

# פרוייקט חינוך ולדורף בישראל

רונן האן



## פרוייקט IMO עם פורום ולדורף

רוֹנָן הָאָן, אוֹגוּסְט 2018

### תקציר

המאמר מתאר תהליך שנעשה עם הפורום הארצי ועם בתי ספר ולדורף בישראל. עיקרי התכנים של התהליך, מסקנות ורעיונות שעלו נמצאים בחוברת שיצאה על ידי הפורום הארצי.<sup>1</sup> המאמר מתאר את התהליך עד השלב בו התחיל גיבוש החברים שיבנו את הגוף החדש שמוביל את הולדורף ("צוות הלב").

השלבים המרכזיים בתהליך הם:  
שלב 1: גיבוש מטרות, ביצוע מחקר, בניית הצעה למבנה חדש  
שלב 2: עיבוד תוצאות שלב ראשון, גיבוש מטרות מחודש, גיבוש מבנה חדש, איוש המבנה,  
שלב 3: הטמעה

### הקדמה

חינוך ולדורף פועל בישראל כ-35 שנים. כיום עשרות בתי ספר מעל 100 גנים. עם השנים הלך וצמח לזרם חינוכי אלטרנטיבי מוביל בישראל ובמהלך 2017 אף זה להכרה רשמית מצד משרד החינוך. הגוף שמוביל את בתי הספר הוא הפורום הארצי. בתחילת התהליך הפורום הוא גוף שמורכב מנציגי בתי הספר ויזמים, נפגש מספר פעמים בשנה, במפגשים אלה דיווחים, דיונים והחלטות.

IMO הוא מכון בינלאומי העוסק ביעוץ ארגוני. תפיסת העולם נקראת מנהיגות אופקית והיא מקבלת את השראתה, בין השאר, מתוך האנתרופוסופיה. המכון פועל ב-8 מדינות ביניהן ישראל.

במאמר רעיונות אשר להם מקורות השראה שונים, חלקם מצוינים במפורש. אנשים מרכזיים שתרמו ועיצבו את התהליך הם אדריאן בקמן מ-IMO, ואייל בלוך שהביא מניסיונו העשיר.

### התחלה, הצורך והדרישה

התחלה הפרוייקט היתה בפברואר 2016, אייל בלוך מהפורום הארצי פנה אל אדריאן בקמן (מוביל IMO העולמי) ורון האן (מוביל IMO ישראל). אייל הביא את הצורך והדרישה לתהליך אשר יאפשר את המשך הצמיחה של חינוך ולדורף בישראל ב-10 השנים הבאות.

### מטרות לתהליך השלם

אלה המטרות שהוגדרו לפרוייקט בתחילתו:

**חשיבה מחדש על החזון והיעוד של חינוך ולדורף בישראל.** התבוננות ברמה הארצית, הייעוד לאתגרים וליכולות הקיימות ואילו שצריך לפתח. התבוננות על: חינוך ולדורף בישראל היום, זיהוי צרכים ואתגרים, תמונה קוהרנטית של מציאות. חיפוש בדגש של התבוננות קדימה לעתיד – היכן יהי חינוך ולדורף בישראל בעוד 10 שנים.

ליצור **תנועה** ברמה הארצית, כלומר **שיח רחב** ליצור אפשרות לאנשים רבים בכל הארץ לשוחח ולחשוב ביחד על הנושא ברמה הארצית. ליצור תהליך בעל אופי משתף, אפקטי ודיאלוגי. המציאות בהווה היא שמעט אנשים עוסקים ברמה הארצית של חינוך ולדורף, עיקר החשיבה והעשייה היא ברמת הקהילה ובית הספר.

<sup>1</sup> חוברת של הפורום הארצי עם תכני התהליכים השונים: "עם הפנים לעתיד – חינוך ולדורף לאן?"

**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.

התיחסות **למבנה הארגוני של הגוף שמוביל** את החינוך (הפורום הארצי) **ולצורות הניהול בכלל ובבתי הספר**. גיבוש מבנה שיהווה בסיס לגיבוש תמונות העתיד של חינוך ולדורף.

כללית, המטרה היתה שכל הפרוייקט הארגוני ישמש כדוגמא למתודות עבודה ויהווה השראה לבתי הספר והקהילות.

בתחילת התהליך הוגדרו גם השלבים לתהליך השלום, שעקריו: 1- התבוננות וחשיבה 2 – עיצוב מבנה ארגוני 3 – מציאת אנשים שיממשו את המבנה.

### התחלה: פעולות ועקרונות

**צוות מנווט** (צוות היגוי) (Steering Team ST): צוות שתפקידו הובלה של התהליך כולו. הרכב הצוות: אייל בלוך – חבר הפורום הארצי, נעמה שפירא – מנהלנית הפורום הארצי ורון האן – מ- IMO ישראל. צוות זה גיבש את ההצעה לתהליך. ההצעה כללה את משך התהליך, אבני הדרך העיקריות ותקציב.



Figure 1 צוות מנווט, נעמה, אייל ורון

במבנה הארגוני קיים **גוף מקבל החלטות** (Decision maker DM), זהו הגוף שמחליט על קיומו של התהליך הארגוני – במקרה שלנו הפורום הארצי הוא הגוף אשר אליו הוגשה ההצעה והוא אשר קיבל אותה והתחייב לתקצב אותה. הקשר בין הצוות המנווט ST והגוף המחליט DM : לאורך כל הפרוייקט נשמר קשר עם הפורום הארצי – מזמין התהליך. הפורום דווח מספר פעמים במהלך השנה על ההתקדמות ולבסוף הוצג מבנה מוצע.

### שלב ראשון: זיהוי נושאים והעמקה בהם דרך תהליכים מובנים

#### זיהוי נושאים:

ההבנה הראשונה היתה שיש להתחיל עם שיחות בנושאים שמייצגים את השאלות העיקריות של חינוך ולדורף היום. זיהוי נושאי מהות על ידי **קבוצות מיקוד**: בשלב ראשון הוקמו מספר קבוצות מיקוד לזיהוי נושאי מהות בחינוך ולדורף שרלוונטיים לתהליך. התחומים הנבחרים, חזרו על עצמם במפגשים השונים.

ששת התחומים שהתגבשו מתוך קבוצות המיקוד הם: קהילה, מנהיגות, מבנה הפורום, הכשרות, ניהול, אימפולס ולדורף.

בכל אחד מהתחומים הוקם "תהליך מובנה" לטיפול בנושא.



2 מפגש בית ספר אלומות, שוהם, יוני 2016

### תהליכים מובנים

המתודולוגיה של **תהליך מובנה** ( process ) מאפשרת עיסוק בנושא לשם העמקה, גיבוש דיעה וקבלת החלטה. לכל תהליך יש מוביל תהליך ( process owner ). מוביל התהליך מעצב תהליך (מפגשים, שיחות, איסוף ידע וכולי) שמאפשר את הטיפול הנכון בנושא. הרחבה על תהליכים מובנים<sup>2</sup>.

האופי של התהליך המובנה הוא **מחקר מעצב מציאות** – עצם קיום התהליך שחוקר ומעמיק בנושא יוצר שינוי והתפתחות.

**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. צורת העבודה, השילוב של מוביל תהליך עם הספירליות מאפשרים לקולות שונים לבוא לידי ביטוי יחד עם הובלה ברורה שמאפשרת לאגד את הקולות השונים בצורה שקולה ואחראית ולקדם את התהליך הלאה.

בנוסף התהליך המובנה מטפח את עקרון "**סינתזה של נקודות מבט מרובות**": מספר רב של אנשים שמעורבים מאפשר בהירות.



3 ספירלה: מתרחבת, מתקדמת, שומרת על מרכז ברור

<sup>2</sup> הרחבה על תהליכים מובנים, ראה מאמר עינת ורון

**בחירת מובילי תהליך:**

**מה זה מובילי תהליך?**

אנשים (צוותים) שאחראים על הובלת התהליך, לא בהכרח להחליט על כל נקודה, אלא אחריות על הקידום של התהליך.

**אפשרויות בחירה**

ישנן שונות למינוי PO, למשל "קול קורא" מי רוצה להוביל, למשל תהליך קבוצתי בו דנים ביחד וכולי. יש מספר אפשרויות למצא מובילי תהליך. אחד מהם להוציא "קול קורא" ולבחור מתוכם. אפשרות אחרת היא לזהות אנשים מתאימים ולפנות אליהם ("עקרון הזיהוי").

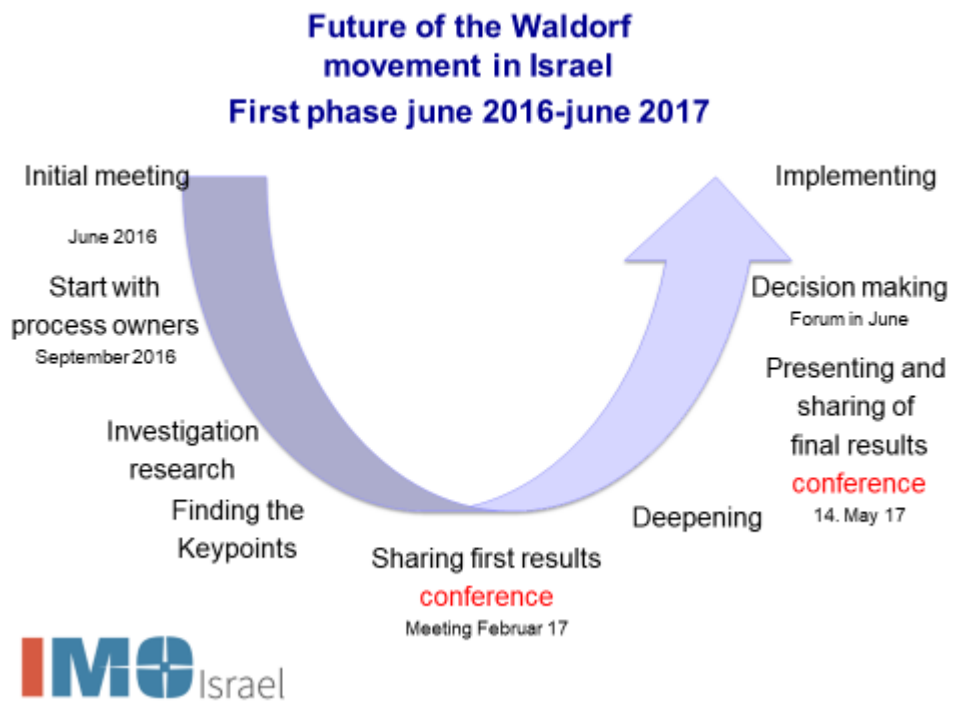
**איך נבחרו?**

בחירת מובילי התהליך מתוך **עקרון הזיהוי**. המתודה כאן היתה להתבונן באנשים בארץ ולזהות מי מתאים (על פי הקריטריונים) להוביל פרוייקט מסויים. אנשים אלה הזמנו, אלה שהסכימו הובילו את התהליכים. הצוות המכוון התייעץ בתהליך הזיהוי עם אנשים שונים.

**קריטריונים**

לפני זיהוי ובחירת ה PO היה תהליך קצר של **גיבוש קריטריונים** לתפקיד ה PO. המטרה של הקריטריונים היא להביא לביצוע תהליכים טוב ככל האפשר ומקביל גם לקיים את מטרות התהליך השלם (מנהיגות, שיח רחב וכולי ראה למעלה).

הקריטריונים להובלת תהליכים היו:  
 אינדיבידואלים, כלומר לא נציגים של בתי ספר;  
 לחפש מועמדים ממגוון תפקידים: מורים, מנהלים, חברי ועדי עמותות;  
 לא לבחור ב "דור המייסדים" כדי לאפשר לדור צעיר להכנס לנעלים אלה. "המייסדים" הזמנו להיות יועצים ותומכים בתבליך; בחירת מתוך זיהוי פוטנציאל למנהיגות חדשה.



**ביצוע התהליכים המובנים**

כל תהליך הגדיר לעצמו את שאלות החקר בהם רצה לעסוק והציג בסופה של השנה את מסקנותיו והמלצותיו. ששת התהליכים פעלו במקביל. הצוות המנווט יצר תשתית של כנסים ארציים שיצרו מפגש נח ופורה. הכנסים יצרו **עוגן ריתמי** שהתהליכים יכלו להשען עליו.

בכל כנס ארצי התקיימו מפגשי התהליכים המובנים ובהמשך, במליאה התבצע עדכון ושיתוף של כל הנוכחים בנעשה בתהליכים המובנים.

**הרחבה של הצוותים בתהליכים התבצעה באחריות "מובילי התהליכים המובנים", הם הזמינו חברים נוספים להצטרף לתהליך החקירה.**

מובילי הצוותים היו בקשר שוטף עם הצוות המנווט. הצטרפות לצוות התהליך המובנה נעשה בשני אופנים – המובילים הזמינו אישית, וכן היה "קול קורא" להצטרפות. הן בחירת האנשים במתודת "הזיהוי", הן העובדה שהמובילים הזמינו כראות עיניהם והן "הקול קורא" שאיפשר להצטרף למעגלים על בסיס עניין אישי, כל אלה איפשרו לאנשים שונים להצטרף, בנסיבות אחרות אלה כנראה לא היו מגיעים לפעילות ברמה הארצית.

צורת העבודה ב "תהליכים מובנים" איפשרה מצד אחד **אוטונומיה** של כל תהליך לעצב ולנהל את החקירה, ומצד שני התהליך לא פעל בחלל הריק, אלא היתה לו **בקרה** שכן היה לו קשר שוטף עם הצוות המנווט, עם המלווים של IMO ועם שאר התהליכים המובנים דרך מפגשי המליאה בכנסים הארציים.

כל תהליך מובנה קיבל ליווי של חבר IMO ישראל.<sup>3</sup>



4הכנס בבית ספר "זומר" יוני 2017

### ביצוע שלב 1

שלב 1 נערך במהלך תשע"ז (ספט 2016 עד יוני 2017). ה"עוגנים" של התהליך היו 4 כנסים אליהם הגיעו חברי ששת התהליכים. שני כנסים מצומצמים, בעיקר מובילי התהליך, ושני כנסים גדולים בפברואר ובמאי 2017. השרטוט מתאר את השלב הראשון כולו בצורת "U".

### סיכום שלב ראשון

ששת התהליכים הוצגו בכנס במאי 2017. בפגישה של הצוות המנווט אחרי הכנס הוחלט על הקמת "צוות מוביל שינוי". הצוות התכנס בפעם הראשונה באוגוסט. במפגש זה היתה התבוננות משותפת על ששת התהליכים<sup>4</sup> ומשם התקבלה ההבנה לגבי המשך התהליך (שלב שני).

<sup>3</sup> ששת התהליכים לוו על ידי דפנה גילת, ניצן פימנטל ורוֹנָן הָאָן.

<sup>4</sup> כאמור עיקרי המסקנות במסמך שהוציא הפורום.

עיקרי המסקנות של ששת התהליכים נמצאים בחוברת שנשלחה על ידי הפורום הארצי. אחד התהליכים עסק במבנה הארגוני של הפורום עצמו.

**עיקרי ההצעה של התהליך "מבנה ארגוני לפורום":**

הקמת ארגון גג לכל חינוך ולדורף בישראל: גנים, בתי ספר יסודיים, בתי ספר תיכוניים, מוסדות חינוך מרפא, מוסדות חקר, מוסדות הכשרה וקהילות. בכל אחד מהתחומים הפורום יעסוק בפעילויות הבאות: פדגוגיה; ליווי יוזמות וקהילות; הכשרות; ייצוג והטמעת ולדורף; ניהול וארגון; מו"פ.

להלן שרטוט של ההצעה:

**מבנה ארגוני = קולגיום ארצי**

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

**ועד מנהל**

איור 1 שרטוט עיקרי ההצעה

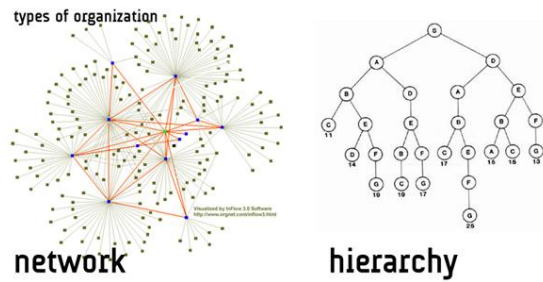
המסקנה העיקרית של "צוות מוביל שינוי" היתה שחלק משמעותי מהמסקנות ייושמו דרך מבנה ארגוני חדש ויטופלו דרכו אחרי שיוקם.

**שלב שני (אוגוסט 17-מרץ 18)**

השלב השני כלל שלושה מאמצים עיקריים: מבנה ארגוני חדש לפורום הארצי, קיום הכנסים הארציים בריתמוס שנתי והקמת מעגלים מקצועיים.

**עקרונות ומקורות השראה למבנה ארגוני חדש**

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



5מבנה רשתי מול מבנה היררכי (מקור)

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.

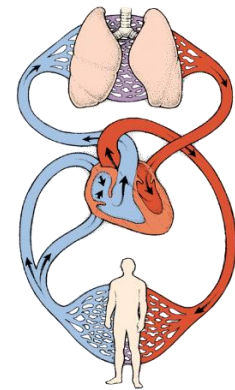
המארג בנוי מצוותים (בניגוד למבנה היררכי מקובל), הפועלים במסגרות של מעגלים וקבוצות עבודה. קבוצות אלה יכולות לקום או להפסיק את עבודתן בהתאם לצורך.

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**.

**"הלב" – הגוף החדש שיוביל את הפורום**

במבנה החדש יש גוף- צוות, שיוביל את חינוך ולדורף. הגוף נקרא "הלב" שכן הוא שואב את עקרונותיו מתוך פעולת הלב ומחזור הדם.



6מחזור הדם והלב



העקרונות המרכזיים של פעולת הלב באים לידי בטוי בליבת הפעילות. הרעיון המרכזי הוא כי לפעולת הלב ומחזור הדם ארבע עקרונות מרכזיים ואלה מיושמים בצוות החדש.<sup>5</sup>

העקרונות:

1. חישה (מה קורה בעולם הולדורף בישראל, מאירועים נקודתיים בבית ספר מסויים ועד מגמות כלליות)
2. חזון (תמונת עתיד, יעוד, אסטרטגיה)
3. קשר עם העולם (משרד החינוך, רשויות, עולם החינוך הכללי וכולי)
4. הזנה (תמיכה ביזמות, השתלמויות, הוראה, לימוד, ליווי וכל דרך אחרת)

התהליך עסק בהבטים השונים של הלב, ישיבות, הרכב, צדדים כלכליים וכולי. ההרכב של "הלב" משולב בעלי תפקידים ונציגי המעגלים המקצועיים.

מקור השראה נוסף הוא ארגון בשם ASD<sup>6</sup>. לארגון זה יש "קבוצה מנחה" (Facilitating Group) אשר מובילה את הפעילות.

### מעגלים וקבוצות מקצועיות

הרעיון הוא שמעגלים וקבוצות קמים לפי הצורך באחת מהדרכים הבאות: ביזמת הצוות המוביל; יוזמת אינדיבידואלים; יוזמה של מעגלים קיימים. בכל מקרה זהו מבנה גמיש שבו קבוצות קמות או מתפרקות לפי צורך ובלי לזעזע את המבנה הכללי. המבנה במיוחד מעודד יזמות, המרחק מרעיון להקים קבוצה ויד ליישום שלו כחלק מהמבנה, הרשת וריתמוס הכנסים קצר מאד ויעיל.

חלק ממובילי המעגלים יהיו חברי צוות "הלב". התכנים בהם יעסקו המעגלים וקבוצות העבודה יגובשו על ידי מובילי המעגלים יחד עם צוות "הלב".

חלק מהמעגלים הם נציגותיים (נציג מכל בית ספר) וחלק לא, אלא על בסיס מקצועי בלבד. הצוותים הנציגותיים מכונים כאן "מעגל" והמקצועיים ולא נציגותיים הם "קבוצה".

שמות הצוותים (רשימה זמנית, תשתנה עם הזמן): מעגל מנהלים, מעגל מנהלניות, מעגל מובילי קולגיום, מעגל פדגוגיה, קבוצת כלכלה, קבוצת תומכי הוראה, קבוצת בתי ספר "ברוח ולדורף", קבוצת מלווי בתי ספר.

### מבנה רשתי-צוותי

כל הגופים, כלומר: הלב, המעגלים המקצועיים ובתי הספר עצמם, הם מעין רשת או מארג, ראה שרטוט.

תאור השרטוט:

1. מבנה רשתי, כל הגופים קשורים זה בזה
2. מעגלים קונצנטריים – בלב נמצא "הלב", מעגל שני של קבוצות מקצועיות, מעגל שלישי של בתי ספר
3. מבנה גמיש, מעגלים ובתי ספר יכולים להתווסף בקלות.

<sup>5</sup> ראה מאמר "הקולגיום" מאת רוֹן הָאָן כדוגמא לפעילות הלב. נמצא בנספח.

<sup>6</sup> הרחבה על המבנה של ASD בנספח.

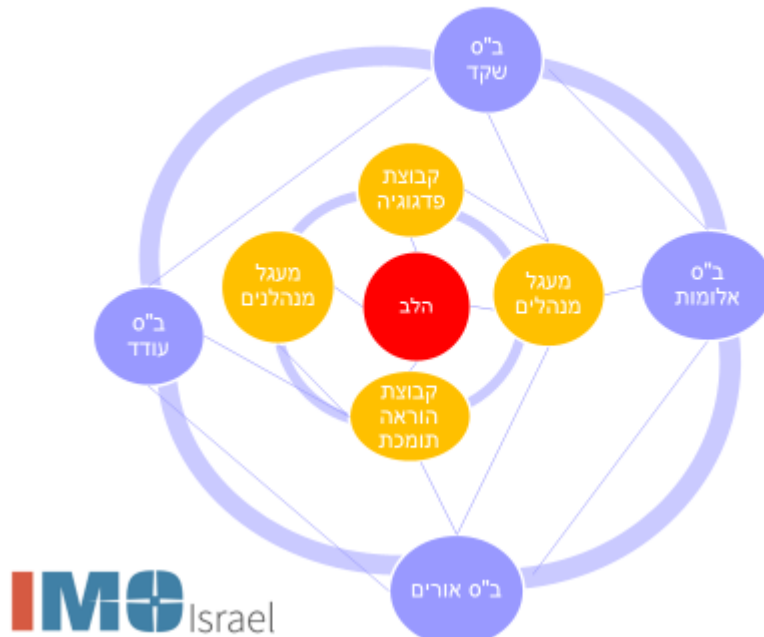


Figure 7 מבנה ארגוני רשתי

### כנסים ארציים

העקרונות של מבנה הכנסים: קיום כנסים ארציים בריתמוס קבוע. בכנסים אלה יתקיימו מפגשים של קבוצות העבודה וכן מליאה משותפת. הרעיון שמאחורי הכנסים הוא שמכל בית ספר ועמותה, יצא באותו יום רכב עם המנהל, המנהלן, חבר צוות אחרים וכולי – כלומר יעילות חסכנות.

### סיכום ביניים:

המבנה מניח תשתית חדשה הכוללת מבנה ארגוני (צוות הלב, מעגלים מקצועיים); תכנית ריתמית לכנסים וארועים התומכים את המבנה החדש; תרבות ארגונית חדשה.

הפרוייקט נמצא היום (אוגוסט 2018) בסיומו שלב איוש ראשוני של צוות הלב ותחילת הטמעת צורות העבודה החדשות.

הפורום החדש הוא התמונה המלאה, כולל הארגונים, הגופים והארועים, כאשר צוות הלב הוא חלק מהפורום החדש.

**מילות סיכום: ישן וחדש**

הפרוייקט מביא אלמנט מרכזי שהוא הזמנה לחדש ולמתחדש. חשוב לראות מה היה ולאן הולכים. החדש לא תמיד נראה ולא תמיד בולט. נכון לחשוב עליו כעל עשב רענן שרק נבט, ורגל לא זהירה יכולה לרמוס אותו. כדי לטפח את החדש נעשה כאן נסיון לתאר את העקרונות החדשים שבאים למימוש בפרוייקט.

צוות מוביל בשם החדש "הלב", אחראי על כל הפעילות, כ 6-8 חברים קבועים ומחויבים. בנוסף לב ומארג רשתי שלם	גוף מרכזי אשר נציגים מגיעים אליו, כ 20-30 משתתפים לא קבועים בכל ישיבה
כנסים ארציים ריתמיים על בסיס מקצועי ומתמשך.	אין כנסים ארציים
עיסוק מקצועי בנושאים על ידי מעגלי המקצוע: מנהלים, חינוך מיוחד, כלכלה ואחרים	יו"ר יחיד נושא בעומס רב הפורום דן בכל הנושאים שעולים
מבנה גמיש, מאפשר הוספה ושינוי זמינים ומעודד יזמות	מבנה קשיח, צפיד, של יו"ר ופורום ארצי עם נציגים
ניהול מבוזר, אנשים רבים שותפים לעשייה במרחב הארצי	ניהול מרוכז במספר קטן
תהליכים במבנה חדשני, תהליכים ספירליים תהליכים בפורמט של מחקר משני מציאות	

**נספחים ומקורות נוספים (אוגוסט 2018):****חברי IMO משתתפים בהובלת התהליך:**

IMO בינלאומי:

אדריאן בקמן (מוביל IMO עולמי)

האנס ראוס (מוביל IMO שוייץ)

IMO ישראל:

רוֹנָן הָאָן (צוות היגוי, ליווי תהליכים)

ניצן פימנטל (ליווי תהליכים)

דפנה גילת (ליווי תהליכים)

**לגבי צוות הלב**

חברים לפי חלוקה לחברות במעגלי עבודה :  
אורי עברי, ירון זנבל, מיכל רוזנברג (מעגל מנהלים).

איציק שכן טוב, גיל קינן, מיכל בן שלום (פדגוגיה)

אלה טננבוים, נעמה שפירא (מנהלניות)

**לגבי הצוות הכלכלי:**

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.

חברי הצוות הכלכלי (לפי סדר א-ב): אייל בלוך, אורי צדוק, גיל ארז, יואב גבעון, רחל האן.

### מובילי התהליכים בשלב הראשון:

#### תהליך קהילה

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

ליווי IMO: דפנה גילת

#### תהליך הכשרות

מובילים: מאיר נאמן (תיכון זומר ר"ג), דאלי פרץ פרידמן (זומר יסודי ר"ג)

ליווי IMO: דפנה גילת

#### תהליך אימפולס ולדורף

מובילים: איילת לוי אלרד (זומר יסודי ר"ג), ליאת מנקין (תיכון ב"ש), סוהייל זייתון (שפרעם)

ליווי IMO: ניצן פימנטל

#### תהליך מבנה הפורום הארצי

מובילים: ירון זנבל (אלומות שוהם), מיכל בר נר (אורים הכפר הירוק), תמר לאור (מעין נען)

ליווי IMO: רוֹנָן הָאָן

#### תהליך מנהיגות

מובילים: עמית גלקין (יו"ר עמותה שקד)

ליווי IMO: ניצן פימנטל

#### תהליך תפקיד המנהל

מובילים: אורית לפידות (תיכון הרדוף), מיכל רוזנברג (עודד יודפת)

ליווי IMO: רוֹנָן הָאָן

### הפרוייקט במספרים:

מספר האנשים האנשים בכנס הגדול, כנס פברואר ב"זומר" רמת גן היה 90. בסך הכל בתהליך כולו היו מעורבים כ 150 אנשים.

---

## מאמר הקולגיום (הלב)

מאמר רוֹן הָאָן על הקולגיום כלב פועם

### הקולגיום

#### רוֹן הָאָן

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 ב"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<sup>7</sup> מאמר זה מבוסס על פירות אותה סדנה והנסייון 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."<sup>8</sup>

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

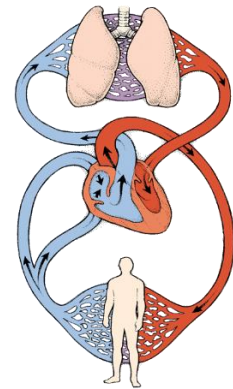
### פעולת הלב בגוף

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

<sup>7</sup> ראש הסקציה לחינוך, או מרכז תחום ולדורף בעולם.

<sup>8</sup> תרגום חופשי מאנגלית, מתוך הרצאה באוקספורד 23.8.1922



8 מחזור הדם והלב

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<sup>9</sup>), 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

<sup>9</sup> מאמר: <http://www.rsarchive.org/RelArtic/Marinelli>

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 אותו 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, "חויית 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 ספר 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 יעזור 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 לשיבות צוות בארגונים אחרים.

תודה לעינת ארוך על העריכה.

### ארגון ASD

מקור השראה נוסף הוא ארגון בשם ASD<sup>10</sup>. לארגון זה 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.

---

<sup>10</sup> הרחבה על המבנה של ASD בנספח.