



**Oplæg til debat om bedre undervisning
og forsøg med uddelegering og arbejds-
tilrettelæggelse**

September 2012

Indholdsfortegnelse

Rammer for skoleforsøg	1
1. Indledning	3
2. Undervisningen i stx og hf	4
3. Et tidssvarende undervisningsbegreb.....	4
4. Hvad mener eleverne?.....	8
5. Organisering og ledelse	8
6. Udvikling af attraktive arbejdspladser	10
7. Lokal udvikling og forsøgsmodeller	10
8. BILAG 1:.....	12
Opgavemodel.....	12
Studieretningsmodel.....	14
Helhedsaftale	15
BILAG 2:.....	16
Udgiftsneutralitet	16

Rammer for skoleforsøg

Gymnasieskolernes Rektorforening og Gymnasieskolernes Læreforening har sammen skrevet dette debatoplæg. Formålet med oplægget er at sætte gang i en debat på skolerne om, hvordan vi i fællesskab kan udvikle kvalitet, indhold og rammer for undervisningen i de gymnasiale uddannelser.

Med oplægget inviterer foreningerne ledelser og lærere på skolerne til at gå i gang med at søsætte en række konkrete skoleforsøg, der afprøver nye måder at tilrettelægge undervisningen på.

Forsøgene skal udtænkes, udfoldes og planlægges på grundlag af drøftelser mellem ledere og lærere på de enkelte skoler. De skitserede modeller i oplæggets bilag 1 er alene tænkt som inspiration. De konkrete forsøg skal aftales lokalt gennem dialog mellem lærere og ledelse.

GL og Rektorforeningen er enige om, at det ikke skal være en spareøvelse, men at det handler om at sætte fokus på kvalitet og en effektiv og målrettet anvendelse af ressourcerne i forhold til formål og opgaver.

Vi håber, at skolerne vil tage positivt imod oplægget og lade sig inspirere til at gå i gang med en række lokale forsøg.

For at understøtte skolernes overvejelser, har de to foreninger planlagt tre møder:

05.12.12 kl. 15 – 17 i København

10.12.12 kl. 10 – 12 i Odense

10.12.12 kl. 15 – 17 i Århus

Formålet med møderne er at drøfte oplægget og overvejelser om forsøg. I kan i løbet af kort tid tilmelde lærerne/lederne på www.gl.org, og det anbefales at interesserede skoler deltager med minimum to lærere og to ledere.

Foreningerne anbefaler:

1. At forsøgene som minimum omfatter 1-2 studieretninger. Herved sikres, at forsøgene kan afspejle den kompleksitet, der er i tilrettelæggelsen af undervisningen.
2. At det aftales, hvordan der udformes en udgiftsneutral ramme for forsøgene jf. bilag 2.
3. At der kan nedsættes en følgegruppe med deltagere fra GR og GL.

4. At beskrivelsen af de lokale forsøg bl.a. rummer: Formål, grad af uddelegering, tidsmæssig udstrækning og beskrivelse af, hvordan forsøget evalueres.

GL's hovedbestyrelse har besluttet at ville støtte eventuelle forsøg økonomisk med op til 350.000 kr. pr. skole over to år. Midlerne kan bruges til proceshjælp, afklaring og kompetenceudvikling. Forsøgsstøtten vil dog maksimalt være en fordobling af hvad skolen, og eventuelt ministeriet, giver i forsøgsstøtte ud over løn til lærerne/lederne.

Herudover vil GL yde støtte til tværgående opsamling af skoleforsøgene. Den maksimale ramme er på op til 150.000 kr. pr. deltagende skole.

I forlængelse af de lokale forsøg og udvikling af samarbejds- og organisationsformer kan der vise sig behov for udvikling af nye rammer for lærernes arbejdstid eller ønsker om ændringer i love og bekendtgørelser, der kan styrke elevernes læring.

Jens Boe Nielsen
Formand for Gymnasieskolernes Rektorforening

Anne-Birgitte Rasmussen
Næstformand for Gymnasieskolernes Rektorforening

Gorm Leschly
Formand for Gymnasieskolernes Lærerforening

Annette Nordstrøm Hansen
Næstformand for Gymnasieskolernes Lærerforening

1. Indledning

De gymnasiale uddannelser står over for en række udfordringer.

Uddannelserne skal blive endnu bedre til at udfordre og fastholde unge med forskellige forudsætninger og med forskellig social og kulturel baggrund. Alle elever skal have optimale faglige udfordringer og optimalt udbytte af undervisningen. Organisering og tilrettelæggelse af undervisningen skal udvikles, så elevernes læring bliver bedst mulig, og sektorens ressourcer anvendes optimalt.

Reformen af de gymnasiale uddannelser fra 2005 styrkede behovet for, at flere forskellige undervisningsformer blev taget i brug. Samtidig betyder de senere års bredere elevmålgruppe, der i dag går på en gymnasial uddannelse, at undervisningen skal tænkes og tilrettelægges med en bred vifte af aktiviteter, så alle elever bliver udfordret.

Gymnasieskolernes Rektorforening og Gymnasieskolernes Lærerforening har drøftet disse spørgsmål og er enige om, at sektoren kan gøre det endnu bedre. Det er baggrunden for at foreningerne har foreslået, at der iværksættes et skolebaseret udviklingsprogram, der har fokus på at forbedre og styrke elevernes læring i overensstemmelse med reformens intentioner. I forlængelse heraf har foreningerne drøftet, hvad der er et tidssvarende undervisningsbegreb, og hvordan undervisningen kan organiseres og tilrettelægges.

Med dette papir beskriver Gymnasieskolernes Lærerforening og Gymnasieskolernes Rektorforening i fællesskab den undervisningspraksis, som løses i sektoren, idet vi også peger på nogle af de udfordringer og dilemmaer, som skal overvindes i forhold til at præstere optimal og adækvat undervisning, ligesom vi beskriver eksempler på nogle af de vilkår, som må etableres for at optimere undervisningspraksis yderligere.

Rammerne skal være fleksible og kunne imødekomme elevernes behov for tilrettelæggelses- og undervisningsformer som forudsat i lovgivning og bekendtgørelser. Der skal være ledelsesrum til at kunne tilrettelægge lærernes arbejde, og lærerne skal have rum til at forvalte det daglige ansvar for den konkrete undervisning. GL og Rektorforeningen vil i fællesskab arbejde for at få sat en forandringsproces i gang, hvor timetællerkultur bliver afløst af en tillidskultur med øget fokus på at skabe attraktive studie- og arbejdspladser.

På baggrund heraf vil de to foreninger opfordre til lokal debat og iværksættelse af omfattende forsøg med radikalt anderledes måder at organisere og tilrettelægge undervisningen på. Oplægget er et fælles udspil fra GL og Rektorforeningen til det videre arbejde med udvikling af de gymnasiale uddannelser, og at der på skolerne bliver drøftet opgaver, planlægning og fleksible rammer for lærerarbejdet.

GL og Rektorforeningen er enige om, at det ikke skal være en spareøvelse, men at det handler om at sætte fokus på kvalitet og en effektiv og målrettet

anvendelse af ressourcerne i forhold til opgaver og mål. Der er afslutningsvis i oplægget skitseret nogle modeller for nye måder at organisere og tilrettelægge arbejdstiden. GL og Rektorforeningen deltager gerne i drøftelser om disse og andre modeller og forsøgsarbejdet på skolerne.

2. Undervisningen i stx og hf

- *Gymnasiets og hf's opgave, mål og rammer*

Gymnasiets og hf's overordnede mål er beskrevet i bekendtgørelserne. Begge ungdomsuddannelser er målrettet "unge med interesse for viden, fordybelse, perspektivering og abstraktion", og begge uddannelser sigter mod videregående uddannelse" (jf. Bekendtgørelsens § 1 og § 2).

Bekendtgørelserne er suppleret med centralt fastsatte læreplaner, der fastsætter delmål i de enkelte fag.

Skolernes undervisning er i den sammenhæng det afgørende redskab til, at eleverne kommer frem mod de overordnede mål som Folketinget/ Ministeriet for Børn og Undervisning har fastsat for de enkelte gymnasiale uddannelser. Folketinget/ministeriet supplerer de overordnede mål med rammer og ressourcer, der stilles til rådighed for skolerne. Herudfra har skolens ledelse det overordnede ansvar for skolens samlede virke, og lærerne har i det daglige ansvaret for den konkrete undervisning.

3. Et tidssvarende undervisningsbegreb

Gymnasiereformen og en stadig større og mere sammensat elevgruppe har ændret undervisningsformerne i de gymnasiale uddannelser. Det traditionelle undervisningsbegreb må derfor ajourføres, så det reelt afspejler mangfoldigheden i nutidens gymnasiale undervisningsformer.

En væsentlig forudsætning for at sikre god undervisning er, at den tager udgangspunkt i den enkelte elevs forudsætninger, samtidig med at det sociale fællesskab fortsat bør være et bærende element i læringsmiljøet.

Undervisningens vilkår bestemmes bl.a. af love og bekendtgørelser, af de økonomiske og fysiske rammer, af elevens parathed og lærerens forudsætninger. På samme måde afhænger elevernes læring af mange forskellige parametre, fx undervisningens organisering og indhold, elevens og lærerens forudsætninger mm.

Graden af lærerstyring i undervisningen varierer, og nogle undervisningsformer kan gennemføres med mange elever / kursister på samme tid, mens andre undervisningsformer bedst gennemføres med mindre hold- eller gruppestørrelser. Nogle undervisningsformer kan gennemføres med både store og små hold.

Lærerens forberedelse til undervisningen kan have forskellig form og omfang. Der kan være behov for individuel forberedelse og andre gange for forberedelse sammen med andre. I nogle tilfælde tilrettelægges undervisningen i et samarbejde mellem flere lærere. Forberedelsens form og omfang kan f.eks. afhænge af undervisningens mål, undervisningens form, lærerens forudsætninger, elevernes forudsætninger mm.

Den samlede vifte af undervisningsformer er meget bred. Anvendelsen af de enkelte former beror i sidste instans på lærerens vurdering, på samarbejdet med de øvrige lærere og på ledelsen. Muligheden for at bringe de forskellige undervisningsformer i spil afhænger i sidste instans desuden af undervisningens rammer og vilkår.

Et ajourført og dækkende undervisningsbegreb kan beskrives på følgende måde:

Undervisning er aktiviteter, som i det daglige tilrettelægges og styres af en lærer, og som sigter på at give eleven ny viden og nye kompetencer.

I det følgende beskrives en række aktuelle eksempler på undervisningsaktiviteter.

Forelæsningen

Forelæsningen er almindeligvis stramt styret envejskommunikation, som kræver, at forelæseren har tilrettelagt et stærkt tilpasset indhold. En forelæsning kan holdes af en lærer eller af en udefra kommende forelæser. Forelæsningen kan holdes for mange elever på samme tid, men egner sig ikke til alle typer vidensformidling. Ofte kræver forelæsningen, at eleverne har forberedt sig før forelæsningen, og at de efterbehandler den.

Læreroplægget, som del af en almindelig klasseundervisning, kan i sin form minde om forelæsningen, men vil typisk være af kortere varighed.

Klasseundervisningen

En stor del af den daglige undervisning foregår som klasseundervisning, hvor en gruppe elever undervises af en lærer i et emne/forløb. Klasseundervisningen kan antage mange forskellige former.

I klasseundervisningen indgår typisk sekvenser med et fælles samlet fokus, fx læreroplæg, klasses Diskussioner og fælles gennemgang af stof, opgaver mm.

Klasseundervisning kan tilrettelægges med arbejdsformer, hvor eleverne arbejder selvstændigt to-og-to eller i mindre grupper med læreren som konsulent og vejleder. Skriftlige arbejdsformer kan indgå.

Elevoplæg og -fremlæggelser er også typiske elementer i klasseundervisningen. Her træner eleverne evnen til at udtrykke sig mundtligt om et emne eller i et bestemt sprog.

Klasseundervisningen kan også tilrettelægges med eksperimentel undervisning, ekskursioner mm.

Projekt- og gruppearbejder

Den enkelte elev, eller mindre grupper af elever, kan selvstændigt fordybe sig i et område, som eleverne skal formulere sig om (mundtligt og skriftligt). Læreren kan her yde faglig vejledning i hele elevens arbejdsproces. Denne type undervisning foregår i dag i forbindelse med fx Studieretningsprojektet, Større Skriftlig Opgave, Almen Studieforbereelse, Naturvidenskabeligt Faggruppearbejde og Kultur og Samfundsfag.

Også i fagene, i faglige samspil og i frivillige undervisningsaktiviteter anvendes projekt- og gruppearbejdsformer.

Skriftligt arbejde, faglig vejledning og feedback

Elevens skriftlige kompetencer udvikles gennem træning. De skriftlige opgaver evalueres typisk med feedback, og der kan også gives vejledning både forud for og undervejs i elevens skriveproces.

Vejledning og feedback kan gives mundtligt eller skriftligt. Fx kan vejledningen være proceshjælp undervejs i arbejdet med de skriftlige opgaver i klassen. Det kan være i forbindelse med tid til omlagt skriftlighed eller i en lektiecafé.

Feedback på elevens produkt, hvad enten det er skriftligt eller mundtligt, kan også gives som del af et virtuelt forløb.

Virtuel undervisning

Virtuel undervisning eller undervisning via nettet kan foregå både med og uden samtidig tilstedeværelse af elever og lærer afhængigt af de mål, der opstilles for læringen. Evalueringer viser dog, at længere forløb uden samtidig tilstedeværelse ikke er velegnet på ungdomsuddannelserne.

Et eksempel på virtuel undervisning uden samtidig tilstedeværelse kunne være, at eleverne, som forberedelse til et gruppearbejde, ser et klip på YouTube af lærerens gennemgang af fokuspunkter i dagens stof. Et eksempel med samtidig tilstedeværelse kunne være, at eleverne arbejder med fagligt stof, som læreren har disponeret i en virtuel ramme. Det kan f.eks. ske som en del af klasseundervisningen med læreren som vejleder.

Ekskursioner og studieture

Ekskursioner/studieture giver mange muligheder i undervisningen. Det kan f.eks. være ved udvekslingsophold eller ved studierejser som en del af et fagligt forløb.

Der kan også være tale om, at elever og lærer bruger lokale institutioner og virksomheder, fx ved at besøge et museum, tage på virksomhedsbesøg som en del af et forløb med et innovativt sigte eller ved at udnytte en videregående uddannelses faglige ekspertise og/eller faciliteter.

Eksperimentel undervisning

Eksperimentel undervisning illustrerer mange forskelligartede problemstillinger. Undervisningen kan foregå på skolen, fx i form af eksperimentelt arbejde i fysikundervisningen. Den kan eksempelvis også flyttes ud i forbindelse med afprøvning af feltbiologiske metoder i nærmeste å.

Et andet eksempel på praksisrelateret undervisning er, at eleverne i mindre grupper i faget musik øver sig på forskellige numre, der senere skal opføres for klassen eller for hele skolen i en musical.

Personlig vejledning

Den enkelte elev vil i forskelligt omfang have behov for at drøfte sin indsats og sin målopfyldelse med en lærer/vejleder. Omfanget og formen kan variere meget i forhold til elevens behov. Et eksempel på personlig vejledning er, når elev og lærer diskuterer elevens faglige standpunkt og sammenhængen mellem elevens faglige standpunkt og studiemæssige teknik og vaner, fx i en tutor- eller mentorordning.

Evaluering, prøver og eksamen

Faglig evaluering, prøver og eksamen er undervisningsformer, hvor hovedvægten er lagt på evaluering af elevens målopfyldelse. Form og omfang kan variere meget. Det kan fx være løbende faglig evaluering og feedback som en del af den daglige undervisning, eller eleverne kan træne faglighed og studiekompetence ved årets terminsprøver og efterfølgende få feedback på præstationerne. Eksamensformer varierer og fremgår af fagbilag.

Andre aktiviteter

Skolens sociale miljø og mangefacetterede læringsmiljø udgøres af mange forskellige aktiviteter, hvoraf nogle arrangeres som frivillige aktiviteter. Også frivillige aktiviteter sigter på at opfylde bestemte dele af det overordnede mål – typisk inden for sociale og personlige kompetencer. Den frivillige undervisningsstruktur og indhold varierer i meget høj grad i forhold til aktiviteten. Kor, musical, idræt, drama og billedkunst er eksempler på aktiviteter, der - udover deres obligatoriske elementer - også kan tilrettelægges som frivillige.

Talentindsatser, fagolympiader, studiekredse og lektiecafeer er andre eksempler på undervisningsaktiviteter, der kan indgå som frivillige undervisningsaktiviteter.

Brobygning kan foregå ved, at elever fra grundskolen får kvalificeret deres valg af ungdomsuddannelse ved at deltage i forløb på en gymnasial uddannelse. Men brobygning finder også sted, når gymnasieelever og hf-kursister besøger videregående uddannelser.

4. Hvad mener eleverne?

Der er i 2010 og 2011 gennemført såkaldte elevtrivselsundersøgelser, hvor 150.000 elever har givet udtryk for deres subjektive oplevelser af undervisningen. Det giver et ganske omfattende materiale, der bl.a. beskriver nogle af de barrierer, som eleverne selv ser for deres læring.

Sammenfattende peger undersøgelse på, at det generelt står ganske godt til i de gymnasiale ungdomsuddannelser. Eleverne giver flotte evalueringer, som viser, at de er glade for deres ungdomsuddannelser, at de gerne vil anbefale deres skole til kommende elever, og at lærerne har et højt fagligt niveau. Der er dog områder, hvor evalueringerne er mindre gode. Det er bl.a. disse områder, skolerne i de kommende år bør have fokus på for at fremme elevernes læring.

Specielt ser det ud til at skolerne bør/skal arbejde med følgende områder for at forbedre undervisningen:

1. Eleverne skal udfordres mere, herunder
 - egen indsats i undervisningen kan/skal øges
 - Pc-læringskultur, ikke underholdning i timerne (chat, Facebook, film, mv.).
 - Mere arbejdsro i undervisningen
2. Det pædagogiske og didaktiske arbejde skal styrkes, herunder
 - større variation i undervisningsformerne
 - Udvikling af den faglige formidling
 - Bedre tilbagemeldinger på elevpræstationer og arbejdsindsats
 - Mere elevindflydelse i undervisningen
3. Samarbejde, koordinering og organisering, herunder
 - bedre koordinerede tidspunkter for opgaveafleveringer

På tværs af de tre emner skal der ifølge eleverne fokuseres på klasserumsledelse og elevernes motivation, inddragelse og engagement. Eleverne skal både inddrages mere og udfordres mere.

5. Organisering og ledelse

- bekendtgørelser, overenskomster og ressourcer

Beskrivelsen af et tidssvarende undervisningsbegreb indikerer høj grad af kompleksitet, når det drejer sig om tilrettelæggelse af undervisningen. Hertil kommer en række logistiske og planlægningsmæssige udfordringer begrundet i de fysiske og økonomiske rammer samt i de pædagogiske mål. Tilrettelæggelsen af undervisning og øvrige undervisningsrelaterede aktiviteter skal kunne imødekomme såvel elevens som lærers ønsker til en sammenhængende arbejdsdag, jævn arbejdsbyrde - i perioder og hen over året - samt et godt studie- og arbejdsmiljø.

Tilrettelæggelse og planlægning af elevernes undervisning og anden undervisningsrelateret aktivitet samt fordeling af elevernes arbejdsbyrde bliver konkretiseret og udmøntet i f.eks. årsplaner, semesterplaner, ugeplaner og konkrete skemaer. Hermed er også grundlaget for lærernes arbejde givet (dvs. f.eks. planlægning, samlet arbejdstid og arbejdsbelastning). Arbejdstidsaftalen sætter nogle ydre rammer for lærerarbejdet; f.eks. at der arbejdes inden for en årsnorm, og at der skal være tid til forberedelse til undervisningen.

Skolens målsætninger og undervisningsopgaver mv. skal kunne løses og opfyldes inden for på den ene side bekendtgørelsens rammer og på den anden side overenskomsternes rammer, herunder rammerne for arbejdstiden. Det er inden for de rammer samt de givne ressourcer, at der skal være ledelsesrum og ansvar til at skabe de bedst mulige vilkår for elevernes undervisning og læring samt for lærernes engagement og motivation.

Treklangen: Bekendtgørelsens mål, overenskomstens rammer og ledelsesrum, herunder prioritering af ressourcer, udgør en gensidig afhængighed og et samspil med sigte på at opfylde såvel generelle som lokale uddannelsesmål. Midlet er den åbne dialog og lokalt samarbejde om at anvende elevernes ressourcer og lærernes fagprofessionelle viden og erfaring med sigte på at bruge undervisnings- og læringsformer, der på en gang giver engagement, kvalitet og effektivitet.

Debatten om hvorvidt overenskomst og arbejdstidsaftale er tilstrækkeligt fleksible kan måske sammenfattes til, hvordan vi i fællesskab får sat en forandringsproces i gang, hvor timetællerkulturen bliver afløst af en tillidskultur.

Hvilke udfordringer vil der være for at få skabt en tillidskultur?

- Er der tilstrækkelig fleksibilitet i de nu gældende bekendtgørelser og overenskomster?

- Hvordan anvendes elevens og læreres ressourcer bedst muligt til gavn for eleverne og således, at skolernes målsætninger opfyldes?

- Hvordan takles den ledelsesmæssige udfordring med at lede højtuddannede og fagprofessionelle lærere, med at delegere, og med at understøtte og fremme dialog samt med at udvikle team og teamsamarbejde? I hvilket omfang kan kontrol og indberetning f.eks. blive afløst af delegation, kompetencer og gensidig tillid?

Hvis der er regler eller bestemmelser i bekendtgørelser eller overenskomster, der er utilstrækkelige eller som udgør barrierer for at nå målene, skal det overvejes hvilke ændringer, der er nødvendige for at kunne skabe en tillidskultur.

En fremadrettet fælles proces

Det er en fremadrettet fælles proces at få skabt en tillidsdagsorden, der er baseret på ledelse, dialog og samarbejde med fokus på formål og opgaver. De fire grundsten i en tillidsdagsorden kunne være:

- Elevernes læring og mindskelse af frafald, herunder brug af varierende undervisnings, tilrettelæggelses- og tilstedeværelsesformer mv.
- Den fagprofessionelle lærer, dialog og medinddragelse; forberedelsestid og lærernes arbejdsvilkår.
- Fleksibilitet - bl.a. ledelsesrum og lærernes fagprofessionelle råderum
- Effektivitet - og målretning af anvendelse af ressourcerne

Bundlinjen skal være kvalitet for elever og lærere; et godt og udviklende lærings- og lærerarbejds miljø.

Der kan være flere veje til at få skabt denne tillid. Nedenfor skitseres tre veje, som kan ses og iværksættes isoleret, men som optimalt skal indgå i en helhed og dermed udgøre et fælles, langsigtet forandrings- og udviklingsprojekt. De tre dele er udvikling af attraktive arbejdspladser, udvikling af undervisnings- og samarbejdsformer med fokus på lokal fleksibel anvendelse af arbejdstidsreglerne, og endelig, for det tredje, udvikling af nye og forenklede arbejdstidsregler for lærere ved gymnasiale uddannelsesinstitutioner. Fællesoverskriften for en ny dagsorden er: Tillid og kvalitet.

6. Udvikling af attraktive arbejdspladser

I forlængelse af projekt Attraktive Arbejdspladser arbejdes der med et nyt projekt, hvis formål er at belyse udfordringer, muligheder og perspektiver for ledere og medarbejdere i en organisation, hvor ledelsesudøvelsen i høj grad er rettet mod højtuddannede akademiske medarbejdere.

Der skal sættes fokus på, hvordan den gymnasiale sektor arbejder med:

- Bedre opgaveløsning under forandringsprocesser, herunder hvordan organisationen samarbejder på bedst mulig vis om at løse, men også udvikle, kerneopgaven.
- Udvikling af en fælles forandringsparat kultur i organisationen, hvor der bliver taget højde for individuelle faktorer i forhold til at håndtere forandringer.
- Uddelegering og worklife-balance, herunder fokus på udvikling af rammer, der understøtter en høj grad af uddelegering samt fokus på og udvikling af medarbejdernes individuelle og teambaserede håndtering af uddelegeret kompetence.

7. Lokal udvikling og forsøgsmodeller

Bekendtgørelsernes bestemmelser om undervisning mv. og uddannelsernes formål samt hensynet til eleverne er grundlaget for lærernes arbejdsopgaver

og skolernes planlægning og organisering af lærerarbejdet. Lærernes arbejde, samarbejde og organisering af undervisningen skal understøtte elevernes læring og kvalitet i uddannelserne.

Det betyder, at der på den enkelte skole løbende skal drøftes arbejdsopgaver og prioriteringer, ligesom der skal drøftes planlægning og former for organisering og arbejdstilrettelæggelse. De uddannelsespolitiske mål skal kunne opfyldes samtidigt med, at der skabes et godt studie- og arbejdsmiljø, jævn arbejdsbelastning og hensyntagen til lærernes "work-life balance".

Arbejdet med og udvikling af organiseringsformer og fleksibelt brug af de gældende arbejdstidsregler kan f.eks. ske i form af forsøg med øget elevtilstedeværelse, (f.eks. omlagt skriftlighed, lektiefri skole), modeller for lærer-team- og/eller studieretningsteam, mere lærertilstedeværelse og bredere tidsmæssige rammer for opgavesammensætningen (akkorder) mv.

I bilag 1 er i udkast skitseret forskellige eksempler på modeller, der kan forsøges med eller videreudvikles på skolerne. (GL og Rektorforeningen deltager gerne i drøftelser om udvikling af andre modeller og forsøg, der kan gøres på skolerne.)

Kort om modellerne i bilaget

1. Opgave- og tilstedeværelsesmodeller

Det er en eller flere modeller, der har udgangspunkt i elevens udviklingsbehov, og hvor den enkelte lærer selv styrer sin arbejdstid og prioriteringen af sine opgaver med respekt for opgavens optimale løsning. Skemaet for den enkelte elev tilpasses løbende elevens behov og lærerens prioritering og muligheder.

Inden for disse meget overordnede mål og rammer kan der udformes flere varianter, der i forskelligt omfang udfordrer grundskemaet. I bilaget er der skitseret to, hvoraf den første ligger tæt op ad den nuværende undervisningsform, men dog således at lærerens arbejde ses i sin helhed. I begge modeller er udgangspunktet for undervisningen mv. og for arbejdstilrettelæggelsen, at lærere og elever er til stede på skolen i hele eller det meste af arbejdstiden, forudsat det giver mening i forhold til arbejdsopgaverne, og de fysiske rammer er i orden.

2. Studieretningsmodel

Studieretningsmodellen har sigte på at styrke lærersamarbejdet om elevernes kompetenceudvikling igennem studieretningen og at give lærerne større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejdsdag under hensyntagen til arbejdsopgaven. Det er intentionen af lærerne i højere grad kan planlægge elevernes faglige udvikling ved at have fuldt råderum over planlægningen. Lærerne kan samtænke elevernes uddannelsestid og elevtid og konkret udmontere deres arbejdstid efter intern aftale i studieretningsteamet.

3. Helhedsaftale med fokus på opgaveløsningen

I helhedsaftalen kan flere af de øvrige modeller helt eller delvist indgå. I helhedsaftalen er fokus på opgaveløsningen frem for aftaler om tid til opgaverne og timetælleri.

I helhedsaftalen er den ydre ramme for arbejdstiden givet ved årsnormen. Rammerne for den enkelte lærer kan defineres ved et loft for (norm) antal undervisningstimer (besluttet absolut eller ved forberedelsestiden). Herudover kan det indgå, om der er særlige individuelle arbejdsopgaver (f.eks. opgaveevaluering og eksamen), der skal opgøres særskilt. Men ellers er hovedprincippet at tids- og timeopgørelser skal begrænses til et minimum og ikke gøres op for enkeltopgaver.

Som et delelement i forhold til helhedsaftalen kan der lokalt arbejdes med bredere tidsmæssige rammer for opgaveløsningen, således at der ikke er sat tid af til enkeltstående konkrete opgaver, men at der inden for en given tidsramme er mulighed for at løse mange forskellige opgaver og opgaver, der kan variere over tid og efter behov (den fleksible akkordmodel).

Forsøg og nye rammer for arbejdstiden

Når der på skolerne arbejdes med nye modeller for planlægning og organisering af undervisning og lærerarbejdet, skal der tages stilling til, hvad der er formålet, hvad der ønskes afprøvet, og hvad det er, der konkret forventes opnået af eleverne. Desuden skal der indgå overvejelser om, hvordan ressourcerne prioriteres mest hensigtsmæssigt.

I forlængelse af de lokale forsøg og udvikling af samarbejds- og organisationsformer kan der vise sig behov for udvikling af nye rammer for lærernes arbejdstid, hvorfor en fremtidig overenskomst skal kunne rumme mulighed for et videre forsøgs- og udviklingsarbejde for arbejde med variation i brug af, og eventuel videreudvikling af, undervisnings-, samarbejds- og organisationsformer.

8. BILAG 1:

Opgavemodell

Udgangspunktet for denne model er tillid, dialog og samarbejde. Det er elevens udviklingsbehov, der er i centrum, og lærerne afgør i fællesskab, hvad der i den sammenhæng er nødvendigt for den enkelte elev. Den enkelte lærer styrer selv sin arbejdstid og prioriteringen af sine opgaver med respekt for opgavens optimale løsning.

Som udgangspunkt er der lagt et skema for eleverne. Dette skema udgør imidlertid kun det skelet, som undervisningsformerne forbindes med, hvad der i praksis betyder, at skemaet for den enkelte elev konstant tilpasses elevens behov og lærerens prioritering og muligheder.

Inden for disse meget overordnede mål og rammer, kan der udformes flere varianter, der i forskelligt omfang udfordrer grundskemaet. Her er skitseret to, hvoraf den første ligger tæt op ad den nuværende undervisningsform, men dog således at lærerens arbejde ses i sin helhed.

Model A

Denne model ligger tæt op ad den afvikling af undervisningen, som vi kender i dag. Der er lagt et skema, og der er påsat lærere i relation til fag og klasser i et omfang, som svarer til i dag. Eleverne er i udgangspunkt i skole fra 8 – 16. Lærerne (og i et vist omfang ledelsen) omkring en klasse mødes ofte og sætter mål for den kommende periode og diskuterer målopfyldelsen. Lærerne kan gå sammen omkring AT-forløb (også sammen i undervisningen), ligesom de kan lægge ekstra undervisning/arbejde ind i fag, således at en del af det arbejde, som læreren/eleverne ellers skulle lave hjemme, bliver udført sammen på skolen. Det kan være løbende evaluering, det kan være spørgetid/lektiecafé-lignende arrangementer, og det kan være omlagt skriftligt arbejde.

De øvrige arbejdsformer tilrettelægges på teammødet. Det kan således f.eks. aftales, at klassen deles, og at to lærere arbejder med mindre grupper hver for sig (måske endda i forskellige fag). Lærerens forberedelse hertil afhænger af lærerens kompetencer i faget.

Alle større møder tilrettelægges for et semester ad gangen, således at læreren kan tage det med i sin opgaveløsning. Det er således også ledelse og lærer som løbende drøfter lærerens kompetenceudvikling i forhold til lærerens øvrige arbejde.

Model B

Lærere og elever mødes som udgangspunkt på skolen fra 8 – 16 hver dag, som er den faste arbejdstid. Hertil kan der være en mindre del af arbejdstiden, der ikke er skemalagt/bundet til bestemte dage. Lærerteamet kan selv aftale, at en lærer får sammenhængende tid til forberedelse, f.eks. ved at arbejde hjemme.

Eleverne fordeles med et antal pr. lærer. Hver lærer har hver uge samtale med hver enkelt elev om, hvordan vedkommende klarer sig i fagene, hvilke mål eleven har for den næste periode, hvilke forhindringer vedkommende møder, og hvilke særlige undervisningsbehov vedkommende har. På den baggrund vejleder læreren eleven til, hvor der især skal sættes ind.

En del af undervisningstiden og en del af elevtiden anvendes til vejledningstid.

Skolen kan vælge, at disse "vejledningstimer" lægges på samme tid for f.eks. 2 – 4 klasser. En gruppe lærere (med en række forskellige fag og ikke nødvendigvis de lærere, som eleven har) kan udbyde korte kurser, som repeterer stofområder, som eleverne ikke har forstået, eller lærerne kan fungere som konsulenter, der sikrer sig, at det gennemgåede stof er korrekt forstået

af eleven. Nogle elever vil selv arbejde med opgaver, mens andre får tættere vejledning. Det er således eleven, som på baggrund af sin eventuelle manglende målopfyldelse, får indlært det manglende her.

Inden for de rammer der er aftalt er det den enkelte lærer selv der afgør, hvor meget forberedelse vedkommende vil anvende på forskellige undervisningsopgaver, og om vejledningen kræver forberedelse, eller om der er særlige forberedelsesopgaver i forbindelse med vejledningen

Studieretningsmodel

Formålet med dette rammeforsøg kan være dels at styrke lærersamarbejdet om elevernes kompetenceudvikling igennem studieretningen, og dels at give lærerne større indflydelse på tilrettelæggelsen af deres arbejdsdag under hensyntagen til arbejdsopgaven. Det er intentionen, at lærerne i højere grad kan planlægge elevernes faglige udvikling ved at have fuldt råderum over planlægningen. Lærerne kan samtænke elevernes uddannelsestid og elevtid og konkret udmønte deres arbejdstid efter intern aftale i studieretningsteamet.

Et studieretningsteam sammensættes af lærere med bred sammensætning af fagene i studieretningen, og de skal dække afviklingen af undervisningen i en 1.g, 2.g og 3.g i et skoleår. De faglige kompetencer, som studieretningsteamet ikke dækker, bytter de sig til kollegialt på skolen.

Modellen bygger på, at ledelsen har tillid til, at studieretningsteamet lever op til at planlægge undervisningen bedst muligt i forhold til at maksimere elevernes faglige udbytte, og at lærerne selv kan planlægge deres efteruddannelse og kompetenceudvikling. Det vil være hensigtsmæssigt med en ledelsesrepræsentant, der løbende sparrer med studieretningsteamet.

I praksis tildeles de tre klasser et fysisk område på skolen, gerne tre tætbeliggende lokaler samt et studieområde med lærer- og elevforberedelse i tilknytning.

Udfordringer i modellen: Den enkelte skole skal finde en procedure for, hvordan teamet hjælpes med skemalægningen og med at holde styr på timetallet, f.eks. ved at råde over en sekretariatsperson en halv dag om ugen. I denne model vil der som udgangspunkt ikke være et fast skema for resten af året, men kortere modulperioder.

Den enkelte skole skal beskrive, hvilke frihedsgrader studieretningsteamet har, og hvilke fælles aktiviteter studieretningsteamet er bundet op på, fx forældremøder – terminsprøver.

Det vil være hensigtsmæssigt, at de enkelte lærere er godt forankret i deres faggrupper, så de har god kontakt med deres fagkolleger på skolen og kan videndele.

Helhedsaftale med fokus på opgaveløsningen

En helhedsaftale, som er tæt på andre akademiske arbejdsformer kræver, at læreren kan arbejde selvstændigt, dvs. i meget udstrakt grad tilrettelægge meget store dele af sit arbejde ved at foretage nødvendige prioriteringer i forhold til opgaven og elevernes forventede udbytte.

Det er således læreren, som, inden for de afstukne rammer, alene og sammen med andre (herunder ledelsen) skal kunne afgøre anvendt tid på forberedelse og på de nævnte undervisningsformer. Der skal således prioriteres adækvat lærerdækning/undervisningsform på det enkelte undervisningsmodul. Lærerne skal selv kunne vurdere, hvad der er optimalt i forhold til holdstørrelse, lærerdækning, forberedelseskrav, sidemandsvejledning mv. i forhold til den enkelte elevs optimale udbytte.

Ideelt set lyder opgaven: Her er et antal lærere og ca. ti gange så mange elever (dvs. ca. 10 elever pr. lærer). Sørg for, at de opfylder gymnasiebekendtgørelsen/hf-bekendtgørelsen bedst muligt, idet hver lærer lægger 1680 arbejdstimer pr. år. Lærergruppen afgør, hvornår det er bedst, at eleverne selv arbejder med en opgave eller hvornår der skal anvendes andre nævnte arbejdsformer. Samarbejdet om elevgruppen besluttet af lærerne

Blandt de opgaver, som læreren ud over undervisningen skal indregne i sit arbejde, er:

- Dokumentation (f.eks. studieplan, kompetenceudvikling o.a.).
- Evaluering (f.eks. undervisningsevaluering, elevevaluering, opgaveevaluering, arbejdspladsevaluering mv.).
- Planlægning (skemaadministration, koordineringsmøder, informationshåndtering).
- Forberedelse og undervisning (som beskrevet ovenfor)
- Udviklingsopgaver (efteruddannelse, vejledning af nye lærere, pædagogiske udviklingsarbejder, fagdidaktisk udvikling – herunder it osv.)

Disse opgaver må samles i store helheder, som gør det muligt for ledelse og lærerne at løse opgaven optimalt.

En helhedsaftale er således ikke entydigt defineret, men udtryk for en aftaletype, hvor fokus er på den bedste opgaveløsning.

I helhedsaftalen er den ydre ramme for arbejdstiden givet ved årsnormen. Rammerne for den enkelte lærer kan defineres ved et loft for (norm) antal undervisningstimer (besluttet absolut eller ved forberedelsestiden). Desuden bør der tages højde for lærere, der har fag med meget skriftligt arbejde og for den individuelle eksamensbelastning. Alle andre opgaver kan derimod indgå samlet i "øvrig tid" (udviklings- og samarbejdstid), hvor der ikke skelnes mellem tidsforbrug i forhold til enkeltopgaver, men hvor fokus netop er den individuelle og differentierede opgaveløsning. Tidsforbruget til pædagogisk administrative opgaver, efteruddannelse, pædagogiske dage, faggrup-

pe- og teamsamarbejde, møder etc. er forskelligt fra lærer til lærer og gøres ikke særskilt op.

Helhedsaftalen kan f.eks. tage udgangspunkt i det brede tidssvarende undervisningsbegreb og/eller studietid og dermed også en bredere definition af forberedelse og indholdet heri.

Overvejelserne om undervisningsnormen eller forberedelsestiden skal derfor ses i tæt sammenhæng med, hvilken undervisningsform der benyttes.

Overvejelser om udvikling af undervisnings- og tilrettelæggelsesformer kan indgå heri, herunder også problemstillingen om omlægning af elevernes skriftlige arbejde og skriftligheden som en integreret del af undervisningen og tilstedeværelsen.

Dialogen om indholdet i helhedsaftalen må nødvendigvis også indebære dialog om opgaveløsningen og delegation af opgaver og ansvar til den enkelte lærer, lærerteam og faggrupper, samt om tillidsrepræsentantens rolle heri. På vejen mod en "ægte" helhedsaftale, hvor en gruppe lærere tildeles nogle elever, som skal opfylde nogle mål, må der nødvendigvis arbejdes med forskellige modeller.

BILAG 2:

Udgiftsneutralitet

Rektorforeningen og GL har drøftet mulighederne for at igangsætte en række forsøg rundt omkring på landets gymnasier og hf-kurser. For at skabe tillid til de enkelte forsøg og processen omkring dem, er det hensigtsmæssigt at tage udgangspunkt i en form for udgiftsneutralitet.

Metode

Der er flere forskellige måder at beregne udgiftsneutralitet på. For de enkelte metoder vil der typisk være en form for trade-off mellem hvor nøjagtigt beregningen er, og hvor enkel en metode der bruges. Begge dele er væsentlige elementer, når beregningerne skal anvendes til lokale skoleforsøg. Samtidig vil den mest hensigtsmæssige beregningsmetode kunne variere afhængig af forsøgets karakter og omfang.

Når der skal udregnes en ressourcegaranti, kan der tages udgangspunkt i tre overordnede hovedmodeller:

1. Build up model
2. Det faktiske forbrug
3. Ressourceberegning

Ad 1. Build up model

Build up modellen vil kunne give et billede af den "laveste fællesnævner". For at fremkomme med en realistisk gennemsnitsværdi skal der indlægges en form for overhead. Det vil være vanskeligt at bestemme/beregne en sådan overhead, der vil skulle beregnes lokalt for at komme tæt på den enkelte skoles virkelighed.

Ad 2. Det faktiske forbrug

Det faktiske forbrug opgøres gennemsnitligt for den enkelte skole eller mere detaljeret som den enkelte klasse/studieretning. Opgørelsen giver et nøjagtigt billede af ressourceanvendelsen på skolen på opgørelsestidspunktet, samtidig med at det er en dynamisk model, der tager højde for ændringer i de lokale og centrale aftaler. Metoden kræver et større afklarings- og beregningsarbejde på den enkelte skole. Der skal bl.a. ske en afklaring af hvilke elementer der skal med og opgørelsestidspunktet.

Ad 3. Ressourceberegning

En ressourceberegning giver mulighed for at vælge forskellige gennemsnitsberegninger/-metoder, der kan anvendes lokalt på skolerne eller gennemsnitligt for sektoren. Beregningsmetoden kan f.eks. være antal lærerårsværk delt med antal klasser, eller udgifter til undervisning delt med antal klasser. Da der er variationer i prioriteringer af forbrug mellem skoler, vil det være en fordel med en metode, der kan anvendes lokalt. Herved gøres det enkelt for den enkelte skole, samtidig med at det kan gøres forholdsvis simpelt for skolen. Problemet med modellen er, at den er statisk og derfor ikke tage højde for ændringer i lokale- og centrale aftaler mv.

Anbefaling

Det vil ikke være hensigtsmæssigt at forsøge at opstille forskellige modeller for forskelligeskoletyper (beliggenhed, størrelse mv.), da det primært vil være lokalaftalerne der er af betydning for udsving i tidsforbruget mellem skoler. Det kan dog overvejes at medtage forskellene i de forskellige studieretninger, svarende til de forskelle der er i det skriftlige arbejde og de forskellige niveauer. Dette vil give et mere retvisende billede af ressourcen, men vil modsat være mere vanskeligt.

Endeligt vil det for alle tre modeller være muligt både at regne i kroner og timer. En beregning i timer vil være mere enkelt at opgøre samtidig med, at det vil være uafhængigt af de deltagende læreres lønninger.

Efter dialog parterne imellem anbefales to forskellige modeller, som den enkelte skole kan anvende ved skoleforsøgene:

Model 1: En ressourceberegning af lærer-elev-ratioen for den enkelte skole. For at gøre arbejdet så enkelt for deltagende gymnasier, anbefales at der tages udgangspunkt i skoleregnskaberne for 2008-2010, (hvor 2009 foreslås som udgangspunkt), hvor det var obligatorisk at opgive antal lærerårsværk pr 100 årselever. Herved tages udgangspunkt i nogle officielle, indberettede tal, som er enkelte, men som giver et samlet gennemsnitsbillede af den enkelte institution og de historiske tal kan findes på regnskabsportalen. Der skal tages hensyn til eventuelle senere ændringer i rammevilkårene. Hvis I er i tvivl, kan I få rådgivning hos GR/GL.

Model 2: En kombination af det faktiske forbrug og ressourceberegning forstået på den måde, at den enkelte skole beregner lærer-elev-ratio ud fra de seneste, tilgængelige oplysninger. Herved fås en nogenlunde overskuelig model, der samtidig er dynamisk. I forbindelse med model 2 kan der udarbejdes nogle retningslinjer eller overvejelser, som man kan følge/gøre sig på den enkelte skole.

OBS

De anbefalede metoder betyder, at alt lærerarbejdet udført ved undervisningens gennemførelse på skolen er med i beregningen, (men ikke materialer mv., kun løn). Det betyder også, at metoderne vil være mest anvendelige/overskuelige til større forsøg med hele klasser. Desuden skal man være opmærksom på, at model 1 vil give udfordringer på skoler med udbud af både hf og stx, da beregningen giver et gennemsnit for de to uddannelser. Desuden tager metode 1 ikke højde for virkninger af det nye klasseloft.