

Klaus Ernst Hansen  
(2007)

# KONTROL & TILLID



## FORORD

I skolen er debatten om tillid og kontrol ofte u-nuanceret. I stedet for enten-eller bør man se og acceptere tillid og kontrol som to sider af samme sag.

Forfatteren har lavet et udviklingsarbejde med involvering af en enkelt skole, hvor vigtige interessenter er blevet interviewet.

## INTRODUKTION

Forfatterens intention med bogen er at bidrage til et påtrængende behov for refleksion og nytænkning inden for feltet: Kontrol, tillid, ledelse og udvikling i folkeskolen. Han ønsker at finde svar på spørgsmålene:

- Hvorfor skabes der øget focus på tillid og kontrol?
- Hvilken betydning har det i relationen mellem leder og medarbejder?

Skolerne bindes op og forpligtes på tydelige målsætninger. Skoleledelsen skal træffe beslutninger og så vidt muligt inddrage lærerne i disse gennem en åben dialog. De interviewede lærere, der tillige fungerer som ressourcepersoner, ser ikke sig selv som en del af ledelsen i forhold til projekterne.

Ambivalens defineres som en uafbrudt igangværende balancering mellem viden og tvivl. Paradoks defineres som at vedrøre noget, der ikke kan afgøres i det givne øjeblik.

Paradokser kan true med at sætte udviklingsprocesser i stå i Folkeskolen, men på den anden side kan de også provokere skoleledere og lærere til refleksion og nytænkning. Refleksion kan være med til at skabe en balance i ambivalensen mellem tillid og kontrol, sådan at man kan opnå det optimale kompromis mellem polerne.

Bogens videnskabsteoretiske ideal og analysestrategi er epistemologi og konstruktivisme. Hensigten er at anvende Luhmanns systemteori til at beskrive rammerne for ledelse og Foucaults magtanalytik til, hvordan der styres inden for rammerne.

## 1. PÆDAGOGISK LEDELSE OG PÆDAGOGISK UDVIKLING

For at vi kan tale om, at skoleledere og lærere befinder sig i et fællesskab, hvor de gensidigt indgår i en relation til hinanden, så må følgende være tilstede:

- Gensidigt engagement, dvs. at man er engageret i handlinger i et fællesskab, hvor man hele tiden sammen forhandler meningen
- Fælles virksomhed, dvs. at der hele tiden forhandles om, hvad der hører med til fællesskabet
- Fælles repertoire, dvs. at praksisfællesskabet udvikler rutiner, historier, symboler - at man finder en fælles diskurs.

Pædagogisk udviklingsarbejde handler først og fremmest om at forbedre pædagogiske indsatser.

Ifølge OECD handler skoleledelse om at lederen skal kunne skabe visioner, sætte mål, inspirere medarbejdere samt skabe en kultur, der formår at evaluere sig selv for herigennem at levere kontinuerlige forbedringer.

Pædagogisk ledelse skal (ifølge Fuglestad:1997) forstås i et relationelt og processuelt perspektiv. Hermed udfordres den individ- og relationelorienterede opfattelse af ledelse i form af mål-middel-tækning.

Videnssamfundet fremstår som en vision, som efterhånden sætter en tydeligere og tydeligere dagsorden i forhold til politiske prioriteringer. Viden er blevet en afgørende ressource og læring en fundamental aktivitet i et samfund, der er under udvikling.

I et videnssamfund, hvor det ikke længere er traditionelt rutinearbejde, der er vejen frem, bliver uddannelse meget vigtig. I videnssamfundet sættes der lighedstegn mellem en befolknings uddannelsesniveau og nationens velstand.

Der rykkes i disse år fundamentalt ved den traditionelle orden - fx den måde som vi organiserer vort arbejde på.

Refleksiviteten er blevet et grundvilkår i det moderne. Virksomhedernes interesse for fleksibilitet øges også i takt med usikkerheden og risiciene.

Siden 1980'erne er der sket en altomfattende modernisering af den offentlige sektor. Den private sektor fremstilles mere og mere som retningsgivende for den offentlige sektors modernisering.

Moderniseringen af den offentlige sektor har haft og har stor indflydelse på udviklingen af folkeskolen. Skolelederen i undersøgelsen fortæller, hvordan der flyttes formelle kompetencer til selv at træffe beslutninger fra overordnet kommunal forvaltningsenhed til folkeskolen. Og lærerne mærker også decentraliseringen. Flere af skolelederne og lærerne giver udtryk for, hvordan opgaver og ansvar, som før var lederens, nu er havnet hos lærerne.

Decentralisering er sket i håbet om at dække den enkelte borgers individuelle behov bedst muligt.

Samtidig med decentraliseringen er der sket en centralisering ved, at politikere og den centrale forvaltning indgår klare og tydelige kontrakter med de enkelte skoler i forhold til rammer og mål for de opgaver, der skal løses.

Hovedtendensen i udviklingen af pædagogisk udviklingsarbejde i folkeskolen har været, at udviklingen startede nedefra ved at lærere/lærergrupper forsøgte at udvikle deres praksis. Hernæst begyndte disse grupper at indgå i samspil med kommunale og statslige myndigheder for at forbedre praksis for så at ende med, at udviklingen fortrinsvis styres oppefra.

Både skoleledere og lærere er dog enige om, at det mest idéelle er, at pædagogiske udviklingsprojekter vokser op nedefra, sådan at man har ejerskab til dem. Praksis er for tiden bare noget andet...Og det betyder, at pædagogiske udviklingsprojekter er på vej til at blive insitutionaliserede.

Når udviklingsarbejdet bindes op på få lærere, så forsvinder viden, erfaring og resultater let, når projektet er tilendebragt. Derfor er man i skolen gået fra at tænke udvikling af enkelte lærere til udvikling af hele skolens organisation.

Som skoleleder er man nødt til at forholde sig til skoleudvikling. Det er det ikke alle lærere, der gør.

Sammenfattende kan man sige, at

- Gensidige relationer mellem skoleleder og lærere i folkeskolen er en blanding af mange forskellige principper, såsom magt og afhængighed, tillid og mistænksomhed, tiltrækning og modvilje
- Pædagogisk udvikling defineres til at skulle forbedre den hidtidige praksis gennem et arbejde, der finder sted i større eller mindre grupper på en arbejdsplads
- Pædagogisk ledelse handler om at støtte, stimulere og skabe muligheder for lærerne. Pædagogisk ledelse handler også om at evaluere, kontrollere, regulere og stille krav
- Forsøgs- og udviklingsprojekter i skolen er blevet bureaukratiserede. Heri ligger der en tænkning om, at udviklingen kan bestemmes og styres
- Der opstår konflikter mellem en ovenfra- og en nedefra-tankegang i forhold til lærernes ejerskab til og engagement i den pædagogiske udvikling. Konflikten om ejerskab og engagement påvirker relationen mellem skoleleder og lærerne.

## 2. TILLID

Det hyperkomplekse samfund bygger på den antagelse, at samfundet er komplekst. Samfundet kan endvidere forstås som en emergent orden, der hele tiden udvikler sig uden at være underlagt en overordnet styring.

Kompleksitet som samfundsprincip betyder, at vi må erkende, at samfundet består af en mangfoldighed, som ikke bare kan indfanges eller beskrives ud fra ét perspektiv.

I det hyperkomplekse samfund bliver det umuligt at lede fra ét punkt, hvorfra alt kan overskues. I det hyperkomplekse bliver det at magte synlig ledelse en betydelig faktor.

Det er vigtigt for ledelsen at skabe gode og klare beslutningspræmisser, som er anerkendt og har fælles gyldighed for alle i organisationen.

Ledelsens rolle i forhold til udvikling bliver også at pirre, provokere og irritere de autopoietiske systemer, som enkeltmedarbejdere, årgangsteams, storteams og hele skolens organisation på én gang.

Udviklingen af innovation er som tidligere nævnt den grundlæggende præmis i videnssamfundet. Man tager et lille forskud på fremtiden ved at udvise tillid til de beslutninger og valg, der træffes om fremtiden.

Virkeligheden er for kompleks til en reel øget kontrol. Derfor kan tilliden blive forsøgt kontrolleret ved, at der etableres en slags feed-back-mekanisme, som sender forenkede informationer tilbage til ledelsen om for eksempel status på den pædagogiske udvikling, som lærerne arbejder med.

Luhmann skelner mellem "fortrolighed" og "tillid". Fortroligheden er forudsætningen for tillid og mistillid.

Årsplanen, hvori lærerne redegør for deres visioner og planer for deres undervisning med udgangspunkt i skolens pædagogiske vision bliver en vigtig brik i et forsøg på at skabe tillid og fortrolighed mellem skoleleder og lærer.

Tillid er et komplekst, men struktureret middel til reduktion af kompleksitet.

### Sammenfatning:

- Tillid i relationen mellem skoleleder og lærer konstrueres i et tæt samspil med begreberne pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse
- Skolelederne vil gerne opprioritere pædagogisk ledelse - bruge mere tid på at inspirere, frustrere og provokere lærerne til udvikling
- Det kan betvivles, at det er alle lærere, der fortrinsvis ser ovenstående som lederens opgaver!!
- En udfordring for skoleledelse og lærere er at få gjort visioner, værdier og forventninger til pædagogisk kød og blod. Hvo'n kommer vi fra vision til hverdag - fra ord til handling?
- Systemteorien anviser én vej: Skoleleder og lærere må hele tiden afstemme forventninger til fremtiden
- Tillid er noget, som for det meste bygges op over tid.

## 3. KONTROL

Den overordnede magt-tænker er Foucault: Magt skal tænkes som noget, der udøves i relationen mellem mennesker - dvs. i praksis.

Magt er et strategisk spil, der foregår overalt i samfundet. Der er hele tiden en evig kamp mellem mange forskellige interesser og forhold. Magten er overalt.

Magten findes i viden. Vi er drevet frem mod hele tiden at skabe ny viden for at få styr på sandheden og dermed få magt over situationen.

Foucault åbner for kategorien "Governmentality" som en ny måde at se magt som en slags ledelse. Det handler om at lede andres eller egen ledelse. Government vil sige at strukturere det mulige handlingsfelt for de andre.

Når det kommer til kontrol og evaluering af lærerteamets og den enkelte lærers årsplaner samt udarbejdelse af skriftlige elevplaner så tyder det på, at en stor del af lærerne ikke automatisk accepterer magtforholdet. Det kommer til at se det som ydre overvågning og kontrol af deres arbejde. Ifølge Kurt Klaudi Klausen så kan dette måske forklares ud fra, at lærerjobbet er en profession, der tilhører erhvervsgrupper af fagprofessionelle.

#### Sammenfatning:

- Det er interessant og relevant at se på relationen mellem skoleleder og lærer ud fra Foucaults teori, fordi pædagogisk udvikling ikke kan fungere uden udøvelse af magt.
- Lærerne betragter overvejende skolelederens om en, der skal inspirere og skabe rammer for den pædagogiske udvikling
- Der er lagt op til en disciplinering, regulering og normalisering af lærerne gennem sammenligninger, vurderinger og sanktioner. Disciplinering og regulering i forhold til pædagogisk udvikling handler kort og godt om, at skolens medarbejdere skal bearbejdes, så de handler effektivt af egen vilje!
- Der er en stigende tilbøjelighed til, at skolens arbejde skal dokumenteres.

## 4. KRITISKE PERSPEKTIVER

Den dominerende diskurs i forhold til at tilrettelægge lærernes arbejde handler om selvforvaltning og deltagelse af lærerne i den pædagogiske udvikling med udgangspunkt i lærernes perspektiv. Ledelsen forsøger mere og mere at følge med i, hvad lærerne laver og foretager sig. Det må formodes, at der i denne offensive tilgang til lærernes arbejde til den pædagogiske udvikling eksisterer en risiko for en øget overvågning og kontrol af hele lærerens liv.

Personlig udvikling eliminerer den ledelsesmæssige tvang og neutraliserer den formelle magtudfoldelse mellem eksempelvis skoleleder og lærer. Fleksible medarbejdere får sværere ved at udøve modstand mod ledelsen, fordi modstand vil blive opfattet som bagstræberisk.

Det nye idéal for arbejdet i dag går ud på, at arbejdet skal være et kald frem for en pligt. Skolelederens opgave bliver i forhold hertil at sørge for, at medarbejderne kan lede sig selv og foretage dispositioner, der ligger inden for den strategi, lederen ønsker.

Den neoliberale bølge har inspireret den offentlige sektor i form af en styringslogik, der går på resultat- og målorientering.

Der kan opstå en konflikt, hvis der måles og handles alene ud fra forsimplede beskrivelser af den pædagogiske virkelighed.

Offentlige organisationer - og specielt folkeskolen - ved, at de bliver holdt evalueringsmæssigt ansvarlige.

Kontrollen og overvågningen intensiveres med de mange nye udviklingsprojekter, som pålægges folkeskolens medarbejdere.

Kontrolsamfundet fører til, at individet bliver mere selvkontrollerende. Dette stemmer overens med den selvledelse, som bogens undersøgelse også peger på, at skoleledere og lærere forsøger at udvikle i forbindelse med pædagogiske udviklingsprojekter.

## 5. OPSUMMERING OG AFSLUTNING

Bogen har forsøgt at afparadoksere paradoksperspektivet mellem tillid og kontrol ved at se på det gennem en 2.-ordens iagttagelse.

De indbyggede ambivalenser og paradokser i forhold til pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse ses i bogen ikke som en absurditet eller som en betegnelse for ulogiske eller uforklarlige fund - men som et middel, der kan give frugtbare beskrivelser og som er i stand til at rumme en forståelse for modsætninger.

Folkeskolen må med pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse acceptere en konstant navigering i spændingsfeltet mellem tillid og kontrol.

Bogen peger på mulighed for at analysere de overgreb, skoleledere eller lærere udsætter hinanden for - eller udsættes for af andre professionelle grupper, som via viden på et område formulerer sandheder, der umiddelbart ser gode og positive ud. Foucault åbner for en modmagt, der gør at vi kommer til at tænke, at verden altid kan se anderledes ud. Dermed kan man pege på andre muligheder inden for pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse.

Bogens undersøgelse byggede på interviews af 5 personer og ambitionen var at tage afsæt i deres konkrete, subjektive erfaringer og oplevelser med kontrol, tillid, pædagogisk udvikling og pædagogisk ledelse.

Pædagogisk udvikling blev defineret som at det skulle forbedre den hidtidige praksis gennem et arbejde, der fandt sted i større eller mindre grupper på en arbejdsplads.

Pædagogisk ledelse blev defineret til at handle om at støtte, stimulere og skabe muligheder for, at lærerne i folkeskolen kunne udvikle sig. Men på den anden side gik pædagogisk ledelse også ud på at evaluere, kontrollere, regulere og stille krav til lærerne og den pædagogiske udvikling.

Skolelederne berettede om, hvordan de oplevede, at de havde fået mere rum til at understøtte lærernes udviklings samt fået større indflydelse og ansvar i forhold til at kunne påvirke rammerne for lærernes handlemuligheder.

De interviewede fortalte entydigt, hvordan de oplevede, at der opstod konflikter mellem en ovenfra- og en nedenfra- tankegang i forhold til lærernes ejerskab til og engagement i den pædagogiske udvikling.

I det hyperkomplekse samfund er det relevant at se på ledelsesopgaven som reduktion af kompleksitet, fordi ledelse jo handler om at foretage valg og træffe beslutninger.

Der er i høj grad blevet arbejdet på at etablere og skabe tillid i relationen mellem skoleleder og lærer i forhold til den pædagogiske udvikling. Denne tillid bestod både af

- Strukturtilid, der handlede om at afklare forventninger til fremtiden og
- Persontillid, der krævede tid for at blive bygget op og som handlede om fornemmelser og følelser.

Evalueringsbølgen har ramt folkeskolen - og det kan føre til abstraktion, standardisering og rutinisering af evalueringsprocesserne.

Endelig har Fendler skitseret, hvordan fokusering på udvikling kunne ses som kontrolsamfundets lange arm, der ved hjælp af forskellige metoder og strategier prøvede at normalisere og regulere vores kompetenceniveau, så vi kunne leve op til videnssamfundets krav og behov.

### Afslutning:

- Videnssamfundet og globaliseringen sætter processer i gang, som tvinger skolens medarbejdere til at fokusere på udvikling af ny viden, refleksion over vaner, rutiner og traditioner og nye måder at arbejde sammen på.
- På grund af et øget bevidsthedsbehov åbnes der for, at skoleleder og lærer kan arbejde sammen på nye måder. Teamorganisering m.m. medfører en ændring fra persontillid til strukturtilid.

- Medarbejderne i folkeskolen oplever oftere og oftere skærpede krav til dokumentation og evaluering i forbindelse med pædagogisk udvikling.
- Konklusionen er ???...uklar??? (SPM)

