

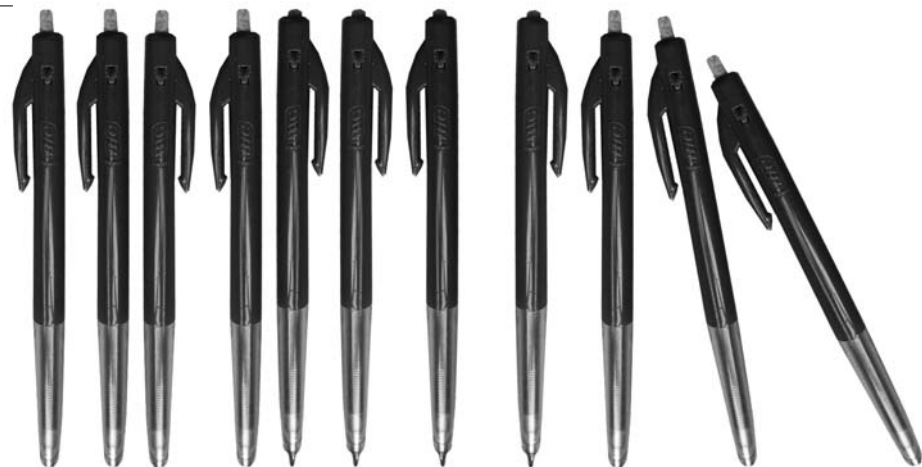
Arbejdsplanlægning

»Jeg føler aldrig jeg har fri«

»Min arbejdsdag er fyldt med ventetid på møder, og det er svært at bruge ventetiden på noget fornuftigt«

»Vi mangler mødedisciplin; det giver løse ender og en uoverskuelig hverdag«

Denne pjeces beskæftiger sig med arbejdsplanlægning. Pjecen demonstrerer gennem eksempler, at spørgsmål og problemer i forbindelse med dårlig arbejdsplanlægning løses på den enkelte skole. Svaret ligger nemlig hos ledere og medarbejdere i samarbejde.



Nogle lærere kan sikkert nikke genkendende til citaterne til venstre. Og nogle kan sikkert også komme i tanke om lignende udbrud, som for nogle lærere er en del af den daglige omgangstone på lærerværelset.

Lærerarbejdet adskiller sig fra mange andre job ved at være usædvanligt selvstændigt og med en metode- og en dispositionsfrihed, der giver lærere en meget stor autonomi i det daglige arbejde. Muligheden for selv at tilrettelægge den konkrete undervisning og samarbejdet med forældrene giver en personlig frihed, som har stor værdi for de fleste lærere.

Selvom folkeskolelæreres arbejdsvilkår netop er det som mange sætter højest ved deres arbejde, har udviklingen i folkeskolen skabt et behov for øget samarbejde, sparring og koordinering lærere imellem.

I 1993 blev teamsamarbejdet for første gang skrevet ind i folkeskoleloven, og siden er kravet om nye arbejdsformer på tværs af fag, klasser og årgange vokset jævnt.

Selvom det øgede samarbejde mellem lærerne, udviklingsprojekterne og den voksende styring fra ledelseskantontoret burde lette arbejdsdagen for lærerne, giver mange udtryk for det stik modsatte.

Der er mange møder og ventetid, og der er mange udviklingsprojekter i gang. For nogle gør det arbejdsdagen svær at overskue.

Ventetider og møder

Læreres dagligdag er præget af mange møder. Teammøder, faggruppemøder, fagudvalgsmøder, årgangsmøder, pædagogiske rådsmøder, SU-møder og pædagogiske dage – bare for at nævne de mest typiske møder i folkeskolen i dag. Og på de fleste skoler findes der sikkert flere.

Langt de fleste møder er skabt af et konkret behov. Hvad enten det handler om et forbedret samarbejde i teamet, faggruppen, fagudvalget eller et andet forum. Derfor kan det svært at skære ned i antallet af møder.

Men organiseringen og planlægningen af møderne gør, at mange lærere i dag har en oplevelse af aldrig at have fri. Bl.a. derfor har Arbejdsplanlægning også været det tema alle skoler valgte at finde konkrete løsninger på i forbindelse med projektet Det Gode Arbejdsliv i Horsens Kommune.

Processen fra Horsens viser, at arbejdstidsreglerne ikke har været en barriere for at planlægge arbejdet anderledes.

En skole har for eksempel kigget nærmere på, hvilke møder der reelt er brug for, og hvilke man bare er blevet ved med at holde fast i – for sådan har det altid været.

Sagt af skoleleder:

»På et tidspunkt skar vi de pædagogiske rådsmøder ned fra tolv til fire om året. For faktisk kunne vi ikke rigtig se, hvad vi skulle bruge dem til. Alt for tit sad man der med en fornemmelse af, at der faktisk ikke rigtig var nogen grund til at holde møde. Det betød så til gengæld, at lærerne kom til at savne et fælles forum. I stedet har vi så lavet nogle temadage, hvor vi diskuterer meget mere. Det gjorde vi aldrig før«.

Det kan derfor være en fordel at diskutere nærmere hvilke behov, der egentlig findes for at mødes – og ikke mindst i hvilke fora.

Enhver skole er organiseret forskelligt, og derfor vil de problemer, en skole oplever i forbindelse med planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, også være lokale. Alligevel kan følgende eksempler måske inspirere til en bedre organisering af møder og samarbejde.

Sagt af lærer:

»I dag har vi fået lagt både vores teammøder, fagudvalgsmøder og årgangsmøder ind i skemaet. Møderne bliver altså planlagt for et helt år ad gangen, og det har været en kæmpe lettelse. Fordelen er, at vi nu ved på forhånd, hvornår møderne ligger. Der er systematik i det, og vi kan koordinere vores arbejde mellem møderne. Det har givet et langt større overblik, og det er ikke længere hovsa-planlægning, der præger vores mødeplanlægning«.

Her har man altså taget konsekvensen og skemalagt alle møder for et helt år ad gangen. På en anden skole har man også kæmpet med ventetid mellem møderne, og her har man særligt sat ind over for samarbejdstiden.

Sagt af lærer:

»Samarbejdstiden er i dag lagt ind i skemaet. Ungerne har fri en time midt på dagen, og den time bruger vi på at samarbejde. Det har virkelig fjernet meget af ventetiden«.

Det er helhedsskolen, der har gjort det muligt at placere samarbejdstiden midt på dagen på denne skole. Tidligere var der næsten altid ventetid for lærerne, når de skulle holde møder med SFO.

På en anden skole har man erkendt, at ventetiden ikke er til at slippe af med. For at gøre det mindre frustrerende har man derfor forsøgt at gøre arbejdsvilkårene bedre for lærerne på en anden måde, nemlig gennem bedre fysiske forhold.

Sagt af skoleleder:

»Vi har arbejdet meget på at skabe nogle bedre fysiske rammer for lærerne, så de i det mindste kan bruge ventetiden mere fornuftigt. Det vil sige, at der er lavet et forberedelsesrum og et bedre pædagogisk værksted med pc'ere, som de kan arbejde ved. Desuden har vi fået etableret et selvstændigt lokale, hvor team'ene kan forberede sig og arbejde«.

Lærere på skiftehold

Nogle lærere siger, at de føler sig som skifteholdsarbejdere.

I den første del af dagen undervises der. For mange lærere er der så fri et par timer, hvor nogle måske tager hjem. Sidst på eftermiddagen sætter de sig på cyklen igen for at deltage i eftermiddagsmøder på skolen. Måske tager nogle hjem igen for at spise aftensmad, men for manges vedkommende for endnu engang at sætte sig på cyklen til aftenmøder på skolen. Andre bliver hjemme for at sætte sig til skrivebordet for at forberede sig på undervisningen til dagen efter.

En almindelig arbejdsdag for en lærer kan derfor nemt blive opdelt i tre seancer med flere timers ventetid imellem. Og derfor kan arbejdsdagen ende med at strække sig over 12 timer.

På en skole i Horsens har man forsøgt at ændre på skifteholdsbelastningen på følgende måde:

Sagt af lærer:

»Vi har lavet en fast mødedag, og det er om mandagen. Det betyder rent praktisk, at skemaet altid slutter den dag klokken 14, og at alle vores møder planlægges at ligge om mandagen. Det eliminerer ikke al vores ventetid. Men meget af den. Og det er en lettelse«

I praksis betyder det ofte, at nogle lærere alligevel skal vente et par timer om eftermiddagen på et møde. Men til gengæld kun om mandagen. Og så længe møderne ikke strækker sig over hele ugen, giver det lærerne en anden fornemmelse af frihed og fritid, som er en stor lettelse for mange.

Når arbejdet aldrig stopper

At arbejdet griber ind i den private tid er et kendetegn for de højtuddannede grupper på arbejdsmarkedet. Ofte bor og arbejder man som lærer også i samme by, som man underviser, og man kan ikke være sikker på at holde helt fri, når man forlader skolen. Enten sludres og tales undervisning, når man møder forældre i det lokale supermarked, eller også kan der være aktiviteter i weekenden arrangeret af forældrene, som man deltager i. Ting, der på den ene side kan være hyggelige og medvirkende til

et godt forhold til forældrene, men det kan også være anstrengende, hvis man i forvejen føler sig stresset og udbrændt.

Det tog man konsekvensen af på en skole i Horsens:

»Vi har aftalt på skolen, at arbejdsdagen altid slutter klokken 18, og derfor stopper alle aktiviteter på det tidspunkt. Og om fredagen holder vi weekend fra klokken 14. Det lyder måske sådan lidt asocialt i forhold til forældrene, men det er faktisk enormt rart. På den måde føler man sig ikke forpligtet til at deltage, hvis man bliver inviteret til at være sammen med eleverne og forældrene i løbet af weekenden«.

Udviklingsprojekter

Nye lærerroller, undervisningsmetoder, læringsstile og samarbejdsformer har været baggrund for mange udviklingsprojekter de sidste år. De igangsættes oftest af Undervisningsministeriet, forvaltningen eller skolelederen. Mange lærere har svært ved at se formålet med projekterne og derfor også deres egen rolle i dem.

Det er blandt andet en af grundene til, at 72 procent af lærerne i undersøgelsen fra Horsens i 2000 gav udtryk for, at indflydelsen på deres eget arbejde var blevet formindsket over de seneste år. Det kan specielt skyldes teamsamarbejdet, som stiller nye krav til lærerne om samarbejde, og har været anledning til mange forandringer.

Det er umuligt at bremse udviklingen og omverdenens krav. Men meget kan gøres gennem små konkrete tiltag, der kan overskueliggøre ansvars- og rollefordelingen for både lærere og ledelse. For det handler i høj grad om en forventningsafstemning med omverdenen, og om den selvforståelse, man har.

På en skole i Horsens gjorde man følgende:

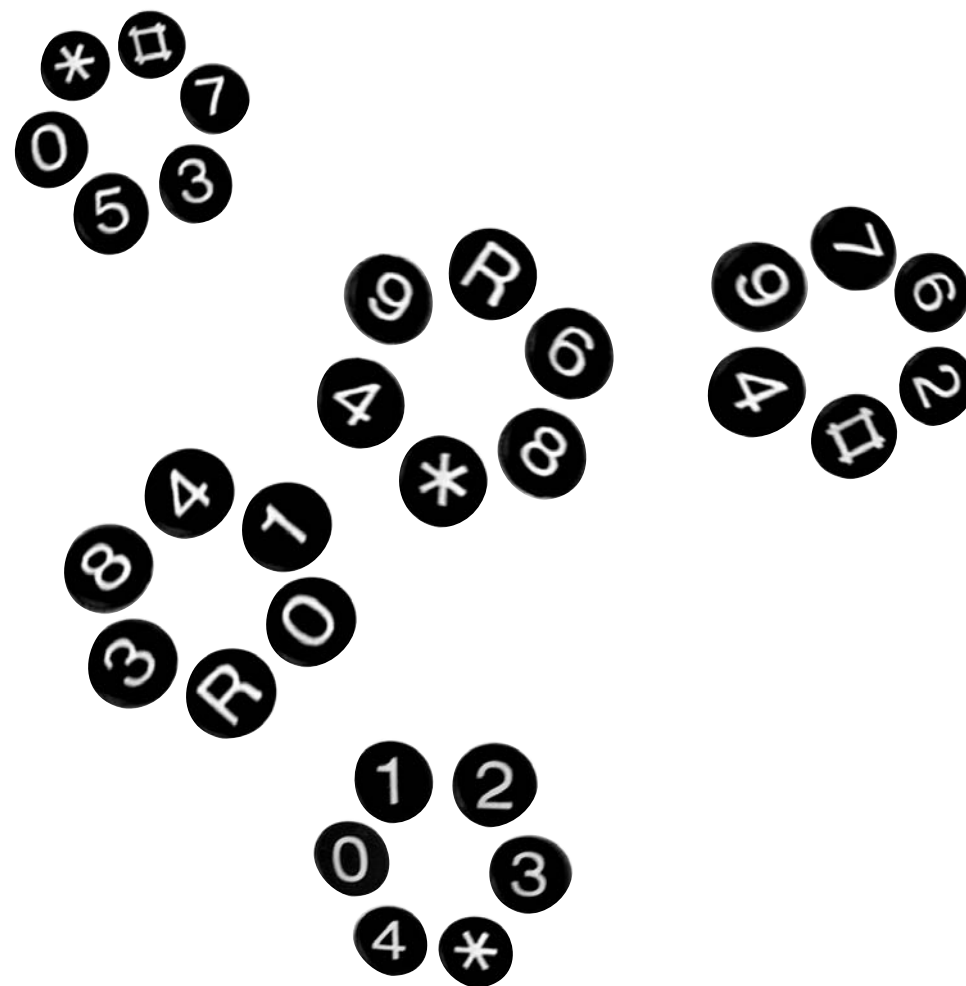
Sagt af skoleleder:

»Lærerne har været meget frustrerede over, at vi har haft en masse udviklingsprojekter i gang. Og mange har ikke kunnet finde ud af, hvilke projekter de var med i, og hvor stor en rolle de egentlig havde. Derfor har vi lavet en udviklingsprojektmappe for at præcisere, hvem der har ansvaret for hvilke projekter. Det har givet klarhed og taget en stor del af den dårlige samvittighed«.

På en anden skole gjorde man, hvad der virker endnu mere enkelt. Man begyndte at skrive referater i forbindelse med møderne. Og det hjalp.

Sagt af lærer:

»Der bliver altid lavet referater af vores møder i dag. På en skole bliver der jo vedtaget 100 ting om dagen, med alle de møder vi har. Og bliver der ikke taget referat, kan ingen huske, hvem der forpligter sig til at deltage i hvad. Det giver frygtelig mange løse ender og gør hverdagen ret uoverskuelig. Men med referaterne har vi i dag fået overblik over vores aftaler. Tingene er skrevet ned, og man kan endda gå hen i mappen og slå op og se, hvilken aftale der er lavet, og hvem der skal deltage i hvad«.



Konkrete forslag til løsninger

Her er nogle eksempler på konkrete forslag til løsninger fra skolerne i Horsens. De er udarbejdet efter den metode, som skolerne hver især har arbejdet med. Man valgte på hver skole at sætte fokus på de mest presserende problemstillinger i dagligdagen. Og kravet var, at løsningerne skulle være konkrete, og det skulle være muligt på kort eller lang sigt at gennemføre forslaget.

MAL OG VÆRDIER/TEAMSAMARBEJDE

Det opleves som en belastning, at der eksisterer for mange planer og målsætninger, der ikke følges til dørs. Hvordan evalueres et skoleår - har vi nået vores mål?

Forslag til løsninger:

Der kan i august - lige inden skolestart - afholdes et pædagogisk rådsmøde, hvor ledelsen redegør for de "bolde", der er i luften

Teammøde, hvor man i forhold til indholdet af pædagogisk rådsmøde diskuterer det, der er relevant for ens pågældende team

Afholde teamsamtale, hvor årsplanen diskuteres og gennemgås

I maj holdes et afrundende temamøde, hvor status diskuteres. Hvad nåede vi, hvad var godt og dårligt?

MAL OG VÆRDIER/TEAMSAMARBEJDE

Nogle lærere har oplevet en misstemning i det kollegiale liv, og der har været forskellig opfattelse af spørgsmål, som "hvad skal skolen arbejde hen imod" og "hvor stor er forpligtelsen over for fællesskabet".

En løsning kunne være: _____

Mere synlig ledelse

Afholdelse af pædagogisk dag om teamsamarbejde og læring på jobbet

Arbejde med kollegial supervision

Skabe fælles mål

Bedre arbejdsplanlægning

MAL OG VÆRDIER/TEAMSAMARBEJDE

Problemet er uklare aftaler kollegaerne imellem og en dårlig fordeling af arbejdsopgaverne.

Forslag til løsninger kan være:

Skolen kan melde ud, at den har "fast træffetid" - lærerne skal ikke være "jaget vildt" hele døgnet

Lærerne kan have en fast arbejdstid

Samtlige medlemmer i teamet må udvise fleksibilitet, så alle får deres ønsker opfyldt

Alle skal hver især udvise ansvarlighed og derved hjælpe med at løse problemet

God mødeforberedelse og møde-efterbehandling - referater af beslutninger og opfølgning herpå

Sammenhæng mellem arbejdets omfang og tildelt tid

MAL OG VÆRDIER/TEAMSAMARBEJDE

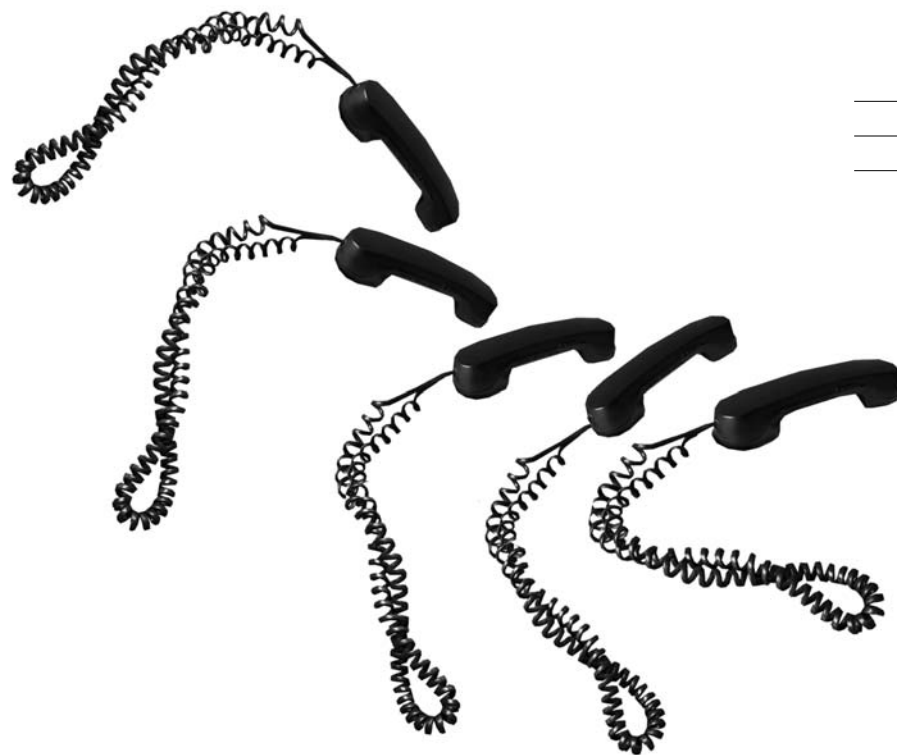
Problemet er, at ambitionsniveauet er meget højt, både når det gælder lovgivning, forældre, ledelse og lærerne selv.

Forslag til løsninger:_____

Mere og bedre årsplanlægning - skabe større bevidsthed omkring hvad lærerne påtager sig

Mere bevidst prioritering - kan gøres ved fleksible løsninger og ved at arbejde ud fra grundideen om, at tager man en ny opgave ind, så må en gammel ryge ud

Lærerarbejdspladser samt "stillerum" er en god idé, såfremt der forekommer ventetid mellem møderne



DELT TJENESTE

Mange møder / opsplittet skoledag / arbejdstiden er usammenhængende og den delte tjeneste virker stressende og styrer hverdagen - også privat.

Forslag til løsninger:

Skabe en mere konstruktiv mødestruktur og luge ud i møderne og tilrettelægge en fast fælles mødedag

At bruge to 0-dage og lørdage til pædagogiske og sociale arrangementer

Flere pædagogiske drøftelser fremfor informationer - de pædagogiske rådsmøder skæres ned i antal og bruges ikke til meddelelser og orientering, men til pædagogiske diskussioner

At afholde orienteringsmøder – ”mandagsmøder” - i f.eks. middagspausen

Fast telefontid for lærerne

Kravet om teammøde ved skemalægning opprioriteres, således at alle i teamet har fri samtidig en dag udover fælles mødedag

LÆRERKVALIFIKATIONER KONTRA FAGENE

Bl.a. teamarbejdet gør, at lærerne underviser i fag, som de ikke synes de er kompetente til, hvilket kan føre til stressede og uengagerede lærere.

Forslag til løsninger kan være:_____

Lærernes faglige kvalifikationer skal bruges velovervejet

Læring på jobbet-aktiviteter kan give læreren mod på ”nye” fag

Kompetenceudvikling i relevante linjefag samtidig med, at de lærere, der har været på efteruddannelse, videreformidler deres resultater og viden til kollegaerne

