

# Waldorfská škola jako živý trojčlenný organismus od jejího založení v roce 1919 po dnešek



**Klaus-Michael Maurer** studoval dějiny a anglistiku v Münsteru a Osnabrücku, od roku 1986 působí na waldorfské škole v Hamburgu-Harburgu. 25 let učí a posledních 13 let je ve vedení školy. Škola Hamburg-Harburg je jednou ze šesti ve městě. V současné době vyučuje dějepis a svobodné křesťanské náboženství.

Člen mezinárodní pracovní skupiny „Zukunft der Abschlüsse“. Autor nového vzdělávacího plánu waldorfské školy založeného na kompetencích a klíčových dovednostech, spoluautor knihy „Entwicklungsaufgaben und Kompetenzen. Zum Bildungsplan der Waldorfschule“. Člen týmu IWB (International Waldorf Baccalaureat), který usiluje o zavedení evropské waldorfské maturitní zkoušky.

## *Témata přednášky:*

- Proměna původních impulsů od založení první waldorfské školy?
- Co se změnilo ve světě natolik, že musíme znovu promyslet jako ideje školy?

Na konci 2 desetiletí se Steiner snažil prosadit ideu sociální trojčlennosti. Přednášel ve večerní škole pro dělníky založené sociálními demokraty. Seznámil se při tom velmi dobře se situací proletariátu. Viděl také neschopnost vedoucích reagovat a pochopit světovou situaci. Byl toho názoru, že když se nepodaří hlouběji proniknout do sociální otázky, je jen otázkou času, kdy přijde další katastrofa srovnatelná nebo větší než 1. světová válka. Výsledkem jeho úvah byla „Idea sociální trojčlennosti“, která však dodnes čeká na svoje uskutečnění.

Ve Stuttgartu, po 1. světové válce, byl z tohoto důvodu velmi politicky aktivní a snažil se tyto myšlenky vysvětlit a uskutečnit. Již v roce 1919 však uznal, že dle událostí a odpovědi reakčních sil, se nepodaří myšlenku prosadit. Odpůrčí síly vyplývaly také ze strachu z událostí v Rusku, kde proběhla ruská revoluce. Bolševismus a konservatismus říše tvořily takový protipól, že lidé neměli už odvahu jít třetí cestou. (Případá mi to jako souboj dvou silných politických stran, kdy se voliči bojí volit jinou stranu, protože nechtějí dopustit vítězství té silné, kterou za žádnou cenu nechtějí.) Tím se propásla možnost to zkusit když byla ta možnost. Další nevyužitou příležitostí byla po pádu komunistických režimů ve střední Evropě v roce 1989.

## **Jaký byl první impuls sociální trojčlennosti?**

**Hlavním cílem bylo, podívat se zcela novým pohledem na sociální otázku světa.**

- Hospodářská oblast – pohyb zboží, propojení s vnějším světem
- Politicko-právní oblast – vzájemné vztahy mezi lidmi, dohody, smlouvy
- Myšlení – kultura, svobodná tvorba – duchovní oblast, nové myšlenky

**Jednotlivým oblastem též odpovídají principy, hesla Francouzské revoluce:**

## **ROVNOST – BRATRSVÍ - VOLNOST**

Toto je tedy nový pohled na sociální otázky, ačkoli hesla Francouzské revoluce jsou známa již dávno.

Dr. Steiner požaduje rovnost všech lidí na úrovni politicko-právní. Rovnost v životě právním znamená, že zákony platí skutečně pro všechny stejně. Hospodářský život musí mít předepsaná pravidla hry tak, aby všichni lidé si byli rovni, vč. „dělase od pásu“. A to je pro leckoho těžké akceptovat.

V oblasti ekonomické má pak zavládnout princip bratrství - myslím na sebe, ale myslím i na druhé. Je to oblast, kde „vznikají peníze“. Ale co ostatní dvě oblasti – práva a kultury? Hospodářský život musí uživit i výkony ostatních dvou oblastí, aniž by je ovlivňoval, ovládal, omezoval. A to se právě neděje, což chápe jako příčinu napětí a úpadku.

Oblast hospodářství i oblast práva získávají ideje od lidí žijící převážně v oblasti svobody, oblasti duchovní. Zde jsou nejvíce aktivní například vědci, profesori, myslitelé. Jak je to vlastně s odměnami za duchovní výkony? Jak je odměněn vynálezce, který přivede na svět geniální postup, přístroj, apod. Z čeho žije?

Po první světové válce se ideu sociální trojčlennosti Steinerovi nepodařilo prosadit. Jeden člověk se této myšlenky chopil: „Pokud nyní nejsme toto schopni uskutečnit a problémem je člověk, měli bychom se snažit o to, aby se člověk změnil“. Tento továrník oslovil Rudolfa

Steinera s myšlenkou založení svobodné školy, kde se děti naučí myslet novým způsobem. Víze byla taková, že takové děti v dospělosti budou schopni takové věci pochopit, uchopit a realizovat.

*Od té doby uplynulo 90 let a vzniklo více než 1000 waldorfských škol.*

## Trojčlennost v pedagogickém přístupu a pohledu na člověka

Waldorfská škola je založena na trojčlennosti člověka – na tomto poznání.

- Rovina myšlení, duchovní oblast – hlava (nervově smyslová) – princip svobody – stav bdělosti vědomí
- Rovina pocitů, oblast práva – střední část člověka (rytmus srdce, dechu) – princip rovnosti – stav snění (podvědomí)
- Rovina vůle, oblast hospodářská – končetiny – princip bratrství – stav nevědomí

Pedagogickým impulsem Rudolfa Steinera je, že bychom měli při vyučování uvést tyto oblasti do vzájemné harmonie.

V učitelském kolegiu bychom měli jasně oddělovat otázky týkající se svobodného života od právních a hospodářských.

Jako učitelé musíme nazřít, kde se děti nacházejí svém vývoji, co potřebují a jak je podporovat. Každý učitel může přispět podporou určitého aspektu právě v jeho předmětu nebo se domluvit kdo se na co zaměří. K takové komunikaci je dobré udělat konferenci zaměřenou na to, co tedy uděláme, zavedeme, změníme.

Kdybychom mohli, rádi bychom učili alespoň 3 hodiny denně svůj předmět. Celoškolní pedagogická konference slouží ke komunikaci nápadů, návrhů a inovací. Musíme hledat jak dosahovat cílů společně. Které předměty jsou podobné a mohou na rozvoji spolupůsobit společně? Tak se mohou humanitní učitelé mezi sebou a přírodovědní učitelé mezi sebou dohodnout jak zefektivnit své působení společnými silami. Ekonomickou a právní stránkou se v první fázi projednávání nezabýváme.

Dalším krokem je uznání oprávněnosti požadavků jiného učitele. To je schopnost v rovině právní.

Máme myšlenku, máme učitele, kteří jsou schopni se dohodnout, ale třeba nám chybí peníze pro její realizaci. To je otázka v rovině hospodářské. Co kdybychom se o ně rozdělili rovným dílem bez ohledu na vzdělání podle principu rovnosti, který není této oblasti přirozený? Je to dobrý nápad? Stejně málo pro všechny? Nebo to uděláme tak, že každý si řekne kolik potřebuje dostat na život podle principu volnosti?. Také asi ne, takto za chvíli nezbude nic a řada učitelů nic nedostane. Takže nestačí vymýšlet co budeme dělat a jak, ale musíme brát ohled na to, co si můžeme dovolit. K tomu se musí vyjádřit vedení školy a to tak, aby nositel myšlenky rozhodnutí byl schopen bez konfliktu pochopit.

Na úrovni pedagogiky rozvíjením dovedností v oblasti jedné umožňujeme rozvoj i zbylých dvou. Např. manuální prací rozvíjíme vůli, ta nám je pak nápomocná i v činnosti duchovní a hospodářské.

## Vedení školy

Jakými způsoby je možné řídit školu?

Steiner zastává demokraticko-republikánský způsob řízení školy:

- Ne všichni mohou dělat všechno, ale všichni by se měli účastnit vedení školy. „Vzdám-li se odpovědnosti na vedení školy, měl bych nejspíš odejít ze školy“, podle jedné myšlenky Steinera.
- Učitelé by měli vyučovat jen tolik, aby se mohli podílet na vedení školy a její organizaci. Ve své době měl sbor několika antroposofů bez pedagogického vzdělání a bylo třeba zajišťovat všechny organizační, důležité i nedůležité činnosti, od nakupování zařizování, plánování rozvrhů po vzájemnou výpomoc. Každý se navíc musí samozřejmě věnovat hodnocení a přípravě. K tomu všemu tedy ještě být na kolegiích a podílet se na vedení školy. A nezapomeňme na zdravý spánek, protože Waldorfská škola je proces, který získává sílu ze spánku.

Kolegia vedení školy mohou být neefektivní, pokud tam nejsou všichni. Musíme v sobě propojovat všechny oblasti trojčlennosti, ale vždy si uvědomovat, kdy je řeč o jaké z nich. Víme, že kolegium je různorodé a každý má různé schopnosti a rádi bychom je využili. Někdo má ve vědomí celou školu, učitele, učebnu a může dobře a efektivně vymyslet rozvrh. Bylo by tedy hloupé mu nedovolit, aby to udělal. „Dobře, ty to tedy uděláš a my ti do toho nebudeme mluvit“. Pověřený se pak třeba před začátkem dalšího školního roku zeptá, co byste chtěli v rozvrhu zlepšit? Bylo to pro vás v pořádku? Pak je na místě kritika ostatních, protože si ji pověřený vyžádal. Pak se rozhodne co dál, třeba uzná, že to už dál ani nechce dělat a není schopen požadavkům vyhovět nebo to zkusí znovu obohacen podněty kolegia. Nicméně pak mu do toho zase nikdo nemá mluvit, dokud si opět nevyžádá zpětnou vazbu.

Co je na tom republikánské? Právě to, že člověk není kritizován během funkčního období. Na konci jeho funkčního období se vše projeví. V Římě to bylo tak, že kdo úřad po roce předal a lid nebyl s výkonem spokojen, musel se vzdát svých občanských práv minimálně na rok žil ve vyhnanství. Po roce se mohl vrátit zpět do země, ale samozřejmě na úřad nemohl ani pomyslet.

Pro rozhodování v oblasti hospodářské se nabízí možnost tajným hlasováním vybrat skupinu, která má vymyslet platový řád. Mají informovat o tom jak se to vyvíjí, pak předloží návrh, který není diskutován, pouze se o něm hlasuje. Ale dá se i dohodnout, že to sami mohou po dvou projednáních sami odsouhlasit. Pokud se návrh úspěšně neschválí, ustanoví se tajným hlasováním jiná komise a proces se opakuje. Pokud je návrh odsouhlasen, skupina výboru zaniká a jsou opět běžnými členy kolegia.

Demokratickým způsobem se vybírá komise a pak se demokraticky hlasuje. Demokracie neznamená, že se o všem stále hlasuje, ale to, že je určující hlasování možné. Návrhy musí být tak dobré, aby bylo možné je přijmout.

To, že je nutno rozhodovat formou konsensu všeobecné shody je mýtus. Pak je možné, aby jediný člověk měl právo zablokovat celý proces právem veta a to je špatně pochopená demokracie. Ve spolupracujícím kolegiu jistě bude na jeho názor brán v potaz, ale nemůže být rozhodujícím. Jako člen kolegia jsem tedy uvnitř procesu, kterým máme dospět k rozhodnutí. Jsem-li jako jediný proti, měl

bych se sám sebe ptát, jak je to možné. Buď jsem něco přehlédl a uvažuji o tom mylně na základě nedostatku informací špatně nebo jsou všichni idioti, už si jich nemohu vážit a já tedy půjdu někam jinam.

To byl tedy náčrt trojčlennosti v životě waldorfské školy, jak vidíme, impuls sociální trojčlennosti je zde zcela obsažen. Nejsme však nositeli praporu Francouzské revoluce, ale chceme tento impuls realizovat tím, jakým způsobem ve waldorfské škole pracujeme.

Pokusil jsem se poukázat na sporné a problematické otázky, kde je právě zřejmé, že není tak snadné to realizovat. Příště nevážeme jak řešit krize a jak si počínat při zakládání školy. Jak velké vlastně může kolegium být? Je možné v dané situaci vůbec založit školu? Máme dost učitelů?

### **Konsensus vs. demokracie**

Problémy bývají způsobeny rozdílem vnímání sebe a okolního světa, druhých lidí. Všichni jsme určitým způsobem sebestřední. V extrémním případě tedy vyhrává jakákoliv většina přehlasováním zbytku. Ale záleží na našem přístupu, vždy je potřeba se ptát, jak je možné, že nejsme v dané věci jednotní a zda mají všichni dostatek pravdivých informací ke správnému rozhodnutí. Nesmírně důležitá je přítomnost na kolegiích, protože nepřítomní pak nemají dostatek informací a vlastně nejsou schopni správně rozhodovat. Někde se to řeší tak, že zmenšili počet lidí ve vedení školy na výbor z kolegia. Republikánský přístup rozkvétá. Odpovědnost je přenesena na malou skupinu lidí. Mají prostor a svobodu a mají funkční období asi 2-3 roky. Pak pravděpodobně přichází kritika a hodnocení. Takže jednou z možností je mít velké a malé kolegium, dle velikosti školy a počtu vyučujících. Může to však vést k tomu, že když dám někomu důvěru, zbavím se zcela své odpovědnosti, avšak jedním z aspektů trojčlennosti je spoluodpovědnost všech. „Vzdám-li se odpovědnosti na vedení školy, měl bych odejít ze školy“, podle jedné myšlenky Rudolfa Steinera.

Základní myšlenkou je, že každý by se měl nějakým způsobem účastnit procesu rozhodování. Nejde o proces bezpečnostně uzavřený. R. Steiner pobízel k tomu, abychom se snažili dosahovat co největšího možného konsenzu. Jistě však ne za každou cenu! Jednotnost rozhodování kolegia má vliv na naši budoucí práci a situaci ve třídách a vztah učitelů k rodičům. Pokud si žáci nebo rodiče všimnou nejednotnosti kolegia, tak se budou snažit ovlivňovat rozhodnutí kolegia. Žáci i rodiče mohou mít vlastní názory, samozřejmě, ale důležité je aby dialog probíhal v atmosféře spolupráce nikoliv síly většiny. Proto tedy hledat konsensus, je-li možný. Demokracie znamená, že všichni pracují na jedné věci, všichni nesou odpovědnost a mají možnost účastnit se procesu řízení. V dnešní demokracii státu jde jen o hlasování a poměr hlasů. Byly vydány i zápisy z kolegií doby Rudolfa Steinera (zatím ne česky) a je z nich zřejmé, že v problematických otázkách se muselo občas přistoupit i k hlasování většinou nebo hlasovat pro zjištění rozložení názorů. Tak můžeme poznat, jestli už můžeme vznést finální rozhodnutí. Někdy je dobré i rozhodnutí odložit, přestat o tom mluvit a nechat to na příště. Není dobré o něčem mluvit příliš dlouho...

### **Řešení personálních otázek**

Co když se zbytek kolegia usnese, že jeden z učitelů by už neměl dále učit? Odhlasují to a po týdnu jeden člen zjistí, že s tím má emoční problém. Je těžké odhlasovat propuštění nějakého kolegy. Jenže cílem rozhodování má být společný prospěch celku, ne pohodlnost a bezbřehý soucit. To je oblast politicko-právní a soucit je v těchto otázkách špatný rádce. Pokud někdo reálně nedělá svou práci správně, je to pozorovatelné, je i pro něho lepší, aby si to uvědomil a připravil se na práci lépe nebo svou práci změnil. Pracovní poměr lze ukončit co nejcitlivěji tak, aby to pro něho nebylo zbytečně nevýhodné (např. kvůli podpoře či možnosti dalšího uplatnění).

Poznámka: Ueli Seiler zmínil také ideu, že personální i finanční otázku může řešit specializovaný zvolený výbor z kolegia a nové učitele může přijímat sám ředitel.

### **Poznámky k hospodářské rovině**

Dostáváme peníze, abychom byli schopni pracovat, nepracujeme abychom si peníze vydělali. Pracuji pro peníze vs. dostávám peníze, abych mohl pracovat. To je zásadní rozdíl. Existují i země, kde aby člověk mohl pracovat jako učitel, musí mít ještě jiné zaměstnání! Zpravidla jsou pak příliš unaveni na to, aby mohli dobře pracovat. Ve škole Hamburg-Harburg mají všichni stejné základní ohodnocení (samozřejmě závislé na úvazku) a k tomu odměny podle toho, jak dlouho na jejich škole či jiných waldorfských školách pracují. Je to odměna za to, že věnoval tolik energie waldorfskému školství. Rozpočet ohodnocení nečerpají úplně nadoraz, ale nechávají si rezervu a zbytek pak ještě rozdělí na konci roku na odměnách za úspěšnost.

### **Recepty neexistují, ani nemohou**

Neexistuje žádný ideál kolegia a vedení školy. Každá škola si musí najít svůj model, který jí vyhovuje a které věří. Klíčové je dokázat rozlišit, v jaké rovině se aktuální problém či téma rozvíjí a podle toho k tomu přistupovat. Východiskem je možnost spolupráce. Když to jde, tak nám z toho vyplyne správný typ vedení dané školy.

Zpracoval Jiří Procházka