

Ledelse i lys av selvforvaltning og tregrening.

I en artikkel i 1920ⁱ skrev Rudolf Steiner at målsetningen for skolen er todelt: å løse den pedagogiske oppgaven og å løse den sosiale oppgaven. Store ord, men det er tydelig at det var et veloverveid utsagn. Ved at lærerne forsker i de enkelte barn og i lærermøter utveksler erfaringer, blir det klart hva elever trenger på de ulike alderstrinn. Slik vokser læreplanen frem.

Barnet i seg selv har ikke forandret seg så meget de 90 år som har gått, men tidsånden er en annen. En av skolens målsetninger er å forstå og studere mennesket i samspill med sin samtid. På den måten fremstår pedagogikk som en kunstart, og skolen vil alltid være aktuell for alle barn.

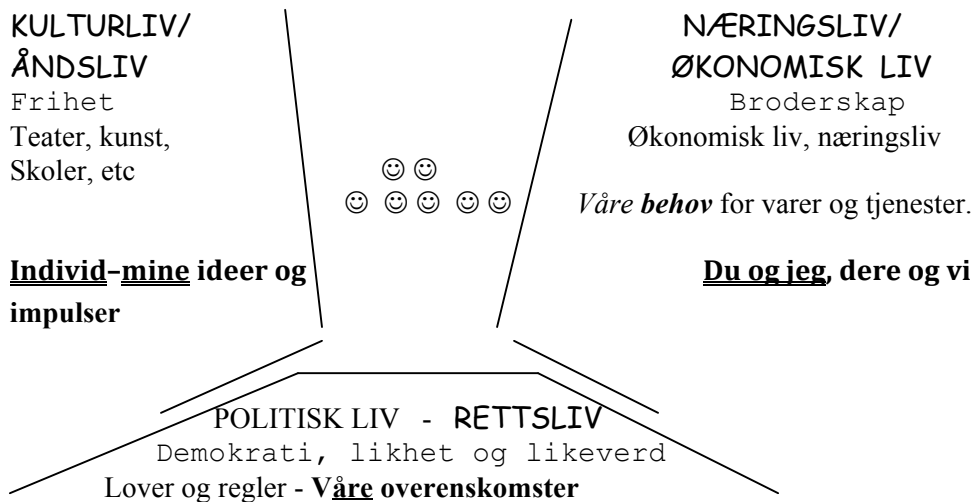
En slik forskning forutsetter tre grunnleggende elementer: evnen til objektive elevbetragtninger, at pedagogen også arbeider med egen selvoppdragelse, og at lærerne i lærermøter blir hverandres veiledere og korrektiv. Med en slik bestrebelse oppstår det en fellesskapsånd i et kollegium. Denne fellesskapsånden må også gjennomsyre skolens organisasjonskultur og selve forvaltningen av skolen.

Skolens andre målsetning – å løse den sosiale oppgaven, - fordrer *“at lærerkollegiet deler oppdragelse, undervisning og forvaltning av skolen mellom seg”, og “all pedagogisk kunst bygger på en sjeleerkjennelse som er tett forbundet med lærerens personlighet. Denne personligheten må kunne utfolde seg fritt i sin pedagogisk skapende gjerning. Det vil si at en utøvende lærer i forvaltningsarbeidet, bare har å gjøre med andre utøvende lærere. En ikke-utøvende pedagog er et fremmedelement i skolens forvaltning.”*ⁱⁱ

Slik vokser forståelse for begrepet *selvforvaltning*.

Steiner stiller opp en forutsetning til: *“Et slikt fellesskap er bare mulig i en tregrenet organisme som har et fritt åndsliv sammen med et demokratisk orientert statsliv og et selvstendig næringsliv. Et åndsliv som får direktiver fra den politiske forvaltning eller fra næringslivets mektige organisasjoner, kan ikke drive en skole hvor impulser hele tiden kommer fra lærerkollegiet”*.ⁱⁱⁱ

Rudolf Steiner hadde viet mye tid til arbeidet med tregrening i årene før 1919. Han hadde offentliggjort sine tanker om at det i alle sosiale konstellasjoner er tre områder som har ulike, men lovmessige kvaliteter^{iv}:



Fordi skolens målsetning dreier seg om å stimulere det enkelte barns vekst, hører skolen hjemme i kulturlivet. Det er pedagogenes oppgave å finne svaret på elevers dypere livsspørsmål og derfor også å forme læreplaner. Kulturlivet må utfolde seg i *frihet*. Historien har vist flere eksempler på at totalitære stater har villet styre menneskers tanker og ideer og kontrollere kulturlivet. I demokratisk styrte stater skal politikerne legge til rette for det frie kulturliv og selvsagt fastsette aksepterte rammer som for eksempel menneskerettigheter og andre allmenne rettigheter som sikrer menneskers likeverd. Men like lite som politikerne skal bestemme hva teatrene skal spille, skal de bestemme innholdet i pedagogikken. Skolene må være selvstyrte og i et samspill med foreldrene, må pedagogene utforme den lærerplanen og pedagogikk som elevene trenger. Hele samfunnet nyter godt av et mangfoldig, aktivt og vitalt kulturliv.

Dette bryter helt med tendensene i våre samfunn, der skole er et av politikens kjerneområder og der politikerne bestemmer lærerplaner, tildeling og langt inn i metodiske områder. Tenk om politikerne skulle bestemme hvordan kirurgene skal operere! I den offentlige skoles målsetning, er det ikke det enkelte barns utvikling som er hovedmålet, men samfunnets behov. Det er også tenkelig å plassere målsetningen for skolene til næringslivet. En tankegang som "*hvordan skal vi innrette skolen for å utløse høyere tilskudd*", dreier fokuset mer i en næringslivstenkning.

Hva forbinder man så med begrepet *ledelse*?

Den allmenne forståelsen er sterkt preget av næringslivstenkning. For enkelthetens skyld benevner jeg det som TOPPSTYRT LEDERSKAP fordi

ønsket policy blir dirigert fra toppen og nedover i organisasjonen, slik vi for eksempel ser det i aksjeselskaper.

Utgangspunktet er en investert *kapital*. Aksjonærene har en forventning om å få en god avkastning på kapitalen. Med en forsiktig risikoprofil er den kanskje stipulert til 7-11 % hvert år.

Noe av det viktigste for aksjonærene er å utse et styre.

Aksjonærenes forventninger preger styret når de skal velge selskapets daglige leder.

Når daglig leder er valgt, er aksjonærer eller styret lite synlig når bedriftens policy skal synliggjøres. I stedet er det interessant å se hvordan journalister og andre spør daglig leder, "hvordan vil du lede videre? Hva er dine mål for bedriften?"^v

Når den nytilsatte daglige lederen har fattet sine beslutninger om strategivalg fremover, blir ordrene gitt videre nedover i systemet, helt ned og ut til "folka på gulvet". Prinsippet er at policy gjerne blir formulert av én person. På betingelse av at hun leverer den forventede avkastning, er det fritt frem å gjøre store omrokninger. Og denne forståelsen smitter sterkt over på alle typer virksomheter som i utgangspunktet har rommet andre idealer.

Rudolf Steiners ledelsesidealer innebærer noe helt nytt. Han forutsatte et KOLLEGIALT LEDERSKAP ved at skolens policy vokser frem av den fellesskapsånd som blir dannet i arbeidet med den pedagogiske impulsen. Nye spørsmålsstillinger og ideer må forankres i kollegiet før det blir skolens nye strategi. *Hvilke holdninger* som skal gjelde og *hva som er viktig*, kan bare lærere ha ansvar for. Dette er ledelse og ansvaret for at kollegiets policy blir praktisert, fordeles på lærerne i ulike mandatgrupper. *Hvem* som utfører det praktiske arbeidet er da mindre viktig. Det kan godt være en ansatt i administrasjonen. Alle skoler har for eksempel fagkyndige regnskapsførere, men hvilke prinsipper som skal gjelde for budsjettet og hva som gir reduserte bidrag til skolens drift, er *ledelsesspørsmål* som lærernes mandatgrupper avgjør.

Toppstyrt lederskap

KAPITAL

(“policyvalgene” går ovenfra og nedover)

Generalforsamling med aksjeeiere / eiere

Styret som skal sikre aksjonærenes interesser

Daglig leder håndplukket av styret

Avdelingssjefer

Mellomsjefer

▼ Ansatte som utfører det toppen har initiert.

Kollegialt lederskap

▲ (“policyvalgene” går nedenfra og oppover)

Styret med ansvar for samfunnets lover og institusjonens formål

+ *Daglig leder har instruks fra styret i tråd med lover og regler*

+ *Daglig leder har mandat og representerer policy fra kollegiet*

Forvaltningen som representerer det driftsmessige eierskapet

Komiteer som arbeider på mandat for definerte områder

Medarbeidere i et kollegialt fellesskap som definerer policy

IMPULS

I steinerskolemiljøer blir *administrasjon* og *ledelse* ofte omtalt som ett område. Det er det ikke. Dessuten er “*flat struktur*” et utbredt og ofte misvisende begrep.

Det er ingenting i veien for at skolene har en hierarkisk struktur, men *ansvarsområdene* må beskrives av kollegiet i tydelige instruksjoner og mandater. Rudolf Steiner omtalte organiseringen som *republikansk struktur*, og med det mente han at den som hadde fått et definert mandat også måtte få ansvar innenfor sitt mandat. At mandatene også avgrenser fullmakter slik at de overordnede prinsipper blir tatt opp i kollegiet, er ikke til hinder for en tydelig ansvarsbeskrivelse i en organisasjon.

Faren er at kollegier blander seg inn i detaljer og ikke blir dyktige nok til å beskrive mandatene. Noen skoler har kommet betydelig lengre enn andre. Mens den pedagogiske gjerningen blir forberedt gjennom tre år i lærerutdannelsen, er denne sosiale og organisatoriske utfordringen avspist med i beste fall 1-2 uker for studentene. Likevel: utfordringen er klar og de gode erfaringene er verdifulle. Mange av de skolene som "gir opp" og ansetter profesjonelle ledere, får mye turbulens når ledelsen vil bestemme policy. Vi i SEA Quinta har drevet utdanning i Rudolf Steiners ledelses-impulser i form av 12 samlinger over 2 ½ år. Slik utdanning har vi tidligere hatt i Sverige og Danmark og i februar 2010 starter vi opp med den tredje runden i Oslo.

Etter at stiftelsesloven ble en del av godkjennelsesgrunnlaget, har styret et innskjerpet ansvar for at lover og regler blir fulgt, men styret har også ansvar for at skolen drives etter sin målsetning slik det kommer frem i vedtektene.

Det betyr absolutt ikke at skolene må gi opp Steiners radikale impuls, men med styrets hjelp kan kollegiet dyktiggjøres.

Styrets oppgave er å kvalitetskontrollere det som kollegiet praktiserer innenfor administrasjon og ledelse.

Er budsjetter forsvarlig utarbeidet, viser regnskaper en sunn drift, har alle medarbeidere ansettelseskontrakter, er mandatene tydelige nok slik at styret kan gjøre delegasjonsvedtak? Kort sagt: blir lover og regler fulgt?

Styret skal ikke bestemme hvem som skal bli lærer, men at den kollegiet innstiller, oppfyller lovens krav. Styret skal ikke bestemme hvilke fag som må ut og hvilke som skal inn i virksomheten. Dette er policy spørsmål som skal forankres i kollegiet. Styrets oppgave er særdeles viktig, for det skal sikre at lærerne dyktiggjøres *både* i forhold til lovens rammer og Steiners impuls.

ⁱ "Den pedagogiske målsetning for waldorfskolen i Stuttgart" trykket som temaartikkel i det tredje bindet av "Lærerkonferansene", GA 300/3.

ⁱⁱ samme

ⁱⁱⁱ samme

^{iv} Rudolf Steiner : Tregrening, sist oversatt 2008. Vidarforlaget

^v Se f.eks intervju med nytilsatt sjefsredaktør Hilde Haugsgjerd i Aftenposten 12 desember 2009.