

debatt@klassekampen.no
IDEER

Klassikeren
Han har stort vett, men han mangler det lille vettet som skal styre det store vettet.



Arthur Arntzen



Når reformer innrettes etter fjerne mål i horisonten, blir det vanske

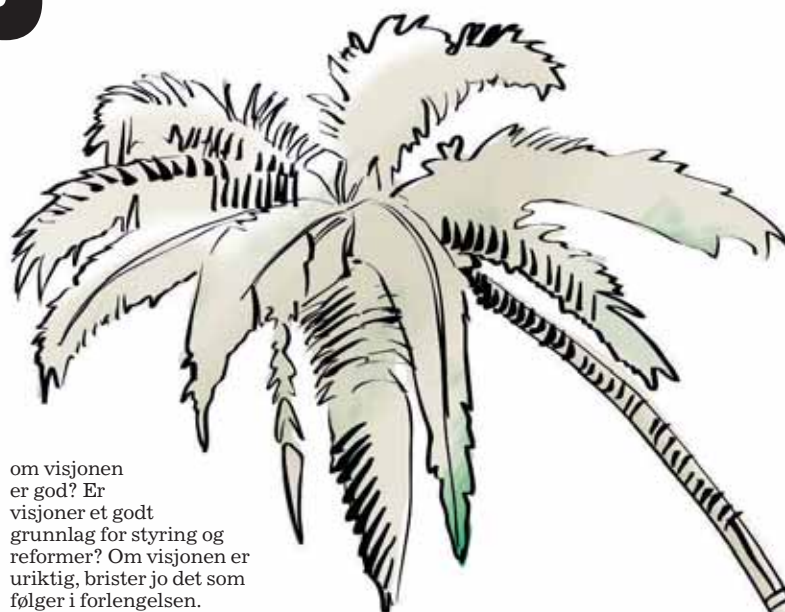
Visjonærstillinge



Tidligere utdanningsminister Gudmund Hernes brukte store visjoner om fremtiden som grunnlag for reformer i skolesektoren. Visjonene var i realiteten basert på nostalgi. I etterkant uttalte han i et intervju i doktorgraden til utdanningsforsker Nina Volckmar at han ikke kunne noe særlig om grunnskolen og barnehagen og oppgav barndoms erfaringer og sosiologiske modeller som grunnlag for reformene i norsk skole.

I ettertid er det godt dokumentert at resultatene av reformene bærer preg av mangel på samfunnsanalyse, planleggingsvikt, dårlig gjennomføring, konfliktskaping og for å ha svekkede faglige kvaliteter. Hernes er verken den første eller siste lederen som ikke angrer og tar ansvar. Hva kan årsakene være til at målstyrte ledere ikke lærer av egne feil?

Målstyringsmodellen innebærer at eliter skal sette opp mål for samfunnet på bakgrunn av visjoner. Lederne former et lojalt og instrumentelt byråkrati som skal gjennomføre målene. Så må lederne kontrollere om ansatte når målene gjennom vitenskapelige målemetoder og kontroll. Men hvordan kan vi sjekke



om visjonen er god? Er visjoner et godt grunnlag for styring og reformer? Om visjonen er uriktig, brister jo det som følger i forlengelsen.

I målstyringsorganisasjoner ser man tydelige trekk av det vitenskapsfilosofen Karl Popper kalte «Robinson Crusoe-syndromet». Overordnet lederskap isolerer seg på øde kunnskapsøyer med horisontfjerne planer. Evnen til å ta imot kritikk svinner hen med planenes distanse til de konkrete problemene. Kommunikasjonskontroll formes innad i organisasjonene. Beskyttelse mot offentlig kritikk formes utad. Inflasjonen av informasjonsdirektører er eksempler på hvordan kontroll prioriteres fremfor å lære av ansatte og den offentlige kritikk.

Målstyringsledernes bidrag til offentlig debatt preges av ønsket om å regissere og ikke diskutere. Visjonære floskler pakket i flaskepost har i realiteten liten demokratisk verdi. Politianalysen, som nylig er lagt frem, er et godt eksempel på hvordan målsty-

riingsledere kan ignorere forskning og lage analyse uten å inkludere motforestillinger og kritikk.

Om resultatene blir dokumentert dårlige, vil målstyringslederen sjelden ha evne til å se seg selv eller planene som årsak til dem. Popper kaller dette syndromet for gjenforsterket dogmatisme. Lederne vil lete etter syndebukker og utvikle konspirasjonsteorier fremfor å ta ansvar. For prøvelsene kan kun overvinnes med mer lederskap og strengere og mer rigid gjennomføring av planene og kontrollen. Slik er det paradoksalt logisk at det alltid er lærerne og lærerutdanningen som får skylden for resultatet av utdanningsreformer de har stilt seg kritisk til i utgangspunktet.

Politiledelsens egen rapport etter 22. juli er et eksempel på ledere som ikke skjønner at egen ledelse kan være årsak til dårlige resulta-

ter. Hernes erklærer om at han ingenting angrer, er et annet. Og hvor er de angrende ledere i militæret etter mislykkede milliardssatsinger?

I slike mekanismer ligger viktige forklaringer på vekst i byråkratiet. Ansatte får et voksende og kostbart mistillitsregime hengende over seg. «Tidsbruksrapporten» og analysen «Kunnskapsløftet – en tung bær å bære» fra 2009 påpekte begge uheldig ledelseskultur bak byråkratiseringen av tiden til kontroll og dokumentasjon i skolen. Men få tiltak er gjort fra

ledelseshold mot dårlig ledelse etter kritikken.

Sammen med venstresidens planleggingsregime, medfører høyresidens utdeling av juridiske rettigheter at lederne må kreve mer tid av lærerne til å produsere dokumentasjon som skal beskytte kommunen mot søksmål i fremtiden, fremfor å hjelpe elevene her og nå.

Målstyringsledere vil velge mellomledere som er lojale. Men mennesker som er flinke til å adlyde, er ikke alltid flinke til å lede andre. Lojaliteten vil gå innover og oppover fremfor utover og nedover mot førstelinjeledd og brukere. Lederne svekker dermed organisasjonenes praktiske evne til å løse oppgavene sine. I utdanningssektoren ble denne ideologien tydelig i lederopplæringen LUIS. Rektorene skulle være tøfere arbeidsgivere og ideologiske voktere av læreplanen. I praksis prioriterte kommunene regnskapsdelen.

Når faglige resultater kom med PISA og faglig lederskap igjen kom på moten, visste systemlojale rektorer ikke hva de



FAKTA

Kritikk av målstyring:

- I høst har Klassekampen gjennom en serie artikler satt fokus på det mange mener er truet faglighet i mange yrker.
- Samfunnsforsker Rune Slagstad har pekt på at bruken av tallfestede mål og et voksende byråkratisk kontrollregime truer fagkunnskapen.
- I skolen svekkes lærerne som

fagpersoner på grunn av stadige dokumentasjonskrav, ifølge Gro Elisabeth Paulsen, leder i Norsk Lektorlag.

- I denne teksten beskriver Tom Are Trippestad den manglende evnen til å lære av mislykkede reformer i skoleverket.
- Norge utviklet et av verdens mest sentralstyrte skolesystem på

90-tallet. Men ingen sentral myndighet har tatt selvkritikk for dårlige resultater.

- Trippestad mener dette skyldes lederes blinde tro på egne visjoner.

Om forfatteren:

- Tom Are Trippestad er senterleder for Senter for utdanningsforskning ved Høyskolen i Bergen.

I full overensstemmelse med min inngrodde feminisme mener jeg at vi må gjøre farskap valgfritt – slik morskap er – og slutte å kreve barnebidrag fra foreldre som vil frasi seg forsørgerrollen tidlig.

FORFATTER ANNA MARCH PÅ SALON.COM 2. NOVEMBER

...ligere å trekke lærdommer underveis, skriver Tom Are Trippestad.

an

skulle gjøre. Læreren kan man jo ikke lytte til. Dette har medført en bølge av bestillingsrektorer som reetablerer faglig autoritet ved å bestille autoritære kvasivitenskapelige pedagogiske verktøy utenfra, slik som læringsmiljømodellen PALS fra Atferds-senteret. Dette representerer i dag et skyggeregime på tross av forskrifter og læreplaner politikerne har vedtatt. PALS styrer i dag over 200 grunnskoler i landet. En PALS-skole kan ha opptil 150 regler for sjuåringer. Lærerne må rapportere avvik fra reglene som problematferd til rektors database. På data-skjermen kan rektor observere en enorm opphopning av problematferd rundt drikkefontenen klokken 12.05 og så sette inn vitenskapelige tiltak. Lærerne skal ha samme språk, blikk på elevene, rapportering og belønne elevene likt med alt fra pizza

til leksefri. Kritikk av systemet fra lærerne, er ifølge Atferds-senteret noe som hindrer systemets suksess. Læreren havner i skvis mellom styringsteknokrati, juss og verktøysdiktatur. Her har Kunnskapsminister Isaksen en utfordring om han vil løfte lærerne.

Reformer med mål om helhet og sammenheng, oppnår i realiteten det motsatte. Store reformer tar lang tid å gjennomføre. Helhetlige planer kan ikke lytte til delvis kritikk underveis. Deltakerdemokratiet demonteres. Lederne får ikke nødvendigvis motstand samtidig som man blir fremmedgjort som fagperson i møte med planverkets «helhetlige» logikk og språk.

«Helhetlige» reformer etterstreber å endre alt på en gang. Som konsekvens er det umulig å lære av dem, som etter et eksperiment. Man har ikke kontroll over faktorene og kan ikke vite hva som forårsaker effektene på godt og vondt. Mulighetene for systematisk kunnskapsutvikling forsvinner.

Retorikken om vitenskapelig styring og kontroll er en autoritær illusjon. Det finnes gode eksempler på at når forskning er kritisk, opptrer politikk og departement

først og fremst politisk og ideologisk, ignorerer kritikk og lærer lite.

Norge utviklet et av verdens mest sentralstyrte skolesystem på 90-tallet. Men ingen sentral myndighet har tatt selvkritikk for resultatene, selv om evalueringene av Reform -94 og Reform -97 var svært kritiske til måten reformene ble styrt på.

Lange store planer innebærer særlige problem i demo-

ressurser for minst mulig arbeid. Så er det for få ressurser å fordele. For å unngå krig om ressursene blant ansatte er det derfor et altruistisk lederansvar å kontrollere ressursene.

Forhandlinger og demokrati er skalkeskjul for særinteresser. Og fordi ansatte beskytter egne privilegier, er de ortodokse når det kommer til endring. Spesialister og særinteresser kan ikke se helheten. Fag-

Dette har resultert i et abstrakt og innholdstomt språk i forvaltningen. Eller for å si det med Thorbjørn Jagland: Snu pyramidene!

Hurtighet i gjennomføring kom tidlig med målstyringen. Planleggingsminister Terje Rød-Larsen og helseminister Hernes sa til Dagbladet i 1996: «Noen mener vi må overbevise folk før vi forandrer verden. Vi vil først forandre verden, deretter vil folk bli overbevist». Hurtighet var ifølge Hernes og Larsen viktig for at motkreftene ikke skulle få overtaket. Ville man bevege ting måtte man holde dem ute av balanse.

Permanent ubalanse er resultatet. Middelet har motarbeidet reformenes mål i to tiår nå. Departementene beregner i dag bare politisk tid og ikke faglig tid. Når reformene ikke gir tilstrekkelig faglig tid til å utvikle innhold i lys av reformenes målsettinger, ender fagfolk med å bruke det de allerede kan faglig. Dermed har «nyskapende» reformer konserverende faglige effekter. Bare heliumsspråket og den administrative logikken blir ny.

Store reformer gjennomført i rask tid forutsetter stor analyse og planleggingskapasitet sentralt. Men få personer uten nok tid er regelen i reformforvaltningen, snarere enn unntaket. Store reformer gjennomført raskt kommer ut av kontroll. Det som i plan ser ut som en helhetlig reform, blir små separate reformer ved siden av hverandre med ulik logikk, tid og fart.

Effektene av dette blir den egentlige reformen. Dette fanger ikke reformens ideologi og språk opp. Man skjønner ikke de paradoksale resultatene. Så får man politisk panikk igjen.

Er det noe politisk lys i denne tunnelen, er det bare et nytt reformtog på vei mot oss.

«Den sosiale arkitekturen ligner en idealmønstre hvor Mahatma Gandhi styrer sunnmøringer»

kratier fordi man skifter politisk ledelse før reformene i praksis er gjennomført. Store reformer får problemet med dilemmaet Popper kalte diktatorens etterfølger. Når ledelse skiftes vil ny ledelse være uenige eller ikke helt forstå de forrige planene. Store bestrebelse i sektoren gjøres derfor helt forgyves. Bare ett kull gjennomførte for eksempel R-97.

Slike reformregimer tar ikke høyde for at synet på mål og mening vil skifte og de vil derfor lett stivne til som rigide og irrelevante. De er i ettertid svært vanskelige å endre.

Den sosiale arkitekturen i målstyringen ligner en idealmønstre hvor Mahatma Gandhi styrer sunnmøringer.

Profesjonene betraktes som egoister på jakt etter

kunnskap er splittende. Lederkunnskap er helheten. Slik oppstår det moderne paradokset at desto lenger vi utdanner profesjonene, desto mer fratras de styring over egen faglighet.

Reformens språk karakteriseres av det den danske pedagogen Krejsler har kalt et heliumsspråk. Det sier alt og ingenting både på en åpen og samtidig autoritær måte (målformuleringer, grunnleggende ferdigheter, kompetanse, læringsutbytte et cetera). De språklige ballongførerene i byråkratiet forsøker å løfte reformene språklig fra bakken ved å kaste tunge faglige sekkebegreper ut av korgen. Fagspråk gir for mye gravitasjon og friksjon.

Konsekvensene er at departement og politikk mister detaljer og faglig bakkekontakt i styringen. Reformene flyr for høyt og uforpliktende med heliumsbegrepene og ender i språklige luftslopp.

