכי ניהול ושינוי ארגוני (על פי הגישה האנתרופוסופית).

הפורום הארצי של חינוך ולדורף – תמונת מצב 2017

מבחינה ארגונית – מכונסים בתי הספר תחת מטריה ארגונית ארצית – הפורום הארצי לחינוך ולדורף, הרשום באופן פורמלי כ"חברה לטובת הציבור" (חל"צ). הפורום מורכב מנציגי בתי הספר (כל בית ספר שפועל מעל 5 שנים יכול להצטרף לפורום), הנפגשים אחת לרבעון.

את הפורום מנהל צוות מצומצם של אנשי חינוך (מייסדי חינוך ולדורף בארץ ויזמים) העובדים כולם בהתנדבות. בראש הפורום עומד דר' גלעד גולדשמידט. מסוף שנת 2014 עובדת בפורום מנהלנית בשכר בהיקף של 1/4 משרה ומשנת 2016 מזכירה בהיקף מצומצם. הפורום מיוצג בפורום בבתי ספר ולדורף העולמי הנפגש מעת לעת. תקציב הפורום מגיע מתשלומים אותם משלם כל בית ספר החבר בפורום, בהתאם למספר הילדים.

ברשות הפורום קרן אשר משנת 2010 נותנת הלוואות לבתי ספר ולדורף. נציגי הקרן נבחרים על יד הפורום. כיום מנהלים את הקרן יואב גבעון, אורי עברי ואיל בלוך. הפורום בוחר נציג לפורום הבינלאומי המתכנס פעמיים בשנה, כיום ממלאת תפקיד זה מיכל בן שלום.

הנושאים המטופלים על ידי הפורום באופן שוטף כוללים לזוי יוזמות חדשות, סיוע לבתי ספר, השתלמויות מורים (סמינר קיץ ארצי לכלל מחנכי ולדורף), הכשרות ומתן מענה שוטף לאתגרים שונים המגיעים לפתחנו. בהקשר זה ההתנהלות ככלל הינה התנהלות מגיבה ופחות פרואקטיבית.

בנוסף, במהלך שלוש השנים האחרונות עוסק הפורום בתהליך ההסדרה של חינוך ולדורף כזרם ממלכתי ייחודי (בעקבות קריאה של שר החינוך דאז – שי פירון). מהלך זה הגיע לידי מימוש במהלך שנת תשע"ז ובעקבותיו עוברים כל בתי הספר הסדרה רשמית בליווי הפורום.

המהלך הארוך עם המשרד יצר עבור הפורום יחסי עבודה טובים עם עובדי מטה משרד החינוך, המשמשים לעזר בהתנהלות היום יום. בנוסף ההכרה בזרם החינוכי יצרה גלים חיוביים ורצון גם מצד אנשי המטה וגם בקרב אנשי חינוך מהזרם הממלכתי, לשיתופי פעולה ופיתוח תכניות שיאפשרו השפעה של חינוך ולדורף גם בבתי ספר קונבנציונליים. כמו כן, הורחבה בסוף 2015 פעילות מסלול הכשרת המורים במכללה האקדמית על שם דוד ילין, עם יסודו של "המכון להכשרה ומחקר בחינוך ולדורף". מטרתו של המכון לפתח מחקר על בסיס הידע והניסיון שהצטבר בארץ, פיתוח תכניות לתארים מתקדמים ופיתוח מרכז השתלמויות ארצי.

אתגרים – ההתפתחות המואצת של הזרם החינוכי, לצד ההכרה מצד משרד החינוך כזרם ממלכתי ייחודי טומנת בחובה אתגרים מסוגים שונים:

- **מחסור במורים:** בתי הספר ככלל, סובלים באופן מתמיד ממחסור במורים והביקוש עולה על ההיצע. בנוסף לכך דרישות משרד החינוך למורים בעלי תואר ותעודת הוראה יוצרים מצב בו בבתי ספר רבים מלמדים מורים שמתחילים את מסלול ההוראה מבלי שעברו הכשרת ולדורף.
- **מבנה אירגוני שאינו תואם את גודל "המפעל":** המבנה בו פועל הפורום הארצי היום, על בסיס מתנדבים אינו מספיק לתפעול מערך רחב היקף של בתי ספר. הזמן

- המוגבל וכמות האנשים הקטנה מאפשרים בעיקר מענה לנושאים המגיעים לפתחנו והרבה פחות פיתוח של יוזמות. התנהלות מגיבה ופחות יוזמת.
- **במהלך הנוכחי הוסדרו רק בתי הספר:** אין ספק כי השלב הבא יהיה גם הסדרה של גני הילדים – תחום שאינו נמצא תחת כנפי הפורום הארצי היום.
 - **לזמן בתי ספר:** נכון להיום לא קיים מערך מסודר, מקצועי ומספק דיו לליווי יוזמות חדשות כוונות ומורים צעירים.
 - **שאלות פדגוגיות:** הנוגעות לרוח התקופה אינן נדונות באופן מסודר ובשיתוף. כמו לא נעשה כל דיון במשמעות השילוב של חינוך ולדורף במערכת הציבורית ומה תפקידינו בה.
 - **מבחינת ההורים:** קיימת ציפייה בעקבות ההסדרה, להפחתה בעלות שכר הלימוד.

בעקבות תמונת מצב זו עלתה הבנה מתוך הפורום הארצי, שיש להניע תהליך במטרה ליצר חזון ותמונה עתידית של חינוך ולדורף בישראל ב- 10 השנים הקרובות. לצורך כך, הוקצה תקציב למהלך והוחלט לקיים את המהלך בשיתוף ארגון IMO העולמי העוסק בתהליכי שינוי ארגוניים ברוח האנתרופוסופיה. יחד עם צוותו נבנה תהליך עבודה מובנה שנפרש על פני שנתיים.

מתודולוגיה

IMO – רקע

IMO הוא ארגון של יועצים ארגוניים הפועל בהשראת האנתרופוסופיה. השם IMO הוא קיצור של משפט בהולנדית "מכון להתפתחות האדם והארגון". שורשיו נמצאים בתפיסה החברתית והרוחנית אותה פיתח רודולף שטיינר, במיוחד בסוף חייו. תפיסה זו באה לביטוי יישומי בעבודה של ברנרד ליווכוד ההולנדי ובארגון היועצים NPI – מוסד שעסק בייעוץ ובמחקר בתחום החברתי ארגוני. IMO הוא אחד הגופים שיצאו מתוך ה NPI. ב- IMO פועלים כ 50 יועצים ארגוניים ב 8 מדינות. בישראל פועל הארגון מאז 2015. התפיסה הארגונית של הארגון נקראת "מנהיגות אופקית" והיא גם זו שהובילה גם את הפרויקט שנעשה עם הפורום הארצי של חינוך ולדורף בישראל, כפי שיפורט להלן.

התחלה

ההתחלה הייתה בהזמנה של אייל בלוח מהפורום הארצי, את אנשי IMO לשיחה. ביום גשום בפברואר 2016 הגיעו אדריאן בקמן, מוביל IMO העולמי, ורון האן מ IMO ישראל לפגישה. לאייל היו מספר שאלות: כיצד נוכל לעצב את חינוך ולדורף ב- 10 השנים הבאות? איך נפתח מנהיגות צעירה וחדשה בחינוך ולדורף? איך יכול חינוך ולדורף בישראל להפוך ממגיב ליוזם?

חברי IMO לקחו על עצמם ליצור תהליך שיקדם שאלות אלו מתוך העיקרון מנחה על פיו עובד הארגון – **עבודה מתוך שאלות**: כלומר לא לאפיין בעיות ולחפש להן פתרונות אלא לשאול שאלות ולשוחח אודותיהן, כך שהצעד הבא יעלה מתוכן.

זיהוי תחומי הפעילות

התהליך החל בזיהוי מספר תחומים בהם נכון לעסוק. הדבר נעשה על ידי מספר מפגשים של קבוצות מיקוד. התחומים הנבחרים, חזרו על עצמם במפגשים השונים. בכל תחום הוצבו מספר שאלות שהן הבסיס, "יריית פתיחה" לתהליך מעמיק יותר.

עקרון: העמקת השאלות. מתוך שאלה שעולה נוצר דיאלוג בין אנשים שמעמיק עוד יותר את השאלות. כפי שמתחילים בשאלות ולא בבעיות, כך נשארים ומעמיקים את השאלות ולא רצים לפתרונות. בכיוון זה תומך אחד משבעת תרגילי היסוד של IMO, שנקרא Questioning the question.

מתוך תהליכים אלה נבחרו 6 נושאים אשר הכותרות שלהם: קהילה, מנהיגות, מבנה הפורום, הכשרות, ניהול, אימפולס ולדורף.

כבר בתחילת העבודה היה ברור כי יש נושאים שלא יטופלו בשלב הראשון, כמו הגנים לדוגמא.

החלטה על קיום התהליך

בעקבות הנושאים גובשה הצעה מפורטת לתהליך אשר גובשה במשותף על ידי IMO וחברי הפורום – אייל בלוח ונעמה שפירא.

בכל תהליך יש גוף שמקבל את ההחלטה על קיומו (Decision maker). הפורום הארצי הוא הגוף אשר אליו הוגשה ההצעה והוא אשר קיבל אותה והתחייב לתקצב אותה.

ההחלטה כללה את משך התהליך, אבני הדרך העיקריות ותקציב. לאורך כל השנה נשמר קשר עם הפורום הארצי – מזמין התהליך. הפורום דווח מספר פעמים במהלך השנה על ההתקדמות. בסופו של השלב הראשון צפוי הפורום לאשר תכנית מוצעת – תוצאה העבודה לאורך השנה.

מטרות התהליך

לתהליך השלם עוצבו מטרות, בחלקן על פי השאלות הראשונות של אייל, והן מתוך קבוצות המיקוד בהמשך:

- **עיצוב חינוך ולדורף בישראל** תוך התבוננות 10 שנים קדימה.
- **יצירת תמונה רחבה:** בתוך כמות גדולה של ארגונים ותהליכים – מאמץ לקבל תמונה קוהרנטית של מציאות ושל תמונת עתיד.
- **חשיבה מחדש של החזון והייעוד של חינוך ולדורף בישראל:** חשיבה ועיצוב מחדש של התמונה הארצית בהתאם לחזון, לייעוד לאתגרים וליכולות הקיימות ואילו שצריך לפתח.
- **מנהיגות צעירה חדשה:** שאיפה שמתוך התהליך ייווצרו לא רק רעיונות אלא אנשים שיעשו צעד קדימה (הן במוסדות החינוך והן ברמה הארצית) ויהיו שותפים להובלה.
- **שיח רחב,** שיתוף מספר גדול של אנשים, ברמה הארצית.
- **לאפשר** לחינוך ולדורף בארץ לצמוח ולהצמיח.
- **ליצור תנועה,** כלומר אנשים רבים בכל הארץ משוחחים וחושבים על הנושא ברמה הארצית.

ניהול והובלת התהליך השלם

התהליך מנוהל ומובל על ידי צוות של שלושה אנשים – **”צוות מכוון”** (Steering Team) האחראי על התהליך כולו. חברים בצוות: אייל בלון (הפורום הארצי), נעמה שפירא (הפורום הארצי) רונן האן (IMO).

בין תפקידיו: אחראיות על התהליך כולו; בחירה של מובילי התהליך ולווי צוותי העבודה במידת הצורך; התבוננות על התהליכים (הוספה, ביטול); שמירה על קשר עם מזמין התהליך (הפורום הארצי). יחד עם זאת, הצוות אינו עוסק בניהול התהליכים עצמם.

עבודה בתהליכים

לכל תחום הוגדר תהליך – Process. לכל תחום נבחר מוביל תהליך – אדם או צוות קטן **Process Owner (PO)**, אשר תפקידו להוביל את התהליך, להתרכז בזרימה והמשכיות שלו, לעדכן ולשוחח עם הצוות המוביל בריתמוס מוסכם. כל תהליך הגדיר את השאלות עליהן יעבוד ואפיין אותן.

הערה לגבי בחירת המובילים: בתהליך בחירת מובילי התהליכים (אשר נבחרו את ידי הצוות המנהל של התהליך), הושם דגש על מספר קריטריונים: מובילי התהליכים יהיו אינדיבידואלים כלומר לא יבחרו לפי מפתח נציגותי; להובלת התהליכים לא יוזמנו ”דור

המייסדים" – על מנת לאפשר לכוחות צעירים להוביל. (אנשי דור המייסדים משמשים כמומחים ויועצים). בפועל מובילי התהליכים הינם מורים, מנהלי בתי ספר, דמויות מובילות בוועדי עמותות.

עקרונות התהליך

- **מחקר משנה מציאות:** כלומר עצם התהליך המחקרי יוצר שינויים והתפתחות.
- **תהליך "רזה":** תהליך יעיל, אקונומי מבחינת הדרישה שלו מהמשתתפים השונים, ועם זאת מעמיק ואיכותי.
- **"ממגיב ליוזם":** מעבר ממצב של תגובות למצבים משתנים להתנהלות פרואקטיבית.
- **תהליך ספירלי:** תהליך שמתחיל באדם או צוות שחושב ומעלה רעיונות, ומתרחב החוצה לאנשים נוספים התומכים ברעיונות ומדייקים איתם ואולי גם מצטרפים לתהליך, עד למצב שבו יש שיח רחב של אנשים.
- **הכיוון הוא העתיד:** במתח שבין כוחות עבר וכוחות עתיד יש לתת משקל לכוחות הצעירים, לרעיונות החדשים, הזדמנות לקולות העתיד להישמע, גם אם הוא לעיתים חסר ניסיון ולא בשל.
- **טיפוח עקרון "חכמת ההמונים":** מספר רב של אנשים שמעורבים מאפשר בהירות.

ליווי IMO ישראל ו- IMO עולמי

הפרויקט מלווה על ידי אנשי צוות IMO העולמי ובעיקר ד"ר אדריאן בקמן מוביל IMO העולמי והאנס ראוס מוביל IMO שווייץ. 6 התהליכים מלווים על ידי יועצי IMO ישראל, ניצן פימנטל, דפנה גילת ורון האן.

מבנה ריתמי של השנה הראשונה

הפרויקט בשלב הראשון שלו (שנה ראשונה), נבנה במבנה ריתמי המבוסס על **ארבעה כנסים שנתיים** (ספטמבר, נובמבר, פברואר, מאי). מבנה זה מאפשר מצד אחד אוטונומיה וזמן עבודה לתהליכים ומצד שני מאפשר, בכל פעם קשר עם שאר החברים בפעילות. **עקרון:** אוטונומיה לתהליך משולבת במעקב ביקורתי ותומך. כל תהליך פועל עצמאית ואחת לתקופה, בריתמוס, נפגש עם החברים בתהליכים האחרים. זוהי צורה דומה למנדט המציג את פעילותו למעגל (למשל צוות נושא או קולגיום).

אופן ההצגה: מוביל התהליך מציג תובנות, שאלות ואתגרים של כל תהליך בפני השותפים לאותו תהליך ובפני חברי התהליכים האחרים. לאחר שסיים הוא נותן הזדמנות למובילים והשותפים מהקבוצות השונות להגיב לכל אחד מן התהליכים ולתת "טיפים". בצורה זו מתקיים שיתוף כל העוסקים בתהליכים בנעשה בתהליכים האחרים. כולם יודעים מה כולם עושים. כל הצגה מתייחסת למה שנעשה עד כה, התקדמות, תוצרי ביניים, קשיים; כל קבוצה מקבלת משוב וטיפים ביחס להמשך.

מאחר שלכל מפגש מגיעים כל התהליכים, הם מקבלים השראה זה מזה וכך נוצרת תמונה כללית משותפת.

העיקרון החשוב הוא כי האחריות לניהול הנושא עליו אמונים – נשאת אצל הצוות גם במפגש המשותף.

בין הכנסים כל תהליך מעבד ומעמיק את הנושא שלו, דרך התייעצות ועבודה פנים צוותית.

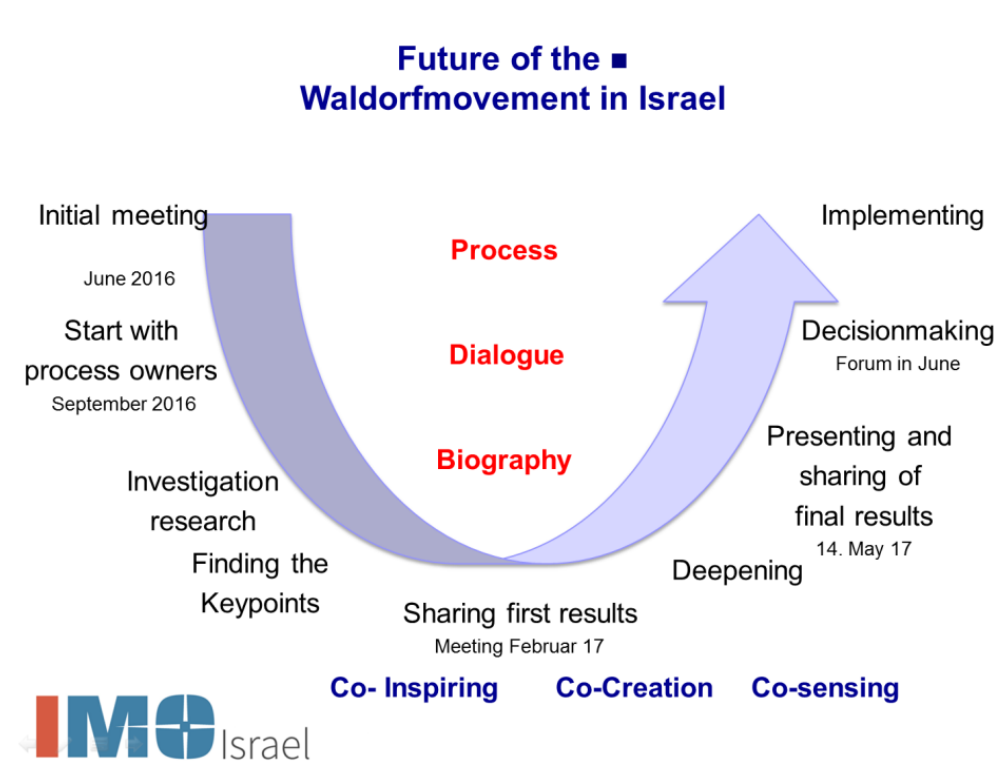
כנסים

ארבעת הכנסים היו שונים באופיים.

- **שני מפגשים הראשונים** התקיימו בפורום מצומצם שכלל את מובילי התהליכים, הצוות המנהל וצוות IMO. במסגרת מפגשים אלה עבדו התהליכים בקבוצות קטנות ועסקו בגיבוש השאלות והמשך חקירה.
- **מפגש שלישי** התקיים בפברואר 2017. ולמפגש זה נשלחה הזמנה לכל קהילות בתי הספר (מורים והורים) והשתתפו בו כ- 85 מתעניינים מורים, גננות, הורים.
- **מפגש סיכום שנה ראשונה** התקיים במאי. גם אליו נשלחה הזמנה לכל קהילות בתי הספר. השתתפו בו כ- 45 מתעניינים.

שרטוט של הפעילות השנתית

הפרויקט התחיל מלמעלה "מהרוח" דרך הרעיון הראשוני, והפך להיות יותר ויותר מחובר למציאות, לשאלות והקשיים. הכנס בפברואר היה שיא ה- "אינקרנציה" של הפרויקט בהשתתפות מספר גדול של חברים.



הערות לתרשים:

שלושת המילים באדום (תהליך, דיאלוג, ביוגרפיה) מתארים שלושה מושגי יסוד במנהיגות האופקית: תהליך – שהוסבר לעיל; דיאלוג – חקירה דרך שיחות ומפגש אנושי; ביוגרפיה – מרכיב מרכזי הוא הביוגרפיה של האינדיבידואלים בתהליך ושל הארגון כולו. למטה בכחול התייחסות לשיתוף פעולה והדדיות בשלושה מרחבים: השראה, יצירה וחישה (17.2).

לאחר כנס זה התהליך התחיל לטפס חזרה כדי להגיע להשלמה וסיום (כנס מאי), וחזר לגוף המחליט, הפורום הארצי (יולי 2017) לתחילת הכנה לסבוב הבא בשנה השנייה.

הערות נוספות על המנהיגות האופקית:

אחד העקרונות המרכזיים ב"מנהיגות אופקית" הוא פיתוח מנהיגות - איכות אותה רוצים לטפח אצל כל המעורבים (ולא תכונה של מנהלים בלבד). כל גישת התהליכים משרתת את עקרון זה. עקרון נוסף הוא טיפוח המימד האופקי - מימד זה מכיל את הדיאלוג חוצה ההיררכיות, הדיבור וההקשבה.

התיאור עד כאן מתאר תהליך שמצד אחד הוא שלם, 6 "תהליכים מובנים" שהגיעו להישגים ותובנות, ומצד שני הוא רק שלב ראשון בתהליך ארוך יותר כאשר הצעדים הבאים כוללים ביסוס המסקנות, תכנון השינוי, ביצוע והטמעה שלו. פרויקט IMO עם הפורום הארצי בישראל הינו אחד הפרויקטים המשמעותיים של IMO השנה ברמה העולמית. זהו פרויקט ייחודי מבחינת ההיקף, המעורבות ואפן הביצוע.

ששת התהליכים

(סיכומי קבוצות העבודה)



- קהילה
- הכשרות
- אימפולס ולדורף
- ניהול - תפקידי המנהל
- מנהיגות
- מבנה הפורום הארצי

קהילה

מובילים:

מוהן רם (אלומות, שוהם)
שמוליק דודאי (יו"ר עמותה הרדוף)
גבי בילציק (יו"ר עמותה דניאל נס ציונה)
ליווי IMO: דפנה גילת

שאלות מרכזיות שנדונו:

- מה תפקיד הקהילה ומשמעותה בהתפתחות הרוחנית של חברי הקהילה?
- מה מקומה ומשמעותה של הקהילה בחינוך וולדורף?
- האם המצב היום הוא מצב טוב? מה רוצים לשנות/לשפר לקראת העתיד?
- האם יש לקהילה תפקיד מעבר לליווי בית הספר בעבודה החינוכית?

תובנות והמלצות מרכזיות:

- קהילות ולדורף במצב ביוגרפי שונה.
 - הקשר בין קהילות ולדורף השונות חלש.
 - קיים פער/ קשר חלש/ ניכור בין קהילות ולדורף לקהילה בתוכה היא חיה.
 - כאבי גדילה בשלבים השונים.
 - המבנה הגאוגרפי משפיע על אופי הקהילה.
-
- המלצה מרכזית: המשך דיון בשאלת תפקיד הקהילה מעבר לליווי בית הספר בעבודה החינוכית.

הכשרות

מובילים:

מאיר נאמן (תיכון זומר - ר"ג)
דאלי פרץ פרידמן (זומר יסודי - ר"ג)
ליווי IMO: דפנה גילת

שאלות מרכזיות שנדונו:

- מהו התוכן המתאים להכשרה למורי ולדורף? עיסוק במהות האנתרופוסופיה והדרך הפנימית אל מול הכשרה פדגוגית פרקטית. מהו הנתביב הרצוי בהכשרה? מה הדגש של הסמינרים?
- הכרה פורמאלית של משרד החינוך אל מול חופש ואי תלות בממסד.
- גיוון וריבוי בסמינרים ובקהל היעד אל מול המחסור במורים ומחנכים בבתי הספר הגדלים.
- משך ואיכות ההכשרה.
- הצורך בהכשרה ממוקדת לצוותי התיכונים המתפתחים.
- תיאום וסנכרון בין הסמינרים.
- מורי המורים - מי כשיר ללמד בסמינר? מי מטפל במורי המורים? מה מסלול ההכשרה? כיצד מתפתחים ומתמקצעים כמורי מורים?

תובנות והמלצות מרכזיות:

- חסרה פלטפורמה והתכוונות לעבודה משותפת של מובילי הסמינרים להכשרת מורים בארץ. (נדרשת חשיבה ועבודה משותפת הן ברמה המהותית והן ברמה הארגונית)
- חסרה מודעות והתייחסות ארצית לבעיית המורים והמחנכים שעובדים בפועל ולא עברו הכשרה. כמו כן חסרה ההתייחסות הארצית למורים שעברו הכשרת ולדורף אך נטולי הכשרה בסיסית בתחומי הדעת של חשבון שפה תנ"ך ובכלל.
- הביקוש למורים ומחנכים גדול על ההיצע. ישנה פניה מסיבית של מנדט כוח אדם של בתי ספר ולדורף לסטודנטים שעוד טרם השלימו את לימודיהם. כדאי ליצור אפשרות למחנכים ומורים ללא הכשרה להמשיך ללמוד במסגרת גמישה שמאפשרת להשלים לימוד אנתרופוסופיה, תעודת הוראה ותואר. כיצד בונים מודל הכשרתי גמיש המתייחס לרקע של הסטודנט או הפונה למסגרת לימודי ולדורף?
- חסרות מסגרות להתפתחות מקצועית של מורים מוכשרים (ניתן לפתור על ידי לימודי המשך, צוותים מקצועיים בבתי הספר, עבודה מקצועית בקולגיום, השתלמויות ומסלולי מחקר פדגוגי).

אימפולס ולדורף

מובילים:

- איילת לוי אלרד (זומר יסודי - ר"ג)
- ליאת מנקין (תיכון ב"ש)
- סוהייל זייתון (תמרת אל זייתון - שפרעם)
- יובל תמרי (לאה גולדברג - גבעתיים)
- ליווי IMO:** ניצן פימנטל

שאלות מרכזיות שנדונו:

- באיזה אופן נוכחת הרוח בעבודתנו החינוכית ובאיזה אופן היא שורה בינינו.
- איך ממשיכים לעסוק בהתחנכות אישית ובית ספרית?
- איך שומרים על המעיין הפנימי של חינוך ולדורף בעולם המבקש אותו?

תובנות והמלצות מרכזיות:

- שאלת אימפולס ולדורף נוטה להישמט בתוך העיסוק היום יומי. עולה צורך להעמיק בשאלות מהותיות של חינוך וולדורף.
- את ההעמקה יש לבסס על עבודת חינוך חיה הנובעת מתוך בירור מתמיד של מהות מול מסורת.
- העמקה שתאפשר לדור הצעיר לשלב בין ידע רוחי קיים לבין הדחפים והאינטואיציות שלו בהתאמה לזמן ולמקום.
- ישנה חשיבות לטיפוח התבוננות ככלי משמעותי שהציב שטיינר.
- הרחבת התחנכות של צוותים קיימים ופועלים במספר דרכים:
 - חיזוק הקולגיום כך שיהווה מרכז בעבור ישות ביה"ס. לעורר תנועה בקולגיומים שתאפשר לבתי ספר לעבוד מתוך מרכז פנימי.
 - יצירת מרחבים למפגשי למידה ושיתוף למובילי מנדט קולגיום.
 - ליווי צמוד ומוסדר של יוזמות חדשות: אמירה מחייבת ברורה של הפורום הארצי כלפי יוזמות חדשות.
- המלצה מרכזית: הקולגיום הוא לב ביה"ס. הקמת צוות משותף לכל מנהלי הקולגיום בבתי הספר לעבודה משותפת.

ניהול – תפקידי המנהל

מובילים:

אורית לפידות (תיכון הרדוף)
מיכל רוזנברג (עודד – יודפת)
ליווי IMO: רונן האן

שאלות ומטרות מרכזיות שנדונו:

- תפקיד המנהל בבית ספר ולדורף.
- שילוב המנהל בתפיסת הניהול המשותף.
- זיהוי האתגרים העיקריים בתפקיד המנהל, עומס ופניות, חינוך כיתה משולב בניהול.
- עזרה לבתי ספר ולדורף הקיימים בארץ לטפח תרבות ארגונית וניהולית אופקית.
- שילוב בכל הכשרות ולדורף את תחום המבנה הארגוני בבתי הספר.
- יצירת מאגר מנהלי בתי ספר.

תובנות והמלצות מרכזיות:

- לבקש מהפורום הארצי למפות את בתי הספר על פי צרכיהם, הן בתחום הניהולי והן במבנה הארגוני, או לחילופין להקצות משאב למיפוי.
- ליצור מאגר כוח אדם לליווי ארגוני של בתי ספר, בעלי ניסיון בניהול ובמבנה ארגוני אופקי.
- לבנות צורת ליווי ועבודה משותפת של המלווים (ליווי ארגוני ולא ליווי פדגוגי).
- באחריות הפורום הארצי להכניס את תחום הלימוד של המבנה הארגוני בבתי הספר, בכל ההכשרות של המכללות לחינוך וולדורף לתואר ראשון בארץ, כחלק מההכשרה.
- לאתר מורים פוטנציאליים ובעלי עניין לתפקיד ניהול, ולעודד אותם להשלים לימודים מתקדמים והכשרת מנהלים.
- ליצור מסגרת המכינה לקראת המיונים לאבני ראשה.
- ליצור מסגרת הכשרה לקבוצת מנהלי וולדורף, (כתוספת לקורס הניהול של משרה"ח), המקנה פרק בתחום המבנה הארגוני ותפקיד המנהל בבית ספר וולדורף.
- כניסה להכשרות מנהלים של אבני ראשה למספר שעות חשיפה של צורת הניהול בולדורף.
- הזמנת פרחי ניהול לצפייה בבתי הספר או כקבוצה או כמתלווים למנהלי ולדורף.

מנהיגות

מוביל:

עמית גלקין (יו"ר עמותה שקד - טבעון)
עידית שטיינברג (מעלה ההר - חניתה)
ליווי IMO: ניצן פימנטל

שאלות מרכזיות שנדונו:

- מהי מנהיגות? מהם סוגי המנהיגות שרוצים לפתח?
- למה קהילת וולדורף זקוקה (בהיבט זה)?
- איך יוצרים מודעות למנהיגות, לסוגיה השונים?
- מה קהילות וולדורף צריכות לעשות (בהיבט זה)?

תובנות והמלצות מרכזיות:

- חוסר מודעות לשאלת המנהיגות ודרכי טיפוחה (אצל חברי הקהילה הבוגרים ואצל מחנכי ותלמידי תיכון וולדורף), והימנעות מהעיסוק בה.
- ידע ויכולות מנהיגותיות, אצל חברי קהילה ואצל תלמידי תיכון, באים לידי ביטוי באופן חלקי בלבד;
- חוסר צבירה ושיתוף של ידע.
- הממלצה מרכזית: המשך תהליך באמצעות מחקר יוצר בעזרת-
 - מפגשים עם חברי ומובילי קהילות ודיונים בשאלת המנהיגות בקהילתם (חברתית-קהילתית, כלכלית, חינוכית), והתנאים הדרושים להצמחתה.
 - מפגשים עם תלמידים, בוגרים ומחנכים, לדיונים בשאלה.
 - איסוף ידע ולמידה מהצלחות.

מבנה הפורום הארצי

מובילים:

ירון זנבל (אלומות - שוהם)
מיכל בר נר (אורים - הכפר הירוק)
תמר לאור (מעייין - נען)
הלית אפרת (אורים - הכפר הירוק)
ליווי IMO: רונן האן

שאלות מרכזיות שנדונו:

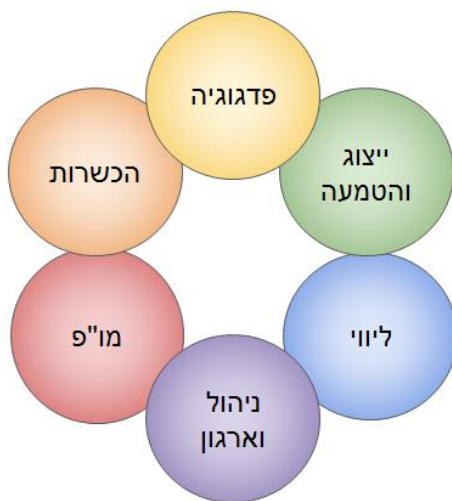
- התאגדות בתי הספר ומוסדות חינוך ולדורף לארגון משותף.
- מבנה ארגוני וחזון לניהול ומנהיגות ולדורף בארץ.
- במילים אחרות - הגוף "הפורום הארצי" עצמו.

תובנות והמלצות מרכזיות:

החזון: לשאת את קהילת חינוך ולדורף בישראל, לפתח ולקדם את חינוך ולדורף בישראל ולתרום למערכת החינוך ולכלל החברה הישראלית

- הפורום כגוף המשרת את התנועה ואת הפעילות של כל התורמים לחינוך ולדורף בישראל: גנים, בתי ספר יסודיים, בתי ספר תיכוניים, מוסדות חינוך מרפא, מוסדות חקר, מוסדות הכשרה, קהילות ואינדיבידואלים.
- החברות בפורום נתונה לבחירת המוסד החינוכי.
- הפעילות מתמקדת בשישה תחומים עיקריים: פדגוגיה; ליווי יוזמות וקהילות; הכשרות; ייצוג והטמעת ולדורף; ניהול וארגון, מו"פ.
- הנהלת הפורום - עבודה בשכר.
- אישור הפורום הארצי הקיים למתווה המוצע + מינוי של ועד מנהל, יו"ר.
- ועד מנהל - חלוקת מנדטים.
- הפיכת המתווה לתכנית עבודה (כולל איך נבחרת אסיפת הפורום החדש).
- הצגת המתווה בכנס ארצי לרוצים להצטרף לפעילות = להיות חברי דירקטוריון.
- (איוש מנדטים - תגמול פנימי).
- עניין, התמסרות ומקצועיות.

פעילות



מבנה ארגוני - קולגיום ארצי

ייצוג והטמעה	ליווי	ניהול וארגון	מו"פ	הכשרות	פדגוגיה	מהויות ייצוגיות
						גנים
						יסודיים
						תיכונים
						הכשרה ומחקר
						חינוך מרפא
						קהילות

אסיפת הפורום (קולגיום)
זעד מנהל

סיכום והמשך הדרך

יצאנו לדרך לפני כשנה וחצי מתוך הבנה שחינוך ולדורף בארץ הגיע לנקודה בה אנו נדרשים לעצור, לבחון לעומק את תמונת המצב, לשאול שאלות וליצר חשיבה אודות תמונת העתיד.

יחד עם אנשי ארגון IMO יצרנו פרויקט ייחודי, ראשון מסוגו בקהילות ולדורף (העולמיות), שמטרתו להביא את חינוך ולדורף בארץ למקום הבא שלו, זאת תוך שילוב ומעורבות של הדורות החדשים העוסקים בחינוך זה.

סיימנו את השלב הראשון של התהליך לאחר עבודה מאומצת ומשותפת של אנשים רבים.

תודות: אנו מבקשים להודות לכל מובילי התהליכים שלקחו על עצמם לעצב חלקים מתמונת העתיד ולכל מי שלקח חלק בשלבים השונים של התהליך; לדפנה גילת וניצן פימנטל מצוות IMO ישראל שליוו את עבודת הקבוצות.

אנו נמצאים היום באמצע השלב השני בו עוסק צוות בבניית תהליך המעבר ומימוש ההמלצות שגובשו על ידי צוותי העבודה. הצוות כולל חברים מצוות שעסק בנושא לאורך השנה, וחברים מהפורום הארצי הנוכחי. על פי התכנית, שלב זה אמור להסתיים בפברואר 2018: תהליך גיבוש המבנה החדש יגיע לידי סיום ונתחיל ביישום עקרונותיו. הצוות שלנו ממשיך להיות אחראי על התהליך השלם.

אנו תקווה כי בתחילת שנת 2018 נוכל להציג בפני קהילת ולדורף הארצית, חזון ומבנה ארגוני בעל מארג נכון שיכול לתת מענה לאתגרי הזמן.

איל בלוך, רונן האן, נעמה שפירא

ספטמבר 17