

Heltidsundervisningen og det psykiske arbejdsmiljø

Udgivet på baggrund af seminar i HLFU afholdt i april 2006

Udgiver:

HLFU- Heltidslærerforeningen i Ungdomsskolen
Hauser Plads 20,5
1127 København K
tlf.: 3311 4466
www.hlfu.dk



HLFU er en landsklub i Landsforbundet af voksen- og ungdomsundervisere (LVU)

**Tekst:**

Kim Foss Hansen, Værløse

Redaktion:

Lis Særmark-Thomsen

Lay-out:

Medieskolen/Grafisk, 2800 Lyngby
Flemming Persson
Jakob Lichtenberg

**Repro og tryk:**

TrykBureauet, 2730 Herlev

Web:

Hæftet kan også læses på www.lvu.dk

Oplag:

1000

Udgivet:

September 2006

Hæftet kan rekvireres hos HLFU for kr. 30,- incl. forsendelse.
Ved køb af flere end 5 stk. kan specialpris aftales.

ISBN: 87-991144-1-0

Forord

Det "kræver sin kvinde og mand" at være underviser i Heltidsundervisningen og der er ingen tvivl om, at et godt psykisk arbejdsmiljø har en meget stor betydning for, at vi kan løfte de mange udfordringer, som vi dagligt stilles overfor.

Desværre vidner mange udsagn fra kolleger og arbejdsmiljøundersøgelser om, at det psykiske arbejdsmiljø ikke altid er så godt, som det burde være – og følgerne heraf er mærkbare og synlige. Modløshed, ensomhed, utilpashed, konflikter, fravær og sygdom er nogle af symptomerne herpå – fravalg af jobbet er et andet.

Årsagerne til, at det psykiske arbejdsmiljø udvikler sig i enten den ene eller den anden retning er mange – og desværre er det ikke sådan, at dette "pixi-hæfte" løfter alle udfordringerne.

Men håbet er, at hæftet kan medvirke til, at det psykiske arbejdsmiljø bliver sat på dagsordenen på din skole. Der kan nemlig gøres noget ved det psykiske arbejdsmiljø, men kun hvis der er nogen, der tager fat på det.

Udover at sætte arbejdsmiljøet på dagsordenen giver pjecen et fornemt bidrag til beskrivelsen af vores skoleform anno 06.

Der skal rettes en stor tak til "procesmager" og udviklingskonsulent Cand. Psych. Kim Foss Hansen samt de 18 deltagere fra 12 ungdomsskoler, som har gjort pjecen mulig:

Med venlig hilsen

Jan Andreasen / Lis Særmark- Thomsen

HLFU

September 2006

Indhold

Det psykiske arbejdsmiljø	s. 5
Om psykisk arbejdsmiljø	s. 6
Aktørerne i Heltidsundervisningen	s. 8
Jo færre uoverensstemmelser, jo større er	s. 9
Udvalgte aktører uden om underviseren.....	s. 11
Undervisningen.....	s. 13
Efteruddannelse	s. 15
Den unge i Heltidsundervisningen	s. 16
De unges forældre.....	s. 21
Medarbejderne i Heltidsundervisningen.....	s. 23
Om at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø	s. 24
Et godt psykisk arbejdsmiljø.....	s. 24
Det psykiske arbejdsmiljø	s. 30
Kommunen/forvaltningen.....	s. 30
Ledelsen og forvaltningen	s. 31
Ledelsen og medarbejderne	s. 31
Ledelsen og teamet	s. 32
Underviserne og ledelsen.....	s. 33
Underviserne	s. 33
Mødekulturen	s. 36
Undervisningen.....	s. 37
Eleverne.....	s. 39
Tag temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø.....	s. 40
Efterskrift: Konflikter og konfliktløsning.....	s. 45
Supplerende læsning	s. 48
Websteder.....	s. 49
Stikordsregister.....	s. 50

Det psykiske arbejdsmiljø

Dette temahæfte er blevet til på baggrund af et temadøgn for medlemmer i HLFU, afholdt i april 2006. Temaet var "Det psykiske arbejdsmiljø" og de centrale elementer, der indgår i det. Deltagerne drøftede bl.a., hvordan man ved at tage afsæt i miljøets styrker kan gribe udfordringerne an. Det psykiske arbejdsmiljø har en afgørende betydning for alle, derfor er det vigtigt, at der værnes om det.

Temahæftet handler om det psykiske arbejdsmiljø, og de faktorer der spiller ind på det. I hæftet er der ideer til, hvordan man kan afdække og arbejde med det psykiske arbejdsmiljø med henblik på at fremme, at det udvikler sig på en sådan måde, at alle kan holde ud at være på arbejdspladsen. Det psykiske arbejdsmiljø skal vedligeholdes. Jo tidligere man får taget fat på problemerne, desto lettere er det at foretage de justeringer, som er nødvendige. Målet er et godt psykisk arbejdsmiljø – et mål, der helt klart kan nås, men det kræver opmærksomhed og arbejde.

Temahæftet er udarbejdet på baggrund af de oplæg og drøftelser, der foregik mellem deltagerne. Temahæftet bygger i vid udstrækning på de erfaringer og den viden, der kom frem i temadøgnet. Denne viden gives hermed til inspiration for andre, der har lyst til at sætte fokus på det psykiske arbejdsmiljø på deres skole – og som har lyst til at starte en udviklingsproces af det psykiske arbejdsmiljø.

Da årsagerne og de faktorer, der spiller ind på det psykiske arbejdsmiljø, er særdeles komplekse og mangeartede, kan materialet ikke ses som et fuldt dækkende bud på en håndtering af det psykiske arbejdsmiljø. Der vil således kunne hentes yderligere inspiration i den litteratur, der er angivet i listen bag i hæftet. Videre kan søgning på eks. Google om emnet give masser af inspiration og ideer til konkrete forløb.

Om psykisk arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø handler om, hvad arbejdet gør ved én og om, hvad man gør ved sit arbejde. I dette ligger, at arbejdet som heltidsunderviser rummer en række meget forskelligartede udfordringer. Udfordringer som underviseren ikke kun er underlagt, men som vedkommende også fortolker og forholder sig til. Arbejdet gør noget ved én, og man gør noget ved arbejdet. Det psykiske arbejdsmiljø er vigtigt for den ansatte og for arbejdspladsen.

Psykisk arbejdsmiljø er betegnelsen for påvirkninger af fysisk, psykologisk og social art, som har psykiske og/eller sociale konsekvenser for den ansatte.

Et dårligt psykisk arbejdsmiljø resulterer typisk i, at de ansatte bl.a. bliver stressede. Stress er vanskeligt at legitimere, og man kan ikke selv kontrollere belastningen. Det betyder, at virkningen tit bliver dobbelt: Man er i et miljø, der er belastende samtidig med, at man ikke føler sig i balance.

Stress viser sig typisk ved:

- Træthed
- Forhøjet blodtryk
- Irritabilitet
- Følelse af uoverkommelighed
- Nervøsitet
- Svigtende koncentration
- Svigtende hukommelse
- Tilbøjelighed til smerter og utilpassethed
- Dårlig søvn mm

Når flere medarbejdere er stressede, resulterer det ofte i:

- samarbejdsproblemer
- kommunikationsproblemer
- modstand mod forandring
- konflikter og
- måske magtkampe

Dermed kan der opstå en cocktail, som kan have meget uheldige konsekvenser for såvel arbejdspladsen som for de ansatte. Er der først et rigtigt dårligt psykisk arbejdsmiljø, er det meget svært at rette op på. Man vil tit gribe til aktioner, som ikke grundlæggende formår at ændre miljøet. Man rammer så at sige toppen af isbjerget. Denne top kan være en ledelse, som bliver udskiftet – efter at have været blevet gjort ansvarlig for det dårlige miljø. Eller det kan være nogle medarbejdere, der bliver forflyttet eller afskediget – typisk pga. samarbejdsproblemer – ikke kun med ledelsen, men også med kolleger. Eller det kan være enkelte medarbejdere, som bukker under, bliver sygemeldte, tager deres afsked eller ganske enkelt søger væk – ikke fordi de søger nye udfordringer, men fordi de ganske enkelt ikke kan holde til presset længere.

Det er vigtigt, at man gør sig klart, at et dårligt psykisk arbejdsmiljø kun sjældent kan føres tilbage til én enkelt persons måde at være på eller til ét enkelt forhold som fx dårlige fysiske rammer. Det er næsten altid et samspil af forskellige faktorer, som samlet giver det dårlige psykiske arbejdsmiljø.

Det er derfor vigtigt, at man er opmærksom på det psykiske arbejdsmiljø, mens det er godt og ikke belastende for de ansatte. Det er der, at man har en chance for at iværksætte tiltag, som kan fremme et godt psykisk arbejdsmiljø.

Det er videre vigtigt, at man er klar over, at de mange nye funktioner, opgaver og forventninger - kombineret med omgivelsernes måde at omtale og behandle skolen på - i sig selv er tilstrækkelig til at udløse stress hos medarbejderne. Denne stress kan være igangsætter af udviklingen af et mindre godt psykisk arbejdsmiljø, hvor overvejende udefra kommende faktorer slår ind hos den enkelte medarbejder – og belaster samarbejds klimaet: Dette kan så være starten på en spiral, der sætter fart i udviklingen af et dårligt psykisk arbejdsmiljø – ikke kun for nogle få, men for alle.

En ting er skolen – den almindelige folkeskole – noget andet

er Heltidsundervisningen. Heltidsundervisningen fungerer på mange måder som et hulspejl, der samler og forstærker de udfordringer, som den almene folkeskole står med. Et hulspejl fordi udfordringer i Heltidsundervisningen bliver koncentreret, og fordi Heltidsundervisningen oven i det, som den almindelige folkeskole står med, også har de udfordringer, som folkeskolen ikke har kunnet løfte. Det er elever, som typisk har lidt adskillige nederlag på stort set alle de scener, som de bevæger sig på.

Aktørerne i Heltidsundervisningen

Alle har gået i skole, og selvom det er de færreste, der har direkte erfaringer fra Heltidsundervisningen, så mener alle at vide, hvad der er godt for skolen - og dermed også for Heltidsundervisningen. Alle har en mening om undervisningen - og den er derfor et åbent marked for synspunkter og meninger. Der er derfor mange aktører i feltet, og de behøver på ingen måde at være enige eller at have de samme synspunkter og holdninger. Og det har de heller ikke.

Aktørerne er samfundet, elever, forældre, skoleledelsen, undervisere, personer med særlige funktioner (specialundervisningscenter, skole- og erhvervsvejledere, tillids- og sikkerhedsrepræsentanter, psykologer, talepædagoger, socialrådgivere, forvaltning, kommunalpolitikere). Det betyder, at der kan være mange, som skal i spil, når det psykiske arbejdsmiljø skal ændres eller vedligeholdes.

En særlig aktør udgør visitationen . Hvem er det, der visiterer? Er Heltidsundervisningen med omkring bordet? Er lærerne der? Har visitationsgruppen blik for de elever, der allerede går i Heltidsundervisningen - eller slippes alle ind? Indgås der i forbindelse med visitationen klare aftaler om fx de mål og de betingelser der er for vedkommende elevs deltagelse i Hel-

tidsundervisningen eller kommer eleven uden?

En anden aktør hedder tid – tid til fx samarbejde med eksterne partnere og tid til de uforudsete ting, der altid opstår, når man underviser elever, der ikke lige er efter bogen – eller som altid afviger fra den. En væsentlig betingelse for et godt psykisk arbejdsmiljø er, at der i Heltidsundervisningen hersker overblik over de mange bolde, som indgår i spillet.

Jo færre uoverensstemmelser, jo større er ...

Det er typisk ikke enkelt personer, der skal fokuseres på, men på relationerne mellem aktørerne og uoverensstemmelser mellem de forskellige interesser, der indgår i Heltidsundervisningen. Jo færre uoverensstemmelser, der er mellem de faktorer, der udgør et harmonisk undervisningstilbud, desto større er mulighederne for, at der udvikles et godt psykisk arbejdsmiljø.

Resultater fra forskellige undersøgelser af det psykisk arbejdsmiljø:

Uoverensstemmelser opstår, når:

- Elevens hidtidige erfaringer resulterer i en adfærd, der udfordrer underviserne i disses privates sfære
- Det opleves, at underviserne ikke kan løfte udfordringen om, at skulle tilgodese den enkelte elevs behov og forudsætninger inden for et forskelligartet fælleskabs rammer.
- Der er ringe overensstemmelse mellem det, eleverne er opdraget til og det, som anses som værende nødvendigt for, at de samme elever kan indgå i en undervisningsmæssig sammenhæng
- Det er vanskeligt eller direkte umuligt, at gennemføre en undervisning der er i overensstemmelse med lovgivningen og underviserens forventninger til, hvad undervisning er

- Forholdet mellem Heltidsundervisningens mange opgaver og den tid, der er afsat til at løse de samme opgaver ikke opleves at stemme overens. Man oplever, at man halser fra det ene til det andet – og når alligevel ikke til en løsning af opgaverne på en tilfredsstillende måde. Manglende tid til for mange opgaver afstedkommer ofte følelse af magtesløshed
- Teamarbejdet er præget af manglende fælles fodslag, manglende mål og uklare forventninger til dets indhold
- Medarbejderne ikke mener, at ledelsen lytter – selv mener den, at den gør det, men derfor er det jo ikke altid sådan, at den retter sig efter det, der bliver sagt
- Der fra forvaltningen hvert år kommer 3-5 nye indsatsområder, samtidig med, at Heltidsundervisningen også har dens egne områder
- Der kommer bindende mål samtidig med, at Heltidsundervisningen skal rumme flere og flere elever, der er fokuseret på alt muligt andet end lige netop slut- og trinmål. Der er stor forskel på, hvad nogle elever vil, og hvad de kan

Udsagn fra aktører i arbejdsmiljøundersøgelser:

- Holdningerne blandt de ansatte, mellem ansatte og forældre eller mellem forvaltning og skole er forskellige
- Vi står magtesløse overfor udfordringerne fra visse elevers og forældres side
- Vi oplever utilstrækkelighed i forhold til de forventninger, vi oplever, der bliver stillet til os
- Der mangler "hænder", der kan sættes ind, når der er behov herfor
- Der mangler aftaler mellem kommune og Heltidsundervisning om, hvem der skal rummes
- Ingen tager ansvar i forbindelse med løsningen af opgaver
- Vi mangler debat og værtdiaflaring

- Der mangler indsigt, vilje og forståelse af virkeligheden
- Vi har ingen målsætninger
- Vi mangler redskaber
- Der er ingen tillid mellem os og ledelsen
- Vi mangler uddannelse og efteruddannelse
- De forventninger, der er til mig, er modsatrettede
- Jeg oplever, at de, der burde være medspillere, er modspillere
- Vi oplever, at vores arbejde ikke bliver (er) anerkendt.
- Der er manglende opbakning og forståelse fra ledelse og kolleger
- Jeg kan ikke engang leve op til mine egne forventninger
- Forældre og eleverne laver splitning mellem os
- Der er hele tiden uklare og ikke definerede forventninger

Ovenstående opremsning er ikke fuldstændig og heller ikke opstillet efter prioritet.

Udvalgte aktører uden om underviseren

Samfundet

Det er bekendt, at samfundet i form af politikere, erhvervs- liv, fremtidsforskere m. mange flere i en lind strøm meddeler, hvilke kvalifikationer eller kompetencer det er, den kommende generation skal være i besiddelse af. Samfundet udtrykker i mange forskellige vendinger dets forventninger til dem, som har ansvaret for den kommende generations uddannelse. Forventningerne er langt fra altid afstemt efter hinanden. De står tit i en skærende modsætning til hinanden. Modsætninger som lander hos undervisningens udøvere.

Eksempler

I dag forventes det – det er lige før, at det faktisk forlanges, at alle elever går til folkeskolens afgangsprøver, og at alle unge er i kontinuerte uddannelsesforløb. Dette er et krav, som mange af Heltidsundervisningens elever har mere end svært ved at imødekomme uden, at det medfører et yderligere tab af selvtillid og selvværd. Heltidsundervisningens unge har en fortid og flere også en nutid, der stiller krav om en indsats, der indholdsmæssigt ligger fjernt fra de prøverelaterede krav. De unge har brug for, at der tages hånd om dem, at der iværksættes initiativer, der giver dem tillid til voksne, og at der sættes fokus på "social træning".

Nogle unge kommer til Heltidsundervisningen med en forventning eller et håb om, at de får den tid og opmærksomhed, som de har behov for, og som har manglet i deres tidligere skoleforløb. De bliver mødt af forventninger om, at de efter kort tid kan blive som andre "normale" unge – en forventning om, at de tilpasser sig et "rigtigt" skoleforløb.

Heltidsunderviserne er klar over, at der skal ydes en indsats, der er rettet mod "hele" den unge, men den tid, der er afsat til indsatsen er afmålt efter, at det er langt lettere at løse opgaven, at opgaven er langt mere enkel (få unge på et hold), end den er.

Listen over forventninger/krav/ønsker er lang. Her er anført nogle af de forventninger, som har været rejst inden for de seneste årtier:

Den kommende samfundsborger og arbejdskraft skal kunne

- Udtænke nye ideer
- Løse 1. gangs problemer
- Samarbejde med andre
- Indgå i socialt samvær
- Træffe politiske beslutninger, dvs. beslutninger der beror på normer, holdninger og værdier

- Skabe resultater
- Styre/lede
- Være med i projekter
- Håndtere kaos – skabe struktur/orden
- Skabe mening (se den store sammenhæng)
- Opsøge det væsentlige
- Prioritere, sortere
- Kommunikere
- Skabe en god stemning (socialt ansvar)
- Engelsk
- It
- Sprog, retskrivning
- Læse
- Matematik
- Naturfag
- Historie
- Give og modtage feedback

Problemet eller udfordringen i ovenstående liste ligger i, at de ting, samfundet prioriterer og som tit bliver anset som værende selvfølgeligheder, er meget fjerne fra de muligheder, den unge i Heltidsundervisningen er udstyret med. Kravene til den unge vil af mange i Heltidsundervisningen (såvel lærere som elever) blive oplevet som værende særdeles vanskelige (eller umulige) at indfri.

Undervisningen

Undervisningen er så at sige samfundets parkeringsplads for halvfabrikata. Her parkeres samfundets halvfabrikata og ønskerne til den videre produktudvikling. Samfundet forventer, at når det igen besøger parkeringspladsen, så er de produkter, der afhentes, toptunede til at kunne indgå i det samfund, der måtte være på afhentningstidspunktet.

Når undervisningen ændrer sig, så ændres undervisernes opgaver også. Man skal gøre noget andet, end det man gjorde

tidligere – samtidig med, at man også skal gøre det, man hidtil har gjort. Måske skal man gøre det på en anden måde – eller man skal gøre det sammen med nogle andre end tidligere. Eller ...

Problemet er ikke, at opgaverne ændres, og at der kommer nye til. Det er:

- den modsatrettethed, der er knyttet til ændringerne,
- at realiseringen af én opgave kan være hindrende for, at én anden kan gennemføres, og
- at samfundsudviklingen foregår i et tempo, der ikke gør det muligt at forudsige, hvilke kvalifikationer det rent faktisk er, samfundets kommende voksne borgere skal være i besiddelse af for at kunne indgå i samfundslivets forskellige scener.

Der bliver således sat mange dagsordner for undervisningens virksomhed. For eksempel "øget faglig kvalitet", fokus på læsning, styrkelse af elevernes faktuelle viden, styrkelse af elevens alsidige personlige udvikling, overvægtige børn og unge, brydning af den negative sociale arv for blot at nævne nogle enkelte.

De mange dagsordner kombineret med forskellige forventninger fra unge, forældre, og ansatte til, hvad der er undervisningens opgave, har givet undervisningen en række nye opgaver – og dens ansatte nye opgaver. Opgaver, der adskiller sig markant fra tidligere tiders.

Mængden af opgaver i sammenhæng med, at nogle opgaver kan opfattes som værende liggende uden for det, man er uddannet eller ansat til, giver en del af grobunden for et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Undervisningens nye opgaver er derfor et centralt tema at beskæftige sig med, når man skal se på det psykiske arbejdsmiljø.

Efteruddannelse

Et veluddannet personale er en god investering i et godt psykisk arbejdsmiljø, idet et veluddannet personale har lettere ved at klare tidens udfordringer end et personale, der ikke er i besiddelse af de fornødne kvalifikationer og kompetencer.

Drøft og træf beslutninger om:

- hvordan underviserne er kvalificerede til at indgå i Heltidsundervisningens mangeartede opgaver med henblik på, at manglende kvalifikationer ikke er medvirkende til at udvikle et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Lad beslutninger indgå i Heltidsundervisningens udviklings- og handlingsplaner
- Hvilke nye udfordringer der giver anledning til etablering af efteruddannelsesaktiviteter?
- Hvilke redskaber skal de forskellige medarbejdere råde over eller have adgang til for at lette deres muligheder for at løfte de nye opgaver?

Mulig fremgangsmåde.

Lad medarbejderne udarbejde to oversigter. Æn over opgaver/funktioner, som man behersker og én over opgaver/funktioner, som man ønsker at blive bedre til at beherske.

Tag stilling til, hvordan man vedligeholder de opgaver/funktioner, man er gode til.

Tag stilling til, hvilke efteruddannelsesinitiativer der kan fremme, at man bliver bedre til de opgaver/funktioner, som man ønsker at blive bedre til.

Nedsæt et udvalg eller lad det indgå i med-udvalgets arbejde, og lad udvalget udarbejde forslag til konkrete efteruddannelsesinitiativer. Foretag derefter en vurdering af, hvornår hvad kan iværksættes – og indarbejd vurderingen i Heltidsundervisningens udviklings- og handlingsplan.

Kvalificerede medarbejdere og ledere er en vigtig forudsætning for, at det at skulle indgå i nye opgaver/funktioner ikke bliver noget, der belaster den enkelte og det psykiske arbejdsmiljø.

Den unge i Heltidsundervisningen

Heltidsundervisningen henvender sig til en særlig gruppe unge, hvis eneste fælles træk er, at folkeskolen ikke har kunnet rumme dem – og at de heller har kunnet rumme folkeskolen. Der er meget stor forskel på, hvad de unge har tilegnet sig i de forskellige sociale sammenhænge, som de har befundet sig i – og nogle har erfaret, at der ikke er nogen sociale kontekster, som er til dem. De er særdeles ensomme. Andre har andre erfaringer ...

Typisk rummer Heltidsundervisningen følgende "elevtyper":

Den godt integrerede unge.

Den er en ung med gode familie- og kammeratskabsmæssige relationer, der begår sig på en fornuftig måde i fritidslivet. Den unge er i Heltidsundervisningen pga. faktorer, der ligger uden for den unge. Det kan være en klasse, hvor klimaet har ligget langt fra den unges behov – så langt at forældrene har presset et skoleskift igennem, fordi den unge har mistet modet på skolen og livet.

Den relationsløse unge.

Det er typisk en pige, der er vokset op uden at indgå i relation til omgivelserne. Hun vil tit være stille, indelukket og udstiller sine manglende sociale relationer ved at skulke, udvise spiseværing eller snitte i sig selv.

Den udadreagerende unge.

Denne unge er typisk en dreng, der kun har relationer til nogle, som alle i samfundet mener, at vedkommende ikke burde have relation til. Det kan give sig udslag i bande- eller misbrugsaktiviteter. Heltidsundervisningen bliver tit af denne elevtype opfattet som endnu et onde, der kun er ude på at kontrollere og ændre vedkommende.

Den normløse unge.

Er af begge køn og udviser en adfærd, der konstant virker som grænsesøgende, men som i virkeligheden er udtryk for, at den unge ikke har internaliseret normer og skikke.

Den fagligt lavtpræsterende unge.

Er en ung, som typisk har haft en række traumatiske oplevelser, som har spærret tilgangen til læring. Resultatet heraf er blevet, at eleven er kommet år bagud i- eller forud til såvel biologisk som intellektuel alder.

Den praktisk anlagte elev.

Denne unge har hænderne skruet rigtigt på og ønsker typiske "bare" at komme i arbejde eller at beskæftige sig med ting, der ikke kræver bøger.

Den ikke-etniske dansker.

Denne unge har typisk både kulturelle, normmæssige og sproglige problemer, idet vedkommende ikke forstår de mange nuancer, der er i det at være dansk.

Den socialt forarmede type.

Denne elevs familie er almindeligvis af sådan en beskaffenhed, at den unge ikke har overskud til at indgå i læringsprocesser med mindre, at der er andre voksne, der påtager sig forældrerollen, og som samtidig tager sig af den unges egen forældrefunktion overfor egne forældre. (disse kan typisk være dybt alkoholiserede eller på stoffer eller fængselsvandrere).

Sammenfatning

De unge i Heltidsundervisningen spænder over en meget heterogen gruppe – spændende fra ensomme og isolerede unge, der har opgivet voksenverdenen og dens tilbud - over identitetssøgende unge, der efterligner den første (men ikke altid bedste) i omgivelserne - over unge, der er grænsesøgende og hele tiden prøver sig frem og stiller alle i deres omgivel-

ser på hårde prøver - til unge, der er gået galt af folkeskolens tilbud.

Videre er det ofte sådan, at den unges primære kammeratskabskreds ikke er at finde i blandt de øvrige elever i Heltidsundervisningen. De findes udenfor. Det betyder, at eleven nogle gange handler i overensstemmelse med normer, der er herskende i en gruppe, som er uden for undervisningstilbudets rækkevidde.

Den opgave, som Heltidsundervisningen og dermed også dens undervisere er stillet overfor i forhold til den ovenfor beskrevne gruppe af unge, er nærmest ubeskrivelig stor.

Forventningerne kan sammenfattes til:

- At Heltidsundervisning rummer muligheder for de unge, som ikke kan være nogen andre steder
- At Heltidsundervisningen kan give tilbud til alt fra udelukkende fagligt lavtpræsterende til totalt anderledes præsterende unge
- At give den unge mulighed for at vende sin erfaringsverden fra at være baseret på aftalerelaterede forhold (med aftaler, der tit er blevet brudt) til relationsrelaterede erfaringer, hvor det er relationerne mellem mennesker, der er det afgørende
- At der etableres et rum, hvori den unge kan udvikle alment personlige kompetencer
- At der etableres et fællesskab, som kan danne rammerne for:
 - tilegnelse af kundskaber, færdigheder, arbejdsmetoder og udtryksformer, der medvirker til den enkelte elevs alsidige, personlige udvikling
 - oplevelse, virkelyst og fordybelse, at eleverne udvikler erkendelse, fantasi og lyst til at lære, således at de op når tillid til egne muligheder og baggrund for at tage stilling og handle
 - forberedelse til medbestemmelse, medansvar, retigheder og pligter i et samfund med frihed og folkestyre

Heltidsundervisningen skal med andre ord have tilbud til den 2-sprogede elev, til den praktisk-kreativanlagte unge, til eleven, der har brug for faglig støtte, til eleven, der kommer med en række socialpædagogiske opgaver i rygsækken, til eleven, der har brug for tid og opmærksomhed. Heltidsundervisningen skal have tilbud til dem, ingen andre har tilbud til.

En erkendelse af - og handlemuligheder i forhold til ovenstående er en væsentlig forudsætning for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Underviseren arbejder med et meget bredt spektrum af mål, der typisk er individuelle, idet to unge sjældent (aldrig) er ens.

Af sådanne forskellige mål kan følgende anføres:

Det er et mål,

- at eleven udviser selvindsigt, dvs. at eleven kan genkende følelser og have sprog for dem, kender sine egne følelser ved beslutninger, kan se forbindelser mellem tanke, følelser og reaktioner
- at eleven kan håndtere følelser, dvs. at eleven kan udskyde impulser, kan holde sig sine mål for øje, kan vise følelser på rette måde, tid og sted i relation til de rette personer
- at eleven er motiveret, dvs. at eleven kan tage initiativer, kan holde sig sine mål for øje, kan overvinde fiaskoer uden at blive slået ud
- at eleven udviser empati, dvs. at eleven har fornemmelse for andres følelser og kan bruge denne viden i sin forståelse af andre
- at elevens sociale kompetencer udvikles, således at eleven kan omgås andre konstruktivt, kan samarbejde, forhandle og løse konflikter
- at eleven afstår fra at udøve magt, når det ikke er nødvendigt – selvom eleven har mulighed for det: man slår ikke, blot fordi nogen har kigget på én

- at eleven sætter egne behov under fællesskabets: selv om man har lyst, lader man være, hvis det forhindrer fællesskabets udfoldelse
- at eleven stiller sine ressourcer til rådighed for fællesskabet – også når det ikke er forbundet med egen vinding: man kan godt gøre noget for nogen uden at få noget for det
- at eleven kan bruge sprogfunktionen, dvs. kan påvirke andre, kan fastholde viden, kan give forklaringer, besidder en overordnet sprogkompetence, hvor man forstår og bruger sprogets mangesidige nuancer
- at eleven kan anvende en differentieret opmærksomhed og skelnen mellem personer: adfærd, følelser, temperament, stemninger, motivationer, intentioner
- at eleven kan tilgodese andres ønsker - og så selv om de kommer på tværs af egne interesser
- at eleven er i stand til at deltage i fastlæggelse af undervisningens indhold
- at eleven kan samarbejde, fx indgå i samarbejde om etablering af arbejdsgrupper, fungere som en social faktor i klassens liv, holde en rød tråd gennem arbejdet, overholde aftaler med lærere, overholde aftaler med kammerater, indgå positivt i løsningen af konflikter, yde positive bidrag til at der findes hensigtsmæssige arbejdsformer, udnytte egne forudsætninger i arbejdet, formidle gruppens meninger eller synspunkter, vægte forskellige gruppemedlemmernes styrkesider, tilgodese andres mindre stærke sider, at alle i gruppen skal være med og have mulighed for at yde en præstation

Ovenstående opremsning kan anvendes, når man ønsker et overblik over den unges styrkesider og mindre stærke sider.

De unges forældre

I Heltidsundervisningen er forældrene en vigtig samarbejdspartner. Ingen tvivl om det og om, at der skal foregå en betydelig indsats rettet mod, at forældrene inddrages og tager et medansvar for deres unge. Men desværre er det langt fra altid sådan, at forældrene er indstillet på eller magter at indgå i et samarbejde om deres unge.

Forældrene er tit i besiddelse af mangeartede erfaringer – stammende fra deres omgang med deres barn, dets tidligere undervisningstilbud og ofte også med myndigheder af forskellig slags. Erfaringer, der ikke altid letter et konstruktivt samarbejde med Heltidsundervisningen.

Heltidsundervisningen vil derfor skulle være indstillet på og rustet til at samarbejde med:

- Forældre med en meget forskellig opfattelse af næsten alting: børneopdragelse, Heltidsundervisningens opgave, forældrenes opgave osv.
- Forældre, der ikke vil eller magter at bakke Heltidsundervisningen op
- Forældre, der udelukkende prioriterer deres eget barns udbytte af Heltidsundervisningen højere end den kendsgerning, at der også er andre elever, som også skal have tilgodeset deres behov og forudsætninger

Heltidsundervisningen skal altså kunne indgå i en dialog, der lader forældre bidrage med deres erfaringer og viden om den unge på en sådan måde, at den kan indgå i undervisernes udformning af en undervisning, der tager højde for netop disse forældres unges behov og forudsætninger.

Et team skal altså kunne tage højde for, at der i en hver klasse er hjem med en meget forskellig opfattelse af næsten alting: børneopdragelse, skolens opgave, forældrenes opgave. Teamet skal være indstillet på, at flere og flere forældre klart prioriterer deres eget barns udbytte af undervisningen højere end

den kendsgerning, at der også er andre elever i klassen, som også skal have tilgodeset deres behov og forudsætninger osv. Den fælles varetagelse af opgaven er vigtigt for udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø, således bliver det lettere for den enkelte medarbejder at løse de mange opgaver på en god måde.

Eksempler på centrale spørgsmål for feltet:

- Er det skolen eller den enkelte lærer, der orienterer forældrene om:
 - hvilke opgaver det rent faktisk er, at samfundet har bedt skolen om at løse?
 - hvilke opgaver og hvilket undervisningsindhold skolen ikke påtager sig at formidle?
- Er der på skolen rutiner for, hvordan man gennem dialog med forældrene skaber forståelse for, hvad der fra et hjemmside skal til for, at et fællesskab som en klasse kan fungere, at en skolegang kan fungere og for, at den enkelte barn kan opnå et optimalt udbytte af undervisningen eller er det overladt til den enkelte medarbejder?

Det fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø, når undervisnings-tilbudet:

- orienterer forældrene om, hvilke opgaver det rent faktisk er, at samfundet har bedt skolen om at løse
- melder ud hvilke opgaver og hvilket undervisningsindhold det ikke påtager sig at formidle
- gennem dialog med forældrene skaber forståelse for, hvad der skal til fra et hjemmside, for at et fællesskab som en klasse kan fungere, for at et undervisningstilbud kan fungere og for, at den enkelte unge kan opnå et optimalt udbytte af undervisningen
- formidler et skole/hjemmsamarbejde, der inddrager forældrene i det, de skal og kan inddrages i – og som ikke stiller forventninger om, at forældrene skal indgå i

- beslutninger om det, der er undervisningstilbudets og dets ansattes professionelle ansvar (fx udvælgelse af lærings mål og indhold, metoder, evalueringsformer).
- fremmer, at skole/hjemsamtalerne giver forældre og elev noget positivt at gå hjem med

Medarbejderne i Heltidsundervisningen

Medarbejdere og ledelse skal forholde sig til de udfordringer, som stilles af samfundet, eleverne og forældrene. En række af disse er beskrevet ovenfor, og det betyder, at der stilles store krav til Heltidsundervisningens undervisere og ledelse.

Basis for et godt psykisk arbejdsmiljø befinder sig i medarbejdergruppens og i de enkelte teams indbyrdes relationer. Videre i graden af fælles fodslag overfor udførelsen af de opgaver, der er knyttet til undervisningens planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse. Og endelig i indstillingen til at gennemføre de beslutninger, som er truffet med et større eller mindre flertal.

Omvendt kan man også finde en stribe forklaringer på, at der kan udvikles et psykisk belastende arbejdsmiljø i Heltidsundervisningen.

Forklaringer som, at der er:

- Forskellige holdninger blandt de ansatte, mellem ansatte og forældre eller mellem forvaltning og Heltidsundervisningen
- Utilstrækkelige arbejdsvilkår. Det vil fx sige, a) at nye unge kommer til uden, at man er forberedt, b) at der visiteres uden hensyn til den allerede værende elevgruppe, c) at der ikke er afsat tilstrækkelig tid til de

opgaver, som forventes løst, d) at der ikke erstatningspersonale ved sygdom mm

- Et ringe samarbejds-klima. Det vil fx sige, a) at underviserne ikke bakker hinanden op, b) at der er kliker blandt personalet, c) at der ikke er lydhørhed, når problemer af fælles interesse drøftes, d) at der ikke er forståelse for, at man er nødt til at løfte i fællesskab mm
- En ledelse, der presser fx ved a) at stå fast på, at elever, der klart har overtrådt undervisningstilbudets bestemmelser, skal blive; b) at tage nye elever ind uden at disse er beskrevet og udredte; c) at udvise manglende forståelse for medarbejdernes trivsel
- For mange forstyrrelser i dagligdagen, som går ud over undervisningen og det, som betragtes som dens kerneydelser

Om at sikre et godt psykisk arbejdsmiljø

Et godt psykisk arbejdsmiljø

Den Heltidsundervisning, der har et godt psykisk arbejdsmiljø, har typisk gjort brug af bl.a.:

- Løbende tjek af det psykiske arbejdsmiljø
- Dialogfremmende tiltag mellem aktørerne
- Relationsfremmende tiltag
- Etablering af erfaringsudveksling
- Etablering af fælles fodslag
- Sikring af "elementære" ting for medarbejderne
- Konkrete redskaber som udviklings- og handlingsplaner, pædagogisk platform, årsplaner

Hvert tjek af det psykiske arbejdsmiljø følges op af handlingsplaner, der sikrer, at der bliver arbejdet med de punkter, som giver anledning til opmærksomhed. Det er tit lettere at tjekke og konstatere eventuelle mangler, end det er at få rettet op på de konstaterede ting. Derfor er handlingsplanerne et vigtigt redskab i bestræbelserne på at vedligeholde og forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Dialogfremmende tiltag skal styrke de ansattes kendskab til hinanden og til de arbejdsområder, som indgår i Heltidsundervisningen. Dialogerne skal fremme, at det bliver en del af kulturen, at man kan sige: "Jeg forstår ikke ...", "Hvad betyder det, når ...", "Hvad gør du når ..." eller "Har du et forslag til, hvad vi kan ..."

Med relationsfremmende tiltag forstås aktiviteter, som får medarbejderne til at kende hinanden på andre planer end dem, der er knyttet direkte til arbejdet. Målet er, at det bliver en del af kulturen, at man tager hånd om hinanden, at man spørger ind til hinandens ve og vel osv.

Det har stor betydning for det psykiske arbejdsmiljø, at der etableres erfaringsudveksling mellem personer, der varetager ensartede opgaver. Det er vigtigt, fordi Heltidsundervisningen ofte indeholder meget forskelligartede opgaver – og når medarbejderne er beskæftiget inden for forskellige områder, kan der let ske det, at medarbejderen bliver isoleret uden mulighed for en nødvendig faglig sparring.

I udtrykket etablering af fælles fodslaw ligger, at medarbejderne når frem til enighed om, hvordan man skal agere i forhold til væsentlige områder som fx. elevadfærd, overholdelse af regler, god forældrekontakt mv.

Man kan altid diskutere, hvad der er elementært, og hvad der ikke er det, her menes med sikring af elementære ting, at man fx:

- sikrer, at frikvartererne ikke bruges til informationsmøder og anden stressfremkaldende virksomhed
- sikrer såvel ikke rygere som rygere ordentlige vilkår
- sikrer og fremmer, at alle ansatte har samme opfattelse af tilsynets opgaver, således at det at have tilsyn ikke af kolleger bliver opfattet som, at de har taget mor med på arbejde
- udvirker, at der eksisterer en fælles kodeks for afholdelse af møder, dvs. overholdelse af start- og sluttidspunkt, udarbejdelse af dagsorden og referat, ledelse af møde mv.
- sigter mod, at møder/kursusaktiviteter foregår på tidspunkter, som sikrer en optimal tilstedeværelse
- sikrer, at møder/kursusaktiviteter holdes i rammer, der fremmer et optimalt udbytte af arrangementet
- sikrer, at personalegrupper, der skal samarbejde, kan gøre det på tidspunkter, der er hensigtsmæssige for alle parter

Konkrete redskaber kan være skabeloner eller indholdsmæssige tiltag. Af konkrete redskaber kan nævnes SMTTE-modellen, Kvalitetsstjernen, Konflikttrappen og Modeller der skal styrke teamarbejdet. Som eksempler på indholdsmæssige tiltag kan nævnes: pædagogisk platform (aftale om, hvad man forpligter hinanden på), målrelaterede årsplaner, individuelle elevhandleplaner.

SMTTE-modellen

Sammenhæng:

Hvilken sammenhæng?

Hvor er vi? (oplevelser, erfaringer)

Mål

Hvilke mål? (for indsatsen)

Hvad vi vil gerne have hvem til at gøre?

Tegn

Hvilke tegn vil vi gerne se?

Hvad vil vi gerne kunne registrere eller måle efter en periode?

Hvilke succeskriterier?

Hvad skal indsatsen konkret give anledning til?

Tiltag

Hvilke tiltag?

Hvem?

Hvad?

Hvordan?

Hvornår?

Evaluering

Hvordan vil vi evaluere?

Hvad skal evalueres?

Hvilke spørgsmål skal belyses af hvem?

Hvornår?

Hvilke evalueringsmåder?

Kvalitetsstjernen

Status eller grundlag

* hvor er vi nu?

* hvad er udgangspunktet?

* hvad er situationen?

* hvilke værdier/prioriteringer ligger bag?

* hvilke rammer arbejder vi indenfor?

* hvilke ressourcer kan vi trække på?

Tidligere indsats og tilføjelser

Kvalitetskriterier

- * hvad vil vi på længere sigt?
- * den ønskede tilstand beskrives

Mål

- * hvad vil vi konkret opnå?
- * husk, at målet skal være:
 - realistisk
 - forståeligt for alle
 - vurderbart

Handlinger (tiltag)

- * hvad gør vi?
- * hvad er indholdet?
- * hvilke metoder skal vi anvende?
- * hvilke aktiviteter sættes i værk?

Evalueringsplan

- * hvad skal evalueres?
- * hvornår skal der evalueres?
- * hvem skal evaluere?
- * hvordan skal der evalueres?

Efter indsatsen

Evaluering

- * hvor langt kom vi?
- * hvad er resultatet af vores indsats?
- * hvad har vi set og hørt?
- * hvad synes vi om det, vi har opnået?
- * hvad skal vi herefter gøre?

Pædagogisk platform – et eksempel

Samarbejdet mellem alle skal være præget af åbenhed, ærlighed (det betyder, at man skal sige det, man mener – og at det forventes; at man siger fra overfor ting, man ikke kan gå ind for) og gensidig tillid.

Det forventes:

- At alle deltager aktivt i Heltidsundervisningens arbejde og er engagerede i såvel undervisning som i elevernes undervisningsmæssige velfærd
- At indgåede aftaler respekteres, bakkes op og overholdes, når de er blevet vedtaget af et flertal
- At man respekterer hinanden og udviser hensyn, når der er behov herfor
- At man møder velforberedt til møderne

Derfor – styrk arbejdsmiljøet:

- Foretag løbende tjek af det psykiske arbejdsmiljø
- Iværksæt dialogfremmende tiltag mellem aktørerne
- Iværksæt relationsfremmende tiltag
- Udvikle konkrete redskaber, som sikrer og fremmer, at Heltidsundervisningen er på forkant med udfordringerne:
 - Udviklings- og handlingsplaner
 - Pædagogisk platform (aftale om, hvad man forpligter hinanden på)
 - Målrelaterede årsplaner
 - Årsplan for netværkssamarbejde
- Etabler erfaringsudveksling mellem personer, der er beskæftiget med samme opgavetyper og mellem personer, der har forskellige indgange til fx samme unge
- Etabler fælles fodslag om væsentlige temaer, som fx vold, uhensigtsigt elev- og læreradfærd, mobning, fravigelse af brug af vedtagne regler mv.

Det psykiske arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø er bestemt af en række faktorer, som findes uden for og inden for undervisningsstedet. I det efterfølgende er beskrevet nogle af faktorerne – vel vidende, at nogle vil forekomme nogle læsere mere relevant end andre. Derfor spring det over, som virker unødvendigt i forhold til det, du søger.

Kommunen/forvaltningen

Kommunen/forvaltningen bør påtage sig og indfri de nye roller, der er forbundet med at være samarbejdspartner til en Heltidsundervisning, som udvikles i overensstemmelse med tidens behov. Påtagelse af ansvar vil være af stor betydning for sikringen af et godt psykisk arbejdsmiljø.

Kommunen/forvaltningen bør derfor:

- sikre, at ledelsen har mulighed for at varetage de opgaver, der er de centrale i Heltidsundervisningens pædagogiske liv – og det er ikke at varetage opgaver, som bedre kan ligge i en forvaltning
- tage ansvar for, at der er overensstemmelse mellem ledelsestid og de opgaver, som forvaltningen forventer, at ledelsen løfter
- sikre, at forudsætningerne for rummelighed er til stede, dvs. fleksibilitet, tværfagligt samarbejde, forskellige handlemuligheder, nærværende voksne, netværk og ressourcepersoner, som forældre, pædagoger og lærere kan trække på
- sikre, at indsatsen kan foregå så tidligt og hurtigt, således at indsatsen ikke er den, der fører til udskillelse. Det betyder, at ventetider og flaskehalse skal minimeres mest muligt.
- sikre, at der etableres tilbud, der tager afsæt i et bestemt barns/ungs behov og forudsætninger, og som samtidig sikrer andre unges behov og forudsætninger.

Ledelsen og forvaltningen

Ledelsens indsats har som tidligere nævnt stor betydning for etablering og vedligeholdelse af et godt psykisk arbejdsmiljø. Blandt andet derfor er det vigtigt, at der er fokus på ledelsens muligheder for at varetage sine opgaver.

Det betyder bl.a., at der

- bør være overensstemmelse mellem ledelsestid og de opgaver, som forvaltningen forventer, at ledelsen løfter
- bør være sammenhæng mellem ønskerne til ledelsen og forudsætningerne for, at ønskerne kan indfris uden, at det fører til et dårligt psykisk arbejdsmiljø

Når kommunen/forvaltningen løfter de opgaver, som er forudsætningen for, at ledelsen og dermed Heltidsundervisningen kan løse de udfordringer, som samfundet stiller, er det medvirkende til at sikre muligheden for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Ledelsen og medarbejderne

Ledelsen har i samarbejde med tillidsrepræsentanterne ansvaret for, at der tages hånd om medarbejderne på en sådan måde, at alle på arbejdspladsen trives samtidig med, at opgaverne løses.

Ledelsen indtager en central rolle i forhold til forskellige medarbejdergrupper og i forhold til samarbejdspartnere som fx forældre, skolebestyrelse, forvaltning, pædagogisk psykologisk rådgivning.

Ledelsen har en betydningsfuld opgave i forhold til elever med særlige behov og forudsætninger. Opgaven består i at sikre, at der adgang til de nødvendige ressourcer – også uden at der foreligger en diagnose og samtidig sikre, at ressourcerne ikke bliver anmodet til elever, som bør rummes inden for den almene standard.

Alt i alt betyder det, at ledelsen skal have øje for:

- hvem der møder eleven
- hvad eleven har brug for
- hvad det fællesskab, som eleven er eller skal være en del af, har brug for
- hvordan en hurtig indsats kan etableres
- at visitationen foregår på en for Heltidsundervisningen hensynsfuld måde
- at der er tid, til at de stillede opgaver kan løftes og løses på en kvalitetsbetonet måde

Ledelsen og teamet

På samme måde har ledelsen centrale opgaver i forhold til de selvstyrende team. Ledelsen bør indgå i en sparring med teamene og på den måde være en væsentlig katalysator for, at det psykiske arbejdsmiljø er inde i en god gænge.

Det er vigtigt, at ledelsen er nærværende og udtrykker sin tilfredshed med det teamarbejde, der udføres. Ros og anerkendelse er tit en mangelvare. Andre gange bør ledelsen indgå som en mediator, når der i et team er grundlæggende forskellige syn på, hvilke opgaver der skal løses i teamet. Ledelsen bør være parat til at støtte teamet, når der er uoverensstemmelser om, hvem der skal gøre hvad. Holdningsforskelle i et team kan udvirke et dårligt psykisk arbejdsmiljø, hvis der ikke er en handlekraftigt ledelse, som tør gå ind og støtte og evt. skære igennem. Ledelsen skal have sans for de store ting, men også for de småting, som hvis de forekommer gang på gang, virker som dråben, der udhuler stenen.

Sæt fokus på for eksempel spørgsmål som de nedenstående:

- Har ledelsen tilrettelagt sit arbejde på en sådan måde, at der er klare og tydelige arbejdsgange og arbejdsfordeling?
- Har ledelsen udarbejdet en plan for, hvordan den fordeler sine mange opgaver?

- Sker der en opfølgning på de ting, som team og ledelse er enige om?
- Sker der en løbende evaluering af ledelsens samarbejde med teamene?

Underviserne og ledelsen

Ligesom at ledelsen skal være opmærksom på at give medarbejderne gode muligheder for at udføre deres opgaver, skal underviserne medvirke til, at ledelsen kan udføre sine opgaver.

Det er med andre ord ofte relationerne mellem medarbejdere, ledelsen og de instanser, der er uden om dem, der er afgørende for, om der forefindes et godt psykisk arbejdsmiljø eller ej. Ledelsen har et stort ansvar, men det har medarbejderne også.

Fx er det vigtigt at medarbejdergruppen og den enkelte medarbejder er med til at sikre:

- at ledelsen rettidigt bliver inddraget i det, der er centralt
- at ledelsen bliver friholdt fra "at skulle holde døren åben hele dagen"
- at der er arbejdsro på kontoret

Underviserne

Relationerne mellem undervisere og ledelse, mellem underviserne indbyrdes, mellem underviserne, de unge og disses forældre har afgørende betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Fx har det en afgørende betydning for udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø, at underviserne i fællesskab tager stilling til:

- hvordan man minimerer modsætningen mellem de faglige mål for undervisningen og den enkelte elevs behov og forudsætninger

- hvordan man forestår en socialisering af eleven, således at denne er i stand til at indgå i et fællesskab, hvor man ikke kan fravælge, hvem man vil være sammen med om hvad
- hvordan man handler overfor, at der er unge, der vokser op i hjem, der enten er i opløsning, eller som allerede er brudte, at der er unge, der følelsesmæssigt kan være ude (er) i tovene på grund af voksensvigt i hjemmefronten osv.

Hvis der hersker en fælles indstilling og et miljø, hvor man kan bruge cirkel - eller reflekterende samtale eller modtage supervision, er det lettere at løfte de opgaver, der er forbundet med de nævnte eksempler, end hvis det er overladt til den enkelte underviser at skulle finde balancen mellem de mange opgaver.

Cirkelsamtale

1. runde: Hver deltager udtaler sig uden kommentarer og afbrydelser fra de øvrige deltagere
2. runde: Deltagerne forholder sig til hinandens synspunkter ved at stille uddybende spørgsmål
3. runde: Der tages beslutning

Den reflekterende samtale

Ordstyrer

Ordstyreren forestår de praktiske styrefunktioner, dvs. opgavefordeling, tidsramme og styring af forløbet. Ordstyreren skal sikre, at spillereglerne overholdes og kan eksempelvis beslutte "time out", hvis parterne ikke overholder reglerne.

Fokuspersion

Fokuspersionen fremlægger sit problem som grundlag for at modtage vejledning. Fokuspersionens opgave er at beskrive sit problem eller dilemma.

Vejleder

Vejlederen er fokuspersonens samtalepartner og spiller en aktiv rolle ved at udfordre fokuspersonens beskrivelse af sit problem. Vejlederen må derfor lytte aktivt til fremlæggelsen, stille afklarende spørgsmål for at sikre sin forståelse af problemet, stille uddybende spørgsmål, der fordrer begrundelse og refleksion, og deltage i fælles refleksion over handlemuligheder og konsekvenser.

Reflekterende gruppe

Den reflekterende gruppe lytter til ovenstående dialoguden at blande sig i samtalen undervejs, skriver stikord og associationer ned for at fastholde egne overvejelser om fokuspersonens problem og beskrivelse. Den reflekterende gruppes opgave er efterfølgende i plenum at drøfte, hvad ovenstående samtale har givet anledning til af tanker, ideer og overvejelser mv. Under den reflekterende gruppes drøftelser må fokuspersonen og vejleder ikke blande sig, men blot lytte.

Arbejd derfor på, at:

- Samarbejdet i lærergruppen er udformet således, at I ved at bruge fx holddannelse kan planlægge, tilrettelægge og gennemføre en undervisning, der er fleksibel i forhold til såvel elevgruppens potentialer som til den enkelte elevs behov og forudsætninger
- I/du kan tilrettelægge en undervisning, der lader eleverne anvende og udbygge de kundskaber og færdigheder, de har tilegnet i faglige forløb, i tværgående emner og problemstillinger (projektarbejde)

Teamet

Basis for et godt psykisk arbejdsmiljø befinder sig i medarbejdergruppens og i de enkelte teams indbyrdes relationer, i graden af fælles fodslag overfor udførelsen af de opgaver, der er knyttet til undervisningens planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse og i indstillingen til at gennemføre de beslutninger, som er truffet af et større eller mindre flertal.

Selv om alle ved, at det ikke er ligegyldigt, hvordan man taler med hinanden, er kommunikationen i et team noget, man skal have fokus på. Nogle samtaler forløber fredeligt. Man er i dialog med hinanden, hvilket vil sige, a) at begge parter bestræber sig på at finde fælles løsninger, b) at forstå hvad samtalepartneren siger og mener, c) at lytte til hinanden med henblik på at forstå og finde mening og d) at søge efter, hvor man kan mødes. Andre samtaler udvikler sig til at være en diskussion, hvor man går efter a) at vinde, b) at lede efter fejl, c) at forsvare egne meninger og løsninger og d) at angribe argumenter. Hvis man ønsker at fremme team samarbejdet, så skal man vælge dialogen og vende en diskussion til en dialog inden, den udarter sig til noget, som begge parter efterfølgende fortryder.

Man kan ikke altid undgå diskussioner – og det skal man heller ikke, men man skal sørge for, at de foregår på en ordentlig måde og handler om en sag og ikke om en person.

Mødekulturen

Mange undervisere oplever, at der på den ene side er brug for møder af forskellig art, men på den anden side, at en del af møderne er spild af tid. Det er aldrig rart at spille sin tid – og det kan blive en belastning, hvis oplevelsen bliver koblet til, at man kunne have brugt tiden til noget, der er mere væsentligt – noget, som man så skal gøre på et andet tidspunkt.

Sæt for eksempel følgende spørgsmål til debat:

- Er der behov for, at der etableres en fælles kodeks for afholdelse af møder, dvs. overholdelse af start- og sluttidspunkt, udarbejdelse af dagsorden og referat, ledelse af møde mv.?
- Er der skabt mulighed for, at personalegrupper, der skal samarbejde, kan gøre det på tidspunkter, der er hensigtsmæssige for alle parter?

Undervisningen

Det fremmer et godt psykisk arbejdsmiljø, når underviserne er enige om, hvad der skal sættes fokus på i undervisningen hvornår.

Her er et skønsomt udsnit af temaer, som erfaringer viser, at det kan være nyttigt at sætte fokus på:

Undervisningsmæssige opgaver

- Målene og indholdet i :
 - a) den fagfaglige undervisning, b) obligatoriske emner (fx sundhed og seksualoplysning, alkohol og narkotika), c) tværgående emner og problemstillinger, og d) projektarbejdsformen
- Udvælgelse af læringsmål for den enkelte unge (undervisningsdifferentieringen/handleplanen)
- Tilgodeseeelse af diverse ad hoc undervisningsmæssige opgaver som fx motionsløb, sportsturneringer, indsamlinger, mobning, sorg, selvmord, Avisen i undervisningen, pubertet

Socialpædagogiske opgaver

Kvalificering af den/de unge til at kunne:

- følge en vedtaget arbejdsgang bl.a. på en sådan måde, at andre gruppemedlemmers arbejde ikke blive kuldkastet
- ændre arbejdsgang i forhold til modtaget vejledning og rådgivning, holde en rød tråd gennem arbejdet
- benytte færdigheder, der fx knytter sig til samarbejde, medbestemmelse og medansvar
- bidrage til at det sociale klima er godt, fungere som en social faktor i klassens liv
- samarbejde med fx andre gruppemedlemmer, med lærergruppen, med ressourcepersoner uden for skolen
- overholde aftaler med lærere og kammerater
- indgå positivt i løsningen af konflikter

Personlige kompetencer

At have øje for og støtte:

- eleven i at udvise selvindsigt, dvs. at eleven kan genkende følelser og have sprog for dem, kender sine egne følelser ved beslutninger og kan se forbindelser mellem tanke, følelser og reaktioner
- eleven i at håndtere følelser, dvs. at eleven kan udskyde impulser, kan holde sig sine mål for øje og kan vise følelser på rette måde, tid og sted i relation til de rette personer
- eleven i at være motiveret, dvs. at eleven kan tage initiativer, kan holde sig sine mål for øje og kan overvinde fiaskoer uden at blive slået ud
- eleven i at udvise empati, dvs. at eleven har fornemmelse for andres følelser
- eleven i at dennes sociale kompetencer udvikles, således at eleven kan omgå andre konstruktivt og kan samarbejde, forhandle og løse konflikter
- eleverne/eleven i at afstå fra at udøve magt, når det ikke er nødvendigt – selvom man har mulighed for det: man slår ikke, blot fordi nogen har kigget på én
- eleverne/eleven i at sætte egne behov under fællesskabets: selv om man har lyst, lader man være, hvis det forhindrer fællesskabets udfoldelse
- eleverne/eleven i at stille sine ressourcer til rådighed for fællesskabet – også når det ikke er forbundet med egen vinding: man kan godt gøre noget for nogen uden at få noget for det

På handlingsniveauet betyder det fx, at underviseren:

1. klart og tydeligt tilkendegiver overfor de unge, når der sker ting i samfundet, som ikke er i orden, således at de unge bliver klar over, at der er ting, som det ikke er i orden at gøre, fx voldtægt, hærværk og brug af nationale symboler til fremme af egen vinding.
2. klart og tydeligt tilkendegiver overfor de unge, når der sker ting på skolen, som ikke er i orden, således at ...

Eleverne

Det kræver en indsats at have elever, der udviser en anden adfærd end den, man forventer, og som, man mener, er i overensstemmelse med det, der enten foregår eller skal foregå. Og har man mange af sådanne erfaringer, kan det udvikle sig til at blive en belastning. Det er derfor vigtigt, at man betragter "uhensigtsmæssig adfærd" som et skoleanliggende – og ikke som den enkelte medarbejders private sag. Nogen gange er det småting, der skal til for at opnå en stor virkning:

- Fastlæg rutiner, der sikrer, at de regler, der skal handles efter, i videst muligt omfang bliver formuleret af dem, der skal efterleve dem?
- Træf foranstaltninger, der sikrer, at den adfærd, der er gældende i en del af Heltidsundervisningens virksomhed (fx frikvartersadfærd) ikke pr. automatik fortsættes i en anden del af dens virksomhed (fx i undervisningen)?

Det er af stor betydning, at underviserne er opmærksomme på dette, således den unges adfærd ikke bliver fortolket som værende forkert, blot fordi den unge bruger de kompetencer, vedkommende har tilegnet sig i en kontekst, i en anden kontekst. Husk, at de unge et eller andet sted har lært det, de gør. Nogle gange er de endda blevet rost for det, som Heltidsundervisningen ikke kan acceptere.

Kendskab til elevens scener

Kendskab til den unges scener medvirker til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, idet antallet af unge, der giver anledning til en opmærksomhed, der er belastende, mindskes:

- Etabler samarbejde mellem de scener, som indgår i den unges liv
- Etabler samarbejde med henblik på at formindske overgangsvanskeligheder i forbindelse med sceneskift
- Arbejd for, at der er adgang til de nødvendige ressourcer – også uden at der foreligger en diagnose

- Hav øje for:
 - hvem der møder den unge
 - hvad den unge har brug for
 - hvad det fællesskab, som den unge er eller skal være en del af, har brug for
 - hvordan en hurtig indsats kan etableres
 - at give den unge mulighed for at komme ind i det "normale" miljø
- Frem muligheden for, at alle kan være nærværende voksne
- Drag fordel af undervisernes forskellige grad af rummelighed i forhold til forskellige unge
- Arbejd på, at alle team drager nytte af de erfaringer, der findes i teamene
- Arbejd i teamene på en sådan måde, at der hentes viden ind, når der er behov herfor
- Øg kendskabet til den pædagogiske palet som findes i kommunen
- Arbejd på udvikling af de "rigtige" holdninger, den "rigtige" tankegang, den "rigtige" pædagogik og de "rigtige" fysiske rammer, således at rummeligheden bliver reel
- Skaf overblik over, hvad der er brug for
- Sørg for, at de netværk, der er til rådighed, bliver brugt
- Sørg for, at de netværk, der er behov for bliver etableret

Tag temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø

Det kan være en god idé at lade alle ansatte ved Heltidsundervisningen få mulighed for skriftligt at besvare spørgsmål, hvis svar angiver temperaturen på det psykiske arbejdsmiljø.

Man kan stille mange spørgsmål eller man kan stille få. Det gælder om at stille lige nøjagtigt det antal spørgsmål, som er nødvendige for afdækningen. Spørgeskemaet, som bør besvares af alle medarbejdere anonymt, kan omfatte følgende områder:

- De fysiske rammer
- Den konkrete undervisning
- Det kollegiale felt
- Eleverne
- Faktorer uden for medarbejderen
- Forældrene eller de primære samarbejdspartnere
- Grad af påvirkning
- Holdningen
- Klimaet på skolen
- Medarbejderen og arbejdet (arbejdsglæde og forventninger)
- Oplevelsen af arbejdet
- Samarbejdet
- Ledelsen
- Heltidsundervisningens udvikling
- Feltet uden for Heltidsundervisningen

Eksempler på spørgsmål/udsagn

Samarbejdet

Samarbejdet mellem Heltidsundervisningens ledelse og personalegruppen er godt/dårligt?

Samarbejdet mellem de kolleger, du har opgaver sammen med, og dig er godt/dårligt?

Samarbejds klimaet er generelt ...

Holdningen

På skolen er det generelt sådan, at alle er indstillet på fælles problemløsning.

På skolen er der flere, der ikke gider præstere noget særligt – og sådan var det ikke tidligere.

På skolen er der blandt de ansatte et større fravær end det, der burde være. Nogle bliver hjemme, selvom de ikke er syge. De tager sig en fridag, fordi de ikke synes, at de skylder nogen noget.

Udvikling

Du synes, at det er opslidende,

- at der bliver sat så mange ting i gang på skolen, som reelt ikke har noget med dit arbejde/undervisning af gøre?
- at kun få ting bliver gennemført og implementeret
- at der ikke er en plan for, hvordan skolen skal udvikle sig

Forældrene eller de primære samarbejdspartnere

Forældrene i de klasser du har er gennemgående fornuftige/urimelige?

Det er opslidende,

- at så mange forældre kun har deres egen lille unge i tankerne
- at forældrene ikke opdrager deres børn, så man fx altid skal rydde op efter dem
- at forældrene ikke lærer deres børn at have respekt for andre menneskers arbejde

Uden om Heltidsundervisningen

Heltidsundervisningens arbejde bliver ikke værdsat af det politiske niveau.

Arbejdsvilkårene, således som de er aftalt mellem kommunen og TR/LVU, har klart forringet min arbejdsglæde.

Uden om undervisningen

Antallet af møder på skolen er for stort/for lille?

Du synes, at der bliver holdt alt for mange møder.

De fleste møder oplever jeg som spild af tid.

Den konkrete undervisning/arbejde

Der er alt for mange forstyrrelser i dagligdagen, som går ud over undervisningen.

Der er aldrig en dag, som forløber, som jeg havde planlagt.

Det primære arbejde bliver overskygget af sekundære opgaver.

De fysiske rammer

Heltidsundervisningens fysiske rammer er så dårlige, at det påvirker min indsats her på stedet.

Der er ikke overensstemmelse mellem de fysiske rammer og de opgaver, som forventes løst.

Indeklimaet påvirker mig i negativ retning.

Ledelsen

Du siger ikke til ledelsen, hvordan du har det, fordi der alligevel ikke bliver lyttet.

Ledelsen er dårlig/god til at være opmærksom på, hvad der er behov for på skolen.

Ledelsen er klart det største problem her på skolen.

Ledelsen presser dig på sådan en måde, at det ikke længere er sjovt at gå på arbejde.

Klimaet på skolen

Generelt betragter du det som nytteløst at deltage i debatterne på skolen.

Den dominerende holdning blandt kollegerne er, at man ikke skal sætte noget nyt i gang.

I virkeligheden er det kun nogle ganske få på skolen, der ødelægger din arbejdsglæde.

På skolen er der flere, der bevidst begrænser deres indsats. De saboterer team samarbejdet – og punker dem, der yder det, de skal.

Eleverne

Du synes, at det antal elever du skal have kendskab til, er for stort/for lille?

Eleverne i de klasser du har er gennemgående umulige/som unge er flest/vidunderlige?

Det kollegiale felt

Antallet af kolleger, som du forventes at samarbejde med, er for stort/for lille?

Du afstår tit fra at sige noget i kollegiet, fordi du ved, at du nok vil blive tromlet af nogle kolleger.

Kollegiet er dårlige/gode til at tage sig af hinanden.
Skolen er præget af klikker og en ubehagelig stemning.
Generelt er lærerkollegiet gode til at lytte til hinanden.

Den ansatte og jobbet

Dine egne forventninger til hvad du også bør ... stresser dig meget/synes du er udfordrende?
Der er ingen, der respekterer mit arbejde.

Det konkrete arbejde/undervisningen

Du synes, at det du skal forberede dig til, er for meget/
passende?
Du synes, at du har god tid/aldrig har tid til at gøre dit arbejde ordentligt?
Du bestemmer ikke selv over, hvornår du skal udføre de forskellige opgaver – og det er utilfredsstillende.

Uden for den ansatte

Den måde arbejdet er organiseret på, giver dig ringe/gode muligheder for:

- at tilgodese de unges forskelligheder
- at nå det, du skal
- giver de unge ringe/gode muligheder for fordybelse, overblik og oplevelse af sammenhænge

Psykisk påvirket

Du har tit (flere gange om ugen) ondt i maven, når du står op om morgenen.
Du tager anti-depressiv medicin for overhovedet at kunne gå på arbejde.
Du har tit (flere gange om ugen) hovedpine, mens du er på arbejde.
Du føler dig udbrændt.

Slut spørgeskemaet af med nedenstående to opfordringer:

- Nævn de tre ting ved skolen, som har størst betydning for arbejdsmiljøet i positiv retning
- Nævn de tre ting ved skolen, som har størst betydning for arbejdsmiljøet i negativ retning

Man kan anvende udsagn, som der skal tages stilling til eller spørgsmål af typen ja/nej/ved ikke eller en skala på fx 1-5 (i ringe udstrækning – i stor udstrækning).

Derefter udpeges de områder, som det er vigtigt at få sat fokus på – og der udarbejdes handlingsplaner for de enkelte fokuspunkter.

Efterskrift

Når det psykiske arbejdsmiljø er dårligt er et af kendetegnene tit, at der er konflikter på arbejdspladsen. Det kan være konflikter mellem ledelse og ansatte, mellem ansatte indbyrdes, mellem ansatte og elever og mellem forældre og ansatte. Nogle konflikter er små, mens andre er ganske alvorlige – og uanset om konflikterne er små eller store, så tapper de alle for energi.

Man kan med fordel skelne mellem forskellige konflikt typer.

Metodekonflikter

Handler om mål, midler, struktur og procedurer. Metodekonflikter er almindelige og fører sjældent til fjendskab.

Løsningen hedder her: dialog og problemløsning og resultatet af indsatsen hedder: enighed.

Personlige konflikter

Handler om identitet, selvværd, loyalitet, tillid og afvisning.

Disse konflikter er ofte medvirkende til et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Følelser dominerer opfattelsen og udviklingen af situationen – tit dybe og ubevidste følelser.

Løsningen hedder her: åben kommunikation og aktiv lytning over for andres forventninger og behov og resultatet af indsatsen hedder: større forståelse for den andens situation, empati og selvindsigt.

Ressourcekonflikter

Handler om penge, tid, plads, materialer og personale. Her er tale om konflikter, hvor der konkurreres om ressourcerne. I undervisning stilbud, hvor ressourcerne mange gange ikke er tilstrækkelige til at dække alles behov, er dette en velkendt konflikttype. Ledelsen kan være under stærkt pres fra alle sider, men har ikke midler til at imødekomme alles ønsker. Disse konflikter kan, hvis beslutningerne går for hurtigt, udvikle sig til sladder og mytedannelse, "Hvorfor er det altid de andre, der får først?"

Løsningen hedder her: forhandling og kompromis og resultatet hedder: aftale.

Værdikonflikter

Handler om kultur og personlige værdier og holdninger. Hvad er rigtigt, og hvad er forkert, moralske og etiske uoverensstemmelser, traditioner mv. Her kan opstå konflikter mellem enkelte faggrupper eller kultursammenstød mellem eksempelvis unge og ældre medarbejdere.

Løsningen hedder her: dialog og lydhørhed, respekt for hinanden, respekt for forskellighed og resultatet hedder: tolerance og gensidig forståelse.

Et redskab, der kan minimere konflikter

Konfliktrappen

1. Uoverensstemmelse: Vi vil ikke det samme
2. Personificering: Den anden har skylden
3. Problemet bliver større: Gamle oplevelser trækkes frem
4. Samtaler opgives: Taler om og ikke med

5. Fjendebilleder: Den anden er aldrig til at stole på
6. Den oprindelige uoverensstemmelse er glemt: Hvad mon den anden nu er ude på
7. Åben fjendtlighed: Udslettelse – de der ikke holder med, er forrædere
8. Krig

Husk at tale sammen om konflikttrappen og brug den. Husk, at man slev bestemmer om, man vil gå op eller ned, dvs. om man vil optrappe eller nedtrappe konflikten(. Husk at alle har et ansvar for et godt psykisk arbejdsmiljø.

Og husk så lige, at hvis man vil optrappe en konflikt, skal man:

- Afbryde
- Bebrejde
- Manipulere
- Angribe
- Nedgøre
- Fokuserer på fortid
- Fokuserer på personen, ikke på sagen
- Tale i du-sprog

Vil man derimod nedtrappe en konflikt, så skal man:

- Lytte
- Være nysgerrig
- Undersøge
- Stille spørgsmål
- Udtrykke følelser
- Fokuserer på nutid og fremtid
- Fokuserer på sagen, ikke på personen
- Tale i jeg-sprog

Tænk på, hvad du selv gør og spørg din konflikt partner om, hvad hun har gang i. Det er faktisk tit lettere at spørge sig selv end at spørge andre.

Supplerende læsning

- Arbejdsmiljørådets Service Center: "Metoder og redskaber til at gennemføre arbejdsvurderinger. Idekatalog", 1995.
- Arbejdstilsynet: "Håndbog om psykisk arbejdsmiljø", 2. udgave 2003.
- Bauman, Zygmunt: "Fællesskab". Hans Reizels forlag 2002.
- Berliner, P.: "Vold og trusler på arbejdet. Forebyggelse af vold og trusler mod personalet." Gad 2000.
- Belbin, R.M.: "Teamrules at Work: A Strategy for Human Resource Management. Bion, Wilfred R: "Erfaringer i grupper". Hans Reitzel 2002.
Butter Vorth Heinenman 1993.
- Bøjlund, P. & Hermansen, M.: "Skoleudvikling og kommunikation", Danmarks Lærerforening, 1998.
- Gaarsmand, Bodil (red) & Jacobsen, Benny (red): "Folkeskolen. Ekstern tilpasning og intern organisering." 2003. Billesø & Baltzer.
- Hargreaves, A.: "Nye lærere, nye tider.", Klim, 2000.
- Harrit, O. & Bak, I.: "Teamledelse i folkeskolen." Kroghs forlag, 2003.
- Hejgaard, J.: "Goddag Giraf.", Landtryk, 2000.
- Hermansen, Mads (red) & Petersen, Mai-Britt Herløv (red): "Ledelse af skoler og pædagogiske institutioner – er det management?" Forlaget Klim, Ny Tjørnegade 19, Postboks 1090, 8200 Århus N.
- Hvenegaard, Hans & Jensen, Helge: "Gruppeorganiseret arbejde og psykisk arbejdsmiljø". Litteraturstudie. Arbejdsmiljørådets Service Center, Ramsingvej 7, 2500 Valby.
- HLFU: Konflikthåndtering 2004, www.lvu.dk/sw13376.asp
- Kettel, Lars (red): "Skolen i samfundet. Analyser og perspektiver." 2. udgave 2003. Billesø & Baltzer.

- Krisehjælp – hvordan? Om krisehjælp ved vold og andre chokerende hændelser. KL, Amtsrådsforeningen, Københavns og Frederiksberg kommuner, KTO 2003.
- Kunsten af løse konflikter. Redskaber og overvejelser, Center for konfliktløsning.
- Lennéer-Axelson, B. & Thylefors, I.: "Arbejdsgruppens psykologi.", Hans Reitzels forlag, 1991.
- Raaschou, N. "Fra konflikt til dialog i skolen." Kroghs forlag 2003.
- Vold på arbejdspladsen. En håndbog om forebyggelse. Det kriminalpræventive Råd, 2003.

www.ami.dk

www.arbejdstilsynet.dk

www.guidepsykisk.dk

www.krisehjælp.nu

www.konfliktloesning.dk

www.lvu.dk/sw13376.asp

www.psykisk.bar-foka.dk

www.dk-arbejdsmarked.dk

www.teknologiportalen.dk

Stikordsregister

afgangsprøve	12
aftalerelaterede forhold	18
aktiv lytning	46
anerkendelse	32
arbejdskraft	12
arbejds miljøundersøgelser	10
cirkelsamtale	34
diagnose	31, 39
dialog	21, 22, 24, 25, 29, 35, 36, 45, 46, 49
diskussion	36
efteruddannelse	15
eleverne	16, 17, 39
erfaringsudveksling	24, 25, 29
evaluering	23, 27, 28, 33
familie	16, 17
flaskehalse	30
fokusperson	34
forvaltning	8, 10, 23, 30, 31
forældre	10, 11, 14, 16, 17, 21, 22, 23, 25, 30, 31, 33, 41, 42, 45
fysiske rammer	7, 40, 41, 43
fælles fodslag	10, 23, 24, 25, 29, 35
handling/-splan	25, 28, 29, 45
ikke-etniske dansker	17
kammeratskabskreds	18
klima	16, 36, 46, 48
kollegiale felt	43
kommune	10, 30, 31, 40, 42, 49
kommunikation	6, 36, 46, 48
kompetencer	11, 15, 18, 19, 38, 39
konflikt	6, 19, 20, 37, 38, 45, 46, 47, 49
konflikttrappen	26, 47
kontor	33
kvalifikationer	11, 14, 15
kvalitetsstjerne	26, 27
lavtpræsterende	18
ledelse	7, 8, 10, 11, 23, 24, 26, 30, 31, 32, 33, 36, 41, 43, 45, 46, 48
medansvar	18, 21, 37
medarbejder	6, 7, 10, 15, 22, 23, 24, 25, 31, 33, 35, 39, 41, 46
medbestemmelse	18, 37
mediator	32
med-udvalg	15
mobning	29, 37

møde	26, 29, 32, 36, 42
mål	8, 10, 11, 19, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 33, 37, 38, 45
netværk	29, 30, 40
ordstyrer	34
problemløsning	41, 45
pædagogisk platform	24, 26, 28, 29
pædagogisk psykologisk rådgivning	31
reflekterende gruppe	35
reflekterende samtale	34
relationer	9, 16, 18, 23, 33, 35
rummelighed	30, 40
rygere	26
samarbejds klima	7, 24, 41
samfund	8, 11, 13, 14, 16, 18, 22, 23, 31, 38, 48
samfundsborger	12
scener	8, 14, 39
skole/hjem	22, 23
skolebestyrelse	31
SMTTE	26, 27
Socialisering	34
socialpædagogiske opgave	19, 37
status	27
stress	6, 7
supervision	34
team	10, 21, 23, 26, 32, 33, 35, 36, 40, 43, 48
tegn	27
tilsyn	26
tiltag	7, 24, 25, 26, 27, 28, 29
tjek af det psykiske arbejdsmiljø	21, 25, 29
to-sprogede elev	19
trivsel	24
udviklings- og handlingsplan	15, 24
undervisning	8, 9, 11, 13, 14, 15, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 29, 33, 35, 37, 39, 41, 42, 43, 44, 46
unge	16, 17
vejleder	35
visitation	8, 32
årsplaner	24, 26, 29

Tak til deltagende undervisere og skoler:

Nikolai Johan Højmosé, Lasse Langfeldt,
Inge Christensen, Jens B Hansen, Lis-
bet Knak Madsen, Pernille Gun-
delund Norbrink, Jens Toft,
Mogens Marker, Kari
Einarsson, Bjørn
Rasmussen,
Uffe Lar-
sen,

Boel
Bjerre, Kim
Preisler, Søren
Akselsen, Mette
Lene Madsen og Vibeke
Mengel.
Korsløkke US, Århus US, Skolen
i Enggårdsgade, Ålborg US, Hvid-
ovre US, Byhøjskolen KBH, Midtdjurs US,
Skibshusskolen, Odense, Slagelse US, Hillerød
Int.US, Helsingør US, Hørsholm US, og Rising US.

HLFU

Heltidslærer-foreningen
i Ungdomsskolen

HLFU - Heltidslærerforeningen i ungdomsskolen
Hauser Plads 20,5.
1127 København K
tlf.: 3311 4466
www.hlfu.dk