



# VAXA starfsþróunarlíkanið

## Heildræn nálgun í starfsþróun kennara

Ásta Sölvadóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs  
Háskóli Íslands  
Menntavísindasvið



HÁSKÓLI ÍSLANDS



**VAXA starfsþróunarlíkanið**  
*Heildræn nálgun í starfsþróun kennara*

Ásta Sölvadóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs í menntunarfræði  
Leiðbeinandi: Hróbjartur Árnason

Uppeldis- og menntunarfræðideild  
Menntavísindasvið Háskóla Íslands  
Júní 2013

VAXA starfsþróunarlíkanið.

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til meistaraprófs við Uppeldis- og menntunarfræðideild, Menntavísindasviði Háskóla Íslands.

© 2013 Ásta Sölvadóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Háskólaprent ehf.

Reykjavík, 2013

## **Formáli**

Ritgerð þessi er meistaraprófsverkefni til fullnaðar M.Ed. gráðu í menntunarfræðum með áherslu á fræðslustarf með fullorðnum og mannauðsþróun, við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Vægi ritgerðarinnar er 30 ECTS einingar.

Ritgerðin ber heitið VAXA starfsþróunarlíkanið: Heildræn nálgun í starfsþróun kennara. Leiðbeinandi var Hróbjartur Árnason lektor við Uppeldis- og menntunarfræðideild Menntavísindasviðs Háskóla Íslands. Sérfræðingur var Gunnar E. Finnbogason prófessor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Færi ég þeim báðum bestu þakkir fyrir góða leiðsögn, þarfar ábendingar og aðstoð við verkefnið.

Ritgerðin var unnin á árunum 2011 – 2013 og er í senn fræðilegt og hagnýtt verkefni. Hugmyndavinna og þróun VAXA starfsþróunarlíkansins hefur farið fram á vettvangi síðastliðin tvö ár í samstarfi við fræðslu- og menningarsvið Garðabæjar, skólastjóra í fjórum grunnskólum bæjarins og starfsfólk viðkomandi skóla. Færi ég öllu því góða skólafólki bestu þakkir fyrir að gefa mér af tíma sínum, sýndan áhuga á verkefninu og góð ráð við þróun verkefnisins. Ágústa Guðmundsdóttir, samstarfskona míni í Klifinu skapandi fræðslusetri, hefur einnig tekið virkan þátt þróunarferli VAXA líkansins með mér og færi ég henni bestu þakkir. Brynhildi Sigurðardóttur og Láru Jóhannsdóttur þakka ég yfirlesturinn. Fjölskyldu minni þakka ég þolinmæðina og ástúðina meðan á skrifunum hefur staðið.

## Ágrip

Nú standa yfir umfangsmiklar breytingar á menntakerfum víða um heim. Íslenskt skólakerfi stendur einnig í miðju breytingarferli. Ný menntastefna hefur verið sett, lög um menntun hafa verið endurskoðuð og nýjar aðalnámskrár hafa liðið dagsins ljós á öllum skólastigum. Rannsóknir hafa verið gerðar á störfum íslenskra kennara og sveitarfélög hafa mótað stefnu í skólamálum til ársins 2020. Ytri rammi menntakerfisins hefur því verið mótaður fyrir komandi ár og komið er að innleiðingu breytinganna. Ein af forsendum þess að breytingar eigi sér stað í skólum er að kennrarar fái tækifæri til þess að tileinka sér nýjungar og að tími og svigrúm sé gefið til þess.

Markmið þessa verkefnis er að setja fram og rökstyðja hugmyndafræðilegan grunn starfsþróunarlíkans sem hefur verið í þróun undanfarin tvö ár og hefur fengið nafnið VAXA. Ég mun í verkefninu lýsa þeim leiðum sem ég fór til að koma af stað starfsþróuninnan skólanna í Garðabæ, með því að nota VAXA starfsþróunarlíkanið. VAXA er heildræn nálgun að stefnumiðaðri starfsþróun kennara. Líkaninu er ætlað að svara þörfinni fyrir skýra og heildraena leið í starfsþróun, sem byggir á skilningi á þörfum starfandi kennara og býður upp á fjölbreyttar leiðir sem henta margbreytilegum hópi fagfólks.

Í VAXA starfsþróunarlíkaninu er leitað leiða til að festa starfsþróun í sessi sem stöðugt endurnýjunarferli ævináms í daglegu starfi kennara. Tilgangur VAXA er að skapa lifandi og virkan vettvang fyrir nám, hugmyndir, aðferðir og reynslu í skólasamféluginu. VAXA er ætlað að stuðla að auknu samstarfi skóla og byggja upp lifandi og kröftugan vettvang skólaþáls í samvinnu við nærumhverfið. Ætlunin er að virkja mannaúðinn sem býr innan skólasamfélagsins til að auka samvinnu, ryðja burtu hindrunum við starfsþróun og efla faglegt starf. Í ritgerðinni er gerð grein fyrir hugmyndunum sem liggja að baki líkansins, þær röstuddar og bent á leiðir til þess að hugmyndirnar nái fram að ganga. Þróun líkansins hefur farið fram á vettvangi í samvinnu við grunnskólasamfélagið í Garðabæ árin 2011 – 2013.

## **Abstract**

### **The VAXA model**

#### **A holistic approach for professional development of teachers**

Educational systems are currently undergoing changes in various parts of the world. In Iceland a new educational policy has been created, the legislation on educational matters has been revised, and new curriculum for all levels of the educational system have been published. Extensive research has been conducted on the work of Icelandic teachers. In addition Municipalities have also created a strategy on educational matters for the years until 2020. A framework for the educational system of the coming years has been formed. Hence, it is time for implementation of the new strategy. One of the prerequisite for changes to take place in schools is that teachers will need to have an opportunity to adopt new methods and need to be given leeway to do so.

The goal of this project is to put forward, as well as give arguments for, the ideology of the VAXA professional development framework. The aim is to find a way to implement it as a tool for professional development of teachers, in line with the changes that have been made to the strategy of the educational system. The VAXA professional development framework is a holistic approach to professional development of teachers. As well as giving guidelines for professional development, the framework details a structure with which to implement the new strategy of the educational system using methods of adult education.

The VAXA professional development framework is a method to establish professional development as part of teachers' daily activities, in line with the concept of lifelong learning. The purpose of VAXA is to create an active platform for learning, for putting forward ideas, and for sharing experience within the educational society. VAXA is to be used to increase cooperation between schools in a community as well as between communities in order to create a platform for cooperation of employees within that society. The aim is to find ways to activate human resource engagement within the educational society, to increase cooperation, to eliminate barriers to professional development and to strengthen professionalism in all activities. In this essay ideas on how to implement this platform are presented.



## **Efnisyfirlit**

|   |    |
|---|----|
| Formáli .....   | 3  |
| Ágrip.....  | 4  |
| Abstract.....   | 4  |
| Efnisyfirlit .....  | 7  |
| Myndaskrá .....   | 9  |
| Töfluskrá .....   | 9  |
| 1 Inngangur .....   | 9  |
| 1.1 Rannsakandi sem gerandi og uppbyggjandi.....          | 12 |
| 1.2 Þróun VAXA og tengsl við vettvanginn.....             | 13 |
| 1.3 Rannsóknarmarkmið og uppbygging ritgerðar .....       | 15 |
| 2 Skolasamfélag í sífelldri þróun .....                   | 17 |
| 2.1 Erlend áhrif við stefnumótun á Íslandi.....           | 17 |
| 2.2 Menntun og starfsþróun kennara.....                   | 20 |
| 2.2.1 Rannsóknir á skólastarfi og skólapróun.....         | 22 |
| 2.2.2 Rannsóknir á starfsþróun íslenskra kennara .....    | 26 |
| 2.3 Stefnumótun í skólamálum.....                         | 28 |
| 2.3.1 Réttindi og skyldur vegna starfsþróunar .....       | 30 |
| 2.3.2 Tími samvinnu runninn upp.....                      | 32 |
| 2.4 Samantekt .....                                       | 34 |
| 3 VAXA starfsþróunarlíkanið .....                         | 37 |
| 3.1 Fjórar grunnvíddir VAXA .....                         | 37 |
| 3.1.1 VAXA starfsþróunarlíkanið .....                     | 38 |
| 3.2 Heildræn nálgun í námi og menntun .....               | 40 |
| 3.2.1 Heildræn nálgun og þríhliða námslíkan Illeris ..... | 41 |
| 3.3 Hæfniþróun sem verkfæri til starfsþróunar .....       | 43 |
| 3.3.1 Fagleg starfskenning og ígrundun í starfi .....     | 45 |
| 3.3.2 Það er vinna að sinna fagmennsku.....               | 47 |
| 3.4 Greining á þörfum kennara fyrir starfsþróun.....      | 49 |
| 3.4.1 Markmið og aðferð þarfagreiningar .....             | 50 |
| 3.5 Samantekt .....                                       | 53 |

|              |  |           |
|--------------|--|-----------|
| <b>4</b>     | <b>Uppbygging VAXA líkansins.....</b>                            | <b>55</b> |
| <b>4.1</b>   | <b>Fagmennska .....</b>  | <b>55</b> |
| <b>4.1.1</b> | <b>Að leggja rækt við fagmennsku .....</b>                       | <b>58</b> |
| <b>4.2</b>   | <b>Einstaklingur.....</b>  | <b>59</b> |
| <b>4.2.1</b> | <b>Fullorðinsfræðsla og fullorðnir námsmenn .....</b>            | <b>59</b> |
| <b>4.2.2</b> | <b>Einkenni fullorðinna námsmanna.....</b>                       | <b>61</b> |
| <b>4.2.3</b> | <b>Aðstæður og andrúmsloft í námi fullorðinna .....</b>          | <b>63</b> |
| <b>4.2.4</b> | <b>Leiðir sem stuðla að andlegri og líkamlegri velferð .....</b> | <b>65</b> |
| <b>4.3</b>   | <b>Samvinna.....</b>   | <b>67</b> |
| <b>4.3.1</b> | <b>Starfssamfélög .....</b>                                      | <b>68</b> |
| <b>4.3.2</b> | <b>Leiðir til samvinnu .....</b>                                 | <b>71</b> |
| <b>4.4</b>   | <b>Skólasamfélag .....</b>                                       | <b>72</b> |
| <b>4.4.1</b> | <b>Lærðómssamfélög og lærðomsstofnanir.....</b>                  | <b>73</b> |
| <b>4.4.2</b> | <b>Starfsþróunarleiðir í skólasamfélagini .....</b>              | <b>75</b> |
| <b>4.5</b>   | <b>Samantekt .....</b>   | <b>77</b> |
| <b>5</b>     | <b>VAXA á vettvangi.....</b>                                     | <b>79</b> |
| <b>5.1</b>   | <b>Frá hugmynd að veruleika.....</b>                             | <b>80</b> |
| <b>5.1.1</b> | <b>Gerjun og umboð til að stofna formlegan vettvang .....</b>    | <b>81</b> |
| <b>5.2</b>   | <b>Lærðómsferlið þróað og prófað .....</b>                       | <b>82</b> |
| <b>5.2.1</b> | <b>Mælingar á árangri og næstu skref.....</b>                    | <b>83</b> |
| <b>5.3</b>   | <b>Fyrir hverja er VAXA og hver er virkni líkansins?.....</b>    | <b>85</b> |
| <b>5.3.1</b> | <b>Hvaða lærðom má draga af vinnunni við VAXA?.....</b>          | <b>87</b> |
| <b>6</b>     | <b>Lokaorð .....</b>   | <b>89</b> |
| <b>6.1</b>   | <b>Næstu skref .....</b>   | <b>90</b> |
|              | <b>Heimildaskrá .....</b>  | <b>93</b> |

## **Myndaskrá**

|  |    |
|--|----|
| Mynd 1. Opið samráðsferli. Hringferli sem má þróa og aðlaga innan skólakerfisins (European Council, 2000)..... | 18 |
| Mynd 2. Leiðir sem menntakerfi í flokknum frábær til framúrskarandi nýta í skólastarfi (Gerlach, 2012).....    | 24 |
| Mynd 3. Fjórar grunnvíddir VAXA starfsþróunarlíkansins.....  | 37 |
| Mynd 4. VAXA starfsþróunarlíkanið.....   | 38 |
| Mynd 5. Meginþættir VAXA starfsþróunarlíkansins. ....  | 39 |
| Mynd 6. Nám sem hæfniþróun, unnið upp úr tveimur myndum Illeris (Illeris, 2007, 2011). .....                   | 41 |
| Mynd 7. Innleiðing VAXA í Menntaklifinu byggir á hugmyndum um opið samráðsferli.....                           | 45 |
| Mynd 8. Sex leiðir starfsþróunar í vinnu. ....   | 48 |
| Mynd 9. Gagnsemi umræðna á málstofu 2.....   | 84 |
| Mynd 10. Mögulegir samstarfsaðilar .....   | 85 |

## **Töfluskrá**

|   |    |
|---|----|
| Tafla 1. Dreifing kostnaðar vegna starfsþróunar. ....                     | 31 |
| Tafla 2. Niðurstöður viðhorfskönnunar í október 2011. ....                | 51 |
| Tafla 3. Fjármagn sótt í Endurmenntunarsjóð grunnskóla.....               | 52 |
| Tafla 4. Samantekt Lindemans á meGINEINKENNUM fullorðinna námsmanna. .... | 60 |
| Tafla 5. Skammtíma- og langtíma áviningur starfssamfélaga. ....           | 69 |



## 1 Inngangur

Tímarnir breytast og mennirnir með. Nýjum tímum fylgja að sama skapi ný tækifæri og nýjar áskoranir. Þróun samfélagsins á undanförnum árum og tilkoma upplýsingatækninnar hefur haft mikil áhrif á menntakerfi í löndunum í kringum okkur og þar með talið á störf kennara. Fjölgun tilboða um menntun á síðustu árum og breytingar á menntakerfum er leið samfélagsins til að framfylgja ákveðnum markmiðum sem sett hafa verið um nám. Hugtakið menntun hefur fengið aukna athygli almennings og stjórnálamanna á undanförnum árum (Illeris, 2004). Þrátt fyrir þennan áhuga á menntun, er ekki þar með sagt að áhugi á námi hafi aukist að mati danska menntunarfræðingsins Knud Illeris (Illeris, 2004), en hann hefur rannsakað nám sem hæfnipróun um árabil. Illeris bendir á að ef til vill megi rekja aukinn áhuga á menntun, efasemdum um að þær háu fjárhæðir sem varið sé til menntamála, skili sér sjálfkrafa í viðeigandi nám og að fjármunum sé vel varið. Leiða má að því líkum að leitað sé leiða um heim allan til þess að þróa menntakerfi í takt við nýja tíma svo að nám verði í betri tengslum við kröfur atvinnulífsins (Illeris, 2004).

Aukin upplýsingatækni gerir alþjóðastofnunum á borð við Efnahags- og framfarastofnun Evrópu kleift að gera fjölpjóðlegar rannsóknir á menntakerfum og hafa þær rannsóknir meðal annars auðveldað samanburð milli þjóðríkja og kerfa (OECD, 2000, 2001, 2010, 2011). Þjóðríki hafa í framhaldinu nýtt úttektarskýrslurnar til þess að þróa menntakerfi í takt við nýja tíma. Nú er svo komið að verið er að innleiða nýjar áherslur í menntun víða um heim, þar með talið á Íslandi.

Þá erum við komin að þætti skólastofnanna, skólastjóra og kennara. Skólastjórar hafa það ábyrgðarmikla hlutverk að sjá til þess að skólastofnanir í þeirra forsíða séu í stakk búnar að framfylgja markmiðum sem sveitarfélög og stjórnvöld setja fram á sviði menntunar. Það er svo hlutverk kennara sjá um að framfylgja þeim markmiðum sem stefnt er að. Kennrarar og skólastjórar gegna því lykilhlutverki í þeim samfélagsbreytingum sem nú standa yfir, því þeirra hlutverk er að mennta nemendur og sjá til þess að þeir búi yfir þeirri lykilhæfni sem nútímaþjóðfélagið gerir kröfur um. Því er ljóst að kennrarar þurfa að huga að eigin starfsþróun svo þeir séu í stakk búningar til þess að standast kröfur nútímasamfélagins.

## 1.1 Rannsakandi sem gerandi og uppbyggjandi

Í M.Ed. námi mínu við Menntavísindasvið Háskóla Íslands hef ég fylgst grannt með þeirri gerjun sem hefur átt sér stað í skólamálum, hér lendis sem erlendis, á undanförnum árum. Ég hef lesið mig til um strauma og stefnur í skólamálum og fengið innblástur frá áhugasönum kennurum og samnemendum, sótt ráðstefnur, málþing og leiðtogaðsmiðjur og fylgst með nýjungum á sviði skólamála. Að auki hef ég tekið þátt í þróunarverkefnum, tekið að mér verkefnastjórni og kynnst háskólakennslu lítillega.

Í Klifinu – skapandi fræðslusætri, sem ég stofnaði á námstímanum, hef ég sest í stjórnendasætið, en Klifið hefur verið eins konar „tilraunastofa fyrir menntahugmyndir“. Á námstímanum varð mér ljóst að það gæti gagnast skólasamfélaginu ef sett yrði fram starfsþróunarlíkan sem tæki mið af því að kennarar eru fullorðnir námsmenn, annars vegar, og nýlegum kenningum um nám sem hæfniþróun, hins vegar. Líta má á starfsþróun sem verkfæri kennarans til þess að takast á við síbreytilegt starfsumhverfi.

Í Klifinu hef ég, ásamt Ágústu samstarfskonu minni, þróað ýmsar námsleiðir og námskeið fyrir fólk á öllum aldri, bæði á sviði frístunda og fagnámskeiða fyrir kennara. Samvinnan við nærsamfélagið og þróun VAXA starfsþróunarlíkansins er kjarninn í þeirri starfsemi og er ritgerðin meðal annars skrifuð til þess að draga meginatriði hugmyndanna fram í dagsljósið.

Í náminu var meðal annars gerð sú krafa til okkar að við værum gerendur og uppbyggjendur en ekki eingöngu þiggjendur þjónustu og þekkingar (Rós Gunnarsdóttir, 2010). Þróun VAXA starfsþróunarlíkansins byggir meðal annars á hugmyndafræði nýsköpunar- og frumkvöðlamenntar sem ég kynntist í náminu, en þær er lögð áhersla á að maðurinn sé skapari síns eigin mannlega heims og að hver og einn hafi getu til að breyta umhverfi sínu (Svanborg Rannveig Jónsdóttir, 2011), en þær hugmyndir falla einnig vel að hugmyndum Bruner um verkfæri (1996) sem kynntar eru í kafla 3.3. Með þessar áherslur að leiðarljósi ákvað ég að láta til mín taku. Því hef ég lagt í vinnuna við að setja fram VAXA líkanið. Í stað þess að hlúa að nemendum eins og ég gerði áður í starfi mínu sem grunnskólakennari, beini ég kröftum mínum að kennurum og set hér fram starfsþróunarlíkan sem auðveldar að hlúð sé að kennurum sem einstaklingum og fagmönnum og stuðlar jafnframt að samvinnu í skólasamfélaginu.

Ég lít svo á að VAXA starfsþróunarlíkanið sé leið til þess að gera gott skólasamfélag betra. Markmið þess er að auka samstarf skóla, þvert á námsgreinar, innan faggreina og á milli skóla. Líkanið byggir einnig á kennslufræði nýsköpunar- og frumkvöðlamenntar, en hún felur í sér að nota sköpun og þekkingu við að svara þörfum eða leysa vandamál sem komið er

auga á og eru mikilvæg. Í því felst að finna upp hluti og ferli sem auðvelda lífið í samfélaginu. Kennslufræðin býður upp á áhrifaríkar leiðir til að finna upp eitthvað nýtt og skoða eigið líf og finna þannig þarfir sem má bæta eða gera eitthvað skemmtilegra eða léttara (Svaborg Rannveig Jónsdóttir, 2011).

Því má segja að ég nýti þekkingu mína á skólastarfi, meistaranámið, tengsl mín innan skolasamfélagsins og ný tengsl sem myndast hafa í náminu til þess að fara ótroðnar slóðir. Ég læt á það reyna hvort VAXA starfsþróunarlíkanið sé vænleg leið til árangurs í starfsþróun kennara með tilraunum á vettvangi.

## 1.2 Þróun VAXA og tengsl við vettvanginn

VAXA starfsþróunarlíkanið er heildræn nálgun að stefnumiðaðri starfsþróun fyrir kennara. Hugsunin *að vaxa í starfi* liggur að baki nafninu VAXA. Í líkaninu er miðað við að starfsþróun sé ævilangt ferli samofinu úr fjórum þáttum: 1) valdeflingu og persónulegri starfsþróun, 2) andlegri og líkamlegri velferð, 3) faglegu samstarfi og 4) aðlögun og innleiðingu skóla- og menntastefnu. Líkanið má hugsa sem fjóra þræði sem vefjast saman og verða að haldgóðu reipi eða haldreipi fyrir skolasamfélag í framþróun.

Tengsl mín við skolasamfélagið í Garðabæ eru þau að ég starfaði sem grunnskólakennari um árabil í Garðaskóla Garðabæ áður en ég hóf meistaranám vorið 2009. Árin 2011 – 2012 starfaði ég auk þess sem kennari í Sjálandsskóla. Á námstímanum, eða haustið 2010, stofnaði ég fræðslusetrið Klifið<sup>1</sup> í félagi við Ágústu Guðmundsdóttur.

Klifið er skapandi fræðslusetur og er markmið mitt með Klifinu meðal annars að prófa hugmyndir sem kvíknuðu í M.Ed. náminu eins og áður sagði. Eftir undirbúningsvinnu hóf Klifið starfsemi haustið 2010. Klifið er vettvangur til þess að leiða saman fólk á öllum aldri óháð menntun.

Ég hef nýtt námið við Menntavísindasvið til þess að byggja upp þekkingarbrunn Klifsins og þróa hugmyndir sem kvíknað hafa í náminu. Sem slíkt hefur fræðslusetrið Klifið leitt saman ýmsa aðila í nærumhverfinu í Garðabæ auk aðila utan þess. Klifið hefur staðið fyrir skapandi námskeiðum fyrir almenning á öllum aldri, allt frá leikskólaaldri til eldri borgara og þróað námskeið sem leiða meðal annars saman kynslóðir. Við höfum tekið að okkur ýmis tilfallandi verkefni í nærsamfélagini s.s. tungumálakennslu fyrir erlenda þjálfara íþróttafélags, haldið námskeið fyrir félag eldri borgara, haldið kennaranámskeið í samvinnu við fagfélög kennara og einstaklinga,

---

<sup>1</sup> Klifið skapandi fræðslusetur: <http://www.klifid.is>

svo að dæmi séu tekin. Klifið hefur haft starfsaðstöðu í tveimur af grunnskólum bæjarins.

Ein af hugmyndunum sem þróaðar hafa verið í Klifinu er VAXA starfsþróunarlíkanið. Því má segja að VAXA líkanið, sem kynnt er í ritgerðinni og ritgerðin fjallar um, sé ein af afurðunum sem mótað hafa í Klifinu á síðastliðnum tveimur árum. Ég nýti Klifið sem farweg til þess að koma hugmyndinni á framfæri innan skólasamfélagsins.

Vinnan á vettvangi í tengslum við VAXA starfsþróunarlíkanið hefur staðið yfir frá nóvember 2010 og felur í sér nokkra þætti:

- Nóvember 2010. Hugmyndin að VAXA starfsþróunarlíkaninu sem leið í starfsþróun kennara kynnt fyrir fulltrúum fræðslu- og menningarsviðs í formi fræðslu- og viðskiptaáætlunar.
- Febrúar 2011: Hugmyndin kynnt fyrir skólastjórum í grunnskólum bæjarins.
- Mars 2011: Ég tek formleg og óformleg viðtöl við skólastjórnendur til þess að fá tilfinningu fyrir viðhorfi þeirra gagnvart samvinnu af þessu tagi og til að fá innsýn í starfsþróunarmál hvers skóla fyrir sig.
- Apríl 2011: Hugmyndin kynnt fyrir kennurum í skólunum fjórum.
- Maí 2011: Stofnaður var rýnihópur meðal kennara vorið 2011 til að hlusta eftir röddum kennara í skólunum fjórum með tilliti til aðstæðna í skólunum.
- Október - nóvember 2011. Könnun lögð fyrir kennara í skólunum fjórum sem rýnhópur tók þátt í að móta.
- Frá og með janúar 2012. Reglulegir fundir með skólastjórnendum og forsvarsmönnum fræðslu- og menningarsviðs bæjarins.
- Júní 2012: Formleg stofnun Menntaklifs - sameiginlegs vettvangs skólafólks í Garðabæ. Verkefnastjórn er mynduð, hún hefur störf og sett er fram formleg dagskrá fyrir skólaárið 2012 – 2013.

Afrakstur hugmyndavinnunnar og samvinnu skólafólks, þvert á stofnanir í tengslum við VAXA starfsþróunarlíkanið leiddi til formlegrar stofnunar sameiginlegs vettvangs skólafólks í Garðabæ. Vettvangurinn ber heitið *Menntaklif – skólasamfélag Garðabæjar*.

Menntaklifið var stofnað í júní 2012, eins og áður segir, og þá var jafnframt sett á laggirnar verkefnastjórn sem ber ábyrgð á því að framfylgja settum markmiðum. Stýri ég þeirri vinnu ásamt Ágústu Guðmundsdóttur samstarfskonu minni í Klifinu. Skólaárið 2012 – 2013 unnu fjórir skólar í Garðabæ að afmörkuðu verkefni sem miðaði að því að innleiða grunnpætti

menntunar samkvæmt nýrri aðalnámskrá í starf skólanna. Í lok skólaársins verða sett fram ný markmið fyrir skólaárið 2013 – 2014.

Byggir sú vinna á VAXA starfsþróunarlíkanu og starfsþróunarleiðum sem verkefnastjórnin ákveður í sameiningu að henti í innleiðingarferlinu. Með stofnun formlegs vettvangs í kringum VAXA starfsþróunarlíkanið er ætlunin að leita leiða til þess að festa hugmyndafræðina í sessi í skólasamféluginu, stuðla að stefnumiðaðri starfsþróun innan skólasamfélagsins, nýta betur mannauðinn<sup>2</sup> sem er til staðar í skólunum til að skapa þekkingu innan og á milli skóla, ryðja burtu hindrunum við starfsþróun og efla fagmennsku kennara.

### 1.3 Rannsóknarmarkmið og uppbygging ritgerðar

Markmið meistaraverkefnisins er að setja fram rökstuddan hugmyndafræðilegan grunn fyrir VAXA starfsþróunarlíkanið. Ritgerðin er fræðileg heimildaritgerð og persónuleg þroskasaga þar sem ég velti því fyrir mér hvaða leiðir væru færar til að hvetja skólafólk til að taka höndum saman og skapa umhverfi þar sem allir leggja sitt að mörkum við þróun skólasamfélagsins?

Sett er fram heildræn nálgun í starfsþróun kennara í takt við breyttar kröfur samfélagsins. Í ritgerðinni er greint frá þróun hugmyndar sem kvíknaði í meistararanámi mínu og frá tilraunum mínum til þess að fylgja hugmyndinni eftir á vettvangi við raunverulegar aðstæður í einu grunnskólasamfélagi. Leitað er leiða til þess að nýta VAXA starfsþróunarlíkanið til þess að innleiða nýja skólastefnu í samvinnu við skólayfirvöld í Garðabæ og starfsfólk skólanna.

Kenningar og rannsóknir á námi fullorðinna og hugmyndir um starfsþróun eru hafðar til grundvallar VAXA starfsþróunarlíkanu. Þróun líkansins fór fram í samvinnu við kennara og skólastjórnendur á vettvangi. Ég nýti fyrirliggjandi gögn: Lög, reglugerðir, kjarasamninga, stefnuskjöl, skýrslur um skólamál og rannsóknir á góðu skólastarfi og starfsþróun, rannsóknir á námi fullorðinna ásamt kenningum um nám og starfsþróun. Ég mun skoða þessi gögn á gagnrýnn hátt og tengja þau við tilraunir mínar og samstarfsfólks míns til að skapa áhrifaríkt lífvænlegt ferli starfsþróunar fyrir kennara.

Uppbygging ritgerðarinnar er með þeim hætti að hún skiptist í sex meginkafla ásamt undirköflum og heimildaskrá. Fyrsti kaflinn er inngangur

---

<sup>2</sup> Skilgreining á hugtakini mannauður felur í sér þekkingu, leikni, færni og eiginleika sem fólk hefur til að bera og stuðla að bættri persónulegri, félagslegri og efnahagslegri velferð þess (CEDEFOP, án ártals).

og þar er greint frá nýjum áherslum í menntun og áhrif breytinganna á störf kennara og starfsþróun. Sagt er frá leiðinni sem varð fyrir valinu við ritun verkefnisins, tilurð VAXA starfsþróunarlíkansins og þróun þess á vettvangi. Í öðrum kafla er fjallað um skólasamfélagið með tilliti til menntunar og starfsþróunar kennara og stefnumótunar í skólamálum. Greint er frá rannsóknum á skólastarfi, skólapróun og rannsóknum á störfum íslenskra kennara. Erlend áhrif á stefnumótun hérlandis eru greind og sett í samhengi við þróun skólastarfs hérlandis. Í þriðja kafla er VAXA starfsþróunarlíkanið kynnt til sögunnar sem heildræn nálgun í starfsþróun kennara auk þess sem greint er frá nýlegum kenningum um nám sem hæfniþróun og verkfærum til starfsþróunar. Í kaflanum geri ég einnig grein fyrir greiningu á þörfum kennara fyrir starfsþróun.

Í fjórða kafla er greint frá uppbyggingu VAXA starfsþróunarlíkansins og rök færð fyrir hugmyndafræði þess. Fjórar víddir VAXA líkansins eru settar í samhengi við rannsóknir og leiðir til starfsþróunar. Greint frá helstu einkennum fullorðinna námsmanna og aðstæðum og andrúmslofti í námi þeirra. Rök eru færð fyrir mikilvægi samvinnu í skólastarfi og sagt frá gagnlegum leiðum í starfsþróun kennara. VAXA líkanið er mátað í þær aðstæður. Í fimmta kafla, VAXA á vettvangi, er greint frá því hvernig hugmyndin varð að veruleika, framkvæmdinni, mælingum á árangri og lærdómnum sem draga má af fyrsta tilraunaferlinu Að auki er virkni líkansins og mögulegum notendum lýst. Í sjötta kafla eru niðurstöðurnar kynntar ásamt umræðu um næstu skref.

## 2 Skólasamfélag í sífelldri þróun

Áður en hafist er handa við að kynna hugmyndafræði starfsþróunarlíkans fyrir kennara er nauðsynlegt að gera grein fyrir því landslagi sem birtist mér við mótun þess. Í kaflanum geri ég grein fyrir veruleika sem við mér blasir og hefur áhrif á þá leið sem verður fyrir valinu við mótun VAXA. Greint frá þróun í menntun og starfsþróun kennara og sagt frá rannsóknum á sviðinu. Ég greini frá erlendum og innlendum áhrifum við stefnumótun hérlandis og áhrifum réttinda og skyldna kennara á starfsþróun þeirra.

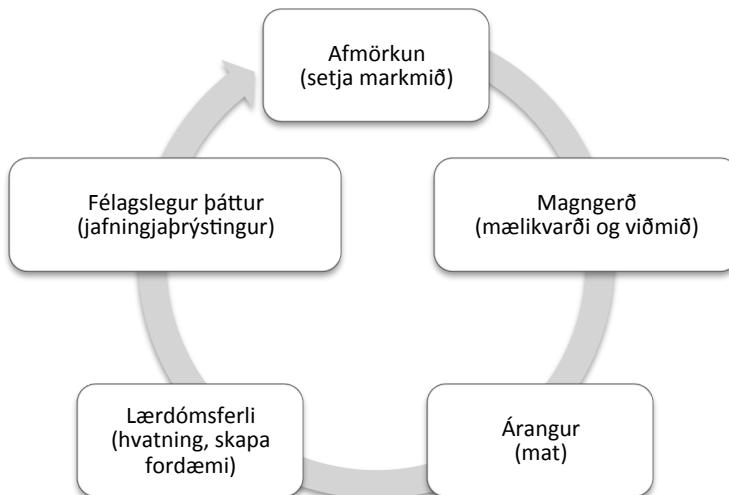
### 2.1 Erlend áhrif við stefnumótun á Íslandi

Það dylst fáum að mikilvægi menntunar er vaxandi í nútíma samfélagi. Nýjar áherslur á nám sem lífstíðarferli (e. lifelong learning) sem settar voru fram árið 2000 í svonefnndri Lissabon áætlun (European council, 2000), leggja grunninn að þeim breytingum sem átt hafa sér stað á menntakerfum í Evrópu á undanförnum árum. Segja má að íslenska menntastefnan, sem verið er að innleiða þessi misserin, hafi þróast í evrópsku samhengi í þeim skilningi að við erum upplýst um markmið annarra, viðmið og mælikvarða á menntun (Menntamálaráðuneytið, 2009).

Við mörkun menntastefnunnar, sem liggur að baki nýrri löggjöf hérlandis, var haft samráð við fjölda aðila s.s. kennarasamtök, sveitarfélög og aðila atvinnulífsins. Henni til grundvallar liggur yfirlýsing leiðtoga Evrópusambandsríkjanna, Lissabonáætlunin frá árinu 2000, hvað varðar almenn stefnumarkmið um menntun og þjálfun. Í Lissabon áætluninni settu leiðtogar Evrópusambandsríkjanna sér það markmið að Evropa yrði samkeppnishæfasta og sveigjanlegasta þekkingarhagkerfi í heimi árið 2010, fært um viðvarandi hagvöxt sem einkenndist af fleiri og betri störfum og aukinni félagslegri einingu (European council, 2000). Þau stóru markmið sem sett voru fram árið 2000 náðu ekki fram að ganga, en verkefnið leiddi til þess að komið var á fót opnu samráðsferli Evrópusambandsríkjanna um samstíga samfélagsþróun á fyrsta áratug 21. aldarinnar (Ágúst H. Ingþórsson, 2009).

Aðferðafræðin sem notuð var við mótun íslensku menntastefnunnar nefnist *opið samráð* (e. open method of coordination). Aðferðin er kennd við Lissabon samþykktina frá árinu 2000 (European council, 2000). Ágúst H. Ingþórsson (2009) segir að fimm mikilvæg atriði náist fram með opnu

samráði. Í fyrsta lagi *afmörkun* ferlis (e. framing) sem felst í því að setja stefnu og markmið. Í öðru lagi *magngerð* viðfangsefnisins (e. quantification) sem felst í því að setja bæði *mælikvarða* og *viðmið*. Í þriðja lagi er hugtakið *árangur* kynnt til sögunnar, en það er reglubundið ferli til að *gera grein fyrir árangri* (e. monitoring) og um leið ferli til þess að *meta árangur*. Í fjórða lagi felur opið samráð í sér *lærdómsferli* í því að *setja stefnur* (e. policy learning). Ferlið, þegar allir nota sömu mælikvarðana til þess að meta árangur felur einnig í sér *hvatningu* til þess að læra hver af öðrum. Með því að draga fram og vekja athygli á *góðum fordænum* (e. best practice) eru settar fram hugmyndir um fyrirmynadar framkvæmdir í skólastarfi. Í fimmta lagi er *félagslegi þátturinn* (e. social sanctioning), eða félagslegt taumhald, sem kalla má jafningjaþrýsting. Almenn skýring á því hugtaki er að hópar hafa taumhald á meðlimum sínum með því að sýna félagslega velþóknun eða vanþóknun sem hvetur einstakling eða letur eftir atvikum til að haga sér á tiltekinn máta. Þessi hópprýstingur getur haft áhrif á hegðun einstakra ríkja, með óbeinum hætti, þegar jafningjar hittast.



**Mynd 1. Opið samráðsferli. Hringferli sem má þráa og aðlaga innan skólakerfisins (European Council, 2000).**

Lykilhugtakið í öllu þessu ferli er síðan *rammi* (e. frame-ing). Leiðtoga setja ramma, fagráðherrar útfæra markmiðin og embættismenn útfæra síðan leiðir að þeim innan rammans, með viðeigandi viðmiðum og mælikvörðum. Í þessu felst í fyrsta lagi ferli til að gera grein fyrir því hvar menn standa með tilliti til rammans í heild og á afmörkuðum sviðum, í öðru lagi ferli til að menn geti lært hver af öðrum varðandi útfærslu á stefnu og

hvernig er mögulegt að hrinda henni í framkvæmd á heimaslöðum og í þriðja lagi félagslegt aðhald á öllum stigum stjórnsýslunnar (European council, 2000 sjá málsgrein 37; Ágúst H. Ingþórsson, 2009). Í kafla 3.3 lýsi ég því hvernig ég aðlaga þessa aðferð að VAXA líkaninu á vettvangi.

Íslendingar ákveða sjálfir hvaða hugmyndir og áherslur þeir nýta frá öðrum þjóðum og eru í auknum mæli farnir að nýta sér ráðgjöf alþjóðlegra stofnanna á borð við Efnahags- og framfarastofnun Evrópu og McKinsey & Company. Aukin stefnumótun undanfarinna ára ber vott um viðleitni íslenskra stjórnvalda til þess að stuðla að aukinni samkeppnishæfni Íslands. Því þarf að finna leiðir til þess þróa lausnir til þess að koma á þeim breytingum sem stefnt er að í áætlunum.

En hvað hefur verið gert hérlandis á undanförnum árum? Segja má að stjórnvöld hafi farið „alla leið“ í viðleitni sinni til að skapa nútíma menntakerfi hér á landi. Búið er að setja fram nýja menntastefnu, endurskoða lög um menntun á öllum skólastigum og unnar hafa verið úttektir á skólum víðs vegar um land. Með móttun stefnu um nám alla ævi (2009) var menntakerfið aðlagað að því evrópska. Í nýrri aðalnámskrá finnast t.d. ný hugtök eins og lykilhæfni og lærðómsviðmið sem ekki var að finna í fyrrí námskrá. (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2013; Ágúst H. Ingþórsson, 2009). Til marks um þessa þróun gaf Samband íslenskra sveitarfélaga út sameiginlega framtíðarsýn fyrir grunnskólastarfið fyrir tímabilið 2007 til 2020 (Hrönn Pétursdóttir, 2007).

Starfsþróunarmál kennara hafa einnig verið í brennidepli á undanförnum árum. Í júní 2011 skrifaði *Nefnd um símenntun kennara í leik-, grunn- og framhaldsskólum* undir viljayfirlýsingum um samstarf. Nefndin starfaði á vegum Mennta- og menningarmálaráðuneytisins, Kennarasambands Íslands, Sambands íslenskra sveitarfélaga, Menntavísindasviðs Háskóla Íslands, Háskólans á Akureyri og Listaháskóla Íslands. Markmið samstarfsnefndarinnar var að vinna að sameiginlegri stefnumótun um símenntun og starfsþróun kennara. Nefndin skilaði lokaskýrslu í nóvember 2012 og telur hún mikilvægt að háskólar leggi sitt af mörkum með beinum og óbeinum hætti í formi ráðgjafar og fræðslustarfa. Lagt er til að þeir tengi rannsóknir sínar að einhverju leyti við uppbyggingu og þróun faglegs starfs á vettvangi og stuðli þannig að framþróun (Samstarfsnefnd um símenntun kennara, 2012).

Líta má svo á að stóra verkefnið framundan í íslensku menntakerfi sé að samhæfa betur ólík skólastig og starf mismunandi menntunaraðila þannig að menntakerfið virki sem ein heild frá leikskóla til framhaldsfræðslu. Krafan um aukna þekkingu og sérhæfingu hefur kallað á breytt viðhorf til starfa. Skipulögð starfsþróun einstaklinga er ein leið til þess að takast á við breytt

starfsumhverfi nútímans. Í dag er ekki hægt að líta svo á að menntun ljúki við upphaf starfsferils, heldur er hún lífstíðarverkefni sem stuðlar að þroska, færni og lífsánægju (Illeris, 2011). Í dag verða flestir að bæta við menntun sína alla ævi. Starfsmenn fyrirtækja og stofnana þurfa því stöðugt að þroska hæfileika sína og færni samhliða öðrum störfum til þess að mæta auknum kröfum og nýjungum í starfi (Illeris, 2011).

Ofangreindar breytingar fela í sér ýmis tækifæri og áskoranir sem ástæða er að gefa gaum. Með tilkomu upplýsingatækni og nýrra samskiptamiðla er samstarf þvert á skóla og skólastig aðgengilegra en áður. Samfélagsmiðlar sem oft eiga rætur sínar í grásrótarstarfi einstaklinga og fagfélaga hafa einnig átt sinn þátt í að skapa vettvang fyrir kennara til að miðla þekkingu og reynslu sín á milli. Með upplýsingatækninni hefur jafnframt skapast svigrúm fyrir kennara til þess að bæta við sig hæfni og leikni með þáttöku á samfélagsmiðlum og um leið hafa opnast nýjar leiðir í starfsþróun. Í verkefninu verður varpað fram hugmyndum sem miða að því að takast á við þær breytingar sem að ofan eru taldar.

## 2.2 Menntun og starfsþróun kennara

Í skólum starfa fleiri háskólamenntaðir sérfræðingar en kennrarar. Til einföldunar nota ég hugtakið kennrarar um háskólamenntaða starfsmenn í skólum, til að mynda sérfræðinga eins og skólastjórnendur, náms- og starfsráðgjafa, bókasafnsfræðinga, kennsluráðgjafa og þroskaþjálfa.

Þegar ég útskrifaðist sem kennari með B.Ed. gráðu frá Kennarháskóla Íslands árið 1998, fóru fáir nýútskrifaðir kennrarar í meistaranám því ekki voru gerðar kröfur um framhaldsnám hjá almennum kennurum. Kennrarar réðu sig einfaldlega til starfa í skóla, brettu upp ermar og gerðu sitt besta til þess að starfa í anda þeirrar stofnunarmenningar og vinnulags sem skólastofnunin og vinnustaðurinn hafði þróað með sér.

Núna, fimmtán árum síðar, eru breyttir tímar og búið er að lengja kennaranámið um tvö ár. Þá öðlast kennrarar kennsluréttindi samhliða útskrift með M.Ed /M.A. gráðu. Margir starfandi kennrarar hafa farið í framhaldsnám á síðustu árum eða hyggja á slíkt nám. Þeir kennrarar sem ég þekki og hafa bætt við sig námi eiga það sameiginlegt að eflast í starfi. Þeir sjá starf sitt í nýju ljósi og reyna í framhaldinu að gefa nýjum hugmyndum sem þeir fá í náminu aukið svigrúm í daglegu starfi. Því er mikilvægt að hugmyndir þeirra fái brautargengi á vinnustaðnum þegar þeir koma til baka úr námi.

Jón Torfi Jónasson, forseti Menntavísindasviðs HÍ, hefur tekið virkan þátt í umræðu um kennaramenntun. Í grein sinni *Hugleiðingar um kennaramenntun* sem birtist í veftímaritinu Netlu (2012) leggur Jón Torfi til að

mótuð verði stefna um kennaramenntun frá víðara sjónarhóli en áður hefur verið gert. Hann segir að líta þurfi á allan starfsferil kennara og allt litróf menntunar og skólastarfs. Horfa þurfi fram á veg af meiri áræðni en hingað til hefur verið gert. Endursköpun fagmenntunar verði stöðugt að vera í gangi að mati Jóns Torfa. Jón Torfi greinir einnig frá hugmyndum sínum um fjölbætta en heilsteypta menntun kennara og tengsl hennar við sífellda þróun í starfi, því vegna breytinga á viðhorfum, kröfum, inntaki, tæknilegu umhverfi og menningu samfélagsins breytist hlutverk skólans og staða hans í samfélagini ört.

Mikil gerjun var í starfsþróunarmálum kennara árið 2012 og í nóvember s.l. sendi samstarfsnefnd um símenntun kennara frá sér lokaskýrslu, en nefndin hafði verið að störfum í tæp tvö ár. Samstarfsnefndin lagði fram tillögu að stofnun fagráðs til að stuðla að markvissri faglegri starfsþróun og starfstengdri símenntun fyrir kennara í leik- grunn- og framhaldsskólum. Fagráðinu er ætlað að stuðla að framangreindu markmiði, en markviss starfsþróun kennara er nauðsynlegur þáttur í eflingu á fagmennsku kennara (Samstarfsnefnd um símenntun kennara, 2012).

Að mati Sigurjóns Mýrdal (2012), sérfræðings hjá Mennta- og menningarmálaráðuneytinu, gegna kennrarar lykilhlutverki í öllu skólastarfi. Hann segir meginhlutverk kennarans vera kennslu- og uppeldisfræðilegt starf með nemendum, að vekja og viðhalda áhuga þeirra á námi, veita þeim handleiðslu á sem fjölbreytilegastan hátt og stuðla að góðum starfsanda og vinnufriði meðal nemenda. Sigurjón segir að gæði menntunar og árangur skólakerfisins byggist fyrst og síðast á vel menntaðri og áhugasamri fagstétt kennara á öllum skólastigum.

Í stefnu Menntavísindasviðs Háskóla Íslands um rannsóknir fyrir tímabilið 2008 til 2013, er sérstakur kafli um eflingu samstarfs hér innanlands. Lagt er til að byggt sé upp samstarfsnet um rannsóknir og þróun í samvinnu við menntastofnanir, skólayfirvöld hjá ríki og sveitarfélögum og fyrirtæki og stofnanir sem annast þjálfun og umönnun (Menntavísindasvið, 2008). Eins og sjá má hér að ofan miðar rannsóknarstefnan að því að auka samstarf háskóla og vettvangs. Dr. Catherine E. Snow, prófessor hjá menntavísindasviði Harvard Graduate School, tók undir þessa nálgun í erindi sem hún flutti hér á landi í september 2011. Prófessor Snow sagði að menntarannsóknir eigi að snúast um þau viðfangsefni sem skólarnir kljást við í daglegu starfi. Hún sagði jafnframt að rannsóknir eigi að snúast um mál sem brenni á kennurum og þurfi að finna lausnir á. Snow bendir jafnframt á mikilvægi samvinnu (Snow, 2011). Snow hefur m.a. staðið fyrir nýlegum rannsóknum á þroska, máli og læsi meðal barna frá fjórða bekk og upp á

unglingastig í Bandaríkjunum. Þar vinnur fræðasamfélagið náið með kennurum á vettvangi og prófar í samvinnu við þá, nýjar aðferðir í lestrarnámi, en lestrarkennsluaðferðin og samstarf háskóla og vettvangs hefur skilað góðum árangri að hennar mati<sup>3</sup>.

Segja má að þróunin sem nú á sér stað í kennaranámi hérlendis og aukin sókn starfandi kennara í framhaldsnám sé ein leið til þess að efla tengsl milli háskóla, fræðasamfélagsins og kennara á vettvangi eins og Snow bendir á hér að ofan. Ég get vitnað um þá tengingu sjálf, því þau tengsl sem hafa myndast milli mín vegna meistaránámsins við Menntavísindasvið Háskóla Íslands (HÍ) og skólasamfélagsins í Garðabæ eru grundvöllur VAXA starfsþróunarlíkansins sem kynnt er í ritgerð þessari. Það að byggja brú milli háskólans og kennara á vettvangi getur stuðlað að nýbreytni í skólastarfi og aukinni samvinnu vettvangs, háskóla og atvinnulífsins, eins og raunin er í þessu tilviki. Hér eru hugmyndir úr náminu tengdar við aðstæður kennara í skólasamfélagini og byggir verkefnið á samvinnu margra aðila. Afraksturinn er sá að skólasamfélagið í Garðabæ leitar í auknum mæli til sérfræðinga innan Háskóla Íslands í gegnum formlega samstarfsvettvanginn Menntaklif. Sú þróun er einnig í takt við stefnumótun Menntavísindasviðs HÍ (2008) um aukið samstarf við skólasamfélagið sem greint var frá hér að ofan.

## 2.2.1 Rannsóknir á skólastarfi og skólaþróun

Í skýrslu McKinsey & Company um bestu skólakerfi heims (2007) kemur fram að gæði kennslu hafi meiri áhrif á frammistöðu nemenda en nokkur annar þáttur skólastarfs. Allar vísbindingar bendi til að nemendur sem dragast aftur úr á fyrstu árum skólagöngu sinnar, geri það vegna þess að þeir fái ekki nægilega góða kennara. Umræddir nemendur hafa takmarkaða möguleika á að vinna það upp síðar.

Rannsóknir McKinsey & Company sýna að þau menntakerfi sem hafa náð góðum árangri eigi það sameiginlegt að leggja mikla áherslu á að bæta kennslu. Það hafi gerst með með þjálfun kennara, með því að færa kennarabjálfun inn í kennslustofuna, með þjálfun leiðtoga og sköpun tækifæra til jafningjabjálfunar meðal kennara (McKinsey & Company, 2007 og 2010).

Eitt af einkennum afburða skólakerfa samkvæmt skýrslu McKinsey & Company (2010) er að kennrarar bera sjálfir ábyrgð á eigin starfsþróun og starfsþróun samstarfsaðila sinna. Samvinna kennara gegnir hér lykilhlutverki

---

<sup>3</sup> Verkefnið sem Snow stýrir heldur úti vefsíðunni <http://www.wordgeneration.org> og þar er hægt að lesa sig til um aðferðafræðina sem hún hefur þróað.

því hún leiðir til nýsköpunar í kennslu og námi. Í skýrslu skoskra stjórnvalda *HM Inspectorate of Education* (Education Scotland, 2009) kemur fram sama sjónarmið, auk þess sem þar kemur fram að rýni kennara á eigið starf og aukin ábyrgð á eigin starfsþróun séu lykilþættir í umbótastarfi. Í skýrslunni er hvatt til opinna samskipta, samvinnu og jafningjanáms.

Í niðurstöðum McKinsey & Company (2010) kemur fram að menntakerfi geta stuðlað að umtalsverðum breytingum, án tillits til upphafsstöðu, á innan við sex árum. Skýrsluhöfundar skipta umbótum menntakerfa upp í fjögur stig sem þeir segja að beri ákveðin sérkenni. Kerfi færast frá einu stigi til þess næsta án tillits til menningar, landfræðilegrar stöðu, stjórmála eða sögu. Stigin eru: *Slæmt til þokkalegt* (e. poor to fair), *þokkalegt til gott* (e. fair to good), *gott til frábært* (e. good to great) og *frábært til framúrskarandi* (e. great to excellent). Staða íslenska menntakerfisins miðað við önnur menntakerfi er *gott* (e. good) að mati McKinsey & Company (2010). Sé það raunin er ljóst að sóknarfærin eru umtalsverð fyrir íslenskt menntakerfi þegar það er boríð saman við önnur menntakerfi á alþjóðavísu.

Umbæturnar sem McKinsey & Company (2010) leggur til fyrir menntakerfi sem eru á sama stigi og Ísland í þróuninni, snúa einna helst að starfsþróunarmálum kennara. Lagt er til að gerðar séu meiri kröfur um hæfni kennaranema, að hæfileikaríkt fólk sé laðað til starfa og að kennaranám sé eft. Að auknar verði kröfur um starfsþróun og hæfni starfandi kennara og skólastjórnenda og að fjölgáð verði tækifærum til starfsþróunar á vinnustað. Þá verði boðið upp á handleiðslu í tengslum við áætlanagerð, námsmat og uppeldisfræði. Einnig verði auknar kröfur gerðar til starfsfólks og aukinn árangur verði tengdur við laun. Eins er lögð áhersla á að skólar taki sjálfir ákvarðanir varðandi skólastarfið og að skólar myndi sér sérstöðu.

Ef við Íslendingar viljum ná lengra, þá má horfa til aðgerða sem mælt er með fyrir menntakerfi á vegferðinni *frábær til framúrskarandi* (e. great to excellent). Þar er áhersla lögð á starfssamfélög og að starfsþróun fari að mestu fram meðal jafningja og með nýsköpun í skólastarfi. Á þessu stigi eru gerðar auknar kröfur um hæfni nýrra kennara og skólastjórnenda. Í menntakerfunum eru gjarnan starfrækt starfssamfélög sem byggja á samvinnu og samstarfi kennara og skólastjórnenda. Meiri sveigjanleiki er í menntakerfunum fyrir virka kennara og fólk færst til í störfum milli stofnanna til þess að miðla af þekkingu og handleiða annað skólaufólk. Þá er horft til aukinnar valddreifingar, boðið er upp á stuðningsnet, námsleyfi og starfsþróunartækifæri. Stjórnendur og kennrarar fá stuðning við stjórnun, þannig að þeir geti einbeitt sér í auknum mæli að uppeldislegum skyldum sínum. Kerfið á þessu stigi býður upp á fjárhagslegan

stuðning við þróunarstarf og nýsköpun í skólastarfinu. Að auki eru foreldrar og nærsamfélagið þáttakendur í skólastarfinu. Myndaður er farvegur í kerfinu til þess að deila og miðla reynslu á milli stofnanna (McKinsey & Company, 2010).

Ennfremur kemur fram að í menntakerfi sem eftir hefur verið á þennan hátt, sé lögð meiri áhersla á *ferli* (e. process), en *formgerð* (e. structure) og *auðlindir* (e. resources). Breytingarnar fela m.a. í sér hvernig kerfið metur árangur. Má hér nefna samskipti kennara, hvaða aðferðir eru notaðar við námsmat og hvernig niðurstöðurnar eru notaðar til að varða leiðina, námskrárbreytingar og innihald námskráa (McKinsey & Company, 2010).

|   |   |
|---|---|
| <b>Samvinna við gerð kennsluáætlana</b>           | <ul style="list-style-type: none"><li>Kennrar funda vikulega og skipuleggja í sameiningu kennslu og áætlanir í hverri grein, byggt á námsárangri nemenda (Boston)</li><li>Kennrar útbúa efni til sýnikennslu (Shanghai)</li></ul> |
| <b>Handleiðsla og endurgjöf</b>                   | <ul style="list-style-type: none"><li>Skólastjórnendur fylgjast með kennslu og aðstoða kennara eftir þörfum (Long Beach)</li><li>Kennrar ástunda jafningjamat og kennslustundarýni (e. lesson studies) (Japan)</li></ul>          |
| <b>Starfsþróun beinist að kennslu</b>             | <ul style="list-style-type: none"><li>Starfsþróun er nátengd skipulagningu kennslunnar og beitingu viðeigandi kennsluaðferða (Aspire, Bandaríkin)</li></ul>   |
| <b>Skýrar og fjölbreyttar starfsþróunarleiðir</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>Í kennistarfinu eru skýrar leiðir til þróunar í starfi. Ábyrgð gagnvart samstarfi og handleiðslu eykst með reynslu (Litháen)</li></ul>  |
| <b>Árangursmælingar</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>Mælingar á störfum nemenda og kennara. Farsælir kennar miðla af reynslubrunninum (Long Beach, Bandaríkin)</li></ul>   |

**Mynd 2. Leiðir sem menntakerfi í floknum frábær til framúrskarandi nýta í skólastarfi (Gerlach, 2012).**

Á Öskudagsráðstefnu Reykjavíkurborgar í janúar 2012 flutti Peter Gerlach, ráðgjafi við McKinsey & Company erindi um leiðir til að bæta námsárangur nemenda á Norðurlöndum. Erindi hans byggðist á ofangreindum skýrslum McKinsey & Company. Gerlach segir að Norðurlönd eigi margt sameiginlegt í menntamálum og námsárangri. Hann taldi upp leiðir

sem hjálpað geta Íslandi, og öðrum norrænum ríkjum, í að gera góð menntakerfi enn betri (Gerlach, 2012). Mynd 2, sýnir yfirlit yfir þær leiðir sem mælt er með í skýrslu McKinsey & Company frá 2010, en dæmin koma frá mismunandi löndum þar sem þau hafa verið reynd. Eins og sjá má er lögð áhersla á að styrkja kennara í starfi á ýmsan hátt.

Eins og sjá má er samvinna og starfsþróun kennara sá kraftur sem leiðir til framfara í skólastarfi að mati skýrsluhöfunda <sup>4</sup>(Gerlach, 2012). Hlutverk skólastjórnenda sem handleiðslaðila og markviss endurgjöf fyrir tilstuðlan jafningjamats og aukinnar samvinnu hefur jákvæð áhrif á sameiginlega sýn skólasamfélagsins og stuðlar eflaust að bættum árangri þess. Árangursmælingar og skýrar og fjölbreyttar leiðir í starfsþróun eru einnig meginstef í þeim skýrslum sem ég hef lesið um skólamál í mínu meistaranaði við Menntavísindasvið.

Flestum rannsóknum á árangri skóla og skólapróun ber saman um að forysta og stjórnun séu lykilþættir í árangri skóla (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999). Rúnar o.fl. nefna einkum tvennt sem skipti máli þegar kemur að því að þroa skólastarf á skipulegan máta. Annars vegar sé það stjórnskipulag skólans og hins vegar starfið í skólastofunni. Kennarar þurfi því stöðugt að efla þekkingu sína með starfsþróun, til að mæta auknum kröfum og nýjungum í starfinu. Skólapróun er ferli sem snýst ekki eingöngu um að hrinda breytingum í framkvæmd sem ákvarðaðar eru af mennta–yfirlöldum, heldur snýst skólapróun fremur um að nota þann kraft sem felst í ákvörðunum um breytingar til að bæta og þroa skólastarf með hag nemenda í fyrirrúmi (Hopkins, West og Ainscow, 1996).

Hopkins o.fl. (1996) segja þá stjórnunarhætti sem skapi bestu skilyrðin til umbótastarfs vera; 1) skilvirka forstu, 2) samstarf og samábyrgð hinna ýmsu hópa sem tengjast skólastarfinu, 3) skipulega starfsþróun, 4) athuganir og mat á starfinu, 5) markvissa áætlanagerð og 6) samhæfingu á störfum einstaklinga og hópa. Öðru fremur ræðst góður árangur af faglegri hæfni kennara og stjórnenda. Hraðfara breytingar á samfélagsháttum, betri þekking á forsendum og skilyrðum náms og ný tækni í mörgum greinum kalli á sífellda endurskoðun skólastarfs og aðlögun að nýjum kröfum og þörfum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999). Þessar áherslur ríma við niðurstöður McKinsey & Company, í fyrrnefndum skýrslum, sem fjallað var um hér að ofan.

Tyack og Cuban (1995) benda á að erfitt geti verið að koma á breytingum í skólum. Til að ná fram breytingum þurfi pólitískan vilja og stuðning en einnig skilning á starfsemi skóla. Sumar breytingar sé erfiðara að innleiða en

---

<sup>4</sup> Myndin er birt með leyfi McKinsey og Company.

aðrar. Innleiðing nýrrar skólastefnu eða aðalnámskrár í skólastarfið sé erfitt verkefni sem krefst samvinnu ólíkra hópa. Betra skólastarf fæst fram með vinnu skólaþóls, framlagi foreldra og stuðningi við skólasamfélagið. Þeir benda á mikilvægi þess að breytingar á skólastarfi komi innan frá, en ekki með skipun að ofan.

Til að ná fram breytingum í skólastarfi þurfi hvatinn að koma frá skólaþólinu sjálfu. Þeir benda á að miklar kröfur séu gerðar til skólaþóls, bæði hvað varðar tíma, orku og athygli. Því þurfi kennarar aðstoð við að innleiða nýjar kennsluaðferðir. Hvetjandi umhverfi gefur kennurum orku, er innblástur að nýjum aðferðum og hvetur þá til að taka áhættu. Mikilvægt er að veitt sé fjármagni og tíma til að innleiða breytingar í skólastarfi. Samvinna er auk þess lykilhugtak þegar innleiða á breytingar, nýjar kennsluaðferðir og þá nýju þekkingu sem kennarar þurfi að tileinka sér (Tyack og Cuban, 1995).

Fleiri fræðimenn tala um mikilvægi samvinnu, t.d. Roberts og Pruitt (2003), en þeir leggja einnig áherslu á mikilvægi samvinnu kennara í skólasamfélagini. Nægur tími þurfi að vera í vinnuramma kennara yfir vikuna til að skiptast á skoðunum um þekkingu varðandi skólastarfið. Roberts og Pruitt benda einnig á að kennarar læri hver af öðrum með ígrundun, umræðum og skoðanaskiptum um kennslufræðileg málefni. Hinn fullorðni námsmaður, í þessu tilfelli kennarinn, fær þá nauðsynleg tækifæri og þjálfun í að efla færni sína í starfi. Þannig gengur kennurum best að tileinka sér nýja hluti og miðla af þekkingu innan skólasamfélagsins.

Að mati Andy Hargraves (2003) þurfa kennarar að umbera óreiðuna sem skólayfirvöld valda í krafti stefnumótunar. Ef skólayfirvöld vilja ná fram breytingum verður að skapa svigrúm fyrir starfsþróun kennara. Hargraves leggur til að skólayfirvöld hafi eftirfarandi atriði í huga; ekki reyna að breyta öllu, bjóða upp á viðeigandi bjargir, bjóða upp á starfsþróunarmöguleika fyrir kennara, bjóða upp á stuðning í starfi og gefa tíma til að innleiða breytingar, eigi árangur að nást.

## 2.2.2 Rannsóknir á starfsþróun íslenskra kennara

Nýleg rannsókn á störfum íslenskra kennara<sup>5</sup> (TALIS) gefur til kynna að ýmislegt megi bæta á sviði starfsþróunar og að margir kennarar líti á starfsþróun sem kvöð (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Í

<sup>5</sup> TALIS rannsóknin (Teaching And Learning International Survey) er alþjóðleg samanburðarrannsókn á stöðu og viðhorfum kennara og skólastjórnenda. Rannsóknin var unnin á vegum Efnahags- og framfarastofnunarinnar (OECD). Markmið hennar er gera þátttökulöndum kleyft að skoða á gagnrýnin hátt hvernig skólamálum er hagað í hverju landi.

TALIS rannsókninni er tekið undir sjónarmið McKinsey & Company (2007, 2010). Vikið er að mikilvægi þess að mat á starfi kennara sé fjölbreytt, til að endurspeglar flókið samspil góðrar kennslu, rýni kennara á eigið starf og aukna ábyrgð þeirra á eigin starfsþróun. Í rannsókninni kemur fram að lykilaðilar sem koma að starfi skóla séu; ríkisstjórnir, sveitastjórnir, skólastjórnendur, rannsakendur, reyndir kennarar, kennarasamtök nemendur og foreldrar. Allir þessir aðilar hafa sitt sjónarhorn og meta gæði skólastarfs og árangur með ólíkum hætti, þrátt fyrir að ytri ramminn sé sá sami í flestum tilfellum (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Benda má á að Talis rannsóknin frá árinu 2008 gefur glögga mynd af starfi kennara hérlandis og nýtist því við þróun kennarastarfsins.

Vinna við rannsóknaverkefni er stunduð í minna mæli hér á landi en víða annars staðar í þátttökulöndum og áhugi á frekari starfsþróun er minni á Íslandi en í mörgum löndum. Tímaleysi er oftast nefnt sem meginástæða þess að kennarar leggi ekki stund á starfsþróun og að menntun kennara er minni hér á landi en víðast hvar í samanburðarlöndum. Niðurstöður leiddu einnig í ljós að 20 prósent íslenskra grunnskólakennara stunda enga starfsþróun. Ástæður þess að kennarar tóku ekki þátt í starfsþróunarverkefnum eru m.a. þær að þjáfunin sem í boði var hentaði þeim ekki og að þjáfunin hefði skarast á við vinnutíma þeirra (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Yngri kennarar með stytri starfsaldur taka frekar þátt í starfsþróunarverkefnum en eldri kennarar. Kennarar á yngsta- og miðstigi telja sig hafa meiri þörf fyrir starfsþróun, en kennarar á ungleingastigi. Kennarar hér á landi taka meiri þátt í vettvangsferðum í aðra skóla og taka meiri þátt í samstarfi innan skóla og á milli skóla, en kennarar annarra landa. Engu að síður er áhugi íslenskra kennara á starfsþróun, umfram það sem þeir taka þegar þátt í, með minnsta móti miðað við þátttökulönd í TALIS rannsókninni (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009).

Ein þeirra sem hefur fjallað um samvinnu kennara hér á landi er Sigrún Aðalbjarnardóttir (2002, (2007). Hún segir að styðja þurfi við bakið á kennurum og skapa þeim aðstæður sem hvetja þá til að ígrunda kennslu sína í samstarfi við samstarfsfélaga. Ígrundun kennara og sjálfsskoðun þeirra er mikilvægur þáttur í þróun fagmennsku kennara og árangurs í starfi. Mikilvægt er að mati Sigrúnar að kennarar hafi vettvang til að deila reynslu sinni og skipuleggja starfið saman, ræða hugsjónir sínar og sýn á kennslu, markmið og leiðir, styrkleika sína og veikleika. Samvinna og samábyrgð styrkir kennarahópinn og eflir fagmennsku (Sigrún Aðalbjarnardóttir, 2002).

Eddu Kjartansdóttur (2010) er tíðrætt um valdeflingu (e. empowerment) kennara í meistaraverkefni sínu; *Birta varpar ljósi á stöðu kennara*. Niðurstöður Eddu benda til að með valdeflingu sé kennurum veitt umboð til að ráða sjálfir yfir fagi sínu og þannig gert kleift að vinna sem fagmenn, styrkja stöðu sína og fagvitund. Edda segir að valdeflingu sé meðal annars hægt að auka með því að gefa kennurum tækifæri á að koma að stefnumótun og ákvörðunum sem skipta máli, án þess að fyrirfram sé búið að ákveða niðurstöðuna. Hún segir jafnframt mikilvægt að varðveita og miðla þeirri þekkingu sem verður til á vettvangi kennslunnar og vitnar þar í Hargreaves (2003) en hann segir að gott sé að skilgreina valdeflingu með því sem hún er ekki:

Valdefling er ekki að fá kennara til þess að trúá því að fyrirfram ákveðin inngríp séu þeirra hugmyndir (að veiða þá í gildrur).

Valdefling er ekki að bjóða upp á verðlaun vegna jákvæðrar hegðunar (vera með tálbeitur). Valdefling er ekki að krefjast þátttöku að ofan (það er þvingun). Valdefling er ekki að auka ábyrð og umfang starfsins (það er stækkun). Valdefling er ekki að gera ráð fyrir að aukið umfang sé hluti af starfinu (það er undirokun) Hargraves, 2003, bls. 69).

Af ofansögðu má sjá nokkur meginstef sem einkenna rannsóknir á skólastarfi og störfum kennara. Starfsþróunarmál og hæfniþróun kennara eru í brennidipli, svo og mikilvægi samvinnu, handleiðslu, valdeflingar og stuðnings í starfi. Bent er á að finna þurfi farveg til starfsþróunar og að gefa þurfi tíma og mynda svigrúm til þess að kennrarar geti sinnt starfsþróun, miðlað af reynslu og aukið þannig faglega hæfni sína. Stuðningur er nauðsynlegur við innleiðingu á breytingum. Rannsóknirnar hér að ofan eru gott veganesti í hugmyndafræði VAXA starfsþróunarlíkansins og renna stoðum undir mikilvægi þess að myndaður sé samstarfsvettvangur fyrir starfsþróun kennara þar sem þeir geti miðlað af þekkingu sinni og reynslu til annarra kennara með aukinni samvinnu og jafningjaþjálfun í hvetjandi umhverfi.

## 2.3 Stefnumótun í skólamálum

Hér lendis hafa nýjar áherslur í menntamálum litið dagsins ljós eins og ég minntist á í kaflanum hér á undan. Um er að ræða nýja menntastefnu sem kynnt var árið 2008 Auk hennar er búið að endurnýja alla löggjöf um menntun hér á landi á undanförnum árum. Árið 2006 voru sett ný lög um háskóla, lög nr. 63/2006. Voríð 2008 samþykkti Alþingi ný lög um leikskóla nr. 90/2008, grunnskóla nr. 91/2008 og framhaldsskóla nr. 92/2008 og lög

um menntun og ráðningu kennara og skólastjórnenda nr. 87/2008. Árið 2010 voru í fyrsta skipti samþykkt lög um framhaldsfræðslu, nr. 27/2010.

Nýjar aðalnámskrár leik- grunn- og framhaldsskóla voru gefnar út árið 2011 og endurútgefnar með viðbótum árið 2013. Samband íslenskra sveitarfélaga hefur auk þess sett fram framtíðarsýn í málefnum grunnskólans til ársins 2020 (Hrönn Pétursdóttir, 2007).

Rauði þráðurinn í þessari lagasetningu, og tengdri stefnumörkun, er nám alla ævi og áhersla á hæfni, eins og hjá flestum öðrum Evrópulöndum. Horft er til þess að menntakerfið myndi eina heild frá leikskóla til háskóla svo og í framhaldsfræðslu. Meta á að verðleikum þá hæfni og leikni sem einstaklingar tileinka sér í lífi og starfi. Stefnumótuninni er ætlað að skapa forsendur til að efla íslenskt menntakerfi (Ágúst H. Ingþórsson, 2009).

Yfirkrift námsstefnu Skólastjórafélags Íslands og Sambands íslenskra sveitarfélaga í október 2012 var til að mynda stefnumiðuð starfsþróun (Guðfinna Harðardóttir, 2012). Árið 2012 setti samstarfsnefnd um símenntun kennara fram stefnumótun um starfsþróun kennara, stjórnenda og ráðgjafa í skólum neðan háskólastigs. Sett verður á laggirnar upplýsingaveita í formi vefsíðu. Hlutverk hennar verður að greiða leið kennara að starfsþróun. Liður í stefnumótunarfivinnunni er stofnun fagráðs. Því er ætlað að stuðla að samræðu hagsmunaaðila og auka skilning á mikilvægi þess að vinna að sama markmiði og stuðla að því að fagleg símenntun og starfsþróun kennara verði markvissari (Guðfinna Harðardóttir, 2012). Samstarfsnefnd um símenntun kennara (2012) hefur sett fram eftirfarandi skilgreiningu á starfsþróun kennara:

Starfsþróun er samfellt ferli sem miðar að því að auka og efla færni og þekkingu kennara og skólastjórnenda sem fagmanna og ekki má rugla þeirri starfsþróun saman við framgang í starfi þó svo framgangur í starfi geti vissulega einnig verið hluti af starfsþróun kennara og skólastjórnenda. Stefnumiðuð starfsþróun getur stuðlað að aukinni starfsánægju, hefur áhrif á árangur í starfi og minnkar líkur á kulnun eða brotthvarfi kennara úr starfi (Samstarfsnefnd um símenntun kennara, 2012, bls. 11-12).

Fræðimönum á sviði skólapróunar ber saman um að breytingar samkvæmt ytri fyrirmælum séu sýnd veiði en ekki gefin. Margvíslegar hindranir séu til staðar og eru þær breytilegar eftir tímabilum (Rúnar Sigþórsson, 2004). Ytri aðstæður skólfólks fela meðal annars í sér að hafa

yfirsýn yfir lagarammann sem myndar umgjörð utan um starfið, sem og að framfylgja menntastefnu, aðalnámskrám, skólastefnum sveitarfélaga, stefnu eigin skóla, kjarasamningum og lögum.

Af ofansögðu má sjá að búið er að móta framtíðar ramma utan um þróun skólastarfs og nú er röðin komin að sveitarfélögum, skólum og kennurum að aðlaga starf sitt að nýjum forsendum. Eitt af hlutverkum VAXA starfsþróunarlíkansins er að skapa svigrúm fyrir kennara til þess að ígrunda starf sitt og máta það við nýjar aðstæður. Með því að skapa vettvang fyrir kennara til starfsþróunar þar sem kennarar byggja á reynslu sinni og þekkingu myndast ef til vill svigrúm til starfsþróunar sem byggir á samvinnu skólaufólks í nærsamfélaginu.

### **2.3.1 Réttindi og skyldur vegna starfsþróunar**

Þegar unnið er að mótun starfsþróunaráætlana í skólum þarf að taka mið af markmiðum sem lýst er í kjarasamningum þeirra fagstéttu sem starfa í skólunum. Kjarasamningar hafa mikil áhrif á það hvernig skólayfirvöld og skólastjórar geta ætlast til þess að kennarar vinni að undirbúningi kennslu, þróunarstarfi og breytingum. Í Kjarasamningi Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara frá árinu 2011 og hefur gildistíma til 31. mars 2014, kemur fram að starfsmaður beri ábyrgð á að viðhalda þekkingu sinni og færni með þátttöku á ráðstefnum, sí- og endurmenntunarnámskeiðum, viðurkenndu framhaldsnámi og með eigin starfsþróunaráætlun. Sjá einnig lög um grunnskóla nr. 91/2008 og reglur námsleyfasjóðs grunnskólakennara og skólastjórnenda grunnskóla. Í kjarasamningi kennara er gert ráð fyrir því að grunnskólar setji fram starfsþróunaráætlun fyrir starfsmenn sína árlega, svo að eðlileg starfsþróun og símenntun starfsmanna sé tryggð. Það er jafnt á ábyrgð starfsmanns og skólastjóra að bæta fagþekkingu og aðra sérþekkingu sem nauðsynleg er í starfi. Því skal símenntun kennara vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skólans og þær áherslur sem eru á hverjum tíma í umbótarstarfi skólans. Skólastjórnendur geta ákveðið hvaða kennarar og kennarahópar sækja skilgreinda fræðslu og með sveigjanlegu upphafi og lokum skólastarfs má skapa svigrúm til að kennarar geti sótt símenntun í auknu mæli á starfstíma skóla. Þar stendur ennfremur:

Starfsþróun kennara má skipta í two meginþætti: Þætti sem eru nauðsynlegir fyrir skólann annars vegar og hins vegar þætti sem kennari metur æskilega eða nauðsynlega fyrir sig til að halda sér við í starfi eða bæta við nýrri þekkingu sem nýtist í starfi... Skólastjóri ákvarðar almenna þörf fyrir námskeið og

fræðslufundi út frá stefnu skólans, áhersluatriðum næsta vetrar og/eða þróunarvinnu næsta vetur á grundvelli sjálfsmats skóla... Kennurum er skytt að fara á námskeið sem þeim er ætlað að fara á skv. símenntunaráætlun skóla, enda sé hún gerð skv. ákvæðum kjarasamnings og kennurum að kostnaðarlausu (Samband íslenskra sveitarfélaga og Kennarasamband Íslands, 2011, bls. 34).

Kjarasamningar og fjárveitingar til skóla ráða miklu um umfang starfsþróunar hverju sinni. Samkvæmt kjarasamningum kennara eru ætlaðar 150/126/102 klst. til starfsþróunar og undirbúnings utan starfsramma skólaársins. Heildartalan er breytileg eftir starfsaldri og –hlutfalli. Ef starfsþróun er unnin innan skólaársins þá leggst álag á þessa vinnu og tímunum sem vinna þarf fækkar sem því nemur. Símenntun sem unnin er á starfstíma skóla á að samsvara 115/95/77 klst. utan vinnutímaramma. Því má segja að kjarasamningurinn skyldi kennara til að þróast í starfi og axla ábyrgð á starfsþróun sinni, eins og kemur fram hér á undan.

Við fjármögnum starfsþróunar er algengt að starfsmenn og skólinn skipti kostnaði á milli sín. Starfsmenn geta nýtt styrki úr endurmenntunarsjóðum hjá stéttarfélögum og öðrum þróunarsjóðum til að fjármagna eigin starfsþróun. Skólinn fjármagnar verkefni sem ætluð eru öllum starfsmönnum. Í töflu 2 hér fyrir neðan, er dregin upp skýr mynd af þessum kostnað. Taflan er notuð víða í starfsþróunaráætlunum skóla og var tekin úr starfsþróunaráætlun Garðaskóla (Garðaskóli, 2012).

**Tafla 1. Dreifing kostnaðar vegna starfsþróunar.**

| Vinnustaður greiðir 100%                                   | Vinnustaður og starfsmaður skipta á milli sín kostnaði                                   | Starfsmaður greiðir 100%   |
|--|--|--|
| Vinnustaður greiðir laun starfsmanns og þáttökugjöld.      | Vinnustaður greiðir laun en starfsmaður annan kostnað ( t.d. með styrkjum úr sjóðum KÍ). | Með styrkjum, eða úr eigin vasa.   |
| Verkefni unnin skv. símenntunaráætlun skólans.             | Starfstengd verkefni en ekki forgangsmál – þátttaka innan/utan vinnutíma.                | Óljós eða engin tengsl við núverandi vinnustað eða framtíðarstarf hjá vinnuveitanda. |
| Starfstengd þátttaka að ósk stjórnda innan/utan vinnutíma. | Hugsanlega starfstengd, að ósk starfsmanns og utan vinnutíma.                            |  |

Með tilkomu sameiginlegs vettvangs eins og t.d. Menntaklifs dreifist kostnaður vegna fjármögnum á starfsþróunartilboðum á fleiri aðila en áður. Fræðslu- og menningarsvið Garðabæjar og skólnir deila til að mynda með sér kostnaði vegna allra viðburða sem eru á vegum Menntaklifsins skólaárið 2012 – 2013.

### 2.3.2 Tími samvinnu runnið upp

Í bók sinni *Finnish lessons* rennir finnski fræðimaðurinn Pasi Sahlberg stoðum undir að þörf sé á nýju alþjóðlegu samstarfi til að leiða breytingarnar í menntamálum á heimsvísu (Sahlberg, 2011). Samstarfið þurfi að byggja á rannsóknum og dæmum sem hafa sannað sig, góðum fordæmum, hæfni og vilja til þess að prófa nýstárlegar hugmyndir í framtíðarmenntun (Sahlberg, 2011). Að mati Sahlberg eiga skólar að vera námssamfélög þar sem námsmenn á öllum aldri koma saman, bæði börn og fullorðnir, og vinna að því sameiginlega markmiði að nám sé æviverk. Hlutverk hinna fullorðnu er að varða veginn og nýta til þess þau úrræði sem efst eru á baugi hverju sinni. Þeirra hlutverk er að skapa aðferðir og tæki sem gagnast skólasamfélagini. Nefnir hann sem dæmi sýn finnska heimspekingssins Pekka Himanen á framtíðarskólann *School 2.0*<sup>6</sup>. Framtíðarskólinn er í hans augum samfélag sem lærir (e. community of learners). Í framtíðarskólanum kvíknar áhugi á námi út frá áhuga einstaklings, ástríðu og sköpunargáfu og hefur það að markmiði að hjálpa hverjum og einum námsmanni að finna eigin hæfileika (Sahlberg, 2011). Undir þetta sjónarmið tekur Vilborg Arna Gissurardóttir pólfari, sem segir einstaklinga þrífast á ástríðum og áhugamálum hvers og eins. Vilborg segir enn fremur að þegar einstaklingur nái markmiði sínu þá upplifi hann sig sem sigurvegara. Það sé bæði gríðarlega góð tilfinning og mikilvæg fyrir alla (Vilborg Arna Gissurardóttir, 2013).

Fleiri taka í svipaðan streng og Sahlberg. Jón Torfi Jónasson (2012) segir til að mynda að gera þurfi kröfur um að skólakerfið byggi inn í starf sitt virka, markvissa og faglega starfsþróun. Hann leggur til að horfið sé frá þeirri hugsun um skipulag starfsmenntunar, að í háskóla fari aðeins fram grunnmenntun starfsstéttá (til bakkalár-, meistaraprófs og e.t.v. doktors-prófs), en að stöðug endurmenntun og starfsþróun skuli vera slitin frá grunnmenntun. Áhrifamesta leiðin til fagmennslu og þróunar í starfi sé á starfsvettvangi að hans mati. Hugsa þurfi um menntamál kennara sem eina heild, þ.e. sem ævimenntun. Jón Torfi (2012) segir að stíga þurfi það skref

---

<sup>6</sup> <http://www.pekkahianen.org>

að breyta skipulagi háskólastarfsins þannig að háskólakennrar komi meira að skólaþróun og starfsþróun kennara Eins vill Jón Torfi að kennrar geti stundað nám í háskóla án þess að það sé til eininga eða prófgráðu og að við háskóla starfi í hlutastörfum kennrar, skólastjórar og aðrar fagstéttir sem hafi starfsskyldur tengdar skólaþróun og háskólakennslu. Hann bendir jafnframt á að ríki og sveitarfélög þurfi að veita fjármagni og tíma til öflugrar skólaþróunar.

Með kjarasamningum kennara og annarra fagstéttta geta ríki, sveitarfélög og samtök kennara styrkt skólana sem menntastofnanir og aukið verulega svigrúm þeirra til þróunar, en tryggt um leið kjör og allar aðstæður þeirra félagsmanna sem samið er fyrir. Hugsa þarf fram í tímann að mati Jóns Torfa Jónassonar (2012) og sjá framtíðarskipulag fyrir sér. Kennrar og skólastjórar þurfi að læra af eigin reynslu og nýta hana í umbótastarfi sem talið er brýnt að ráðast í. Flestir skólar hafa nokkra reynslu af skipulögðum breytingum sem ýmist hafa skilað góðum árangri, eða lognast smám saman út af og ekki skilað skólasamfélaginu miklu.

Í ritinu *Skólastarf á nýrri öld* (2003) rekur Gerður G. Óskarsdóttir framtíðarsýn sína í skólamálum þar sem hún sér fyrir sér skóla þar sem nemendur ráði miklu um nám sitt. Hún sér fyrir sér að nemendur taki virkan þátt í námsmati, fáist við sjálfstæð viðfangsefni, taki þátt í samvinnu, sýni sveigjanleika og virkni í vinnubrögðum, nýti fjölbreyttar heimildir og geri vettvangsathuganir. Þar stundi nemendur og kennrar rannsóknarvinnu, kennrar teymisvinnu og að skólinn sé jafnframt fyrir alla, jafnt fatlaða og ófatlaða. Auk alls þessa segir Gerður framtíðarsýnina vera þá að skólinn muni vera í góðum tengslum við foreldra- og nærsamfélagið. Í framtíðarskólanum fær hver einstaklingur að njóta sín eftir því sem kostur er, á eigin forsendum.

Kennrar nýta í auknum mæli félagsmiðla til þess að skiptast á skoðunum og hjálpast að við að takast á við þær breytingar sem eru í sjónmáli. Hópar fræðimanna, kennara á vettvangi, almenningur og aðilar í atvinnulífinu mætast í gegnum bloggsíður, vefsíður, Facebook og aðra samfélagsmiðla, miðla af viskubrunninum og hjálpast að við þekkingarskópun. Nánast daglega spretta fram nýir miðlar til þess að nýta í menntun. Hver sa sem hefur eitthvað til málanna að leggja getur tekið þátt í umræðunni, eða fylgst með henni. Ef kennara vantar aðstoð bera þeir einfaldlega fram spurningu og þannig spinnast oft fjarlegar umræður og gagnleg ráð og kennsluhugmyndir ganga manna á milli. Samfélagsmiðlarnir hafa skapað vettvang fyrir grásrótarstarf. Sá vettvangur er mjög aðgengilegur hverjum þeim sem sýnir honum áhuga. Miðlar á borð við

YouTube og Vimeo hafa líka umbreytt kennslu á þann hátt að hver sem er, getur lært nánast hvað sem er, af nánast hverjum sem er.

Ein af fjórum grunnvíddum VAXA starfsþróunarlíkansins sem kynnt er til sögunnar í næsta kafla er samvinna. Með stofnun formlegs samstarfs-vettvangs meðal kennara, eins og gert er í Menntaklifinu, er stuðlað að aukinni samvinnu innan skólasamfélagsins. Með aukinni samvinnu má ýta burtu hindrunum í starfsþróun og leiða saman kennara þvert á skóla og faggreinar. Í Garðabæ hefur samvinna skóla innan skólasamfélagsins aukist með tilkomu Menntaklifsins. Staðið hefur verið fyrir sameiginlegum viðburðum, efni hefur verið sett á vef, útbúið hefur verið sameiginlegt kynningarefni, opnað var fyrir sameiginlegt drif sem starfsmenn þvert á stofnanir geta nýtt til þess að byggja upp sameiginlegan þekkingarbrunn og geyma sameiginleg verkefni. Samfélagsmiðlar eins og Facebook og YouTube eru nýttir til að miðla efni, auk þess sem skólafólk var skipt niður í hópa til þess að vinna að afmörkuðum verkefnum á skólaárinu 2012 - 2013.

## 2.4 Samantekt

Breytingar á félagslegu, menningarlegu og tæknilegu umhverfi kalla á nýjar námsgreinar, ný viðhorf, nýja menningu og nýja kennsluhætti í menntakerfinu. Þegar farið er ofan í saumana á skólastarfi og verklagi breytt, skiptir máli að viðhorf kennara sé jákvætt gagnvart breytingunum og að þær séu ekki það umfangsmiklar að þeim fallist hendur. Hver skóli þarf að skapa þá umgjörð sem hentar hans umhverfi og nútíminn kallar eftir. Skólar innan sama sveitarfélags hafa án efa gagn af samvinnu og samstarfi, við að samræma skólastarfið við stefnu sveitarfélags og stjórnavalda.

Gerðar eru kröfur um hæfni og sveigjanleika, starf kennarans er fjölbreytt og krefjandi og mikilvægt er að tekist verði á við breyttar áherslur í menntamálum á farsælan hátt. Gerðar eru kröfur um að hverjum og einum nemanda sé mætt á eigin forsendum í einstaklingsmiðuðu námi og að kennrarar taki virkan þátt í starfsþróun. Kennrarar með greiðan aðgang að viðeigandi tækifærum til starfsþróunar, sem auðveldar daglegt starf, eru vel í stakk búnir til að takast á við áskoranir sem bíða þeirra. Þegar sýnin er skýr hafa allir betri yfirsýn yfir þau verk sem þarf að vinna. Margt má læra af ofangreindum fræðum og rannsóknum og ljóst er að mikil gerjun á sér stað í skólamálum. Umhverfi kennarans tekur sífelliðum breytingum vegna utanaðkomandi krafna s.s. vegna stefnu stjórnavalda, breytinga á kennaranámi og aukinna krafna sem gerðar eru til kennara faglega. Fræðimenn eru sammála um að það þurfi að prófa nýjar leiðir í starfsþróun og benda á að samvinna innan skólasamfélaga sé vænlegur kostur.

Síbreytilegur veruleiki knýr á um að kennarar tileinki sér nýjar kennsluaðferðir og eflí samvinnu. Tæknilegar framfarir líta dagsins ljós á hverjum degi og mikilvægt er fyrir skólafólk að fylgjast með þróuninni.

Mikilvægt er að stjórnendur í skólum hafi yfirsýn yfir þær leiðir sem leitt geta til farsæls skólastarfss. Þegar þeir vilja hjálpa starfsfólk að þróast í starfi er nauðsynlegt að miða stuðning við starfsþróun þannig að hún skili árangri. Sýnt hefur verið fram á að starfsþróun á vinnustað í takt við þarfir starfsfólks skili öflugra skólasamfélagi sem nær betri árangri. Ýmsar aðferðir eru gagnlegar til að ná þessu takmarki. Nefna má jákvæðan starfsanda, samvinnu, teymisvinnu, starfssamfélög og starfsþróun á starfstíma skóla sem nokkrar af þeim leiðum sem vænlegar eru til árangurs.

Á þessum tímamótum er einkar nauðsynlegt að skipuleggja starfsþróun kennara með heildrænum hætti og hlúa að kennurum svo að þeir séu í stakk búinir til þess að takast á við nýjar kröfur. Hlúa þarf að fagmanninum og persónunni, stuðla að samvinnu og tryggja að skólastarfið sé í takti við stefnumótun hverju sinni. Því er mikilvægt að bjóða upp á starfsþróun í takt við kröfur nútímans. Í VAXA starfsþróunarlíkaninu geri ég tilraun til þess að setja fram leiðir sem gætu myndað heildrænan ramma utan um starfsþróunin kennara.



### 3 VAXA starfsþróunarlíkanið

Hér að framan hef ég gert grein fyrir nokkrum þáttum sem einkenna breytt landslag í starfsumhverfi íslenskra skóla og kalla á breytingar í starfsháttum þeirra og störfum kennara. Í ljósi þessara samfélagslegu breytinga á sviði menntamála hef ég sett fram VAXA starfsþróunarlíkanið sem kynnt verður til sögunnar í þessum kafla. Ég geri grein fyrir nýlegum nálgunum í námi og styðst þar við námsþríhyrning Knud Illeris, (2007) en hann lítur á nám sem hæfnipróun eða ferli sem tekur mið af vitsmunum, tilfinningum og samféluginu (Illeris, 2007). Hugmyndir Illeris eru heildrænar og í takt við þann veruleika sem við búum við í dag. Illeris tengir saman einstaklinginn, virkni hans, innri og ytri hvatir og félagsfærni hans í samféluginu. Í kaflanum er gerð grein fyrir hæfnipróun sem verkfæri í starfsþróun og fagmennsku kennara og greint er frá þarfagreiningu sem ég gerði meðal kennara í Garðabæ, en hún var liður í þróun VAXA líkansins. Í lok kaflans er stutt samantekt á innihaldi kaflans.

#### 3.1 Fjórar grunnvíddir VAXA

Í VAXA er sett fram heildræn nálgun starfsþróunar fyrir kennara þar sem stuðst er við gagnlegar kenningar um nám fullorðinna, hæfni- og starfsþróun. Í VAXA líkaninu er starfsþróun kennara tengd við fjórar grunnvíddir en þær eru; fagmennska, einstaklingur, samvinna og skólasamfélag, en þessar víddir eru settar fram á mynd 3. Líta má á VAXA líkanið sem leið til þess að stofna lærdómssamfélag fullorðinna og sem svar við kröfum nútímans um starfsþróun kennara.



Mynd 3. Fjórar grunnvíddir VAXA starfsþróunarlíkansins.

Í íslenskri orðabók (Menningarsjóður, 2007) merkir hugtakið vaxa; *að stækka, gróa, dafna, aukast, verða meiri maður og fá aukið álit*. Hugtakið fangar hugsunina sem býr að baki VAXA starfsþróunarlíkansins en megin markmiðið með þróun þess er að leita leiða til að veita kennurum stuðning til þess að; *vaxa í starfi, vaxa sem einstaklingar, vaxa með samstarfsfélögum og vaxa sem hluti af skólasamfélagi sem lærir*. Í VAXA er sett fram heildræn nálgun starfsþróunar fyrir kennara þar sem stuðst er við gagnlegar kenningar um nám fullorðinna, hæfni- og starfsþróun. Til að byggja traustan hugmyndafræðilegan grunn sem endurspeglar íslenskan veruleika var litið til fræða og kenninga um nám, laga og reglugerða auk rannsókna á skólastarfi hérlandis sem og erlendis.

### 3.1.1 VAXA starfsþróunarlíkanið

| VAXA · Starfsþróunarlíkan |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
|                           | STARFSÞÐOUN                                  | MARKMIÐ SAMEGINLEG SÝN   | LEIÐIR   |
| FAGMENNSKA                | Valdefling og persónuleg starfsþróun         | Menntaðir og hæfir starfsmenn og fagleg forysta                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>starfsmannasamtöl /eftirfylgni</li> <li>markþjálfun / handleiðsla</li> <li>ferilmappa</li> <li>sjálfssýrt nám</li> <li>fagleg starfskenning</li> </ul>                                    |
| EINSTAKLINGUR             | Andleg og líkamleg Velferð                   | Velferð og ánægja starfsmanna  | <ul style="list-style-type: none"> <li>jákvæð skólamenning</li> <li>næring sálar</li> <li>hollusta og hreyfing</li> <li>smiðjur og fyrilestrar</li> <li>leikur, gleði og ánægja</li> </ul>                                       |
| SAMVINNA                  | X Faglegt samstarf                           | Þverfagleg samvinna starfsmólkinnar innan skóla, milli skóla og við stoðþjónustu | <ul style="list-style-type: none"> <li>tilheyra starfssamfélögum</li> <li>nýting félagsmiðla</li> <li>jafningjastuðningur</li> <li>kennslustundarýni</li> <li>hóp / teymisvinna</li> <li>samstarfsverkefni</li> </ul>            |
| SKÓLASAMFÉLAG             | Aðlögun og innleiðing skóla- og menntastefnu | Skólinn sem lærðómsfélag sem þróar eigin leiðir í takt við umhverfi og samfélag  | <ul style="list-style-type: none"> <li>uppbrygging lærðómsamfélags</li> <li>sjálfsmat skóla</li> <li>stefna, markmið og mat á árangri</li> <li>nýsköpun þróun kennsluháttar</li> <li>besta aðferðin (e.best practice)</li> </ul> |

Mynd 4. VAXA starfsþróunarlíkanið.

Í VAXA starfsþróunarlíkaninu styðst ég við fjórar grunnvíddir eins og áður segir og móta víddirnar fjórar heildræna nálgun í starfsþróun. Víddirnar skiptast í innri þætti og ytri þætti. Innri þættirnir snúa að fagmennsku og

einstaklingnum sjálfum, en ytri þættirnir snúa að samvinnu og skólasamfélaginu. Hverri vídd VAXA líkansins er skipt upp í þrjá lykilþætti starfsþróunar sem eru; starfsþróun, markmið og sameiginleg sýn og leiðir eins og sjá má á mynd 5.



Mynd 5. Meginþættir VAXA starfsþróunarlíkansins

Fyrsti lykilþátturinn í VAXA líkaninu er **starfsþróun**. Líkanið dregur fram fjórar víddir starfsþróunar sem eru:

- V:** Valdefling og persónuleg þróun fagmannsins
- A:** Andleg og líkamleg velferð einstaklingsins
- X:** Samvinna sem stuðlar að faglegu samstarfi skólafólks innan skóla, milli skóla og við stoðumhverfi (stafurinn X er tákni fyrir samvinnu)
- A:** Aðlögun og innleiðing á menntastefnu, en þessi vídd snýr að skólasamfélaginu

**Markmið og sameiginleg sýn:** Ég lít svo á að þessi lykilþáttur sé breytilegur. Markmið og sameiginleg sýn VAXA líkansins fer eftir stefnumótun í skolamálum hverju sinn, samanber umræðuna í öðrum kafla sem á við ástandið hérlandis þegar þetta er skrifað. Með því að taka tillit til stefnumótunar hverju sinni, er VAXA líkanið ekki fasti og því er hægt er að aðlaga líkanið að þörfum kennara hverju sinni.

Þegar ég setti fram markmið og sameiginlega sýn fyrir samstarfs-vettvanginn Menntaklif hafði ég til hliðsjónar skýrsluna *Sameiginleg framtíðarsýn fyrir grunnskólastarfið 2007 - 2020* (Hrönn Pétursdóttir, 2007) við markmiðssetningu lykilþáttanna. Með þessari tengingu við framtíðarsýn stefnumótunaraðila í íslenskri menntun raungerir VAXA líkanið þau lifandi tengsl milli stefnumótunar og vettvangs sem líkaninu er ætlað að mæla með og styrkja.

**Leiðir:** Leiðirnar að markmiðum í starfsþróun eru ólíkar í VAXA líkaninu. Þær miðast við hverja vídd fyrir sig og markmið hennar. Leiðirnar eru rökstuddar nánar í kafla fjögur.

Hér er yfirlit yfir þær leiðir sem farnar voru í Menntaklifinu – skólasamfélagi Garðabæjar þegar VAXA líkanið var virkjað meðal kennara á vettvangi skólaárið 2012 - 2013.

- V:** Fagmenn virkjaðir á vinnutíma í samhengi við dagleg störf.
- A:** Hlustað eftir viðbrögðum þátttakenda t.d. með samtölum, könnunum og uppskeruhátið.
- X:** Skapaður nýr samstarfsvettvangur stjórnenda og heilla starfsmannahópa.
- A:** Unnið að innleiðingu á stefnubreytingum nýrrar aðalnámskrár.

Þegar þessir fjórir þræðir eru tvinnaðir saman (fagmennska, einstaklingur, samvinna, skólasamfélag) má segja að úr verði haldreipi fyrir skólasamfélag í framþróun til þess að styðjast við. Haldreipið hjálpar til við að ná yfirsýn yfir áskoranir sem skólasamfélagið stendur frammi fyrir við menntun og undirbúning nemenda fyrir nútímasamfélagið og framtíðina. En um leið styður haldreipið kennara í því að viðhalda eigin hæfni í starfi og greiðir fyrir því að starfsþróunin tengist þeim veruleika sem kennarinn býr við hverju sinni.

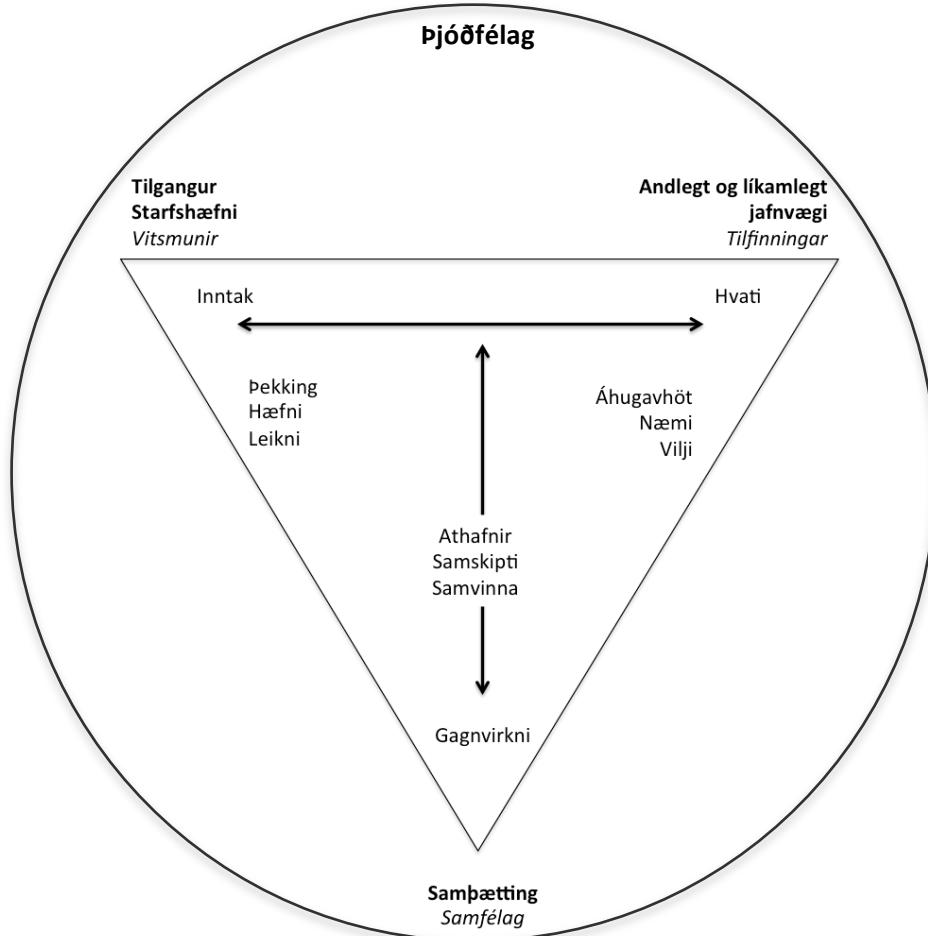
Innri þættirnir tveir hverfast um kennarann, stjórnandann eða sérfraðinginn, hvernig þeir sinna eigin fagmennsku í starfi og hvernig þessir einstaklingar hugsa persónulegan vöxt og framgöngu í starfi. Ytri þættirnir tveir snúa að samvinnu, skólabrag og skólamenningu innan og milli stofnanna og stefnumótun sveitarfélags, lagaramma, kjarasamningum og menntastefnu. Um gagnvirkт ferli er að ræða þar sem innri þættir hafa áhrif á ytri þætti og öfugt.

### 3.2 Heildræn nálgun í námi og menntun

Eins og fram kemur í öðrum kafla hefur tilgangur náms breyst á síðustu árum. Í dag snýst menntun í æ ríkari mæli um að skapa eða auka hæfni (e. competence) og hæfnipróun einstaklingsins (e. competence development) en öflun þekkingar (European council, 2000; Illeris, 2011). Þessar áherslubreytingar í námi eru áskoranir fyrir kennara og menntayfirvöld, sem eiga verðugt verkefni fyrir höndum til að takast á við framtíðina, því í rauninni er ekki vitað með vissu hvaða hæfni er nauðsynleg í náinni framtíð. Ríkjabandalög og alþjóðlegar stofnanir eins og Evrópusambandið, OECD og Alþjóðabankinn líta í auknum mæli á nám á vinnustað sem lykilinn að starfsþróun, sem hefur það hlutverk að viðhalda hagsvexti, persónulegum þroska og betra jafnvægi innan og á milli þjóðfélaga. Auknar kröfur um menntun kosta umtalsverða fjármuni og því skiptir máli að menntun starfsfólks geti einnig farið fram á vinnustað (Illeris, 2011).

### 3.2.1 Heildræn nálgun og þríhliða námslíkan Illeris

Við þróun VAXA líkansins styðst ég meðal annars við þríhliða námslíkan Illeris. Kenning Knud Illeris um nám (Illeris, 2004, 2007, 2011) gerir ráð fyrir flóknum veruleika og mörgum samhangandi breytum. Kenningin er heildstæð og á við um fullorðinsfræðslu sem og afmörkuð skólastig. Hún er yfirgripsmikil og frekar flókin, en hún rúmar þá hugsjón að nám eigi að vera einstaklingsmiðað, sé í takti við félagslegan veruleika og umhverfi, óháð aldri nemenda.



Mynd 6. Nám sem hæfnipróun, unnið upp úr tveimur myndum Illeris (Illeris, 2007, 2011).

Illeris skilgreinir nám sem það ferli sem leiðir til varanlegrar breytingar á hæfni án tillits til líffræðilegs þroska og aldurs (2007). Hann setur fram námslíkan sem sýnir þríhyrning á hvolfi, til að sýna að nám mótið ávallt af

a.m.k. þremur víddum; vitsmunum, tilfinningum og samfélagi. Þessar þrjár víddir hafa gagnkvæm áhrif hver á aðra og spila því saman þegar einstaklingur lærir að hans mati. Hringur umlykur námsþríhyrninginn og táknað hann þjóðfélagið, en Illeris heldur því fram að nám eigi sér alltaf stað í menningarlegu samhengi og því hafi umhverfið sem einstaklingurinn er í áhrif á nám hans (Illeris, 2007, bls. 26).

Á mynd 6, má sjá hvernig námsþríhyrningur Illeris felur í sér heildræna nálgun á námi sem hæfniþróun. Fyrsta víddin; *vitsmunir*, felur í sér inntak náms. Þekking, hæfni og leikni einstaklingsins hafa áhrif á inntak náms. Því má segja að *vitsmunir* hafi þar af leiðandi áhrif á starfshæfni einstaklingsins. Önnur víddin; *tilfinningar*, hafa áhrif á hvata til náms og lýsa t.d. áhugahvöt, næmi og vilja til náms. Því má segja að *tilfinningar* einstaklingsins hafi áhrif á andlegt og líkamlegt jafnvægi hans og þar með talið hvatann til náms. Vitsmunir og tilfinningar eru innri ferli sem hafa víxlverkandi áhrif hvort á annað við hæfniþróun einstaklingsins. Til þess að nám eigi sér stað þarf orku, áhuga, skynjun, innri hvöt og vilja.

Þriðja víddin; *samfélag*, felur í sér áhrif samfélagsins á samvinnu, samskipti og athafnir einstaklingsins. Hún stýrir virkni einstaklingsins í samskiptum og hæfileikum hans til samvinnu. Þjóðfélagið, sem Illeris táknað með hringnum í kringum þríhyrninginn, hefur áhrif á það nám sem á sér stað hjá einstaklingnum og mótar það. Til þess að greiða fyrir námi sem hæfniþróun þarf þrennt að vera til staðar segir Illeris; *vitsmunir*, *tilfinningar* og *samfélag* (Illeris, 2007, 2011).

Illeris (2007) segir að hvatning frá umhverfinu og því samfélagi sem hver og einn tilheyri skipti miklu máli fyrir starfsþróun. Til að nema þarf einstaklingurinn að hafa námshæfileika og sjá tilgang með náminu. Tilfinningar hans stýrast af andlegu og líkamlegu jafnvægi og samfélagið sem hann tilheyrir hefur áhrif á virkni hans í samskiptum. Með athöfnum sínum og gagnvirkni kallar hann fram þekkingu, leikni og hæfni og hvetur til samvinnu, áhugi kvíknar, tilfinningar og vilji. Það þarf því ýmislegt að vinna saman til þess að áhugi á námi kvíkni og leiði til hæfniþróunar.

Illeris segir nám alltaf taka mið af þessum þremur meginþáttum sem hafi gagnkvæm áhrif hver á annan. Hann leggur áherslu á að engir tveir einstaklingar séu eins og að umhverfi hafi áhrif á nám. Samskipti manna á milli eru mikilvæg í náminu og hafa áhrif á námsferlið. Nám á sér því alltaf stað innan ákveðinna félagslegra aðstæðna sem hafa mótunaráhrif á þann sem nemur (2007). Þessar hugmyndir ríma við hugmyndir Jerome Bruner um að nám sé virkt, félagslegt ferli þar sem einstaklingur byggir á fyrri reynslu og þekkingu við sköpun nýrra hugmynda og hugtaka. Að mati

Bruners eru félagsleg samskipti lykilatriði í námsferlinu (Bruner, 1966; Gunnar E. Finnbogason, 2011).

Illeris (2011) heldur því fram að ef taka eigi hugtakið hæfniþróun alvarlega, þá megi segja að hæfni sé eiginleiki til að geta tekist á við óvæntar aðstæður, hindranir og vandamál, en sá eiginleiki sé ekki mælanlegur. Hann tekur fram að þróun á starfshæfni þurfi því alltaf að taka mið af því starfi sem einstaklingurinn sinnir. Hæfni er aðstæðubundin og því þarf hæfniþróun að miða að því að bæta hæfni til að sinna starfinu sjálfu svo að hæfniþróunin skili tilætluðum árangri. Í skórum þarf alltaf að mæta kröfum um inntak náms og uppfylla kröfur um virkni nemenda að mati Illeris (2011).

Til að skólar og menntakerfi þróist í þá átt að stuðla að hæfniþróun má færa rök fyrir því að hefðbundin kennsla í skórum víki smám saman fyrir nýjum nálgunum í skólastarfinu. Búast má við að áhersla verði aukin á þátttöku nemenda í ákvörðunartöku, félagatengslum, ábyrgð, skipulagningu á ferlum og verkefnum, þverfaglegri vinnu og einstaklings- og félagslegrí ígrundun. Breytingar sem þessar kalla á vilja og áhuga kennara til að prófa sig áfram og gera rannsóknir á eigin störfum. Þær kalla líka á opinn huga og jákvætt viðhorf stjórnmálamanna, stjórnda, kennara, nemenda, foreldra og fólks úr atvinnulífinu til að gera viðeigandi breytingar í skórum (Illeris, 2011). Hér tekur Illeris undir sjónarmið Tyack og Cuban (1995) sem fram komu í kafla 2.2.1 en þeir benda á að pólitískan vilja og stuðning þurfi til, ásamt skilningi á starfsemi skóla til að koma á breytingum í skórum.

Ný viðmið í menntun gera ráð fyrir því að nám sé hæfniþróun og því tel ég að hugmyndir Illeris séu gagnlegar í þeirri vinnu sem framundan er í skólamálum, t.d. við að innleiða nýja aðalnámskrá í skórum landsins. Með nýri aðalnámskrá (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2011, 2013) er kallað eftir breytingum á skólastarfi og Illeris kemur með haldbær rök sem styðja við þann breytingarfasa sem framundan er. Auka þarf þverfaglegt starf og losa um hefðbundinn ramma faggreina. Með því að skapa samvinnuvettvang í skólasamfélagini, þvert á skóla og stofnanir, má mynda farveg fyrir skólasamfelið til þess að brjótast úr viðjum vanans og auka samstarf í nærumhverfinu sem byggir á hæfniþróun einstaklinga sem þar starfa.

### 3.3 Hæfniþróun sem verkfæri til starfsþróunar

Jerome Bruner, útskýrir hugmyndir sínar um félags- og menningarlegar athafnir manna í bók sinni *The Culture of Education* (1996). Bruner lítur svo á að maðurinn mótið af umhverfinu og þeirri menningu sem hann býr við. Um gagnvirk tengsl sé að ræða. Tengsl mannsins við umhverfið eru óbein og

notar maðurinn *verkfæri og táknum* til þess að skilja umheiminn. *Verkfæri* eru manngerð (e. artefacts) og myndast í menningunni. Menningarleg verkfæri eru afurðir, færni og þekking fyrri kynslóða sem verða að handföustum táknum með tímanum, eða með öðrum orðum afurðir. Afurðir fela í sér skapandi viðbrögð mannsins við umhverfinu og breytingar á því, því maðurinn er stöðugt að þróa ný verkfæri (Gunnar E. Finnbogason, 2011).

Námsþríhyrningur Illeris er dæmi um verkfæri sem nýtist til að stuðla að hæfniþróun í skólastarfi. VAXA líkanið er önnur birtingarmynd verkfærис og er meðal annars undir áhrifum af hugmynd Bruners um tengsl manns, umhverfis og afurðar og hugmynd Illeris um samspli vitsmuna, tilfinninga og samfélags. Segja má að VAXA sé leið til þess að takast á við áskorunina sem felst í auknum kröfum um starfsþróun og hæfniþróun kennara í síbreytilegu skólaumhverfi.

Í rannsókn á árangursríkum leiðum í hæfniþróun á vinnustað komu Kock og Ellström (2008) auga á fjóra þætti sem voru einkennandi fyrir árangur. Í fyrsta lagi skipti fyrri reynsla þáttakenda, menntun, sjálfstraust, áhugi og þekking á efninu máli. Því hærra sem menntunarstigið var meðal þáttakenda, því meiri voru líkurnar á þáttöku í fræðslu. Í öðru lagi voru þættir sem snenu að skipulagningu, innihaldi, hönnun og innleiðingu á áætlunum og verkefnum. Áhugi á þáttöku tengdist oftast ákveðnum verkefnum og verkferlum innan skipulagseininga. Í þriðja lagi voru það þættir sem tengdust sambandi verkefna og viðburða og vinnustaðamenningar á vinnustaðnum s.s. ráðningarferlum, ráðgjöf, hönnun, starfsferla, starfsmannamálum o.fl. Í fjórða og síðasta lagi voru það þættir sem tengdust ytra umhverfi vinnustaðarins s.s. samkeppnishæfni, vinnumarkaði og tæknipróun. Þessar niðurstöður styðja við fjórar grunnvíddir VAXA líkansins sem eru kynntar í kaflanum og verða útskýrðar nánar í fjórða kafla.

Þegar gerðar eru kröfur um að fólk bæti við sig hæfni á vinnustað er gott að hafa nokkur viðmið til hliðsjónar að mati Illeris (Illeris, 2011, bls. 60). Þegar þáttakendur skuldbinda sig til að taka þátt í verkefnum og sýni þeim áhuga aukist líkurnar á því að hægt sé að koma verkefninu af stað. Þá mun jafnframt dýpra nám eiga sér stað en þekkingaröflun. Hæfniþróun á vinnustað þarf að mati Illeris að tengjast þjálfun daglegra starfa að einhverju leyti og vera undirbúningur undir framtíðina. Hún þurfi því að vera markmiðabundin (Illeris, 2011, bls. 60). Lykilþættir í þessu ferli að mati Illeris (2011) eru:

### **Skuldbinding – framkvæmd – ígrundun**

Skuldbinding er nauðsynlegur þáttur til að koma verkefnum af stað. Með því að tengja framkvæmdina eða verkefnin við raunveruleikann öðlast þau tilgang fyrir þá er málið varðar. Með því að mynda tengsl við reynslu

þátttakenda og veruleika starfsmanns í starfi, er gengið úr skugga um að hæfniþróunin sé ekki samhengislaus. Ígrundun er síðan lykillinn að því að breyta upplifuninni af náminu í aukna hæfileika til að takast á við starfið – með öðrum orðum að breyta hefbundnu námi í hæfniþróun (Gestur Guðmundsson, 2008).

Gestur Guðmundsson (2008) tekur í sama streng og Illeris og segir að fólk þurfi í auknum mæli að geta skipulagt sig fram í tímann og vera opið gagnvart möguleikum sem síðar komi í ljós. Fólk þarf jafnframt að vera viðbúið vandamálum sem eiga eftir að birtast og ekki er hægt að sjá fyrir. Ígrundunin þarf að vera markmiðabundin og hafa tilgang. Með ígrundun má breyta reynslu í möguleika fyrir framtíðina og þannig hefur hugtakið öðlast mikilvægan sess í nútíma námskenningum. Ég tek einnig undir þessi sjónarmið hjá Illeris (2011) og Gesti (2008) sem að framan hafa verið rædd. Þessi sjónarmið ríma líka við skýrslu skoskra stjórnvalda (Education Scotland, 2009) þar sem bent er á mikilvægi þess að kennrar rýni í eigin störf og beri ábyrgð á eigin starfsþróun ef nást á árangur í umbótastarfi og minnst var á í kafla 2.2.1.



**Mynd 7. Innleiðing VAXA í Menntaklifinu byggir á hugmyndum um opið samráðsferli.**

Í þessu tilviki reyndist nauðsynlegt að stofna formlegan samstarfsvettvang, Menntaklif, til þess að skuldbinding myndaðist gagnvart innleiðingu á VAXA innan skólasamfélagsins í Garðabæ. Þegar búið var að stofna vettvanginn, setja á laggirnar sérstaka verkefnastjórn sem setti fram

dagskrá fyrir allt skólaárið og setja dagsetningar inn í skóladagatöl hjá skólunum, komst meiri festa í verkefnið. Skuldbindingu og samstarfsvettvangi ólíkra aðila hafði verið komið á.

Aðferðum opins samráðsferlis (European Council, 2000, Ágúst H. Ingþórsson, 2009) sem greint var frá í kafla 2.1, var beitt innan verkefnastjórnarinnar við val á aðferðum og starfsþróunarleiðum í Menntaklifinu. Á mynd sjö má sjá hvernig opna samráðsferlið var aðlagð að verkefninu. Afmörkun verkefnisins var innleiðing á menntastefnu, skólastefnu og aðalnámskrá. Magngerð verkefnisins fólst í innleiðingu í skólum á skólaárinu 2012 – 2013. Mat á árangri fólst í gerð þarfagreiningar, tveimur mælingum á tímabilinu og uppskeruhátíð í lok verkefnis þar sem kallað var eftir nýum hugmyndum. Leiðin sem farin var í lærdómsferlinu var VAXA leiðin. Með stofnun Menntaklifsins var stuðlað að félagslegum stuðningi og jafningjaþrýsingi meðal þátttakenda.

### **3.3.1 Fagleg starfskenning og ígrundun í starfi**

Ein af þeim sem hefur rannsakað þáttöku íslenskra kennara og ígrundun þeirra á eigin starfi er Hafdís Guðjónsdóttir (2004). Hún lýsir kennrarannsóknum sem hringferli sem byggir á þeirri hugmynd að hafist sé handa við eigin framkvæmd, hún ígrunduð á gagnrýnnin hátt, metin, áætlunin endurskoðuð og að lokum fer fram ný framkvæmd byggð á þeirri endurskoðun.

Hafdís (2004) segir markmið kennrarannsókna vera að rannsaka þær uppeldis- og kennslufræðilegu kenningar sem hafa áhrif á framkvæmdina þar sem liðið er á kennslu sem ferli þar sem kenningar eru settar fram, gagnrýndar og nýjar þróaðar. Hún kynnir til sögunnar hugtakið „fagleg starfskenning“ sem hún byggir á samspili framkvæmdar (þess sem kennrar gera í starfi sínu), fræðilegrar þekkingar (hvernig kennrar skilja og tengja fræðin við það sem þeir gera) og siðferðilegra gilda (hvers vegna þeir gera það sem þeir gera).

Illeris (2007) og Hafdís (2004) tala bæði um framkvæmd og ígrundun sem mikilvæga þætti í námsferlinu. Hafdís tengir námsferlið við eigið starf kennara og nær því að kveikja áhuga þeirra með samtali fræðimanns og fagmanns. Líkan Hafdíssar gengur út á það að auka faglega vitund kennarans og er því hæfniþróunarlíkan eins og námsþríhyrningur Illeris. Þau vinna bæði að hæfniþróun með framkvæmd verkefna og ígrundun starfsins að leiðarljósi. Hið sama er gert við innleiðingu VAXA líkansins. Þar er sett fram dagskrá og verkefni útfærð í takt við þarfir skolasamfélagsins hverju sinni.

### **3.3.2 Það er vinna að sinna fagmennsku**

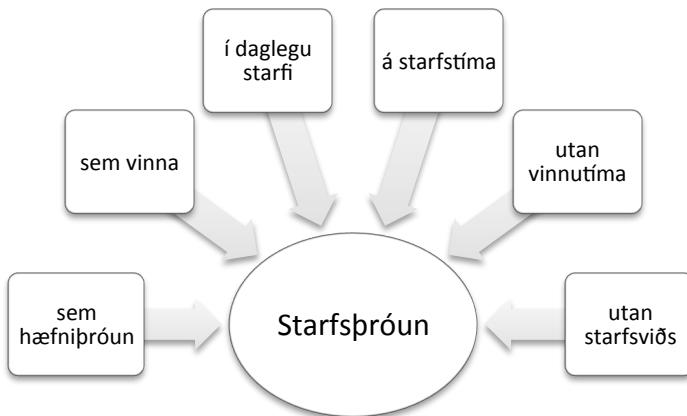
Hægt er að nálgast starfsþróun á marga vegu. Hugmyndir Knud Illeris sem kynntar voru í kaflanum hér að framan (2004, 2007 og 2011) og Paul V. Bredeson (2003) um uppbyggingu starfsþróunar sem hluta af daglegum störfum kennara falla meðal annars vel að hugmyndum um *fagmennsku* sem er fyrsta víddin í VAXA líkaninu og er útskýrð nánar í næsta kafla.

Paul Bredeson (2003) er einn þeirra sem aðhyllist þá skoðun að starfsþróun eigi að vera hluti af daglegu starfi kennara og að nám og hæfnipróun eigi að fara fram samhliða starfi. Hann segir sífellt meiri kröfur vera gerðar um að starfsþróun haldist í hendur við við skólaþróun, þróun skólastofnanna og nám nemenda. Fræðimenn og skólayfirvöld gera sér í auknum mæli grein fyrir því að hvorki er hægt að ætlast til þess að starfsþróun bætist aftan við langan og erilsaman starfsdag kennara, né að starfsþróun sé einungis fyrir þá sem sýna henni sérstakan áhuga. Tækifæri til starfsþróunar þurfi því að vera fyrir hendi í skolasamfélagini og hún þurfi að vera hluti af daglegum störfum kennara og koma til móts við ólíkar þarfir þeirra (Bredeson, 2003). Starfþróun kennara er margþætt. Hver einstaklingur er staddur á ólíkum stað í lífinu og því tekur þróunin mið af ólíkum þörfum starfsfólks. Fyrri reynsla hefur áhrif á nám og hvati þeirra til náms endurspeglast í námi þeirra (Bredeson, 2003).

Bredeson (2003) hefur dregið saman helstu einkenni kerfisbreytinga í lærðómsmiðuðum skólum. Hann segir að í þeim séu þarfir kennara, skólans og nemenda samtvinnnaðar. Kennrar eru við stjórnvölinn í eigin námi og blandað sé saman fjármagni til fræðslu, tíma, efni og stuðningi við starfsþróun. Stuðlað er að heildrænum, faglegum og persónulegum vexti einstaklinga og hvatning sé tengd þörfum hvers og eins, skólans og nemenda. Hugað sé að samræmi milli skóladagatala og leiða til að bæta árangur. Boðið er upp á sveigjanlegt og opið námsumhverfi þar sem áhersla er lögð á samvinnu, nám, námstækifæri, fagmennsku, traust, og trú á eigin getu. Mynd 8, sýnir þær sex leiðir í starfþróun kennara sem Bredeson mælir með.

Starfsþróunin snýst í auknum mæli um nám og *hæfnipróun* (e. as learning). Hún er líka *vinna* (e. as work) og er þá hluti af daglegum störfum kennara og fer fram við kennslu nemenda. Gefa þarf tíma til þess að sinna starfsþróun innan vinnutímarammans. Stuðningur stjórnda og skólayfirvalda skiptir miklu máli þegar innleiða á breytingar og nýja kennsluhætti. Með því að gera starfsþróun að hluta af daglegum störfum kennara er kallað eftir kerfisbreytingum í leiðinni (Bredeson, 2003).

Starfsþróun í daglegu starfi (e. in work) er skilgreind sem þau fjölmörgu námstækifæri sem felast í daglegum störfum kennara og geta aukið við þekkingu þeirra, styrkt hæfni og aukið fagmennsku. Má þar nefna jafningjafræðslu, dagleg samskipti, hópkennslu, leshringi og upplýsingaleit á netinu, með öðrum orðum óformlegt nám (Bredeson, 2003).



**Mynd 8. Sex leiðir starfsþróunar í vinnu.**

Í Menntaklifinu var til dæmis unnið með klípusögur í einni af málstofunum skólaárið 2012 - 2013. Þar sögðu kennarar hver öðrum klípusögu úr starfinu og greindu hana saman. Markmið þessa lærðóms-samtals var að sá sem var með spurningar/áskoranir fengi faglega umræðu um þær í fjögurra manna hópi þvert á skóla og fengi um leið og ný og fersk sjónarhorn byggð á reynslu jafningja. Mikil ánægja var með þetta verkefni í könnunum sem við gerðum í kjölfarið og spunnust mjög líflegar umræður á málstofunni, því kennararnir voru ósparir á að gefa góð ráð til jafningjanna.

Starfsþróun á starfstíma (e. at work) býður upp á margs konar tækifæri fyrir kennara utan hefðbundinnar kennslu og undirbúning kennslustunda, en er samt innan daglegrar vinnuskyldu kennarans. Má þar nefna fyrirlestra fyrir allan starfshópinn, sérhæfða þjálfun, starfsmannafundi, námskeið, samskipti við aðra kennara, fjarnám, sjálfsstýrt nám, tölvupóstsamskipti, kennslustundarýni og teymisvinnu (Bredeson, 2003).

Dagskrá Menntaklifsins skólaárið 2012 – 2013 fór að mestu leyti fram á starfstíma skóla. Haldið var haustþing í upphafi skólaársins. Fjórar málstofur voru haldnar á fagfundatíma skólanna, þar sem kennarar úr öllum skólunum hittust fjórum sinnum yfir veturninn í öllum skólunum til skiptis. Unnið var að sameiginlegum verkefnum sem fólu í sér innleiðingu á grunnþáttum menntunar í nýrri aðalnámskrá grunnskóla. Hver kennari tók þátt í einum af

sex grunnþáttahópum allan veturinn. Ein málstofan var með þjóðfundarsniði, á annarri málstofunni var viðfangsefnið klípusögur eins og áður sagði, á þeiri þriðju fengum við sérfræðinga í málefnum grunnþáttanna í heimsókn og á fjórðu málstofunni unnu hóparnir að kynningu sem þeir fluttu síðan á lokahátíð Menntaklifsins í byrjun maí 2013. Stofnað var sameiginlegt drif á innra neti sveitarfélagsins til þess að geyma ýmis gögn sem safnast hafa í sameiginlegu vinnunni í Menntaklifinu og stofnaðir hafa verið póstlistar með grunnþáttahópunum til þess að halda utan um samskiptin.

Bredeson tiltekur sérstaklega starfsþróun *utan starfstíma* (e. outside of work). Hún felur í sér nám sem fer fram utan hefðbundins vinnutíma og tengist ekki daglegum störfum kennara, t.d. ráðstefnur, námskeið, vettvangsheimsóknir, fjarnám, háskólanám, sumarvinna o.fl.

Að lokum nefnir Bredeson (2003) starfsþróun sem nær *langt út fyrir starfssvið* kennara (e. beyond work). Þar víesar hann til reynslu, upplifana og tækifæra, sem einstaklingurinn öðlast í daglegu lífi, sem móta persónuleika hans og hefur þannig áhrif á framkoma hans og fas.

Ábendingar Tyack og Cuban (1995) Roberts og Pruitt (2003) um að gefa þurfi tíma til samvinnu á vinnutíma og sagt var frá í kafla 2.2.1. styðja við starfsþróunarhugmyndir Bredeson (2003). Sömuleiðis niðurstöður úr Talis rannsókninni sem greint var frá í kafla 2.2.2 (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Leiðirnar sem ég fer við þróun VAXA líkansins taka líka mið af þessum sjónarmiðum. Þar set ég fram fjórar víddir sem spanna bæði innri og ytri þætti skólastarfsins eins og sagt var frá í kafla 3.1. Leiðirnar í VAXA snúa að starfsþróun sem hæfniþróun (Illeris, 2004, 2007, 2011), sem vinnu, í daglegu starfi, á starfstíma, utan vinnutíma og utan starfsviðs og taka því mið af hugmyndum Bredesons (2003) sem vísað er til hér að framan.

### 3.4 Greining á þörfum kennara fyrir starfsþróun

Þegar tekin hafði verið ákvörðun um að innleiða VAXA starfsþróunarlíkanið í grunnskólum Garðabæjar í byrjun árs 2011 greindi ég þarfir kennara í skólasamfélaginu fyrir starfsþróun. Sveitarfélagið Garðabær starfrækti fjóra grunnskóla þegar þarfagreiningin fór fram. Í Flataskóla og Höfstaðaskóla fór fram kennsla nemenda í 1. – 7. bekk, í Garðaskóla fór fram kennsla nemenda í 8. – 10. bekk og í Sjálandsskóla fór fram kennsla nemenda í 1. – 10. bekk. Breytingar hafa átt sér stað í skólasamfélaginu síðan þarfagreinininingin var framkvæmd. Skólaárið 2012 – 2013 bættist við kennsla 5 ára nemenda í Flataskóla og Álfthanesskóli tilheyrir Garðabæ frá og með áramótum ársins 2013, en þar fer fram kennsla nemenda í 1. – 10. bekk.

### **3.4.1 Markmið og aðferð þarfagreiningar**

Markmið þarfagreiningarinnar var að greina þarfir grunnskólakennara í sveitafélaginu fyrir starfsþróun og kanna hvar starfsþróunarhugi þeirra lægi. Ég nýtti niðurstöðurnar líka til þess að athuga hvort áhugi á starfsþróun næði til allra fjögurra vídda VAXA líkansins.

Aðferðin sem beitt var við þarfagreininguna var eftirfarandi: Í maí 2011 var óskað eftir tveimur fulltrúum kennara frá hverjum skóla til þess að vinna að viðhorfskönnuninni með okkur (mér og Ágústu samstarfskonu minni). Þessi hópur hittist tvívar sinnum í maí. Fyrst var leitað eftir starfsþróunarhugmyndum meðal kennara í hverjum skóla og síðan var hugmyndunum safnað saman. Hópurinn flokkaði hugmyndirnar í sameiningu og útbúin var viðhorfskönnun í framhaldinu. Ákveðið var að bíða með að senda könnunina út til kennara fram til haustsins 2011. Könnunin var send til allra kennara í grunnskólum á vegum sveitafélagsins í október 2011. Alls fengu 141 starfsmaður könnunina senda til sín í tölvupósti. 107 hófu þátttöku og 87 luku þátttöku eða 61% þeirra sem fengu hana. Rýnihópurinn skipti starfsþróunarhugmyndunum í eftirfarandi fjóra efnisflokk: 1) Læra á ýmis verkfæri, 2) fjölbreyttir kennsluhættir, 3) fagsvið og 4) annað.

Eftir að niðurstöður þarfagreiningarinnar lágu fyrir völdu skólastjórnendur í hverjum skóla 11 – 16 starfsþróunarhugmyndir sem þeir vildu leggja áherslu á í sínum skóla. Alls völdu skólarnir fjórir 36 mismunandi hugmyndir. Þar af völdu þrír af fjórum skólum eftirfarandi fjórar hugmyndir: 1) Jákvæð agastjórnun, 2) daglegt líf og slökun, 3) þættir sem auka vellíðan og 4) raddirbeitning. Engir fjórir skólar völdu eina tiltekna starfsþróunarhugmynd. Í töflu 2 má sjá niðurstöður þarfagreiningarinnar. Undir liðnum *fjöldi*, má sjá hversu margir kennarar völdu umrædda starfsþróunarhugmynd. Eins og sjá má eru tölnnar sem snúa að fagsviðum kennara lægri en í hinum þremur flokkunum. Það má rekja til þess að þar dreifast kennarar á fagsvið og í sumum greinum eru fáir kennarar t.d. í list og verkgreinum. Hugmyndin *jákvæð agastjórnun* varð oftast fyrir valinu, eða hjá 50 af 87 starfsmönnum, sem samsvarar 57% þeirra sem tóku þátt í könnuninni.

Niðurstöður viðhorfskönnunarinnar hafa nýst á margan hátt innan skólasamfélagsins. Margar áhugaverðar hugmyndir að starfsþróun komu fram hjá kennurunum og dreifðust þær á alla fjóra flokkana eins og sjá má á töflu 2. Sumar hugmyndirnar er búið er að útfæra nú þegar, en aðrar bíða betri tíma. Einhverjar krefjast samvinnu innan skolasamfélagsins, en aðrar verða útfærðar innan hvers skóla. Svo eru enn aðrar hugmyndir sem hver og einn kennari getur lagt rækt við sjálfur með að sækja námskeið utan skolasamfélagsins og efti fagmennsku sína með sjálfsstýrðu námi.

**Tafla 2: Niðurstöður viðhorfskönnumnar í október 2011.**

| RÖÐ | STARFSPRÓUNARHUGMYNDIR                             | FJÖLDI | EFNISFLOKKUR            |
|-----|--|--------|-------------------------|
| 1   | Gagnvirkar töflur                                  | 47     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 2   | Daglegt líf og slökun                              | 41     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 3   | Lestrarnámskeið, lestrarfærni                      | 36     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 4   | Hraðlestrarnámskeið fyrir fullorðna                | 31     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 5   | Stærðfræðiforrit                                   | 26     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 6   | Viðtalstækni. Í foreldrasamskiptum                 | 26     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 7   | Skyndihjálp  | 23     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 8   | Raddbeiting  | 20     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 9   | Ný menntastefna                                    | 20     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 10  | Tölvur og forrit með nemendum                      | 10     | 1. Læra á ýmis verkfæri |
| 1   | Bekkjarfundir                                      | 35     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 2   | Skapandi starf í skóla                             | 33     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 3   | Hópleikir á skólalóð nýir og gamlir leikir         | 30     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 4   | Samþætting námsgreina                              | 29     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 5   | Portfolio möppur – verkmöppur                      | 27     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 6   | Innileikir. Verklegar æfingar                      | 26     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 7   | Útikennsla   | 26     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 8   | Hvernig er hægt að efla áhuga á bóklestri?         | 24     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 9   | Leikræn tjáning í kennslu                          | 24     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 10  | Markmiðssetning í námi. Skólastefna Garðabæjar     | 17     | 2. Fjölb. kennsluh.     |
| 1   | Verkleg stærðfræði tengd aldri nemenda             | 25     | 3. Fagsvið              |
| 2   | Orð af orði  | 16     | 3. Fagsvið              |
| 3   | Fjölbreyttir kennsluhættir í tungumálum            | 16     | 3. Fagsvið              |
| 4   | Ritun í anda John Morris                           | 12     | 3. Fagsvið              |
| 5   | Heimspekileg samræða                               | 11     | 3. Fagsvið              |
| 7   | Skólahreysti. Undirbúnungur fyrir keppni           | 10     | 3. Fagsvið              |
| 6   | Náttúruvísindi. Verklegar tilraunir á miðstigi     | 11     | 3. Fagsvið              |
| 8   | Náttúrufræði. Stjörnu-, líf-, eðlis- og erfðafr.   | 9      | 3. Fagsvið              |
| 9   | Náttúruvísindi. Verklegar tilraunir á yngsta stigi | 8      | 3. Fagsvið              |
| 1   | Jákvæð agastjórnun                                 | 50     | 4. Annað                |
| 2   | ADHD. Lausnir, vinna með nemendur                  | 46     | 4. Annað                |
| 3   | Pættir til að auka vellíðan.                       | 40     | 4. Annað                |
| 4   | Félagsfærniþjálfun fyrir nemendur                  | 35     | 4. Annað                |
| 5   | Kvíðaraskanir barna og unglings                    | 35     | 4. Annað                |
| 6   | Einhverfa  | 28     | 4. Annað                |
| 7   | Listadagar. Undirbúnungur listadaga.               | 12     | 4. Annað                |

Með því að greina þarfir fyrir starfsþróun er auðveldara að koma auga á og koma til móts við óskir starfsfólks. Samstarfsvettvangur á borð við Menntaklifið getur t.d. hjálpað til við útfærslu á hugmyndum, sérstaklega þeirra sem krefjast samvinnu þvert á skolasamfélagið eða þar sem skólnir eiga sameiginlegra hagsmunu að gæta s.s. við innleiðingu á skólastefnu og menntastefnu. Eftir þarfagreininguna var t.d. tekin ákvörðun um að auka samvinnu milli skóla í sveitarfélagini og að skólnir myndu standa sameiginlega að innleiðingu nýrrar aðalnámskrár á skólaárinu 2012 - 2013. Sett var á laggirnar verkefnastjórni vorið 2012 sem hafði yfirumsjón með þeiri vinnu þvert á skóla. Sú vinna fól meðal annars í sér;

- þjálfun kennara í fjölbreyttum kennsluháttum eins og kennrarar höfðu kallað eftir í þarfagreiningunni
- innleiðingar nýrrar menntastefnu með aðkomu sérfræðinga vegna breytinga á námsmati og nýrra grunnþátta í menntun
- vinnu í málstofum þar sem kennrarar hittust nokkrum sinnum yfir skólaárið og unnu að verkefnum sem snuru að grunnþáttum menntunar þvert á skóla og faggreinar
- skólastjórni og verkefnastjórni sáu um handleiðslu kennarahópsins að mestu leyti og þannig nýttist mannaúðurinn innan skólasamfélagsins í verkefninu
- haldin var uppskeruhátið þar sem afrakstur vinnunnar var kynntur í byrjun maí 2013
- kallað var eftir nýjum hugmyndum og nýjum markmiðum fyrir skólaárið 2013 – 2014 á uppskeruhátiðinni í maí 2013. Því má segja að þarfagreiningarferlið sé hafið á nýjan leik.

**Tafla 3: Fjármagn sótt í Endurmenntunarsjóð grunnskóla.**

| <i>Umsóknarár:</i> | <i>Upphæðir:</i> |
|--------------------|------------------|
| 2009               | 0                |
| 2010               | 1038 þús.        |
| 2011               | 1905 þús.        |
| 2012               | 1740 þús.        |

Starfsþróunarhugmyndirnar sem komu fram í þarfagreiningunni hafa einnig nýst stjórnendum skólanna við gerð umsókna í símenntunarsjóði. Umsóknum í símenntunarsjóði<sup>7</sup> hefur fjölgat innan skólasamfélagsins eftir

<sup>7</sup> Símenntunarsjóðir: <http://www.samband.is/verkefnin/skolamal/simenntun-kennara-og-stjornenda/>

að hugmyndin að Menntaklifinu var fyrst kynnt vorið 2011 og því er meira fjármagn í boði til að sinna þörfum kennara um starfsþróun. Á töflu þrjú má t.d. sjá það fjármagn sem fengist hefur úr Endurmenntunarsjóði grunnskóla sl. fjögur ár. Eins og sjá má, hefur sókn í sjóðinn aukist síðastliðin ár.

### 3.5 Samantekt

Eins og fram kemur í kaflanum má sjá að hugmyndin að VAXA starfsþróunarlíkanu er sprottin úr grásrotinni og miðar líkanið að því að litið sé á starfsþróun með heildrænum hætti. Tekið er mið af samfélagslegum aðstæðum og kenningum um nám sem hæfniþróun. Þróuð er ný afurð, VAXA líkanið, sem tekur mið af aðstæðum kennara á Íslandi. Lagður er grunnur að samfélagi sem stuðlar að hæfniþróun hvers og eins og byggir á fjórum víddum sem snúa að 1) fagmennsku, 2) velferð og ánægju einstaklingsins, 3) samvinnu og 4) raunhæfum leiðum til þess að byggja upp skólasamfélag sem talar saman.

Til stuðnings VAXA eru kenningar og rannsóknir á námi ,lițið er á nám sem hæfniþróun sem taki mið af hverjum og einum og að nám fari fram alla ævi. Gerðar eru auknar kröfur til kennara um að þeir viðhaldi starfshæfni sinni. Með stefnumiðari og markvissri hæfniþróun kennara er skólasamfélagið betur í stakk búið að takast á við strauma og stefnur í skólastarfi. Þannig eru kennrarar og skólar hæfari til að takast á við lögbundið hlutverk sitt í nánum tengslum við nærsamfélagið og aðra aðila sem koma að menntun. Hægt er að fara ýmsar leiðir í starfsþróun, en mikilvægt er að ákveðin skuldbinding sé til staðar milli hluteigandi aðila. Starfsþróun í vinnu og sem hluti af daglegum störfum kennara eykur t.d. tækifæri til náms og hæfniþróunar.

Markmiðið með VAXA líkani er að bjóða upp á aðferð til að gera gott skólasamfélag enn betra. Í slíku skólasamfélagi er hlúð að skólaufólk og það hvatt áfram í dagsins önn. Þá er einnig gert ráð fyrir því að samstarf milli skóla sé aukið, þvert á námsgreinar, innan faggreina og milli skóla innan nærsamfélagsins. Frá mínu sjónarhorni séð eru ótal tækifæri til að prófa nýjar leiðir.

Hægt er að nýta VAXA starfsþróunarlíkanið til að stuðla að auknu samstarfi í skólasamfélagini og nýta það til að mynda heildræna umgjörð um faglega starfsþróun hvers og eins. VAXA nær frá einstaklingnum að fagmanninum, frá samvinnu innan skóla og að samvinnu milli skóla. Byggt er á samvinnu innan og milli skóla og stuðlað er að því að byggja upp samfélag sem lærir. Hvert skólasamfélag mótar þá leið sem verður fyrir valinu. Hvert og eitt samfélag fer sína eigin leið og getur VAXA nýst á þeirri vegferð.



## 4 Uppbygging VAXA líkansins

Hér að framan hef ég gert grein fyrir kenningum um hæfniþróun sem ég styðst við, við móturn VAXA starfsþróunarlíkansins, en VAXA er hugsað sem heildræn nálgun í stefnumiðaðri starfsþróun kennara. Í þessum kafla ætla ég að kynna til sögunnar þær kenningar og hugmyndir sem liggja til grundvallar þeim leiðum sem geta nýst við innleiðingu VAXA á vettangi.

Þegar kom að því að þróa leiðir til þess að innleiða VAXA líkanið á vettvangi við raunverulegar aðstæður, velti ég fyrir mér hvaða eiginleikum samfélög sem læra, þurfi að búa yfir og hvað þurfi að vera til staðar til þess að starfsþróun innan skólasamfélagsins sé í takt við þarfir kennara. Ég velti því líka fyrir mér hvaða leiðir væru færar til að hvetja skólafólk til að taka höndum saman og skapa umhverfi þar sem allir leggja sitt að mörkum við þróun skólasamfélagsins eins og greint var frá í inngangskafla. Í kaflanum hér á eftir greini ég frá starfsþróunarleiðunum sem urðu fyrir valinu og ég tel að gætu hjálpað til við að ná fram þeim markmiðum sem stefnt er að í VAXA líkaninu. Ég skipti starfsþróun niður í eftirfarandi fjórar víddir; fagmennska, einstaklingur, samvinna og skólasamfélag, eins og kom fram í kafla 3.1. Hverri vídd er skipt upp í þrjá meginþætti, starfsþróun, markmið og sameiginleg sýn og leiðir eins og greint var frá í kafla 3.1.1.

### 4.1 Fagmennska

Fyrsta víddin sem ég kynni til sögunnar í VAXA líkaninu er fagmennska. Hún gegnir lykilhlutverki í starfi kennara og öllu skólastarfi. Skólastarf er í sífelliðri þróun og flókinn veruleiki nútímans hefur ekki einfaldað kennarastarfið. Gæði menntunar og árangur skólakerfisins byggist fyrst og síðast á vel menntaðri og áhugasamri fagstétt kennara á öllum skólastigum (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2011).

Í siðareglum kennara (Kennarasamband Íslands, 2011) eru tólf atriði sem kennurum ber að hafa í huga og stuðla jafnframt að fagmennsku í starfi. Markmið siðareglina kennara er að styrkja fag- og siðferðisvitund stéttarinnar. Siðareglurnar eru eftirfarandi:

**Kennari:**

1. Menntar nemendur.
2. Eflir með nemendum gagnrýna hugsun, virðingu fyrir sjálfum sér og öðrum, umhverfi og menningu.
3. Sýnir nemendum virðingu, áhuga og umhyggju.
4. Skapar góðan starfsanda og hvetjandi námsumhverfi.
5. Hefur jafnrétti að leiðarljósi.
6. Vinnur gegn fordómum, einelti og öðru ranglæti sem nemendur verða fyrir.
7. Kemur vel fram við nemendur og forráðamenn og virðir rétt þeirra.
8. Gætir trúnaðar við nemendur og forráðamenn og þagmælsku um einkamál þeirra sem hann fær vitneskju um í starfi sínu.
9. Viðheldur starfshæfni sinni og eykur hana.
10. Vinnur með samstarfsfólkí á faglegan hátt.
11. Sýnir öðrum fulla virðingu í ræðu, riti og framkomu.
12. Gætir heiðurs og hagsmunu stéttar sinnar.

Elna Katrín Jónsdóttir (2010) hefur einnig dregið saman helstu atriði sem skipta mestu máli um störf kennara og fagmennsku þeirra. Elna vitnar þar til stefnumótunar kennarasamtakanna og skrifaðra og óskrifaðra reglna: Fagmaður ber virðingu fyrir menntun sinni, ræktar hana og viðheldur henni. Fagmaður miðlar af þekkingu sinni og sérhæfingu með sannfæringu um mikilvægi starfsins að leiðarljósi. Fagmaður sýnir menntun annarra áhuga og virðingu og ástundar samvinnu jafnt í eigin kennslugrein og sem fagmaðurinn kennari eða skólastjórnandi. Hann/hún þekkir og virðir óskrifaðar reglur um framgöngu í starfi sem utan þess, jafnt gagnvart starfssystkinum og nemendum sem og öðrum aðilum sem starfið krefst samskipta við hverju sinni. Fagmaðurinn hlúir einnig að sjálfum sér og viðheldur andlegu og líkamlegu þreki, í þágu starfsins og markmiða þess.

Í Framtíðarsýn Sambands íslenskra sveitarfélaga fyrir grunnskólastigið 2007 – 2020 eru markmiðin sem snúa að fagmennsku kennara skýr. Stefnt er að því að í skólum starfi menntaðir og hæfir starfsmenn og þar sé fagleg forysta (Hrönn Pétursdóttir, 2007). Þessi markmið eru höfð að leiðarljósi í VAXA líkaninu og eru meginmarkmið fagmennsku víddarinnar. Þegar þessi fyrsta vídd í VAXA líkaninu var skilgreind voru sjónarmiðin sem fjallað er um hér að neðan m.a. höfð að leiðarljósi.

Ljóst er að umhverfi kennarans tekur sífelldum breytingum vegna utanaðkomandi krafna s.s. vegna breytinga í samfélagi, atvinnuháttum, lífi barna og fjölskyldna þeirra og í stefnu stjórnvalda, breytinga á kennaranámi og aukinna krafna sem gerðar eru til starfsins faglega (Samstarfsnefnd um símenntun kennara, 2012; Sigurjón Mýrdal, 2012). Ef vilji er fyrir því að ná fram breytingum þarf að byrja hjá kennurum. Kennrarar framfylgja ekki einungis aðalnámskrám. Þeir þróa, skilgreina og setja mark sitt á allt það sem gert er í skólamáli. Þegar upp er staðið eru það fagmennska kennara, skoðanir, viðhorf þeirra, og gjörðir í kennslustofunni sem móta nám barna og ungmenna (Hargreaves, 1994).

Flestum rannsóknum á árangri skóla og skólaþróun ber saman um að forysta og stjórnun séu lykilþættir í árangri skóla eins og bent var á í öðrum kafla (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999). Rúnar o.fl. nefna einkum tvennt sem skipti máli þegar kemur að því að þróa skólastarf skipulega. Annars vegar sé það stjórnskipulag skólans og hins vegar starfið í skólastofunni. Kennrarar þurfi því stöðugt að uppfæra þekkingu sína og hæfni og mæta þannig auknum kröfum og nýjungum í starfinu. Skólaþróun er ferli sem snýst ekki eingöngu um að hrinda breytingum í framkvæmd sem eru ákvarðaðar af menntayfirvöldum, heldur snýst skólaþróun fremur um að nota þann kraft sem felst í ákvörðunum um breytingar til að þróa og bæta skólastarf með hag nemenda í fyrirrúmi (Hopkins o.fl., 1996a).

Samkvæmt kjarasamningi Sambands íslenskra sveitarfélaga (SÍS) og Kennarasambands Íslands (KÍ) við Félag grunnskólakennara (FG) (2011, bls. 34) ber starfsmaður ábyrgð á að viðhalda þekkingu sinni og færni með þátttöku á ráðstefnum, sí- og endurmenntunarnámskeiðum, viðurkenndu framhaldsnámi og með eigin starfsþróunaráætlun. Árleg starfsmannasamtöl, og starfsþróunaráætlunar grunnskóla eiga jafnframt að tryggja eðlilega starfsþróun og símenntun starfsmanna. Starfsþróun kennara skal vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skólans og þær áherslur sem eru á hverjum tíma í umbótastarfi skóla. Fagmennska er því sameiginlegt verkefni stjórnenda sem veitir faglega forystu og fagfólks sem starfar í skólunum.

Í skilgreiningu samstarfsnefndar um símenntun kennara (2012) og fjallað var um í kafla 2.1, er einmitt liðið á starfsþróun sem samfellt ferli sem miðar að því að auka og efla færni og þekkingu kennara og skólastjórnenda sem fagmanna. Stefnumiðuð starfsþróun getur því stuðlað að aukinni starfsánægju og haft áhrif á árangur í starfi og minnkað líkur á kulnun eða brotthvarfi kennara úr starfi.

Ljóst er af ofansögðu að fagmennska snýst um fagvitund kennara og athafnir þeirra til þess að sinna fagmennsku sinni af hollustu við umbjóð-

endur sína, nemendur. Viðfangsefni kennara í starfi eru margvísleg og skólastarf er í sífelldri þróun. Hvort sem viðfangsefnið er innleiðing nýrrar menntastefnu, aðalnámskrár, skólanámskrár, stefnumótun sveitafélags eða hvaða nafni sem stefnumótunin kann að nefnast, mun skólastarfið alltaf standa og falla með þeim mannaði sem starfar innan skólanna og þar með talið fagmennsku kennara.

#### **4.1.1 Að leggja rækt við fagmennsku**

Í VAXA líkaninu er bent á nokkrar leiðir fyrir kennara til þess að leggja rækt við fagmennsku með starfsþróun. Með því að sinna starfsþróun stuðla þeir að eigin valdeflingu og persónulegri hæfniprón.

Í skýrslu samstarfsnefndar um símenntun kennara (2012) á hugtakið starfsþróun við faglega starfsþróun sem kennrar og skólastjórnendur byggja upp með því að bæta stöðugt við sig þekkingu og færni í þeim fræðum eða hugmyndaheimi sem starf þeirra grundvallast á. Undir starfsþróun fellur því fleira en það að sækja námskeið eða formlegt nám. Undir hugtakið starfsþróun falla rannsóknir á eigin starfi, þátttaka í þróunarverkefnum, ráðstefnur, lestur fræðiefnis, skólaheimsóknir o.fl.

Ein leið til aukinnar fagmennsku í fyrstu vídd VAXA líkansins, er markþjálfun og handleiðsla. Því til stuðnings bendi ég á skýrslu McKinsey & Company (2010) í kafla 2.2.1. Í henni er bent á margar leiðir sem styðja við persónulega starfsþróun kennara. Hér gefst stjórnendum tækifæri til að starfa sem faglegir leiðtigar starfshópsins og sýna gott fordæmi. Eins er hægt að kalla eftir faglegri handleiðslu frá öðrum sérfræðingum til dæmis í samstarfi við háskóla, atvinnulífið og nærsamfélagið (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2013; Menntavísindasvið, 2008; C. E. Snow, 2011). Þessi sjónarmið sem komu fram hjá McKinsey (2007 og 2010) voru t.d. höfð til hliðsjónar við þróun dagskrár Menntaklifsins skólaárið 2012 -2013.

Ferilmappa eða skráning á starfsþróun er ein leið til þess að hafa yfirsýn yfir eigin starfsþróun og hæfniprón í starfi. Með því að skrá hjá sér viðeigandi starfsþróun hverju sinni, sinnir fagmaðurinn kjarasamningsbundinni ábyrgð á eigin starfsþróun og er um leið virkur í þróun á eigin fagmennsku. Því getur ferilmappan beinlínis leitt til valdeflingar, því hún sýnir fram á virkni fagmannsins í starfsþróun. Starfsþróunin sem hann sinnir er sýnilegri og því er auðveldara að fá tilfinningu fyrir því hvernig starfsþróun hann þarfust mest til þess að viðhalda hæfni sinni í starfi og þróa fagmennsku sína. Með því að setja fram markmið um starfsþróun og vera með eftirfylgni t.d. í starfsmannasamtölum, má efla fagmennsku kennara.

Fagleg ígrundun er síðan önnur leið til að ástunda fagmennsku eins og fram kom í kafla 3.3.1. Með faglegri ígrundun má breyta upplifun af námi í aukna hæfileika til að takast á við starfið, með öðrum orðum að breyta hefðbundnu námi í hæfnipróun eins og bent er á kafla 3.3 (Illeris, 2007). Með því að rannsaka og ígrunda eigið starf er kennarinn sjálfur í stjórnendahlutverki við að þróa kennsluna og því felst í ferlinu valdefling (Hafdís Guðjónsdóttir, 2004).

Í fyrstu vídd VAXA líkansins er bent á leiðir til að leggja rækt við eigin fagmennsku í samfélagi fagmanna. Með fagmennsku eykst hæfni kennara til að takast á við breytt skólasamfélag í sifelldri þróun. Það gera þeir meðal annars með því að bera ábyrgð á námi sínu sjálfir með sjálfsstýrðu námi (sbr. Knowles, Holton og Swanson, 2005).

## 4.2 Einstaklingur

Önnur víddin sem ég nefni til sögunnar í VAXA líkaninu er *einstaklingur*. Eitt af markmiðunum í framtíðarsýn fyrir grunnskólastigið 2007 – 2020 (Hrönn Pétursdóttir, 2007) er velferð og ánægja starfsmanna. Til þess að ná því markmiði, þarf að huga að andlegrí og líkamlegri velferð einstaklingsins. Megin viðfangsefni annars þáttar VAXA líkansins er að setja fram leiðir til að ná því markmiði. Því til stuðnings kynni ég til sögunnar hugmyndir um fullorðna námsmenn.

Kennrarar eru fullorðnir námsmenn þegar þeir eru komnir í þær stellingar að fást við eigin starfsþróun. Rannsóknir, kenningar og viðhorf fræðimanna um fullorðna námsmenn geta því gefið hugmyndir um það hvernig hjálpa má kennurum sem *einstaklingum* að þróast í starfi. Í umfjöllun minni hér að neðan um fullorðna námsmenn styðst ég einkum við nálgun Malcolm S. Knowles á fullorðinsfræðslu (e. andragogy) sem fjallar um einkenni, námsþörf og námshvata fullorðinna. Byggð á þeim forsendum mælir Knowles með ákveðinni nálgun við skipulagningu náms fyrir fullorðna.

### 4.2.1 Fullorðinsfræðsla og fullorðnir námsmenn

Hugtakið „fullorðinsfræðsla“ getur vísað til allrar fræðslu sem fullorðið fólk á kost á, á hvaða aldri sem er og hvort heldur fræðslan er formleg eða óformleg. Í umfjöllun um menntamál hefur mótaskt fræðasvið um kennslufræði fullorðinna, en það fjallar um alla kennslu til handa fullorðnum á grundvelli þessarar almennu skilgreiningar (Jón Torfi Jónason, 2004). Hugtakið fullorðnir námsmenn er því notað til að lýsa ólíkum hópum fólks á fullorðinsaldri og ber að hafa það í huga þegar skoðaðar eru rannsóknir sem snúa að þætti fullorðinna í fræðslu. Hróbjartur Árnason (1997) segir að

ýmsum hætti hins vegar til að halda aftur af þroska sínum með því að halda í gamlar mýtur um það að fullorðnir eigi erfiðara með að læra en ungt fólk. Orðatiltæki eins og „það er erfitt að kenna gömlum hundi að sitja“ eru til þess fallin að viðhalda slíkum hugmyndum. Hróbjartur (1997) nefnir að þeir sem hafa rannsakað nám fullorðinna hafi bent á að fullorðnir læri öðruvísi en börn og á öðrum forsendum. Það þýðir ekki að þeir séu hættir að þroskast og læra eða hafi misst hæfileikann til að laga sig að breyttum aðstæðum.

Ein af fyrstu vísindalegu rannsóknunum á hæfileikum fullorðinna til náms leiddi í ljós að hæfni til náms er frekar tengd þjálfun en aldri og að fullorðnir eigi ekki erfiðara með að læra en börn og ungmenning (Thorndike, 1928). Eduard C. Lindeman (1926) lagði grunninn að kenningu um það hvernig fullorðnir læra með bók sinni *The Meaning of Adult Education*. Hann sagði að lífsreynsla hins fullorðna námsmanns væri hans helsta auðlind:

Reynsla námsmannsins er mikilvægasta auðlind fullorðinna námsmanna. Ef menntun er lífið, þá er lífið einnig menntun. Of algengt er að menntun sé háð námi annarra og reynslu þeirra. Sálfræðin kennir okkur hins vegar, að við lærum í verki, og þess vegna mun öll sönn menntun fela í sér samvinnu. ... Reynslan er því lifandi skólabók hins fullorðna námsmanns. (Lindeman, 1926, sjá í Knowles o.fl., 2005, bls. 40).

Hugmyndir Lindemans um fullorðna námsmenn gefa til kynna að hefðbundnar kennsluaðferðir þar sem kennari leggur sína þekkingu á borð fyrir nemendur sem eiga að taka við henni, t.d. í fyrirlestri, henti síður fullorðnum. Það er ekki þar með sagt að hugmyndir Lindemans um nám henti ekki börnum. Hugmyndir Lindemans geta einnig stuðlað að auknu námi barna, því þar er tekið tillit til þarfa, áhuga, aðstæðna, reynslu, sjálfstrausts og einstaklingsmunar.

#### **Tafla 4. Samantekt Lindemans á megininkennum fullorðinna námsmanna.**

- 
1. Fullorðnir eru tilbúnir til þess að læra þegar þeir finna fyrir þörf og áhuga á námi
  2. Taka þarf tillit til aðstæðna fullorðinna í náminu
  3. Reynsla er mikilvægasta auðlind fullorðinna námsmanna
  4. Fullorðnir hafa mikla þörf fyrir því að stýra námi sínu sjálfir
  5. Einstaklingsmunur eykst með aldri fólks
-

Í töflu 4, eru tekin saman megineinkenni fullorðinna námsmanna að mati Lindemans (Knowles, Holton og Swanson, 2005, bls. 40).

Örar samfélagsbreytingar á undanförnum árum hafa haft áhrif á það hvernig fullorðnir hugsa um menntun, hvað þeir læra, hvaða nám vekur áhuga og þörf og hvaða árangri námið á að skila (Merriam, Caffarella og Baumgartner, 2007). Rannsóknir á fullorðnum námsmönnum hafa leitt í ljós að helstu ástæður fyrir því að einstaklingar fara í nám á fullorðinsárum eru vegna starfs sem þeir eru í eða vegna undirbúnings fyrir nýjan starfsvettvang. Nám fullorðinna einskorðast ekki eingöngu við hefðbundið nám á vegum stofnana, heldur fer það einnig fram við óformlegar aðstæður í daglegu lífi, á vinnustað eða sem starfsþjálfun (Merriam o.fl., 2007).

#### 4.2.2 Einkenni fullorðinna námsmanna

Einn þekktasti fræðimaður á svíði fullorðinsfræðslu er Bandaríkjamaðurinn Malcolm S. Knowles. Hann átti sinn þátt í því að beina sjónum manna að þeirri hugmynd að fullorðnir læri öðruvísi en börn í bók sinni *The Adult Learner: A neglected species* (1973). Í skrifum sínum bendir hann á að í gegnum tíðina hafi skólamenn haft tilhneigingu til að yfirfæra kenningar um nám barna yfir á fullorðna. Knowles kynnti til sögunnar hugtakið andragogy en það er dregið af gríska orðinu „aner“ og merkir maður og „agogos“ sem merkir stjórnandi eða leiðtogi. Hugtakið hafði verið notað í Evrópu frá árinu 1833, en ekki náð fótfestu. Það er gjarnan notað í merkingunni „listin og vísindin við að styðja fullorðna til náms“. Hugtakið er andstæða hugtaksins barnafræðsla (e. pedagogy) sem á við listina og vísindin við að styðja börn til náms en orðið pedagoy er dregið af orðinu „paid“ sem merkir barn (Knowles, 1973; Knowles o.fl., 2005).

Rannsóknir sem gerðar hafa verið á hugmyndum Knowles um fullorðna námsmenn styrkja fullyrðingar hans (Hróbjartur Árnason, 2005) því hugmyndirnar eru fremur lýsing á einkennum fullorðinna námsmanna en eðli námsins sjálfs. Knowles þróaði sitt líkan fyrir fullorðinsfræðslu (e. The Andragogical model) á árabilinu 1975 – 1989, það byggir á sex fullyrðingum um einkenni fullorðinna námsmanna (Knowles o.fl., 2005, bls. 64 – 69):

1. **Þörfir að vita og skilja.** Fullorðið fólk hefur sterka þörf fyrir að skilja tilganginn með náminu áður það hefst. Því þarf það að vera fyrsta verk leiðbeinandans að gera nemanda grein fyrir tilgangi, gagnsemi og framkvæmd námsferlisins.
2. **Sjálfsmynd námsmannsins.** Fullorðnu fólk finnst það bera ábyrgð á eigin ákvörðunum og eigin lífi. Þegar það hefur öðlast þessa sjálfsmynd hefur það sterka sálfraðilega þörf fyrir að vera metið að

verðleikum og forðast aðstæður þar sem skoðunum er þróngvað upp á það.

3. **Mikilvægi reynslunnar.** Reynsla fullorðinna námsmanna er mikil og önnur en yngra fólks. Lífsreynslan, hefur margvisleg áhrif á nám fullorðinna. Auk þess að hafa mikla reynslu búa fullorðnir yfir ólíkri lífsreynslu, námsvenjum, áhugahvöt, þörfum, áhuga og markmiðum og hafa mikla þörf fyrir að tengja nýtt nám við fyrri reynslu.
4. **Viljinn til að læra.** Fullorðnir eru tilbúnir til þess að læra það sem þeim finnst þeir hafa þörf fyrir á hverjum tíma og finna að þeir geta tengt við líf sitt og aðstæður.
5. **Afstaða til náms.** Fullorðnir eru fúsir til að læra það sem tengist raunverulegum verkefnum eða vanda sem þeir standa frammi fyrir í lífi sínu. Þeir eiga auðveldast með að öðlast nýja þekkingu, skilning, hæfni, gildismat og viðhorf þegar þessir þættir eru kynntir í tengslum við raunverulegar aðstæður.
6. **Áhugahvöt.** Fullorðnir verða fyrir ytri áhrifum, en sterkasta hvötin er innri áhugahvötin, t.d. löngun í annað starf eða hærri laun. Rannsóknir á fullorðnum námsmönnum hafa sýnt að fullorðið fólk vill þroskast og dafna en ýmsir þættir geta komið í veg fyrir það, s.s. slök sjálfsmynd, skortur á tækifærum eða fjármagni, tímaskortur eða námstilboð sem byggja ekki á þörfum fullorðinna (Knowles o.fl., 2005, bls. 64 – 68).

Fleiri taka í sama streng og Knowles. Knud Illeris (2007) segir það vera einkenni fullorðinna að læra það sem þá langar til. Hann segir þá ekki hafa löngun til þess að tileinka sér eitthvað sem þeir ekki vilja og hefur enga þýðingu fyrir markmið þeirra í lífinu. Eftirfarandi atriði eru mikilvæg til þess að skilja nám fullorðinna að mati Illeris: 1) Fullorðnir læra það sem þeir vilja læra og það sem hefur einhverja merkingu fyrir þá sjálfa, 2) fullorðnir dragast að því sem þeir þekkja fyrir, 3) fullorðnir eru eins ábyrgðarfullir í náminu og þeir vilja (ef þeim er leyft það) og 4) fullorðnir vilja sjá gagnsemi í námi sínu (Illeris, 2007, bls. 207-208).

Þau einkenni fullorðinna námsmanna sem við höfum séð og hafa sérstök áhrif á VAXA starfsþróunarlíkanið eru þörf þeirra fyrir að sjá tilgang með náminu, mikilvægi reynslunnar, viljinn til að læra og afstaða til náms. Í starfsþróun kennara er mikilvægt að tengja við þær aðstæður og verkefni sem kennrarar glíma við í daglegu starfi. Margvisleg reynsla kennara í starfi hefur auk þess mikið gildi þegar öðlast þarf nýja sýn á viðfangsefnin. Áhugahvöt kennara skiptir ekki minna máli í starfsþróun, því án neista

verður ekkert bál. Því er mikilvægt að gefa nægilegan tíma og tækifæri til starfsþróunar í skólasamfélagini svo að neistinn kvíkni.

Með skuldbindingu er auðveldara að fá fólk til samstarfs og gagnkvæmt traust myndast smám saman, en það er forsenda árangurs í námi eins og Knowles o.fl. (2005) og Illeris (2007) hafa bent á hér í kaflanum og var einnig upplifun mín í Menntaklifinu í Garðabæ.

#### 4.2.3 Aðstæður og andrúmsloft í námi fullorðinna

Í hefðbundinni kennslu er innihald náms ákveðið fyrirfram af námskrá og ber kennarinn ábyrgð á námi nemenda sinna. Námið fer fram í ákveðinni röð samkvæmt námskrá, stefnum, kennslubókum og kennsluáætlunum. Í Andragogy líkani Knowles (2005) er námið byggt upp sem námsferli. Kennsla skipulögð samkvæmt líkaninu byggir fyrst og fremst á því að hjálpa námsmanninum til að læra. Aðal hlutverk kennarans er að greiða fyrir námi (e. facilitate learning) og stuðla að áframhaldandi sjálfssnámi (e. self directed learning). Nýlegar hugmyndir um nám taka undir þessa nálgun Knowles o.fl. (Illeris, 2007).

Margir sem skrifa um skipulagningu náms fyrir fullorðna legga mikla áherslu á að skipuleggja og skapa námsumhverfi sem stuðlar að námi. Í Andragogy módeli Knowles ræðir kennarinn í byrjun tilgang, markmið og mögulegar leiðir í námi. Þátttakendur gefa sér tíma til þess að kynnast og og fá þannig tilfinningu fyrir því hver kann hvað og hvar reynsla beirra liggr. Með því að skapa tengsl innan í hópsins verður auðveldara að koma á samvinnuanda milli þátttakenda (Knowles o.fl. 2005). Kennarinn er þannig í hlutverki verkstjóra sem leiðir þátttakendur áfram í náminu og leiðbeinir um námstækni, námsgögn og leiðir til náms. Rétt andrúmsloft skiptir veigamiklu máli í áhrifaríkum kennsluháttum og er góður undirbúningur því mikilvægur til að vel takist til í kennslunni. Þegar búið er að skapa sem þægilegastar námsaðstæður verður námið sjálft auðveldara (Hróbjartur Árnason, 2005; M. S. Knowles o.fl., 2005).

Í bókinni *Andragogy in Action* (Knowles, 1984) lýsir Knowles andrúmsloftinu sem ríkir í slíku kennsluumhverfi og kennarinn eða leiðbeinandinn á svo stóran þátt í að skapa. Þetta andrúmsloft kallar hann sálfræðilegt andrúm, en í því felast viðhorf sem greiða fyrir árangursríku námsferli. Viðhorfin eru:

- **Gagnkvæm virðing.** Fullorðnir eru opnari ef þeir finna að komið er fram við þá af virðingu og hvorki talað, né litið niður til þeirra.
- **Samvinnuvitund.** Í námi fullorðinna er samvinna við samnemendur oft mikilvægasti námsbrunnurinn.
- **Gagnkvæmt traust.** Fullorðnir læra fremur af þeim sem þeir treysta.

- **Stuðningur.** Fullorðnir læra betur þegar þeir njóta stuðnings annarra, bæði kennara og samnemenda.
- **Opið og áreiðanlegt umhverfi.** Í slíku umhverfi geta fullorðnir óhikað sagt það sem þeim finnst og eru þeir um leið líklegri til að vera tilbúnir til að skoða nýjar hugmyndir og möguleika.
- **Ánægja.** Þar sem nám eykur möguleika einstaklinga til að blómstra í lífi og starfi ætti námið að vera með því ánægjulegasta sem þeir taka þátt í.

Að auki talar Knowles (1984) um mennsku. Mennska, það sem mannlegt er, sem nær yfir allt það sem hér hefur verið nefnt, bæði varðandi framkomu og þætti í námsumhverfinu eins og t.d. lýsingu í kennslustofunni, uppröðun sæta og atriða eins og fjölda hléa. Öll þessi atriði þurfa að vera kennaranum töm og sönn eigi hann að geta miðlað mikilvægi þeirra innan hópsins. Kennari sem ekki ber virðingu fyrir nemendum, eða lítur niður til þeirra, er ekki líklegur til að geta skapað andrúmsloft sem stuðlar að góðu námsstarfi.

Í bókinni *Freedom to Learn* bendir Carl Rogers (1969) á að ef nám feli í sér breytingu á hegðun geti námsmaðurinn upplifað námið sem ógnun við sjálfsmýnd sína. Þegar það gerist aukast líkur á því að náminu sé veitt mótsþyrna og leiði jafnvel til þess að ekkert nám eigi sér stað yfir höfuð. Hugmyndir Rogers geta hjálpað til við skipulagningu náms og námsumhverfis á þann hátt að kennarinn stuðli að því að þátttakendum finnist sér ekki ógnað heldur viti þeir að það er í lagi að prófa sig áfram, gera mistök eða að vera ósammála öðrum. Samkvæmt hugmyndum Rogers (1969) ættu leiðbeinendur að tryggja að samskipti á námskeiðum séu þannig að þátttakendum finnist þeir vera öruggir og „samþykktir“, einkum og sér í lagi þegar markmið náms er að breyta hegðun fólks.

Hróbjartur Árnason (2005) tekur undir orð Rogers (1969) um að fólk læri yfirleitt betur í námsumhverfi þar sem því finnst það vera öruggt og persónu þess ekki ógnað. Kennara sem tekst að skapa jákvætt námsumhverfi gerir það fyrst og fremst með með því að sýna gott fordæmi í samskiptum og með þeim aðferðum sem hann velur. Óttinn við að verða sér til skammar hindrar fólk oft í því að taka áhættu, en oft þarf einmitt að taka áhættu þegar læra á nýja hluti. Til þess að stuðla að námi, og ýta undir breytingar, skiptir máli að skapa andrúmsloft sem leyfir fólk i að prófa sig áfram, án þess að verða sér til skammar.

Brookfield (1996) leggur áherslu á menningarlegan mun sem fram komi í námi fullorðinna. Hann segir hóp fullorðinna yfirleitt búa yfir meiri menningarlegri breidd en þekkist á meðal barna og ungmannna. Brookfield

segir það hluta af mannlegu eðli að vera forvitinn, virkur, hafa áhrif á hugsun og hegðun, læra af reynslu og hrífast af því sem vekur áhuga. Frumeiginleikar áhugahvatarinnar eru til staðar hjá öllum mönnum. Þegar fullorðnir sjá að það sem þeir læra hefur tilgang og mikilvægi fyrir þá sjálfa í samræmi við þeirra sýn á veruleikann, þá vaknar hvatinn til náms og þeir vilja læra. Brookfield (1996) líkir ferlinu við korktappa sem skýst upp á yfirborð vatns þegar innri áhugahvöt vaknar, vegna þess að umhverfið hvetur til þess. Innri áhugahvöt er vakin upp, hún er orkan sem myndast við réttar kringumstæður í lífi fólks.

Í viðhorfskönnun sem framkvæmd var meðal kennara í Garðabæ í apríl 2013 voru þeir m.a. spurðir hvað þeir hefðu lært og hvaða hæfni þeir hefðu öðlast á málstofunum. Í niðurstöðunum kom meðal annars fram að kennrar finna fyrir þörf fyrir breytingar í skólastarfinu, sambættingu og sveigjanlegri ramma. Kennrar töldu sig hafa lært mikið af reynslu annarra kennara í hinum skólunum. Málstofurnar opnuðu á að sjá hlutina í víðara samhengi þeir nefndu að það væri reynsla að hlusta á aðra og heyra hvað það er margt sem kennrar eru að gera rétt í hinum ýmsu málum. Fram kom að samskiptin hefðu verið gagnleg, að skemmtilegar lausnir á vandamálum innan kennslustofunnar hefðu komið fram og að málstofurnar hefðu verið ánægjulegar samverustundir með frábæru fagfólk.

#### **4.2.4 Leiðir sem stuðla að andlegri og líkamlegri velferð**

Með því að sinna starfsþróun stuðlar einstaklingurinn að hæfnipróun sinni sem síðan getur leitt til varanlegra breytinga á hæfni í starfi og þar með talið aukið fagmennsku hans (Bredeson, 2003; Illeris, 2007; Knowles o.fl., 2005; Kock og Ellström, 2008).

Jákvæð skólamenning og skólabragur er ein leið til þess að styðja við þennan lykilþátt. Jákvæðni í skólastarfi er sameiginlegt verkefni allra einstaklinganna sem starfa í skólanum. Með jákvæðri skólamenningu aukast líkurnar á því að hægt sé að kalla fram „rétta andrúmsloftið“ sem er fullorðnum svo mikilvægt í námi og taka þarf tillit til eins og margir fræðimenn fullorðinsfræðslunnar hafa bent á (Brookfield, 1996; Hróbjartur Árnason, 2005; Illeris, 2007, 2011; Knowles, 1984; Knowles o.fl., 2005; Merriam o.fl., 2007; Rogers, 1969).

Krafan um aukna þekkingu og sérhæfingu hefur einnig kallað á breytt viðhorf til starfa. Skipulögð starfsþróun einstaklinga er leið til þess að takast á við breytt starfsumhverfi nútímans. Í dag er ekki hægt að líta svo á að menntun ljúki við upphaf starfsferils, heldur er hún lífstíðarverkefni sem stuðlar að þroska, færni og lífsánægju. Hæfnipróunin getur því verið af

ýmsum toga bæði innan vinnu og utan (Illeris, 2011; Mennta- og menningsmálaráðuneyti, 2013).

Margar leiðir eru færar til þess að stuðla að andlegri og líkamlegri velferð einstaklinga í starfi. Starfsþróun er ein leið til þess. Nýta má starfsþróun til þess að hvetja og næra sálina, t.d. með því að bjóða upp á smiðjur og fyrirlestra fyrir starfsfólk um hvaðeina sem nærir andann og er efst á baugi innan starfshópsins.

Fræðimenn fullorðinsfræðslunnar hafa bent á að með því að greina þarfir í upphafi fræðslunnar aukist líkurnar á því að hún gagnist viðkomandi einstaklingi og skili betri árangri (Knowles, 1984; M. S. Knowles o.fl., 2005; Merriam o.fl., 2007). Illeris (2011) hefur bent á að með því að spyrja réttu spurninganna eins og Hvernig? Hvað? Hvers vegna? Sé auðveldara að koma til móts við þarfir hvers og eins og um leið kveikja hjá þeim áhuga á starfsþróun.

Starfsþróun einstaklinga getur tekið á sig ótal myndir innan og utan daglegra starfa. Reynsla, upplifun og tækifæri sem einstaklingurinn öðlast í lífi sínu hefur áhrif á persónuleika hvers og eins og hefur áhrif á hvernig persónan mótað og þar með framkoma hennar og fas (Bredeson, 2003; Edda Kjartansdóttir, 2010; Hróbjartur Árnason, 2005; Knowles o.fl., 2005; Merriam o.fl., 2007).

Eins og sjá má af orðum Guðmundar Finnbogasonar hér að neðan, er hugtakið hæfni ekki nýtt af nálinni. Orð hans um markmið menntunar frá upphafi tuttugstu aldar eiga jafn vel við í dag og þá. Guðmundi er einnig umhugsað um þátt samfélagsins í menntun:

... menntun hvers manns verður að metast eftir því hve hæfur hann er til að lifa og starfa í mannlegu félagi, lifa og starfa þannig að líf hans verði með hverjum degi meira virði fyrir sjálfan hann og aðra... Enginn getur orðið að manni nema í samfélagi annarra manna (Guðmundur Finnbogason, 1903).

Þegar ég setti fyrst fram VAXA líkanið voru margir á þeirri skoðun innan skólasamfélagsins að erfitt yrði að setja fram nálgun til að innleiða einstaklings víddina. Á þeim tveimur árum sem líkanið hefur verið í þróun, hefur það sýnt sig að einstaklingsvíddin gegnir einu af lykilhlutverkunum í líkaninu. Með því að nálgast kennara með aðferðum fullorðinsfræðslunnar og taka tillit til einkenna fullorðinna námsmanna, má skapa aðstæður sem hvetja kennara til náms og hæfniþróunar í starfi. Huga þarf að námsumhverfinu þegar staðið er að fræðslu fyrir kennara og gefa þarf

góðan tíma til undirbúnings. Þannig má koma í veg fyrir óöryggi þátttakenda. Í kennarahópum er mikil breidd og til mikils að vinna til að virkja innri áhugahvöt kennara í eigin starfsþróun og skapa andrúmsloft sem leyfir fólkis að prófa sig áfram.

Viðbrögð kennara við tveimur viðhorfskónnunum, sem lagðar voru fyrir kennarahópinn skólaárið 2012 – 2013, þegar VAXA líkanið var prófað í fyrsta skipti, leiða í ljós almenna ánægju með framkvæmdina og þá leið sem varð fyrir valinu. Ekki hefur verið gerð óháð úttekt á fyrirkomulaginu ennþá, enda verkefnið nýhafið og enn í mótun. Fyrstu viðbrögð við innleiðingu VAXA líkansins sýna hins vegar fram á að með jákvæðu námsumhverfi megi stuðla að jákvæðri skólamenningu sem stuðlar að næringu sálar.

### 4.3 Samvinna

Þriðja víddin sem kynnt er til sögunnar í VAXA starfsþróunarlíkaninu er *samvinna*, og felur þriðji lykilþáttur VAXA líkansins í sér faglegt samstarf í starfsþróun. Táknmynd samvinnu er bókstafurinn X, sem samkvæmt minni hugmynd merkir það að vinna í kross. Gerð er grein samvinnuvíddinni hér að neðan.

Eitt af markmiðunum í framstíðarsýn grunnskólanna 2007 – 2020 er þverfagleg samvinna starfsfólks innan skóla og við stoðþjónustu (Hrönn Pétursdóttir, 2007). Hér bæti ég um betur og legg líka áherslu þverfaglega samvinnu milli skóla. Fræðimenn eru sammála um að það þurfi að prófa nýjar leiðir og að samvinna sé vænlegur kostur til þess. Síbreytilegur veruleiki knýr á um að kennrar tileinki sér nýjar kennsluaðferðir og eflí samvinnu. Tæknilegar framfarir líta dagsins ljós á hverjum degi og mikilvægt er fyrir skólafólk að fylgjast með þróuninni. Rannsóknir á skólakerfum víða um heim hafa sýnt að þörf er á aukinni samvinnu skólafólks á alþjóðavísu. Færa má rök fyrir því að aukið samstarf milli skóla sé góð leið til þess að hefja slíka samvinnu (EU Commission, 2000; 2001; Gerlach, 2012; Jón Torfi Jónason, 2012; McKinsey & Company, 2007, 2010; OECD, 2000, 2001, 2010, 2011; Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009; Roberts og Pruitt, 2003).

Þriðja vídd VAXA líkansins, samvinna, miðar því að því að auka faglegt samstarf í skólasamfélaginu. Hugmyndir Etienne Wenger (Wenger, McDermott og Snyder, 2002), um starfssamfélög (e. communities of practice) eru kynntar til sögunnar því þær fela í sér leiðir til þess að auka faglegt samstarf.

### **4.3.1 Starfssamfélög**

Í október 2012 tók ég þátt í tveggja daga leiðtogaðsmiðju um starfssamfélög og samfélagsmiðla undir leiðsögn Etienne og Beverly Wenger-Trayner. Etienne Wenger er einna þekktastur fyrir hugmyndir sínar um starfssamfélög (e. communities of practice) og nýtingu félagsmiðla við uppbryggingu og þróun samstarfsneta (e. communities of practice and social learning spaces). Hjónin Etienne og Beverly Wenger-Trayner, hafa á síðustu árum þroað aðferðir til þess að byggja upp slík starfssamfélög innan fyrirtækja, stofnana og samtaka víða um heim. Aðferðir þeirra byggja á markvissri samvinnu við að móta félagsleg samskipti í hópum (starfssamfélögum) þar sem upplýsingatækni eins og t.d. félagsmiðlum er beitt til þess að þátttakendur fái enn meira út úr sameiginlegri vinnu sinni. Hugmyndir þeirra hafa mikið hagnýtt gildi í tengslum við starfsþróun, nám og kennslu.

Hugtakið „starfssamfélag“ (e. community of practice) hefur reynst gagnlegt í umræðunni um þekkingu og nám og æ fleiri fyrirtæki, stofnanir og einstaklingar nýta sér hugtakið við hæfniþróun og við myndun starfssamfélaga. Jean Lave og Etienne Wenger (1991) skilgreina starfssamfélög sem hóp fólks sem deilir áhuga eða ástríðu fyrir einhverju sem það fæst við og lærir hvernig að gera það betur í gegnum regluleg samskipti. Þau segja slík samfélög ekki ný af nálinni og að hvert og eitt okkar tilheyri nokkrum mismunandi starfssamfélögum. Dæmi um starfssamfélög eru t.d. bílskúrbönd, foreldrasamstarf, kórar, þátttaka í hópum á félagsmiðlum, faglegt samstarf kennara og saumaklúbbar. Þau geta því verið meðal vinnufélaga, með skólagfélögum, heima við, í tómstundum, í íþróttastarfi, skátunum o.s.frv. Starfssamfélög eru partur af daglegu lífi okkar og eru meira að segja stundum svo óformleg að við tökum varla eftir þeim. Við erum þungamiðjan í sumum starfssamfélögum en tökum einstaka sinnum þátt í öðrum. Hver sem þátttaka okkar kann að vera í starfssamfélögum, kannast flestir við það að vera meðlimir í einhverju slíku segir Etienne Wenger (2009).

Sum starfssamfélög myndast af sjálfu sér og ef gefinn er nægur tími og svigrúm til samvinnu fær fólk sem vinnur t.d. innan sama geira tækifæri til að hittast og deila áhuga sínum með öðrum sem starfa á sama vettvangi (Wenger o.fl., 2002). Starfssamfélög eru því hagnýt leið til þess að miðla þekkingu og búa til nýja. Slík samfélög geta einnig nýst sem rammi til þess halda utan um starfsmannahópa og hópa fólks sem búa yfir þekkingu á sama sviði.

Þrír þættir einkenna starfssamfélög einna helst (Wenger o.fl., 2002, bls. 27-40):

- Vettvanguinn (e. domain):** Vettvanguinn hverfist um ákveðinn tilgang eða sameiginlega hagsmuni, hvetur til þáttöku, leiðbeinir í námi og gefur aðgerðunum merkingu. Því þarf skuldbinding að vera fyrir hendi svo vettvanguinn njóti virðingar meðal meðlima hans.
- Samfélagið (e. community):** Meðlimir samfélagsins taka þátt í sameiginlegum viðburðum og umræðu, hjálpa hver öðrum og skiptast á upplýsingum. Þeir byggja upp tengsl sem gera þeim kleift að læra hver af öðrum. Þeir þurfa ekki að vinna á sama vinnustað til að tilheyra sama samfélagi, en samskiptin þeirra á milli gera samfélagið að því sem það er. Styrkur samfélagsins liggar í sameiginlegu trausti og virðingu.
- Þekkingarbrunnur (e. practice):** Meðlimir samfélagsins þróa með sér sameiginlega þekkingu og bjargir sem byggja á; reynslu, sögum, tækjum, tónum og leiðum til að takast á við vandamál. Það tekur tíma að byggja upp sameiginlegan þekkingarbrunn en í honum geta falist ýmsar hugmyndir, upplýsingar og skjöl sem meðlimir samfélagsins þróa sín á milli og deila með sér.

Starfssamfélög geta þróast „náttúrulega“ eða verið mynduð sérstaklega með ákveðinn tilgang í huga, t.d. að afla þekkingar á ákveðnu svíði. Hópurinn deilir reynslu og upplýsingum, meðlimir læra hver af öðrum, þroskast og þróast persónulega og faglega. Hópurinn getur komið fram með nýjar lausnir, ný viðmið, nýja hönnun og hvaðeina sem gagnast honum í starfi sínu (Wenger o.fl., 2002). Þau Wenger o.fl (2002) hafa jafnframt tekið saman skammtíma- og langtímaávinning starfssamfélaga fyrir meðlimi þeirra og stofnunina sem þau tilheyra, sjá töflu 5.

**Tafla 5. Skammtíma- og langtíma ávinningur starfssamfélaga.**

|          | Skammtíma ávinningur     | Langtíma ávinningur      |
|----------|--------------------------|--------------------------|
| Meðlimir | Hjálp við áskoranir      | Persónuleg þróun         |
|          | Aðgengi að sérþekkingu   | Orðspor                  |
|          | Sjálfstraust             | Fagleg sjálfsmýnd        |
|          | Ánægja með starfsfélögum | Fagleg tengsl            |
|          | Innihaldsríkt starf      | Tækifæri til starfsframa |
| Stofnun  | Lausnaleit               | Hæfni í stefnumótun      |
|          | Tímasparnaður            | Í forystu                |
|          | Deiling þekkingar        | Nýsköpun                 |
|          | Samvirkní milli deilda   | Varðveisla hæfni         |
|          | Endurnýting auðlinda     | Ný stefna                |

Þar sem þekking er lykillinn að velgengni þurfa stofnanir að vita hvað þarf til þess að viðhalda henni. Jafnframt þarf að leita leiða til þess að afla nýrrar þekkingar, svo að stöðnun eigi sér ekki stað. Því eru tengsl þvert á stofnanir í gegnum starfssamfélög gagnleg öllum sem að þeim koma. Rannsóknir hafa sýnt að starfsmenn sem tilheyra starfssamfélögum viða að sér nýjustu mögulegu þekkingu og eru auk þess líklegri til þess að starfa áfram hjá viðkomandi fyrirtæki eða stofnun. Það að finna og halda í rétta fólkid getur skipt sköpum fyrir möguleika fyrirtækja og stofnana til þess að vera leiðandi á sínu sviði (Wenger o.fl., 2002).

Í greininni *A Social Theory of Learning* (Wenger, 2009) segir Etienne Wenger að skólastofnanir byggi að miklu leyti á því að nám sé ferli með upphaf og endi og því sé best sé að aðskilja það frá öðrum athöfnum okkar, því nám sé afleiðing kennslu. Uppröðun í kennslustofur sé oft á þann hátt að nemendur séu sjaldnast í tengslum við veruleikann, svo þeir geti hlustað á kennarann eða einbeitt sér að verkefnum. Tölvuforrit séu hönnuð þannig að nemendur séu leiddir í gegnum kennslustundir, þar sem þeir taki á móti upplýsingum og geri æfingar. Við námsmat eru notuð próf þar sem nemendur kljást við einstaklingsverkefni sem eru ekki í samhengi við námsefnið og þar sem litið er á samvinnu sem svindl. Afleiðingin er sú að mörgum nemendum finnst kennslan og þjálfunin ekki höfða til sín. Mörgum finnist því nám leiðinlegt, erfitt og ekki fyrir sig (Wenger, 2009).

Til að sporna við þessari próún telur Wenger mikilvægt að nám sé skipulagt í samræmi við raunveruleikann og segir nám jafn mikilvægt manninum og matur og svefn. Að mati Wenger gefur nám lífinu gildi, er óumflyjanlegt og að maðurinn eigi jafnframt auðvelt með það. Hann segir menntun vera í eðli sínu félagslega athöfn sem endurspegli djúpa þörf mansins sem félagsveru í þekkingarleit (Wenger, 2009).

Óhætt er að segja að starfssamfélög styðji við þá sem í þeim starfa. Þau hvetja til samvinnu og í þeim er hægt að öðlast sérfræðipekkingu og betri skilning á málefnum sem einstaklingar hafa áhuga á. Starfssamfélög efla því sjálfstraut og geta stuðlað að ánægjulegra og innihaldsríkara lífi fyrir þá sem innan þeirra starfa. Þau eru í eðli sínu hagkvæm þar sem þau spara tíma, stuðla að endurnýtingu þekkingar og samvinnu milli deilda og stofnanna. Starfssamfélög fela bæði í sér langtíma og skammtíma ávinning fyrir þátttakendur. Þau eru því eftirsóknarverð leið í skólastarfi að mínu mati til þess að efla þekkingu. Því mun ég leitast við að nýta hugmyndir starfssamfélaga við uppbyggingu vettvangs fyrir VAXA líkanið.

### **4.3.2 Leiðir til samvinnu**

Fræðimenn hafa bent á og rannsóknir hafa einnig sýnt að gefa þurfi tíma til þess að innleiða breytingar (Education Scotland, 2009; Hargreaves, 2003; Jón Torfi Jónason, 2012; Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009; Roberts og Pruitt, 2003; Tyack og Cuban, 1995). Eftir gagngerar breytingar á stefnumótun menntunar landsins á síðustu árum er röðin komin að innleiðingu breytinganna. Ekki er nóg að setja markið hátt, heldur þarf að varða leiðina alla. Kennrarar og skólastjórar þurfa að læra af eigin reynslu og nýta hana í því umbótastarfi sem talið er brýnast.

Flestir skólar hafa nokkra reynslu af skipulögðum breytingum, sem ýmist hafa skilað góðum árangri, eða lognast út af og ekki skilað skólasamféluginu miklu. Í VAXA er lögð mikil áhersla á samvinnu innan skóla og milli skóla og skólastiga. Mér er sérlega hugleikið að auka samstarf skóla í nærsamféluginu og byggja upp sameiginlega þekkingu sem nýtist þvert á skóla. Það má gera með samvinnu og með því að skiptast á hugmyndum sem hafa skilað góðum árangri. Samvinna við háskóla er einnig góð leið til þess kalla eftir nýjum straumum og stefnum og þar gefst fræðimönnum tækifæri til þess að prófa nýjar aðferðir á vettvangi og tengja rannsóknir raunverulegum viðfangsefnum kennara eins og Dr. Catherine Snow benti á í erindi sem hún hélt í Reykjavík haustið 2011 (Snow, 2011).

Auknar kröfur eru gerðar um skilvirka nýtingu fjármagns í skólastarfi (Hrönn Pétursdóttir, 2007). Til þess að koma til móts við þær kröfur má leggja áherslu á jafningjastuðning meðal starfsfólks í skólum. Hver og einn skóli býr yfir sérstöðu og samvinna og samstarfsverkefni auðga menningu og skólastarfið (Bredeson, 2003; Senge, 1990a). Með auknu samstarfi milli skóla er hægt að nýta samlegðaráhrif og bjóða upp á sérhæfðari fræðslu fyrir ólíka starfshópa. Teymisvinna og hópavinna eru einnig hagnýtar leiðir til starfsþróunar. Hvort sem um er að ræða innan árgangs, þvert á fagdeildir, milli skóla, eða skólastiga. Kennslustundarýni (e. lesson study), þar sem fagfólk vinnur saman að því að rýna í kennslu hjá hvert öðru, er góð leið til þess að skoða kennarastarfið og leita leiða til þess að bæta kennsluna og kennsluhætti, eins og bent er á í skýrslu McKinsey & Company (Gerlach, 2012).

Samvinna og samstarfsverkefni þvert á greinar og skóla eru til þess fallin að hjálpa kennurum að rýna í eigin störf og auka fagvitund kennarahópa og samvinnuvitund. Í þessu samhengi nefni ég, að í auknum mæli felur faglegt samstarf í sér að tilheyra starfssamfélögum. Slík félög eru góð leið til þess skiptast á skoðunum og fá góð ráð sem nýtast fagmanni í starfi og skólasamféluginu. Starfssamfélög geta skilað miklu skammtíma- og lang-

tímaávinningi fyrir einstaklinga og stofnanir og stuðla að innihaldsríkarara skólastarfi. Þau veita starfsfélögum ánægju og auka fagleg tengsl. Þau hjálpa til við lausnaleit, spara tíma og hjálpa til við að deila þekkingu og stuðla að samvirkni milli deilda.

Á undanförnum árum hafa, félagsmiðlar notið síaukinna vinsælda meðal fagfélaga og faghópa kennara. Má þar nefna ýmsa hópa sem sprottið hafa upp meðal fagfólks á Facebook. Mikill samvinnuandi skapast oft á þessum miðlum og þar skiptast fagmenn á skoðunum, skipuleggja viðburði, deila góðum hugmyndum, fá aðstoð við úrlausn vandamála og miðla þekkingu og reynslu. Hjá mörgum slíkum hópum sem hafa sprottið upp á undanförnum árum, til að mynda inni á Facebook, Wikisíðum, bloggsíðum o.fl. miðlum, er að finna safn verkefna og leiðbeininga sem kennrar deila sín á milli. Fagfélög kennara hafa líka nýtt sér félagsmiðla í auknum mæli þar sem þeir eru einföld leið til þess að ná til faghópa sem deila sömu reynslu og áhuga. Verkefnið Menntamiðja<sup>8</sup> hóf einnig starfsemi sína í október 2012, en því er ætlað að leiða saman ólíka aðila í skólasamfélaginu í gegnum verkefni á svokölluðum torgum. Sveitarfélög á höfðborgarsvæðinu hafa einnig tekið höndum saman og opnuðu vef innan Menntamiðju í febrúar 2013 þar sem ætlunin er að miðla fræðslu fyrir grunnskólakennara í samstarfi sveitarfélaga á höfuðborgarsvæðinu. Fræðslunni er miðlað gegnum upptökur og dreifiefni og er hún opin öllum áhugasönum<sup>9</sup>.

Vert er að geta þess að margir skólar taka þátt í norrænum verkefnum og Evrópuverkefnum og hefur slík samvinna jákvæð áhrif á skólabraginn og auðgar starf þeirra kennara, nemenda og skóla sem taka þátt í slíkum verkefnum. En það má líka auka samstarf milli skóla hér innanlands með fjölbreyttum samstarfsverkefnum þvert á greinar, skólastig, landshluta o.s.frv.

## 4.4 Skólasamfélag

Fjórða víddin sem ég kynni til sögunnar í VAXA líkaninu er *skólasamfélag*. Þessi vídd gegnir veigamiklu hlutverki í allri ytri umgjörð skólastarfsins. Meginmarkmið hennar, aðlögun og innleiðing skóla- og menntastefnu, er að byggja upp skólasamfélag sem þróar eigin leiðir í takt við umhverfi og nærsamfélag. Rík ábyrgð á þessum þætti liggur hjá sveitarfélögum, fræðsluskrifstofum og skólastjórnendum. Helstu rök fyrir vali á þessari vídd koma hér á eftir.

<sup>8</sup> Menntamiðja: <http://menntamidja.is/>

<sup>9</sup> Grunnskólar höfuðborgarsvæðisins. Símenntun til starfs og skólapróunar: <http://ssh.menntamidja.is/>

Ég kynni ég til sögunnar hugmyndir Peter Senge (1990, 2012) um fimm reglur lærðómssamfélagsins (e. learning communities), en þær falla vel að hugmyndunum sem ég set fram í fjórðu víddinni, skólasamfélagið. Hugmyndir Senge eru margreyndar í skólastarfi og nýtast við uppbyggingu lærðómssamfélags sem þróar eigin leiðir í takt við umhverfi og samfélag. Hugmyndirnar nýtast við aðlögun og innleiðingu skóla- og menntastefnu.

#### 4.4.1 Lærðómssamfélög og lærðómsstofnanir

Fræðimenn síðari ára aðhyllast margir hugmyndir um svokölluð lærðóms-samfélög. Segja má að stofnun sem ræktar lærðómsmenningu innan sinna veggja megi kalla lærðómsstofnun (e. learning organization) (sbr. Senge 1990, 2012) og hefur hugtakið lærðómsstofnun verið skilgreint sem stofnun sem stuðlar að námi þar sem fólk lærir og þroskast í tengslum við nám, sjálfum sér, öðrum og allri stofnuninni til hagsbóta (CEDEFOP, án ártals).

Fólk talar því oft um að vinnustaður sé lærðómssamfélag þegar mennin og vinnustaðnum er þannig að fólk lærir gjarnan saman, það lítur á verkefni, viðfangsefni og vandamál sem tækifæri til að læra og er tilbúið að taka mál þannig upp að fleiri geti lært með þeim. Peter M. Senge var einn af þeim fyrstu sem kom fram með skilgreiningu á hugtakinu árið 1990. Hann segir að lærðómsstofnun grundvallist á fimm reglum (e. fifth discipline) sem einkenni hana og starfsmenn hennar. Reglurnar fimm, skera úr um, hvort um er að ræða lærðómsstofnun eður ei, að mati Senge (1990; 2012).

Reglurnar fimm eru:

- **Afburðafærni einstaklingsins** (e. personal mastery)
- **Sameiginleg sýn** (e. shared vision)
- **Hugræn líkön** (e. mental models)
- **Liðsheildin lærir** (e. team learning)
- **Heildarhugsun** (e. system thinking)

Fyrsta reglan snýr að *afburðafærni einstaklingsins* (e. personal mastery) eða mannauðsstjórnun. Starfsmenn þurfa að þróa með sér færni sem er í takt við veruleikann og þau markmið sem þeir stefna að í eigin starfi. Afburðafærni kallar fram innri hvöt til þess að bæta eigin hæfni enn frekar og taka betri ákvarðanir og áorka meiru. Sama hugsun á við um nemendur, þ.e.a.s. að stuðla að afburðahæfni þeirra sem einstaklinga (1990; 2012).

Önnur reglan, sem Senge tilgreinir, er *sameiginleg sýn* (e. shared vision) starfsfólks og stjórnenda. Mikilvægt sé að allir starfsmenn komi að stefnumótun og markmiðssetningu og móti þannig sameiginlega sýn stofnunarinnar.

Þriðja reglan, sem Senge nefnir er *hugræn líkön* eða hugarfar starfsmanna (e. mental models). Skilningur, hugarfar og viðhorf starfsmanna gagnvart eigin umhverfi hefur áhrif á viðbrögð þeirra og annarra starfsmanna. Þegar ræða þarf nýjar hugmyndir er gagnlegt að ræða hvaða viðhorf og skilning hver og einn leggur í hlutina. Einkenni lærðómsstofnunar gengur út á að leyfa hugmyndum að koma fram og skoða þær með jákvæðu hugarfari og að mönnum sé leyfilegt að gera mistök. Með því að líta inn á við og velta því upp hvaða mynd við höfum á heiminum getur hver og einn þroskast áfram og tjáð hugmyndir sínar og skoðanir á árangursríkan hátt og jafnframt verið tilbúinn að hlusta á sjónarmið annarra. Með samstarfsvilja leggja allir sitt að mörkum í verkefnin og eru um leið tilbúnir til sýna sveigjanleika og endurskoða hugmyndir sínar þegar það á við. Því séu allar hugmyndir jafn réttháar (1990; 2012).

Fjórða reglan, sem Senge nefnir er *liðsheildin lærir* (e. team learning). Með samvinnu í smærri hópum eða teymum, er hægt að draga fram það besta hjá hverjum og einum, nýta styrkleika og kraft hvers og eins og þannig ná árangri í skólastarfinu. Margbreytileiki einstaklinga dregur fram styrkleika og hæfileika hvers og eins við að leita lausna á vandamálum og koma fram með sameiginlegar lausnir. Teymisvinna stuðlar að miðlun þekkingar innan starfsmannahópsins, í kennslustundum, í foreldrasamvinnu og með öðrum meðlimum í nærsamfélagini. Þannig vinna allir að því að skapa samfélag sem lærir.

Fimmta og síðasta reglan, sem Senge nefnir, er mikilvægi *heildarhugsunar* (e. system thinking). Heildarhugsunin sameinar hina fjóra þættina. Þegar einstaklingur getur litið á heildarmyndina á hann auðveldara með að sjá hvaða leiðir eru færar til þess að ná þeim markmiðum sem stefnt er að og leggja sitt lóð á vogarskálararnar. Heildarhugsun byggir á kenningum um hegðun, endurgjöf og innri þætti sem snúa að vexti og stöðugleika yfir tímabil. Rétt tæki og tól, áætlanir, flæðirit, lærðómssmiðjur og þjálfun, munu hjálpa starfsfólk til að öðlast betri skilning á markmiðum náms. Heildarhugsun er því öflug leið til að finna aflið sem þarf til að takast á við breytingar. Raunverulegur lærðómur felur því í sér hugarfarsbreytingu að mati Senge (1990; 2012).

Í lærðómsstofnun stefnir starfsfólk í sömu átt til að ná fram sameiginlegum markmiðun sem byggja á sameiginlegri sýn stofnunarinnar. Í slíkri stofnun þarf starfsfólk að vera tilbúið til þess að læra og bæta við sig hæfni. Þar gefst fólk tækifæri til þess að læra saman, setja sér sameiginleg markmið og vinna í sameiningu að því að gera skólaumhverfið betra og stuðla þar af leiðandi að bættu námi nemenda. Megin styrkleikar

lærdómsstofnanna eru að þær hjálpa fólk að takast á við breytingar. Fólk sem starfar í slíkum samfélögum þeim bregst fyrir við breytingum í umhverfinu, vegna þess að það veit hvernig á bregðast við þeim, og hefur skoðanir á því hvaða breytingum það vill ná fram. Breytingar og nám eru ekki endilega samfella, en þau eru tengd órjúfanlegum böndum að mati Senge (1990; 2012). Senge leitast við að fá fram heildarhugsun innan hverrar stofnunar með reglunum fimm sem hann segir allar þurfa að vera til staðar til þess að kalla fram lærdómsmenningu.

Ég styðst við hugmyndir Senge um fimm reglur lærdómsstofnana og liggja þær meðal annars til grundvallar við móturn fjórðu víddar VAXA líkansins.

#### **4.4.2 Starfsþróunarleiðir í skólasamfélaginu**

Við útfærslu á starfsþróunarleiðum fyrir skólasamfélagið þarf að taka mið af stefnumótun stjórnvalda í menntun, lögum og aðalnámskrá. Sveitarfélög setja auk þess fram nýjar skólastefnur reglulega og hver skóli setur fram eigin skólanámskrá sem starfsmönnum ber að fylgja. Í umræðu um hlutverk og skyldur kennara þarf að taka tillit til kjarasamninga kennara og gefa kennurum tíma og svigrúm til þess að innleiða þær breytingar sem síbreytilegt þjóðfélag kallar eftir. Auk þess er búið að auka menntunarkröfur til kennara með lengingu kennaranáms, gerðar eru kröfur um nýjar kennslu-aðferðir, einstaklingsmiðað nám og sveigjanleika í starfi. Því er mikilvægt að á vinnustað sé stuðningur fyrir hendi við kennara, svo þeir geti staðið sem best að vígi sem fagstétt. Mikilvægi tækifæra til starfsþróunar er því ekki síður á ábyrgð vinnuveitenda. Í nýrri aðalnámskrá Mennta- og menningar-málaráðuneytis (2011; 2013) er til að mynda talað um nýja þekkingu sem uppsprettu þróunarstarfs og símenntun sem aflvaka slíkrar þekkingar.

Þegar litið er á leiðir til þess að innleiða markmið og sameiginlega sýn skólasamfélagsins er ljóst að markmiðssetningin snýr bæði að ytri og innri þáttum skólastarfsins eins og sjálfsmati, stefnumótun, markmiðasetningu og mati á árangri (Hrönn Pétursdóttir, 2007). Hugmyndir Peter Senge (1990; 2012) um skólann sem lærdómssamfélag ríma mjög vel við þennan þátt, en hann segir það mikilvægt að allir hafi sameiginlega sýn á samfélagið og séu þátttakendur í móturn þess. Með stofnun lærdómssamfélags innan skóla og starfssamfélags þvert á stofnanir (Wenger o.fl., 2002) opnast enn fremur leiðir til þess að efla þróunarstarf skóla í nærumhverfinu, t.d. innan sveitarfélaga og innleiða menntastefnu stjórnvalda á markvissan hátt í samvinnu við skólaþólfkið. Í nýrri aðalnámskrá grunnskóla segir t.d. (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2013, bls. 63):

Gert er ráð fyrir að sveitarfélög marki skólastefnu sem taki mið af aðstæðum á hverjum stað og þeim áherslum sem þau vilja hafa að leiðarljósi. Miklu varðar að stefnumótun sveitarfélaga sé unnin í víðtæku samstarfi flestra þeirra sem málið varðar með beinum hætti, skólanefnd, foreldra, nemendur og stjórnendur og starfsmenn skóla og annarra aðila sem skólastefna nær til og hefur áhrif á. Stefna sveitarfélags þarf að gefa einstökum stofnunum sem eftir henni starfa svigrúm til faglegra ákvarðana .

Tækifæri til breytinga á skólastarfi innan sveitarfélaga eru umtalsverð. Í dag eru gerðar þær kröfur til sveitarfélaga að þau gefi reglulega út eigin skólastefnu. Aðlaga þarf breytingar að skólastarfinu og byggja á styrkleikum hvers skóla fyrir sig. Líta má á nýja skólastefnu sem tækifæri til þess að efla enn frekar skólasamfélagið í heild, auka tengsl við nærumhverfið og samvinnu milli skólastiga. Mikilvægt er að skólastefna sé lifandi plagg og endurspegli það starf sem fram fer í skólum. Í kafla um skólapróoun í nýrri aðalnámskrá er talað um samstarf og samhæfingu sem lykil að farsælu þróunarstarfi á sviði skólamála, en þar segir (Mennta- og menningaramálaráðuneyti, 2013, bls. 63-64):

Skólastarf þarf að vera í sífelldri mótnum. Ný þekking á sviði uppeldis og menntunar kallar á endurskoðun, sama má segja um nýja þekkingu innan þeirra fræðasviða sem eru bakhjarlar námssviða og námsgreina. Breyttar þjóðfélagsaðstæður og tækninýjungar knýja einnig á um breytingar. Samstarf og samhæfing er lykilatriði í farsælu þróunarstarfi á sviði skólamála. Yfirvöld menntamála, sveitarstjórnir, sérfræði-þjónusta og starfsmenn einstakra skóla bera sameiginlega ábyrgð á því að skólastarf sé í stöðugri endurskoðun og umbótaviðleitni einkenni störf þeirra sem þar deila ábyrgð. Skólapróoun er skipuleg, markviss og stöðug viðleitni til umbóta í skólum (Mennta- og menningaramálaráðuneyti, 2013, bls. 63)

Í skólanámskrá birtist menntastefna viðkomandi skóla. Þar er því lýst hvernig staðið er að þróunar- og umbótastarfi innan skólans. [...] Skólapróoun byggist bæði á viðhorfum og verklagi. Skóli sem mótar áætlanir nokkur ár fram í tímann á auðveldara um vik en ella að afmarka einstök viðfangsefni sem falla að heildarstefnu skólans. Fagleg forysta og markviss leiðsögn er

ein megin forsenda fyrir árangursríku þróunarstarfi (Mennta- og menningaramálaráðuneyti, 2013, bls. 64).

Starfsþróun innan skóla og þvert á skóla er kjörinn vettvangur til þess að byggja upp lærðómssamfélag innan og milli skólastofnanna. Fleiri taka undir orð Senge um að nám sé félagsleg athöfn (Illeris, 2007, 2011; Wenger, 2009; Wenger o.fl., 2002).

## 4.5 Samantekt

Í kaflanum er greint frá þeim fjórum þáttum sem einkenna víddirnar í VAXA líkaninu. Sagt er frá leiðum til þess að stuðla að fagmennsku með valdeflingu og persónulegri starfsþróun, stuðla að andlegri og líkamlegri velferð einstaklinga, stuðla að faglegu samstarfi og samvinnu og leiðum til að stuðla að aðlögun og innleiðingu skóla- og menntastefnu í skólasamfélagi. Greint er frá markmiðum og sameiginlegri sýn og leiðirnar sem valdar eru eru rökstuddar með kenningum um nám og kennslufræði fullorðinna, rannsóknum á skólastarfi og hugmyndum um starfsþróun.

Sýnt er fram á að með því að taka tillit til eiginleika fullorðinna námsmanna og þarfa þeirra við skipulag og framkvæmd fræðslu, megi skapa jákvætt andrúmsloft til starfsþróunar. Færð eru rök fyrir því að aukin samvinna geti leitt til aukinnar starfsþróunar og verið til hagsbóta fyrir skólasamfélagið. Með því að skapa formlegan samstarfsvettvang, eins og t.d. Menntaklifið, má efla eigin starfsþróunarleiðir einstaklinga í samvinnu skóla og nærsamfélags.

Ég tel að það séu ótal tækifæri til að prófa nýjar leiðir í skólastarfi. Með auknu samstarfi á milli skóla má kanna hvort skólafólk sé tilbúið til að skapa nýja þekkingu saman. Með aukinni samvinnu má finna nýjar leiðir til starfsþróunar sem eru til hagsbóta fyrir skólasamfélagið. Með því að skapa samstarfsvettvang eins og t.d. Menntaklifið, má hjálpa kennurum til stíga skref í eigin starfsþróun í takt við stefnumótun, skólamenningu og nærsamfélag, sem byggir á þekkingu margra í skólasamfélagini. Hægt er að efla fagmennsku kennara með því að gefa þeim tækifæri til að skapa eigin þekkingu og miðla henni meðal samstarfsfólks. Ég sé til að mynda tækifaðri þar sem reyndir starfsmenn geta miðlað til óreyndra með handleiðslu og markþjálfun undir faglegri forystu skólastjórnenda.



## 5 VAXA á vettvangi

Vegir liggja til allra átta ... en sú leið sem hér varð fyrir valinu byggir á sameiginlegu hugarflæði og hugviti margra aðila í skólasamféluginu í Garðabæ. Hér er orðin að veruleika hugmynd sem kvíknaði í framhaldsnámi við menntavísindasvið, sem fékk þar byr undir vængi og tíma og rými til að vaxa. Ég er bjartsýn að eðlisfari eins og sést kannski best á kynningu verkefnisins fyrir samstúdentum og fræðslu- og menningarsviði Garðabæjar í nóvember 2010. Þar lýsti ég hugmyndinni á bak við VAXA líkanið (sem þá het „*Virkur kennari hæfari kennari*“) á eftirfarandi hátt:

Hér er sett fram hugmynd að betra skólasamfélagi. Skólasamfélagi sem byggir á samvinnu, faglegri forystu og umhverfi sem hvetur skólafólk til góðra verka. Skólasamfélagi þar sem kennrar eru virkir og hæfir og þar sem samvinna er í forgrunni. Samfélag þar sem mismunandi stofnanir leggjast á eitt við að búa til skólasamfélag sem lærir og allir njóta góðs af, ungar sem aldnir. Þar sem starfsfólk fær hvatningu til að sækja sér þekkingu, er hrósað fyrir vel unnin störf og þar sem áhugasvið hvers og eins fær næringu og farveg.

Allir eru góðir í einhverju og ef stefnan er sett á árangur, er víst að byggt verður til framtíðar. Ef allir leggjast á eitt er aldrei að vita nema okkur takist í sameiningu að skapa framúrskarandi skólasamfélag sem er í takti við þær kröfur sem gerðar eru til nútímaskólasamfélaga. Nú eru ekki allir kennrar virkir. Þannig er það nú bara. Í VAXA verður lögð áhersla á að virkja enn frekar þá sem þegar eru virkir og lagður verður metnaður í fá lykilfólk til samstarfs um það að sýna gott fordæmi.

Breytingar sem þessar munu ekki gerast á einni nóttu, en með sameiginlegu átaki stjórnenda, lykilstarfsmanna, bæjaryfirvalda og dugmiklum kennurum (sem nóg er af), og ekki síst okkar sem eru í forsvari fyrir verkefnið, þá mun framtíð skólamála verða björt. Með réttu hugarfari liðsheildar mun skólamála umhverfið skara framúr og verða öðrum skólasamfélögum fyrirmund. Tækifærið er til staðar, nú er að stökkva um borð og

snúa seglinu upp í vindinn. Taka þarf stefnuna á öll markmiðin sem eiga að nást. Það tekst með nútímalegum kennsluháttum, í takt við tímann, í skapandi skólastarfi. Þar fá einstaklingarnir að blómstra, hvort sem þeir eru sex ára snáðar í vísindum eða reynslumiklir kennrar sem eru alveg að komast á aldur og því hafsjór af fróðleik.

## 5.1 Frá hugmynd að veruleika

Segja má að fyrsta skrefið við það að umbreyta hugmyndinni að VAXA yfir í raunverulega lausn hafi verið stigið þegar hugmyndin var kynnt fyrir samnemendum í Háskóla Íslands og fulltrúum fræðslu- og menningarsviðs í Garðabæ í lok árs 2010. Þar sem hugmyndin um VAXA féll í frjóan jarðveg tók við hugmyndavinna sem stendur enn yfir og ekki sér fyrir endann á.

Þar sem ég starfaði um árabil sem kennari í Garðaskóla í Garðabæ og Ágústa Guðmundsdóttir, samstarfskona míni í Klifinu, starfaði áður sem aðstoðarforstöðumaður í félagsmiðstöðinni Garðalundi sem rekin er í sama skóla lá beinast við að nýta þau sambönd sem við höfðum í skólasamfélagit til þess að reyna að koma á samstarfi við skólayfirvöld í Garðabæ.

Er hugmyndin að VAXA starfsþróunarlíkaninu var formlega kynnt fyrir skólastjórum í grunnskólum Garðabæjar í byrjun febrúar 2011 var hún kynnt sem ný nálgun í starfsþróun kennara, sem hún vissulega er. Þar færðum við rök fyrir því hvers vegna þessi leið skyldi farin. Viðbrögð við fundinum voru mjög jákvæð og okkur fannst eins og við værum að koma með nýja og ferska hugmynd sem tekið var fagnandi. Ljóst var að svigrúm var til breytinga (Hargreaves, 2003; Hopkins o.fl. 1996; Rúnar Sigþórsson o.fl. 1999). Um leið og stjórnendur skólanna og fulltrúar frá fræðslu- og menningarsviði voru búinir að taka ákvörðun um að leita leiða til að hrinda hugmyndunum í framkvæmd má segja að komið hafi verið umboð til þess að kynna hugmyndina að VAXA fyrir kennurum. Áður en það var gert, tók ég viðtöl við skólastjórnendur og hafði meðferðis spurningaramma sem ég hafði til hliðsjónar. Þessi viðtöl notaði ég til þess að glöggva mig á einkennum hvers skóla fyrir sig, til þess að fá tilfinningu fyrir skólamenningu hvers skóla og sýn skólastjórans á starfið í stofnuninni sem hann veitti forstöðu.

Í maí 2011 var VAXA líkanið kynnt fyrir kennurum á kennarafundum í skólunum. Kynningarnar í skólunum gengu yfirleitt vel. Gagnrýnissjónarmið voru þó, m.a., hvaða umboð við í Klifinu hefðum til að skipta okkur af starfsþróun í skólunum. Við sáum því strax að verkefnið þyrfti góðan undirbúning ef skapa ætti viðeigandi andrúmsloft og gagnkvæmt traust milli aðila. Þessum viðbrögðum gátum við átt von á, þar sem fræðimenn hafa

bent á að margar hindranir séu í veginum þegar innleiða á breytingar í skólastarfi (Education Scotland, 2009; Hargreaves, 1994, 2003; Hopkins o.fl., 1996; Rúnar Sigþórsson, 2004; Tyack og Cuban, 1995).

Til þess að mynda gagnkvæmt traust og efla samvinnuvitund innan hópsins greindum við þarfir hópsins fyrir starfsþróun eins og sagt var frá í kafla 3.4.1. Í ljós kom að áhugi kennaranna dreifðist á alla þættina fjóra sem VAXA líkanið nær yfir, eins og ég hafði reyndar gert ráð fyrir. Mestur áhugi kennaranna reyndist vera á að takast á við fjölbreytta nemendahópa og leiðir til þess að auka vellíðan nemenda og kennara í skólastarfi. Mikill áhugi var á að fá þjálfun í fjölbreyttum kennsluháttum og að læra á ýmis verkfæri til að nýta í kennslunni. Áhugi á starfsþróun innan fagsviða reyndist minnstur í könnuninni sem rímar við niðurstöður Talis könnunarinnar (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009). Ég tel það stafa vegna þess að þar dreifast skoðanir kennara á sérsvið og í sumum greinum eru fáir kennrarar innan sérsviðanna. Þá spurningu hefði mátt orða betur í könnuninni, t.d. með því að hafa valmöguleikann; *ég vil þróa mig innan míns sérsviðs*. Við munum gæta þess að bæta þeim valmöguleika inn í könnunina næst þegar við greinum þarfir fyrir starfsþróun.

Niðurstöður þarfagreiningarinnar komu einnig að gagni síðar þegar skólarnir sóttu um í endurmenntunarsjóði fyrir skólaárið 2012 - 2013 eins og áður sagði og hafði því strax áhrif á hvaða starfsþróun varð fyrir valinu í skólunum fyrir umrætt skólaár. Við tókum líka tillit til óska kennaranna í þarfagreiningunni frá vorinu 2011, þegar við skipulögðum dagskrá fyrsta starfsárs Menntaklifsins. Við lögðum mikið upp úr því að fara nýjar leiðir við framsetningu fræðslunnar og kynna nýjar og fjölbreyttar kennslaðferðir fyrir kennarahópnum. Það var meðal annars gert með tilliti til þarfagreiningarinnar.

### 5.1.1 Gerjun og umboð til að stofna formlegan vettvang

Þrátt fyrir þessa undirbúningsvinnu var ekki enn gerlegt að nýta VAXA starfsþróunarlíkanið sem skyldi, þrátt fyrir að vilyrði væri komið fyrir samstarfi, því Klifið hafði ekki formlegt umboð frá bæjaryfirvöldum og var til hliðar við hið hefðbundna skólasamfélag. Á þessum tímapunkti, þ.e. á sumarmánuðum 2011, var ekki í sjónmáli hvort VAXA leiðin yrði farin í starfsþróun kennara í Garðabæ, og okkur gekk illa að afla styrkja fyrir verkefnið. Ljóst var að verkefnið þyrfti meiri stuðning, gerjun og formlegt umboð frá Garðabæ til þess að hægt yrði að innleiða þessa leið í starfsþróun kennara innan skólasamfélagsins. Því leið og beið og lítið gerðist út árið 2011, fyrir utan pælingar og samtöl við ýmsa í skólasamfélagini sem létu sig málið varða.

Í ársbyrjun 2012 var tekin ákvörðun í bæjarstjórn um að styðja við verkefnið með því að setja á laggirnar verkefnastjórn og formlegan vettvang sem bæri ábyrgð á starfsþróunarmálum kennara í grunnskólunum fjórum, sem reknir eru af sveitarfélagini. Því varð úr að vettvangurinn *Menntaklif – skólasamfélag Garðabæjar* var stofnaður og var skólaárið 2012 – 2013 tilraunatímabil Menntaklifsins.

Það var því ekki fyrr en ákveðið að stofna vettvanginn Menntaklif vorið 2012, sem Klifið fékk það hlutverk að stuðla að uppbyggingu sameiginlegs vettvangs skólafólks í Garðabæ í samvinnu við fræðslu- og menningarsvið og skólastjórnendur. Í framhaldinu komst innleiðingin á raunverulegt skrið. Þegar upp er staðið má segja að þetta hafi í raun tekið skamman tíma, eða rúmt ár.

Markmið Menntaklifsins er fyrst og fremst að stuðla að miðlun þekkingar í skólasamfélagini með því að skapa lifandi og virkan vettvang fyrir hugmyndir, aðferðir og reynslu meðal kennara frá mismunandi skólum. Þetta markmið er ekki langt frá upphaflega markmiðinu en er þó að slípast til. Með þáttöku okkar Ágústu í Menntaklifinu höfum við lagt okkur fram um að efla samvinnuvitund og gagnkvæmt traust gagnvart verkefnastjórninni og skólasamfélagini. Stuðningur fræðslu- og menningarsviðs og samvinna við skólastjórnendur í skólunum fjórum er forsenda þess að hægt verði að innleiða hugmyndir VAXA starfsþróunarlíkansins í skólasamfélagini, því fagleg forysta er einn af lykilþáttunum í VAXA líkaninu. Stjórnendur þurfa að gera verkefnið að sínu svo að vel takist til.

## 5.2 Lærdómsferlið þróað og prófað

Fyrsta sameiginlega verkefni Menntaklifsins, innleiðing á grunnþáttum nýrrar aðalnámskrár og endurskoðun námsmats, stóð yfir skólaárið 2012 - 2013. Við þróun vettvangsins Menntaklifs hefur sköpunargáfu margra í skólasamfélagini verið beitt á fjölbreyttan máta til þess að koma fram með gagnlegar leiðir í starfsþróuninni. Skólastjórarnir hafa verið ósparir á tíma sinn í hlutverki „gagnrýnna vina“ (e. critical friends) og hafa miðlað efni frá skólunum sín á milli. Þá hefur fræðslu- og menningarsvið bæjarfélagsins stutt við hugmyndaferlið frá upphafi og verið öflugur bakhjarl þegar á þarf að halda. Áhrifa frá VAXA gætir nú þegar í starfsþróunaráætlunum skólanna og stjórnendur hafa aukið samvinnu sín á milli með þáttöku í verkefnastjórninni í tengslum við Menntaklifið.

Sett var fram sameiginleg dagskrá fyrir skólaárið 2012 – 2013, eins og áður hefur komið fram. Í þeirri dagskrá var miðað að því að innleiða sex grunnþætti aðalnámskrár í grunnskólum Garðabæjar og endurskoða

námsmat. Boðið var upp á sameiginleg fræðsluerindi, haldnar voru málstofur í öllum skólunum. Í verkefnum vetrarins skólaárið 2012 - 2013 í Menntaklifinu, var mikil áhersla lögð á að kalla eftir hugmyndum kennara og byggja upp öruggt og jákvætt andrúmsloft. Það var meðal annars gert með því að halda málstofu með þjóðfundarsniði eins og sagt var frá hér að framan. Fyrir þjóðfundinn var haldið undirbúningsnámskeið fyrir þá sem stýrðu hópavinnunni. Undirbúningsnámskiðið var liður í því að skapa jákvætt námsumhverfi og skapa gott fordæmi. Ætlunin er að nýta gögnin sem hóparnir hafa safnað í grunnþáttavinnu vetrarins þegar skolanámskrár skólanna verða endurskoðaðar á komandi skólaári, svo segja má að kennararnir hafi raunveruleg áhrif innleiðingu grunnþáttanna í skólastarfinu í grunnskólam Garðabæjar (sbr. Hargreaves, 2003). Leitað var til sérfræðinga á vegum háskólans og atvinnulífsins á málstofu þrjú. Mælingar sýndu að innlegg sérfræðinganna var eins og fólk átti von á eða fór fram úr væntingum 71% þeirra sem svöruðu viðhorfskönnuninni.

Á lokahátið Menntaklifsins í maí 2013 kynntu kennrarar afrakstur vinnu vetrarins og settu fram hugmyndir að næstu verkefnum. Enn á eftir að vinna úr þeim fjölmörgu hugmyndum sem þar komu fram og setja ný markmið fyrir skólaárið 2013 – 2014. Ljóst er að áhugi er fyrir hendi á áframhaldandi samstarfi milli skóla innan skólasamfélagsins og eins og fjölmargar hugmyndir kennara sýna fram á.

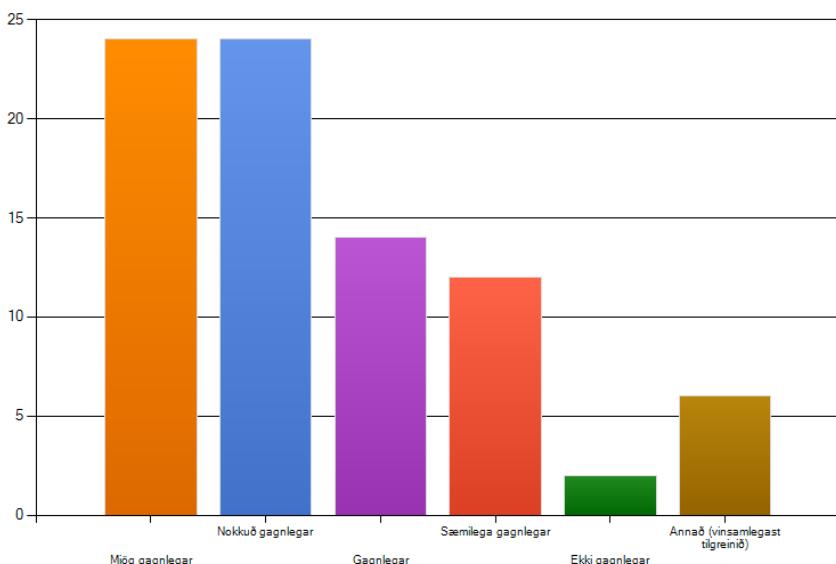
Ýmislegt hefur verið gert til þess að miðla upplýsingum innan skólasamfélagsins þetta fyrsta starfsár Menntaklifsins. Stofnaður hefur verið lokaður Facebook hópur þar sem allir í skólasamfélaginu geta komið með innlegg og miðlað upplýsingum. Búið er að opna fyrir sameiginlegt drif á innra neti sveitarfélagsins, þar sem safnað er saman sameiginlegum gögnum sem hóparnir hafa unnið að í veturn. Allir hlutaðeigandi aðilar hafa aðgang að gögnum á drifinu. Með stofnun driftsins hefur verið opnað á ýmsa möguleika til samstarfs milli skóla sem ekki voru fyrir hendi áður. Ekki hefur verið tekin ákvörðun um að opna tiltekið vefsíði fyrir verkefnið enn sem komið er. Þess vegna er efni sem tengist Menntaklifnu á vef Klifsins, á Facebook og inni á sameiginlega drifinu sem starfsmenn skólanna hafa aðgang að. Auk þess er unnið að gerð samantektar á vinnu vetrarins.

### 5.2.1 Mælingar á árangri og næstu skref

Hafnar eru fyrstu mælingarnar á árangri við innleiðingarferlið með mælingum á viðhorfum kennara til verkefnisins. Kennrarar hafa tekið þátt í þremur könnunum til þessa; þarfagreiningunni árið 2011 og tveimur viðhorfskönnunum í veturn. Þeirri fyrir eftir málstofu 1 og þeirri síðari eftir málstofu 3.

Kannanirnar leiða í ljós almenna ánægju með viðburði og málstofur vetrarins. Allir þátttakendur sem tóku þátt í könnuninni eftir málstofu 1, voru til að mynda fylgjandi því að vinna þvert á skóla. Í niðurstöðum þeirra kemur meðal annars fram að vinnan hafi vakið fólk til umhugsunar og að kennurum þyki samskiptin gagnleg. Kennrar eru almennt ánægðir með að máta sig við skoðanir annarra og heyrar þeirra sjónarmið. Nefnt var að hlutirnir skili sér vel þegar margir leggja hönd á plóg og margir nefna það að gott sé að vinna þvert á skólanu. Kennrar nefna vitundarvakningu um mikilvægi grunnþáttanna sem hafa verið til umræðu í vetur og að þeir hafi öðlast dýpri skilning á viðfangsefnum vetrarins. Kennrar eru áhugasamari í að takast á við vinnu varðandi nýju námskrána í framhaldi af málstofunum og nefna að þeir hefði fengið staðfestingu á því, að það þurfi góðan og skipulagðan tíma til að innleiða nýja aðalnámskrá.

**Hversu gagnlegar voru umræðurnar í málstofu 2 að þinu mati, þegar kemur að innleiðingu á grunnþætinum í skólastarfí?**



**Mynd 9. Gagnsemi umræðna á málstofu 2.**

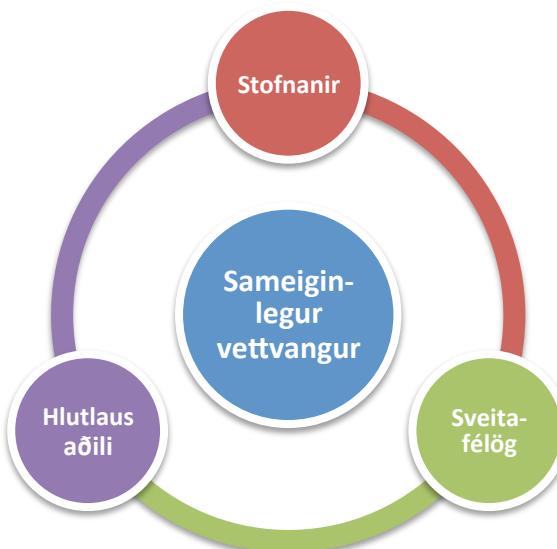
Niðurstöðurnar viðhorfskanna hafa leitt í ljós mikla ánægju meðal kennara með framkvæmdina. Kennrar voru ánægðir með skipulag málstofanna og gagnsemi umræðanna. Málstofurnar gengu vel og fóru fram úr væntingum rúmlega 50% þátttakenda.

Niðurstöður viðhorfskannananna eru í takti við upplifun verkefnastjórninnar á verkefninu. Skipulagið og dagskráin var unnin á mjög lýðræðislegan hátt, þar sem stjórnendur skólanna tóku virkan þátt í mótnu

dagskrár og töluðu sig í gegnum viðfangsefnin á fjölmögum undirbúningsfundum, með tölvupótsamskiptum og með samvinnu að leiðarljósi. Allir lögðu hönd á plóg, vandað var til verka og uppskeran er í samræmi við það.

### 5.3 Fyrir hverja er VAXA og hver er virkni líkansins?

VAXA er heildraent starfsþróunarlíkan sem gagnast sveitarfélögum, skólastjórnendum og kennurum til þess að framfylgja stefnumiðaðri starfsþróun kennara. Með stofnun samstarfsvettvangs sem byggir á VAXA starfsþróunarlíkanu, eins og gert er í tilviki Menntaklifsins, er skapaður lifandi og virkur vettvangur fyrir nám, starfsþróun, hugmyndir, aðferðir og reynslu í þvert á skóla (Ásta Sölvadóttir og Ágústa Guðmundsdóttir, 2012). VAXA líkanið er því leið sem nota má til þess að byggja upp samfélag sem lærir (Jón Torfi Jónason, 2012; Sahlberg, 2011).



**Mynd 10. Mögulegir samstarfsaðilar.**

Hlutverk VAXA er að stuðla að auknu samstarfi skóla í nærumhverfinu og að byggja upp kröftugt skólasamfélag. Starfið miðar að því að virkja mannauðinn sem býr innan skólasamfélagsins við þróun þess, efla samstarf og samvinnu milli skóla, ryðja burtu hindrunum við starfsþróun og efla fagmennsku og virkni kennara.

Með VAXA er leitast við að tengja marga þætti skólastarfs í eina órofa heild sem tekur mið af kenningum um nám, af veruleikanum eins og hann

er og tækifærum til breytinga. Kostirnir við það að tengja saman stefnu stjórvalda, sveitarfélög, skóla á öllum skólastigum, starfsþróun, atvinnulíf og nærumhverfi eru margir. Á tímum breytinga er gott að leita nýrra leiða og fara út fyrir þægindarammann í hugsun.

Verkefnastjóri við innleiðingu VAXA líkansins vinnur í nánu samstarfi við hagsmunaaðila sem einskonar þróunarstjóri innan skolasamfélagsins og ber hagsmuni sveitarfélagsins og skólanna fyrir brjósti. Verkefnastjórinn stýrir einnig fundum milli hagsmunaaðila. Hans hlutverk er einnig að sjá um ýmsar útréttningar sem snúa að sameiginlegum starfsþróunarmálum innan samfélagsins. Hann miðlar málum og finnur sameiginlegan flöt þegar það á við, í samvinnu við verkefnastjórnina. Verkefnastjórinn sinnir ekki daglegum störfum innan skólanna, heldur er til stuðnings skolasamfélagini, eiginlega á ská svona u.p.b. (45° gráður) mitt á milli fræðsluyfirvalda og skólanna.

VAXA byggir á hugmyndum fullorðinsfræðslunnar um fullorðna námsmenn, þarfir þeirra og eiginleika (Brookfield, 1996; Hróbjartur Árnason, 2005; Illeris, 2007; Knowles, 1973; Knowles, 1984; Knowles o.fl., 2005; Lindeman, 1926; Merriam o.fl., 2007). Skólastarf er flókið fyrirbæri sem tekur sífelldum breytingum. Þar sem skólaþróun og starfsþróun kennara eru óumflyjanleg verkefni hvers samfélags, skiptir máli að starfsþróun sé samofin starfi kennara (Bredeson, 2003; EU Commission, 2000; Illeris, 2004; Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2013; OECD, 2000, 2001; Samband íslenskra sveitarfélaga og Kennarasamband Íslands, 2011; Senge, 1990; Senge o.fl. 2012). Í VAXA líkaninu er litið á skolasamfélagið með heildrænum hætti þar sem allir í skolasamfélagini stefna í sömu átt, eins og Peter Senge (1990, 2012) tilgreinir með reglunum fimm sem þarf, til að byggja upp lærðómssamfélög. Í VAXA er þó stigið skrefinu lengra og stuðlað að samvinnu þvert á stofnanir. Myndaður er farvegur fyrir sameiginlegan vettvang innan skolasamfélagsins sem vinnur þvert á stofnanir (Wenger, 2009; Wenger o.fl., 2002).

Kenningar um markmið og inntak náms hafa tekið umtalsverðum breytingum. Örar samfélagsbreytingar á undanförnum árum hafa haft áhrif á það hvernig fullorðnir hugsa um menntun almennt (Merriam o.fl., 2007). Hæfniþróun er því mikilvægur þáttur í viðleitni kennara til þess að viðhalda starfshæfni sinni og fylgjast með straumum og stefnum í skólamálum (Bredeson, 2003; Illeris, 2011; Senge, 1990; Senge o.fl., 2012). Nýjar kenningar og fræði miða að því að nám sé ferli sem feli í sér hæfniþróun (Illeris, 2007). Til þess að nám sem hæfniþróun eigi sér stað þarf þrennt að koma til segir Illeris; virkni, næmi og félagslyndi (Illeris, 2011). VAXA byggir á sömu hugsun og kemur fram hjá Illeris og er markmið VAXA, að stuðla að aukinni virkni einstakra

kennara í kennarasamféluginu, aukinni samvinnu innan hópsins og milli hópa, taka tillit til þarfa hópsins við fræðsluhönnun og nýta fjölbreyttar leiðir til þess að ná fram lykilmarkmiðunum náms hverju sinni.

Eins og greint er frá í VAXA er hægt að skipta aðstæðunum í marga flokka, t.d. ytri og innri aðstæður eins og gert er í VAXA líkaninu. Ytri aðstæður fela í sér að framfylgja menntastefnum, skólastefnum sveitarfélaga, stefnu eigin skóla, kjarasamningum og lögum, þ.e. að hafa yfirsýn yfir lagarammann utan um starfið. Umhverfið kallar á aukna hæfnipróun kennara í ljósi breyttra áherslina í menntamálum. Forsenda þess að breytingar eigi sér stað í skólum er að kennrar fái tækifæri til þess að tileinka sér nýjungar og að tími og svigrúm sé gefið til þess (Bredeson, 2003; Fullan, 2001; Hargreaves, 2003; McKinsey & Company, 2007, 2010; Senge, 1990).

### 5.3.1 Hvaða lærðóm má draga af vinnunni við VAXA?

Það að vinna verkefni sem þetta er gefandi en jafnframt krefjandi nálgun sem hefur kostað tíma, yfirlegu og ígrundun margra aðila innan skólasamfélagsins í Garðabæ. Með þróun VAXA líkansins er unnið brautryðjendastarf þar sem leitast er við að koma hugmyndum í framkvæmd í samvinnu við marga aðila og þróa þær við raunverulegar aðstæður. Hér sannast að hver og einn hefur vaxtarmöguleika í síbreytilegu samhengi.

Hægt er að segja að Klifið hafi hleypt af stað líflegum umræðum um vinnutímaramma kennara, mikilvægi starfsþróunar og bent á mögulegar leiðir til starfsþróunar innan vinnutímarammans. Leiðin til að fá skólasamfélag til að taka höndum saman og stefna í sömu átt er samvinna, trú á verkefnið og viðleitni að skapa samvinnuvettvang á borð við Menntaklifið, sem leiðir fólk saman. Orð Tyack og Cuban (1995) um að hvetjandi umhverfi gefi fólk orku eiga hér við, ásamt því að búið er að tryggja ákveðið fjármagn til verkefnisins og taka frá tíma í vinnuramma kennara til þess að innleiða breytingar. Markmiðið er að inngrípin muni meðal annars leiða til nýrra kennsluaðferða og þróun kennsluháttar með nemendum og stuðla að hæfnipróun meðal starfsfólks.

Skólnir standa allir framarlega á sínu sviði og mikið hefur verið lagt upp úr því í bæjarféluginu að hver skóli búi yfir sérstöðu. Mikið af hæfu fagfólk starfar í skólunum og er unnið að mörgum spennandi verkefnum innan skólanna sem hægt væri að miðla milli skóla ef áhugi er fyrir hendi. Það sem hefur gerst veturn 2012 - 2013, er að margir kennrarar hafa séð hér tækifæri til þess að miðla af reynslu sinni og þekkingu, og virðast tilbúnir til þess að stíga skrefið í átt að meiri samvinnu.

Ég hef lært mjög mikið af því að vinna að ritgerðinni og þróa VAXA líkanið. Mér hefur orðið vel ágengt í því að leiða fólk saman og skapa farveg fyrir hugmyndirnar. Tekist hefur að byggja upp faglegt traust í skólasamfélagini og yfirstíga ótal hindranir. Lesefnið hefur hjálpað mér og varðað leiðina og samræðan við kennara og samnemendur í háskólanum, annars vegar, og kennara og skólastjórnendur á vettvangi, hins vegar, hefur verið mér ómæld hvatning á þessari vegferð.

Hvert skólasamfélag þarf að finna sína eigin leið sem byggir á þeirri þekkingu sem er til staðar. VAXA líkanið er haldreipi sem nýta má á slíkri vegferð. Með stofnun Menntaklifsins er t.d. byggður sameiginlegur þekkingarbrunnur sem byggir á reynslu, aðferðum og leiðum til þess að takast á við kennarastarfið. Með þáttöku í sameiginlegum viðburðum hafa skapast tengsl milli kennara til þess að læra hver af öðrum og byggja upp sameiginlegt traust og virðingu. Tækifærin til samvinnu geta því efilt fagmennsku innan skólasamfélagsins. Með auknu samstarfi innan og á milli skóla má kanna hvort kennrarar séu tilbúnir til enn frekara samstarfs og þannig deila og búa til nýja þekkingu innan skólasamfélagsins þvert á skóla.

## 6 Lokaorð

Búið er að móta hugmyndafræðlegan grunn VAXA starfsþróunarlíkansins og fyrstu tilraunir á vettvangi fara vel af stað í skólasamféluginu í Garðabæ. Enn er of snemmt að segja til um hver langtímaáhrif VAXA líkansins verða innan skólasamfélagsins og hvort það komi til með að hafa varanleg áhrif. Ljóst er að skammtíma áhrif VAXA líkansins eru þau að búið er að stofna formlegan vettvang til þess að stuðla að aukinni starfsþróun innan samfélagsins. Kennrar hafa tekið þátt í sameiginlegum umræðum og viðburðum, hjálpað hver öðrum og miðlað upplýsingum sín á milli. Þeir hafa myndað ný tengsl við kennara innan og milli skóla og lært hver af öðrum. Skólasamfélagið er byrjað að móta sameiginlegan þekkingarbrunn, en ljóst er að það mun taka tíma að þróa hann og móta.

Samvinna hefur aukist milli skóla í sveitarféluginu frá því að innleiðing á VAXA líkaninu hófst. Yfirlit yfir þær leiðir sem farnar voru í Menntaklifinu þegar VAXA líkanið var virkjað í fyrra skipti á vettvangi skólaárið 2012 - 2013 sýna að starfsþróunin náði til allra fjögurra vídda VAXA líkansins:

- **V:** Fagmenn virkjaðir á vinnutíma í samhengi við dagleg störf.
- **A:** Hlustað eftir viðbrögðum þátttakenda t.d. með samtölum, könnunum og uppskeruhátið.
- **X:** Skapaður nýr samstarfsvettvangur stjórnenda og heilla starfsmannahópa.
- **A:** Unnið að innleiðingu á stefnubreytingum nýrrar aðalnámskrár.

Stofnaður hefur verið formlegur vettvangur þar sem rúmlega 130 kennrar hittast reglulega yfir skólaárið samkvæmt fyrirfram ákveðinni dagskrá og miðla af reynslu sinni til annarra kennara. Þar sem skólaárinu 2012 – 2013 er ekki lokið á enn eftir að setja fram markmið fyrir Menntaklifið á næsta skólaári og leggja lokamat á það hvernig til tókst þetta fyrrsta starfsár Menntaklifsins. Ljóst er að breytingar munu eiga sér stað á næsta skólaári þar sem Álfstanesskóli hefur bæst í hóp skóla í Garðabæ.

Tíminn á eftir að leiða í ljós hvernig umgjörðin um VAXA líkanið, Menntaklif - skólasamfélag Garðabæjar, mun þróast og hvort hún skilar þeim árangri sem að er stefnt. Starfssamfélagið er orðið að veruleika. Búið er að stofna lokaðan Facebook hóp, þar sem fólk hefur samskipti sín á milli, stofnað hefur verið sameiginlegt svæði á innra neti sveitarfélagsins til þess

að geyma gögn sem hóparnir hafa unnið með í vetur. Sjálfssprottnir hópar eru að myndast sem nýta sér sameiginlega svæðið. Virknin er ennþá mest í kjarnahópnum, þ.e. verkefnastjórninni, en margir í skolasamfélaginu hafa sýnt Menntaklifinu áhuga og vilja sjá það vaxa og dafna. Unnið er hörðum höndum að því að það fái að þróast á eðlilegum hraða og vilji er til áframhaldandi samstarfs á næsta skólaári.

Er það von míni að VAXA starfsþróunarlíkanið muni til leiða til þess að kennarar séu meðvitaðir um mikilvægi fagmennsku og hæfniþróunar í starfi og taki virkan þátt í starfsþróun. Eins vona ég að í skólum byggist upp virk lærðómssamfélög og að samvinna innan skóla, þvert á skóla og þvert á faggreinar aukist enn frekar. Þannig má gera gott skolasamfélag enn betra. Að mínu mati er góður árangur er ekki endapunktur. Farsælt skólastarf er í sífelfdri þróun.

## 6.1 Næstu skref

Næstu skref í áframhaldandi þróun VAXA líkansins eru að kanna hvort áhugi er fyrir því að að festa VAXA starfsþróunarlíkanið í sessi innan skolasamfélagsins. Ef áhugi er fyrir hendi, liggur beinast við að halda áfram á sömu braut. Setja þarf ný markmið fyrir komandi skólaár og mynda framtíðarsýn Menntaklifsins. Halda þarf áfram að þróa námsefni og leiðbeiningar fyrir næstu verkefni sem skolasamfélagið og verkefnastjórnin kemur sér saman um.

Áhugi er fyrir hendi hjá verkefnastjórninni að koma námsefninu, sem búið er að skapa í vetur, í þann búning að hægt sé að miðla hugmyndunum til fleiri skolasamfélaga á Íslandi. Verkefnastjórnin er á þeirri skoðun að verðmæt þekking hafi skapast innan Menntaklifsins, bæði hvað varðar aðferðir og leiðir í starfsþróun kennara, leiðir í verkefnastjórnun og leiðir til samvinnu skólastjórnenda. Málstofur vetrarins hafa vakið kennara til umhugsunar um nýjar kennsluaðferðir og leiðir til samvinnu, sem áhugi er á að miðla til skólaþolks í fleiri sveitarfélögum.

Ný aðalnámskrá kallar á meira samstarf innan og milli skóla og nærsamfélags. Kennrarar þurfa að fá tíma og svigrúm til að innleiða ný lykilhugtök og markmið aðalnámskrár að skólastarfinu. Breytingarnar kalla á nýja kennsluhætti og meiri samvinnu milli skólastiga. Hér má spyrja sig hvort ekki megi hafa sameiginlega kafla í skólanámskrám innan sveitarfélaga á sama hátt og gert er í sameiginlegum almennum kafla aðalnámskrár fyrir öll skólastig. Ef til vill er það umhugsunarefni fyrir næsta skólaár.

Vinnan við innleiðingu grunnþátta menntunar í vetur, hefur kallað fram ýmsar spurningar. Uppi eru hugmyndir um að setja fram læsisstefnu og fleiri

stefnur innan sveitarfélagsins. Meiri innsýn og þekking hefur skapast í tengslum við grunnþættina og ljóst er að ný tengsl hafa myndast meðal kennara, sem eflaust eiga eftir að skila sér í starfi þeirra á næstu árum. Sameiginlega drifið hefur einnig verið uppsprettu samvinnu, þó ekki hafi reynt mikið á það ennþá.

Von míni er að VAXA haldi áfram að verða til góðs fyrir skólasamfélagið og leiði til aukinnar samvinnu í nærsamféluginu þvert á skóla og skólastig. Eins vona ég að hugmyndirnar gagnist fleiri skólasamfélögum.



## Heimildaskrá

- Águst H. Ingþórsson. (2009). *Mýkt í menntamálum. Vangaveltur um „opið samráð“ og mjúka og harða stjórnarhætti á vettvangi Evrópusambandsins*. Erindi var flutt á Mótun stefnu um nám alla ævi. Þróun menntastefnu á Íslandi í evrópsku samhengi Reykjavík. Sótt 22. apríl 2012 af [http://www.menntamalaraduneyti.is/media/MRN-pdf-namskrar/Motun\\_stefnu\\_um\\_nam\\_alla\\_aevi.pdf](http://www.menntamalaraduneyti.is/media/MRN-pdf-namskrar/Motun_stefnu_um_nam_alla_aevi.pdf)
- Ásta Sölvadóttir og Ágústa Guðmundsdóttir. (2012). *Menntaklif*. Sótt 10. apríl 2013 af [http://klifid.is/index.php?option=com\\_content&view=article&id=98&Itemid=150](http://klifid.is/index.php?option=com_content&view=article&id=98&Itemid=150)
- Bredeson, P. V. (2003). *Designs for learning: A new architecture for professional development in schools*: Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.
- Brookfield, S. (1996). Adult Learning: An Overview. Í A. Tuijnman (Ritstj.), *International Encyclopedia of Adult Education and Training* (bls. 375-380). New York: Pergamon Press.
- Bruner, J. (1966). *The Process of Education*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bruner, J. (1996). *The Culture of Education*. Cambridge MA.: Harvard University Press.
- CEDEFOP. (Án ártals). CEDEFOP. *Orðaskrá um evrópska menntastefnu - 100 lykilord*. af [http://www.menntamalaraduneyti.is/media/MRN-PDF-Althjodlegt/Ordaskra\\_um\\_evropska\\_menntastefnu.pdf](http://www.menntamalaraduneyti.is/media/MRN-PDF-Althjodlegt/Ordaskra_um_evropska_menntastefnu.pdf)
- Company, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*: McKinsey & Company. af <http://mckinseyonsociety.com/topics/education/>
- Edda Kjartansdóttir. (2010). *Birta varpar ljósi á stöðu kennara: eftir markvissa rannsókn á eigin reynsluheimi og skrifum fræðimanna blasti við mér sú mynd sem hér er dregin upp*. Óbirt meistararitgerð: Háskóli Íslands. Sótt 20. janúar 2012 af <http://hdl.handle.net/1946/6933>
- Education Scotland. (2009). Learning together: Lessons about school improvement. An HMIE report on how schools get better: HM Inspectorate of Education. Sótt 25. janúar 2013 af [http://www.educationscotland.gov.uk/Images/Itlasi\\_tcm4-712923.pdf](http://www.educationscotland.gov.uk/Images/Itlasi_tcm4-712923.pdf)
- Elna Katrín Jónsdóttir. (2010). *Áfram kennrarar! Þankabrot um fagmennsku*. Erindi flutt á svæðisþingum tónlistarskóla. Sótt 29. apríl 2013 af <http://ft.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=11055>

- EU Commission. (2000). *Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: EU.  
Sótt 12. febrúar 2012 af <http://www.bologna-berlin2003.de/pdf/MemorandumEng.pdf>
- European council. (2000). *Presidency conclusions from the Lisbon European council*. Sótt 12. febrúar 2012 af  
[http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1\\_en.htm](http://www.europarl.europa.eu/summits/lis1_en.htm)
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change*. New York:  
Teachers College Press.
- Garðaskóli. (2012). *Starfsþróunaráætlun Garðaskóla 2012 - 2013*. Sótt 15.  
nóvember 2012 af  
<http://gardaskoli.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=184017>
- Gerlach, P. (2012). *How can we improve student achievement in Scandinavia?* Erindi flutt á: Öskudagsráðstefnan 2012 Reykjavík. Sótt 3.  
mars 2012 af [http://www.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabcid-3801/2281\\_read-29976/](http://www.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabcid-3801/2281_read-29976/)
- Gerður G. Óskarsdóttir. (2003). *Skólastarf á nýrri öld*. af  
[http://www.reykjavik.is/Portaldata/1/.../Skolastarf\\_a\\_nyrri\\_old%5B1%5D.pdf](http://www.reykjavik.is/Portaldata/1/.../Skolastarf_a_nyrri_old%5B1%5D.pdf)
- Gestur Guðmundsson. (2008). *Félagsfræði menntunar: Kenningar, hugtök, rannsóknir og sögulegt samhengi*: Reykjavík: Skrudda.
- Gunnar E. Finnbogason. (2011), „Hverjar eru helstu uppeldis- og  
menntahugmyndir Jerome S. Bruners?“. *Vísindavefurinn* 14.11.2011.  
Sótt 4. apríl 2013 af <http://visindavefur.is/?id=61178>
- Guðfinna Harðardóttir. (2012). *Stefnumiðuð starfsþróun*. Erindi var flutt á  
Forysta til framfara. Námstefna skólastjórafélags Íslands og Sambands  
íslenskra sveitarfélaga. Sótt 4. nóvember 2012 af  
<http://si.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=15691>
- Guðmundur Finnbogason. (1903). *Lýðmentun: hugleiðingar og tillögur*:  
Akureyri: Kolbeinn Árnason og Ásgeir Pétursson.
- Hafdíð Guðjónsdóttir. (2004). Kennrar ígrunda og rannsaka eigið starf.  
*Tímarit um menntarannsóknir.*, 27 - 38.
- Hargreaves, A. (1994). *Changing teachers, changing times: Teachers' work and culture in the postmodern age*: London : Cassell.
- Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society*. Maidenhead:  
Open University Press.
- Hopkins, D., West, M. og Ainscow, M. (1996). *Improving the quality of education for all : progress and challenge*: London: David Fulton Publishers.
- Hróbjartur Árnason. (1997). *Um fullorðinsfræðslu kirkjunnar. Innlegg í umræðuna um menntastefnu kirkjunnar á grundvelli kennslufræða fullorðinna*. Óbirt ritgerð.

- Hróbjartur Árnason. (2005). Hvað er svona merkilegt við það.... að vera fullorðinn? Gátt: ársrit um fullorðinsfræðslu og starfsmenntun, 14-21. Reykjavík: Fræðslumiðstöð atvinnulífsins. Sótt 25. október 2012 af [http://www.frae.is//files/%7B82f2a9f8-3cab-4e47-8dec-83adcf060546%7D\\_hvad er svona-ha.pdf](http://www.frae.is//files/%7B82f2a9f8-3cab-4e47-8dec-83adcf060546%7D_hvad er svona-ha.pdf)
- Hrönn Pétursdóttir. (2007). *Sameiginleg framtíðarsýn fyrir grunnskólastarfið 2007-2020*: Reykjavík: Félag grunnskólakennara: Samband íslenskra sveitarfélaga: Skólastjórafélag Íslands. Sótt 22. september 2010 af [http://www.samband.is/media/stefnumotunsambandsins/framtidarsyn\\_grunnskolastarfid.pdf](http://www.samband.is/media/stefnumotunsambandsins/framtidarsyn_grunnskolastarfid.pdf)
- Illeris, K. (2004). *The three dimensions of learning: Contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social*. Roskilde : Roskilde University Press.
- Illeris, K. (2007). *How we learn: Learning and non-learning in school and beyond*: London; New York: Routledge.
- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of workplace learning: Understanding how people learn in working life*. New York: Routledge.
- Jón Torfi Jónason. (2004). Fullorðinsfræðsla og starfsmenntun á Íslandi: Staða og þróun starfsfræðslu og símenntunar. Gátt: Ársrit um fullorðinsfræðslu og starfmenntun. Reykjavík: Fræðslumiðstöð atvinnulífsins. Sótt 15. nóvember 2012 af [http://www.frae.is//files/%7B6edd57e3-4cdb-4656-b4c4-247ad219ae4e%7D\\_follordinsfraedsla-jtj.pdf](http://www.frae.is//files/%7B6edd57e3-4cdb-4656-b4c4-247ad219ae4e%7D_follordinsfraedsla-jtj.pdf)
- Jón Torfi Jónason. (2012). Hugleiðingar um kennaramenntun. *Netla - Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 12. mars 2012 af <http://netla.hi.is/greinar/2012/alm/001.pdf>
- Knowles, M. S. (1973). *The Adult Learner: A neglected species*. Houston: Gulf Publishing Company.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knowles, M. S., Holton, E. F. og Swanson, R. A. (2005). *The adult learner : the definitive classic in adult education and human resource development*: Oxford : Elsevier.
- Knowles, M. S., Holton, E. F. og Swanson, R. A. (2005). *The Adult Learner: The definitive classic in adult education and human resource development*: Oxford : Elsevier.
- Kock, H. og Ellström, P.-E. (2008). Competence development in the workplace: Concepts, strategies and effects. *Asia Pacific Education Review*, 9(1), 5-20. Sótt 16. mars 2012 af [http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/\\$UBUG/repositorio/10290915\\_Ellstrom.pdf](http://193.146.160.29/gtb/sod/usu/$UBUG/repositorio/10290915_Ellstrom.pdf)
- Lave, J. og Wenger, E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: University of Cambridge press.

- Lindeman, E. C. (1926). *The Meaning of Adult Education*. New York: New Republic.
- McKinsey & Company. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*: McKinsey & Company. Sótt 23. september 2011 af <http://mckinseyonsociety.com/topics/education/>
- McKinsey & Company. (2010). *How the worlds most improved school systems keep getting better*: McKinsey & Company. Sótt 23. september 2011 af <http://mckinseyonsociety.com/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better/>
- Menningarsjóður. (2007). Íslensk orðabók. In M. Árnason (Ed.) (Vol. 4). Reykjavík: Forlagið.
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2011). *Aðalnámskrá grunnskóla 2011: Almennur hluti*. Reykjavík: Mennta- og menningarmálaráðuneytið. Sótt 4. apríl 2012 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/nyrit/nr/6741>
- Mennta- og menningarmálaráðuneyti. (2013). *Aðalnámskrá grunnskóla. Almennur hluti 2011. Greinasvið 2013*. Reykjavík: Plánetan / Menna- og menningarmálaráðuneyti. Sótt 14. apríl 2013 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/frettir/forsidugreinar/nr/7529>
- Menntamálaráðuneytið. (2009). *Mótun stefnu um nám alla ævi. Þróun menntastefnu á Íslandi í evrópsku samhengi*: Mennta- og menningarmálaráðuneyti. Sótt 2. febrúar 2012 af [http://www.menntamalaraduneyti.is/.../Motun\\_stefnu\\_um\\_nam\\_alla\\_aevi.p...](http://www.menntamalaraduneyti.is/.../Motun_stefnu_um_nam_alla_aevi.p...)
- Menntavísindasvið. (2008). *Stefna um rannsóknir. 1. júlí 2008 - 30. júní 2013*: Háskóli Íslands. Sótt 29. apríl 2012 af [https://http://www.hi.is/sites/default/files/skjol/menntavisindasvid/H\\_SK\\_42950\\_Menntavis\\_stefna\\_12bls.pdf](https://http://www.hi.is/sites/default/files/skjol/menntavisindasvid/H_SK_42950_Menntavis_stefna_12bls.pdf)
- Merriam, S. B., Caffarella, R. S. og Baumgartner, L. (2007). *Learning in adulthood :A comprehensive guide*: San Francisco : Jossey-Bass.
- OECD. (2000). *Knowledge Management in the Learning Society*. Paris: OECD, Centre for Educational Research and Innovation.
- OECD. (2001). *Cities and Regions in the New Learning Economy*. París: OECD, Centre for Educational research and Innovation.
- OECD. (2010). *Education at a Glance*. OECD Publishing. Sótt 25. október 2012 af [http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2010\\_eag-2010-en](http://www.oecd-ilibrary.org/education/education-at-a-glance-2010_eag-2010-en)
- OECD. (2011). *Building a high-quality teaching profession: lessons from around the world*. Paris: OECD. Sótt 21. apríl 2012 af <http://www2.ed.gov/about/initis/ed/internationaled/background.pdf>
- Ragnar F. Ólafsson og Július K. Björnsson. (2009). *TALIS. Staða og viðhorf kennara og skólastjórnenda. Teaching and Learning International Study. Alþjóðleg samanburðarrannsókn unnin í samvinnu við OECD fyrir*

- menntamálaráðuneytið*. Reykjavík: Námsmatsstofnun. Sótt 25. september 2011 af <http://www.namsmat.is/vefur/rannsoknir/talis.html>
- Roberts, S. M. og Pruitt, E. Z. (2003). *Schools as professional learning communities: Collaborative activities and strategies for professional development*: Thousand Oaks, Calif.: Corwin Press.
- Rogers, C. R. (1969). *Freedom to learn : a view of what education might become*: Columbus, OH: Merrill.
- Rósa Gunnarsdóttir. (2010). Nýsköpunar og frumkvöðlamennt, fýsilegur kostur fyrir íslensk menntakerfi? Menntun til nýsköpunar: Háskóli Íslands.
- Rúnar Sigþórsson. (2004). Hún er löng, leiðin til stjarnanna þarfir nemenda, starfsþróun og skólaprón. *Netla - Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 21. apríl 2012 af <http://netla.khi.is/greinar/2004/008/index.htm>
- Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldwin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og West Mel. (1999). *Aukin gæði náms: skólaprón í þágu nemenda*: Reykjavík : Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands. Sótt 20. apríl 2012
- Sahlberg, P. (2011). *Finnish Lessons. What could the world learn from educational change in Finland?* New York: Teachers College Press.
- Samband íslenskra sveitarfélaga og Kennarasamband Íslands. (2011). *Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara* (Gildistími 1. maí 2011 - 31. mars 2014 bindi): Samband Íslenskra sveitarfélaga og Kennarasamband Íslands vegna Félags Grunnskólakennara. Sótt 3. nóvember 2012 af <http://ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=13054>
- Samstarfsnefnd um símenntun kennara. (2012). *Lokaskýrsla um starf samstarfsnefndar um símenntun kennara*: Mennta- og menningarmálaráðuneytið, Samband íslenskra sveitarfélaga, Kennarasamband Íslands, Háskólinn á Akureyri, Listaháskóli Íslands, Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt 1. nóvember 2012 af <http://www.samband.is/media/simenntun-kennara/lokaskyrslalok29.pdf>
- Senge, P. M. (1990b). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*: New York : Doubleday/Currency.
- Senge, P. M., Cambron-McCabe, N., Lucas, T., Smith, B. og Dutton, J. (2012). *Schools That Learn (Updated and Revised): A Fifth Discipline Fieldbook for Educators, Parents, and Everyone Who Cares About Education*: Crown Business.
- Sigrún Aðalbjarnardóttir. (2002). Í eilífri leit. Virðing og fagmennska kennara. *Netla - Veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 12. febrúar 2013 af <http://netla.khi.is/greinar/2002/005/03/prent/index.htm>
- Sigrún Aðalbjarnardóttir. (2007). *Virðing og umhyggja. Ákall til 21. aldar*: Heimskringla. Háskólaforlag Máls og menningar.

- Sigurjón Mýrdal. (2012). *Ný íslensk menntastefna og mótun hennar í alþjóðlegu samhengi*. Erindi flutt á: Öskudagsráðstefnan 2012 Reykjavík. Sótt 25. apríl 2012 af [http://www.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabcid-3801/2281\\_read-29976/](http://www.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabcid-3801/2281_read-29976/)
- Snow, C. (2011). *Word Generation: Promoting Classroom Discussion to Teach Academic Language and Deep Comprehension*. Erindi var flutt á Rannsóknarstofa um þroska, mál og læsi barna og unglings Reykjavík. Sótt 23. október 2012 af [http://stofnanir.hi.is/mal-lestur/heimsokn\\_dr\\_catherine\\_snow](http://stofnanir.hi.is/mal-lestur/heimsokn_dr_catherine_snow)
- Svamborg Rannveig Jónsdóttir. (2011). *The location of innovation education in Icelandic compulsory schools*. Doktorsritgerð. Reykjavík: Háskóli Íslands. Sótt 5. mars 2012 af <http://hdl.handle.net/1946/10748>
- Thorndike, E. L. (1928). *Adult Learning*. New York: Macmillan.
- Tyack, D. B. og Cuban, L. (1995). *Tinkering toward Utopia: a century of public school reform*: Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Vilborg Arna Gissurardóttir. (2013). *Þrifumst á ástríðum okkar*. RÚV. Sótt 4. maí 2013 af <http://www.ruv.is/frett/thrifumst-a-astridum-okkar>
- Wenger, E. (2009). A social theory of learning. Í Illeris, K. (Ritstj.), *Contemporary Theories of Learning. Learning theorists... in their own words* (bls. 209-218). New York: Routledge.
- Wenger, E., McDermott, R. og Snyder, W. M. (2002). *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*: Boston: Harvard Business School Press.