**הפורום הארצי לחינוך ולדורף**

**עם הפנים לעתיד– חינוך ולדורף לאן?**

**תהליך גיבוש תמונת העתיד של חינוך ולדורף בישראל 2017 - 2027**



**מבנה ארגוני חדש (2018)**

**-מסמך סיכום תהליך-**

יוני 2018

**תוכן ענינים**

**רקע** עמ' 3

**עקרונות ותהליך העבודה** עמ' 4

**מבנה ארגוני חדש** עמ' 5

**חפיפה הטמעה והמלצות ראשונות לדרכי עבודה** עמ' 10

**סיכום** עמ' 11

**נספח 1: ארגון ASD** עמ' 12

**נספח 2: הקולגיום / רונן האן** עמ' 13

A healthy social life arises when the whole community finds its reflection in the mirror of a person’s soul, and when the virtue of each person lives in the whole community.”

(R. Steiner)

**רקע**

חינוך ולדורף פועל בישראל כ- 35 שנה. עם השנים הלך וצמח לזרם חינוכי אלטרנטיבי מוביל בישראל ובמהלך 2017 אף זה להכרה רשמית מצד משרד החינוך.

בתחילת 2016 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 **וגיבוש מבנה שיהווה בסיס לגיבוש תמונות העתיד של חינוך ולדורף.**

לצורך כך, נבנה תהליך, בשיתוף עם ארגוןIMO המתמחה בליווי תהליכי ניהול ושינוי ארגוני (על פי הגישה האנתרופוסופית).

**צוות מנווט:** התהליך הובל לכל אורכו על ידי צוות מנווט שהורכב מאייל בלוך – חבר הפורום הארצי, נעמה שפירא – מנהלנית הפורום הארצי ורונן 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.

מתוך התבוננות בתוצאות עלה כי התהליך המרכזי אותו יש להוביל בשלב השני הוא הארגון מחדש של מבנה הפורום הארצי והוחלט כי שאר הנושאים ימשכו להיות נדונים במעגל ייעודי או יכונסו תחת השלב הבא של ארגון מחדש של מבנה הפורום.

השלב השני, עסק בבניית תהליך המעבר ומימוש ההמלצות. הצוות כלל חברים מצוות שעסק בנושא לאורך השנה, וחברים מהפורום הארצי הנוכחי.

**עקרונות ותהליך העבודה**

כאמור, המהלך נבנה בעזרת מתודולוגיה שהוצגה על ידי ארגון IMO. במסגרת המטרות שהוגדרו, חשוב היה לנו להציג דרך עבודה אשר יישומה יוכל להוות השראה לתהליכים במסגרות השונות.

**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.

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

**החלטה על קיום התהליך**

בעקבות הנושאים גובשה הצעה מפורטת לתהליך אשר גובשה במשותף על ידי IMO וחברי הפורום - אייל בלוך 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 ולבסוף הוצג מבנה מוצע.

**מטרות התהליך**

* **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.

**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.

**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.

**\*\*\***

**מבנה ארגוני חדש**

הצוות שהוקם כאמור לגיבוש תהליך הארגון מחדש בחן את ההמלצות שגובשו בשלבים הקודמים ובחשיבה משותפת גיבש את המבנה המוצע, תוך בדיקה ובחינה של המודל, הידוקו ודיוקו.

תובנה מרכזית שהובנה תוך כדי גיבוש המבנה החדש הוא כי יש להקים **מעגל פדגוגיה** אשר יהווה מעגל עבודה מרכזי וירכז תחתיו את כל התחום ובכלל זה ליוויים, השתלמויות וכו'.

1. **המבנה השלם**

המבנה הארגוני החדש לפורום הארצי בנוי על תפיסה של **מארג**. תפיסה זו מבקשת לשמור על עצמאות בתי הספר /ארגונים החינוכיים בכל הנוגע להתנהלותם, אך יחד עם זאת פועלים גופים אלה מתוך מודעות להשלכות הפעולות שלהם על המארג הכולל.

בתי הספר מוזמנים להיעזר ולהיתמך בידע הנצבר ובמשאבים בתחומים שהם מעבר לכוחותיהם ויכולותיהם. המארג נועד לאפשר צמיחה, גדילה ותמיכה ליוזמות ויזמים לפעול ומאפשר להקים קבוצות עבודה במגוון דרכים ותחומים.

המארג בנוי מצוותים (בניגוד למבנה היררכי מקובל), הפועלים במסגרות של מעגלים וקבוצות עבודה. קבוצות אלה יכולות לקום או להפסיק את עבודתן בהתאם לצורך.

המבנה הרשתי מאפשר לו **האיכויות הבאות**:

* מבנה גמיש בעל יכולת התרחבות ושינוי בהתאם למשימות, לרצונות ותחומי ענין.
* מבנה היוצר חוסן ואיזון בין צרכי הארגונים השונים.
* מייצר ריתמוס ונשימה שנתית המאפשרים פרואקטיביות שגרתית.
* מבנה המייצר בסיס ליזמות וחדשנות. בעלי ענין או יזמים יכולים לקדם ולשתף תחומי ענין אשר החיבור הארצי מחזקם ומעצימם.
* מבנה היוצר מרחב לשיתוף ואיגום ידע, צורות התנהלות וארגון אשר יכולות לשמש מקור השראה לבתי הספר.
* מבנה המאפשר קידום נושאים ותחומים שראויים להיות מטופלים ברמה הארצית כגון הוצאות ספרים, שיתוף ופיתוח ידע, השתלמויות וכו'...
* **המארג שומר על חיותו וחיוניותו בעזרת ריתמוס ונשימה שנתית שמוחזקת על ידי צוות הלב.**

1. **צוות הלב**

צוות חדש שמוביל את חינוך ולדורף ומחליף את הפורום בהרכבו הקודם.

**בחירת הצוות המוביל**

איתור ובחירת מובילי המעגלים וקבוצות העבודה, נעשתה על ידי הצוות המוביל את תהליך השינוי וחברי הצוות שעסק בגיבוש המעבר למבנה חדש על פי העקרונות הבאים:

* צוות הלב יורכב ממובילי קבוצות העבודה : מנהלים, פדגוגיה (קבוצה שעדין לא הוקמה בפועל), מנהלניות, מובילי קולוגיום, מנהלנית הפורום ומוביל הצוות.
* הפניה אל האנשים תהיה להובלת קבוצת/מעגל עבודה וחברות בצוות הלב.
* מובילי צוות הלב יקבלו שכר בהיקף של 20% משרה.
* מומלץ כי מובילי קבוצות העבודה יפוצו כלכלית על ידי בתי הספר (פינוי זמן בבית הספר לצורך פעילות בפורום הארצי).
* מילוי צרכים נוספים (בהקשר הכלכלי): בשלב ראשון יגדיר כל חבר צוות מה הם צרכיו לצרוך מילוי תפקידו על הצד הטוב ביותר. בהמשך יובאו בקשות אלו לדיון ביחד עם הצוות הכלכלי לבחינת האופציות למילוין.

**עקרונות**

* מספר חברים קטן (בערך 6) קבועים ומחויבים
* חברי הצוות מובילים מעגלי עבודה: מנהלים (1), פדגוגיה (2), מנהלניות (1), ליווי (1) ומשמשים גם כגורם המקשר בין המעגלים והקבוצות ל"לב" המוביל.
* חברי הצוות מתוגמלים באמצעות פינוי זמן עבודה בבית הספר בהיקף משוער של יום עבודה בחודש.
* שניים מחברי הצוות יהיו אמונים על הובלת עבודת הצוות, יחסי חוץ, טיפול בצד המנהלי/ ארגוני של המעגל ובעניינים שוטפים. חברים אלה יועסקו בחלקיות משרה (20%).
* במסגרת תהליך משותף של הגדרת עבודת הצוות המוביל, תעשה בחינה יחד עם הצוות הכלכלי בכדי לתת מענה לצרכים כלכליים נוספים (במידה ויהיו) של חברי הצוות.
* הצוות נפגש אחת לחודש -פעם פגישות רק של צוות העבודה ופעם כחלק ממפגשי כל קבוצות עבודה. בסה"כ 8 פגישות על פני שנת הלימודים + שתי פגישות במהלך חופשת הקיץ.
* הגוף אינו "מנהל"- לא את מעגלי העבודה והקבוצות ולא את בתי הספר אלא **"מסייע" ותומך בפעילות - Facilitating Group.**

**\***מצורף כנספח 1 דוגמא לגוף המוביל את ארגון ASD על פי תפיסה זו

* **הרעיון המנחה** הוא שצוות זה הוא "הלב" של חינוך ולדורף ושל הארגון. צוות זה ממלא את **פונקציות הלב הפועם**:
  + חישה - מה מתרחש בארץ בתחום חינוך ולדורף
  + קשר לעולם - משרד החינוך, רשויות, מוסדות חינוך, זרמים חינוכיים
  + חזון - תמונת עתיד, מדיניות, אסטרטגיה
  + הזנה ותמיכה בפעילות היוזמות – איגום ואיסוף ידע, הפצתו ושמירה על ריתמוס עבודת הקבוצות

**\***\*מצורף כנספח מאמר המתייחס לרעיון מימוש הלב ומחזור הדם בקולגיום**.**

* העקרונות והתפקידים ייקבעו על ידי הצוות וישתנו תוך כדי עבודה.
* **צוות כלכלי:** לצד הצוות המוביל פועל צוות מקצועי האמון על ניהול וגיוס המשאבים הכלכליים ומתן שירות בהתאם ליעדים וסדרי העדיפויות שהוגדרו על ידי הצוות המוביל.
* **קשר בין הצוות המוביל לקבוצות העבודה:**
* הצוות המוביל, כחלק מתפקידו, אחראי על פעילות קבוצות ומעגלי העבודה ובכלל זה נושאים שצריכים לעלות לדיון בקרב הקבוצות השונות בארבעת המפגשים השנתיים.
* חלק מהזמן בפגישות הצוות החודשיות יוקדש להכנת המפגשים של מעגלי וקבוצות עבודה וזאת כדי לייצר את החיבור בין הגופים והפעלת מנגנון החישה של הצוות.
* המפגשים הרחבים (של קבוצות העבודה) יוקדשו לעדכון משותף.
* במידה ועולה נושא ספציפי הדורש טיפול שלא מקבל מענה באחת מקבוצות העבודה – יוקם צוות מיוחד לצורך טיפול בענין באופן נקודתי.

1. **צוות מייעץ**

* כחלק מהמבנה החדש יוקם צוות מייעץ אשר יורכב ממובילי הפורום הארצי במתכונתו הישנה, מחנכי ולדורף ותיקים ומנוסים.
* צוות זה יעמוד לרשות צוות "הלב" לסיוע, התייעצות ובמידת הצורך הצטרפות לפגישות, ליווי וכו'.

1. **מעגלים וקבוצות עבודה על בסיס מקצועי**

**עקרונות**

* מעגלים וקבוצות קמים לפי הצורך:

1. ביוזמת הצוות המוביל
2. יוזמת אינדיבידואלים, מעגלים וקבוצות או כל גוף אחר

* מובילי המעגלים (מנהלים, מנהלניות, פדגוגיה, ליווים) יהיו חברי צוות "הלב".
* התכנים בהם יעסקו המעגלים וקבוצות העבודה יגובשו על ידי מובילי המעגלים יחד עם צוות "הלב".

**נושאים הדורשים התנסות והתבהרות של צוות העבודה (עד סוף תקופת החפיפה):**

* סמכויות המעגלים והקבוצות

**מעגלים וקבוצות עבודה שכבר הוקמו:**

* מעגל פדגוגיה (בהקמה) שיכיל מעגלים נוספים: ליווים, הכשרה מקצועית והשתלמויות, תכניות לימודים, ותומכי הוראה ועוד, בהתאם לצרכים ויוזמות.
* מעגל מנהלים
* מעגל מנהלניות
* מעגל מובילי קולגיום
* קבוצת כלכלה
* קבוצת בתי ספר "ברוח"

**5. ריתמוס ונשימה( פעימה) שנתית וצורת עבודה**

היכולת ליצור חיבור חי ונושם בין אנשים ויוזמות המפוזרים גיאוגרפית על כל הארץ דורשת יצירת מסגרת ותהליך חישה ונשימה מובנה זמן.

המלצה לריתמוס ונשימה שנתית:

* 3-4 מפגשים עבודה ארציים בשנה, תאריכים ידועים מראש
* צוות הלב מתכנס אחת לחודש, מפגשיו עוטפים את מפגשי העבודה השנתיים ומכוונים אותם מתוך חישה ודיאלוג עם מובילי המעגלים השונים. המשמעות שיש 6 פגישות בין מפגשי העבודה הארציים.
* התכנסות על בסיס מקצועי (מפגש מעגלים וקבוצות + מליאה).
* האחריות על ארגון המפגשים , ניהול ותוכן – צוות "הלב".
* אנו ממליצים שבמהלך השנה יהיה מפגש אינטנסיבי של צוות הלב המאפשר עבודה באיכות שלא ניתן להשיג במפגשים קצרים.

**סיכום**

תהליך גיבוש תמונת העתיד של חינוך ולדורף בישראל, על כל המשתמע מכך, נתן לנו את ההזדמנות ללמוד ולפתח דרכי עבודה הנובעות מתוך ראיה וחשיבה חדשה.

במסגרת התהליך, ביקשנו לגבש מבנה שיאפשר התמודדות עתידית עם האתגרים העומדים בפנינו וייתן מקום ליוזמה למי שחפץ בכך.

אנו מקווים כי מבנה ודרך העבודה בה פעלנו יהוו מקור השראה לגופים נוספים שיבקשו לעשות שינויים ארגוניים.

המבנה החדש כולל בתוכו את אנשי החינוך הוותיקים לצד מנהיגות צעירה. אנו מקווים כי הוא יאפשר לפורום מרחב לדיון בתמונת העתיד של חינוך ולדורף ויאפשר ליוזמות בתחומים שונים לצמוח ולהתפתח.

שינויים טומנים בתוכם אתגרים ואין ספק שאנו עומדים בפני תקופת הסתגלות. אנו תקווה כי הגוף והמבנה החדש ישמרו את המחויבות גם ברמה הפרסונלית (שאפיינה את חינוך ולדורף לאורך עשרות שנים) וגם ברמה של בתי הספר כגופים וכי ייווצר גוף אשר ייטיב לחוש את המתרחש במרחב החינוכי שלנו וישכיל להוביל אותו למקומות חדשים.

איל בלוך, נעמה שפירא, רונן האן

**נספחים**

**נספח 1:**

**ארגון ASD (Association for Social Development)**

מקור להשראה: קבוצה מנחה - Facilitating Group מארגון ASD

ASD הינו ארגון עולמי שחבריו עוסקים התחום היעוץ הארגוני וההתפתחות החברתית מתוך האנתרופוסופיה ומתוך האימפולס החברתי של ברנרד ליווכוד.

הגרעין הראשון של האיגוד, שקם בסוף שנות ה 60, הוקם על בסיס הגוף שהקים ליווכוד שנקרא NPI . בארגון חברי כ 150 חברים והוא נפגש אחת לשנה.

חברי הארגון הם יועצים ארגוניים (או פעילים אחרים בשם האימפולס החברתי) , כולם קשורים באופן עמוק לאנתרופוסופיה בכלל ולאימפולס החברתי של ליווכוד בפרט. היועצים הם בעיקר מהולנד, אנגליה, גרמניה, סקנדינביה, ברזיל, אוסטרליה. יועצים בודדים מגיעים גם מארצות אחרות בעולם.

חברי הארגון עוסקים בפתוח ארגוני (Organization development), פיתוח מנהיגות, אימון ופתרון סכסוכים.

**מטרות הארגון**:

* לקדם מחקר וניסיון מתפתח אצל חברי הארגון על התחום החברתי ארגוני.
* לאפשר לחברי הארגון לתמוך זה בזה ולשתף פעולה .
* לקדם את היסוד הרוחני ואתי של האימפולס .
* לחבר עבודה הנעשית על ידי אינדיבידואלים וארגונים במקומות שונים בעולם לתודעה ואחריות משותפים.

**צורת עבודה**:

* זהו ארגון ללא מטרות רווח. אין מטה או משרדים. יש רק חשבון בנק לניהול ההכרחי (מימון צרכים, נסיעות, ארגון כנסים וכולי).
* יש "קבוצה מנחה" (Facilitating Group) אשר מובילה את הפעילות. בקבוצה ארבעה חברים. הקבוצה דואגת לפעילויות השונות, מאפשרת אותן ומסייעת לקיומן. הקבוצה משמשת כ"לב של הארגון". הקבוצה דואגת לערנות ומודעות של כל החברים.
* בכל שנה חבר אחד מצטרף לקבוצה וחבר אחר עוזב. הקבוצה דואגת להחלפת החברים, בתהליך בו היא מקבלת המלצות ודעות מכל חברי הארגון לגבי החבר הבא. יש גם כללים מנחים לבחירה כמו איזון גאוגרפי לקבוצה ויחס של גברים-נשים.

**נספח 2** :

מאמר רונן האן על הקולגיום כלב פועם

**הקולגיום**

**רונן האן**

מאמר זה מציע תפיסה כללית לבניית ישיבות צוות. במונח צוות אפשר להכליל מחלקה, ענף גם כל העובדים של ארגון לא גדול , למשל עד 60-70 משתתפים.

הדוגמא וההשראה מתבססות על ישיבת צוות של בי"ס ולדורף, כלומר הקולגיום, אולם אפשר להשתמש ברעיונות אלה, לדעתי, לכל ישיבת צוות בכל ארגון.

בשנת 2006 השתתפתי בכנס קוליסקו בשוודיה שעסק בחינוך ולדורף. בכנס זה היתה סדנה שנמשכה כל השבוע ועסקה בקולגיום. נכחו כ 40 משתתפים מבתי ספר ולדורף בכל העולם. הסדנה הועברה על ידי כריסטוף ויכרט [[1]](#footnote-1)מאמר זה מבוסס על פירות אותה סדנה והנסיון שלי בבתי ספר ולדורף שונים בישראל מאז.

הקולגיום הוא המפגש השבועי של כל צוות בית הספר, מורים, תרפיסטים ומנהלנים. השאיפה היא כי מפגש זה ייתן חיות ורעננות לכל המשתתפים. לא תמיד עומדים בדרישה זו ולפעמים חברי צוות מתלוננים על מפגשים מתישים או משעממים ולעיתים "מצביעים ברגליים" ונעדרים מישיבות אלה.

נקודת המוצא במאמר היא אמירה של רודולף שטיינר שמפגש הקולגיום הוא הלב של בית הספר.

"הלב של בית הספר, בהתייחסות לצד הארגוני שלו, הוא פגישת צוות המורים...הפגישות האלה יהפכו את בית הספר לאורגניזם באותו אופן שהגוף האנושי הוא אורגניזם באמצעות הלב שלו."[[2]](#footnote-2)

תמונה זו , מפגש שבועי של מורים כ "לב" אינה מובנת מאליה .אז למה התכוון שטיינר ? מדוע בחר דווקא בתמונת הלב?

פעולת הלב בגוף

הלב הוא איבר בגוף, גודלו כאגרוף. מחזור הדם בגוף מכיל, בקווים מאד כלליים את השלבים הבאים:

1. דם עני בחמצן מגיע מכל הגוף לתוך הלב
2. דם עני בחמצן עובר עיבוד, מקבל דחיפה, מתוך הלב יוצא לכיוון הריאות
3. דם עני בחמצן מגיע לריאות, "פוגש את העולם" חוזר עשיר בחמצן לכיוון הלב
4. דם עשיר בחמצן מגיע מהראות ללב, עובר עיבוד, יוצא לכל הגוף

בתיאור מבנה ישיבת צוות יש התייחסות לארבעת השלבים, לארבע איכויות מיוחדות של הלב. לגבי הקולגיום: הכוונה היא כי בכל מפגש צוות יתקיימו ארבעת החלקים האלה. כמו כן הרעיון שאני מציע הוא שלכל חלק יהיה אדם מתוך הצוות האחראי עליו לכל אורך השנה.

תכונה ראשונה: החישה

תכונה זו מקשורה לדם העני בחמצן המגיע מכל נקודה בגוף אל הלב. בכל פעימה מגיע אל הלב דם מכל נקודה, מקצה האצבע הקטנה ברגל. בכל מגיע אל הלב דם מכל הגוף וכך הוא "חש" מה קורה בגוף.

הלב בראייה האנתרופוסופית הוא לא משאבה (ראה מאמר[[3]](#footnote-3)), אלא הלב הוא איבר של חישה. הלב הוא המקום שבו נוצר הקשר החי בין פריפריה ומרכז.

בישיבת הצוות בחלק זה תהיה "חישה" של בית הספר: מה המצב בבית הספר. אפשר לפרש בדרכים שונות את החישה. לדוגמא: כל מורה מספר מה קרה אצלו בכתה, או כל מורה מספר מה השתנה השבוע (יותר מקרי אלימות בהפסקות). אפשר לעשות מה שנקרא "שיתוף" בה כל אחד מספר מה שהוא בוחר על עצמו. יש מקומות שעושים זו במעגל, בסבב. ההמלצה שלי היא לעשות חלק זה בקבוצות קטנות, זוגות עד ארבעה, שבה כל אחד מדבר פרק זמן משמעותי, קולגה שלו מקשיבה באמפטיה לו בתשומת לב וגם מגיבה לו. דיאלוג כזה יכול להיות משמעותי מאד לכל חבר צוות.

לדעתי אין צורך לחזור למעגל הרחב ולספר מה היה "כדי שכולם ישמעו וידעו". איכות החישה התממשה גם בקבוצות הקטנות.

תכונה שנייה: שליחות

חלק זה מתייחס לפעולה שמוציאה דם מהלב לכיוון הריאות כדי להתרענן ולקבל חמצן. חלק זה מתייחס לחזון של בית הספר: מי אנחנו? מה החזון שלנו? מה עלינו לעשות? מה המשימה שלנו? מה השליחות שלנו?

הכוונה היא כי בכל ישיבה, כל שבוע , יהיה פרק זמן שיוקדש לשאלות אלה. הכוונה היא לא לפתח כל שבוע את השאלה הגדולה "מי אנחנו" אלא לבחור נושא רלוונטי מסוים, לרענן את השליחות וגם לתת לה כיוון.

במקרה של בית הספר זו יכולה להיות שאלה פדגוגית, למשל הוראת מקצוע מסוים איך ומתי נכון ללמד אותו, אפשר לדון במנדט מסוים, למשל גיוס כח אדם, איזה מן מורים היינו רוצים, אילו מורים בעלי אילו איכויות נכון לבית הספר לגייס עכשיו, אפשר לדון בהיבטים של מבנה ארגוני, האם נכון להקים גוף חדש וכולי. בכל מקרה אין כוונה כאן להחלטות אלא לשיחה. בשיחות אלה מגיעה לידי ביטוי "רוח הקולגיום" אשר נותנת השראה לגופים שמקבלים החלטות. בשיחות אלה מגיע הקול האינדיבידואלי של כל מורה, ובאורח פלא גם נוצרת זהות משותפת של ישות בית הספר. במוסדות רבים הארגון דיונים בנושא "החזון" נעשים בהנהלה או מועצת מנהלים. הדגש כאן הוא כי כל שבוע?, כל המורים, יהיו שותפים בשיח על שליחות הארגון.

הדגש כאן הוא על מה מאחד ומייחד את הארגון. במקרה של בית ספר ולדורף, מה הופך אותנו לבית ספר ולדורף , או איך חינוך ולדורף מתממש דרך בית הספר שלנו.

דגש נוסף, להימנע מכך שיש משהו בבית הספר שנעשה "כי ככה צריך", או "כי שטיינר אמר". כל פעילות צריכה להתרענן מחדש, החל מ "למה יש פינת עונות בגן" ועד... "למה ואיך יש תרפיות בבית ספרנו"

תכונה שלישית: ניהול היום יום תוך מפגש עם העולם

תכונה זו מתייחסת לדם רווי חמצן שמגיע מהעולם לריאות ומשם ללב, "חוויית עולם" שמגיעה מהריאות לגוף. בכל רגע מקבל הגוף אויר מהעולם בנשימה , כל הגוף נמצא בכל רגע "בדיאלוג" עם העולם. אין חיים ללא נשימה והדיאלוג עם העולם חיוני לקיום שלי. מבחינת הארגון המסר הוא עיסוק שבועי בקשר "ארגון-עולם".

במקרה של בית ספר ולדורף ההמלצה שלי היא לעסוק מדי שבוע בהיבט אחר שקשור בבית הספר ובמה שקורה מחוצה לו. למשל: הקשר עם בית ספר ולדורף שכן, הקשר עם בתי ספר נוספים, שאינם ולדורף , בעיר שבה בית הספר נמצא, הקשר עם הרשויות, הקשר עם העיריה ומשרד החינוך, התרחשות הקשורה ברמה הארצית בתחום החינוך, למשל משמעות המעבר בממלכתיות, איך משפיע עלינו במובן העמוק.

חלק זה אינו "עדכונים" של ההנהלה לגבי חוזר מנכל או ביקור של המפקחת, אלא עיסוק עמוק בשאלות "אני-עולם". מניסיוני חלק זה לרוב בלא נוכח בישיבות הצוות בבתי ספר ולדורף.

תכונה רביעית: לימוד בלתי פוסק

חלק זה של המפגש מתייחס לדם החדש, עשיר בחמצן, שמוזרם לכל מקום בגוף. השאיפה היא כי כל מורה שמגיע למפגש בקולגיום יוצא מהפגישה מתחדש ורענן. הדרך המומלצת לממש רעיון זה הוא בלימוד משותף. בית הספר הוא ארגון לומד learning organization)) . בכל מפגש נלמד משהו ביחד. גם כאן יש אדם או צוות שאחרים על כך שבכל מפגש יהיה לימוד שקשור בתחום של הארגון. בבתי ספר ולדורף בכל העולם מקובל ללמוד ביחד את 14 ההרצאות הנקראות "ידע האדם". אפשר ללמוד הרצאות אלה, הרצאות אחרות של שטיינר הוא כל פרק לימודי אחר שקשור בחינוך.

מה שייתן את איכות ההתחדשות והרעננות היא לא רק התוכן אלא הצורה. גם כאן מומלץ ללמוד בצורות שונות בקבוצות קטנות, באופן שייתן לכל המשתתפים ביטוי מתאים. בבתי בפר ולדורף ותיקים וגדולים יכולים להיות במפגש השבועי מעל 50-60 חברים, עם פערים עצומים בידע ובניסיון. על הצוות שאחראי על פרק הלימוד יש אתגר כיצד לשמע על חלק זה חי ופועם עבור כל הכמות והמגוון של חברים אלה.

מבנה ישיבה

כאמור יש כאן הצעה לארבעה חלקים של ישיבה שבועית. נכון בעיניי שחלקים אלה יתממשו בכל ישיבה. חלק נוסף שיכול להשתלב בחלקים האחרים הוא פעילות אומנותית. חשוב לדעתי שעל כל חלק יהיה אדם או צוות שאחראים. בנוסף יש אדם שאחראי על הקולגיום כולו. בראיית המנדטים נכון שבתחילתה שנה, ואולי גם באמצע השנה ובסופה מרכז הקולגיום יעצור לרגע את התהליך ויאפשר למשתתפי המפגש השבועי להגיב על מפגשי הקולגיום ? לאפשר לו לבצע תיקונים ודיוקים במהלך השנה.

הצעות נוספות: לצמצם ב"עדכונים". הסיטואציה בה אדם אחד (מנהל?) מקריא רשימה ארוכה של עדכונים והודעות לרוב אינה אפקטיבית והיא "מורידה" את איכות הקולגיום. אפשר לשלח את העדכונים במייל.

המלצתי היא ליצור לקולגיום כולו זמן קבוע וגם לכל אחד מהחלקים יש זמן קבוע. חשוב שכולם יהיו מודעים לריתמוס המפגש וישמרו עליו. כמו הלב שבצורה מופלאה פועל במרץ ובקפדנות ומבצע פעולות מורכבות כל כך, גם המפגש השבועי נדרש לעבור מ "חישה" ל "לימוד" וכולי בפרק זמן קצר.

לגבי סדר המפגש כל רכז מפגש ימצא את הסדר הנכון.

לסיכום, המפגש השבועי הוא הזדמנות לממש איכויות חשובות, פיתוח אחריות ומנהיגות בל אחד מחברי הצוות, עיסוק המהות וחיבור כל הצוות לחזון ולארגון.

הדגשה של הרלוונטיות לישיבות צוות בארגונים אחרים.

תודה לעינת ארוך על העריכה.

1. ראש הסקציה לחינוך, או מרכז תחום ולדורף בעולם. [↑](#footnote-ref-1)
2. תרגום חופשי מאנגלית, מתוך הרצאה באוקספורד 23.8.1922 [↑](#footnote-ref-2)
3. מאמר: <http://www.rsarchive.org/RelArtic/Marinelli/> [↑](#footnote-ref-3)