

# Hvorfor skifte job, når man har verdens bedste!

Af: Per Holst-Hansen, Eva Dam Christensen og Christian Quvang

Ord som "læremangel" og "lærerflugt" dukker med mellemrum op i mediernes dækning af de udfordringer, som skolen står overfor. I den offentlige – mediedækkede – debat om "lærerflugt" er der to spørgsmål, der går igen: Hvor stort er omfanget? Og hvad skyldes det? Ligeledes er der to standardtolkninger, der gentages igen og igen. Den ene tolkning fremføres af Danmarks Lærerforening (DLF). Den lyder: Omfanget af lærerflugten er for stort, og forklaringen skal findes i lærernes arbejdsforhold.<sup>1</sup> Den anden tolkning fremføres af Kommunernes Landsforening (KL). Den lyder: Omfanget er ikke alarmerende stort, og lærernes arbejdsforhold er grundlæggende ikke anderledes end andre offentligt ansattes.<sup>2</sup>

Standardtolkninger som de refererede er eksempler på, hvordan skolepolitiske aktører og interessenter gør skolen til kamplads for interessevaretagelse. Det er der for så vidt intet mærkeligt ved, idet de to organisationers (KLs og DLFs) eksistensberettigelse er at forsvare og fremme henholdsvis arbejdsgiver- og arbejdstagerinteresser. Men standardtolkninger og en offentlig debat, der gør spørgsmålet om læremangel og lærerflugt til et spørgsmål om *blamegaming*, har ikke blik for, at spørgsmålet om "lærerflugt" – eller måske rettere lærerfastholdelse – også kan ses ud fra et pædagogisk udviklingsperspektiv: Hvad kendetegner

---

<sup>1</sup> Fx Anders Bondo Christensen (DLF): "Lærerne søger væk, fordi vilkårene er sådan, at de ikke kan lykkes med deres opgave - og de unge søger ikke ind på læreruddannelsen, fordi de hører, at lærerne har nogle vilkår, så de ikke kan lykkes med opgaven", i Ravn, Karen, "Kampen om læremangel-dagsordenen" i *Folkeskolen.dk*, 29.01.2016 (<https://www.folkeskolen.dk/580352/kampen-om-laerermangel-dagsordenen>). Og: "Rigtig mange lærere oplever, at de ikke har tid til at lykkes med deres opgaver. Og når man har ansvaret for en gruppe børns læring, så er det så utilfredsstillende, at man giver op. Jeg kan godt forstå de lærere, der vælger noget andet, når man er så presset", i *Politiken.dk*, 19.01.2016 (<http://politiken.dk/indland/uddannelse/ECE3023467/laererflugten-fra-folkeskolen-bliver-ved/>). Og: "Man har som lærer ansvaret for en stor gruppe elever, og man føler, at man ikke kan gøre det godt nok. Det er frustrerende, og derfor forlader mange folkeskolen" i Petersen, Mette Stender, "Lærernes formand kalder lærerflugt dramatisk. KL afviser blankt", i *Dr.dk/Nyheder*, 29.01.2015. (<http://www.dr.dk/nyheder/indland/laerernes-formand-kalder-laererflugt-dramatisk-kl-afviser-blankt#>).

<sup>2</sup> Fx Michael Ziegler (KL): "Derfor er det bestemt ikke en dramatisk stigning, og jeg er heller ikke overrasket. Det er Danmarkshistoriens største reform af den danske folkeskole. Det sker altid efter reformer, at nogen finder ud af, den ikke er noget for dem", i *Dr.dk/Nyheder*, 29.01.2015. (<http://www.dr.dk/nyheder/indland/laerernes-formand-kalder-laererflugt-dramatisk-kl-afviser-blankt#>). Og: "Jeg synes ikke, vi skal tale om, at der er en flugt, når der nu ikke er det, for det vil bare bidrage til at tale folkeskolen ned under gulvbrædderne". *Folkeskolen.dk*, 29.01.2016 (<https://www.folkeskolen.dk/580352/kampen-om-laerermangel-dagsordenen>).

den skole, der kan fastholde dygtige lærere? Hvad værdsætter lærerne ved deres arbejde? Og hvad kendetegner en skolekultur, der kan fastholde og udvikle dygtige lærere?

I det internationale udviklingsprojekt RETAIN har vi – i netop et skoleudviklingsperspektiv – rettet opmærksomheden mod sådanne spørgsmål.<sup>3</sup>

Baggrunden for projektet var for det første en iagttagelse af, at det rundt i Europa er muligt at finde udtalte (og bekymrende) eksempler på lærerflugt, for det andet, at det ud fra et udviklingsperspektiv må være mindst lige så interessant og relevant at rette fokus mod de forhold, der virker 'fastholdende', som mod de forhold, der virker 'frastødende', og for det tredje, at en identificering og italesættelse af sådanne forhold (såvel de 'fastholdende' og de 'frastødende') vil kunne danne afsæt for, hvordan skoler kan arbejde med at skabe en udviklende og fastholdende skolekultur – til gavn for såvel lærere som elever. Arbejdsgangen i Retain-projektet har kort fortalt været opdelt i fire faser:

I fase 1 – kortlægningsfasen – var sigtet gennem interview at kortlægge, hvad lærere, nye såvel som mere erfarne, samt skoleledelser opfatter som 'fastholdende' henholdsvis 'frastødende' forhold ved lærerjobbet. Fire skoler fra Esbjerg Kommune deltog i denne del af projektet. Der blev gennemført gruppeinterview med lærere og skoleledelser på de fire skoler, og der blev via mail udsendt et elektronisk spørgeskema til samtlige lærere på de deltagende skoler (170 lærere). 55 % – eller 93 lærere – besvarede skemaet.

Med afsæt i kortlægningen af, hvad lærerne og skoleledelserne opfattede som henholdsvis 'fastholdende' og 'frastødende' forhold, var sigtet i projektets anden fase at identificere og beskrive værktøjer, som det i et udviklingsperspektiv vil være relevant at arbejde med – under fx overskriften: "En fastholdende og inkluderende skole".

Projektets tredje fase bestod i en afprøvning af de forskellige værktøjer, der var blevet identificeret og beskrevet i den forudgående fase. Dette skete i et samarbejde hovedsageligt med de skoler, der også havde deltaget i kortlægningsfasen. Mere konkret skete det i form af mindre udviklingsprojekter ude på skolerne. Disse projekter er nærmere beskrevet i Christensen (2016).

---

<sup>3</sup> Se: <http://www.retain-project.eu/>

På baggrund af erfaringerne fra de lokale skoleudviklingsprojektet blev "værktøjskassen" videreudviklet i fjerde og sidste fase, blandt andet med eksempler på, hvordan værktøjerne kan bruges, samt overvejelser over deres styrker og svagheder. Den samlede værktøjskasse vil fra sommeren 2016 være at finde på RETAIN-projektets hjemmeside.<sup>4</sup>

I kortlægningsfasen spurgte vi i den danske del af projektet i foråret 2013 lærerne på de fire Esbjerg-skoler, der deltog i projektet, om de overvejede at søge væk fra lærerprofessionen.<sup>5</sup> 48 % svarede, at de "aldrig" eller "meget sjældent" overvejede at søge væk. Halvdelen svarede, at det gjorde de "jævnligt" eller "meget ofte". Selvom det umiddelbart kunne lyde foruroligende, at så mange lærere overvejede at skifte profession, er det dog værd at bemærke, at der tegner sig et noget andet billede, når man retter blikket mod, hvad lærerne *gør*, i stedet for at se på, hvad de *overvejer* at gøre. På spørgsmålet om, hvorvidt de havde søgt job uden for lærerprofessionens inden for de seneste tolv måneder, var det kun 12 %, der svarede bekræftende. Branchemobilitet afhænger af mange forhold (fx de generelle arbejdsmarkedskonjunkturer, lønforhold, jobsikkerhed, pensionsforhold, mulighed for hjemmearbejdsplads, m.m.); men når så mange lærere vælger at blive i professionen, må det være oplagt at spørge: Hvad oplever lærerne som positivt ved det at være lærer?

Tre af de spørgsmål, der indgik i kortlægning kan kaste lys over spørgsmålet om, hvad det positive og dermed formodentlig også det 'fastholdende' er ved lærerjobbet. De tre spørgsmål drejer sig 1) om lærerjobbet generelt, 2) om hvad ledelsen ifølge lærerne kan gøre for at hjælpe lærerne med de udfordringer, de står overfor, og 3) om hvad der kendetegner et godt skolemiljø.

**Lærerjobbet generelt:** I spørgeskemaundersøgelsen svarer 63% "enig" eller "helt enig" på spørgsmålet om, hvorvidt lærerjobbet er "verdens bedste job". I interviewene peges der på en række forhold ved lærerjobbet, der opleves som positive og som kan bruges til en uddybende forståelse af, hvad lærerne mener, når de erklærer sig enige i, at lærerjobbet er verdens bedste job – blandt andet:

---

<sup>4</sup> Se: <http://www.retain-project.eu/>

<sup>5</sup> Det følgende er baseret på: Holst-Hansen (2016), *RETAIN – sammenfatning af spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterview*. Rapporten vil fra foråret 2016 være at finde på RETAIN-projektets hjemmeside: <http://www.retain-project.eu/>.

- *Lærerjobbet er ikke bare et job*: Flere lærere giver udtryk for, at lærerjobbet ikke bare er et job, men at det er en mulighed for at gøre en forskel.
- *Samværet med eleverne*: Flere af lærerne giver udtryk for glæde ved at være sammen med eleverne, og at der i dette møde med eleverne ligger muligheder for, at "man hele tiden kan udvikle sig."
- *Gode kollegaer*: Gode kolleger opleves som vigtigt. "Stor frihed og gode kollegaer" gør skolen til en "dejlig arbejdsplads". Det opleves ligeledes som vigtigt, at man fx ikke står alene med elevkonflikter: "Der er stor forståelse for, at vi hjælper hinanden, og at det er svært!"
- *Samarbejde*: At fælles fodslag kræver kollegialt samarbejde kommer også tydeligt til udtryk: "Det er vigtigt at have fælles fodslag i klassen med andre lærere. Udfordringen er, at børnene ved, hvad læreren vil. Selvom vi som lærere ikke er enige, så må vi tage diskussionen uden for klasselokalet. Det er vigtigt at holde en fast plan." Gode samarbejdsrelationer nævnes i interviewene ikke blot i forhold til kollegaer, men også i forhold til ledelsen, forældrene og ikke mindst eleverne.

Det er ikke muligt ud fra det indsamlede materiale at sige noget om, hvordan de enkelte elementer vægter i forhold til hinanden; men en forsigtig samlet vurdering peger i retning af, at gode samarbejdsrelationer og samværet med eleverne er centrale aspekter af den positive oplevelse af lærerjobbet.

**God ledelse.** I kortlægningsfasen blev lærerne også spurgt om, hvad de oplever som de største udfordringer ved lærerjobbet, og derpå om, hvordan de ville foreslå, at der sættes konstruktivt ind i forhold til udfordringerne. Ser man på, hvad lærerne peger på som den største udfordring, kan der identificeres syv hovedudfordringer:

1. *Inklusionsudfordringen*: Ca. halvdelen af lærerne peger på inklusion som den største udfordring.

2. *Politiske rammefaktorer:* 29 af svarene handler om politiske rammefaktorer, dvs. forhold, som er givet fra politisk hold. Skolereformen og lov nr. 409<sup>6</sup> nævnes forholdsvis hyppigt (15 gange). Derudover nævnes ressourceforhold: "Dårlige betingelser for at udføre et godt stykke arbejde", "for lidt tid til den enkelte elev", manglende "overensstemmelse mellem kravene til jobbet og ressourcerne (tid, økonomi, støttepersonale, m.m.)."
3. *Lokale rammefaktorer:* Syv af svarene handler om lokale rammefaktorer, dvs. forhold som den lokale skoleledelse har indflydelse på (i modsætning til de politisk fastsatte rammefaktorer). Her nævnes forhold som fx: "Skiftende arbejdsbetingelser fra år til år", "manglende forudsigelighed (ændringer i forhold til personale, opgaver osv.)", "nye tiltag på det strukturelle plan", og det "at være videreudviklende uden at få nogen som helst videreuddannelse."
4. *Den pædagogisk-didaktiske udfordring:* I seks af svarene er der fokus på de pædagogisk-didaktiske udfordringer. Set under ét synes der her at være tale om de grundlæggende pædagogisk / didaktisk opgaver, der er forbundet med at realisere folkeskolens overordnede formål. Denne udfordring beskriver lærerne bl.a. sådan: "At skabe et positivt læringsmiljø, der gør børn dygtige og medlevende, samtidig med at de går glade i skole og går glade hjem." Og: "At få alle elever til at flytte sig fagligt og menneskeligt."
5. *Problematisk elever:* Fem lærere nævner "forstyrrende", "umotiverede", "vanskelige", "uroelige" elever som den største udfordring.
6. *Konflikter og emotionelle belastninger:* Fire lærere nævner konflikter og emotionelle belastninger som den største udfordring: "Konflikthåndtering", "at man også er nødt til at kunne samarbejde med mennesker, man er uenige med, har dårlig kemi med."
7. *Balance mellem arbejde og frihed:* I tre af svarene er der fokus på balancen mellem arbejde og fritid som den største udfordring ved lærerjobbet: "At få arbejdstiden til at slå til", "hvornår har man nok forberedelse, så man ikke arbejder sig ihjel."

I alt har lærerne formuleret 74 forslag til, hvordan det, som de oplever som den største udfordring, kan håndteres. Der er groft sagt to typer af forslag. Den ene gruppe af forslag retter sig mod det politiske niveau og de overordnede rammefaktorer: Tilbagerulning af inklusionsprojektet,

---

<sup>6</sup> "Lov om forlængelse og fornyelse af kollektive overenskomster og aftaler for visse grupper af ansatte på det offentlige område" (LOV nr. 409 af 26/04/2013).

flere ressourcer, mere uddannelse og bedre organisering af inklusionsindsatsen. Den anden type forslag retter sig mod den lokale ledelse. Her foreslår lærerne: a) klare linjer omkring samarbejde og struktur, b) støtte og lydhørhed fra ledelsen<sup>7</sup>, c) synlig ledelse<sup>8</sup> samt d) respekt for lærernes dagligdag<sup>9</sup>). Udover disse fire forslag, der sigter direkte mod ledelsen, har lærerne også en række forslag, der har det til fælles, at de forudsætter ledelsesbeslutninger. Disse forslag handler om:

- At skabe rammer for **samarbejde og sparring**.
- At få sat fokus på **kerneydelsen**.
- At sikre en **jævn arbejdsbelastning**.
- At sikre tid til **forberedelse**.
- At skabe mulighed for **holddeling**.

Selvom lærerne er bevidste om, at de står over for forskellige typer af udfordringer, og at nogle af de udfordringer, som de i særlig grad peger på som udfordrende, i høj grad må opfattes som politisk bestemte rammevilkår, kan de forslag, der retter sig mod mulige lokale ledelsesindsatser, sige noget om, hvad lærerne opfatter som vigtige forudsætninger for en positiv oplevelse af lærerjobbet: En klar, lydhør og synlig ledelse, der har respekt for "lærernes dagligdag", som formår at skabe rammer for samarbejde, har fokus på kerneopgaven, og som kan sikre en jævn arbejdsbelastning, samt rammer og tid til forberedelse, og som i øvrigt er indstillet på, at skabe rammer (fx holddeling), der har elevens bedste for øje.

**Et godt skolemiljø:** I spørgeskemaundersøgelsen blev lærerne endvidere bedt om at angive, hvilke tre ord de ville bruge til at beskrive "et godt skolemiljø". I alt er der angivet 263 ord. En frekvensoptælling af disse ord giver følgende samlede karakteristik af et godt skolemiljø:

---

<sup>7</sup> Fx: "Hjælp til altid at se en vej, åbning og mulighed."

<sup>8</sup> Fx: "Ledelsen på skolen bør gå mere ind i sagen og få det op på et overordnet plan."

<sup>9</sup> Fx: "I min klasse er vi meget afhængige af hinanden. Det er ikke godt, når der hele tiden sker ændringer af personalet, bl.a. for at dække 'et hul' et andet sted i systemet."

## Samarbejde (19)<sup>10</sup>

### Tillid (17)

### Respekt (15)

### Trivsel (14)

### Tryghed (14)

### Faglighed (10)

### Åbenhed (10)

### Glæde (9)

### Udvikling (9)

### Gode kollegaer (7)

Spørgsmålet blev taget med i undersøgelsen for at afdække lærernes ideale forståelse af et godt skolemiljø; men materialet rummer også oplysninger om lærernes oplevelse af det faktiske skolemiljø. På den ene side giver flere af de interviewede udtryk for, at de bliver hørt af ledelsen, får mulighed for og opbakning til at afprøve nye tiltag og ideer i undervisningen, og at skolelederne gerne vil og rent faktisk også giver mulighed for efter- og videreuddannelse; ligesom det fremhæves som positivt, at "kreativitet" samt "innovativt arbejde" påskønnes. På den anden side giver lærerne også udtryk for, at en travl hverdag<sup>11</sup>, nye og højere krav<sup>12</sup>, samt utilstrækkelige ressourcer<sup>13</sup> kan virke begrænsende i forhold til udviklingen af et godt skole- og arbejdsmiljø. Men selvom lærerne er bevidste om disse hæmmende og fremmede elementer i forhold til at skabe en udviklende skolekultur, tegner der sig et ret klart billede af, hvad de ser som afgørende i forhold til at skabe et godt skolemiljø. Her spiller det relationelle en helt central rolle. Fælles for de kendetegn (ord), som lærerne bruger til at karakterisere et godt skolemiljø, er dels, at de i vid udstrækning sigter til noget relationelt, fx samarbejde, tillid, respekt, trivsel, tryghed, åbenhed – for nu blot at nævne ord fra top-ti-listen over kendetegn på et godt skolemiljø; dels at

---

<sup>10</sup> Hyppigheden af de enkelte ord søgt illustreret visuelt med forskellig skriftstørrelse: "Samarbejde" nævnes 19 gange (pitch 19), "tillid" nævnes 17 gange (pitch 17), osv.

<sup>11</sup> "Når der kommer en god ide, kan den drukne i hverdagen."

<sup>12</sup> "Jeg tror, det er blevet sværere at være nyuddannet lærer. Der stilles meget højere krav til [dokumentation og til] at kunne give noget af sig selv."

<sup>13</sup> "Vi vil rigtig gerne videreuddanne os, men der er ikke timer og penge til uddannelse i fx arbejdet med at inkludere elever."

de i vid udstrækning synes at kunne sammenfattes under værdien inklusion eller som en lærer udtrykker det: "Vi har været utrolig gode til at samarbejde om materialer, elever og planlægning af undervisning. Der er gode kolleger og højt til loftet. Der er plads til at tale om livet!"

RETAIN-kortlægningen viste, at selvom lærerne kan pege på mange udfordringer ved lærerjobbet, herunder også udfordringer, der kan få dem til at overveje, om de skal skifte profession, kan de også – i mindst lige så høj grad, hvis ikke i højere grad – pege på positive og 'fastholdende' forhold ved lærerjobbet. De positive læreroplevelser er ovenfor søgt sammenfattet under tre overskrifter: 'Lærerjobbet generelt', 'god skoleledelse' og et 'godt skolemiljø'. Lærerjobbet opleves i vid udstrækning som havende iboende værdi, herunder som en mulighed for at gøre en forskel for eleverne. God skoleledelse opleves som klar, lydhør og synlig ledelse, der har respekt for lærernes dagligdag, som formår at skabe rammer for samarbejde, har fokus på kerneopgaven, og som kan sikre en jævn arbejdsbelastning, samt rammer og tid til forberedelse. Et godt skolemiljø opleves som et inkluderende miljø, der er kendetegnet ved værdier som samarbejde, tillid, respekt, trivsel, tryghed og faglighed og åbenhed. Selvom lærerne kun i beskedent omfang søger væk fra professionen, kan der ikke desto mindre være god grund til at lytte til, hvad de fremhæver som positivt ved lærerjobbet – ikke blot i fastholdelsesperspektiv, men også som afsæt for fortsat skoleudvikling.

### Henvisninger

Christensen, Eva Dam (m.fl.) (2016), "Når mine kolleger tror på mig – og de har tid til det!" (Publiceret på: <https://www.ucsyd.dk/videncentre/nvie-nationalt-videncenter-for-inklusion-og-eksklusion/>)

Holst-Hansen, Per (m.fl.) (2016), *RETAIN – sammenfatning af spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterview*. Rapporten vil fra sommeren 2016 være at finde på RETAIN-projektets hjemmeside: <http://www.retain-project.eu/>.