

Forandringsvind med kulingstyrke

Af Kristina Mølgaard
Illustration: Alice Hansen

Forandrings- og forbedringsviljen mangler ikke, men lærerne oplever et misforhold mellem krav om forandring, de ressourcer samt den tid der gives til gennemførelsen, skriver lærer, cand.pæd.psyk og faglig konsulent i FGL, Kristina Mølgaard. Hun har undersøgt forandringsindflydelse på lærernes arbejdsliv på 51 århusianske skoler

Mandag aften d. 1. august lander jeg lidt småtungt i sofaen efter en arbejdsdag hvor jeg lige skulle vænne mig til dagligdagens rytmer igen. Der er få dage til det nye skoleår begynder, en ny flok børn kan snart kalde sig skoleelever, mange forældre er spændte, men næsten klar til børnenes nye livsfase. Fakta har tilbud på penalhuse i pink og blå og medierne higer efter skolenheder. Mens jeg sidder der i sofaen kommer den så, den uundgåelige "ligeførskolenbegynder" historie hvor Bertel Haarder varslar skoleforandringer. Obligatorisk børnehaveklasse, flere danskstimer og udvikling af læseområdet. Men det slår mig at der for en gangs skyld følger ressourcer med, at der faktisk nævnes positive aspekter omkring læreres arbejde med læsningen, og at de nye tiltag ikke bare lige skal gennemføres så hurtigt som muligt, men at der derimod synes at være lagt op til et grundigt benarbejde inden forandringsprocesserne skydes i gang. Jeg kan alligevel mærke hvordan min skepsis tændes, mærke hvordan jeg straks tænker på og håber at der for en gangs skyld vil blive taget hånd om de menne-

sker der faktisk skal gennemføre forandringerne. De mennesker der skal formå at være inspirerende, fagligt opdaterede, have et pædagogisk overskud, være rummelige... "lærerne".

På mange måder er det dejligt og nødvendigt at der bliver samlet en "læseklub" hvor nogle få yderst kompetente mennesker virkelig kan blive endnu klogere på læsningens A-Å, men hvordan vil deres viden efterfølgende blive formidlet til lærerne? Vil der mon blive lavet en "læsemanual" som alle lærere skal følge, lige meget hvilken gruppe børn de arbejder med? Vil der mon blive givet ressourcer til lærernes efteruddannelse, eller forventes det bare at lærerne selv sætter sig ind i det nye? Vil det mon få konsekvenser for læreruddannelsen så man efterfølgende beslutter at der skal et universitetsstudie til for at opnå den rette type faglighed hvor pædagogikken og børnene blot er en biting? Vil det mon lægge et ekstra pres på lærerne der allerede nu har mange belastningsfaktorer og stressorer i deres arbejde? Måske husker politikerne denne gang at lærerne er skolens vigtigste ressource i forhold til at give børnene alt det gode der skal have betydning for børnenes eget liv,

og for velfærdssamfundets beståen. Lærerne skal bygges op, skal gives mulighed for fagligt, personligt og relationelt at udvikle sig i takt med samfundets krav. Det nytter ikke at samfundet skaber en gruppe lærere der føler sig usikre fordi der altid fortælles at de ikke er kompetente nok, og lærere der bliver mere og mere stressede fordi deres opgaverpertoire konstant udbygges, og der hele tiden stilles forandringskrav af den utopiske slags.

Nyhedsindslaget 1. august havde også min særlige interesse, fordi jeg 2004 gennemførte en omfattende undersøgelse af: "Forandringsindflydelse på lærernes arbejdsliv". Undersøgelsen blev gennemført på 51 folkeskoler i Århus i et samarbejde med Århus Lærerforening. De anvendte forskningsmetoder var en kvantitativ spørgeskemaundersøgelse og en række kvalitative forskningsinterview, og undersøgelsens deltagere var både mandlige og kvindelige lærere, i alderen 28 til 60 år. Undersøgelsens resultater viste at lærerens psykiske velbefindende påvirkes af en høj forandringsfrekvens, og det i en sådan grad at det kan få afgørende betydning for den enkeltes hele liv. Når og hvis forandringsprocesser ikke håndteres med om-

tanke for selve processen, samt de problemer processerne kan føre med sig, kan det få stor negativ indflydelse. Det kan være en medvirkende årsag til arbejdsrelateret stress, oplevelsen af at miste kontrol med eget arbejdsliv, fornemmelser i retning af at tabe meningsfuldheden af syne, og i værste tilfælde være en årsag til at lærere "brænder ud".

Mange problematikker kom frem i undersøgelsen, men følgende fire eksempler blev fremhævet af mange lærere som faldgruber man må undgå når skolens aktører skal gennemføre forandringer.

1. Pseudodemokratiske forandringsprocesser hvor lærerne stilles i udsigt at de kan påvirke en forandring, men at forandringen i realiteten viser sig at være dikteret af politikere eller ledelse.
2. Discountforandring hvor lærerne ikke gives reelle muligheder for at tilegne sig de nye kompetencer der er nødvendige, og hvor der på alle måder er for få ressourcer til rådighed.
3. Forhastede forandringer hvor lærerne føler at de aldrig når at få fodfæste før de igen skal lave noget om, og hvor der aldrig gives tid nok hvorfor lærerne ikke oplever at forandringskravet reelt tages seriøst.
4. Masseproduktionsforandring hvor lærerne oplever at de skal gennemføre nye tiltag, uden hensyntagen til skolernes, lærernes og vigtigst af alt elevgruppernes forskellighed.

Det er naturligt at en højmoderne skole bevæger sig i takt med samfundet. Skolen og skolens aktører skal udvikle sig, skoleforandringer er nødvendige, og selvfølgelig ønsker lærerne ligesom Bertel Haarder at de danske børn er mindst lige så dygtige læsere som de finske børn. Lærerne i undersøgelsen gav tydeligt udtryk for deres ønsker om at udvikle skolen. Forandrings- og forbedringsviljen mangler ikke, men lærerne oplever et misforhold mellem krav om forandring, og de ressourcer samt den tid der gives til gennemførelsen.

I skolerégi er det nemt at forfalde til konklusioner i retning af at nogle lærere gerne vil forandring og er parate til at bygge nye vindmøller, mens andre bare vil fortsætte som de plejer og måske helst vil krybe i ly bag et læhegn. Man glemmer bare at spørge hvorfor enkelte vælger at krybe i ly for forandringsstormen, mens andre måske

kravet op i vindmøllen på trods af stormens rasen. Om man kan klare, eller måske endda nyder at udfordre stormvejret, er ikke bare afhængigt af hvem man er som menneske, det er et spørgsmål om mange samspilende faktorer der tilsammen kan give grobund for enten fryd eller frygt når forandring fordres. Et arbejdsmiljø der kan virke som grobund for den forbedrende forandring, handler ikke bare om enkeltpersoner eller enkelte faktorer, det handler om alle de implicerede parter samt de reelle mulighedsbetingelser. Fra den politiske tegning af de nye vindmøller der ser flotte ud på tegnebrættet, er der lang vej til den færdige mølle fungerer. Det er den mellemliggende proces, implementeringsfasen der ikke håndteres godt nok.

Skoleforandringer er et samspil hvor mange mennesker er involveret i samme forandringsproces, og derfor er skoleforandringer komplekse processer. En given forandringsproces bliver håndteret af hver eneste deltager, i en subjektiv individuel proces. Samtidig sker der vurderinger i dialogen mellem de implicerede parter. Der foregår indre ubevidste processer hos hver enkelt deltager, der bygges videre på den enkeltes fortidsbestemte holdninger, der forhandles strategisk for opnåelse af særlige individuelle ønsker osv. Af den grund, kan der desværre ikke gives en enkelt handy løsningsmodel som manual for igangværende eller kommende forandringsprocesser. Netop det særegne ved enhver forandringsproces, med netop de bestemte mennesker, med netop det eksakte mål og med netop det særlige mulighedsfelt, er de forhold der skal tages udgangspunkt i når der vurderes hvor høj vindmøllen skal være, om den eventuelt skal bygges på et mere hensigtsmæssigt tidspunkt, om der skal mere mandskab til byggeprojektet, om vindforholdene er gode nok og om der overhovedet er ressourcer til projektet. Mange kommende "sofaster" vil blive krydret med Bertel Haarders oplæg til skoleforandringer, og forandringsvinden vil fortsat blæse. Men, med et skoleklima der efterhånden har konstante forholdsvis høje vindstyrker, er det nødvendigt at tage vare om de mennesker der er involveret i forandringsprocesserne - så vil og kan forandring stadig fryde. ■