



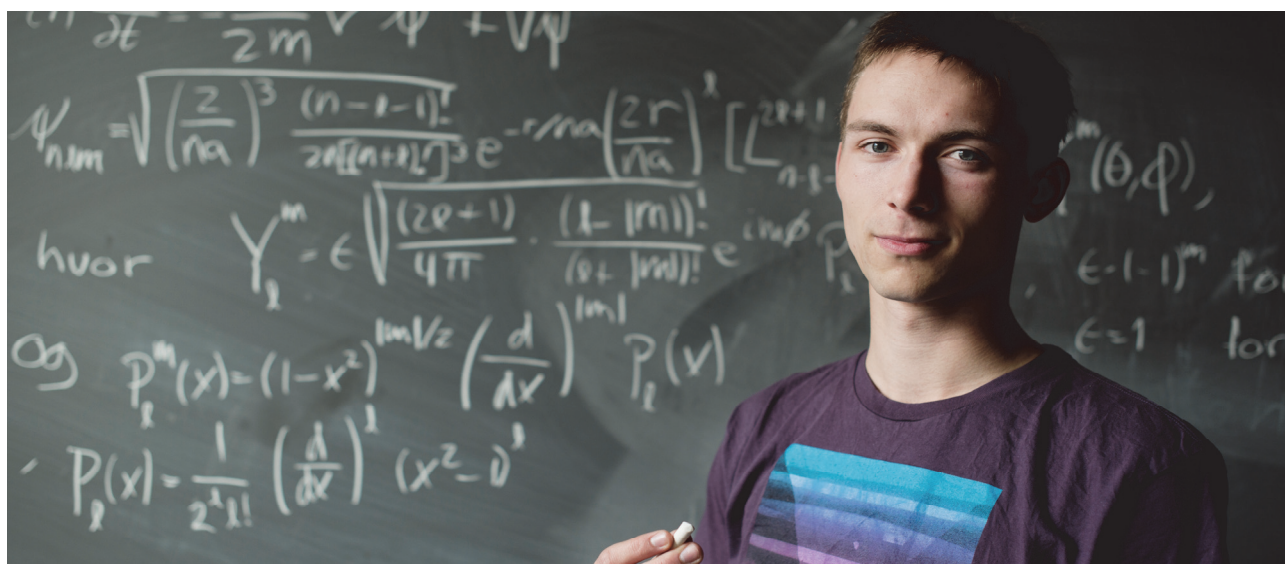
UNDERVISNINGS
MINISTERIET

Ledelsens brug af nye fleksible
arbejdstidsregler som afsæt for
et kvalitetsløft på ungdoms- og
voksenuddannelserne
Skoleåret 2014/15

Spørgeskemaundersøgelse på
STX, HHX, HTX og HF

Indhold

Introduktion	1
Spørgsmål 1: Betydningen af de nye arbejdstidsregler	2
Spørgsmål 2: Mere tid mellem elever og lærere.....	3
Spørgsmål 2.A: Anvendelse af realiseret tid til nye aktiviteter	5
Spørgsmål 3: Brug af mål for elevernes tid med lærere.....	6
Spørgsmål 3.A: Konkrete mål (antal timer)	7
Spørgsmål 4: Differentiering af lærernes arbejdstid på nye måder.....	8
Spørgsmål 4.A: Grundlaget for differentiering.....	9
Spørgsmål 5: Krav om tilstedeværelse på skolen – 2013/14.....	10
Spørgsmål 5.A: Konkrete mål for tilstedeværelse – 2013/14	12
Spørgsmål 5.B: Baggrund for fravalg af krav om tilstedeværelse – 2013/14.....	13
Spørgsmål 6: Krav om tilstedeværelse på skolen – 2014/15.....	14
Spørgsmål 6.A: Konkrete mål for tilstedeværelse – 2014/15	15
Spørgsmål 6.B: Baggrund for fravalg af krav om tilstedeværelse – 2014/15.....	17
Spørgsmål 7: Lokale arbejdstidsaftaler om fordeling af arbejdstid.....	18
Spørgsmål 7.A: Baggrund for lokalaftale.....	19
Spørgsmål 8: Fælles forståelser om fordeling af arbejdstid	19
Spørgsmål 8.A: Baggrund for fælles forståelser.....	20
Spørgsmål 9: Grundlag for fordeling af lærerressourcer.....	22
Spørgsmål 10: Brug af tidsregistreringssystem	23
Spørgsmål 11: Råd fra andre ledere i arbejdet med et kvalitetsløft	24



Introduktion

Pr. 1. august 2013 fik STX, HHX, HTX og HF nye overenskomster, som ikke længere indeholder detaljerede regler om anvendelsen af lærernes arbejdstid, fx tid til forberedelse, opgaveevaluering og eksamen. Ledelsen skal nu tilrettelægge arbejdet lokalt ude på skolerne i dialog med lærerne og uden faste normer for lærernes tidsforbrug.

Elevernes læring har haft højeste prioritet. Mange idéer og overvejelser har været prøvet af ude på skolerne med det formål at nå et kvalitetsløft med afsæt i de nye arbejdstidsregler. Vejen mod målet har betydet store og små ændringer i tilgangen til at tænke ledelse, administration, undervisning og arbejdstid.



Skoleåret 2013/14 har været det første år med det nye ledelsesrum. Undersøgelsen følger op på den undersøgelse, som Undervisningsministeriet gennemførte i sommeren 2013 om ledernes forventninger og planlægning i forbindelse med de nye arbejdstidsreglers ikrafttræden. I denne rapport afdækkes ledernes erfaringer og konkrete initiativer fra skoleåret 2013/14 og planer for skoleåret 2014/15.

Rapporten er bygget op efter det spørgeskema, som blev sendt til lederne og gennemgår i den oprindelige rækkefølge ledernes svar på spørgsmålene.

Undervisningsministeriet har modtaget 225 besvarelser fra de 226 institutioner, der udbyder gymnasiale uddannelser, og har modtaget spørgeskemaet. Det er en svarprocent på 99,6 %. De 225 besvarelser fordeler sig således: 128 almene gymnasier og HF-kurser (heraf 4 studenterkurser samt professionshøjskolen VIA University College, der har HF i Nørre Nissum), 55 erhvervsskoler m.v. (HHX og HTX), 24 VUC'er og 18 private gymnasier og HF-kurser.

For hvert spørgsmål er ledernes besvarelser fremstillet grafisk for det samlede område. Herudover er nogle af svarene udfoldet på institutionstype med henblik på at vise eventuelle forskelle mellem områderne. Dette er også gjort for at tage højde for, at nogle af institutionstyper tæller væsentligt flere institutioner end andre. Uddybningen på institutionstype gælder spørgsmål nr. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 10. Nogle spørgsmål har en "ved ikke" kategori. Denne er ikke uddybet på institutionstype.

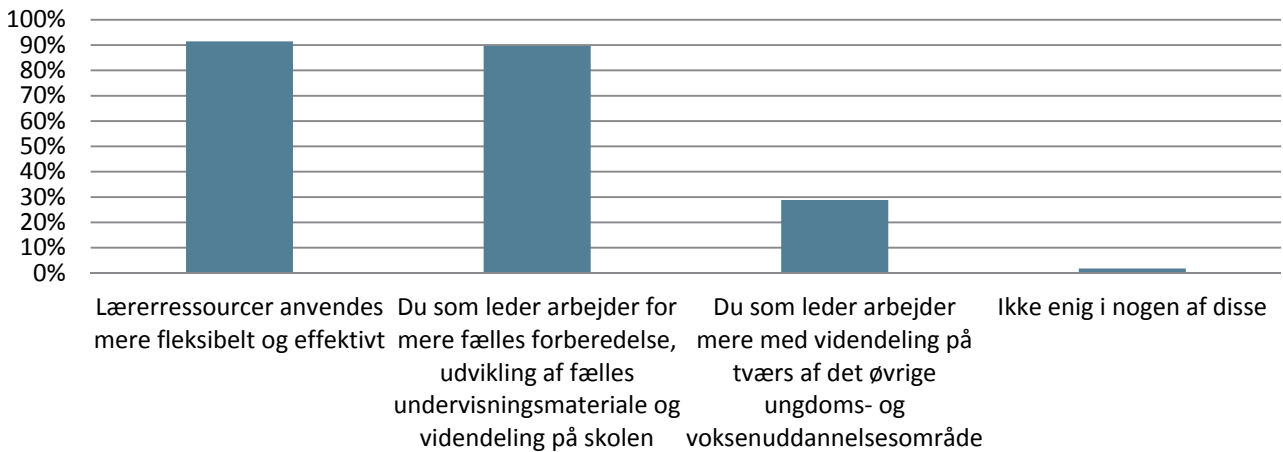
Flere af spørgsmålene har åbnet mulighed for, at lederne har kunnet uddybe med egen tekst eller afslutningsvis komme med råd om brugen af nye fleksible arbejdstidsregler som løftestang for et kvalitetsløft. I analyserapporten er nogle af de mange udtalelser valgt ud, og særligt de hvor flere af lederne har svaret det samme.

Spørgsmål 1: Betydningen af de nye arbejdstidsregler

- De nye arbejdstidsregler efter OK13 har på din skole betydet at (sæt gerne flere x)

Figur 1:

De nye arbejdstidsreglers betydning



Besvarelsen viser, at 91 % af lederne på STX, HHX, HTX og HF mener, at de nye arbejdstidsregler har medført, at lærerressourcerne anvendes mere fleksibelt og effektivt efter OK13. 90 % af lederne oplever, at de efter de nye regler har mulighed for at arbejde for mere fælles forberedelse, udvikling af fælles undervisningsmateriale og videndeling på skolen, mens 29 % af lederne oplever, at de efter de nye regler arbejder med mere videndeling på tværs af det øvrige ungdoms- og voksenuddannelsesområde.

Kun 2 % af lederne har svaret, at de ikke er enige i nogen af de tre kategorier.

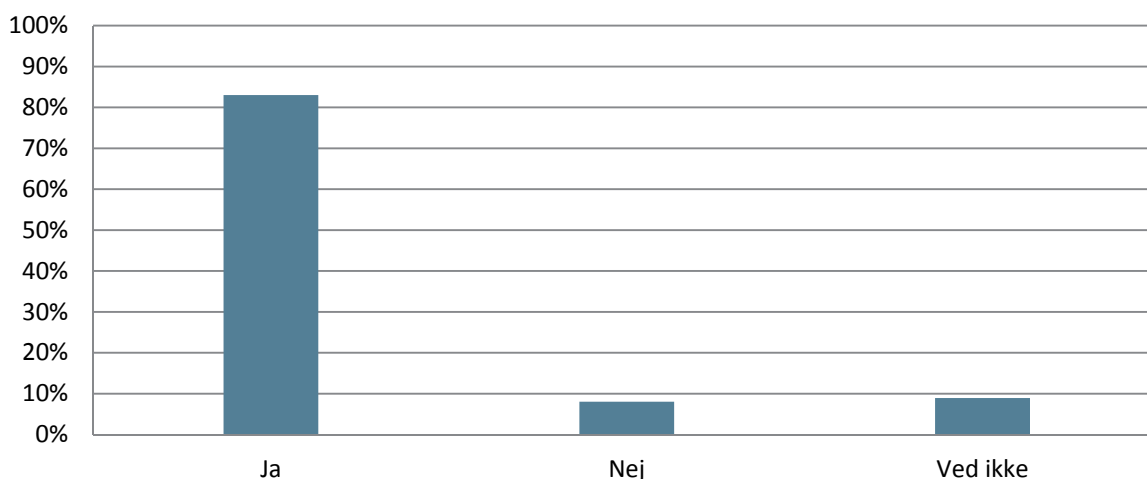


Spørgsmål 2: Mere tid mellem elever og lærere

- Har skolens tiltag efter OK13 betydet, at eleverne har fået mere tid sammen med lærerne?

Figur 2:

Mere tid mellem elever og lærere



Besvarelsen viser, at 83 % af lederne mener, at skolens tiltag efter OK13 har betydet, at eleverne har fået mere tid sammen med lærerne. 8 % af lederne mener ikke, at skolens tiltag efter OK13 har medført, at eleverne har fået mere tid sammen med lærerne, mens 9 % af lederne har svaret ”ved ikke”.

Ja/nej-kategorierne fordelt på institutionstype:

Her uddybes forskellene på de forskellige institutionstyper i forhold til ledernes besvarelser af spørgsmål 2 om, hvorvidt skolens tiltag efter OK13 har betydet, at eleverne har fået mere tid sammen med lærerne.

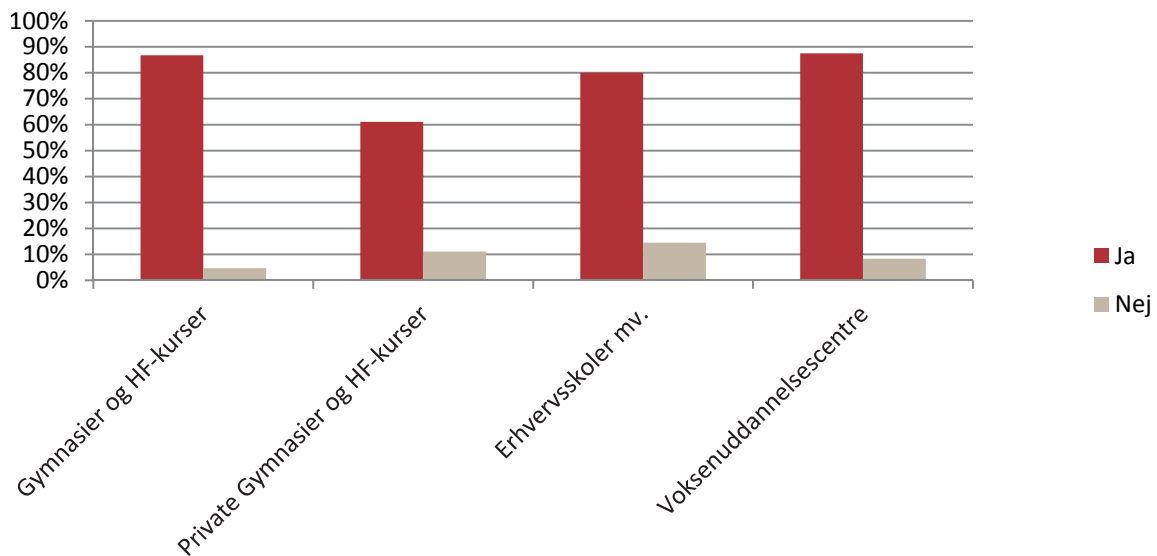
Tabellen nedenfor uddyber henholdsvis ja- og nej kategorierne, som de fordeler sig på de forskellige institutionstyper. Det er gjort for at give et retvisende billede af fordelingen mellem de forskellige institutionstyper, da der således er taget højde for, at nogle af institutionstyperne har væsentligt flere institutioner end andre. På den måde er det muligt direkte at sammenligne de forskellige institutionstyper – trods forskelle i antallet af besvarelser og institutionsområdets størrelse.¹²

¹ Samme fremgangsmåde gælder også for spørgsmål 3, 4, 5, 6, 7, 8 og 10, hvor svarene ja/nej er uddybet ved fordeling på institutionstyper.

² Der er i alt 20 ledere, der ikke har besvaret dette spørgsmål. Disse tæller med i forhold til udregning af, hvor stor en andel, der har svaret hhv. ja og nej, men det fremgår ikke af grafen som en selvstændig søjle. Derfor summerer det ikke nødvendigvis 100 % for hver institutionstype.



Figur 3:



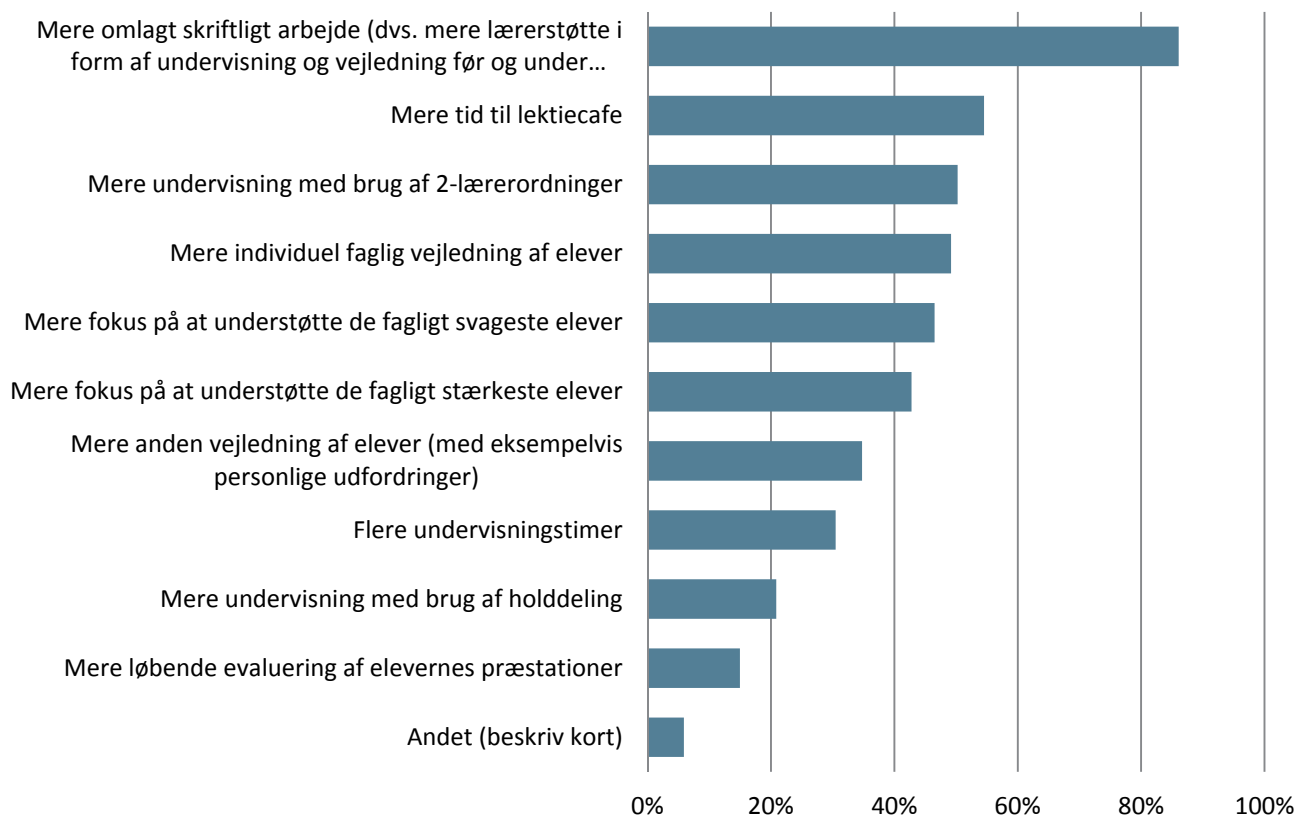
Det fremgår af besvarelsen, at størstedelen af lederne på VUC (88 %) oplever, at skolens tiltag efter OK13 har betydet, at eleverne har fået mere tid sammen med lærerne. På de almene gymnasier og HF-kurser svarer 87 % af lederne ja til, at skolens tiltag har betydet dette. Ligeledes er der mange ledere på erhvervsskolerne (80 %), der oplever, at skolens tiltag efter OK13 har betydet, at eleverne har fået mere tid sammen med lærerne. På de private gymnasier og HF-kurser er det 61 % af lederne, der oplever dette.

Spørgsmål 2.A: Anvendelse af realiseret tid til nye aktiviteter

- Hvilke typer aktiviteter har du anvendt den realiserede tid til? (sæt gerne flere x)³

Figur 4:

Anvendte aktiviteter i den realiserede tid



Besvarelsen viser, at 86 % af lederne oplever, at de anvender den realiserede tid mellem lærere og elever til mere omlagt skriftligt arbejde. 55 % af lederne oplever, at de anvender mere tid til lektiecafé.

Herudover har 50 % af lederne svaret, at de har mere undervisning med brug af to-lærerordninger, mens 49 % af lederne har svaret, at de bruger tiden til mere individuel faglig vejledning af elever. 47 % af lederne har svaret, at de anvender tiden til at øge fokus på at understøtte de fagligt svageste elever, mens 43 % har svaret, at de anvender tiden til at øge fokus på at understøtte de fagligt stærkeste elever.

35 % af lederne har oplyst, at de anvender den realiserede tid til mere anden vejledning af elever med eksempelvis personlige udfordringer. 30 % har oplyst, at de anvender tiden til flere undervisningstimer, mens 21 % har oplyst, at de anvender tiden til mere undervisning med brug af holddeling, og 15 % svarer, at de gør brug af mere løbende evaluering af elevernes præstationer.

³ Grafen under 2.A summerer mere end 100 %, da lederne har kunnet vælge flere af kategorierne.

I ”andet kategorien” har 6% af lederne noteret, at den realiserede tid anvendes til fx følgende aktiviteter (eksempler på besvarelser):

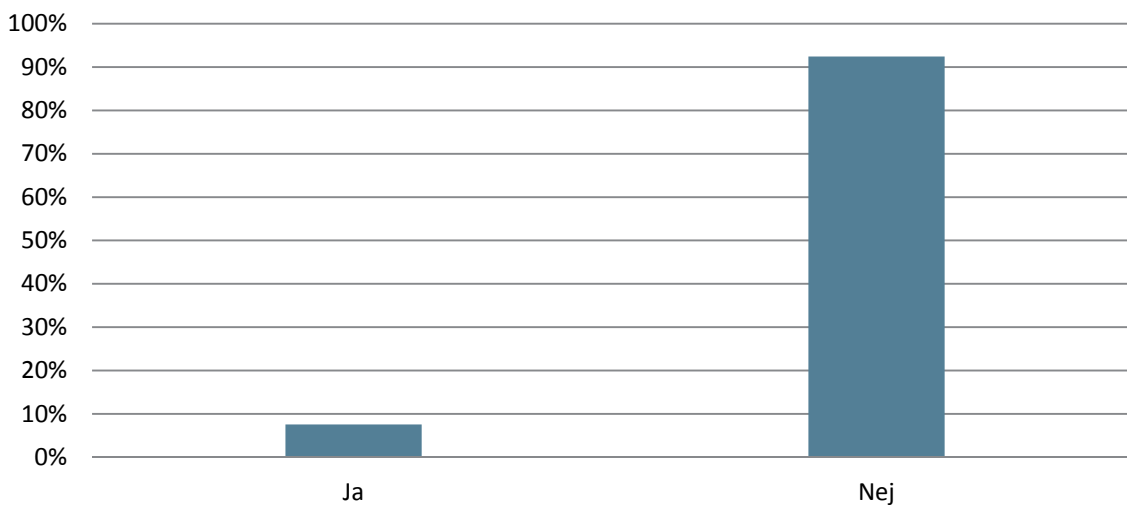
- Faglig læsning (lektielæsning med faglærer).
- Efterskole-aktiviteter (skakklub mv.).
- Boot camp = tvungen samling for elever der er bagud med skriftlige opgaver. Her skrives de manglende opgaver.
- Workshops, hvor eleverne tilbydes forskellige aktiviteter som skak, motion, ekstra matematik, programmering, Lego Mindstorm, osv.
- Bedre vikardækninger og bedre muligheder for at støtte lærere med vanskelige opgaver.
- Mere fokus på sociale/tværfaglige/ekstrafaglige aktiviteter for kursisterne.

Spørgsmål 3: Brug af mål for elevernes tid med lærere

- Har du med afsæt i de nye arbejdstidsregler opstillet et gennemsnitsmål for, hvor meget mere tid med en lærer, eleverne bør tilbydes årligt sammenlignet med før OK13?

Figur 5:

Opstillet gennemsnitsmål for tid mellem elever og lærere

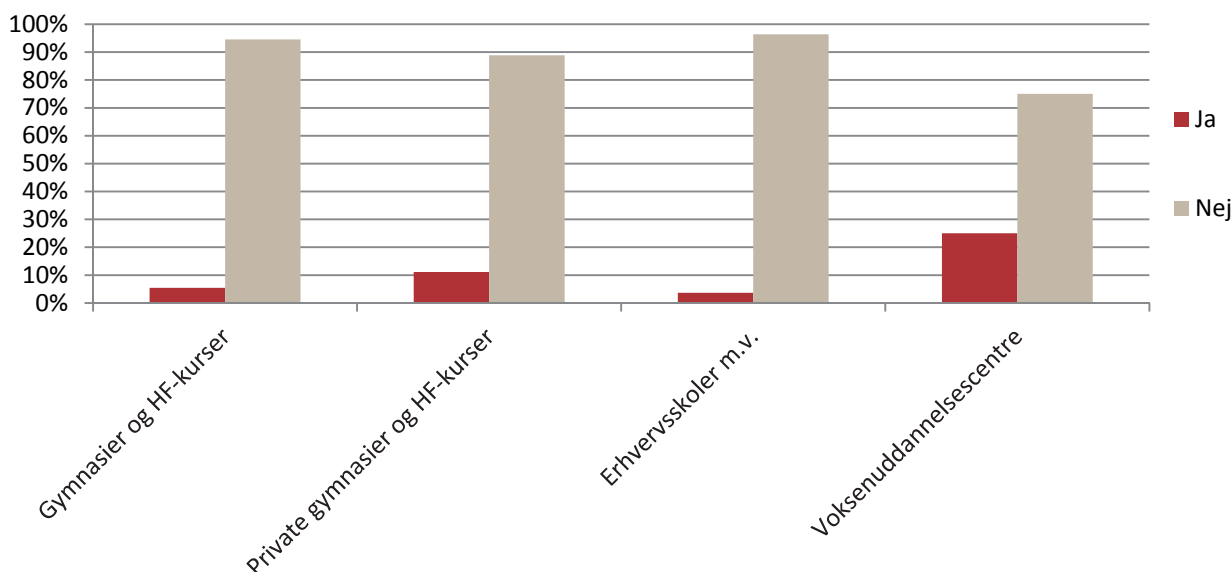


Besvarelsen viser, at kun 8 % af lederne har opstillet et gennemsnitsmål for, hvor meget mere tid med en lærer, eleverne bør tilbydes årligt sammenlignet med før OK13. Det betyder, at 92 % af lederne ikke har opstillet et sådant gennemsnitsmål.

Ja/nej kategorien fordelt på institutionstype

Her uddybes forskellene på de forskellige institutionstyper i ledernes besvarelser i forhold til spørgsmålet om, hvorvidt de har opstillet et gennemsnitsmål for mere tid mellem lærer og elev.

Figur 6:



Det er den samme tendens på tværs af institutionstyperne, at langt de fleste ledere ikke har opstillet et gennemsnitsmål for elevernes tid med lærerne.

Den største opbakning til et gennemsnitsmål for mere tid mellem lærere og elever kan konstateres på VUC-området, hvor 25 % af lederne oplyser, at de har sat et sådant mål, mens 75 % af lederne ikke har.

Dernæst kommer de private gymnasier og HF-kurser, hvor 11 % af lederne oplyser, at de har opstillet et gennemsnitsmål, mens 89 % af lederne svarer, at de ikke har et sådant mål. På de almene gymnasier og HF-kurser er det kun 5 %, der arbejder med et gennemsnitsmål, og dermed 95 % der ikke gør.

På erhvervsskolerne er der 4 % af lederne, der opstiller et gennemsnitsmål for, hvor meget tid eleverne skal tilbydes sammen med lærerne, mens 96 % ikke har.

Spørgsmål 3.A: Konkrete mål (antal timer)

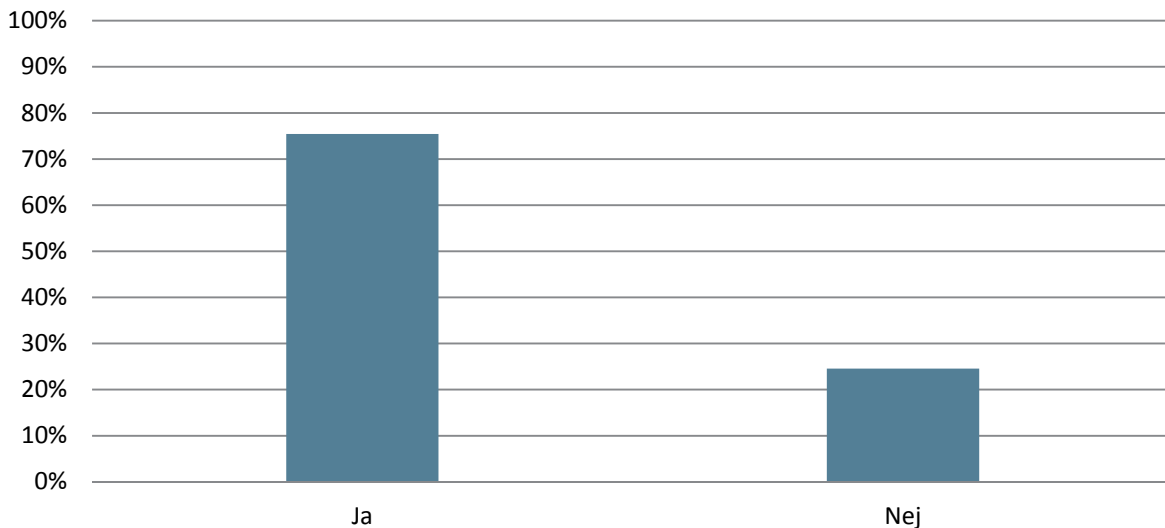
For de institutioner, der har opstillet et gennemsnitsmål for, hvor meget mere tid eleverne skal tilbydes med en lærer årligt sammenlignet med før OK13, varierer timetallet betydeligt. Besvarelserne består af forskellige timenormer, der ikke kan systematiseres og fremstilles grafisk på en overskuelig måde. Desuden er det forskelligt, om timekravet er fastsat pr. uge, måned eller andet.

Spørgsmål 4: Differentiering af lærernes arbejdstid på nye måder

- Har du med afsæt i de nye arbejdstidsregler differentieret anvendelsen af lærernes arbejdstid på nye måder?

Figur 7:

Differentiering af lærernes arbejdstid på nye måder

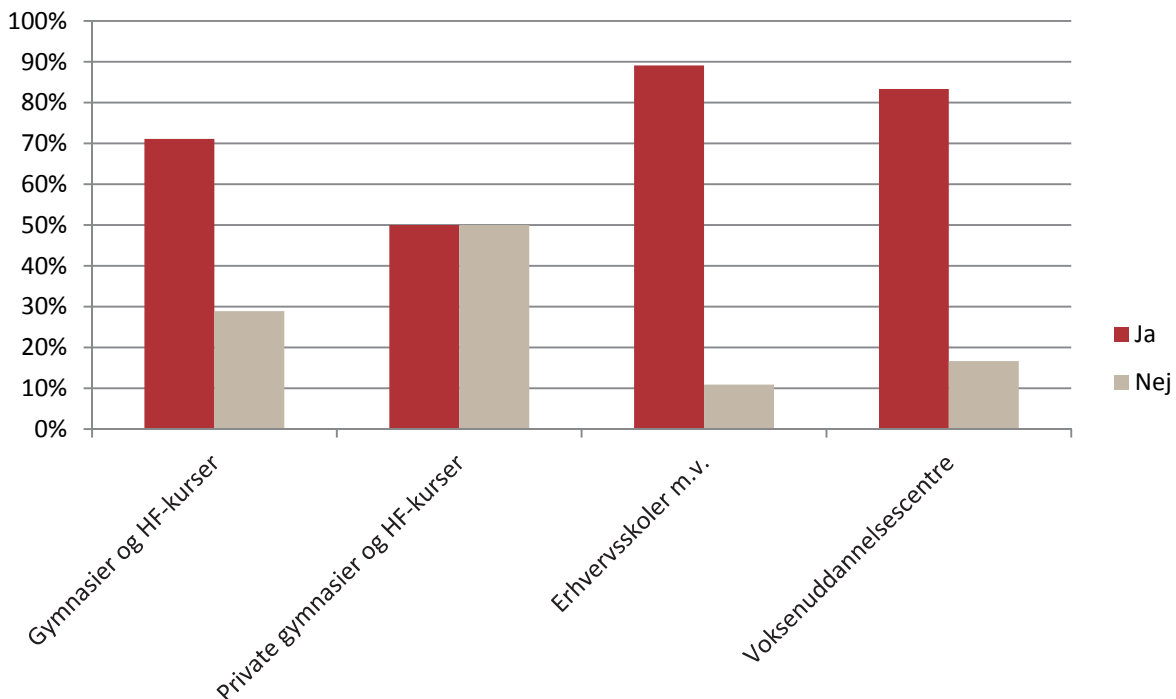


Besvarelsen viser, at 75 % af lederne har svaret, at de differentierer lærernes arbejdstid på nye måder med afsæt i de nye arbejdstidsregler, mens 25 % af lederne oplyser, at dette ikke er tilfældet.

Ja/nej kategorien fordelt på institutionstype

Her uddybes, på hvilke institutionstyper lederne har svaret, at de differentierer lærernes arbejdstid på nye måder.

Figur 8:



Besvarelserne viser, at der er væsentlige forskelle inden for de enkelte institutionsområder, når der spørges til, om lederne med afsæt i de nye arbejdstidsregler differentierer anvendelsen af lærernes arbejdstid på nye måder.

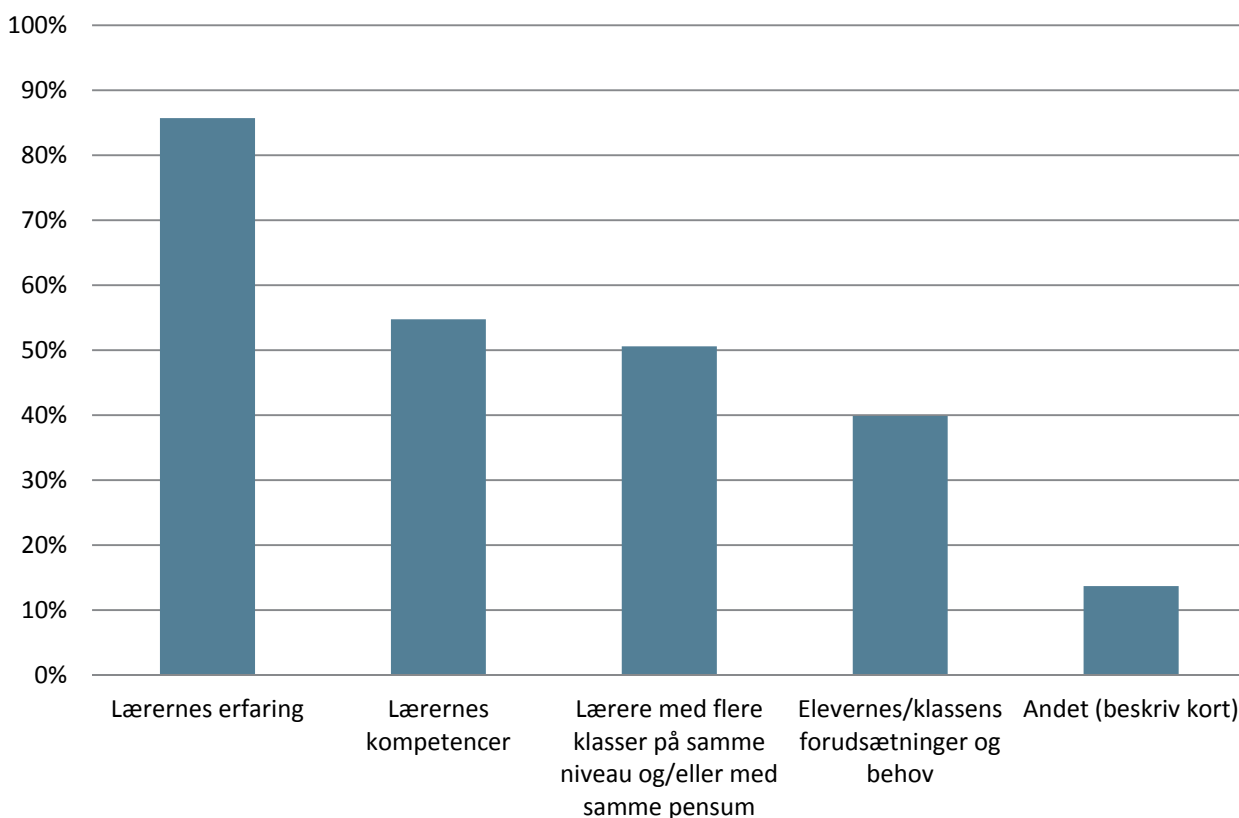
Den største opbakning til differentiering af arbejdstiden på nye måder ses på erhvervsskoleområdet, hvor 89 % af lederne svarer, at de differentierer lærernes arbejdstid på nye måder. Tilsvarende tendens ses hos VUC, hvor 83 % af lederne oplever, at dette er tilfældet. Stor differentiering af lærernes arbejdstid ses også hos almene gymnasier og HF-kurser, hvor hovedvægten af lederne (71 %) arbejder med differentiering af arbejdstiden, mens det er noget mindre på de private gymnasier og HF-kurser, hvor 50 % af lederne svarer ja til, at de differentierer lærernes arbejdstid på nye måder.

Spørgsmål 4.A: Grundlaget for differentiering

- Hvad har dannet afsæt for din differentiering?⁴ (sæt gerne flere x)

Figur 9:

Afsæt for differentieringen



Dette spørgsmål tager afsæt i de ledere, der har svaret bekræftende på spørgsmål 4 om, at de differentierer lærernes arbejdstid på nye måder.

⁴ Grafen under 4.A summerer mere end 100 %, da lederne har kunnet vælge flere af kategorierne.

Besvarelsen viser, at 86 % af lederne svarer, at de har taget afsæt i lærernes erfaring ved differentieringen af lærernes arbejdstid, mens 55 % af lederne svarer, at de har differentieret på baggrund af lærernes kompetencer.

Hertil kommer 51 % af lederne, som svarer, at de har differentieret ud fra, om lærerne har flere klasser med samme niveau og/eller med samme pensum, og 40 % af lederne der har taget udgangspunkt i elevernes/klassens forudsætninger og behov.

I ”andet kategorien” nævner 14 % af lederne, at afsættet for differentiering fx også har været (eksempler på besvarelser):

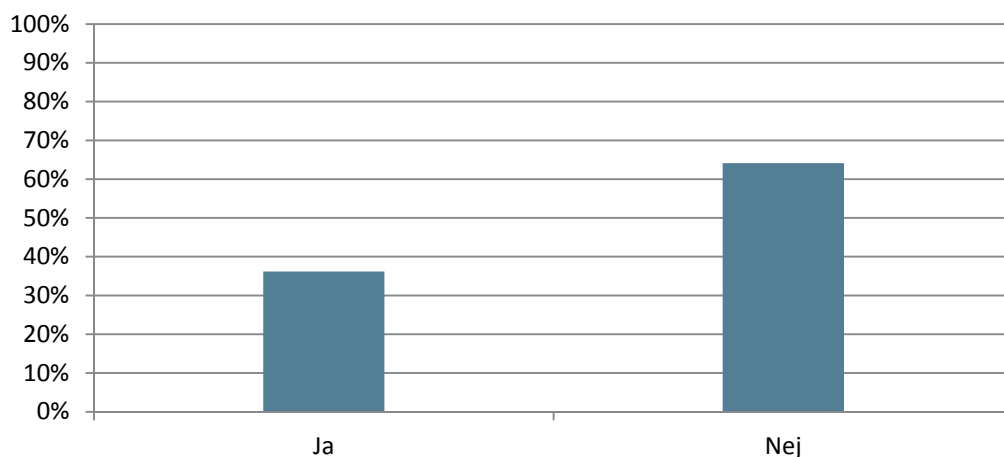
- Personlige udfordringer (lærernes).
- To-lærerordninger med og uden forberedelsestid.
- Anciennitet (nyuddannede og nyansatte får mere tid end dem, der har været uddannet og ansat længere tid).
- Mere tid til særligt krævende fag, eks. fag der kræver særlig hard- eller software.
- Individuelle samtaler om omfang af opgaver.
- Lærerens potentiale i udviklingsarbejde.
- Om der er påkrævet samarbejde om kursisters kompetenceudvikling.

Spørgsmål 5: Krav om tilstedeværelse på skolen – 2013/14

- Stillede du i skoleåret 2013/14 - dvs. sidste skoleår - krav til lærerne om tilstedeværelse på skolen?

Figur 10:

Krav om tilstedeværelse - skoleåret 2013/14



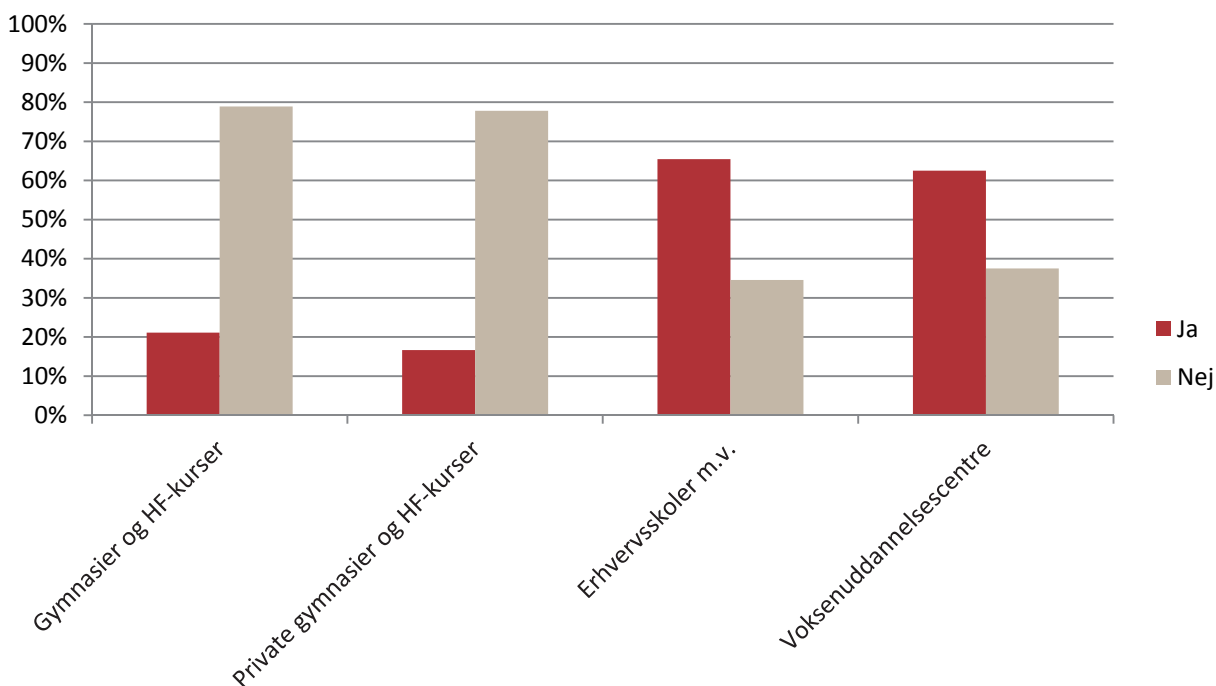
Besvarelsen viser, at 36 % af lederne for skoleåret 2013/14 svarer, at de stillede krav til lærernes tilstedeværelse på skolen, mens 64 % af lederne svarer, at de valgte ikke at stille krav herom.



Ja/nej kategorien fordelt på institutionstype

Det er nedenfor uddybet, på hvilke institutionstyper lederne har svaret, at de har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen for skoleåret 2013/14⁵.

Figur 11:



Der er markante forskelle mellem de enkelte institutionstyper i forhold til, om lederne har svaret, at de har stillet krav om lærernes tilstedeværelse på skolen.

⁵ Der er 1 leder, der ikke har besvaret dette spørgsmål. Denne tæller med i forhold til udregning af, hvor stor en andel, der har svaret hhv. ja og nej, men det fremgår ikke af grafen som en selvstændig søjle. Derfor summerer det ikke nødvendigvis 100 % for hver institutionstype.

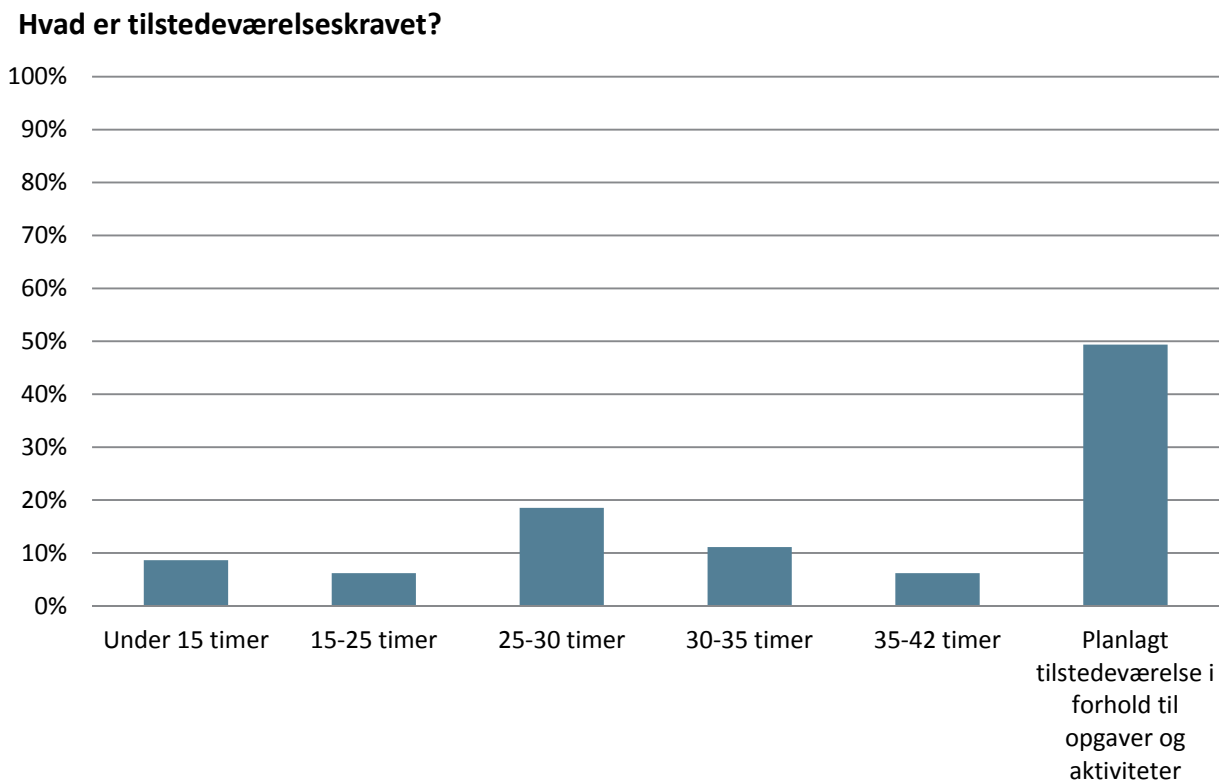
På de almene gymnasier og HF-kurser svarer 79 % af lederne, at de ikke har stillet et sådant krav, ligesom 78 % af lederne på de private gymnasier og HF-kurser også svarer, at de heller ikke har stillet krav om lærernes tilstedeværelse på skolen.

På erhvervsskolerne og VUC'erne er tendensen omvendt, hvor flest ledere svarer, at de har stillet krav om lærernes tilstedeværelse på skolen. Det er således 65 % af lederne på erhvervsskolerne og 63 % af lederne på VUC'erne, der har stillet et sådant krav.

Spørgsmål 5.A: Konkrete mål for tilstedeværelse – 2013/14

Af de 36 % af lederne, jf. besvarelsen af spørgsmål 5, der har oplyst, at de har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen for skoleåret 2013/14 fordeler kravene sig således:

Figur 12:



Der er 49 % af lederne, der har svaret, at de har stillet krav om lærernes tilstedeværelse i forhold til planlagte opgaver og aktiviteter. Det betyder, at lederne har stillet krav om lærernes tilstedeværelse på skolen, men altså ikke ved en bestemt timenorm.

19 % af lederne har svaret, at de har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen på mellem 25-30 timer/ugen. 11 % har svaret, at de har stillet krav på mellem 30-35 timer/ugen, mens 9 % har svaret, at de har stillet krav på under 15 timer/ugen. 6 % har oplyst, at de har stillet krav om henholdsvis 15-25 timer/ugen og 35-42 timer/ugen.

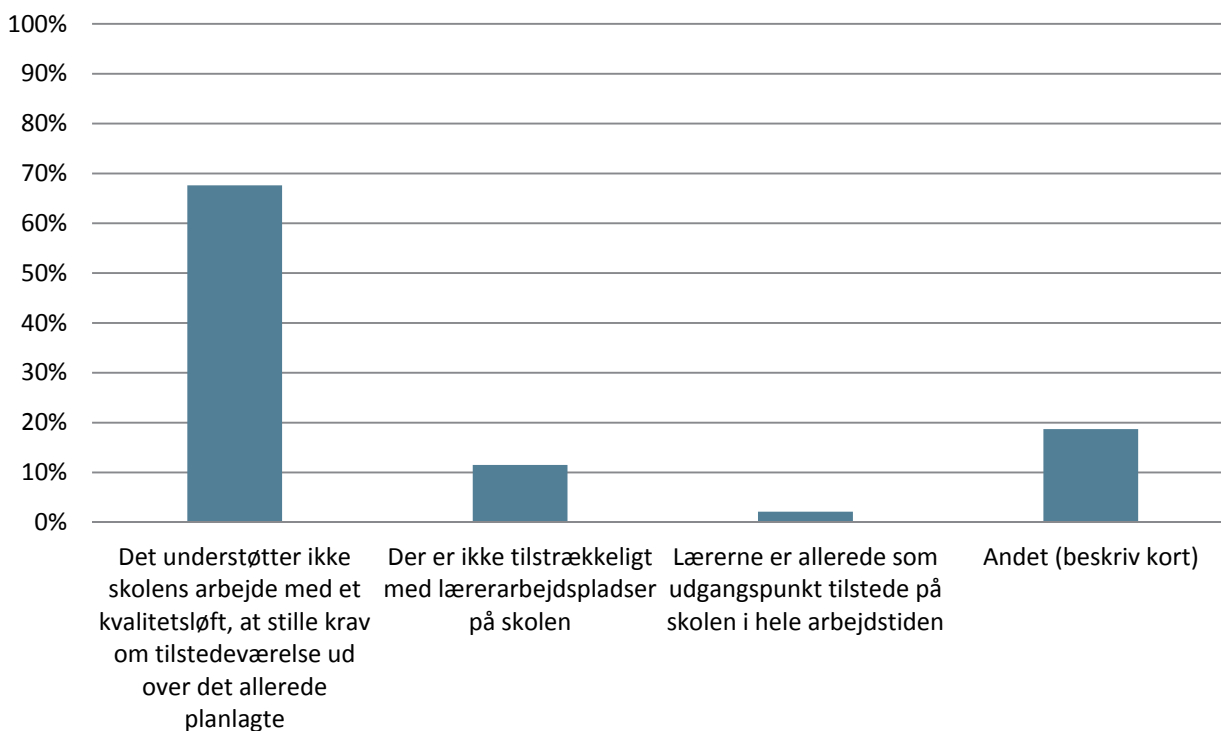
Spørgsmål 5.B: Baggrund for fravalg af krav om tilstedeværelse – 2013/14

- Angiv hvorfor du har valgt ikke at stille krav om tilstedeværelse

Af de 64 % af lederne, der, jf. besvarelsen af spørgsmål 5, har svaret, at de ikke har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen for skoleåret 2013/14, er årsagerne anført som følgende:

Figur 13:

Hvorfor er krav om tilstedeværelse fravalgt?



68 % af lederne svarer, at det ikke understøtter skolens arbejde med et kvalitetsløft at stille krav om lærernes tilstedeværelse på skolen ud over det allerede planlagte.

Herudover er der 19 % af lederne, der nævner andre årsager til at fravælge et krav til lærernes tilstedeværelse på skolen. De nævner blandt andet (eksempler på besvarelser), at:

- Skolen har ikke krævet fuld tilstedeværelse men tilstedeværelse i alle situationer, hvor det er hensigtsmæssigt og understøtter skolens arbejde med at udvikle kerneydelsen. Der er således tale om et kvalificeret tilstedeværelseskrav.
- Der har ikke været krav om fuld tilstedeværelsespligt. Jeg vurderer dog, at der har været en markant øget tilstedeværelse, dels pga. anden arbejdstilrettelæggelse, dels fordi flere lærere indretter sig med fuld tilstedeværelse. Men altså uden det er et krav.
- Jeg tror ikke på, at fuld tilstedeværelse vil øge kvaliteten af undervisningen. Lærernes tilstedeværelse skal give mening. Forberedelse og rettelæring foregår ligeså effektivt (eller mere) derhjemme. Flexibiliteten er et gode, jeg vil kæmpe for.
- De fleste lærere var allerede meget til stede på skolen til egen forberedelse eller fælles forberedelse. Derudover kræver vi selvfølgelig tilstedeværelse, når det er nødvendigt.

- 2005 reformen lagde grunden til en øget tilstedeværelse, og derudover er tilstedeværelseskravet kontraproduktivt på alle måder, så derfor ikke hos os.
- Lærerne har selv udvidet deres tilstedeværelse på skolen - og er til stede i det omfang, der er brug for dem. Samarbejdet mellem lærerne, og mellem skolens ledelse og lærere, er øget i stort omfang, trods det der ikke er blevet stillet krav om tilstedeværelse.
- Af hensyn til arbejdsmiljøet. Der er grænser for, hvor mange ændringer man kan sætte i værk på en gang.
- Ønske om først at opnå detaljeret kendskab til arbejdstidens anvendelse via tidsregistrering.



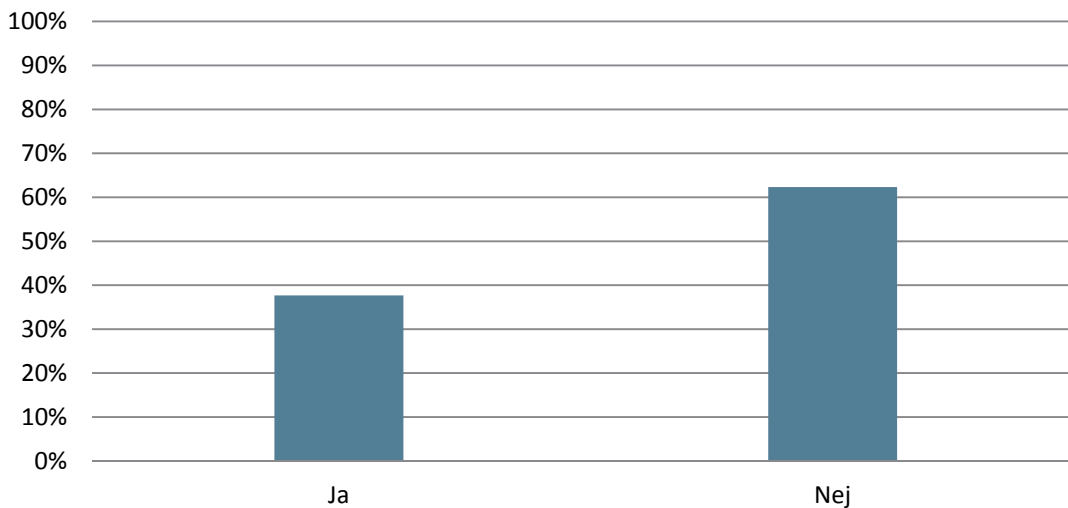
Herudover nævner 12 % af lederne, at de ikke har stillet krav om tilstedeværelse på grund af, at der ikke er tilstrækkeligt med lærerarbejdspladser på skolen. Kun 2 % nævner, at de ikke har stillet krav om tilstedeværelse, da lærerne som udgangspunkt i forvejen var til stede i hele arbejdstiden.

Spørgsmål 6: Krav om tilstedeværelse på skolen – 2014/15

- Har du for skoleåret 2014/15 stillet krav til lærerne om tilstedeværelse på skolen?

Figur 14:

Krav om tilstedeværelse - skoleåret 2014/15

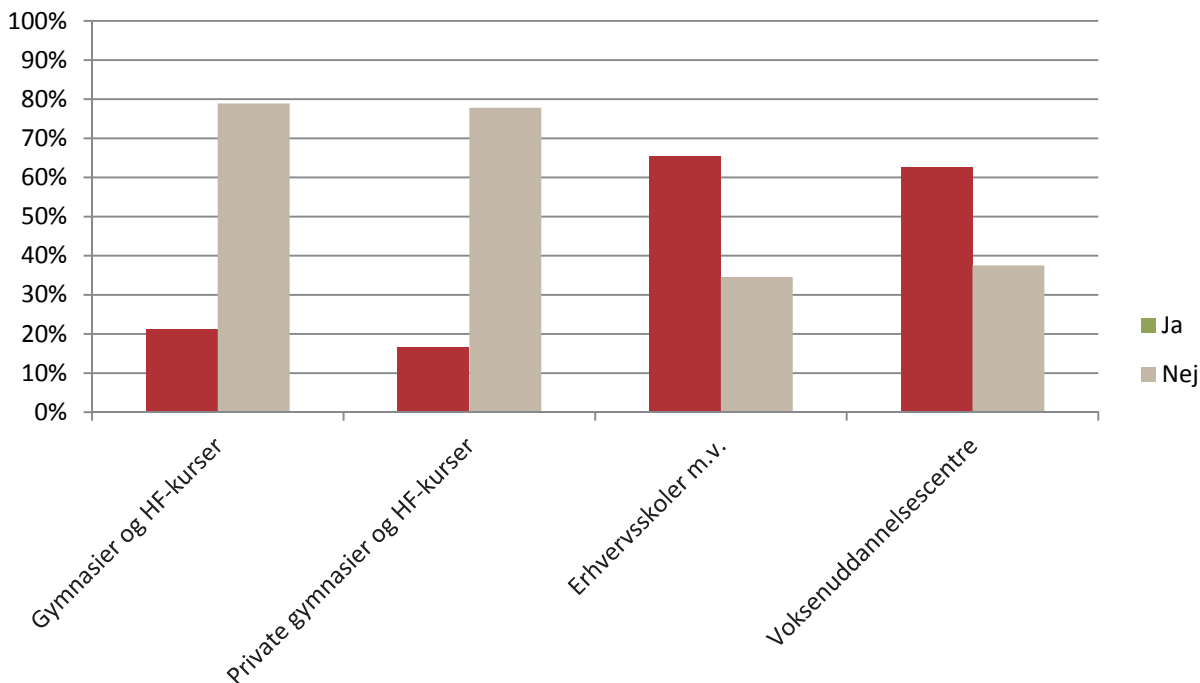


For skoleåret 2014/15 har 38 % af lederne oplyst, at de har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen, mens 62 % ikke har. Der er således tale om en lille forøgelse på 2 % flere ledere, der har stillet krav om herom i forhold til skoleåret 2013/14.

Ja/nej kategorierne fordelt på institutionstype:

Det er nedenfor uddybet, på hvilke institutionstyper lederne har svaret, at de for skoleåret 2014/15 har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen, og på hvilke de ikke har⁶.

Figur 15:



Ligesom for skoleåret 2013/14 varierer det betydeligt for skoleåret 2014/15 ved sammenligning mellem institutionstyperne i forhold til, om lederne stiller krav om lærernes tilstedeværelse på skolen.

På de almene gymnasier og HF-kurser og private gymnasier og HF-kurser har hhv. 77 % og 78 % af lederne oplyst, at de ikke har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen.

Den omvendte tendens ses på erhvervsskolerne, hvor 69 % af lederne oplyser, at de har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen. Tilsvarende har en overvægt af lederne på VUC (63 %) valgt at stille krav herom.

Spørgsmål 6.A: Konkrete mål for tilstedeværelse – 2014/15

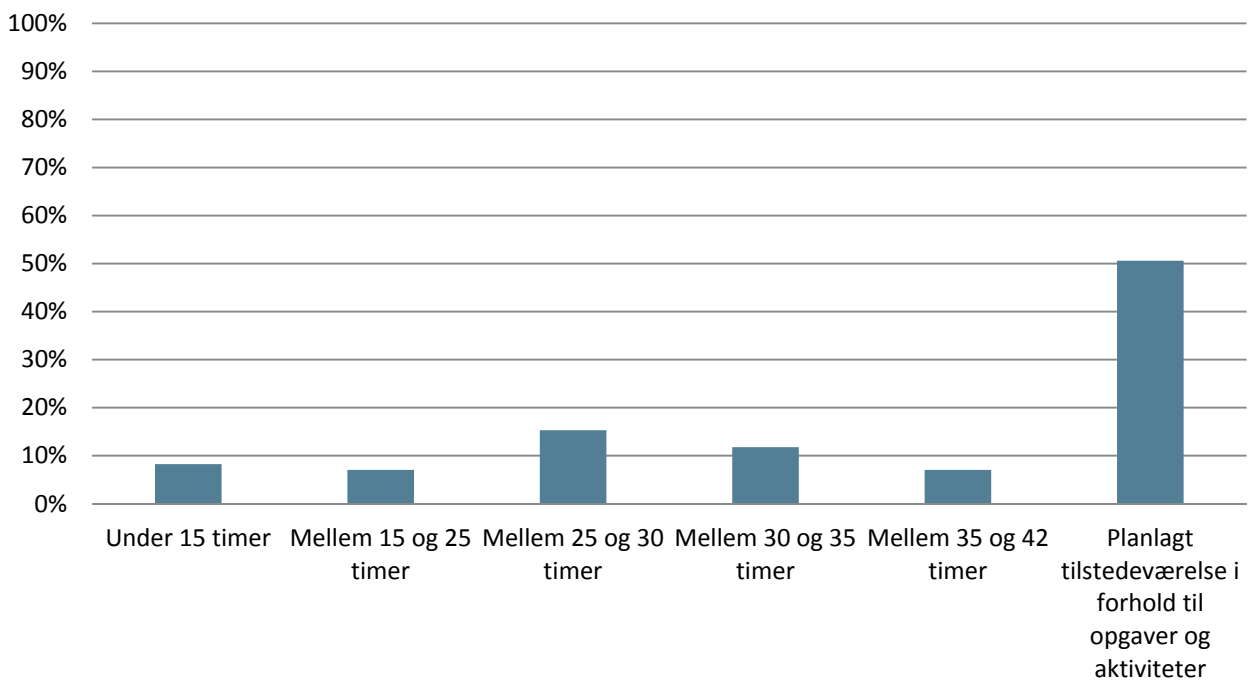
Af de 38 % af lederne, der har svaret, at de har stillet krav til lærernes tilstedeværelse på skolen, jf. besvarelsen af spørgsmål 6, fordeler kravene sig således:

⁶ Der er i alt 1 leder, der ikke har besvaret dette spørgsmål. Denne tæller med i forhold til udregning af, hvor stor en andel, der har svaret hhv. ja og nej, men det fremgår ikke af grafen som en selvstændig søjle. Derfor summerer det ikke nødvendigvis 100 % for hver institutionstype.



Figur 16:

Hvad er tilstedeværelseskravet?



51 % af lederne har således svaret, at de opererer med planlagt tilstedeværelse i forhold til opgaver og aktiviteter, mens 15 % af lederne har svaret, at de stiller krav om lærernes tilstedeværelse på skolen på mellem 25 og 30 timer.

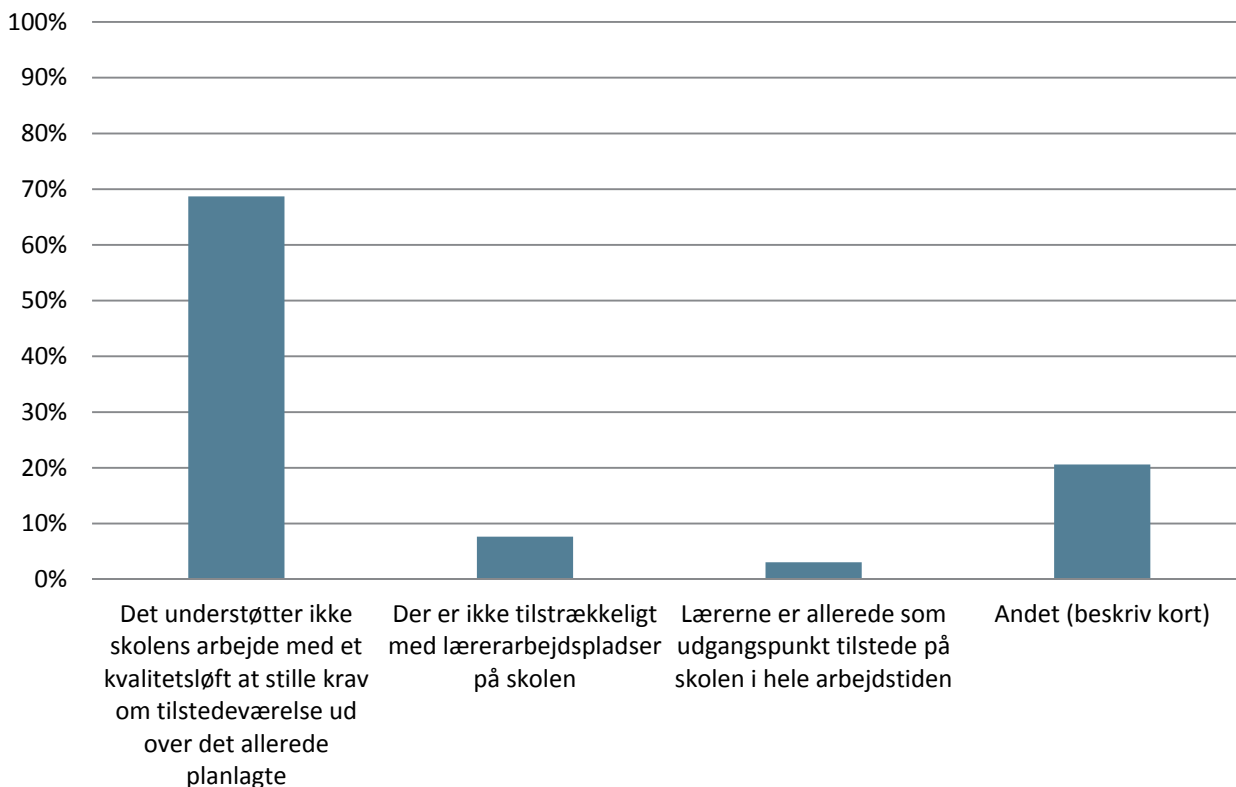
12 % af lederne har svaret, at de stiller krav til lærernes tilstedeværelse på skolen på mellem 30 og 35 timer/ugen, mens 8 % af lederne stiller krav på under 15 timer/ugen, og 7 % kræver hhv. mellem 15 og 25 timer/ugen og mellem 35 og 42 timer/ugen.

Spørgsmål 6.B: Baggrund for fravalg af krav om tilstedeværelse – 2014/15

Af de 62 % af lederne, der har oplyst, at de ikke stiller krav til lærernes tilstedeværelse på skolen for skoleåret 2014/15 er årsagerne anført som følgende:

Figur 17:

Hvorfor er krav om tilstedeværelse fravalgt?



69 % af lederne angiver (og dermed også klart den største andel ligesom for skoleåret 2013/14), at det ikke understøtter skolens arbejde med et kvalitetsløft at stille krav om lærernes tilstedeværelse på skolen ud over det allerede planlagte.

Herudover er der 21 % af lederne, der angiver andre årsager til at fravælge krav om lærernes tilstedeværelse. De nævner blandt andet (eksempler på besvarelser):

- Jeg skønner, at det i skoleåret 2013/14 har fungeret tilfredsstillende med tilstedeværelse og derfor ikke ønsket at ændre på det. Jeg oplever generelt lærernes motivation for samarbejde som høj.
- Ikke krav om fuld tilstedeværelse, men der er planlagt med øget tilstedeværelse pga. af øget brug af omlagt elevtid.
- Lærerne er på eget initiativ tilstrækkeligt til stede på skolen til, at vi kan udvikle skolens kvalitet.
- Lærerne er på skolen, når det er nødvendigt og relevant. Og flere og flere er her frivilligt mere end for blot få år siden. Det er derfor ikke nødvendigt med krav.
- Alle lærere har faste arbejdspladser på skolen og er meget til stede. Jeg vurderer, at der ikke er problemer, som kan løses med yderligere lærertilstedeværelse.
- Nogle får det måske pålagt.

- Vi har sidste skoleår forbedret de dårlige vilkår for lærerforberedelse, hvilket helt naturligt har givet en positiv effekt mht. lærerforberedelse i skolens bygninger.
- Vi gør som sidste år. Men en del lærere har faktisk selv valgt at være på skolen i størstedelen af arbejdstiden.
- Lærerne er i stigende grad ad frivillighedens vej mere til stede på skolen, idet alle har fast arbejdsplads.
- Processen frem mod, at lærernes laver stadig mere af deres arbejde på skolen, er allerede i fuld gang, fordi det opleves som et behov hos dem. Den proces understøtter jeg, men ikke med krav om tilstedeværelse, da det tværtimod kan virke kontraproduktivt.
- Der er stadig ikke tilstrækkelige arbejdspladser, men en langt større del end for 2 år siden har arbejdsplads og fuld arbejdsdag på skolen.

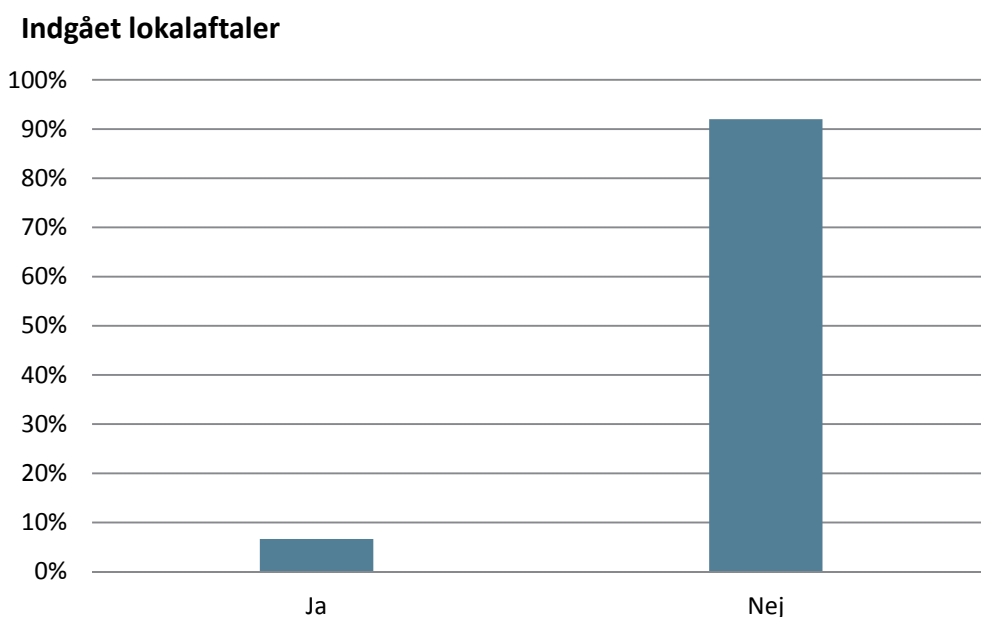
Svarene i ”andet kategorien” har ændret sig vedr. skoleåret 2014/15 i forhold til svarene i ”andet kategorien” for skoleåret 2013/14. Ved sammenligning af lederne svar for de to år ses det, at ledere oplever, at lærerne frivilligt er mere til stede på skolen, hvilket lederne mener, er sket i takt med, at mulighederne er forbedret, og der fordres mere tværgående samarbejde m.v.

8 % af lederne har tilkendegivet, at årsagen til at de ikke har stillet krav om tilstedeværelse, er, at der ikke er tilstrækkeligt med lærerarbejdspladser på skolen. Kun 3 % har tilkendegivet, at det er fordi, lærerne som udgangspunkt allerede er på skolen i hele arbejdstiden.

Spørgsmål 7: Lokale arbejdstidsaftaler om fordeling af arbejdstid

- Har du efter OK13 indgået en eller flere lokale arbejdstidsaftaler med din tillidsrepræsentant om fordeling af arbejdstiden til fx forberedelse, rettearbejde eller andre arbejdsopgaver (gennem akkorder, faktorer e.l.)?

Figur 18:



Det fremgår af besvarelsen, at langt størstedelen af lederne (92 %) har svaret, at de ikke har indgået en lokalaftale om fordeling af arbejdstiden til fx forberedelse, rettearbejde eller andre arbejdsopgaver (gen-

nem akkorder, faktorer e.l.), mens 7 % har svaret, at de har indgået en sådan lokalaftale, hvilket svarer til 15 lokalaftaler. Der er tre ledere, der har undladt at svare på spørgsmålet

En gennemgang af aftalerne viser, at godt halvdelen af aftalerne omhandler akkorder e.lign. for undervisning, eksamen og andre opgaver. Et andet tema er akkorder relateret til læreres deltagelse i studieture. Herudover berører flere aftaler spørgsmålet om, hvorvidt (eller ej) lærerne skal være til stede på skolen i hele arbejdstiden samt praktik omkring tidsregistrering, merarbejde og muligheder for afspadsering. Enkelte aftaler berører emner som kostinspektørordninger og varsling ved ændringer i lærernes opgaveportefølje.

Spørgsmål 7.A: Baggrund for lokalaftale

De ledere, der har sagt ja til at have indgået en lokalaftale om fordeling af arbejdstid, er blevet bedt om kort at beskrive indholdet og baggrunden herfor. Lederne nævner eksempelvis, at lokalaftalerne omhandler (eksempler på besvarelser):

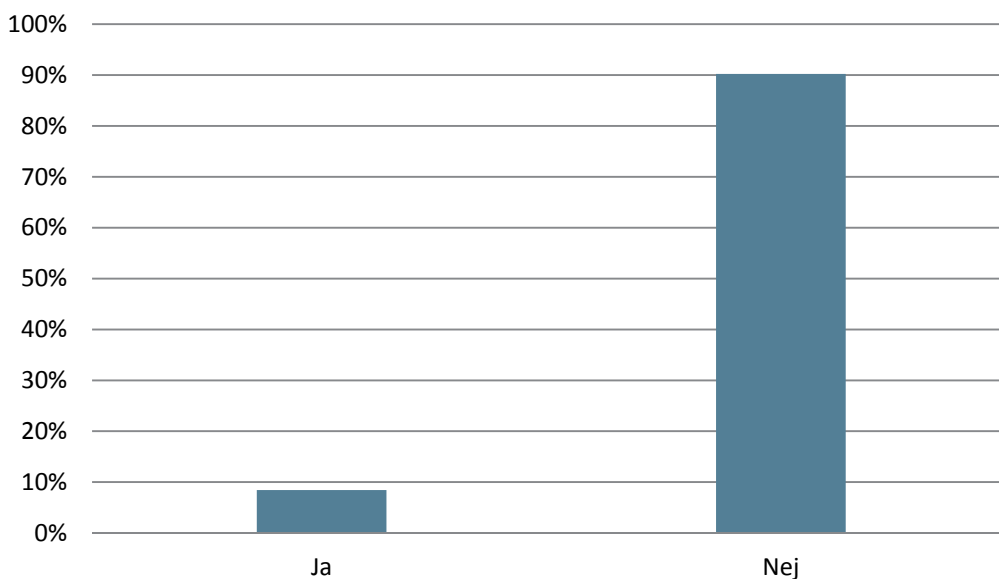
- Akkorder på undervisningsdelen.
- Fast aftale om tid for læreres deltagelse på studieture.
- Fast aftale om tidsforbrug i forbindelse med afvikling af studierejser. Registreringsproblemerne er uoverskuelige. Aftalen er meget gunstig for gymnasiet.
- Aftale om tid til studietur og kurser.
- Tidsregistreringsaftaler ang. vores kostafdeling (vagt) og ekskursioner/studieture. Men ingen akkorder på undervisning.
- Generel arbejdstidsaftale.

Spørgsmål 8: Fælles forståelser om fordeling af arbejdstid

- Har I på skolen efter OK13 udarbejdet en såkaldt fælles forståelse om fordeling af arbejdstiden til f.eks. forberedelse, rettearbejde eller andre arbejdsopgaver (gennem akkorder, faktorer e.l.)?

Figur 19:

Indgået fælles forståelser





Det fremgår af besvarelsen, at langt størstedelen af lederne (90 %) har svaret, at de ikke har udarbejdet en såkaldt fælles forståelse om fordeling af arbejdstiden til fx forberedelse, rettetarbejde eller andre arbejdsopgaver (gennem akkorder, faktorer e.l.), mens 8 % har svaret, at de har udarbejdet en sådan fælles forståelse, hvilket svarer til 19 fælles forståelser⁷. Der er tre ledere, der har undladt at svare på spørgsmålet.

En gennemgang af forståelsespapirerne viser, at akkorder e.lign. for fx undervisning, administration og eksamen er et noget mindre tema end ved lokalaftalerne. En væsentlig del

af forståelsespapirerne synes at have karakter af principper omkring skolernes praktiske administration af en række forhold fx tilstedeværelseskrav (eller ej), tidsregistrering, opgaveporteføljer, kompetenceudvikling, lærerarbejdspladser, merarbejde, afspadsering, eksamen, feriedage og flekstid. Også forhold relateret til undervisningen ses berørt fx 2-lærer-ordninger, holddeling, kvalitetsudvikling, omlagt skriftlighed, skrivesteder og videndeling om undervisningsforløb og materialer.

Spørgsmål 8.A: Baggrund for fælles forståelser

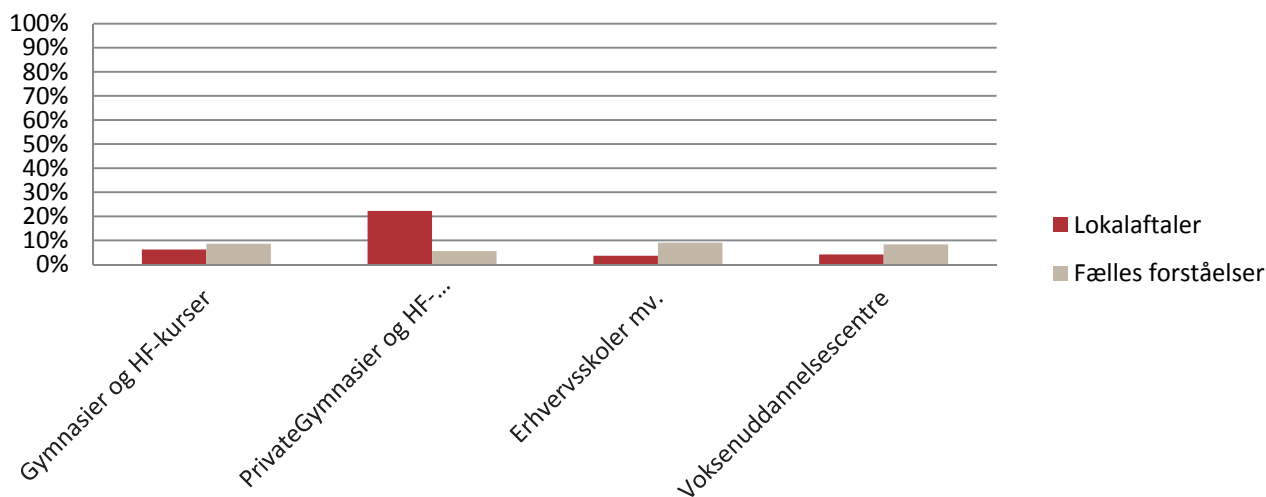
De ledere, der har sagt ja til at have udarbejdet en fælles forståelse om fordeling af arbejdstid, er blevet bedt om kort at beskrive indholdet og baggrunden herfor. Lederne nævner eksempelvis, at de fælles forståelser omhandler (eksempler på besvarelser):

- Pga. mulighed for pædagogisk nytænkning i særdeles positiv institutionskultur og til fremme af bestyrelsens visioner og værdisæt, er indgået en fælles forståelse om pædagogisk udvikling og vejledende normer for arbejdsopgaver.
- Dialog og tillid.
- En % vis ramme for fordeling af den ugentlige arbejdstid mellem opgaver som er undervisningsrettede og mellem øvrige opgaver.
- Retningslinjer for fordeling af arbejdsopgaver udarbejdet med henblik på at skabe åbenhed og gennemsigtighed i processen med fordeling af opgaver.
- En forklaring af, hvordan lederen har planlagt næste skoleår.

⁷ Det bemærkes, at fem ledere havde svaret ja til både spørgsmålet om at have indgået en lokalaf tale og en fælles forståelse, men alene fremsendt ét dokument. Der er reguleret for dette, så disse skoler kun er talt med ét sted – i antallet af lokalaf taler.

Oversigt over oplyste lokalaftaler og fælles forståelser om fordeling af arbejdstid fordelt på institutionstype

Figur 20:



Oversigten viser de oplyste lokalaftaler og fælles forståelser om fordeling af arbejdstid fordelt på institutionstype, jf. besvarelse af ovenstående spørgsmål. Ved oversigten er der således taget højde for, at nogle institutionsområder er større end andre.

Oversigten viser ikke antallet af aftaler og fælles forståelser på hvert institutionsområde, men den procentdel, der har indgået lokalaftaler og fælles forståelser i forhold til det samlede antal besvarelser for hver institutionstype.

I det samlede billede er det få institutioner, der har indgået lokalaftaler og fælles forståelser om fordeling af arbejdstid. På gymnasier og HF-kurser har 6 % af lederne svaret, at de har indgået en lokalaftale og 9 % har udarbejdet en fælles forståelse, hvilket svarer til hhv. 8 lokalaftaler og 11 fælles forståelser.

På de private gymnasier og HF-kurser er det ifølge lederne 22 % af institutionerne, der har indgået en lokalaftale, mens 6 % har udarbejdet en fælles forståelse. Det er 5 institutioner i alt (4 lokalaftaler og 1 fælles forståelse).

På erhvervsskolerne har 4 % af lederne svaret, at de har indgået en lokalaftale (2 stk.), mens 9 % har svaret, at de har udarbejdet en fælles forståelse (5 stk.). På VUC har 4 % af lederne svaret, at de har indgået en lokalaftale, mens også 8 % har sagt, at de har udarbejdet en fælles forståelse, hvilket svarer til 1 lokalaftale og 2 fælles forståelser.

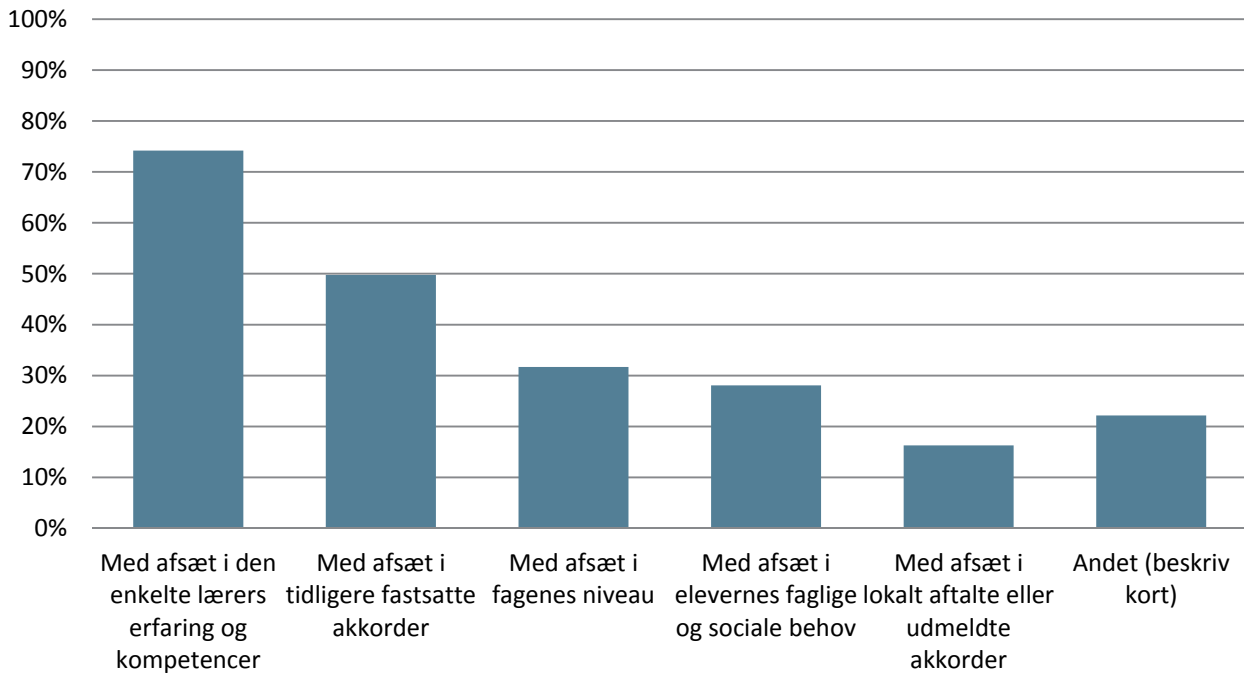


Spørgsmål 9: Grundlag for fordeling af lærerressourcer

- Hvordan har du i praksis arbejdet med fordelingen af lærerressourcer i planlægningsfasen for skoleåret 2014/15?⁸ (sæt mindst et x)

Figur 21:

Fordeling af lærerressourcerne i planlægningen af skoleåret 2014/15



Besvarelsen viser, at 74 % af lederne har oplyst, at de i planlægningsfasen med fordeling af lærerressourcer for skoleåret 2014/15 har taget afsæt i den enkelte lærers erfaring og kompetencer. 50 % af lederne har svaret, at de har taget udgangspunkt i tidligere fastsatte akkorder, mens 32 % af lederne oplyser, at de har taget afsæt i fagenes niveau.

28 % af lederne har svaret, at de har taget afsæt i elevernes faglige og sociale behov, og 16 % har taget afsæt i lokalt aftalte eller udmeldte akkorder.

22 % af lederne har anført andre faktorer, der har haft indflydelse på fordelingen af lærerressourcerne i planlægningsfasen, blandt andet (eksempler på besvarelser):

- Med afsæt i den enkelte lærers kompetenceudviklingsplan og i skolens strategiske mål.
- For at kunne planlægge lærernes opgaveporteføljer har jeg arbejdet med estimater i planlægningen. Estimaterne er tilpasset lærerens kompetencer og opgavernes karakter. Det er blevet meldt klart ud, at estimater ikke er akkorder.
- Med afsæt i studietid - en samtænkning af uddannelsestid og elevtid.
- Afsæt i undervisningstid og elevtid = studietid.

⁸ Grafen under spg. 9 summerer mere end 100 %, da lederne har kunnet vælge flere af kategorierne.

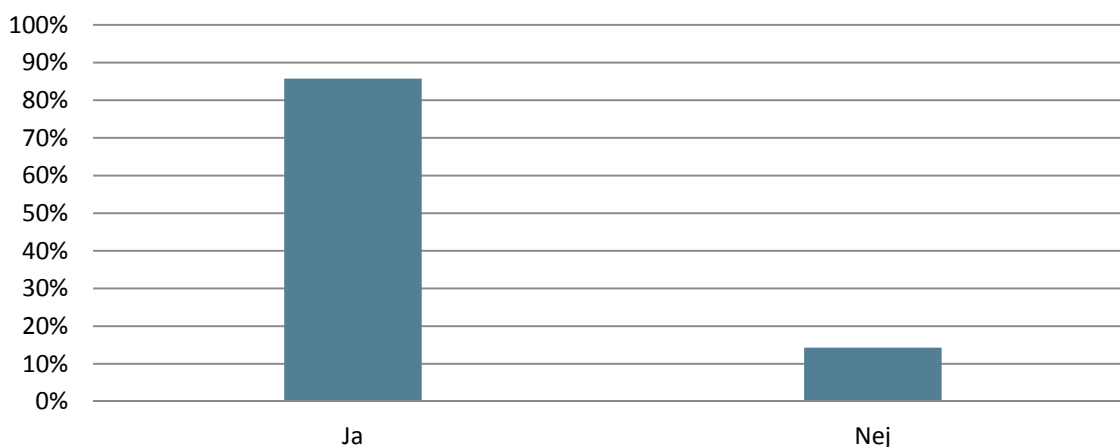
- Der er grundlæggende taget udgangspunkt i tidligere akkorder, men disse er justeret. Forskellig forberedelsestid, hvis der indgår fælles forberedelse, væsentligt mere tilstedeværelse uden forberedelse etc.
- Det er en samlet vurdering af mange forskellige faktorer i lærerens samlede opgaveportefølje. Afvejning af hvordan den enkelte lærers arbejdsdag kommer til at se ud ved kombination af forskellige aktiviteter. Vi tilstræber så jævn en belastning som muligt.
- Med afsæt i en udmeldt ramme, som udmøntes individuelt og begrundes ved en samtale med hver enkelt lærer.
- En kombination af tidligere fastsatte akkorder (som vejledende), lærernes erfaring og kompetencer, og de enkelte opgavers/hold/klassers særlige udfordringer.
- Opgaverne er fordelt mellem medarbejderne efter ledelsens subjektive vurdering af den enkelte medarbejders kompetencer og kapabilitet. Der er opstillet en liste over 5 variable, der er anvendt i ledelsens fordeling af opgaver.
- Vi opererer i ledelsen med nogle planlægningstal for en lang række aktiviteter. Disse tal suppleres med nogle fleksible puljestørrelser, der uddeles individuelt ift. forventet aktivitet.
- Indledningsvis med udgangspunkt i tidligere normer, nu mere individuel vurdering.

Spørgsmål 10: Brug af tidsregistreringssystem

- Som en del af resultatet ved OK13 blev det aftalt, at ledelsen skal stille et tidsregistreringssystem til rådighed for gymnasielærerne. Anvender I på skolen tidsregistreringssystemet som grundlag for dialog om fordeling af opgaver

Figur 22:

Anvendelse af tidsregistreringssystem

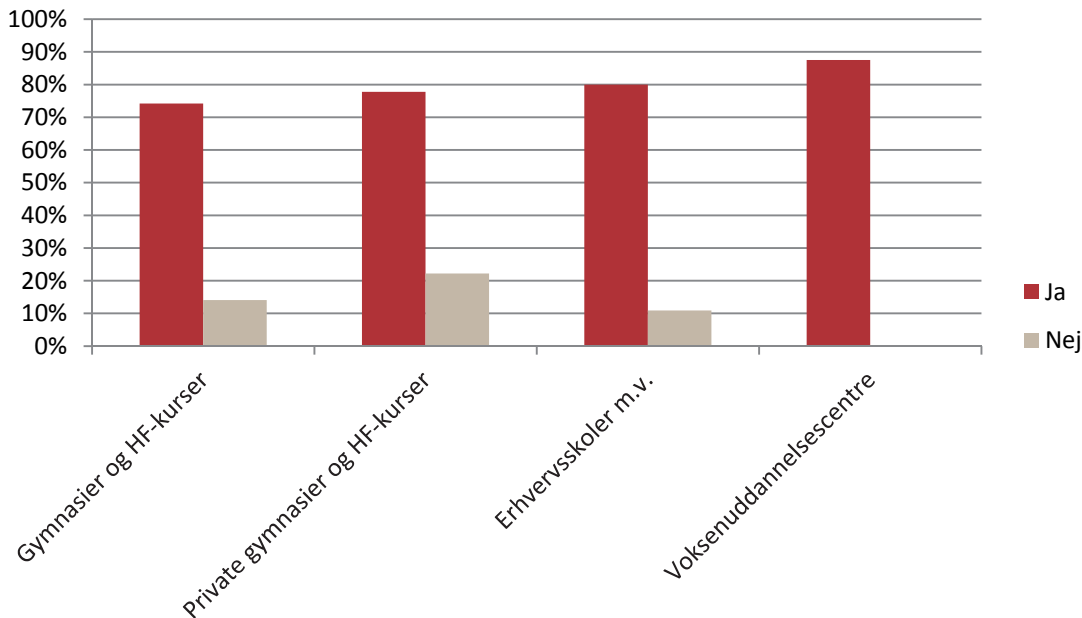


Besvarelsen viser, at 86 % af lederne oplever, at de anvender tidsregistreringssystemet som grundlag for dialog om fordeling af opgaver, mens 14 % af lederne ikke gør dette.

Ja/nej kategorien fordelt på institutionstype

Nedenfor viser tabellen, på hvilke institutionstyper lederen har svaret, at tidsregistreringssystemet anvendes som grundlag for dialog om fordeling af opgaverne, og på hvilke lederen har svaret nej til spørgsmålet⁹.

Figur 23:



Besvarelserne viser, at størstedelen af VUC'erne (88 %) har oplyst, at de anvender tidsregistreringssystemet som grundlag for en dialog om fordeling af opgaverne. Det tilsvarende gør sig gældende for 80 % af lederne på erhvervsskoler og 78 % af lederne på de private gymnasier og HF-kurser. På de almene gymnasier og HF-kurser svarer 74 % af lederne, at de anvender tidsregistreringssystemet som grundlag for dialog om fordeling af opgaverne.

Spørgsmål 11: Råd fra andre ledere i arbejdet med et kvalitetsløft

- I regi af toplederkonferencerne på ungdoms- og voksenuddannelsesområdet, er der fra flere leders side udtrykt et ønske om mere videndeling blandt skolerne. Derfor vil vi afslutningsvis bede dig dele de to råd, som du oplever mest nyttige i dit arbejde med de nye arbejdstidsregler som løftestang for et kvalitetsløft.

Der er 173 ledere, der har besvaret dette spørgsmål og givet gode råd.

67 ud af 173 (39 %) nævner dialog som et af de råd, som lederne oplever som mest nyttigt i deres arbejde med de nye arbejdstidsregler. Lederne skriver eksempelvis;

- Det er lykkedes via frugtbar dialog med lærerne, at få OK13 implementeret succesfuldt. Teamledermøder, teammøder og faggruppemøder er skemalagte med dagsorden, og der er tilstedeværelsespligt.

⁹ Der er i alt 21 ledere, der ikke har besvaret dette spørgsmål. Disse tæller med i forhold til udregning af, hvor stor en andel, der har svaret hhv. ja og nej, men det fremgår ikke af grafen som en selvstændig søjle. Derfor summerer det ikke nødvendigvis 100 % for hver institutionstype.

- Meget tæt opfølgning på den enkelte lærers udvikling og arbejdsmængde gennem hyppige samtaler med nærmeste leder. Tæt dialog med tillidsmændene og hjælpe dem til at tage en ny og stærkere rolle på sig (når normkataloget er væk, så er der skabt en hel ny arena for TR).
- Dialog. Det er kun gennem dialog og åbenhed, at der kan findes og implementeres nye initiativer, der kan realisere OK13 målsætningerne.
- Dialog med lærerne mindsker utilfredshed og behov for aftaler/akkorder. Vi kræver tilstedeværelse, når det giver mening - ikke pr. automatik.
- Dialog og fælles refleksion med og dermed involvering af medarbejderne. Min erfaring fortæller mig, at i fællesskaber hvor tillid hersker, kommer masser af nye idéer og initiativer boblende nedefra til stor gavn for undervisningen og kvaliteten heraf.



Inden for samme tema er der mange af lederne, der i de gode råd nævner gennemsigtighed for og medejerskab hos lærerne omkring forandringerne. Her nævner mange ledere, at det er vigtigt for implementeringen at involvere medarbejderne i beslutningerne og synliggøre ledelsens planer og tanker om forandringerne. Desuden nævner mange af lederne tålmodighed overfor, at forandringen ikke sker på en gang, samt det at skabe et samarbejde med lærerne baseret på tillid. Lederne skriver eksempelvis;

- Åbenhed/gennemsigtighed omkring tildeling af opgaver - tilfredse medarbejdere med engagement.
- Åbenhed og gennemsigtighed i så stor udstrækning som muligt - ting tager tid- afholdelse af åbne dialogmøder fremmer forståelsen og modvirker mytedannelse-og det går fremad.
- At give medejerskab. At skabe begejstring.
- Jeg oplever, at vores gennemsigtighed i tildelingen har skabt en tillidsbaseret forandringsproces som gør, at vi har meget få problemer med timetælleri og utilfredshed med at skulle påtage sig ekstra opgaver uden at få ekstra tid til det.
- Der er plads til langt større fleksibel planlægning end tidligere. Udnyt den mulighed. Inddrag lærerne i langt højere grad og tildel dem ansvar - det giver medejerskab, og det er faktisk lettere med det nye ledelsesrum.
- Tålmodighed med hensyn til at udnytte OK13 ledelsesrum. Der er tale om en kulturrevolution, som det tager nogle år at implementere. Man skal blot fastholde målet med OK 13.

- Ifht. til OK13 har åbenhed og begreberne tillid og ansvarlighed været afgørende for en god implementering.

Desuden nævner en del ledere, at det er vigtigt at rette fokus på ledelse, hvilket tolkes meget forskelligt i de forskellige svar. Flere nævner en klar strategi som vigtig i kombination med de ovenstående råd om dialog, åbenhed, medejerskab mv.

Nogle enkelte nævner, at det vigtigste råd er at lægge en klar strategi og holde fast overfor TR og lærerne. Mens de fleste andre, der nævner ledelse, skriver om pædagogisk ledelse, ledelse af vidensmedarbejdere og uddannelse af ledere og mellemledere. Eksempelvis skriver lederne:

- Løbende og konkret dialog ledere og lærere imellem om arbejdets tilrettelæggelse. Vedholdenhed. Løs ikke det hele med et kæmpe greb, men bliv ved. Diskuter, argumenter og stå fast. Lad ikke TR være part i arbejdstilrettelæggelsen, men fasthold det som en konkret dialog mellem den enkelte leder og den enkelte lærer. Fokuser på den vigtige opgave vi har, og argumenter altid ud fra, hvordan vores uddannelsesopgave løses bedst muligt, med de ressourcer (timer), vi har til rådighed.
- A. Fastholde den lagte strategi, selvom der opstår modstand fra lærergruppen B. styrke pædagogisk udviklingsarbejde i den retning der styrker intensionerne bag OK13
- 1. Vær klar og tydelig i dine udmeldinger vedrørende OK13 2. Følg implementeringen nærværende og tæt, fx ved et organiseret internt pædagogisk tilsyn.
- Vi arbejder med et fælles pædagogisk projekt på tværs af de tre gymnasieafdelinger - en fælles vision og fire fokusområder. Hermed forsøger vi at arbejde mere med en kvalitetsdagsorden fremfor besparelser og ressourcer. Dernæst har hele ledelsesgruppen gennemført et kursusforløb på 10 ECTS-point omkring pædagogisk ledelse, så vi ser tingene i samme optik (meget givtigt til at skabe fælles platforme at arbejde ud fra, og samtidig giver det synergi på tværs af afdelingerne).
- Ledelsesgruppen tættere på lærerne. Kompetenceudvikling af mellemlederne.
- At betragte min ledelsesopgave som 'ledelse af ledelse' i erkendelse af at lærerne er kompetente også i forhold til prioritering mellem de forskellige opgaver der ligger i lærerrollen, og at de dagligt træffer mange ledelsesmæssige beslutninger i klassen og i forhold til deres egen opgave. Dernæst har dialog og medinddragelse af hele lærerkollegiet i processen været givtig, så vi kunne bruge OK13 som en kærkommen lejlighed til at lave de ændringer, der gav mening i forhold til vores elever.

Af andre temaer, der fylder i ledernes gode råd om implementeringen af de nye arbejdstidsregler samt arbejdet med et kvalitetsløft fremhæver lederne nye undervisningsformer, tolærerordninger, øget brug af lærersamarbejde mv. Der er mange forskellige kombinationer af råd og anbefalinger i de 173 besvarelser, men nogle af anbefalingerne er eksempelvis:

- Lav pædagogiske makkerskaber mellem 2-3 lærere. Skab mulighed for niveaudeling og 2-lærerordninger.
- Genoplivning af notecentralen fra gamle dage. Yderligere niveau -og holddeling af elever også på tværs af klasser.

- 1) At imødekomme lærerønsker, der nu ikke længere hindres af akkord-tænkningen. F.eks. to-lærerordning og efteruddannelse i faggrupper. 2) At bruge en andel af de midler, der før blev brugt på overarbejde, til ny løn ud fra et kvalitetsparameter.
- 1. Vidensdeling i faggrupperne med henblik på at udvikle fælles forløb. 2. Pilotprojekter med eksempelvis holddeling, eksperimenter med uddannelsestid, ny tilrettelæggelse af faglig vejledning.

Tidsregistrering er ligeledes et af de emner, der fylder en del i ledernes gode råd. Det er igen blandet, om lederne er tilfredse eller utilfredse med systemet. En del, fremhæver dog, at tidsregistreringssystemet kan anvendes aktivt i implementeringsarbejdet. Eksempelvis:

- Tidsregistrering er først og fremmest lærernes redskab til at holde hus med deres arbejdstid, kun sekundært kan det bruges som orientering til ledelsen om faktisk anvendelse af arbejdstiden.
- 1. Kommunikation til lærerne om, at tidsregistreringen er et værktøj - ikke et instrument til at få udbetalt merarbejde. 2. Man skal have kvalitetsarbejdet til at gå hånd i hånd med tidsregistreringen.
- Jeg har sagt til lærerne, at der hos os er 2 muligheder: 1) fast arbejdsplads på skolen og fast arbejdstid eller 2) fleksibilitet hvor de skal være på skolen, når der er opgaver på skolen (og det er der i højere grad end før OK13), men bortset fra det må de gerne arbejde hjemme. Hvis de vælger model 2 (det har 80% gjort hos mig), så er tidsregistrering lærerens værktøj til at få opgaveporteføljen til at passe til arbejdstiden. Kan de ikke det, så må de rykke over i model 1 og få fast arbejdsplads og fast arbejdstid, så er tidsregistreringen til gengæld et fælles værktøj. Jeg er meget glad for OK13, men ærgrer mig meget over kravet om tidsregistrering, jeg synes, det flytter lærernes fokus fra opgaveløsning til i stedet at have fokus på tidsregistrering. Jeg håber meget, at OK15 afskaffer tidsregistrering.
- Tidsregistrering bruges konstruktivt med henblik på at justere opgavefordelingen.
- Obligatorisk tidsregistrering for alle lærere. Disse følges op af fire individuelle, korte samtaler om sammenhæng mellem tid og opgaver. Melde helt klart ud i hvilke (få) tilfælde merarbejde kan udløse overtidsbetaling. Der er stadig en forventning blandt nogle lærere herom.