

## Waldorf iskolák fejlődésének kérdéseiről

A Waldorf Konferencián 2006. október 14-én  
elhangzott előadás teljes szövege

### 1. Az élő szervezetek fejlődéséről általában

Amikor élő szervezetek fejlődéséről beszélünk, először azt kell meghatározni, hogy mit is értünk ez alatt. Mi is az a fejlődés? Ezen a területen sajnos elég nagy a bizonytalanság és igen sok félreértéssel találkozunk, különösen a vállalkozások fejlődésének kérdéseit tárgyalva. Mert a mai divatos elméletek a fejlődést és a növekedést egybemossák, és ma csak az fejlődik, aki növekedik, akinek többet sikerül teljesítenie, mint azt megelőzően. De a fejlődés az valami egészen mást takar.

A fejlődés az egy olyan folyamat, amit nem lehet mérni, vagy statisztikai adatokkal kimutatni, ez a dolgok minőségének megváltozását jelenti. Ezt a folyamatot, a minőségi változást néhány alapvető jellemzővel le tudjuk írni, melyek a következők:

- a fejlődésnek mindig van egy iránya, mondhatnánk úgy is, egy célja, amerre halad,
- lépésekben, fokozatokban jelenik meg,
- a fokozatok között mindig van egy hosszabb rövidebb időszak, amikor az addigi rend felborul és egy kaotikus állapot alakul ki,
- az egyes fokozatokban mindig van egy jól meghatározható kohéziós erő, ami a szervezetet összetartja,
- a fokozatokat nem lehet átugrani,
- a folyamat az időben játszódik le,
- és nem fordítható vissza.

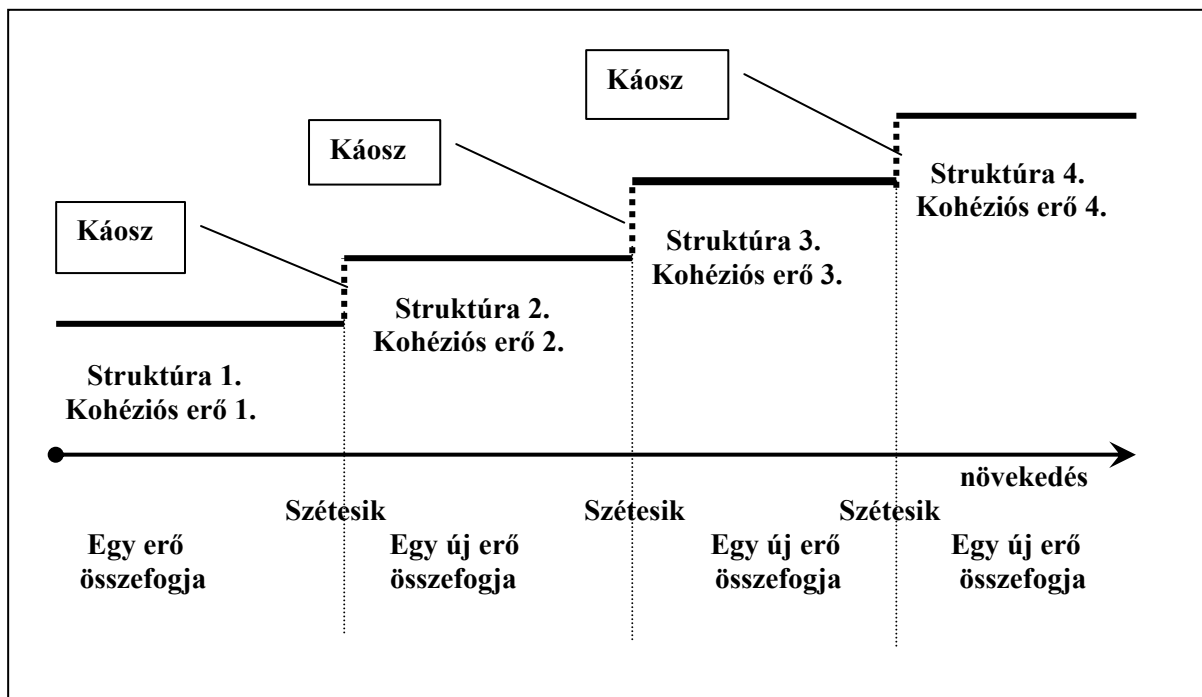
Nézzük meg most ezeket a jellemzőket, miként jelennek meg az élő szervezetek esetében, majd pedig tekintsük át, hogy ez mit is jelent a szervezetek, a gazdasági közösségek fejlődése szempontjából.

Ha magát a folyamatot ábrázolni akarjuk, akkor egy lépcsőzetes görbét kell felrajzolnunk, melyben az egyes lépések az egyes fejlődési fokozatokat takarják, mely fokozatokban egy ideig kialakul egy stabil állapot. Az egyes fejlődési fázisokra a következők a jellemzők:

- Ez egy állandósult állapotot jelent,
- melyre a növekedés, a mennyiségi változás a jellemző.
- Ebben az állapotban a szervezetet egy kohéziós erő tartja, fogja össze, a szervezetre állandóan ható centrifugális erővel szemben.
- Majd a növekedés egyik pillanatában, ami mindig a szervezetre jellemző, és ez kizárólag a természeti, biológiai törvények irányítása alatt áll, elérkezik az a pont, amikor az addig ható kohéziós erő már nem tudja összefogni a szervezetet és az megindul a szétesés útján. Megjelenik a káosz.

A káosz hosszabb vagy rövidebb ideig tart, majd megjelenik egy új összetartó erő, melynek hatására stabilizálódik a struktúra és ebből kialakul egy újabb stabil szervezet, mely egy

- egészen más minőségű struktúra,
- amit most már ez a másik, új kohéziós erő tart össze.
- Az új kohéziós erő létrejöttéhez az élő szervezetnek semmiféle külön erőfeszítésére, vagy energia befektetésére nincsen szükség, ez természeti törvények hatására következik be.
- Ebben az új struktúrában az első struktúra teljes egészében benne van, sőt annak az oka és eredete is az első struktúrában keresendő, abból származik.
- Azaz egy élő szervezet megszületésének pillanatában már benne van minden lehetőség, minden, ami vele történni fog, miként egy magban benne van a fa, vagy a virág, ami ki fog belőle fejlődni, vagy egy tojásban benne van az az élőlény is, aki majd kikel belőle.



Ezt a folyamatot, azaz a struktúra – káosz – struktúra váltakozást, jól megfigyelhetjük az élőlények fejlődése során, hiszen azok életük bizonyos szakaszaiban teljesen más lényekké alakulhatnak át. Ezzel jól példázzák azt, hogy milyen is ez a lépésekben, ugrásokban történő fejlődés, minőségi átalakulás az élőlények világában. Ilyen példákat ismerünk az *ebihal – béka* esetében, vagy a *hernyó – gubó – lepke* átalakulásban, amikor egy adott élő struktúra, szervezet, melyet egy erő egy bizonyos ideig összetart, életének egy adott pillanatában szétesik és utána egy minőségileg teljesen más lényé alakul át.

Ezek az általános elvek pontosan megfigyelhetőek az emberek által létrehozott szervezetek fejlődése során is, persze néhány eltéréssel. Az egyik és legfontosabb, hogy míg pl. a hernyó estében a káosz és a szétesés pillanatát a biológiai törvényszerűségek határozzák meg, azaz az állatok és növények fejlődése nem befolyásolható természeti törvények hatására történik meg, addig az emberek által létrehozott és működtetett közösségek fejlődésének folyamata, az egyes szakaszok hossza és az átalakulások milyensége a benne élő és dolgozó emberektől függ.

Amikor egy ember vagy embercsoport létrehoz, megalapít egy közösséget, akkor ebben a pillanatban, abban is már benne van mindaz, ami ezzel a közösséggel történhet, vagyis benne van minden lehetőség. Amikor aztán a növekedés következtében kritikus helyzet áll elő, és a szervezet a káosz állapotába kerül, akkor láthatjuk, hogy az ember az aki ebbe az állapotba vitte és így ő is az, aki ebből az állapotból ki tudja vezetni. Azaz a stabil időszakok hosszát és a káosz időtartamát is az ember határozza meg, a gondolkodásával. Azáltal, hogy itt mutatkozik meg képes-e felismerni, megismerni a káosz jeleit, jelzéseit és e felismerés hatására képes-e azokat a változásokat megvalósítani, melyek egy új magasabb szintű struktúrát és az azt összetartó kohéziós erőt létrehozzák.

Tehát, amikor egy emberek által létrehozott szervezet az első fejlődési fázis után elérkezik az első káosz pillanatához, akkor onnan csak úgy tud egy magasabb fejlődési szintre lépni, ha képes gondolkodását megváltoztatni, magasabb szintű tudatosságot elérni. Ezt az új gondolkodást nevezzük az adott szintre jellemző „domináns elvnek”. De e mellett még tovább élnek és sokáig megtalálhatóak az első szint jellemzői is, az előző fokozat bizonyos gondolati elemei továbbra is hatnak. Ezen keresztül is érvényesül az az elv, hogy az új struktúra eredete és oka mindig az előzőben van, annak minden eleme onnan származik.

Mivel az élő szervezetek fejlődésnek iránya van és ez az irány nem megfordítható, ezért ez a közösségek számára azt jelenti, hogy

- egy korábbi fejlődési szint már soha nem hozható vissza. Amiként a béka nem tud soha többé ebihal lenni, bármennyire is úgy érzi, hogy akkor jobb volt neki, vagy a lepke nem tud hernyóvá változni, bármennyire is szeretne, ugyanúgy nem lehet egy közösség életében a korábbi fejlődési szinteket visszahozni. Általában nagyon szép emlékek fűződnek az alapítás időszakához, amiben mindenki nagyon jól érezte magát, de hiába gondolunk nosztalgiával ezekre az időkre, az a hangulat, az a kezdeti lelkesedés nem térhet vissza soha!
- Még akkor sem, ha az élet eseményei esetleg teljesen visszavetik a közösséget és tagjainak – látszólag a nulláról - újra kell kezdeniük. De ez a nulláról való kezdés általában csak a pénzügyekre érvényes, az amit az emberek megtanultak, amit addig fejlődtek, az már kitörölhetetlenül az övék, az emberek tudati fejlődését nem lehet meg nem történné tenni! Ezért egy emberek által létrehozott élő szervezet, amelyik fejlődésében már elérkezett egy szintre, soha többé nem tud ismét a nulláról kezdeni.

Nagyon érdekes megnézni, hogy míg tehát egy élőlény, pl.: hernyó esetében a biológiai folyamatok határozzák meg a szétesés pillanatát és a káosz időtartamát, valamint az új struktúrába való érkezés idejét, addig hogyan alakul ez a kérdés az emberek alkotta szervezetekben.

Egy közösség életében az emberek gondolkodásától és a közösség növekedésétől függően egy adott pillanatban megjelenik a káosz

- és a szétesésnek ebben a pillanatában a közösségben dolgozó embernek belső erőre, bátorságra van szükségük ahhoz, hogy a káosz első jeleit, majd bekövetkeztét felismerjék és a közösség előtt álló káoszon áthaladjanak, a következő fokozathoz vezető úton elinduljanak.
- Sőt az új struktúra kialakításához szükséges energiát is az embernek kell befektetnie, azt nem kapjuk kívülről, miként a természeti lények. Azaz ha azt

akarjuk, hogy a szervezet az egyik szintről egy másik, magasabb szintre lépjen, akkor a benne élő és dolgozó embereknek kell energiát befektetniük ebbe. Energia befektetés nélkül tehát nincs fejlődés! Ez az energia befektetés és a belőle kialakuló új gondolkodás hozza létre azt az összetartó erőt, ami a közösséget a mindenkor ható centrifugális erők ellenében összefogja.

Végül azt is pontosan látni kell, hogy egy élő szervezet nem ugorhatja át fejlődésének egyetlen fázisát sem. Miként a hernyó, bármennyire is tetszene neki, nem változhat azonnal lepkévé, úgy egy közösség sem képes fejlődésének egymást követő fokozatai közül egyet kihagyni, vagy átugrani. Mivel az emberi közösségek fejlődése szorosan össze van kötve a benne élő és dolgozó emberek gondolkodásának, tudatosságának fejlődésével, ezért mindenkinek be kell járnia azt az utat, ami a közösséget alkotó emberek számára szükséges. Tehát türelemmel ki kell várni a fejlődéshez szükséges időt.

## 2. A fejlődés fázisai

### 1. FÁZIS: A SZÜLETÉS ÉS A GYERMEKKOR – AZ ÜTTÖRŐ FÁZIS

A Waldorf iskolák születése egy idea megjelenésével kapcsolatos, amikor egy vagy több emberben megjelenik az a késztetés, hogy egy ilyen módon működő iskolát hozzanak létre. Ez az idea megjelenhet azáltal, hogy meglátogatunk egy iskolát, találkozunk egy Waldorf tanárral vagy hallunk egy előadást és ezek után erős elhatározás ébred bennünk, hogy erre nekik szükségük van. Egy ilyen elhatározást követően aztán a munka következik, amikor az idea hordozók elkezdik megszervezni az iskolát. Hogy mennyi időbe telik ez, az teljes mértékben függ attól, hogy milyen emberek csatlakoznak és ők miként képzelik el a folyamatot, vagy milyen igényekkel találkoznak.

Van ahol az óvodával kezdenek, máshol az iskola van az első helyen, de a lényeg, hogy miközben a szervezéssel vannak elfoglalva, közben a világot is tájékoztatniuk kell a kezdeményezésről, arról, hogy mi is fog itt megszületni. Ez egy izgalmas időszak, mert létre kell hozni azt a SZERVEZETET, ami a feladat ellátásához szükséges. Ennek során rengeteg kérdést és problémát kell elrendezni, hogy aztán az óvoda vagy iskola működni kezdessen. A központi kérdés általában az, hogy kik azok az emberek, akik a szervezésben érdekeltek és abban részt is vesznek. Aztán az is döntő, hogy a résztvevőknek milyen a motivációja, azaz szülők-e, akik a gyermekeiknek egy másfajta oktatást szeretnének, vagy tanárok, akik viszont dolgozni akarnak. Tehát lényeges kérdés a motiváció.

Lényeges továbbá az alapítók képessége is, amit ebbe a munkába be tudnak vinni, mert ettől igen nagy mértékben függ a munka hatékonysága és a megvalósítás időtartama is. Sajnos az idea nem szakképzettség szerint válogat, ezért gyakran fontos képességek hiányoznak az alapítók között, de ezt a hiányt általában többlet energia befektetésével áthidalják, a kérdést megoldják.

Végül azonban előbb vagy utóbb elérkezik az a pillanat, amikor az összes engedély rendben van, a finanszírozás biztosított és megnyílhat az iskola. Ez az a pillanat, amikor a fizikai világ és a szellemi világok is áldásukat adták, hogy ez a közösség

működni kezdjen. Ez az a pillanat, amikor az iskola ténylegesen is megszületett és elkezdheti fejlődését. A fejlődésnek ez a kezdeti időszaka általában igen izgalmas, vitákkal és problémákkal terhes, krízisek és harcok tarkítják, miközben sok öröm és természetesen igen siker is megjelenik. Egyszer fenn, máskor lenn – jellemzi leginkább ezt az időszakot.

Általában az embereknek – különösen az alapítóknak – igen magas a motivációjuk, ezért minden problémával bátran szembenéznek, szeretik az iskolát és magukénak is érzik azt, hiszen ők megélték egy idea megszületésének minden örömét. Átélték azt a csodát, hogy miként lehet egy gondolatból működő iskola.

A születés után szinte minden szervezet másként alakul, de néhány általános, szinte mindenhol felismerhető jellemző azért van. Ezek:

- a kis szervezet és lapos informális működés,
- személyes kapcsolatok, az alapítók tesznek mindent, ezért gyakorlatilag ők vezetik az iskolát - CSALÁDIAS hangulat,
- az újak nehezen illeszkednek be, mert ha nem tetszik nekik a stílus, a személyes jellegű vezetés, akkor ez konfliktusokat okoz és ezért gyakran nem tudnak, nem akarnak maradni,
- a közösség döntései intuitívak és érzelmi alapúak, ritka az analízis, a tervezés, az ellenőrzéseken keresztül a múlt eseményeiből való tanulás,
- a munkatársakat többnyire szimpátia – antipátia alapon veszik fel, semmint valódi elvárásoknak megfelelően, ezek egyébként nincsenek is megfogalmazva,
- egy nagy család az egész közösség, amiben mindenki azt teszi amihez ért, és amihez kedve van.

Ezeket az úttörő közösségeket egy KOHÉZIÓS ERŐ tartja össze, mégpedig a lelkesedés, az ideából fakadó tűz, a lojalitás az idea és a megvalósítók iránt, az hogy a cél egyértelmű és világos.

### AZ ÚTTÖRŐ FÁZIS GYERMEKBETEGSÉGEI

Miként a gyermekeknek is vannak gyermekbetegségeik, ugyanúgy problémákkal és gondokkal küzd ez a fiatal szervezet is. Fontos tudni és mindig szem előtt tartani, hogy - minden más elképzelés ellenére - ezek a problémák ugyanúgy a fejlődést szolgálják, miként gyermekeinknél a betegségek.

A leggyakoribb gyerekbetegségek úttörő szervezeteknél a következők:

- Az alapítók, sőt az ideáért lelkesedő szülők nem fogadják el, hogy nekik a közösségben fejlődniük is kell, azt, hogy az iskola egyben egy szociális kísérlet is.
- Ha segísre van szüksége az iskolának az alapítók, vagy szülők, a kezdeti lelkesedés lanygulása után, csak feltételekkel, saját egyéni hatalomvágyának kielégítése ellenében adnak.
- Egy vagy két szülő mindent biztosít és ezáltal soha nem kell a közösségnek létezéséért erőfeszítést tennie, nem kell a helyzetével szembenéznie, vagy saját életéről gondoskodnia.
- A struktúra, a szervezet hiánya. Nincsenek tervezett és tudatosan kialakított folyamatok, azt amit a közösség tagjai tesznek, azt a spontaneitás és a szokásjog jellemzi.

- A célok és a Waldorf küldetés pontos megfogalmazásának hiánya. Ezek nélkül aztán az iskola szépen lassan egy alternatív iskolává válik és olyan igények kielégítésére lesz csak képes ill. vállalkozik, melyek nem egy Waldorf iskola, illetve közösség feladatai lennének.
- A felelőségek és kompetenciák nincsenek egyensúlyban egymással, és ez gyakori konfliktusokhoz vezet.
- Megindul a harc a hatalom megszerzésére az iskola felett. Ez a harc és annak jellege attól függ, hogy miként született meg a szervezet, azaz
  - 1./ A szülők kezdték – akkor a tanárok akarják megszervezni a hatalmat.
  - 2./ Tanárok kezdték – akkor a szülők akarják megszervezni a hatalmat.

Minden probléma ellenére az iskola növekszik, és erősödik, egyre több a gyerek, egyre több a szülő a közösségekben és ezzel együtt nő természetesen a tanárok és az alkalmazottak száma. Ez a kettő, a gyermekbetegségek és a növekedés együttesen vezet el a KÁOSZ megjelenéséhez.

### AZ ÁTALAKULÁS IDEJE

Az előzőekben leírtak nagy lelkesedésnek, kitartásnak és jó, családi hangulatnak köszönhetően végül is az iskola szépen növekszik és bizony eltarthat néhány évig is, amíg új kérdések, új igények fogalmazódnak meg. Ez az egész folyamat általában a mérettel függ össze, ugyanis amikor a diákok létszáma eléri vagy meghaladja a 100-at és ennek megfelelően a tanárok létszáma is jelentősen megnő, az a régi családi hangulat, ami korábban az iskolát jellemezte szép lassan eltűnik. Új tanárok, új szülők csatlakoztak időközben a közösséghez, akik nem ismerik az alapítás, az úttörő korszak küzdelmeit, nincsen semmi kapcsolatuk az iskola múltjával, sőt azokkal az emberekkel sem, akik az iskolát azzá tették amivé mára vált. Sőt éppen ellenkezőleg! Ezeket az embereket a múlttól szóló történetek és egyes alapítók mítosza kifejezetten idegesíti ezért aztán többnyire inkább ellenállnak ezeknek.

A Waldorf iskolák tehát általában a hatodik és hetedik osztályok idején jutnak el oda, hogy a benne dolgozóknak és a szülőknél megfogalmazódik az igény egy újfajta rendre, a feladatok más módon való elvégzésére és a folyamatok más módon történő szervezésére. A KÁOSZ ekkor lesz olyan erős, hogy az már külső kényszerítő erőként jelenik meg a közösségben.

Az így fokozatosan kialakuló káosznak a legtöbb iskolában azonos jellemzői vannak. Ezek a jellemzők a következők:

- A vezetésbe vetett bizalom csökkenése, majd teljes elvesztése. Egyre több a kritika, mind a szülők, mind a tanárok oldaláról és többnyire „hierarchikus” vagy „diktatórikus” módszereket vélnek felfedezni.
- A kritika másik oka a tisztázatlan célok és ismeretlen alapelvek miatt van.
- A sok szülő és tanár egyre kevésbé ismeri egymást, a korábbi szoros és közvetlen kapcsolatok megszűnnek. Ennek egyik következménye, hogy az emberek már nem tudják, hogy mit tegyenek és kivel beszéljenek, ha valami problémájuk van, mert leírva nincsen semmi sem.
- „Miért nincsenek tiszta és érthető folyamatok az iskolában?” merül fel a kérdés, illetve megjelenik a másik lényeges probléma: „Hogyan lehet mérni, hogy a tanár jól tanítja-e a gyermekeket?”. Esetleg még azt a kérdést is

megfogalmazzák, hogy „Ki alkalmazza a tanárokat?” vagy „Ki dönt arról, hogy az iskola milyen költségvetéssel dolgozik?”, stb.

- Ez az az időszak, amikor a tanár-szülő kapcsolat kérdései is napirendre kerülnek, és sokat beszélnek, vitatkoznak az iskolában arról, hogy kinek mi a feladata és a felelősségi határok hol húzódnak. De el akarják dönteni azt is, hogy ki ellenőrizhet kit, ki utasíthat kit és még számos hasonló kérdést.
- Egy másik fontos kérdés, ami ebben az időben vár szintén eldöntésre az az adminisztratív munka kérdése. Az úttörő szakaszban ezt a feladatot szülők, tanárok, barátok látták el, sokszor önkéntesként. De a munka mennyisége az iskola növekedése következtében sokszorosára nőtt, és az adminisztráció, illetve az iskola pénzügye nagyobb figyelmet és bizony egyre több szakértelmet kíván.

A profi szakember és a gazdasági és pénzügyi folyamatok szakszerű irányítása, tervezése és végzése iránti igény aztán sok vitát vált ki, a megfelelő személy megtalálása csak sok próbálkozás után lehetséges és ez is csak akkor lesz sikeres, ha a gazdasági és pénzügyi ismeretek mellé a Waldorf mozgalom ismerete is társul.

Ezek a fő problémák, jellemző ütközési pontok más – itt most nem említett – problémákkal közösen vezetnek el ahhoz a súlyos KRÍZISHÉZ, amelynek fájdalmában az iskola közössége ráébred arra, hogy változtatni kell. A közösség tagjai felismerhetik, hogy az ahogyan eddig működtették az iskolát tovább már nem tartható, új gondolkodásra van szükség. Ez azonban az emberek – a tanárok és a szülők - gondolkodásának megváltozását várja el és csak ha a közösség tagjai képesek erre, akkor léphet az iskola a fejlődés új szintjére. A közösségi tagjainak pedig önmagukból kell meríteniük azt a bátorságot és erőt, ami ahhoz kell, hogy az új fejlődési szakaszba átléphessenek.

Sajnos itt kell megemlíteni, hogy ha ez a tudatossági elmozdulás nem sikerül, ha a közösségben a régi szokásokhoz való ragaszkodás és az újtól való félelem erősebb, mint a fejlődés iránti vágy, akkor a KRÍZIS állandósul, és nem lesz fejlődés. Ez egy olyan kritikus pont, amikor sajnos bekövetkezhet az is, hogy éppen azok akik létrehozták és megteremtették az iskolát, pontosan ők teszik tönkre, azzal, hogy nem tudnak lemondani szerzett előjogaikról, hatalmukról, arról, hogy mindenről tudnak és mindenbe beleszólhatnak.

## **II. FÁZIS: A DIFFERENCIÁLÓDÁS FÁZISA - A FELNŐTTKOR**

Ennek a fejlődési lépésnek a kihívása az, hogy miként tud az iskola és az azt működtető közösség folyamataiban és kapcsolataiban az eddiginél nagyobb tisztaságot és átláthatóságot elérni, illetve hogyan tudják a felelősségi kérdéseket egy nagy és komplex szervezet igényeinek megfelelően szabályozni.

A feladat tehát most az, hogy az iskolát egy újfajta tudatossággal kell áthatni, ami aztán lehetővé teszi az eddigi spontán folyamatok tudatos differenciálódását és szervezését, de csak olyan mértékig, ami az iskola működéséhez szükséges szabadságot és kreativitást nem korlátozza. Azaz az egész folyamat során minden érintettnek biztosítani kell a szabályok és a szabadság közötti kényes egyensúlyt.

A differenciálódás kezdetének első és legfontosabb feladata az iskola küldetésének és alapelveinek újrafogalmazása. Ez pedig feltételezi, hogy meg kell ismerni az

alapítók eredeti szándékát, fel kell venni a kapcsolatot az iskola lényével és ezekre alapozva meg kell határozni az összes nyitott kérdésekre adandó válaszokat. Ennek során többek között meg kell fogalmazni:

- Hány osztályos iskolát akarunk?
- Mit jelent az, hogy Waldorf iskola a számukra? Milyen minőséget, elvárásokat takar számunkra ez a fogalom?
- Milyen szervezet és folyamatokat akarunk működtetni, és milyen céljaink és alapelveink vannak?

A legnagyobb probléma, amivel egy differenciálódó közösségnek szembe kell néznie az utolsó kérdésben került megfogalmazásra. Ez pedig a szabályok, tudatosan kialakított folyamatok hiánya. Viszont amikor végre megindul a fentiekben leírt kérdésekre adott válaszok közös keresése, akkor a közösségnek ezeket a válaszokat, természetesen azok megvitatása és elfogadása után, le kellene írnia. Mert amikor a célok, alapelvek, és az elvárások nincsenek rögzítve, ha a szervezet és a folyamatok nincsenek írásba foglalva, akkor a differenciálódás során alakuló csoportok, tanácsok vagy konferenciák számára nincsenek meg a működéshez szükséges mankók és segédletek. Ugyanis, ha nincsenek az egész közösség számára elérhető és konferenciák, munkacsoportok munkáját egyértelműen szabályozó előírások, akkor azok nem tudnak megfelelően működni, nem tudják mit kell tenniük.

Mi történik ilyen esetekben, ha már vannak szervek, de még nincsenek szabályok? Mindenki és minden csoport a saját alapelvei szerint dönt, ami persze többnyire nem azonos a közösség által elvárt alapelvekkel. Ez pedig konfliktusok forrása lesz, ami aztán gátolja és hátráltatja az iskolában folyó pedagógiai és szellemi munkát. Ezért a differenciálódás fontos feladata az iskola működésének szabályozása, amit aztán írásban kell megtenni. Vagyis nem elegendő a konferenciák és munkacsoportok megalakítása, hanem ezek munkájának összekapcsolása, az egyes szervek közötti logikus kapcsolat kialakítása is szükséges. Képzeljünk csak el egy élő szervezetet, mondjuk egy embert, akiben az anyaméhben lezajló differenciálódási folyamat során kialakult szervek közötti logikus és együttműködő kapcsolat nem jön létre. Nem kell nagyon bizonygatni, hogy egy ilyen ember nem életképes, de ha mégis életben tud maradni, akkor is súlyos beteg lesz egész életében. Ez a beteg helyzet lesz jellemző azokra a Waldorf közösségekre is, ahol a kollégiumok, munkacsoportok és az emberek között a logikus kapcsolat nem tud kialakulni.

De jogosan merülhet fel a kérdés, hogy ezt a triviális, és többnyire mindenki által szükségesnek is gondolt vagy látott lépést egy közösség miért nem tudja mégsem meglépni. Nos a dolog lényege az, hogy itt nincsenek kívülről ható törvények, erők, melyek a közösséget a fejlődés útjára kényszerítik és azon végigvezetik. Ha egy közösség fejlődni akar, akkor a környezet, pl. a növekedés, a létszám, a feladatok sokasága, stb. következtében kialakuló káosz, rá tudja a változás szükségességére döbbsenteni a közösség tagjait, de az energiát, az akaratot a szükséges változásokba csakis az egyes emberek tudják beletenni. És ennek a változásnak pedig az első lépése az, hogy más módon kezdünk el gondolkodni arról, amit eddig csináltunk.

**A közösségek fejlődése az azt alkotó emberek tudati fejlődése**, tehát a fejlődés csak akkor indul meg, ha az egyes tagok gondolkodása megváltozik. És ebben rejlik a probléma gyökere. Össze kell tudni hangolni a különféle gondolatokat és a szervezés, struktúraalakítás, valamint a folyamatok kialakításának feladatait. Azt hiszem, nem kell külön ecsetelni, hogy mennyire nehéz feladat elé állít ez minket embereket.



Végül is az iskolák nagy része saját tapasztalatai, a korábban alakult közösségek működési tapasztalatai és az irodalomban található gondolatok alapján létrehozta saját szerveit – ami ezek miatt erősen különbözhet egymástól – és kialakítja a számára logikusnak nevezett működési és kapcsolati formákat.

A differenciálódás fontos feladata, hogy a megalakult különféle csoportoknak a megalakulás és a saját működés megszervezése mellett az egymással való együttműködés kérdéseit is szabályozniuk kell. Ez a szabályozás pedig mindenképpen tartalmazza a következőket:

- a működési folyamatokat,
- a felelőségeket,
- a hatásköröket,
- az ellenőrizni módokat és időpontokat,
- a jelentési kötelezettségeket.

Ez a folyamat pedig igen jó lehetőséget nyújt arra, hogy a republikánus elvet a gyakorlatban alkalmazzuk és átéljük. Ez az elv azt jelenti, hogy ha valakinek egy feladatot kiadunk vagy ő azt felvállalta, akkor engedjük őt szabadon dolgozni, mert bizalmat adtunk neki. Ez pedig pontosan ellentétes a demokratikus elvvel, ami mindenkinek mindenbe történő bevonását jelenti.

Sajnos mivel a másik ember képességei és szándékai irányában nem viseltetünk túl sok bizalommal, ezért a republikánus elv valódi alkalmazása még kívánni valókat hagy maga után, és a Waldorf közösségek és konferenciáik megbeszélései sok esetben olyan témákkal foglalkoznak, amit néhány arra mandátumot kapott ember egy kis csoportban is könnyen meg tudna oldani.

A differenciálódási folyamatnak fontos része a tanár-szülő kapcsolat tisztázása. A kezdeti fázisban ezzel a kérdéssel általában nem foglalkoznak tudatosan, az a kapcsolat ami az évek folyamán kialakul így spontán módon jön létre és ezért aztán általában nem is olyan, mint annak tudatos rátekintéssel lennie kellene. A tanár-szülő kapcsolatok többnyire sok félreértéssel, személyi szimpátiával, illetve antipátiával és ezért konfliktusokkal terheltek. A problémák egyik általánosan ismert oka az, hogy a tanárok úgy gondolják, hogy „az iskola a tanároké”, és a szülőknek csak annyi feladatuk van, hogy a szükséges összegeket befizessék. Ez a tévhit nem veszi figyelembe a Waldorf iskolák közösség alakító és fejlesztő feladatait, nem látja át a felelőségek és kötelességek bonyolult hálóját, ami az egész közösséget átszövi, azaz valójában nem engedi a közösséget küldetésének megvalósításáért dolgozni

A differenciálódás további fontos változásokat vár el a közösség vezetési stílusában is. A kezdeti szakaszban az önkéntesség volt a jellemző és sokkal fontosabb volt az, hogy valaki elvállalja a feladatot, mintsem, hogy jól értsen hozzá. Most viszont már arra van szükség, hogy a közösség előtt álló feladatokat jól, szakmai hozzáértéssel végezzék el, ezért szépen lassan át kell alakítani a vezetési stílus is, és többé már nem a hirtelen érzelemből vagy intuícióból történő döntésekre lesz szükség, hanem szakmai döntésekre. Olyan döntésekre, melyek mögött ott áll egy ember teljes felelősségének tudatában.

Hogyan lehet ezt az új elvárást megvalósítani? Nos a dolognak az az igen egyszerű módja, hogy a közösség áttekinti a folyamatokat, feladatokat és megfogalmazza, hogy az egyes munkakörök betöltéséhez milyen

- szakmai képességekre,
- szociális képességekre,
- morális képességekre

van szükség, majd ezt átadja a munkatársak felvételével foglalkozó csoportnak, akik ezt minden esetben kötelesek figyelembe venni.

Amennyiben egy közösség az előbb említett kihívásoknak meg tud felelni és új jövőképet alakít ki, tisztázza a működés elveit, struktúrákat és folyamatokat hoz létre, valamint képes döntéshozatali és felelősségi viszonyait átalakítani, nos akkor van remény arra, hogy az adott közösség az egészséges fejlődés útján halad tovább.

Tehát azok a Waldorf közösségek, melyeknek tagjai képesek bátorsággal legyőzni a differenciálódástól való félelmüket, egy olyan egészséges közösséget tudnak kialakítani, melyet az egészség és az azt biztosító életerő állandó karbantartása jellemez. Hogyan lehet ezt biztosítani? Dialógussal, kommunikációval, mégpedig 3 irányú kommunikációval!

1. Állandó és tudatos kapcsolat az iskola lényével és a Waldorf képzés ideájával, aki egy szellemi lény.
2. Állandó és tudatos kommunikáció az emberekkel az iskolában és a világban.
3. Állandó és tudatos kommunikáció az anyagi világgal, a pénzzel, a pénzügyi és gazdasági folyamatokkal.

Ha ez a 3 dialógus a közösségben létrejön, akkor a differenciálódási fázis hosszú éveken át jól és egészségesen működhet, a logikus és szervezett rendszer összetartó erejéből fakadó kohéziós erő segít a további növekedés és a közösséget ért kihívások által okozott problémák sikeres leküzdésében.

### A FELNŐTTKOR BETEGSÉGEI

Sajnos igen gyakran azt látni, hogy a Waldorf iskolák jelentős része ellenáll ennek a folyamatnak és csak részben, illetve igen lassan hajlandó a differenciálódás útjára lépni. Amit persze szabadon megtehet minden közösség, hiszen senki sem kényszeríti arra, hogy fejlődjön – ez az emberi közösségek esetében csak a tagok elhatározásától függ, és ha néhányan nem akarnak tovább lépni, akkor ők az egész közösséget visszatartják a fejlődési úton.

Ennek a gyakori jelenségnek az okai százfélék lehetnek, de egy általánosan megfigyelhető kiemelnek. A tanárok többnyire minimális szervezeti tapasztalata és azon félelmei miatt, hogy a szabályok veszélyeztetik a tanári szabadságot gyakran lehetetlenné teszik, hogy a differenciálódás és a szabályozás kérdésével egy iskola közössége foglalkozzon. Ez a félelmük csak akkor lenne jogos, ha a folyamat eredményeként túl sok szabály jönne létre, mert ez a szabadságot tényleg lehetetlenné teszi. Viszont elfelejtik, hogy ezzel ellene vannak minden szabályozásnak, amivel csak a szociális káoszt állandósítják, és ezzel végül is tönkre teszik a közösséget. Az időhiány, a túlterheltség és a többi kifogás, amivel a szervezett és logikus működés kialakításában való együttműködést általában elutasítják, csak az első két ok, a valódi háttér elfedése, elhallgatása.

## AZ ÁTALAKULÁS IDEJE

Az idő múlásával azonban még a legjobban szervezett közösség is eljut egy újabb KRÍZIS állapotába. Ugyanis amikor a szinte probléma és kihívás mentes működéstől az emberek elfáradnak, és a tudatosságuk lanyhul, amikor a megoldandó feladatok hiánya miatt a közösség tagjainak kreativitása csökken, és a kényelem miatt az eredeti ideától is eltávolodnak egy kicsit, akkor olyan folyamatok indulnak be, melyek a krízis jeleit mutatják. Ezek leggyakrabban

- a végtelen és értelmetlen értekezletekben,
- célnélküliségben
- és az emberek, illetve a közösség kifáradásában mutatkoznak meg.

Még minden jól és precízen működik, hiszen kitűnően megszerveztünk mindent, de a cél, az értelem valahogy szépen lassan eltűnt az idők folyamán. Olyan ez a krízis, mint amit az emberek élnek át 42. életévük körül. Új értelmet, új célokat keresnek, más módon akarnak élni és dolgozni. Azonban nem mindegy, hogy miként érkezik el a közösség erre a pontra, mert ha ebben az új krízis állapotban a közösségnek még mindig tagjai a kreatív, innovatív tanárok és szülők, akiket a többieknek nem sikerült elűzniük az egyre szürkülő és egysíkúvá váló időszakban, akkor a helyzet megoldása valamivel könnyebb.

Mert ez most megint egy olyan pillanat a közösség életében, amikor új gondolatokra, újfajta tudatosságra van szükség, amikor az emberi kreativitás és alkotó szellem tud csak segíteni az új kihívások legyőzésében. A különbség csak az, hogy az az erő, ami erre kényszerít most egy kicsit másként hat. Az úttörő fázis végén a KRÍZIS a megnövekedett feladatokból és az azt kiszolgálni képtelen működésből fakad, azaz mintegy külső kényszer vette rá a közösség tagjait a változásra. De most ilyen kényszer nincs. Egy jól szervezett és logikusan működő Waldorf közösség minden kihívásnak meg tud felelni, minden problémára választ tud adni. A kényszer most belülről jön, most a közösség tagjainak meg kell hallani a belső hangot, ami jelzi: „Itt az idő, változz, fejlődj és menj tovább!

Persze amilyen könnyű ezt leírni, olyan nehéz megtenni, hiszen a közösség minden tagjának a tudatosságáról van szó, közösen át kell lépni egy új tudati küszöböt, hogy a fejlődés következő, új fázisába léphessünk.

### III. FÁZIS: A BÖLCS ÖREGKOR – AZ INTEGRÁLÓDÁS FÁZISA

Bernard Lievegoed, amikor a szellemi közösségek fejlődéséről beszélt, ez a fázist a virágzás fázisának is nevezte, és azt mondta, hogy ahhoz, hogy egy Waldorf közösség valóban virágba boruljon, három nagy kihívással kell szembenéznie.

1. Az első kihívás, hogy át kell alakulnia tudatos tanuló közösséggé. Ennek a folyamatnak a lépései pedig a következők:

a./ A tanítás mai formái és kultúrája sajnos azt a veszély hordozza, hogy még a Waldorf iskolák is átalakulnak olyan helyekké, ahol a múltban megismert

tudást egyszerűen átadják a gyermekeknek, amire persze bizonyos fokig szükség is van. De amikor ez tölti ki az iskolai közösség minden idejét, akkor baj van, mert marad idő a szellemi, meditatív és pedagógiai munkára, valamint közösségépítésre.

Erős szellemi és meditatív munka nélkül egyetlen Waldorf közösségnek sincs esélye arra, hogy a III. fejlődési fázisba lépjen. Ezért most olyan kérdésekkel kell foglalkozni, hogy miként tudjuk tudatosságunkat növelni az egyéni, belső fejlődés, valamint a világ megismerése területén? Hogyan lehet a tanárok és szülők találkozásainak új minőséget adni, és miként tudják ezek a találkozások a közösség tagjainak fejlődését jobban szolgálni? Miként lehet a tanári munkában a szellemi és meditatív kapcsolatot étellel megtölteni?

b./ Mindez azonban nem lehetséges a nélkül, hogy a tanárok és az iskola valamennyi dolgozója – de még a szülők is – tudatos fejlődési tervet nem dolgoznak ki a maguk számára.

Csak a közösség tud a III. fejlődési fázisba lépni, amelynél az „iskola” minden évben megkérdezi a tanáraitól és munkatársaitól, hogy az idén milyen egyéni, belső és szakmai fejlődést tervezel. Ezeket a fejlődési terveket a közösség aztán a megfelelő fórumokon megbeszéli és ha kell mindenki részt vesz azok részletes kidolgozásában, illetve megszervezésében is.

Azok a kérdések, amiket ilyenkor meg kell beszélni a következők lehetnek:

- Milyen belső tulajdonságokat akarok kifejleszteni?
- Milyen szociális tulajdonságaimat kell fejlesztenem?
- Milyen szakmai, tanári képességeimet kell fejlesztenem?

c./ Elengedhetetlen feladat egy fejlődő közösség a tudatos tanulási és ellenőrzési folyamatok kialakítása.

A közösségnek ki kell fejlesztenie azt a képességet, hogy a lezajlott végrehajtott folyamatok után visszatekintsen arra, hogy az adott folyamat miként is zajlott le, és az eltérések okainak megbeszéléséből tanuljon. Ez ugyanis egy közösség fejlődésének és megbízhatóvá válásának alapja.

Persze meg kell tanulni, hogy az ellenőrzés énem a másik lejárását, leégetését jelenti, hanem az okok iránti őszinte érdeklődését, azért, hogy tanuljunk belőle és lehetőleg ugyanazt a hibát ne kövessük el.

Ha az ellenőrzések és az éves visszapillantások kultúrája egy Waldorf Közösségben kialakul, akkor ez a közösség tanuló, fejlődő közösséggé válhat és megbízhatóvá válik tagjai és a világ számára.

## 2. A második kihívás a találkozások kultúrájának kialakítása.

Ez a feladat azzal kapcsolatos, hogy felismerjük, hogy egy Waldorf iskola a gyerekek, a tanárok, a szülők és az alkalmazottak állandó találkozóhelye. A kihívás pedig abban áll, hogy ez milyen tudatos formában és módon jön létre?

Az első, amit nem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy a tanár-diák kapcsolat egy karmikus kapcsolat. Persze nemcsak beszélni kell róla, hanem át is kell élni és tetteinket ehhez igazítani, és nem csak a tanároknak, hanem az iskola alkalmazottainak és a szülőknek is. A tanárok szeretetüket, gondoskodásukat és tudásukat adják a diákoknak, az alkalmazottak lehetővé teszik és segítik ennek a megvalósulását és az iskola működését, míg a szülők gyermekeiket rábízják a tanárookra és pénzügyi, gazdasági hozzájárulásukkal fenntartják, működtetik az iskolát.

A találkozások kultúrája abban mutatkozik meg, hogy mindez milyen emberi viszonyok, találkozások keretein belül történik meg, milyen a kapcsolat az iskola szervei között, mennyire tudatos a közösség minden tagja találkozásában?

Nem véletlen, hogy ezen a területen ma még rengeteg a probléma, hiszen ma az embereket az egoizmus jellemzi, ami elválaszt minket egymástól. Ahhoz, hogy valódi találkozások jöhessenek létre a közösség tagjai között, Rudolf Steiner szavai szerint egyrészt új szociális formákra van szükség – ilyenek a Waldorf közösségek – és az embereknek ki kell fejleszteniük magukban a valódi érdeklődést a másik ember iránt, mert ez a közösségek egészséges működésének alapja.

Jó lenne, ha többen és többet el tudnánk gondolkodni azon, hogy ha az új szociális formák megalakulása az egész világon már ilyen ütemben folyik, akkor miként lehetne az ezek egészséges működéséhez szükséges „valódi érdeklődést” is kialakítani! Sokat kell persze tanulnunk, fejlődnünk, de megéri, mert az egészséges társadalom magjai fejlődhetnek ki belőlük. És ez a jövőnk egyetlen záloga.

Viszont csak az integrálódás szakaszában lépő Waldorf Közösségek tudják ezt a kérdést valóban figyelmük és tudatosságuk fókuszába állítani, és olyan szellemileg inspirált kísérletező hangulatot létrehozni, amely a szociális művészetekre jellemző. Milyen is ez a hangulat, miként alkot egy szociális művész?

Az az ember, aki valóban találkozni akar a másik emberrel, az érdeklődik annak élete, biográfiája iránt, az amikor kell dönt és felelősségteljes vezetőként viselkedik, máskor pedig mediátor és coach egy személyben. Ez az ember kérdéseket tesz fel, teret ad a másik ember számára és meghallgatja őt, amikor bajban van segít neki, és találkozásait tudatosan éli meg. Ezzel a művészi módon létrehozott harmóniából, egyensúlyból aztán a közösségbe életerők és mélyebb megértés áramlik be.

3. A harmadik kihívás amivel az integrálódás fázisába lépő Waldorf közösségnek szembe kell néznie az a szolgálat.

Az iskola egész közösségének most át kell látnia, hogy egy iskola nem világtól elzártan létező valami, hanem a nagyobb emberi közösségnek éppen úgy része, mint a régióknak vagy a Waldorf Iskolák közösségének. Így aztán óhatatlanul egyszer szembe kell nézni azzal a kérdéssel, hogy miként viszonyulunk mi a minket körülvevő világhoz? Milyen módon és mit szolgál az a tevékenység, amit az iskolában végzünk? Lehet-e elzártan, a környezettől

elkülönülten is szolgálni azokat a célokat, melyekről konferenciáinkon oly sokat szoktunk beszélni?

A közösségnek itt a környezethez való viszonyát kell megvizsgálnia, azt, hogy a tanárok és a szülők hol, milyen egyesületekben, fórumokon vagy közösségekben dolgoznak még az iskola mellett: pl. tagjai-e az önkéntes tűzoltóegyletnek vagy az önkormányzat oktatási bizottságának? Fel kell tenni azt a kérdést is, hogy mennyire szolgáljuk a Waldorf ideát, segítünk-e más alakuló közösségeknek, és miként viszonyulunk a többi már működő Waldorf iskolákhoz?

A környezetünk és más közösségek szolgálata fontos része az integrálódásnak, a virágzás fázisának, mert azzal, hogy adunk a világnak a közösségbe megint életerőket vezetünk be, és az egészséges működést támogatjuk.

Amennyiben a közösség tagjaiban nincs annyi erő és akarat, hogy a szolgálat érzését kifejlesszék, illetve az adás minőséget életükbe bevezessék, úgy ennek helyébe a cinizmus, a másik kritizálása és a bizalmatlanság erői lépnek. Ez pedig pontosan az ellenkezője annak, ami az egészséges működéshez szükséges.

Amennyiben azonban a közösségben van erő ahhoz, hogy az előzőekben tárgyalt három minőséget

1. a tudatos tanuló közösséggé válást,
2. a találkozások kultúrájának kialakítását,
3. és a szolgálat minőségét

életében meg tudja valósítani, akkor ezzel egy magasabb fejlődési szintre tud lépni és a világ, az emberi közösség részévé válik – integrálódik a világban.

### 3. A fejlődési modellről

Az emberi közösségek fejlődésének Lievegoed-i modellje az élővilágban megismert és megtapasztalt tényekre épül, és mint láthattuk, az a minta amit ott találunk, az összes élő szervezetre érvényes, így a vállalkozásokra és szellemi közösségekre is. Bemutatja, hogy minden közösségnek be kell járnia egy tudatossági fejlődési utat, mert a közösségek fejlődése nem más, mint az azt alkotó emberek tudati fejlődése.

A Lievegoed-i modellben e mellett még az a nagyszerű, hogy ősképekkel is dolgozik, hiszen ha a fejlődés három fázisának jellemzőit jobban átgondoljuk és a benne rejlő minőségeket megvizsgáljuk, akkor azt tapasztalhatjuk, hogy ez a hármasság az ember fejlődésének fázisaival is kapcsolatban van és a közösségek fejlődési útja összhangban van az ember életének fejlődési szakaszaival, hiszen

1. az úttörő fázis – a gyermekkor, a 0 – 21 évig terjedő időszak,
2. a differenciálódás – a felnőttkor, a 21 – 42 évig terjedő időszak,
3. az integrálódás – a bölcs öregkor, a 42 – 63 évig terjedő időszak

minőségeinek felel meg.

Mint őskép ehhez a modellhez kapcsolódik a lélek fejlődésének három fázisa is, ugyanis:

1. Az úttörő fázis az érzőléleknek felel meg, (az ősi időkben),
2. A differenciálódási fázis az értelmi vagy kedélyléleknek felel meg, (a modern időkben),
3. Az integrálódási fázis pedig a tudati léleknek felel meg, (ez a jövő feladata).

Ez a fejlődési út ugyanakkor az ember kulturális fejlődését is leképezi, hiszen:

1. Az úttörő fázis az emberiség ősi kultúrformájának felel meg.
2. A differenciálódási fázis annak a kultúrformának felel meg, ami alig 200 éves és amiben most is élünk.
3. Az integrálódási fázis pedig az, aminek megvalósításával kb. 15 éve próbálkozunk egyenlőre csak néhány helyen a világban.

Ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy az egyes fázisokban erőkkal és a mögöttük álló nagy szellemekkel van dolgunk és rámutat arra, hogy

- az ÚTTÖRŐ FÁZISBAN a Luciferi lények dominálnak, akik nem kedvelik a struktúrát, csak az inspirációt, a képességek szabadságát és kreatív gondolkodást, és ezért ők egyfajta szétszóró erőt visznek be a közösségbe.
- A DIFFERENCIÁLÓDÁSI FÁZISBAN az Ahrimani lények dominálnak, akik mindent szabályozni akarnak és mindent megtervezni, összefogni, leszűkíteni, és korlátozni szeretnének. Egyfajta hideg fegyelmet akarnak megvalósítani a közösségben.
- Végül az INTEGRÁLÓDÁSI FÁZISBAN a Krisztusi erők és a bátorság ereje jelenik meg, a Michaeli erő dominál. Általa az „együtt dolgozni” és „közös megvalósítani” minősége jelenik meg a szervezetben, mely minőségek nélkül az ember és közösségei nem juthatnak el sehova sem.

A közösségek fejlődésének három fázisa tehát az ellenerőkkel való viaskodást is jelenti, és tőlünk tudatossá váló emberektől a Michaeli gondolkodás, a jövő új minőségének kialakítását várja el.

De egy másik oldalról nézve, jól alkalmazható rá az a hármas kép is, amit már egy korábbi részben, más összefüggésben említettem:

1. az úttörő fázis – dialógus a szellemmel,
2. a differenciálódási fázis – dialógus az emberekkel,
3. az integrálódási fázis – dialógus a Földdel, a külvilággal.