

---

# SKOLELEDERNE SKAL FORLØSE TIDSREFORM



Folkeskolen er lige nu kampplads for en ny opfattelse af tid. Både lærere og elever skal være flere timer på skolen, hvor selv pauser ses som potentielle læringsrum.

**Skolereformen og lærernes nye arbejdstidsregler udgør tilsammen en tidsreform**, der rykker ved grundrytmen og livsnerven i skolen, mener lektor

MALOU JUELSKJÆR. Kan skolelederne løfte ansvaret og lede den nye tid?

---

Af CARSTEN HENRIKSEN

**D**er var ikke mange lærere på årets SmukFest i Skanderborg, pointerede lærernes formand Anders Bondo Christensen. På Twitter gav han de 'oldnordiske, ufleksible arbejdstidsregler' skylden. Men er det egentlig oldnordisk, at skolelederen leder lærerens arbejdstid, og at arbejdstiden tilbringes på arbejdspladsen – eller er det tværtimod tidssvarende?

Og hvad er overhovedet tid? Middelalderfilosoffen Augustin udtrykte det med disse berømte ord: "Hvis ingen spørger mig om det, ved jeg det. Hvis jeg skal forklare det for en, der spørger, ved jeg det ikke." Tid er altså både indlysende og ufatteligt, og i den nye folkeskole er tiden – ifølge Malou Juelskjær, der er lektor på Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) – blevet en kampzone, hvor lærere, skoleledere og politikere strides om, hvad tid er.

"Hvad er naturen af den tid, vi kalder for 'forberedelse'? På den ene side står den lineære arbejdstidslogik, ifølge hvilken lærerne nu har mindre tid til at gøre det samme arbejde: Man tæller minutter, og nu

er der færre til hver enkelt lærer. På den anden side står den opfattelse af forberedelse, som lanceres i skolen nu, som noget, der foregår sammen med kolleger i et arbejds-kollektiv. Forberedelsestid er nu tid, der puljes sammen – og ikke minutter for den enkelte. Tid bliver i den forståelse udvidet som noget kvalitativt andet end den lineære tid," siger hun.

Og det stiller skolelederne overfor en stor udfordring.

"De står overfor at skulle lede arbejdspraksisser i skellet mellem tab af individuel tid og den 'vundne' kollegiale tid. De må lede i en kampzone, hvor lærernes fornemmelse af tab er massivt, og hvor de vel at mærke gennem den praksis, de har været vant til, stadig lever med den gamle tidsfornemmelse i kroppen," siger hun.

#### Ud med klokken

Skoleelever, der sidder stille hele dagen og kun slipper kroppen løs, når klokken ringer til frikvarter og den ugentlige idrætstime, hører snart fortiden til. I fremtiden skal eleverne bevæge sig tre kvarter hver dag i gennemsnit. Nogle dage mere, nogle dage mindre – og ikke til noget fast tidspunkt,

men når det passer ind i tiden. Den nye folkeskole er i evig bevægelse, og nutiden er en overgang, hvor elever, lærere, skoleledere og forældre skal vænne sig til de nye tider. Nye måder at opfatte, organisere og lede tid på er nemlig i færd med at ændre selve skolens væsen – dens ontologi.

"Skolen er en bestemt organisering af tid og rum og de rytmer, hvormed man bevæger sig gennem tid og rum. Metaforen for den gamle skole er klokken, der ringer ind og ud. Klokken er taktfast. Den repræsenterer den faste rytme med timer og frikvarterer, der med regelmæssighed afløser hinanden," siger Malou Juelskjær.

I den nye skole skal eleverne stadig lære klokken og møde til tiden, men skolen forsøger at få et tidsrum til at rumme mere. Hvor lang tid en lektion varer, og hvor den finder sted, vil fremover variere i langt højere grad. Overgangene mellem lektioner og pauser vil være flydende, for 'pausen' er for eksempel ikke længere nødvendigvis et kvarter, hvor man har fri – men kan også organiseres som et tidsrum med læringsrelateret indhold. Hverdagen vil være kendetegnet af en stigende og faldende summen af aktivitet, der ophæver tiden som en række af tidsrum med

## \* POTENTIALE ELLER PUSTERUM?

**Mellemrumspotentialisering** er et analytisk begreb, der er udviklet af Dorthe Staunæs, som er professor MSO på Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), og Helle Bjerg, der er docent på professionshøjskolen UCC. Begrebet dækker over, at den pædagogiske opmærksomhed ikke længere kun retter sig mod læringsorienterede aktiviteter som undervisning i dansk eller matematik. Skolen vender sig i stigende grad mod forskellige mellemrum og overgange, som alle ses som potentielle i forhold til læring. Det handler både om frikvarterer, pauser og overgange mellem aktiviteter, men også om elevernes kroppe, deres søvn- og døgnrytmer og bevægelsesaktiviteter, der alle er med til at gøre eleverne læringsparate, og som dermed bliver ressourcer i skolens projekt.

→ **Læs mere** i 'Læringscentreret ledelse. Forskningsinformerende tænketeknologier' af Dorthe Staunæs og Helle Bjerg, Dafolo, 2014

## \* 6-1 STANDARDEN

Skolen bevæger sig i stigende grad væk fra den klassiske 6-1 struktur med én lærer og én klasse i ét lokale.

**1** lærer  
lektion  
klasse  
lokale  
fag  
bestemt tidspunkt

hver sin velkendte dagsorden og adskilt af veldefinerede tidspunkter.

”Måske metaforen for den nye skole bliver denne stadige polyrytmiske summen, der stiger og falder i intensitet, og hvor det ikke på forhånd er til at afkode, om det er pause, undervisning eller læring, der er i gang i skolegården,” siger hun.

Ifølge Malou Juelskjær hænger den nye polyrytmiske skole nøje sammen med en læringsdagsorden, der bygger på differentie-



ring og motivation. Ifølge den har eleverne individuelle behov, og derfor skal lærerne forholde sig til mange forskellige rytmer for at nå hver enkelt.

”Når reformen vil optimere læring, og forudsætningen for optimeret læring forstås som lyst og motivation - som er en individuel affære - står lærerne med den opgave hele tiden at skulle arbejde med rytmerne og orkestrere intensiteten. Undervisningen skal holde en høj kadence for at optimere elevernes koncentration, så man kan få dem til at være i gang i længere tid,” siger Malou Juelskjær.

### Folkeskolereformen er en tidsreform

Ledelse af tid i skolen hænger uløseligt sammen med skolens læringsdagsorden. Skolen har siden 1980'erne set en række nyskabelser som trinmål, elevplaner og nationale test, der alle har til formål at skabe større læringsudbytte for eleverne ved at stille krav til lærerne og reducere deres autonomi. Tendensen bliver sat på spidsen i symbiosen mellem den nye skolereform og lærernes nye arbejdstidsregler. Skoledagen bliver længere, der bliver flere timer i dansk og matematik, skolelederne styrer nu lærernes tid, og lærerne skal både forberede sig, undervise og samarbejde på skolen. Det skal give skolen ny og bedre tid.

”En sætning, der er gået igen i debatten, er, at reformen ikke bare må betyde mere af det samme. Nej, reformen skal give os mere af en anden slags tid, en kvalitativt bedre tid. Det er i høj grad en tidsreform, hvor tid bliver gjort til et centralt ledelsesværktøj, der gør

det muligt at stille større krav til, hvordan lærerne bruger deres tid, og hvad de får ud af den,” siger Malou Juelskjær.

### Den nye (u)retfærdighed

Derfor ændrer det sig afgørende, hvordan tiden ledes og fordeles i skolen.

”Arbejdstid går fra at være en fast størrelse for alle til at være en relativ og relationel størrelse, der skal forhandles mellem de enkelte lærere og skolelederen og ’leves og måles’ mellem leder og medarbejder – og medarbejderne imellem. Det bliver også en affektiv størrelse, fordi den præges af de stemninger og følelser, der opstår omkring den nye tidsledelse,” siger Malou Juelskjær.

Ifølge Malou Juelskjær opstår der i kølvandet på de nye arbejdstidsregler nemlig en ny retfærdighedsøkonomi. Før lå det fast for alle, hvor mange timer de skulle bruge på hvad.

”For mange lå der en retfærdighed i denne stabilitet. Nu skal lærer og leder forhandle om, hvad der er retfærdigt for den enkelte. Og ansvaret for den samlede retfærdighedsøkonomi på skolen ligger i sidste ende på lederens bord. Alle disse argumenter og aftaler om, hvem der har brug for hvor mange timer til hvad, kan ligge og ulme i organisationen og skabe alt fra glæde til frustration og raseri. Ledelse af tid bliver altså affektiv ledelse, fordi den skal lede på potentielt vilde og ustyrlige stemninger og følelser,” siger Malou Juelskjær.

Lederen skal nu vurdere, hvad der er ret og rimeligt for den enkelte lærer i forhold til de

## TIDEN EFTER SKOLEKLOKKEN

»Der er ingen klokke, der ringer længere på Søborg Skole eller i hele Gladsaxe for den sags skyld. **Der er ikke nogen traditionelle pauser.** Eleverne vil være sammen med den voksne, og der er aktiviteter, hvis de går ud til det, som de forbinder med pauser.«

Skoleleder **Johan Rønne**, Søborg Skole, Gladsaxe (DR nyheder, 11.08.14)

## RYTMESKIFT

»Vi styrer efter at møde børnene, hvor de er, men også mod at give dem ekstra meget lyst til at lære [...] vi gør meget ud af at variere læringsmiljøerne. **En kvalificeret og velforberedt undervisning med flere skift forlænger elevernes koncentrationstid**, så børnene føler, det er interessant. Vi gør det ikke for at please børnene, men vi ved, at varierede aktiviteter, materialer og metoder kan forhindre, at børnene 'falder ud'«

Skoleleder, Ørestad Skole, **Henrik Langer Carlsen**, Rambøll Management for Undervisningsministeriet (2014): "10 fortællinger om skoleledelse – Praksiskatalog om ledelse af forandringer".



## OLDNORDISK – ELLER?

»Mange på Smukfest. **Ikke lærere pga. af oldnordiske, uflexible arb.tidsregler. Suk!**«

**Anders Bondo Christensen**, formand for Danmarks Lærereforening på Twitter 7. august 2014

øvrige lærere. Så han eller hun har på den ene side fået råderet over lærernes tid – men denne råderet koster på den anden side lederen tid.

"Tid kan blive en ustyrlig møntfod, fordi den afhænger så meget af stemningerne på lærerværelset, der kan skifte hurtigt. Der bliver en del at holde hus med, og der venter skolelederne en stor kommunikativ opgave med at forklare deres egne tidsstandarder," forklarer Malou Juelskjær.

### At stemple ind og stemple ud

Nyt er også, at lærerne har pligt til at være til stede på skolen i arbejdstiden. At forberede sig hjemme tæller ikke længere med i time-regnskabet. Denne nye synkronicitet mellem tid og rum, hvor arbejdstid og arbejdssted følges ad, giver ifølge Malou Juelskjær anledning til sin egen kamp om tiden.

"At lærerne skal være til stede, og at ledelsen holder øje med, om de er det, kan forstås som 'lærerne tilbage til industrisamfundet'. Men det kan også forstås som 'nu skaber vi forudsætningerne for fremtidens videnarbejdsplads, hvor lærerne agerer som kollektive videnssubjekter', der samarbejder, deler viden og får nye idéer i fællesskab. Disse to – og andre – logikker er altså til stede i de aktuelle forandringer. Men når for eksempel Tårnby Kommune lancerer en 'stemple ind og ud'-kontrolteknologi, så bliver det op ad bakke for kommunens skoleledere at sælge den version," siger Malou Juelskjær.

Genindførelsen af stempelkortet ser dog ud til at blive undtagelsen mere end reglen. Men problematikken understreger, at skoleledelse er affektiv ledelse.

"Gad vide, hvordan denne handling – at stemple ind og ud, der skal udføres to gange i døgnet – sætter sig i lærerne, som en bestemt fornemmelse af tid? Gad vide, hvilke stemninger det udløser omkring, hvad det vil sige at være lærer? Det vil kræve et stort ledelsesarbejde at afbøde skadevirkningerne af de affekter, den praksis vil udløse," vurderer hun.

### Al tid er læringstid

I den nye skole skal vi både have mere tid og mere ud af tiden. Malou Juelskjær peger på, at tiden både skal strækkes og komprimeres. På den ene side skal tiden frigøres fra klokken og 6-1 standarden i form af den klassiske struktur med 1 lærer, 1 lektion, 1 klasse, 1 lokale, 1 fag og 1 bestemt tidspunkt. På den anden side er tid noget, der skal styres og ledes på som middel til at styrke læringsudbyttet.

Frikvarteret bliver i den nye skole – eksempelvis i Gladsaxe – til en anden slags tid. Pausen, som det hedder nu på mange skoler,

er ganske vist en pause fra noget, men det er ikke en pause fra læring. Pausen bliver en kvalitativ komponent i skolens læringsdagsorden. Den skal bruges til noget – om ikke andet så som det tidsrum, hvor eleverne lader op til læring.

"Skolen er i gang med at støvsuge alle mellemrummene, så al tid kan potentialiseres som læringstid. Det gælder også lærernes arbejdstid. Derfor siger man, at de skal tilbringe den på skolen, så de kan holde møder og dele viden – ud fra filosofien om, at bare man sætter folk sammen i et rum, sker der noget," siger Malou Juelskjær.

### Skolen ændrer rytmer

Ifølge Malou Juelskjær indebærer denne potentialisering af tiden, at skolen nu grundlæggende ændrer de rytmer, hvormed lærerne har været vant til at bevæge sig gennem tid og rum. Fornemmelsen for de rytmer, man er i gang med at etablere, bliver til gennem fornemmelsen for dem, man er i gang med at lægge fra sig. Og i spændingsfeltet mellem det nye og det gamle hvirvler også en masse affekter og i hvert fald periodevis desorientering op.

"Der ligger et stort ledelsesarbejde i på den ene side at manøvrere lærerne ind i de nye rytmer og på den anden side at gøre det med en følsomhed for, at noget er gået tabt. Lederne må have blik for, hvordan denne destabilisering af livsrytmer, man er fortrolig med, kan forklare, hvorfor mange lærere vil have svært ved at sluge dette i første omgang. For nogle lærere vil destabiliseringen primært være usikkerhed om, hvordan det skal fungere at skulle forberede sig og koncentrere sig på skolen. Men for andre vil det være et vildt angreb, fordi det rammer ind i livsnerven af, hvordan de organiserer deres liv i det hele taget," forklarer Malou Juelskjær.

→ Mange af artiklens pointer og temaer var med i oplæggene på konferencen 'Forskning i folkeskole i forandring' den 19. august 2014 på Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU). Du kan se indlæg fra konferencen på <http://edu.au.dk/video>



### MALOU JUELSKJÆR

Ph.d. og lektor i socialpsykologi ved Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU). Hun er tilknyttet forskningsprogrammet Organisation og Læring, hvor hun bl.a. forsker i skoleledelse.