**היסודות לניהול בית ספר לאור התפיסה התלת-מגזרית / דיטר בריל (11-15)**

ניתן כמובן לפתוח בית ספר חדש עם קומץ ילדים, הורים עם צפיות גדולות ומורה אחד או שניים. תוך זמן מועט נגלה שיצרנו מבנה מבלי שהתכוונו לכך. אולם אותו מבנה עשוי להתאים לבית הספר רק באופן מקרי. מבנה בית הספר מגדיר את כל החיים שבתוכו. לכן הוא חשוב כל כך.

עלינו להגביל את עצמנו בשני תחומים כאשר אנו מתחילים בהגדרת מבנה בית הספר. **התנאי הראשון** הוא להרחיק בקפידה כל מחשבה, אפילו המשנית ביותר, על בירוקרטיה. כשאנו יודעים בדיוק מה אנו רוצים, יהיה זה קל למצוא אדם הבקיא בתחום המנהלתי אשר יתרגם את רעיונותינו למשהו שיכול לקבל את ה"אישור" המערכתי או המדיני שנרצה. **הדבר השני** שעלינו להרחיק בקפידה מכל דיונינו הוא כל שאלה הנוגעת ביישום כלכלי של רעיונותינו.

דרך ההגדרה של המגבלות הללו יצרנו מבנה, יצרנו חוקים לעצמנו. יצרנו את הגבולות הפנימיים שבתוכם נוכל לעבוד באופן חופשי. כשנסתכל לאחור, נגלה ששני החוקים הפשוטים הללו נגעו בעקרון שיישאר עמנו לאורך כל מסענו.

הרגע בו כל פעילות מתחילה, הוא הרגע בו צריך מבנה. **אנשים רבים חושבים שהמבנה צריך לצמוח מתוך העבודה, אך זאת טעות. מה שצריך לצמוח מתוך העבודה הוא התוכן.** העבודה עצמה, יותר מאשר חוקים ודוגמות, צריכה ליצור תוכן. אך **מבנה חייב להיות קיים לפני שבית הספר נפתח**. מי שצועד דרך שערי בית הספר חייב לדעת שמאותו הרגע חוקי בית הספר פועלים עליו. החוקים למעשה קיימים עבור האחרים. הפעולה הארגונית הראשונה היא הגדרה **של פנים וחוץ**. בית הספר קורם עור, גם אם בהתחלה הוא יהיה דק מאוד. לכל אורגניזם חברתי, בדיוק כמו לגוף האנושי, אין חיים בלי עור. וכמו שאמר שטיינר: "רוח ללא צורה, איננה יכולה לפעול".

היסוד השני של המבנה הארגוני הוא **החזון של בית הספר**. ניסוח של חזון בשלב מוקדם בחיי בית הספר נחוץ ביותר. כל מוסד מוצא את מקומו בחברה, כאורגניזם עם חזון ונחישות להגשימו. לחברה יש זכות לדעת איזו רוח נושבת בכל מוסד, כאזרח חדש של העולם. חזון המוסד צריך להיות ציבורי ונגיש לכל. בית ספר ולדורף חייב להצהיר בכל דרך שהיא שהחזון הפדגוגי שלו הוא פרי מחקרו של רודולף שטיינר.

**קביעת היעדים** הללו תהיה בעלת השלכות ארוכות טווח בעתיד. תפקיד זה שייך למרחב של **החוק**. כך ימנעו פעולות שאינן נובעות מתוך החזון. העובדה שקביעת היעדים ממקדת את כל חיי המוסד ביעדים עצמם היא חשובה ביותר. כפי שנראה, ניתן לראות בכך כאילו נעשית כאן התמקדות מאומצת בתחום מצומצם, אך לקביעת היעדים ישנן השפעות ארוכות טווח.

**בית ספר הוא אורגניזם. אורגניזם מעצב איברים בכדי להוציא לפועל את תפקודיו.** האיברים אינם נובעים מתוך עצמם. במוסד, הם ממוקמים ומעוצבים על ידי אנשים ויכולים לעבוד רק למען התפקידים אליהם יועדו, אם אנשים משתמשים בהם באופן פונקציונלי. בית ספר ולדורף מיוסד על ניהול עצמי. כך אורגניזם חברתי ניתן למימוש בדרכים רבות. איברים רצויים שחסרים ונוכחות של איברים מיותרים או מזיקים לא יהרסו את המוסד. זה מתיר חירות אך עם זאת מהווה גם סכנה מסוימת.

**בכל אורגניזם חברתי קיימים חיי רוח, חיים של חוק וחיים כלכליים**. מאחר ולמוסד יש מטרות ויעדים, יש לו בהגדרה, חיים כלכליים. חיים אלו כוללים שיתוף פעולה כלכלי/רווחי אל עבר יעדים שהוגדרו מראש. בנוסף, על השותפים באורגניזם כזה, להגדיר לעצמם ולעולם שמחוץ לגבולות בית-הספר, את הגבולות שביניהם. שם חי התחום של החוק. ולסיום, כל שותף רוצה להגשים את עצמו, שאם לא כן, יהפוך לאוטומטי. ההגשמה העצמית של כל אחד מהחברים במוסד, מייצגת את הלבלוב של חיי הרוח של אותו מוסד. אסור לנו לפרש "מימוש עצמי" כפעולה אנוכית, אלא כבסיס ליצירת האימפולס החינוכי של כל אדם. אנו נמצאים בתקופה בה משימתו העיקרית של האדם היא פיתוח ה"אני". אנו מעצבים את ה"אני" שלנו כחלק מחברה. אנו רוצים לעבוד עליו, מבחוץ, כך שיפתח את חיינו הפנימיים ככל שניתן. אנו נותנים ל"אני" שלנו הזדמנות להתפתח בכל פעם כשאנו פוגשים את עמיתינו לעבודה. לכן, **תחום חיי הרוח מיצג את חיי התוכן של המוסד**, שהם הסיבה האמיתית לקיומו. עם זאת, העובדה שאנו מביאים גם את מה שאינו טהור ברוחנו מובילה לקשיים חברתיים. מצב זה מצריך מבנה חברתי מאוד יציב.

רודולף שטיינר הגה את הסדר החברתי התלת איברי, כעקרון מבני לגוף חברתי בימינו. בהתאם לעקרון זה, כל אדם הוא חלק מחיי הרוח, חיי החוק וחיי הכלכלה בשלושה תחומים לגמרי **אוטונומיים**. הוא נתן רק מאפיינים למבנה שכזה. המבנה עצמו, התוכן שלו, נקבע על ידי האנשים החיים ופועלים בו. בחיים במוסד המבוסס על חלוקה של שלושה איברים, לא ניתן יהיה לחייב קיום של יעדים. אם הגוף החברתי מותאם לזמנו, לא יהיו לו יעדים. מאחר וכל יעד מדכא את אזרחיו כי הם הופכים לחיילים של השאיפה להשיגו. אם היעד נדחק לשולי הדרך, שלושת התחומים עשויים להיות אוטונומיים באופן הנכון – במקרה הזה בריאות הגוף החברתי יכולה להישען בביטחון על שיתוף פעולה התנדבותי. מצד שני, אם למוסד יש מטרה, זה רומז על כך שהתפתחותם האישית של האנשים ניכפת עליהם – ואז החירות שלהם מזויפת. ניתן לקרוא לזה "נפילה" של האדם, של האנושיות. אנו **נאלצים** לעבוד ביחד כי אנחנו כבר לא ציידים או מלקטים. שיתוף פעולה אינו עוד יעד של רצוננו החופשי. עלינו להקריב את העצמאות הטוטאלית שלנו. "נפילה של האנושי" מובילה אותנו להפוך לחברתיים בדיוק כמו שבתורה הנפילה מגן עדן הובילה אותנו לאינדבידואציה.

אולם, זה לא אמור למנוע מאיתנו לנסות למזער ככל הניתן את מה שעשוי להיכפות על החופש שלנו. כל אחד משלושת התחומים צריך להבטיח שכל עמית לעבודה יוכל לשמור על כבוד האישיות שלו, למרות שהחיים (בתוך בית-הספר) הם חלק ממסגרת של יעדים מסוימים, ואפילו שמסיבות כלכליות הוא חייב להתאים לשאיפות המשותפות להשגת יעדים וצריך להתאים עצמו להחלטות של הרוב. החופש האישי נכפה בכל שלושת התחומים. שלושה איברים נוצרו בכדי לעצב, כקליפה, מבנה שבו המורה מביא לבית-הספר את האימפולס האישי שלו באופן החופשי ביותר.