

# SKOLENES INDRE LIV I ET SELVFORVALTNINGSPERPEKTIV

## INNLEDNING

Læreryrket krever selvtenkende lærere. De må være fullt ut tilstede i øyeblikket og respondere kompetent og ærlig der og da i skolehverdagene. Hver lærer er avhengig av et virkelig frihetlig tillitsfundament i sitt virke. Lærerens dager består av løpende «beslutnings-sekunder», ofte med krysspress. I mange av disse sekundene er lærerens evne til å oppfatte nyanser og evne til å respondere i nyanser avgjørende. Undervisning skjer i en sfære med et spenn mellom det ideelle og det mulige. Læreren må ha øyeblikket for øye og målet for øyet. Dagenes ettertanker fortetter seg sprangvis til innsikt. Lærerne møter ikke disse erfaringene uten bakgrunn; de har sin forskende pedagogiske tenkning og de har et innsideforhold til sitt fagstoff. Gjennom øyeblikkenes erfaringer og intuisjoner kan de komme til nye synspunkter, ny forståelse, ny vektlegging mellom det vesentlige og alt det andre som også krever sitt. Lærernes inspirasjon kan antennes til glødepunkteter gjennom de dagligdagse møtene med barna og med ungdommene.

Lærernes erfaringsverden gir, som intet annet, innsyn i hvor rik på muligheter, men samtidig sårbar en skole er. Lærerposisjonen gir ikke bare ideer for neste skoledag eller neste skoleår. Utformingen av skolen som et pedagogisk samfunn og skolens retning må fortolkes og stadig konkretiseres av de aktive lærerne. Hvordan kan dette finne sted i et travelt skolesamfunn? Lærernes erfaringsverden utgjør et potensiale av grunnleggende verdi, men dette potensialet har en tendens til å lukkes inne i seg selv. Denne tendensen skal man bevisstgjøre seg.

I en steinerskole søker lærerne fortløpende å skolere hverandre til nettopp å løfte opp disse individuelle erfaringene. Dette er hovedformålet med de løpende, lange lærermøtene i skolens lærerkollegium. Det var Rudolf Steiners store forventning at en slik løftende belysning skulle bli mulig og bli pleiet som en inspirasjon for nye skoledager og derved gi grunnlag for skolens videre utvikling. Når erfaring og begrep møtes med tilstrekkelig kraft, kan det oppstå noe nytt. En forutsetning for at det nye skal kunne fanges inn, bevisstgjøres og følges opp, består ikke bare i at nye erfaring strømmer på. Det avgjørende er at lærerne aktivt søker å videreutvikle sin evne til iakttagelse og tilegner seg nye begreper. Ellers ingen bevisstgjøring. Derfor er studiet av menneskekunnskap og pedagogiske ideer så viktig ved en steinerskole; evnen til å danne nye begreper øves. Da oppstår også de kompetente læreres behov for å sette nye mål med nytt samarbeid. Slik oppstår, ideelt sett, den kollegiale selvforvaltning på den enkelte skole; lærernes initiativer kan fortettes til dannelsen av de felles ordninger og strukturer som er nødvendige. En steinerskole utgjør en kompleks organisasjon hvor god ledelse vil være av avgjørende betydning for at samarbeidsnettverkene skal samvirke og derved utvikle seg.

Med ledelse menes i denne sammenheng først og fremst ledelse av samtaleprosesser frem til kollegiets eller gruppens selvstendige beslutning i en sak. I et kollegium bør det være mange som kan utvikle talentene sine og få prøve seg som samtaleledere, forutsatt at det finnes noen idealer for god samtaleledelse. Hvorfra får skoleledelsen sitt oppdrag og sin legalitet? I teori og praksis skal det utgå fra kollegiet. Et kollegium av myndige lærere skal ikke ha noen annen form for ledelse enn den som det har behov for å gi seg selv. Ut fra menneskemøtene og de felles ideene må en hver steinerskole skape seg selv og videreutvikle seg selv. Dette er steinerskolens sosiale grunnimpuls.

Alt formelt, lovgivning og alle andre forhold som med nødvendighet kommer inn, blir modifikasjoner og kompromisser underveis.

## TENDENSER I SAMTIDEN - LÆRERROLLEN UNDER PRESS

Gjennom den pågående debatt i media, ser vi at lærernes erfaringer og meninger i den offentlige skolen stadig lukkes inne i seg selv. Lærernes stemmer kommer ikke ut, heller ikke innad i skolene. Mange lærere i den offentlige skolen opplever at de som bevisste lærere befinner seg i en nærgående åndskamp som kan være svært krevende å bære for den enkelte. Vi kan lese om hvordan enkeltlærere som løfter røsten til prinsipielle ytringer mot det nye, sjefsbevisste styringsregimet trues med advarende anmerkninger, samt registrering i personalmappen, eventuelt oppsigelse fordi de stiller spørsmål. På noen få skoler stiller samtlige opp i solidaritet til den som har utfordret ytrings-selv-sensuren. Uten eksistensen av en ytringsfrihetskultur hvor det er tillatt frittalende å krysse skoleledelsens planer, blir lærerne redusert til lydige funksjonærer. Det er mange som har blitt «kalt inn på teppet». Dette er uverdig. Den enkelte pedagog skal helst bare holde seg til sin undervisning så dyktig og motivert som mulig, men ellers ikke skape bry. Lærerne skal overlate alt annet til ledelse, administrasjon og til den eksterne skoleeier. En kultur brytes ned i stedet for å løftes og utvikles. I den offentlige skole er lærerkollegiet avskaffet som organ i skolen; dette skjedde i regi av Gudmund Hernes som et strategisk trekk før innføringen av en omstridt reform, Reform – 94. I et lengre tidsperspektiv vil en slik knebling av lærernes rett til kritisk tenkning ramme et helt samfunn.

## PROBLEMSTILLING: HVORDAN KAN RUDOLF STEINERS ÅNDSLIVSIDEER FINNE GJENNOMSLAG I NORSKE STEINERSKOLER?

Hver gang lærernes ufrie situasjon i den offentlige skolen er et tema i offentligheten, er det nærliggende å tenke på innholdet i Rudolf Steiners tregreningsideer. Ideene berører åndslivet som helhet og skoler og andre åndslivsinstitusjoner i særdeleshet. Åndslivet som helhet må være selvutviklende, selvforvaltende og autonomt, fritt fra statlig styring. I sin bok «Kjernepunkter i den sosiale organisme» foreslår Steiner at «På åndslivets område har staten kun politimyndighet». Frigjøring fra statlig styring og formynderskap er ifølge Steiner ikke nok. Det har avgjørende betydning at skoler ledes av noen av skolens egne lærere og at de er blitt utpekt av sine kolleger. Dette er heller ikke tilstrekkelig. De lærere som skal lede skolen må ha beholdt et minimum av sin undervisningspraksis ved siden av ledervervet, slik at grunnimpulsen er direkte representert i ledelsen. Alt embedsmessig og byråkratisk måtte holdes utenfor de viktige ledelsesvervene, det byråkratiske skulle bare være nødvendige støttefunksjoner. Det var dette Steiner og hans medarbeidere gjennomførte for hundre år siden, da Waldorfskolen ble gitt sin utviklingsretning.

Rudolf Steiner må ha vært klar over hvor sårbart åndslivet er i forhold til de andre systemers og samfunnsområdenes mer robuste logikk. Med tanke på lærernes situasjon i den offentlige skolen, ser vi at Steiner hadde rett. Hvis vi kan tillegge Steiner å ha vært fremsynt på dette området, så bør vi med rette kunne spørre - Hva med de samme ideers gjennomslag innad i steinerskolebevegelsen hundrede år etter at disse ideene ble utarbeidet? Har steinerskolebevegelsen forstått dem? Har vi til tider misforstått dem grovt? Har vi underkastet disse ideene et fritt tankemessig studium?

Vender vi blikket mot norske steinerskoler, så er skolenes nåværende organisasjonsform og ledelsesmodell formet av eksterne organisasjonskonsulenter som har gitt dyptgripende føringer. Det var behov for opprydning som kunne gi en styrket og mer strukturert ledelsesform ved mange av skolene. At dette reformarbeid i sine formelle strukturer medførte at lærerkollegiets selvforvaltningsposisjon formelt sett ble opphevet, var uventet og etter manges oppfatning helt unødvendig. Det er verdifullt at dette tema nå kan løftes opp til bred belysning. Noe av det som har skjedd, er at lærerkollegiet som organ er tatt helt ut av skolens vedtekter for så godt som samtlige skoler. Et spørsmål som lever på mange skoler er hvorvidt lærerkollegiet har myndighet til å velge daglig leder eller ikke, om det skal være mandattid eller ikke, og om lærerkollegiet har en selvstendig myndighet til å være besluttende når det gjelder prinsipielle pedagogiske spørsmål på egen skole. Straks vi beveger oss inn på slike konkrete rammespørsmål, blir uenigheten stor. Standpunktene synes ofte fastlåst. Dette er ikke av det gode, verken for den enkelte skole eller for skolebevegelsen. Til forsvar for det siste tiårets strukturelle endringer ligger ofte følgende syn: På det formelle plan må skolene strukturelt og formelt ha et overordnet stabsstyre med daglig leders udelte myndighet. Innenfor en slik ramme kan skolene praktisere kollegial selvforvaltning. Det er uansett gode grunner til å drøfte detaljene i denne rammen.

Denne artikkelen er et forsøk på å finne nye inngangsperspektiver. I første omgang fortsetter den ikke med de strukturelle forhold ved skolene, men forutsetter at ved enhver skole har det en positiv betydning å utvikle skolens interne samarbeidskultur i den kollegiale selvforvaltnings ånd. Derfor blir dette et hovedtema. Kjernestoffet blir etter hvert hentet fra den antroposofiske etikkfilosofen Karl - Martin Dietz sine foredrag og bøker. Enkelte ting i Steiners sosiale ideer kan mistolkes og har blitt mistolket. Etter artikkelforfatterens mening er dette noe av grunnen til at Dietz sin forskning er viktig som et tydelig korrektiv til et og annet. Dietz har grundige studier i det sosiale felt, og lang erfaring som organisasjonsrådgiver både utenfor og innenfor antroposofiske miljøer. Han har i en årrekke hatt sitt virke ved «Friedrich von Hardenberginstituttet» i Heidelberg.

## KULTIVERING AV DET FRIE ORD

Mange spør seg hvordan Rudolf Steiners samfunnsimpuls, tregreningsideen, kan komme til uttrykk i steinerskolene. I denne artikkelen skal først og fremst ett aspekt av spørsmålet utdypes - det frie ord og hva det egentlig kan innebære.

Steinerskolene kan forstås som en frukt av Steiners sosiale fornyelsesimpulser ut i storsamfunnet ved avslutningen av den første verdenskrig. Waldorfskolen var fra sin første begynnelse en viktig representant for et skapende åndsliv emansipert fra statlig styring. Steinerskolens selvforståelse som en rendyrket åndslivsinstitusjon kan bevisstgjøres gjennom følgende spørsmål: Hvordan kan skapende impulser, initiativer og erkjennelser, åndens inspirasjoner, leve som en drivkraft i skolene? Et indirekte svar på dette kan ligge i det neste spørsmålet - Hvordan kan det frie ord finne et bevisstgjørende utviklingsrom på skolene våre? Her menes ikke i første rekke at noen stadig skal «ta bladet fra munnen». Det frie ord kan være lavmælte nyansers ord, spontane ord fra nytenkte tanker, den gode samtales ord, det kan være alvorsord eller det befriende spørsmåls ord. Det frie, skapende ord til rette tid, beforder interaksjon mellom tilstivning og impulsivitet. Noen av oss husker imidlertid også det ord vi angret på.

Denne artikkelen åpnet med å hevde at lærerens erfaringsverden utgjør et potensiale av grunnleggende verdi, men dette potensialet har en tendens til å lukkes inne i seg selv. Et hvert lærerkollegium kan arbeide bevisst med å skape kultur for det frie ord. Hvordan kan menneskenes evner ellers komme frem? Hvordan kan erfaringene finne sine begreper?

Rudolf Steiner la en appellerende vekt på erkjennelsen av at i åndslivets virksomheter kommer alt an på det enkelte individ og den tillitssfære man kan skape. Han er på dette punkt svært klar og tydelig; «I åndslivet må alt komme ut fra individet». (Inngående behandlet i et foredrag i Oxford, 29.08.1929, «Der Mensch in der sozialen Ordnung».) Nye tanker, nye ideer, slår bare ned i individer og erkjennes bare gjennom enkeltindivider. Av erfaring merker vi dette svært ofte når det gjelder den sosiale fantasi, den er ulikt fordelt, men kan komme alle til nytte. Innen matematikkens verden er det akseptert at sannhetsspørsmål ikke kan avgjøres av et flertall. Sannhetsspørsmål avhenger av den enkeltes innsiktsevner i saksforholdet. I en skole kan mennesker med spesielle innsikter av og til forstumme, men de kan også åpne nye rom. Dette har å gjøre med skolen som «lærende organisasjon». I en lærende organisasjon dreier det seg ikke primært om at volumet av det som læres øker, men det dreier seg om å utvikle nye evner. Dette er helt på linje med Rudolf Steiners syn på lærerkollegiarbeidets betydning.

Åndslivet og steinerskolenes egenart som åndslivsinstitusjoner kan ikke forstås hvis man ikke vektlegger at åndslivet drives frem gjennom suverene individualiteter i gjensidig avhengighet og felles kooperasjon. Karl- Martin Dietz har flere ganger løftet opp de grunnleggende drivkrefter i åndslivet; *åndelig skapende produktivitet og åpen mottakelighet*. Det dreier seg om å styrke dette, hver enkelt må selv representere dette produktive og det mottakelige. Det dreier seg ikke om å ha åndslivet inne i et fredet hjørne for seg. Skolens virksomhet er åndsliv. På denne bakgrunn kan dialogisk samarbeid og dialogisk ledelse som ferdigheter tjene alle ledd av en skole. Dialogiske samtaler kan bevisst øves. Da vil det frie ord kunne få skolerende idealer å strekke seg mot.

#### OPPDAGELSEN AV INDIVIDET - ET KOPERNIKANSK VENDEPUNKT I DET SOSIALE LIV?

Karl- Martin Dietz innleder sin bok; «*Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit*» med å fremheve at alt kommer an på enkeltindividets evner og dets muligheter til å ta individuelt ansvar innen fellesskapet til beste for fellesskapet. Denne forståelsen danner grunnlag for all hans rådgivning. Han peker på at vår kulturs fremtid avhenger av de nye impulser og de nye tanker og initiativer som bare kan komme gjennom enkeltmennesker. Dietz forklarer i åpningen av boken at vi står foran det vi i vår kultur kan kalle for «oppdagelsen av individet» i det sosiale livet. Først når individet virkelig tilkjennes initiativrom kan det utvikle og realisere nye evner. Potensialer som ingen virkelighetsdefinerende kollektivgruppe kan komme i nærheten av. Dietz argumenterer for at denne oppdagelsen vil, når den erkjennes, få like stor betydning for det sosiale liv som det Kopernikanske vendepunkt et engang har betydd for det ytre verdensbildet! Forutsetningen er ikke isolering av potensielt skapende individer, men de prinsipielt sett fruktbare interaksjonene individ/ gruppe. Dette søker Dietz å utvikle gjennom dialogtemaet.

Dietz har arbeidet frem begrepene *dialogisk samarbeid* og *dialogisk ledelse* og gir veiledning i dialogtemaet gjennom sine bøker. Den som ut fra dette tillegger Dietz en ensidig elitistisk holdning bør studere overnevnte bok, samt hans bok «*Gemeinschaft durch Freiheit*». Her begrunner han hvorfor

utviklingen må gå i en retning hvor ikke bare den enkelt har en moralsk rett på egne tanker, men den enkelte, hver og en, bør også få rett til egne handlinger. Handlinger man kan kalle sine. Handlinger som er i fellesskapets tjeneste, med andre ord - selvledelse.

Det går en ubrutt linje fra Rudolf Steiners «Frihetens Filosofi» til Dietz sitt prosjekt. En av Rudolf Steiners sentrale påstander i denne boken må prøves i radikal praksis; « *Ideverdenen lever seg ikke ut i et fellesskap av mennesker, men kun i individer*». I situasjoner hvor dette prinsippet leves ut, oppstår skapende individuelt ansvar som kommer fellesskapet til gode. Dette er neppe mulig uten å innse at det må realiseres en fleksibel, men likevel skarp oppgavefordeling mellom individ og gruppe. Dette sosiale grunnfenomen må anses som et «forskningsfelt» i hverdagene, hvor det nettopp er individet som må oppdages. Oppdages av hvem? Av gruppen.

#### SKOLEHVERDAGENE OG DET FRIE ORD

Hvordan kan dette dialogiske samtale- elementet utvikle det frie ord? Dersom de enkelte individer skal kunne løfte kollegiet som organ, så er det ikke tilstrekkelig at den enkelte ytrer seg fritt. Noen må ha evnen til å lytte. Å lytte innebærer ikke bare å motta noe, men ved at man selv virkelig lytter, gis det rom for at mennesket som ytrer seg kan få nye erkjennelser gjennom at det blir lyttet til. Ja, kanskje nettopp ved å bli lyttet til, kan et medmenneske først forstå seg selv? Det vil si, forstå det man selv ennå ikke helt kunne uttrykke. Dietz kaller dette for å være med på å - «*tenke din samtalepartners tanke til ende*». I dialogiske samtaler er retoriske prestasjoner et direkte hinder når et tema eller et spørsmål skal bearbeides og løses i felleskap. Det frie ord i det samlede lærerkollegium kan ha en uerstattelig verdi, spesielt i visse situasjoner. Likevel er det samlede kollegium gjennom sin størrelse av og til et hinder for mer krevende drøftelser. Det frie ord finner ikke alltid rom med så mange tilstede. Bidragene kan få preg av enetaler som kanskje søker aksept gjennom retorisk argumentasjon. Her får dialogen dårlige kår. Summegrupper er ofte en mulighet, men dette har sin begrensning hvis summegruppene blir en metode for å uttrykke egne meninger. Meninger kan være greit å ha i enkle spørsmål, men det kan også være totalt utilstrekkelig.

Det vil alltid være et spørsmål om skolen har de egnede fora for det frie ord, alt etter temaenes vidt forskjellige preg og innhold. Hva skjer hvis «det rette ord» kommer til feil tid og på feil sted? Dette kan av og til være et dilemma med overhengende fare for konflikt som følge. I en travel skole vil dette ofte ha sin bakgrunn i en forhistorie, oftest en forhistorie med mangel på problemløsende involvering på et tidligere tidspunkt. På lærerkonferansene ved den første Waldorfskolen appellerte Rudolf Steiner svært inntrengende om at den enkelte lærer måtte ytre seg fritt og si sin oppriktige mening for å belyse vanskelige saker, saker hvor prosessen i kollegiet truet med å stoppe opp.

#### SOSIALETIKKENS MOTTO - OM DEN ENKELTES SJELEKRAFT I HELHETEN

Det avgjørende i en skole og i et lærerkollegium er at - «*den enkeltes sjelekraft kan leve i helheten og at helheten kan leve i den enkelte*». Dette motto er et sosialt tankeordspråk av Rudolf Steiner.

Hvis den enkeltes sjelekraft skal bety noe i helheten og ikke minst kunne bety noe på lærermøtene, så må lærermøtene lykkes i å skape en merkbar vekselvirkning mellom den enkelte og helheten.

Hvis lærermøtene bestandig har overfylte sakslister, så blir dette til et hinder for det frie ord. Dette gjelder særlig hvis møtene begynner å få preg av å gå som en repeterende automatikk. Dette er ting som man med god vilje kan gjøre noe med. Den enkelte i kollegiet må selv kunne bidra fritt til dagsorden, uten at skolens ledelse skal ha forhåndsvurdert bidraget. Den som vil si noe, må få lov til å si noe. Skal deltakelsen på lærermøtet være et møte mellom frie, suverene lærere, så bør man i strømmen av informasjon alltid ha rom for et minimum av øyeblikks- spontanitet; frie ytringer som uttrykk for ansvar, delaktighet og selvstendige tanker. En sekvens som et lite stykke på vei kan overvinne fraværet av enkeltmenneskets spontane bidrag; hjertesukk eller hjerteglede i kollegiet, er kanskje følgende grep : Det ukentlige lærermøtet kan innrettes slik at det enkelte individ kan komme til orde spontant ved at man helt på slutten av lærermøtet innretter en egnet, kortvarig sekvens som innledes med noen få minutters fordypende stillhet i hele kollegiet. Hver enkelt prøver å ha skolens åndelige impuls, og skolens ve og vel i sine tanker. Kanskje kan «sosialettikkens motto» leses høyt som innledning? Etter noen minutters stillhet, kan ordet være fritt. Den som først viser at man har noe på hjertet, er den som får ordet denne gangen. Vi får en enkelt medarbeiders frie ytring. Det må være plass til at den kollega som føler for det, får tid til en kort kommentar eller til et enkelt spørsmål. Senere kan ytringen eventuelt følges opp og bli til et punkt på dagsorden. Stillheten kan noen ganger rundes av naturlig ved at ingen tar ordet. Kollegiet har i alle fall hatt skolen og fellesskapet i tankene og ordet har vært fritt. Trolig har flere skoler prøvd seg frem i denne retningen.

Skal den helhetlige driften av skolen utvikle seg fruktbart, må samtalene i lærerkollegiet føre frem til konkrete fortetninger, at man samles om å sette seg formulerte, forpliktende mål . Hvis en sak sirkulerer om og om igjen med skinnenighet, men i praksis uten resultat, så kan det være at uenighet ikke har blitt tatt på alvor. Her er vi igjen ved det frie ord. Hvis det frie ord skal kunne bli sosialt skapende i en større sosial organisme, så er dette noe som står og faller med god møteledelse, og også av god møtedeltakelse.

#### HVA ER DIALOGISK MØTELEDELSE OG DIALOGISK MØTEDELTAKELSE?

Dette punktet er ikke ment som råd utelukkende til de som leder møter. Kapitlet er ment som noen tanker og råd til enhver som deltar på møter. Møteledelse er å lede gode prosesser frem mot det kollegiet i fellesskap etter tilstrekkelig belysning kommer frem til, da gir tilslutt konklusjonene seg naturlig. Fremlegg og idemyldring kan skje i et stort forum som på lærermøtet. Komplekse, problemløsende spørsmål egner seg ikke for store fora, bortsett fra eventuelt å gi alle anledning til å uttale seg. Det finnes også saker som utredes best av en enkelt. Karl- Martin Dietz utdyper en rekke gode råd når det gjelder møteledelse og kollegiale rådslagninger i sin bok , »Dialog - die kunst der Zusammenarbeit». Boken er ikke ment utelukkende for steinerskoler. Her følger noen glimt fra boken med løpende refleksjoner.

Rådslagninger, det være seg i kollegiet eller i mandatgrupper, krever alltid full transparens i det saken gjelder. Møteledelsen kan ikke ta kravet om full transparens alvorlig nok. (Strategisk tilbakeholdelse av informasjon og saksopplysninger bør vel ikke aksepteres som et uhell?) Medarbeidere må kunne stille spørsmål om økonomi og andre administrative forhold. Det må råde et kollegialt innsyn, unntatt for personalsaker. Gode prosesser og gode drøftelser på kollegiale møter forutsetter alles velvillige innstilling. Hva skal man frem til? Hva er spørsmålet? Det er en

ledelsesoppgave eller en leders eller en saksordførers oppgave å sørge for god og ærlig forhåndsorientering om en sak. Alle, absolutt alle, må sitte med samme informasjon før den felles rådslagningen kan begynne.

I boken «Dialogisk skoleledelse», foreslår Dietz følgende: Når en rådslagning begynner, og møtelederen har presentert saken og spørsmålet, bør hver enkelt deltager først legge frem sitt syn på saken, ganske kort, uten at dette drøftes underveis. Ut fra det som har kommet frem, velger så møtelederen ut den tematikk eller de tankene som best egner seg til å igangsette rådslagningen med hensyn til at man skal arbeide seg fremover i en prosess frem til et felles bilde. Man må unngå straks å havne i uenighetens-blindgater. Møtelederen må aktivt bidra til spørsmålsstillinger underveis som kan belyse og oppklare, mer enn å fokusere på feil. Hvis deltakerne lærer seg til å støtte det som er riktig hos de andre, kan man sette eventuell uenighet «på vent» slik at det fellesbilde som danner seg blir retningsgivende. Fellesbildet kan da indirekte virke korrigerende på en naturlig måte. Alt kommer an på at bidragene kan bygge opp et helhetsbilde. Møtelederen må passe på å holde fokus mot nettopp dette. Vi må legge til at møtelederen må sørge for at bare et og et tankemotiv eller argumentasjonsmotiv følges opp ad gangen og ikke la rekkefølgen på talelisten styre. Møtelederen kan med fordel oppsummere underveis i prosessen og deretter stille noen vesentlige spørsmål. Dietz vektlegger at de realiserbare momentene kan utkrystallisere seg ved at møtelederen henleder på enkeltforslagenes realisering i virkelighetens verden. Den enkelte forslagsstiller bør selv bidra til å belyse realismen i egne forslag gjennom høytttenkning med egen refleksjon. Alt kommer an på å øve dialog i stedet for retorisk diskusjon. Dietz minner om at dialog strider mot alt hva man har lært. Det krever indre omvandling i den enkelte. Nedenfor følger et lite utdrag fra boken «Dialog – Die kunst der Zusammenarbeit»

Oppsummerende råd for å øve en god dialogkultur:

- Grip opp det fruktbare, ikke det feilaktige.
- Saksinteresse fremfor prestisjeengasjement (unngå retorikk som argumentasjonsmetode).
- Søk alltid det felles blikk i stedet for strid.
- Ikke overtal hverandre, søk heller å overbevise. Tenk i vidden av forskjellige aspekter i en sak i stedet for å fokusere på motsetninger mellom enkeltpunktene.
- Etabler samarbeidende kooperasjon i stedet for å legge førende strategier.
- Prøv å forstå fremmed vilje i stedet for å drive igjennom egen vilje.
- Bidra heller til selv å kunne tenke igjennom til ende den andres tanker, enn å tenke på det å gjendrive dem.
- Prøv heller å videreutvikle noen fruktbare ideer som kan føre videre, heller enn bare å forbli i brytningsfeltet mellom de foreliggende forestillinger.

K-M Dietz poengterer i en annen bok, boken «Dialogisk skoleledelse» at hver enkelt møtedeltager som ytrer seg, er ansvarlig for sannhetsgehalten i sine ytringer. Vi kan minne om følgende linje i ett av Andre Bjerkes barneverns om samme tema - «Har han sagt det, må du tro det....» - dette er en

dårlig form for sannhetsbegrunnelse, selv om den faktisk brukes. Sterk subjektivism kan gjøre krav på objektivitet.

Drøftelsene i samtalegruppen skal føres frem til et helhetsbilde som grunnlag for konklusjon, et mettett bilde. Rådslagningen i kollegiet må på ingen måte være bundet i det skjulte til innfrielse av en ledelses, eller andres, forhåndsbestilte konklusjoner! Noe som lett kan nærme seg manipulasjon. Drøftelser og rådslagning over noe som allerede er forhåndsbestemt er direkte forkastelig. Hvem iscenesetter noe sånt? Rådslagningen i gruppen skal heller ikke ende i skinnenighet eller renne ut i skinnbeslutninger.

Karl- Martin Dietz vektlegger som en hovedregel at beslutningen bør skilles fra rådslagningsakten, selv om gruppen mener å ha kommet frem til en samlende konklusjon. Dietz anbefaler at beslutningen trekkes etterpå, av et enkelt menneske, og deretter bringes tilbake til aksept eller til etterretning i kollegiet. Her må skolene øve opp en distinksjon, men det bør være mulig at den utpekte også vedtar den endelige beslutning selvstendig, ut fra et mandat fra gruppen. Både K- M Dietz og steinerskolepedagogen og seminardosenten Valentin Wember foreslår at man ideelt sett, på forhånd, peker ut noen i kretsen som kretsen finner som den rette til å beslutte til slutt. Dette gjelder jo ikke enklere saker eller saker hvor poenget er at kollegiet tar en felles beslutning. Det er ikke nødvendigvis møtelederen eller den daglige leder som må pekes ut til å beslutte i etterkant, uten derved å utelukke disse. Dette er forhold som avhenger av skolens vilje til bevisst å arbeide med skolens interne kultur på dypt integrert samarbeid. Innen steinerskolebevegelsen er dette forholdsvis nye sosiale arbeidsformer. Vi merker oss her i disse spørsmål vektleggingen av enkeltindividenes evner og deres mulige bidrag innen det sosiale fellesskap.

Oppsummering:

I sin samarbeidsbok legger Dietz til grunn at en møteprosess hvor et enkelt tema skal drøftes grundig har fire stadier i prosessen frem til beslutning:

1. Alle stemmer seg inn mot hverandre rent medmenneskelig. Det er viktig at denne medmenneskelige tonen kan bevares selv om man har divergerende meninger under møtets videre gang.
2. Transparensfasen, alle sider av saken legges frem. Alle må kunne sitte med samme informasjon
3. Rådslagning. Dette er skisseaktig behandlet overfor. Gruppen bygger opp helhetsbildet.
4. Beslutning. Når rådslagningen har kommet til et samlet bilde og til en konklusjon, er det til slutt modent for beslutning, utført som beskrevet overfor. Dietz legger stor vekt på at rådslagning og konklusjon skilles.

I foredragsform har Dietz beskrevet disse fasene som en sosial prosess og vist hvorledes dypere åndelige prosesser kan finne sted, ikke minst når man i beslutningen til slutt har mulighet til å bli ett med den sosiale substans som prosessen kan ha bygget opp.

## HVEM KAN TA ANSVAR ?

Dietz hevder i sin bok «Gemeinschaft durch Freiheit», om ledelsesspørsmål innen åndslivet, følgende når det gjelder ansvar og ansvarlighet: Grupper kan ikke ta ansvar. Det kan kun individer. Norske steinerskoler kan lære meget av K-M. Dietz sine grunnprinsipper om det å bære ansvar. Hans vektlegging av det individuelle ansvar og av hvor fruktbart dette kan være, bryter radikalt med «sekstiåtter-generasjonens» kollektive ledelsesformer. Dietz sier det slik: *Jo alvorligere ansvaret i en sak er, desto færre bør ta den endelige beslutningen.* De vanskeligste sakene kan bare besluttes av et enkelt individ. Dietz peker på at under slike forhold kan man være sikker på at den som skal beslutte virkelig vil legge vekt på rådslagningen. Rådslagningen vil få en helt annen realisme.

Grunnsynet til Dietz støttes av Valentin Wember i hans drøftelse av ansvarstemaet i steinerskoler i bøkene «*Wille zur Verantwortung*» og «*Management. Ein Leitfaden für Waldorfschulen*». Wember går langt mer i detalj når det gjelder skole spørsmål, mens Dietz holder seg mer til de prinsipielle perspektiver. Valentin Wember knytter den kollegiale selvforvaltning direkte til det at steinerskolenes mål tilstrebe å være et levende pedagogiske alternativ som er i utvikling og endring, derved må kollegiene løpende kunne lede seg selv og sine endringer innenfra. Hele lærerkollegiet må skoles til å ta individuelt ansvar eller ansvar i små arbeidsgrupper. Ikke minst nye lærere må gis denne muligheten ellers vil selvforvaltningsimpulsen langsomt uthules.

Fra slutten av 1970-tallet og frem til midten av 90-tallet slo den kollektive gruppementaliteten sterkt inn i de nordiske steinerskoler. Ut fra disse erfaringene kom den kollegiale selvforvaltning i en viss miskreditt blant enkelte. Rudolf Steiner gikk aldri inn for noe basisdemokrati i skolen, derfor brukte han begrepet lærerrepublikken. Dette betyr ikke at ikke et lærerkollegium med rette bærer et felles ansvar for skolen, slik Rudolf Steiner vektla. Dette kollegiale ansvar utøves på differensierte måter, gjennom kollegiets valgordninger, delegeringer og ikke minst med vekt på enkeltmenneskers ansvar.

Vi bør legge til at individene har med seg initiativer og initiativkraft som sitt indre skjebnepotensiale. Dette kommer kanskje frem som i sprang når individet får ansvar. Også slik kan evnepotensialet i en skole realiseres blant lærerne. Dietz vektlegger at den enkelte bør våge å gripe initiativer selv, i den grad samarbeidskulturen er moden for det.

Dette må ikke mistolkes dit hen til at det ikke er behov for ledelse, snarere tvert om, men ledelse av hvilket slag og med hvilken legitimitet? Dietz har her ikke bare steinerskolene i tankene, men han uttaler følgende eksplisitt om steinerskolene: « .....den hierarkiske ledelse med pyramidal, trinnvis nedadgående, entydige ledelseskompetanser og tilsvarende måter å forholde seg på for de som blir ledet, .....Denne form for ledelse kommer ikke på tale for selvforvaltende skoler, heller ikke når de vanlige hierarkiske ledelsesformene fjerner seg stadig mer fra sin autoritære opprinnelse». Så langt K-M Dietz i «Dialogisk skoleledelse».

Flere ganger vender Dietz tilbake til at det såkalte basisdemokrati er et like stort fremmedelement i steinerskolene som hierarkiske strukturer. Han viser til hvordan det i de senere år har vært en utstrakt misforståelse at steinerskolenes selvforvaltning er ensbetydende med basisdemokrati. Basisdemokrati i skolen, uten klar ledelse, har vist seg å føre til kaoslignende tilstander, ofte med et svært stort forbruk av møtetid uten at resultatene av disse møtene viste seg i praksis. Mange som er skeptiske til selvforvaltning, er det utfra en misforståelse om at selvforvaltning er synonymt med basisdemokrati.

## «HANDLE SELVSTENDIG I HELHETENS ÅND»

Skoler som lykkes i sine bestrebelser på å gi det frie ord rom og riktige fora, kan trygt gi sine ledere et sterkt tillitsmandat på lignende måte som skolenes lærere også har et mandat fullstendig basert på tillit. Karl-Martin Dietz har formulert et ledemotto, et motto for en hver alvorlig arbeidende medarbeider i en moderne organisasjon i utvikling: «*Handle selvstendig i helhetens ånd.*» Han vektlegger utviklingen av en organisasjonskultur som kan nå et tillitsnivå hvor den enkelte kan ta nødvendige initiativer på egenhånd, på fellesskapets vegne. Dette gjelder ikke minst i spontane situasjoner. Det er da man bør handle. Dette samsvarer godt med det tillitsbaserte frihetsrom som må omkranse den enkelte lærer. Samtidig må dette på samme måte gjelde for skolens daglige ledelse. Løpende må det bli tatt avgjørelser der og da. En ledelse som ikke tar selvstendige initiativer og nødvendige avgjørelser, er ingen ledelse. Dietz vektlegger det å møte feiltrinn og nederlag på rett måte: Søk heller etter alle saksforholdene og klarlegg situasjonens innhold fremfor å fokusere på hvem som har skyld eller hvem som skal gjelde som den egentlig skyldige.

Vi lever i en tid hvor dagen ofte kan fortone seg annerledes når solen har gått ned enn slik man forestilte seg dagen da den begynte. Dette bilde gjelder ikke minst menneskeskjebner i en organisasjon som det en steinerskole er. Antall medarbeidere har økt kraftig de siste 30 år. I forhold til 1919 har antall medarbeidere økt til det mangedobbelte, ikke minst på grunn av alle hjelpefunksjonene i det pedagogiske feltet. Ofte er det i tillegg til klasselærer flere støttelærere knyttet til klassen. Et kollegium blir noe annet enn hva det var tidligere. Det må ikke skje at ikke kjernevirksomheten lenger kan gjennomstrømme det hele. I relasjoner mellom mennesker oppstår det av og til forhold og krisepregede situasjoner som kan ramme skolehverdagen; konflikter internt mellom kolleger eller mellom lærere og foreldre. Alle disse forholdene kan av og til føre en daglig leder inn i situasjoner som innebærer dilemmaer og krevende overveielser. Her er det også om å gjøre at en leder kan handle selvstendig. Da kan også de rette ideene komme.

Rudolf Steiner fremhever i flere av sine foredrag om sosiale og mellommenneskelige spørsmål, at i vår tid, i bevissthetssjelens tid, hvor den enkelte menneskeindividualitet blir sterkere, kan individene også støte mot hverandre sterkere. Flere føler at de står alene. Arbeider man i en skole, erfarer man mange menneskeskjebner, og det mellommenneskelige kan bli satt på prøve. Det sosiale liv har blitt mer krevende.

## LEDELSE AV EN STEINERSKOLE

Rudolf Steiner presiserte på lærerkonferansen ved den første Waldorfskolen i Stuttgart at lærermøtene ikke skulle beskjeftige seg med skolens daglige føring og drift. Dette skulle overlates til de kolleger som ble valgt til ledere. I dag må vi føye til - og besørger ved hjelp av skolens administrative medarbeidere. Disse lederne fikk individuelt et svært autonomt og fritt mandat ut fra det at de ville gjøre sitt beste i fellesskapets ånd. Det fremgikk av saken selv at dette frie tillitsmandatet, som dessuten var rullerende, denne tillit fikk de nettopp fordi de var valgt til dette av sitt eget kollegium. Rudolf Steiner innførte ikke bare begrepet republikansk innrettet skole, men presiserte uttrykkelig at denne skole som skulle grunnlegges - «ikke skulle være noen rektorskole.»

Betingelsene Steiner knyttet til denne sosialreform var at skolen var fylt av vilje til sann interesse og pleie av menneskekunnskap ut fra antroposofien. Slik kunne skolens enhetlige ånd gjennomstrømme helheten. Da kunne man lykkes.

Det karakteristiske og vesentligste ved ledelse av en steinerskole gir seg av seg selv gjennom grunntankene som er beskrevet i denne artikkelen. Å lede en hel steinerskole slik det forventes av en daglig leder krever noe mer enn å være valgt til formann i et lærerkollegium. Det krever også en ledelsesgruppe eller driftsgruppe, som kan være representativ og hvor samarbeidet kan være tett integrert. Daglig drift av skolen og økonomien krever aktivt utøvende styring, her gjelder *styringsbegrepet*. Et lærerkollegium skal ikke styres, her er det snakk om et stort fellesskap hvor samtlige er ledere på hvert sitt vis. I denne forstand er alle likestilte. Her dreier ledelse seg om en hjelpende tjeneste for å bidra til gode drøftelser i kollegiet, *prosessledning*. Sammen skal de finne hvordan fremtiden kommer dem i møte, slik at de kan handle i øyeblikket. Mange kollegier velger å skille vervene som daglig leder og lærermøteleder, det er da viktig at dette ikke blir to skilte verdener. Hvis den daglige leder sitter i flere år, vil det av hensyn til fornyelse av skolen være nødvendig at kollegiet peker ut en egen lærermøteleder. Den overordnede dimensjon på lærermøtene er av idemessig, åndelig art. Et lærerkollegium av likestilte har likevel behov for å peke ut noen til å lede sine prosesser. De som velges til ledere, kan få hjelp i sin gjerning gjennom sosiale idealer og ideer. Disse kan vise en retning, men de kan ikke brukes som verktøy. De ideene vi kan bruke er de som gjenoppstår i oss selv som selvstendig forståelse. Ideene må på forhånd ha gjort noe med oss. Derfor må ledelsen ved en steinerskole ta det langsiktige idearbeidet på alvor.

Skoleledelse innen en steinerskole er først og fremst en samarbeidsledelse, men svært mye kommer i tillegg, ikke minst det å innfri alle krav og rapporteringssystemer fra de offentlige myndigheter. Det er viktig at skolens daglige ledelse opptre slik overfor foreldrene og deres organer, at den kollegiale profil vises i praksis også i samarbeidet med foreldrene. Skolens daglige leder har en stor oppgave i å være en tydelig og tilgjengelig person overfor foreldrene og de eldre elevene. Hvem vil vel ønske seg et møte med et komited medlem som opptre som en kommisær, når man forventer å møte et levende menneske med ansvar og et minimum av selvstendig myndighet? Dette gjelder både i samarbeid innen skolen som helhet og det gjelder ikke minst i det å forebygge misforståelser og konflikter mellom lærere og foreldre og mellom lærere og elever. Sist, men ikke minst, forebygge og forløse konflikter internt, mellom skolens medarbeidere. Innen dette mellommenneskelige relasjonsfeltet er det svært viktig at den som er skoleleder er fristilt og har individuell ledelsesmyndighet til å møte de saker som måtte oppstå ut fra et fritt, individuelt skjønn, og handle deretter. Slik kan en god daglig ledelse fungere ved en steinerskole. Slik oppfylles også et avgjørende kriterium for at en steinerskole, som et lite samfunn, skal kunne fungere i praksis.

Behandling av personalkonflikter var det minst vellykkede i den versjon av selvforvaltning som gjennom mange år ble kalt for «mandatgruppesystemet», hvor en personalkomite skulle løse interne konflikter. Dette gikk ofte dårlig i praksis og en del skoler ble nærmest lammet i perioder. Det gode med systemet var at mange medarbeider ble aktivert i mandatgruppene, forutsatt at ikke sammensatte ansvarsområder ble fragmentert. Tregrening av skolens indre struktur er en misforståelse når det gjelder selve tregreningsimpulsen, denne ide gjelder som struktur betraktet for storsamfunnet.

Direkte ut av lovgivningen er skolelederen pålagt et stort ansvar. Dette ansvaret går ut på å se til at skoledriften skjer innenfor de lover og forskrifter som gjelder, herunder kravet om forsvarlighet. Det er ikke nok at driften er god og lovlig på alle måter, alt skal løpende dokumenteres i myndighetenes kontroll og rapporteringssystemer. Ansvaret er altså spesifisert; å se til at skolens virksomhet er innenfor lovgivningens rammer, deriblant forsvarlighet i driften. På dette området, et område hvor en daglig leder hefter med et personlig ansvar, må denne ha individuell beslutningsmyndighet. Her er det ikke bare snakk om en styringsrett, det dreier seg om en *juridisk styringsplikt*. En ledelsesgruppe vil være det naturlige forum hvor daglig leder kan legge ting av denne art frem til rådslagning. Ledelse innen rammen av kollegial selvforvaltning er mulig innen rammene av lover og forskrifter, slik selvforvaltning og ledelse fremstilles her. På dette område skal det ikke råde uklarhet.

## UTVIKLING AV DEN INTERNE KULTUR FØR FOKUS PÅ STRUKTUR

Mot avslutningen av sin bok, «Dialog - Die Kunst der Zusammenarbeit» fremhever Dietz med ettertrykk at fokus på strukturendringer og strukturmodeller lett blir en blindgate i organisasjonsutviklingen. Dietz vektlegger at man må arbeide med den interne kulturen, ta den på alvor og fortsette å videreutvikle den i en god retning. Når dette begynner å gi frukter vil behovet for å fornye organisasjonsstrukturer vokse frem innenfra. Man unngår da en dyp fallgrube - å endre strukturer i situasjoner hvor det egentlig er kulturen som må utvikles. De råd og ideer som her er hentet frem fra Dietz sine bøker er alle praksisrettede, de fleste av dem er egnet til umiddelbar etterprøving. Dietz sin rådgivning er ikke myntet primært på skoleledelse eller annen ledelse, men er myntet på alle individer i et samarbeidende, integrert fellesskap. En hver lærer vil trolig kunne bidra med noe i sin egen sammenheng hvis vedkommende vil følge opp eller fordype noen av de råd og tanker som her er hentet fra K-M Dietz. Hvis Dietz sine råd skal kunne få avgjørende betydning bør den anbefalte dialogboken bearbejdes av et helt fellesskap av kolleger.

De dialogiske samarbeidsidealene kan indirekte utsi ganske mye om hva slags ledere som steinerskolenes kollegier kanskje bør søke å velge når noen skal gis mandat til å lede dem. Man kan også si det motsatte: hvem som neppe vil egne seg som leder.

## FRA FARAOS TID TIL I DAG

Dietz gjør det tindrende klart at etablert hierarkisk ledelse hører fortiden til og må bygges ned hvis man skal unngå stagnasjon i utviklingen av de menneskelige evner og stagnasjon i samarbeidet innen det sosiale felt. Han henviser til at næringslivet for lenge siden har innsett dette. Dietz minner om at de hierarkiske systemer har holdt seg kontinuerlig siden den gamle egyptiske kultur. I vår tid har hierarkiske overbygninger overlevd seg selv. Det hører minst av alt hjemme innen et fritt åndsliv. Et aspekt av det indre frihetselement i åndslivet må ligge i at en hver medarbeider kan bli hørt. Også tanker som måtte gå på tvers av eventuelle posisjonerte oppfatninger eller på tvers av ledelsesposisjoner må kunne ytres fritt i organisasjonens fellesrom i det talte ords form. Å anse dette som en selvfølge holder dessverre ikke. I de siste år har nok flere enkeltlærere hatt negative erfaringer med sine ledere når det gjelder det frie ord. Den enkeltes sjelekraft må kunne leve og puste fritt i helheten. Derfor er det frie ord noe som stadig må oppdages, kanskje også kjempes for.

I den grad et kollegium har en levende selvforvaltningsånd vil aldri følgende machiavelliske grunnsetning praktiseres av en leder - «*Den som ikke er med meg er mot meg.*» Kollegier kan likevel komme rett inn i en slik bakbundet situasjon hvis man skal drøfte organisasjonsmessige rammer for daglig leder. For eksempel innføre at daglig leder skal sitte i en fast stilling uten tidsbegrensning; det vil si bli en «steinerskolerektor». Skolen vil da ha en leder som personlig er inhabil i alle saker som berører vedkommende personlig. Her bør sosiologi- og filosofiprofessor Jürgen Habermas sin presisering av - «*herredømmefri belysning*» som forutsetning for alle konsensussøkende prosesser, kunne vekke en skjerpelse av habilitetskravet innad i skolene. I åndslivet må dette kravet skjeperes fordi eierskapslignende interesser er erstattet med et definert, forpliktende samvirke ut fra et overordnet, ideelt formål. Stiftelsesloven er nøye på å presisere at en ledelse av en stiftelse må virke i tråd med det formulerte stiftelsesformålet. Av samme habilitetsgrunner bør heller ikke forbundet Steinerskolene i Norge kunne velge «steinerskolerektorer», som ikke er pekt ut gjennom valgordning ved egen skole, inn i forbundets styreverv eller Lovgruppeverv!

Tilslutt skal det her innrømmes at denne artikkelen i alt for liten grad har gått inn på samarbeidet mellom steinerskolelærerne og foreldrene til deres elever. Det er foreldrene som forvalter den tilliten som den enkelte lærer, men også hele skolen er helt avhengig av. Den enkelte lærers autonomi er utenkelig uten tett samarbeid med foreldrene; foreldrene veileder, gir nødvendige korrektiver og motiverer læreren. Intet av det foreldrene har på hjertet, bør feies under teppet. Dette er gjensidig tillit i praksis. Når det gjelder å ta standpunkt for eller imot den kollegiale selvforvaltning, for eller imot valg av daglig leder kontra varig ansettelse, så bør ikke slike spørsmål være tema i foreldresammenheng før skolen har funnet sin kurs, dette kan ellers raskt vanskeliggjøre den dialog som i første omgang må føres internt i skolebevegelsen.

Følgende sitat fra Rudolf Steiner som handler om det sosiale ved Waldorfskolen, gir oss noe å tenke over: «*Hva det kommer an på med hensyn til den sosiale utvikling, det er hvilke institusjoner man skal skape, mener man. Men dette er det minst vesentlige for den sosiale utvikling. For man kan skape hvilke institusjoner som helst, det være seg monarkistiske eller republikanske eller sosialistiske, hva som helst, det vil alltid avhenge av hva slags mennesker som lever og virker innenfor disse institusjoner. For et menneske som er sosialt virksomt kommer to ting i betraktning: kjærlighetsfull hengivenhet til egne handlinger og evnen til å gå forståelsesfullt inn på andre menneskers handlinger. ....At mennesker er i stand til å samarbeide sosialt er kun en følge av dette.*» (Kilder til pedagogisk fordypning 21.04.23)

#### AVRUNDING AV DIALOGTEMAET

Karl- Martin Dietz sin bok «Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit», er dessverre ikke oversatt til norsk. Den kan likevel anbefales som en svært verdifull bok innen sitt tema, den mangler sitt sidestykke. Den er konsentrert, strukturert og lettlest takket være sitt fenomenologiske preg. På slutten av boken refererer Dietz til kjent teori om utviklingsforløp for organisasjoner og institusjoner. Man regner med pionerfasen, differensieringsfasen og integreringsfasen. Dietz påpeker at disse fasene ikke kan gjøres helt gjeldende for åndslivsinstitusjoner. Skal åndslivsinstitusjoner fylle sine oppgaver, er det av avgjørende betydning at de forblir i pionerfasen. Uten pionerfasens inspirasjonskvalitet, vil åndslivsinstitusjonene etter hvert stivne og gi etter for tilpasningspresset fra storsamfunnet. Professor Leif Holbæk-Hanssen, som satte den kunstneriske kraft inn i vippepunktet

mellom kaos- og forsteningskrefter, kalte åndslivsinstitusjoner for «*samfunnets inspirasjonssystem*». («*Metoder og modeller i markedsføring*», kapitlet om tregreningssamfunnet.) Nordahl Grieg sa det på sin måte : »*Ung må verden ennu være!*»

## TED WARRENS VEDTEKSTSANALYSE

Ted Warren utga sommeren 2018 en vedtektsanalyse, bygget på undersøkelse av vedtektene fra samtlige norske steinerskoler. Selvforvaltningsprinsippene finnes ikke lenger innskrevet i vedtektene. Noen få skoler danner et unntak, i det de fremdeles gir lærerkollegiet en betydning og en plass i sine vedtekter. Gjennom hundre år har steinerskolene blitt drevet frem gjennom det at lærerne har vært sosiale entreprenører. **Ved de vedtektsendringer som med veiledning fra steinerskolenes forbund ble endret for noen år siden**, tyder mye på at initiativretten, formelt sett, er flyttet fra kollegiet selv og over til ledelse og styre. Lærerkollegiet med lærermøtet er ikke lenger vedtektsfestet. Som tegn i tiden er ikke dette bare et isolert fenomen som utelukkende har en formell betydning. Ved noen få skoler blir ledelsen i praksis forvandlet fra å være en sammenbindende og viktig støttefunksjon for lærerne og for fellesskapet, til å bli en virkelighets-definerende arbeidsgiverrolle som kan beherske dagsorden

Med dette får vi en treffende formel for en tradisjonelt drevet privatskole, fast forankret i rutiner, etter hvert med fare for en oppskriftsmessig pedagogikk. En selvgående steinerskole som ut fra lærenes impuls og fellesskap vil være i utvikling må være noe annet. Selvforvaltningen har blitt praktisert siden etableringen av den første steinerskolen 1919. Den kan ikke videreføres alene på grunnlag av hundreårig tradisjon. Selvforvaltningen er en integrert del av steinerpedagogikken. Sist, men ikke minst - selvforvaltning er en forutsetning for å motvirke cooptering. Det siste er et sosiologisk begrep som betyr at frie sivilsamfunnsaktører begynner å suge opp i seg statens logikk fordi staten gir dem betydelige tilskudd som på ingen måte er betingelsesløse. «Man tilpasser seg den hånden som gir en mat.» Det bør kommenteres at det er nettopp i sivilsamfunnsaktørenes egne organisasjoner at denne cooptering skjer. Leser man Rudolf Steiners tekster om samfunnets tregrening med tanke på disse forhold, så ser man tydelig at nettopp faren for skolenes og åndslivets cooptering over til byråkratiets logikk, er noe som Rudolf Steiner tydelig har innsett som et grunnproblem. Derfor krever han også at innen åndslivet og kulturen må de åndslivs- aktive, gjennom sine egne, selv lede sine institusjoner på absolutt alle plan av organisasjonsbyggverket, fra grunnplanet og helt «til topps», til øverste nasjonale nivå. Bare gjennom konsekvent indre representasjon av åndslivsutøverne selv, kan åndslivet klare å bevare sin frihet. Warrens analyse har satt selvforvaltning på agendaen.

## LÆRERREPublikken

Begrepet «lærerrepublikken» - republikansk organisering av skolene, stammer fra en uttrykkelig presisering av Rudolf Steiner ved den høytidelige skolegrunnleggelsen i Stuttgart, 20.08.1919. Ved samme anledning beskrev Steiner det konkrete utgangspunktet for den nye skolen med ordene: »Hver lærer er suveren».

Hver enkelt steinerskolelærer har i full tillit et stort handlingsrom for å oppfylle sitt faglige og sosiale ansvar. Denne selvstendighet er et tydelig trekk ved det å være steinerskolelærer. Det er disse suverene lærere som går sammen og driver skolen i et sosialt entreprenørskap, en «lærerrepublikk». I en republikk har man ingen monark. Frie kvinner og menn velger fritt sine ledere, men kun for en viss tid ad gangen. Lærerne og de medarbeidere som har hjelpefunksjoner, danner altså sammen et hovedorgan for sitt samarbeid, lærerkollegiet. På lærermøtet velger eller peker de republikanske medarbeiderne ut alle sine ledere og gir dem legalitet, mandat og mandattid. Lærerkollegiet utøver denne entreprenør-myndighet først og fremst gjennom delegering og mandatoverdragelse til enkeltpersoner og til spesifikke mandat- og ledelsesgrupper. Når det gjelder delegering må lærerkollegiet selv beholde sin myndighet som skolens øverste kompetanseorgan i pedagogiske saker av prinsipiell betydning. Når det gjelder andre saker av stor betydning må det samme gjelde. Omorganisering av skolens strukturer og ledelsesordninger er eksempler på dette. Som det øverste pedagogiske kompetanseorgan i stiftelsen, bør kollegiet ha et ansvar i å påse at skolens formålsparagraf blir ivarettatt. *Lærermøtenes hovedoppgave er å drive et fortløpende internt seminar med studier i menneskekunnskap utfra antroposofien, utvikling av pedagogiske ideer, deling av erfaringer, utvikling av kunstnerisk, faglig og metodisk dyktighet. Gjennom dette bygger lærermøtene opp en skolebasert steinerpedagogisk kompetanseutvikling.*

Innskutt tillegg av formell art: Når det her skrives at - «kollegiet gir mandater, kollegiet peker ut, velger, er øverste pedagogiske kompetanseorgan», osv. - da forutsetter dette at skolen har et styre som aksepterer at kollegial selvforvaltning er en del av skolen. Kollegial selvforvaltning ligger implisitt i den statlige godkjenningen av steinerskolene som «anerkjent pedagogisk retning». Styret bør besørge at lærerkollegiets rett til prinsipiell pedagogisk myndighet statuttfestes. Når kollegiet velger skolens daglige leder, så vil dette som formalprosedyre bety; kollegiet innstiller til styret i overensstemmelse med Friskoleloven. Videre kan også et styre eventuelt fatte vedtak hvor det internt avtales at det forutsetter lærerkollegiets godkjenning.

Mange lærerkollegier har ikke lenger noen innarbeidet rett til å formulere skolens konstitusjonelle innhold, slik som steinerskolelærere har hatt i generasjoner. Denne praksis må gjenvinnes.

## ET INTERNT LÆRERMØTE ?

Mange av de ansvarsfulle oppgavene som er nevnt i foregående kapittel, bør behandles på et internt lærermøte, et møte hvor det kreves en definert minste kompetanse og en minimumsstørrelse på stillingen. Da kan det republikanske element komme til virkeliggjørelse. Forsamlingen av kompetente lærere er åndelige etterfølgere av stifterne og de skal ivareta og videreføre stifternes intensjoner og grunnleggelse. Derfor bør det interne kollegium velge sin egen møteleder, slik at den daglige lederen i denne forstand stiller på likefot med enhver medarbeider. Da kan man håpe på en samtalekultur hvor - «skolen fritt kan snakke høyt med seg selv». K-M Dietz foreslår at en institusjon av og til foretar en grundig selvevaluering med et møteopplegg som er helt forskjellig fra det løpende møteprogram. Det er av avgjørende betydning at deltakernes frie ord ikke kontrolleres eller hindres. Dette forutsetter at det utvikles tillit av profesjonell art, og dannelse. Innen det mer avanserte næringsliv er denne takhøyden en del av profesjonaliteten, men dessverre kun blant toppledere.

## MARJATTAMODELLEN - EN BEGRENSET STUDIE

Mastergradsoppgaven «*Verdibasert ledelse*» av Terje Erlandsen fortjener å bli studert. Oppgaven finnes på nettet og handler om implementeringen av Marjattamodellen som organisasjons- og ledelsesform ved norske steinerskoler. Den inneholder et kvalitativt sosiologisk studium av en steinerskole. Oppgaven undersøker hvordan implementeringen av denne ledelsesmodellen ble oppfattet av et tilfeldig utvalg lærere tre år etter at overgangen var fullført. Oppgaven presenterer også interessant sosiologisk forskning på distribuert ledelse. Distribuert ledelse har et annet utgangspunkt enn steinerskolenes selvforvaltning. Utgangspunktet består i at en etablert toppledelse distribuerer ansvar nedover. På en steinerskole derimot, må det være lærerkollegiet som distribuerer ledelse utover og oppover. I sin formelle struktur gir ikke Marjattamodellen lærerkollegiet noen etablert rett til selvstendige beslutninger vedrørende prinsipielle pedagogiske spørsmål. Formelt sett blir kollegiet et høringsorgan for ledelsen. I praksis kan likevel en Marjattamodell-skole praktisere dette annerledes, det vil avhenge av den til en hver tid sittende ledelse. Skoler her til lands som er organisert etter modellen, velger selv om kollegiet skal peke ut sine daglige ledere eller om lederne skal ansettes på tradisjonell måte. Masteroppgavens sluttkonklusjon åpner med en klart formulert kritikk av den måten Marjattamodellen presenterer seg selv. Det gjelder især metaforen om «Den omvendte pyramide», siden de formelle strukturer faktisk er tradisjonelt pyramidale. Denne selvpresentasjonen kritiseres for å være «etisk betenkelig». Oppgaven kan trass i dette ikke uten videre leses som en avvisende dom over modellen. Etter innføring av modellen opplevde informantene skolens drift som mer effektiv og oversiktlig enn før. Forfatterens analyse av intervjuene konkluderer med at erfarne lærere opplevde et uttalt utenforskap til egen skole når det gjaldt skolen som helhet, sammenlignet med tidligere. Sitat: (at)» .....*Marjattamodellen strukturelt mangler arenaer for drøfting av overordnede spørsmål gjennom bred delaktighet. Dette kan forklare informantenes tap av helhetsperspektiv og avstand til ledelsesprosessen.*»

## METODE FOR VALG AV LEDERE

På Steinerskolen ved Skjold i Bergen velger lærerkollegiet sine ledere ved hjelp av en metode som ligner på settevalg, eller valgmannmetoden. Skolen har gode erfaringer med dette. Denne metoden kan anbefales til alle skoler. Rudolf Steiner innførte denne metoden ved kollegiet i Stuttgart. (Konferenzen, Dritter Band 1924.)

Kollegiet velger en valggruppe på tre personer. Disse har til oppgave å drøfte seg frem til hvem i kollegiet som bør bli skolens leder og hvem som eventuelt bør delta i en ledelsesgruppe. Resultatet legger de frem i kollegiet til votering. Det må stemmes ja eller nei til forslaget som helhet. Dermed slipper den enkelte kandidat å bli veid med antall stemmer for og imot. Odin Døssland, pensjonert lærer fra Skjoldskolen, anbefaler at valget foregår i to omganger. Kollegiet peker først ut 10-12 personer som mulige «valgmenn». Deretter velger kollegiet tre av disse til valggruppe.

## SLUTTORD - DE SUVERENE LÆRERES MØTE

Selvforvaltning er, ideelt sett, en levende ramme skapt av frie menneskers frie, kooperative handlinger dem imellom for å tjene det egentlige mål - å skape frie rom for pedagogikk. «*Den frie forlanger ingen overensstemmelse av sin neste, men han forventer den fordi den ligger i menneskets natur.*» Sitat Rudolf Steiner i «*Frihetens Filosofi*». Med denne holdning kan vi gå til vårt samarbeid. Vi forventer at overensstemmelse er mulig. Samarbeidsrelasjonene i alle målestokker i en steinerskole fører til dypt integrert samarbeid mellom mennesker. Dypt integrert samarbeid! Den tillit som er nødvendig kan ikke forlanges, men den begynner i den enkelte. Hvordan? Gjennom tillit til seg selv og tro på at man vil mestre sine oppgaver. Den som har tillit til seg selv, kan ha tillit til andre. Lærerkollegiemøtene, bygd på gjensidig tillit, er suverene menneskers møte. Tillit er noe man deler ut, man deler den ut til høyre og til venstre, ut fra seg selv. Rom for det frie ord er et rom av tillit. Noen opplever å få påfyll av indre tillit fra høyere makter, andre mener å ha fått dette overgitt ved at de selv har blitt møtt med så dyp tillit i sitt liv. Det vesentlige er at tillit er noe hver især må prøve «*å så ut*», som en såmann. Ut fra dette som blir delt og sådd, kan det senere høstes. Slik er det i klassene, slik er det i forhold til foreldrene og slik er det i det kollegiale. Derfor er det noe stort å være med i et selvforvaltende lærerkollegium.

«....Det er nødvendig at tillit hersker fra menneske til menneske.....i denne oppdragelse til tillit, til tro på det enkelte menneske, i dette alene ligger impulsen for det sosiale liv i fremtiden.....» hentet fra Rudolf Steiner «*Der Mensch in der sozialen Ordnung*».

10.03.19 Knut Dannevig  
Pensjonert steinerskolelærer

## KILDER

Som bakgrunnsmateriale til vårt tema om steinerskolenes ledelses- og samarbeidsformer anbefales følgende:

Geir Hågvars artikkel i *Libra* nr. 3, 2016: «*Steinerskolen som pioner for et fritt åndsliv*».

Pedagogisk Seksjon: «*Kilder til pedagogisk fordypning*»,

Ted Warren: «*Vedtektsanalysen*», en gjennomgang av norske steinerskolars vedtekter med kommentarer.

Terje Erlandsen: «*Fra flat struktur til verdibasert ledelse*»: [https://www.steinerhoyskolen.no/wp-content/uploads/sites/16/2016/11/Erlandsen\\_T\\_2013\\_Fra-flat-struktur-til-verdibasert-ledelse.pdf](https://www.steinerhoyskolen.no/wp-content/uploads/sites/16/2016/11/Erlandsen_T_2013_Fra-flat-struktur-til-verdibasert-ledelse.pdf)  
Hjalmar Hegge: «*Individ og samfunn*».

Karl- Martin Dietz: «*Gemeinschaft durch Freiheit*», «*Dialogisk skoleledelse av steinerskoler*», «*Dialog. Die Kunst der Zusammenarbeit*». «*Acting independently for the good of the whole. From dialogical leadership to a dialogical corporate culture.*» ([www.menon-verlag.de](http://www.menon-verlag.de))

Valentin Wember: «*Wille zur Verantwortung*» og «*Management. Ein Leitfaden für Waldorfschulen*».

Stefan Leber: «*Die Sozialgestalt der Waldorfschule*».

Rudolf Steiner: «*Frihetens filosofi*», «*Konferenzen mit den Lehrern der Freien Waldorfschule in Stuttgart*» «*Kjernepunkter i den sosiale organisme*» og «*Der Mensch in der sozialen Ordnung*».

## TILLEGG: FORSLAG TIL NOEN FORMELLE RAMMEVILKÅR FOR KOLLEGIAL SELVFORVALTNING

(DE FIRE FØRSTE PUNKTER ER DIREKTE VEDTEKTSRELATERTE. SAMTLIGE PUNKTER BØR PRINSIPPIELT SETT HØRE INNUNDER ANSVARSOMRÅDET FOR « LÆRERKOLLEGIETS INTERNE KONFERANSE»)

1. Lærerkollegiet har rett til fortløpende å vurdere i hvilken grad skolens vedtekter tjener skolens utvikling og må ha vedtektsfestet rett til å kreve endringer. Alle forslag til vedtektsendringer må godkjennes av lærerkollegiet for å bli vedtatt av styret. Alle vedtekter gjelder som de er skrevet, inntil styret har vedtatt konkrete endringer og disse er godkjent av lærerkollegiet, samt godkjent av Stiftelsestilsynet.

2. Lærerkollegiet er øverste myndighet ved skolen i prinsipielle pedagogiske spørsmål.

3. Lærerkollegiet peker ut de som skal inneha skolens formelle ledelsesverv gjennom valg og innstiller til styret. Kollegiet gir ansvarsmandater, samt peker ut medlemmer til styret.

4. Lærerkollegiet vedtar og videreutvikler skolens organisasjons- og ledelsesordninger.

5. Transparens i organisasjonen: Når kollegiet drøfter en sak må det være full transparens i saksforholdet. Relevant informasjon om skolens ledelsesmessige disposisjoner i økonomifeltet og i andre konkrete enkeltsaker som hører med til den kollegiale selvforvaltning, må være tilgjengelig for den som leder lærerkollegiet og for andre i kollegiet som ber om det. Et unntak er personalsaker som må forbli interne. Denne åpenhet er også viktig fordi graden av saklig transparens vil vise hvordan det kollegiale samarbeid mellom lærerne og skoleledelsen fungerer i praksis.

6. Skolen bør styrke den interne kapasitet i å utvikle ledere ved at alle lederverv gis en fornuftig grad av sirkulasjon.

7. Daglig leder har myndighet over personalsaker og kan dele dette med en ledergruppe. Daglig leder har ansvar for å besørge at skolen drives i overensstemmelse med offentlige forskrifter og lover og har myndighet til de nødvendige beslutninger for å oppfylle dette.