

Jak založit novou waldorfskou školu

přednáška, K. M. Maurer, předneseno v Praze dne 8.1.2011

neautorizovaný volný přepis

zpracovala Marta Gemperlová

Protože nemám co do činění s touto situací, která je mi cizí, a protože nevím, jaká je situace v České republice, tak budu hovořit o zakládání mé waldorfské školy a to v Hamburku Harburgu. To, co jsme tam dělali, to byla otázka sociální trojčlennosti. Pokud se rozhodnete v Německu zakládat školu, a to soukromou školu, tak záleží na zřizovateli a to může být v Německu soukromý spolek nebo občanské sdružení. Pokud se v Německu sejde sedm lidí, tak mohou založit spolek nebo občanské sdružení. Je to tak i ve Švýcarsku. Důležitým však je spolkový život v Německu. Máme zde různé spolky, například pro chov králíků nebo psů ovčáků. Ale máme i spolek pro školy. V Německu existuje podrobný zákon pro občanská sdružení, neexistují zde lidé, kteří by to neznali, každý někam patří a ví, jak život ve spolku či občanském sdružení probíhá. Každý na to má svůj názor.

Založení nové školy

Jak tedy došlo k založení školy v Hamburku Harburgu? Harburg je na předměstí Hamburku a je asi tak daleko, jako je Opatov od centra Prahy. Děti z tohoto předměstí by to měli do středu hodně daleko, proto zde vznikla myšlenka založit novou školu. Právě rodiče chtěli dát děti do waldorfské školy. Tito rodiče se pravidelně setkávali nad knihou Rudolfa Steinera *Výchova dítěte z hlediska duchovní vědy*. Oni chtěli tu waldorfskou školu. Ptali se: „Kdo nám může pomoci založit tu waldorfskou školu?“ Oslovili učitele. Oslovili jednoho mladého učitele, který s rodiči začal pedagogicky pracovat, řekl: „To je skvělé, založíme waldorfskou školu v Harburgu.“ Současně se založením nové školy je třeba založit i spolek, a to občanské sdružení, které by se zabývalo sháněním peněz pro školu. Ten učitel podporoval tuto činnost a po nějaké době, kdy cítili dostatek odvahy, se rozhodli k založení školy.

Tím vznikly nové otázky. Jedna z nich zněla: „Co potřebujeme?“ Potřebujeme třídního učitele, učitele jazyků, učitele ručních prací. Přitom jsme si uvědomovali, že není možné zaměstnat všechny učitele na normální úvazek. Jedna škola v Hamburku jim přislíbila pomoc. „Tu školu můžete založit pod námi, můžete začít u nás – fyzicky, třídního učitele máte svého a ostatní učitele vám půjčíme.“ Bylo to vyřešeno. Ještě úřad schválil učební plán pro celou waldorfskou školu a to od první do dvanácté třídy. Museli

jsme mít dostatek učitelů, také jsme museli podat důkaz, že učitelé budou dostatečně dobře odměněni. Stát poskytuje 73% financí jako dotace. Museli jsme prokázat, že jsme schopní ekonomicky přežít a škola musela alespoň tři roky fungovat bez pomoci státu. Proto se v té době objevila obrovská reklama v Harburgu na waldorfskou školu.

Otevření nové waldorfské školy v Harburgu

Škola byla otevřena 1. srpna 1979, tak začala a v té chvíli jsme věděli, že za rok tam budou čtyři třídy, v roce 1980 začala škola fungovat ve vlastní budově a s pěti třídami. V té době bylo třeba založit školní spolek. A to spolek na podporu založení waldorfské školy, tento byl pouze pro shánění peněz pro školu. Bylo třeba založit jiný spolek a to spolek školy. Rodiče, pokud mají své dítě v této škole, automaticky se stanou členy tohoto spolku. Úloha tohoto školního spolku je garance finančního zabezpečení školy. Každý do toho mohl mluvit, tento spolek měl předsednictvo z rodičů a na začátku byli voleni zástupci spolku.

Z toho vznikl impulz k založení školy. Zde máme tu trojnost: rodiče, učitelé a děti – bez nich to nejde. Rodiče – chtěli tu školu. Učitelé – mají ve škole vyučovat, chtějí tu školu z učitelského hlediska. Jaká zde mohou vznikat reálná nebezpečí: Děti, mohou se znechutit, mohou se učit krátkou dobu a potom odejít. Může se stát, že v počáteční fázi učitelé nadělají ve vyučování tolik nesmyslů, že rodiče učitelům řeknou: „Nejdeme s vámi do toho.“ Nebo se může stát, že rodiče do všeho tak intenzivně mluví, že učitelé řeknou: „S tím už nechceme nic mít, s těmi rodiči.“ Jsou to reálná nebezpečí. Umění založení nové školy spočívá v tom, umět toto vybalancovat. Jako rodiče dáváme ty děti do té školy. Také jako rodiče – neovládají řemeslo vyučování a učení. Je to otázka důvěry rodičů – dám dítě do školy. Věřím učitelům, že to dělají dobře. Vím o čem mluvím, mám s tím zkušenosti. Učitelé si musí dát pozor, aby neztratili důvěru rodičů, tím jak se chovají k dětem a i rodičům. Je hodně možností, jak rodiče zranit. „My víme, jak to dělat, na rozdíl od vás.“ Právě zde je odpovědnost, kterou při založení rodiče předávají učitelům. (Duchovní článek.) Pouze učitelé jsou schopní, oni za to zodpovídají; za proces učení.

Proces formování školy, přijímání učitelů

Na většině waldorfských škol existuje zákon o přijímání učitelů. Toto je zásadně věcí učitelů, ne rodičů. Spolek dává práci učitelům. Formálně učitelé podepíšou pracovní smlouvu se spolkem, který učitele platí. Zároveň spolek nerozhoduje o tom, kdo učitel bude a kdo nebude. Vztah rodičů a učitelů je na právní úrovni. Zároveň je to i poměr ekonomický a finanční. Rodiče platí školné a tím ekonomicky podporují učitele. U nás v Harburgu

učitelé nevědí, kolik platí školné rodiče. Státní dotace na školu tvoří 73%, zbylých 27% jsou peníze, které platí rodiče jako školné. Jako suma je tato částka velká, je to spousta peněz, pokud se sečte částka od rodičů. Stále však učitelé nevědí, kolik platí rodiče školné. Učitelé však mohou být zároveň i rodiče. Školné je pevně stanovená částka, kterou je možné dobrovolně zvýšit. Zároveň však do školy vkládáme sociální aspekt a to pro děti sociálně slabších rodičů: dítě by nemělo ze školy odejít z toho důvodu, že rodiče nejsou schopni zaplatit školné. Přijetí dětí do školy nezávisí na finanční situaci. Je zde garance vztahu mezi učitelem a žákem. Tento vztah náleží čistě do duchovní sféry. Jediný právní aspekt vztahu, který může nastat je že učitel dojde trpělivost a řekne: „Já to dítě již nemohu vyučovat.“ Dojde k tomu učitel, kolegium o tom rozhoduje, předsednictví spolku s rozhodnutím kolegia musí souhlasit. Nemůžeme vyhodit to dítě, je spolupodporováno předsednictvím spolku, je neseno kolegiem, nelze ho vyloučit, funguje struktura školy.

Práce kolegia učitelů

Že existují podinstitute školy, to je jasné. Jsou zde tři oblasti, které jsou rozdělené. Důsledky, které to pro mě má, jako pro učitele, je to, že sedím ve vedení v místě školy, v konferenci, která na sebe bere odpovědnost vedení školy. U nás v Německu je kolegium hodně velké, má 35 členů, kteří plně nesou odpovědnost za školu. Pokud jsou učitelé noví, tak tam hned nejdou, asi tak jeden rok nebo ti co málo vyučují, tam také nejdou, ale mohou tam přijít, pokud chtějí, účastní se kolegia. Pravda je, že tento typ vedení školy byl téměř na všech školách zrušen. Dnes není na kolegiu 35 lidí, ale 3 nebo 4 členové. Tak se dostáváme k pojmu *dynamická delegace*. S tím co máme my u nás v Harburgu, tak jsem spokojený.

Na pedagogických konferencích se mluví o pedagogice a je to hodně svobodné, otevřené a pozitivní. Jsou to ideje, vynikající plány, jak by mohly vypadat zítřky. Lidé ve vedení školy, znovu se setkají. Jsou zde všechny návrhy z finanční a právní oblasti, ale bohužel nejsou na to peníze, tak se to musí odmítnout. Jeden učitel tu měl opravdu hodně zajímavý návrh, ale bohužel jsme se s ním museli rozloučit, už nebude na naší škole učit, nejsou na to peníze. Vznikne pedagogický problém, můžeme kvůli tomu vyhodit jednoho žáka ze školy. Ale je tu soucit, jakou hraje roli? Vedení spolku školy – rodiče – 3 nebo 4 lidé, zúčastní se spolku – kolegia školy. V naší učitelské republice tu sedí rodiče. Toto jsme zavedli před šesti lety, abychom zabránili ztrátě informací. Díky tomu se rodiče mohou bezprostředněji podílet na životě školy. Ale nejprve z toho měli učitelé i rodiče strach. Někdo by například poodhrnul závěs a teď by uviděl, jaký totální chaos panuje v kolegiu.

Druhá strana, (rodiče), je antroposofickou cestou. Výsledkem je, že rodiče daleko více chápou, proč některá rozhodnutí trvají tak dlouho. Rodiče vnášejí jistá pozitiva do procesu chodu školy. Učitelé jsou za to vděční. U nás je například jeden otec personalistou. On ví jaká jsou nebezpečí a co se může stát, pokud chceme někoho vyhodit. Rodiče – dokáží zharmonizovat ten proces. Je jasné, že bez krizí to nejde. Jde o to zharmonizovat právně-finanční rovinu, kterou představují rodiče s rovinou duchovní, kterou zastupují učitelé.

Co dělat v případě krize

Například v našem kolegiu – vedení školy jsme zaměstnali nového sympatického školníka. Po zkušební době dostal trvalý pracovní poměr. Po jednom roce se to mění. Ukázalo se v rozhovoru, že on před rokem obelhal celé kolegium. Kolegium se rozhodlo, že ho propustí. Ale bylo to těžké z hlediska pracovního práva. Rodiče za ním stáli a šli kvůli tomu na barikády. Učitelé měli však jasné propočty, proč ho chtějí propustit. Kolegium však má něco, jako ochranu osobnosti, ve vztahu k rodičům, kolegium nemusí říci, proč ho chtějí propustit. Byla to skutečně těžká situace. Týkalo se to rodičů, oni se rozhodli, řekli: „Nechceme s vámi nic mít.“ Šlo o to, najít novou harmonii a situaci uklidnit, už přesně nevím jak se to stalo. Podařilo se rychle najít nového školníka, který si získal srdce rodičů.

Co dělat v takové situaci? Pozveme si odborníka na konflikty. Dnes se to jimi jen hemží. Ve škole se krizím nevyhneme. Podruhé se však krize týkala mě. Byl jsem v jedné situaci úplně vyhořelý, vnitřně prázdný, nic mě nenapadalo. Potřeboval jsem kreativní rok. Prostě rok pauzu. Ale bohužel: nemohl jsem si dovolit svobodný rok. Mám čtyři malé děti. V té době také na naší soukromé škole odcházel jeden manager. Za dvanáct let se na tomto místě vystřídal osm lidí. Setkal jsem se s tím kolegou, hodně dobře jsem spolupracoval s tím kolegou na těch otázkách v tandemu. Vymysleli jsme plán, jak bychom to táhli spolu dál. Ještě bychom našli sekretářku a účetní a pracovali společně. Ostatní s tím plánem souhlasili. Tak jsme s tím šli do předsednictva. Potom jsme s tím šli do spolku. Předsednictvo spolku tedy uzavírá pracovní smlouvy a řídí školu. Šli jsme i do kolegia. Žádali jsme o osvobození od vyučování, abychom mohli dělat tuto managerskou práci. To znamená, že jsme dostali povolení na přesun do jiné části organizace. V jakém složení jsme pracovali: fyzikář: měl na starosti účetnictví, učitelka ručních prací a předení: byla sekretářka, učitel tělocviku: měl na starosti – asi finance a učitel dějepisu: dělal ročníkovou uzávěrku a měl na starosti kontakt s úřady. Jak to fungovalo? Ty tři osoby ztělesňovaly tři články, v podstatě pracovali jako jedna osoba, ale byli to čtyři lidé. Mělo to jednu výhodu. Všichni jsme věděli, jak to je. Protože jsem vyučovali, tak jsem věděli o problémech z hlediska pedagogiky. Mohli jsme dobře zprostředkovat ty dva

světy. (Finančně – právní oblast a duchovní oblast.) Ale i po dvanácti letech se ukazují nebezpečí tohoto systému. Ti čtyři lidé vědí všechno, vědí proč něco nefunguje. Ostatní však nevědí nic. Je to nepříjemné jak pro ně, tak pro nás. Vytváří to negativní emoce. To může vést do hlubokých konfliktů. Ukáže se, jak to bude dál.

Jak to bude dál?

Stojíme před propastí. Asi nejsem ta správná osoba, která by vám to tu měla vyprávět. Proč zrovna já? Možná naopak je to dobře, že jsem to já. Je to konkrétně živé vyprávění. Ta situace, nevím jak dopadne. Rozhodující rozhovory proběhnou za dva týdny. Pochopí však učitelé otázky, které budou kladeny? Nebo učitelé nebudou schopni pochopit podstatu otázek? Mám setrvat ještě další léta ve vedení školy a to třináct let? Jsem zvědavý jak, to dopadne. Jde o překonání krize. Pokud se nám to podaří, tak sem budu moci opět přijet a hovořit o tom, jak úspěšně řešit krize.

V Hamburku Harburgu existuje zdravý sociální organismus. Jsem pyšný na to, že jsem spolunositel tohoto principu 25 let. Pokud se objeví krize, tak je to důkaz, že něco funguje. Už slyším hlasy z kolegia: „Pozor, ta situace není adekvátní dnešku.“ Muselo se stát něco, čeho jsme si nevšimli. Situace nás přivedla k tomu: Jak mohou vznikat chyby. Obecně chyby vznikají tehdy, pokud se někdo snaží dělat vše správně. Je to otázka sociální trojčlennosti: Je potřeba si tu otázku nově zodpovídat v první osobě. Může se stát, že jedna ze tří mých složek se velice rozroste a vznikne nerovnováha. Někdo si něčeho takového všimne. Ale jak je to u zdravého organismu? Všimne si toho, jde tu o pozornost. Je potřeba pozornosti každého. Je potřeba s tím něco dělat.

Sociální trojčlennost aneb žáci, učitelé a rodiče

Sociální trojčlennost selhává pokaždé na úrovni člověka. Pokud to ztroskotá, tak není schopný si všimnout nerovnováhy, která vznikla v sociálním organismu. První znamení tohoto jevu je výrok: „*Proč to musím udělat já a ne on?*“ Nikdo z kolegia nenadává a neztěžuje si na kolegu. Proč nikdo problém neřeší. Problém je u mě. Problém není u kolegy, který na kolegium nechodí. Stěžuji si, ale problém je u mě. Pokud jde o založení školy, jde o zdravý sociální organismus. V tu chvíli jsou tu tři elementy, (aspekty). Žáci, učitelé a rodiče. Oni všichni mají svoji roli. Také musí umět v určitém okamžiku umět ustoupit. Učitelé a rodiče mají mít větší pochopení a povědomí pro rovnováhu, (než žáci). Žáci tohoto ještě nejsou schopni. Učitelé a rodiče musí chápat význam žáků v sociálním organismu školy. Učitelé a rodiče by měli chápat, jaké mají žáci vnitřně místo v organismu školy. Učitelé, (rodiče) by se měli každý den starat o to, aby tam byla

rovnováha. V případě svátků a slavností je to hodně vidět. Jaká je spolupráce učitelů a rodičů? Je důležité, aby učitelé měli důstojnou penzi. Ale jak sehnat peníze, aby učitelé důstojnou penzi měli? Rodiče říkají: „Moje penze je mizerná, tak proč by učitelé měli mít lepší penzi než já?“

Co se týče hlubších krizí, často souvisejí s propuštěním učitele. Pokud se ale podaří i takovou hlubší krizi vyřešit, může to být léčivé pro celý organismus školy.

Waldorfská maturita dříve a dnes

Existovala myšlenka – impulz, rodičovsko – žakovský, který byl kdysi pravidlem v Německu. Jde o sobotní vyučování. Byly argumenty, proč to zrušit. Bylo tolik argumentů, že se to nakonec zrušilo. Je tu otázka: „Chceme tolik místa ve škole v 11. a 12. třídě na přípravu na maturitu?“ Chceme na to získat státní uznání? Je to složitá situace, jde o nestátní maturitu, která je těžká. Nemuselo by se to totálně měnit. Tak přijmeme státní maturitu a to waldorfské vyhodíme. Ta příprava je lehčí a je lehčí tím zároveň projít. Tak dáme přípravu na státní maturitu. Ve skutečnosti je to tak, že právní život atakuje duchovní život. Je to paradox, žákům to má však umožnit více duchovní svobody. Zdravý organismus je pokaždé v případě, když se to dá řešit. Dříve maturita nebyla státní. Bylo sedm maturitních předmětů. Byly to waldorfské předměty. Ale teď je více předmětů a maturita je státní. Teď je osm předmětů a je to lehčí. V matematice jde o známky z testů za poslední dva nebo tři roky. Druhá část maturity klade menší důraz na státně centralizované otázky. U pěti předmětů zkouška není. Jsou to newaldorfské věci. Snažili jsme se tam dostat waldorfské aspekty, ale je to trapný pokus.

Problematická situace

Jaké může být řešení, pokud učitel selhává? Měli bychom se obracet k třídnímu učiteli. Prostřednictvím třídního učitele navázat s chybným učitelem, rozhovor. Někdy je třeba přimět ho k rozhovoru. Na škole funguje kruh důvěry. V tomto kruhu je třeba navodit rozhovor, o tom, co se nedaří. V kruhu důvěry mohou být jak učitelé, tak rodiče, pokud prošli školením krizového managementu. Tito lidé umí navodit rozhovor. Mluví tam dotyčný, zástupci učitelů i rodičů, je to jasný rozhovor. Pokud se jedná o konflikt učitele a rodiče, měl by se zprostředkovat přímý rozhovor mezi oběma. Pokud se to nepodaří, nebo tento rozhovor k ničemu nevede, nastává krizová situace. Pozveme nezávislého člověka a on posoudí, nakolik jsou výtky rodičů oprávněné. Zjistí, co se děje. Ta situace bývá častější a častější ve vztahu učitelů a rodičů. Více a více rodičů žalují školu za to, že se jejich dětem nedostává toho, na co mají právo. Rodiče to vidí tak, že je to vina učitele. Z hlediska existujícího právního systému, pokud dítě selhává, není

možné tvrdit rovnou, že je to vina učitele. Ale může to tak být. Ale jeho vina to být nemusí.

Práce v kolegiu

Kolegium – schází se ve čtvrtek a řeší pedagogické otázky. Jde o to vymyslet nové předměty, jejich náplň. Zabýváme se tématem „dítě“ z hlediska pedagogiky., pracujeme na antroposofických obsazích. Využíváme „nauku o člověku“. Přemýšlíme o vývoji dítěte. Používáme i další zdroje a ne pouze jen Všeobecnou nauku o člověku.

Poslední otázky na závěr

Mluvili jste o otázce školného, které je odděleno od učitelů. Můžete popsat proces stanovení školného a proces stanovení odměn učitelům? U nás máme platový řád. Každý, kdo u nás začne pracovat na plný úvazek, dostane 2700 euro hrubého a jídlo. Tak je to stanoveno a po čtyřech letech se to zvýší. Možnost, že by někdo dostal méně než podle systému, lze pouze v případě, že by pracoval méně. Pokud nepracuje na plný úvazek, dostává odpovídajícím způsobem méně. Platový řád vymyslel kruh našich kolegů, rozhodla to konference s předsednictvem spolku. Otázka školného: kolik platí každá rodina? Určí se školné na dítě, popř. na rodinu. Procedura přijímání pak vypadá takto: Nejdřív kolégium, nezávisle na finanční situaci rodiny, rozhodne, zda dítě přijmou. Až potom se řeší finanční otázky. Rodiče nového dítěte buď mohou nebo nemohou zaplatit celé školné. Pokud nemohou a zdůvodní proč, - některý rodič třeba přinese i potvrzení z daňového úřadu, ale nevyžadujeme to - dohodneme se na sumě, neměníme to tři roky, situace se za tu dobu může změnit. Rodiče po třech letech mohou o podporu požádat znovu. Někteří rodiče dobrovolně přispívají více, takže je možné to finančně utáhnout. V zásadě se řídíme principem, že by žádné dítě nemělo být odmítnuto z čistě finančních důvodů.