



# **Þáttur leikskólastjóra í þróun faglegs lærdómssamfélags í leikskólum**

Rannveig Jónsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed. prófs  
Háskóli Íslands  
Menntavísindasvið



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**



# **Þáttur leikskólastjóra í þróun faglegs lærdómssamfélags í leikskólum**

Rannveig Jónsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed. prófs í stjórnunarfræði menntastofnana  
Leiðbeinendur: Arna H. Jónsdóttir og Steinunn Helga Lárusdóttir

Uppeldis- og menntunarfræðideild  
Menntavísindasvið Háskóla Íslands  
Október 2012

Þáttur leikskólastjóra í þróun faglegs lærdómssamfélags í leikskólum

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

© 2012 Rannveig Jónsdóttir

Ritgerðina má ekki afrita nema með leyfi höfundar.

Prentun: Samskipti

Reykjavík, 2012

## Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni til M.Ed.-prófs í stjórnunarfræði menntastofnana við Uppeldis- og menntunarfræðideild Menntavísindasviðs Háskóla Íslands. Vægi ritgerðarinnar er 30 ECTS einingar.

Ritgerðin er byggð á eigindlegri rannsókn sem fólst í viðtölum við þrjá leikskólastjóra með það að markmiði að komast að því hver þáttur leikskólastjóra er í þróun faglegs lærdómssamfélags í leikskólum. Tilgangurinn með rannsókninni er að veita leikskólastjórnendum aukna þekkingu og upplýsingar um hvernig þróa megi faglegt lærdómssamfélag í leikskóla. Margar rannsóknir hafa verið gerðar á faglegu lærdómssamfélagi, sérstaklega erlendis, en flestar á öðrum skólastigum en leikskólastiginu. Það er því að mati höfundar tímabært að slík rannsókn sé gerð.

Vinna við verkefnið hófst haustið 2011 og gagnaöflun fór fram í apríl 2012. Dr. Arna Hólmfríður Jónsdóttir og dr. Steinunn Helga Lárusdóttir lektorar við Háskóla Íslands voru leiðbeinendur við gerð ritgerðarinnar og sérfræðingur var dr. Anna Kristín Sigurðardóttir, forseti kennaradeildar Menntavísindasviðs. Þessum faglegu og fróðu konum færi ég kærar þakkir fyrir gagnlegar ábendingar og góða leiðsögn. Leikskólafulltrúum þeim í Reykjavík og nágrennbæjarfélögum sem aðstoðuðu mig við val á þátttakendum þakka ég þeirra framlag. Leikskólastjórunum þremur vil ég einnig þakka þátttöku þeirra og góðar viðtökur. Vinkonu minni, Bryndísi Kristjánsdóttur blaðamanni, þakka ég yfirlestur á lokasprettinum.

Að lokum vil ég þakka eiginmanni mínum, Þórði Óskarssyni óendanlega þolinmæði, stuðning og yfirlestur í gegnum meistaranám mitt. Dætrum mínum, Ragnheiði Ósk, Örnunni Völu og Tinnu Kristínu tileinka ég verkið.



## Ágrip

Í ritgerðinni er leitast við að varpa ljósi á hvernig faglegt lærdómssamfélag þróast í leikskólum. Horft var á málið út frá sjónarhóli leikskólastjóra og var aðalrannsóknarspurningin: Hvaða leiðir fara leikskólastjórar við að þróa faglegt lærdómssamfélag? Eigindlegri rannsóknaraðferð var beitt og tekin óstöðluð og opin viðtöl við þrjá leikskólastjóra sem stýra skólum sem taldir eru skilvirkir, en fylgja ólíkum stefnum í starfi sínu.

Niðurstöður rannsóknarinnar eru þær að öllum þessum leikskólastjórum tekst að skapa góðan starfsanda með því að hafa gleðina að leiðarljósi í starfi skólans. Skólastjórnir meta hvaða hæfileikum hver starfsmaður býr yfir og hvar áhugasvið hans liggur og veita honum síðan hlutverk í starfi skólans í samræmi við það. Með því að fela starfsmönnum sínum slíka ábyrgð sýna stjórnendur að þeir treysta starfsmanninum og álíta hann hæfan til verksins. Þannig skapast öflug liðsheild sem er undirstaða þess að hægt sé að vinna að því að ná markmiðum skólans. Þegar tekist hefur að skapa góða liðsheild leggja allir starfsmenn sitt af mörkum og bera sameiginlega ábyrgð á leikskólastarfinu í heild. Niðurstöðurnar sýna einnig að leikskólastjórnir leggja mikla áherslu á gagnvirkt nám, þ.e. að starfsmenn læri hver af öðrum, og þeim hefur tekist að skapa þannig menningu innan skólanna að þar er ekki einungis litið á gagnvirkt nám sem sjálfsagt heldur nauðsynlegt. Ígrundandi samræður þykja nauðsynlegar til að starfsmennirnir sameinist um gildi, skoðanir og sýn. Þar með sé hægt að meta starfið og ígrunda hvaða leiðir er hægt að fara til að auka gæði þess. Allir leikskólastjórnir leggja áherslu á að starfsmennirnir fái nægan tíma til að hittast í vinnutímanum og ræða saman á faglegum nótum. Til þess að það sé mögulegt leggja starfsmennirnir sitt af mörkum með hjálpsemi hver við annan.

Helstu hindranir við að þróa faglegt lærdómssamfélag felast í erfiðleikum við að ráða hæft fólk til starfa í skólana og takmörkuðum tíma fyrir allt starfsfólkið að hittast í einu, en í kjölfar efnahagshrunsins árið 2008 var í sumum bæjarfélögum skorinn niður tími til afleysinga og yfirvinnu.





## **Abstract**

### **The principal's role in the development of professional learning community in preschools**

The paper seeks to shed light on development of professional learning community in preschools.

The perspective was from the viewpoint of the principal and the primary research question was: How do preschool principals develop professional learning community? Qualitative research method was applied and unstructured, in-depth interviews taken with three principals who are in charge of schools that are considered effective, but follow different policies in their work.

The conclusion of the study is that the preschool principals create good work morale by placing emphasis on having fun in the entire schoolwork. The principals assess what skills each employee possesses and where his interests lie, and then gives him a role within the school accordingly. By assigning his employees such responsibilities the principal shows his trust in his worker and that he considers him qualified for the job. Thus he creates powerful team of staff, which is the basis for achieving the goals that have been set for the work within the school. When a good team work has been created all the employees are happy to contribute and be jointly responsible for the preschool. The results also show that preschool principals place great emphasis on collaborative learning, i.e. employees learning from each other, and have managed to create a culture within the schools where collaborative learning is not only looked upon as natural part of the schoolwork but a necessary one. Contemplationary conversation is considered necessary for employees in order for them to collaborate on values, beliefs and vision. This makes it possible to evaluate the work within the school and consider ways to improve its quality. All the principals place emphasis on adequate time within the working hours for the employees to meet and discuss the professional emphasis of their work. This is made possible by helpfulness of the employees to each other.

The main obstacles in developing a professional learning community involves difficulties in hiring qualified personnel into the schools and limitation of time where all members of the staff can attend joint meetings, as allowance for staff replacement and overtime was cut down in some communities following the economic collapse in 2008.



## Efnisyfirlit

Formáli .....	3
Ágrip .....	5
Abstract .....	7
Efnisyfirlit .....	9
1 Inngangur .....	11
1.1 Tilgangur rannsóknarinnar .....	11
1.2 Rökstuðningur fyrir vali .....	11
1.3 Lykilhugtök .....	12
1.4 Rannsóknarspurningar .....	14
1.5 Uppbygging ritgerðar .....	14
2 Fræðilegur bakgrunnur.....	17
2.1 Faglegt lærdómssamfélag .....	17
2.2 Traust.....	20
2.3 Sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn .....	23
2.4 Forysta í leikskólum.....	26
2.5 Hindranir við að þróa faglegt lærdómssamfélag.....	30
2.6 Samantekt .....	34
3 Aðferð.....	37
3.1 Gagnaöflun .....	37
3.2 Val á viðmælendum.....	38
3.3 Úrvinnsla gagna .....	38
3.4 Siðferðileg atriði .....	39
3.5 Réttmæti .....	40
4 Niðurstöður .....	41
4.1.1 Björt og leikskólinn Sólargeisli.....	41
4.1.2 Uppbygging og þróun Sólargeisla.....	42
4.1.3 Forysta í Sólargeisla.....	45
4.1.4 Menning Sólargeisla .....	46
4.2.1 Margrét og leikskólinn Perlan .....	47

4.2.2	Uppbygging og þróun Perlunnar .....	48
4.2.3	Forysta í Perlunni.....	49
4.2.4	Menning Perlunnar.....	51
4.3.1	Fríða og leikskólinn Fagrilundur .....	52
4.3.2	Uppbygging og þróun Fagralundar .....	53
4.3.3	Forysta í Fagralundi .....	55
4.3.4	Menning Fagralundar .....	57
4.4	Samantekt.....	59
5	Umræða.....	65
5.1	Gagnvirkt nám .....	65
5.2	Dreifð forysta.....	67
5.3	Sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn .....	70
5.4	Hindranir.....	71
5.5	Samantekt.....	72
5.6	Lokaorð.....	74
	Heimildaskrá.....	77
	Fylgiskjal 1 .....	81
	Fylgiskjal 2 .....	82

## 1 Inngangur

Í Aðalnámskrá leikskóla (2011) segir: „Leikskóli á að vera lýðræðislegur vettvangur og lærdómssamfélag þar sem starfsfólk, foreldrar og börn eru virkir þátttakendur og hafa áhrif á ákvarðanir um málefni leikskólans“. Það ætti því að vera markmið leikskólastjóra að þróa lærdómssamfélag, að skólinn verði „skóli sem lærir“ en með því er átt við að innan skólasamfélagsins sé ríkjandi menning þar sem athyglinni er fyrst og fremst beint að námi nemenda og starfsfólks, þar sem aldrei ríkir stöðnun, heldur stöðug þróun í starfinu.

### 1.1 Tilgangur rannsóknarinnar

Tilgangur rannsóknar þessarar var að skoða hvernig leikskólastjórar þróa faglegt lærdómssamfélag (e. *professional learning community*) og gera það hluta af menningu leikskólans, þannig að skólinn nái betri árangri en ella með starfi sínu og foreldrar og börn verði ánægðari. Gerð var eiginleg rannsókn með viðtölum við þrjá leikskólastjóra sem stýra skólum þar sem leikskólastarfið er talið einkennast af góðum árangri barnanna, dreifðri forystu, sameiginlegri ákvarðanatöku, góðri samvinnu milli starfsmanna, góðri samvinnu við foreldra og ánægðum starfsmönnum. Fræðimenn telja þessi atriði einkenna faglegt lærdómssamfélag. Við val á viðmælendum naut ég aðstoðar leikskólafulltrúa/skrifstofustjóra á leikskólaskrifstofum í Reykjavík og nágrennasveitarfélögum. Þeir gáfu mér nöfn nokkurra leikskóla sem að þeirra mati féllu undir áður nefnda skilgreiningu. Ég hafði skoðað suma þeirra áður, en kynnti mér heimasíður þeirra allra og valdi í framhaldi af því þrjá skóla sem starfa eftir ólíkum stefnum. Það er von mín að niðurstöður rannsóknarinnar sannfæri leikskólastjórnendur um mikilvægi faglegs lærdómssamfélags, og að ef þeim tekst að koma slíku á, þá megi búast við að starfið verði auðveldara og ánægjulegra fyrir þá og samstarfsmenn þeirra.

### 1.2 Rökstuðningur fyrir vali

Ég hef lengi velt fyrir mér mismunandi menningu og andrúmslofti í leikskólum eða alveg frá því ég sótti fyrst um starf í leikskóla fyrir rúmum 30

árum. Ég fór í þrjú leikskóla til að sækja um vinnu og fann greinilega fyrir því hvað andrúmsloftið var misjafnt innan þeirra. Það hvað þeir voru misjafnir tel ég að megi skrifast á ólíka stjórnunarhætti innan þessara stofnana og að þar hafi mismunandi stofnanamenning ráðið ríkjum. Árum saman velti ég þessu af og til fyrir mér og fór smám saman að íhuga hvernig menning væri æskilegust fyrir leikskóla. Hvernig stofnanamenning er í þeim skólum þar sem finnst um leið og gengið er inn í þá að þar fer fram mikið faglegt starf og góður starfsandi ríkir? Markmið leikskóla eins og annarra skóla hlýtur að vera að nemendur hans nái sem bestum árangri. Til þess að nemendurnir nái góðum árangri þurfa kennararnir að vera hæfir og stöðugt að endurnýja sig í starfi. Menningin þarf því að einkennast af framsækni og virkri þátttöku kennaranna við þróun starfsins. Þegar ég svo í framhaldsnámi mínu fór að læra um faglegt lærdómssamfélag fannst mér ég sjá að ef leikskólastjóra tækist að þróa slíkt samfélag innan síns skóla myndi menningin þar einkennast af því þróunarhringferli sem héldi við hæfni kennaranna og árangri nemendanna. Þessar hugleiðingar urðu svo kveikjan að rannsókn minni.

### 1.3 Lykilhugtök

Áður en lengra er haldið verða þrjú lykilhugtök rannsóknarinnar stuttlega skilgreind. Þau hugtök eru stofnanamenning, gagnvirkt nám (e. *collaborative learning*) og faglegt lærdómssamfélag. Faglegt lærdómssamfélag er ein tegund stofnanamenningar. Stofnanamenning felur meðal annars í sér sameiginleg gildi starfsmanna, hugmyndafræði og viðhorf sem einkenna stofnunina og greina hana frá öðrum stofnunum. Hún kemur fram í því hvernig starfsfólkið vinnur saman og á samskipti sín á milli og verður til þess að einkenna stofnunina og greina hana frá öðrum stofnunum. Menningin er límið sem heldur stofnuninni saman og viðheldur viðmiðum fyrir hegðun. Það má því segja að menning verði til með samskiptum fólks og það sama er einnig hægt að segja um hugtakið stofnun. Skólinn sem stofnun hefur það markmið að þroska nemendurna og gera þá að betri mönnum en ella. Hugtakið skólamenning lýsir því leiðunum sem starfsmenn hans fara til að ná þeim markmiðum (Börkur Hansen, 2003).

Schein (2010) segir menningu stofnana vera hópi það sama og persónuleiki er mannum. Persónuleiki og manngerð stjórnir hegðun mannsins og á sama hátt stjórnir menningin hópnum í gegnum sameiginleg viðmið. Hugtök eins og t.d. óskrifaðar reglur, gildi, hegðunarmynstur, venjur og hefðir endurspeglar það sem hópur á sameiginlegt. Schein telur þó að

Þessi hugtök skilgreini ekki nógu vel hugtakið stofnanamenning. Hann skilgreinir fjórar víddir stofnanamenningar; stöðugleika í samsetningu hópsins (e. *structural stability*) og djúpt (e. *depth*), víðfeðmi (e. *breadth*) og mynstur eða samþættingu (e. *pattering or intergration*) menningarinnar. Stöðugleikinn viðhaldi ríkjandi samskiptareglum og þær breytist ekki þó einhver hætti í hópnum. Schein (2010) telur að menningin liggja djúpt og sé oft ómeðvitað og sé þar af leiðandi óáþreifanlegri og ósýnilegri en annað sem sameinar hóp. Það sem liggja djúpt sé oft það sem viðheldur stöðugleikanum. Víðfemi einkennir menninguna þegar hún hefur myndast; hún verður allsráðandi, hefur áhrif á öll viðfangsefni stofnunarinnar. Þörf mannsins fyrir að hafa umhverfi sitt skipulagt gerir það að verkum að hópurinn kemur sér ómeðvitað saman um mynstur eða samþættingu í samskiptum og vinnubrögðum.

Hugtakið gagnvirkt nám vísar til námsaðferðar þar sem nemendur á mismunandi stigi vinna saman í hópum að sameiginlegu markmiði. Nemendurnir eru ábyrgir fyrir námi hvers annars sem og sínu eigin. Þannig hefur árangur hvers nemanda áhrif á árangur hinna. Stuðningsmenn þessarar aðferðar halda því fram að þegar skipst er á hugmyndum í hópi auki það ekki einungis áhuga meðal þátttakenda heldur efli gagnrýna hugsun þeirra. Með slíkri samvinnu verði ígrundun nemenda meiri og þeir muni staðreyndir betur en nemandi sem vinnur einn í hljóði. Gagnvirka námið gefur nemendum tækifæri til að taka þátt í samræðum, bera ábyrgð á eigin námi og verða þannig gagnrýnir hugsuðir. Þeir hugsa á skapandi hátt, leysa vandamál og taka sameiginlegar ákvarðanir (Gokhale, 1995).

Gagnvirkt nám, bæði meðal nemenda og ekki síður meðal kennara, skiptir miklu máli við þróun faglegs lærdómssamfélags. Richard DuFour (2004) lýsir gagnvirku námi meðal kennara þannig að það felist í samvinnu sem sé kerfisbundið hringferli þar sem kennararnir vinna saman í teyllum við að skilgreina og bæta starf sitt og auka árangur nemendanna.

Harris (2003) segir að þar sem kennarar veita öðrum hlutdeild í góðum starfsháttum og læra saman aukist mjög möguleikar á að gæði kennslu þeirra verði meiri og árangur nemenda þar með betri.

Ýmsir fræðimenn hafa skilgreint faglegt lærdómssamfélag (e. *professional learning community*). Hord (2008) segir grundvallaratriði við þróun lærdómssamfélags vera það að starfsfólkið sameinist um skoðanir, gildi og sýn. Forystan þurfi að vera dreifð og ákvarðanatataka sameiginleg. Jákvæð viðhorf, virðing og traust skipti miklu máli, sem og tími, reglur og bjargir sem styðja það að starfsfólkið starfi saman til að læra. Richard DuFour (2004) segir lærdómssamfélagið einkennast af árangri, námi og samstarfi og það verði að vera hluti af skólamenningunni. Fylgjast þurfi vel

með námi nemendanna og beita snemmtækri íhlutun ef nemandi upplifi erfiðleika í námi.

## 1.4 Rannsóknarspurningar

Í rannsókninni var horft á málin frá sjónarhóli leikskólastjóra. Það er skoðun mín að ef leikskólastjórar ná að þróa lærdómssamfélag og gera það hluta af menningu síns skóla verði auðveldara fyrir þá að ná settum markmiðum. Þá er spurningin hvernig þeir fari að því. Rannsóknarspurningar mínar eru því:

- Hvaða leiðir fara leikskólastjórar við að þróa faglegt lærdómssamfélag?
- o Hvaða leiðir fara leikskólastjórar við að efla gagnvirkt nám kennara?
- o Hvaða leiðir fara leikskólastjórar við að sameina starfsfólk um skoðanir, gildi og sýn?
- o Hvaða leiðir fara leikskólastjórar við að dreifa forystu í skólanum?

Svara við þessum rannsóknarspurningunum leitaði ég með viðtölum við þrjá leikskólastjóra sem, að þeirra mati og leikskólafulltrúa sveitarfélagsins, stýra skólum þar sem leikskólastarfið byggir á dreifðri forystu, góðri samvinnu milli starfsmanna þar sem lögð er áhersla á framsækni og sameiginlega ákvarðanatöku með það að markmiði að börnin nái góðum árangri, góðri foreldrasamvinnu og ánægðum starfsmönnum.

## 1.5 Uppbygging ritgerðar

Ritgerðin er í fimm köflum. Í fyrsta kafla er gerð grein fyrir tilgangi rannsóknarinnar, af hverju áðurgreint efni varð fyrir valinu, lykilhugtökum, rannsóknarspurningum og uppbyggingu ritgerðarinnar. Í öðrum kafla, sem er fræðilegur hluti ritgerðarinnar, eru skilgreiningar og umfjöllun um hugtökin lærdómssamfélag, traust, gildi, sýn og menningu, sem og umfjöllun um forystustjórnun og hindranir við að þróa lærdómssamfélag. Í þriðja kafla er greint frá rannsóknaraðferðinni, gagnaöflun, vali á þátttakendum, úrvinnslu gagna, siðferðilegum atriðum og réttmæti rannsóknarinnar. Í fjórða kafla eru niðurstöður rannsóknarinnar kynntar,



fjallað um þær og umfjöllun tekin saman í lokin. Í fimmta kaflanum eru niðurstöður túlkaðar og settar í samhengi við niðurstöður rannsókna og fræðileg skrif. Í framhaldi af því er rannsóknarspurningum svarað og að síðustu eru lokaorð.



## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Í þessum kafla verður fjallað um rannsóknir fræðimanna og fræðileg skrif um helstu viðfangsefni rannsóknarinnar, þ.e. faglegt lærdómssamfélag, traust, forystu og sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn, sem og hindranir við að þróa faglegt lærdómssamfélag.

### 2.1 Faglegt lærdómssamfélag

Einungis ein rannsókn hefur verið gerð á faglegu lærdómssamfélagi í leikskóla hérlandis, en hana gerði Svava Björk Mörk árið 2009. Erlendis hafa margar rannsóknir verið gerðar á faglegu lærdómssamfélagi í skólum en flestar á öðrum skólastigum en leikskólastiginu. Samt sem áður er margt í rannsóknunum sem auðveldlega má yfirfæra á leikskóla, því þar geta lærdómssamfélög þróast eins og á öðrum skólastigum. Allflestir eru sammála um að tilgangur skóla sé að nemendur læri og að gæði kennslunnar skipti þar mestu máli. Hægt er að þróa gæði kennslunnar með stöðugu faglegu námi.

Anna Kristín Sigurðardóttir (2010) gerði rannsókn, sem var bæði megindleg og eigindleg, á sambandi lærdómssamfélags og árangurs grunnskólanema í tveimur skólum í Reykjavík. Rannsóknin var í tveimur hlutum, annars vegar samanburðarrannsókn á fylgni milli lærdómssamfélags og árangurs nemenda í tveimur misjafnlega skilvirkum skólum og hins vegar tilgáturannsókn þar sem reynt var að efla lærdómssamfélagið í skóla sem ekki var talinn skilvirkur og meta áhrif þess á árangur nemenda. Í báðum hlutum sýndu niðurstöður jákvæða fylgni milli lærdómssamfélags og árangurs nemenda. Í tilraunaskólanum höfðu íhlutanir jákvæð áhrif á framfarir nemenda í samræmdum prófum, sérstaklega í stærðfræði.

Í fræðilegum kafla rannsóknarinnar skilgreinir Anna Kristín hugtakið faglegt lærdómssamfélag; það er hópur fagfólks með sameiginleg markmið og tilgang sem sífellt öðlast nýja þekkingu í samskiptum hvert við annað og stefnir að því að bæta starf sitt. Lærdómssamfélag er hringferli þar sem nám er fellt inn í dagleg störf; kennarar öðlast nýja þekkingu, láta reyna á hana í

starfi og öðlast við það meiri þekkingu. Þetta gera þeir í samskiptum hver við annan með því að vinna saman. Þetta hringferli er undir sterkum áhrifum af skipulagsþáttum sem geta ýmist stutt eða hindrað samvinnu, menningarlegum þáttum sem eru skoðanir og gildi fólks og forystustíl sem hefur mikil áhrif bæði á skólamenninguna og uppbyggingu skólans. Allir þessir þættir eða einkenni tengjast saman og eru gagnvirkir. Í niðurstöðum Önnu Kristínar kemur meðal annars fram að hún telur þau atriði sem hafa sterkustu tengslin við einkenni faglegs lærdómssamfélags vera sameiginleg gildi og sýn og dreifða forystu.

Hord (2008) segir faglegt nám þróast í gegnum lærdómssamfélagið. Hún telur að fimm grundvallaratriði þurfi að vera til staðar til að þróa lærdómssamfélag. Þar nefnir hún fyrst sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn til þess að samstarfsfólkið geti sameinast um tilgang. Það næsta sem hún nefnir er dreifð og styðjandi forysta, það er sameiginlegt vald og ákvarðanatáka. Í þriðja lagi nefnir hún styðjandi aðstæður, bæði skipulagslegar (tími til að hittast og reglur og bjargir sem styðja það að starfsfólkið hittist til að læra) og samskiptalegar (þróun jákvæðra viðhorfa, virðingar og trausts). Í fjórða lagi er sameiginlegt nám og leiðir, sem byggist á því að rannsaka gögn um það hvar nemendur standa sig vel og hvar illa. Þessi gögn hafa áhrif á það hvar á að leggja áhersluna og þau eru það sem hvetur lærdómssamfélagið áfram. Að lokum nefnir hún samhæfða kennsluhætti og telur að besta leiðin til að innleiða nýja kennsluhætti sé með jafningjafræðslu. Hún felist í heimsóknum á aðrar deildir til að fylgjast með, skrá og ræða saman. Þegar vel tekst til með þetta atriði í lærdómssamfélaginu verði starfsfólkið heiðarlegt og opið um hvað kennarinn kann og kann ekki og hvað hann þurfi að læra. Þetta styður nauðsynlegar breytingar, dýpkar kennsluna og innleiðir nýja kennsluhætti.

Richard DuFour (2004) segir faglegt lærdómssamfélag einkennast af áherslu á nám frekar en kennslu, samstarf og ábyrgð á eigin árangri. Til að viðhalda slíku lærdómssamfélagi þar til það hefur orðið hluti af skólamenningunni nefnir hann þrjú atriði. Í fyrsta lagi að skólastjórinn verði að tryggja það að nemendur læri. Til þess þurfi kennarar að velta saman fyrir sér þeim þremur spurningum sem skipta sköpum í lærdómssamfélagi: 1) Hvað viljum við að nemendur læri? 2) Hvernig vitum við hvenær allir nemendur hafa lært það? 3) Hvernig þarf að bregðast við ef nemandi upplifir erfiðleika í námi? Hann telur að samhengi spurninganna þriggja aðgreini þessa skóla frá hefðbundnum skólum. Með reglulegu mati á því hvort markmið hafi náðst uppgötvast fljótt nemendur sem þurfa aukatíma og stuðning. Þar er byggt á snemmtækri íhlutun frekar en úrbótum, þ.e. nemendum er strax hjálpað frekar en að beðið sé eftir utanaðkomandi

stuðningi. Þar er nemendum ekki boðið heldur ætlast til að þeir noti aukinn tíma til námsins og fái stuðning þar til þeir hafa náð tókum á viðfangsefninu. Í öðru lagi þarf skólastjórinn að þróa samvinnuþing. Hin öfluga samvinna sem einkennir lærdómssamfélagið er kerfisbundið ferli þar sem kennararnir vinna saman við að skilgreina og bæta starf sitt. Kennarar vinna í teyllum, taka þátt í umræðum sem efla djúpt teymisnáms. Slíkar umræður krefjast þess af öllum í teyminu að þeir láti í ljós það sem venjulega hefur verið einkamál hvers og eins; markmið, aðferðir, efni, spurningar, áhyggjur og árangur. Hver kennari hefur einhvern til að ræða við og þeim er ætlað að bæta starf sitt, einstaklingslega og sameiginlega. Þetta ferli leiðir síðan til betri árangurs nemenda. Í þriðja lagi þarf skólastjórinn að leggja áherslu á árangur. Lærdómssamfélag leggur árangur til grundvallar skilvirkni sinni. Það að vinna saman til að bæta námsárangur verður venjubundið starf allra í skólanum. Hvert teymi tekur þátt í því ferli að fylgjast með gengi nemenda, setja markmið til að bæta það, vinnur saman til að ná markmiðinu og sér til þess að framfarir séu reglulegar.

Í leikskólum á Íslandi eru notuð margskonar próf til að meta hvar börnin standa í þroska; málþroskapróf, hreyfiþroskapróf, sálfræðimat o.fl. Í mörgum skólum er einnig farið að nota uppeldislegar skráningar sem byggðar eru á hugmyndafræði Reggio Emilia um að hlusta á raddir barna.

„Að fylgja hverju barni eftir í hópi annarra barna, að skoða styrkleika barna og nám. Á meðan börnin vinna og leika sér, taka leikskólakennarar myndir, skrá hjá sér tilgátur og athugasemdir barnanna. Saman skoða þeir síðan það sem fram fór, bæði með öðrum kennurum en líka með börnunum. ... Uppeldisfræðilegri skráningu er fyrst og fremst ætlað að auka skilning á hvað er um að vera í leikskólanum, í starfinu, hjá börnunum. Henni er ætlað að sýna, um hvað barnið er fært, hvað býr í því. Án þess að það sé verið að meta það eða mæla við fyrirframgefna staðla“ (Kristín Dýrfjörð, 2009).

Það krefst mikillar vinnu að innleiða og viðhalda lærdómssamfélagi. Þegar kennarar sinna þeirri vinnu eykst hæfileiki þeirra til að vinna saman að því að allir nemendur læri. Ef þeim tekst ekki að sýna þann aga sem þarf til að innleiða og viðhalda þeirri vinnu þá er ólíklegt að skólinn þeirra verði skilvirkur, jafnvel þótt þeir segist vera lærdómssamfélag. Það sem kennararnir þurfa að hafa til að bera er skuldbinding og seigla, á því veltur hvort skólinn verður lærdómssamfélag eður ei (DuFour, 2004).

Hargreaves (2007) leggur áherslu á að lærdómssamfélag í skólum sé ekki eitthvað sem eigi að taka fyrir í stuttan tíma heldur sé nauðsynlegt að lærdómssamfélagið verði hluti af menningu skólans. Til þess að slíkt geti átt sér stað segir Hargreaves að skólar þurfi að setja nám í fyrsta sæti, dreifa stjórnun og skólasamfélagið leiti sífellt leiða til þess að auka þekkingu með árangur nemenda að markmiði. Til að skóli geti talist faglegt lærdómssamfélag verði forysta að vera öflug, bæði af hálfu kennara og stjórnenda. Áherslan skuli því vera á það að leita leiða til að þróa starfshætti í skólanum með árangur nemenda að markmiði.

Hay hópurinn (Hobby, 2004) sem er „alheims ráðgjafarfyrtæki sem vinnur með leiðtogum við að breyta djörfum hugmyndum í glæsilegan árangur“ gerði mjög yfirgripsmikla rannsókn árin 2002-2003. Rannsóknin náði til yfir 4000 kennara í 134 skólum (grunn-framhalds- og sérskólum) í Kaliforníu. Tilgangur hennar var að komast að því hvernig menning einkennir skilvirkustu skólana og hefur mest áhrif á árangur nemenda. Menning var skilgreind sem sameiginleg gildi og skoðanir starfsfólks, þ.e. það sem starfsfólkið kemur sér saman um að sé satt og rétt. Menningin var mæld með því að láta kennarana forgangsraða skoðunum sínum og gildum, annars vegar miðað við skólann sinn eins og hann er og hins vegar eins og þeir vildu að hann væri. Gögnum um aðstæður og árangur var líka safnað og þar kom fram sterkt samhengi milli menningar og árangurs, sérstaklega í framhaldsskólum. Niðurstöður voru þær að skilvirkustu skólarnir einkenndust af menningu þar mikill metnaður var fyrir hönd hvers og eins nemanda og velferð nemenda var sett framur eigin þægindum kennaranna. Þar var lögð áhersla á hæfileika og nám til að bæta árangur og gera kennara ábyrga fyrir allri starfsemi skólans; efla teymisvinnu og nám, en minnka faglegt sjálfræði. Slík menning þolir illa mistök og afsakanir fyrir lélegum vinnubrögðum hjá starfsmönnum og metur aga, áreiðanleika og þjónustulund mikils.

## 2.2 Traust

Langsterkasti þátturinn í faglegu lærdómssamfélagi er að traust ríki á milli starfsmanna. Meginmarkmið faglegs lærdómssamfélags er að kennarar verði betri fagmenn en áður og þar með verði árangurinn af skólastarfinu meiri. Ef samvinna á að bera árangur í skólum veltur það á jákvæðum samskiptum. Þar skiptir traust og virðing höfuðmáli, því það er grunnurinn að jákvæðum samskiptum. Þegar kennarar virða og treysta hver öðrum eflir

það samvinnu og ígrundandi umræður sem eru einkenni faglegs lærdómssamfélags (Stoll, Bolam, McMahon, Wallace og Thomas, 2006).

Sergiovanni (2005) segir að án trausts sé ekki gagnkvæm skuldbinding milli aðila og það hindri skóla í að ná árangri. Skortur á trausti hefur skaðlegar afleiðingar fyrir skóla:

- Því minna traust sem ríkir í skólanum, því meira heldur fólk hlutunum fyrir sig. Því meira sem fólk heldur hlutunum fyrir sig, því minna verður traustið.

- Því minna traust sem ríkir í skólanum, því oftast er hugmyndum hafnað. Því oftast sem hugmyndum er hafnað, því minna verður traustið.

- Því minna traust sem ríkir í skólanum, því minni líkur eru á að fólk sé opið og hjálpfúst. Því minni líkur á að fólk sé opið og hjálpfúst, því minna verður traustið (Sergiovanni, 2005, bls. 118).

Skólastjórar eru í lykilhlutverki til að skapa traust. Þeir öðlast bæði virðingu og tillitssemi þegar þeir viðurkenna varnarleysi annarra, nota virka hlustun þegar aðrir eru að ræða við þá um áhyggjuefni sín og forðast geðþóttahegðun. Áhrifaríkir skólastjórar samtvinna þessa framkomu sannfærandi framtíðarsýn og við það stuðlar framkoman greinilega að þeirri sýn. Þetta samræmi orða og athafna staðfestir heiðarleika þeirra. Ef skólastjórinn sinnir síðan daglegri stjórnun á fullnægjandi hátt mun allsherjar yfirbragð trausts skapast og verða leiðandi (Sergiovanni, 2005).

Í eigindlegri rannsókn (Cranston, 2009) þar sem tekin voru viðtöl við tólf skólastjóra í Manitoba kemur fram að skólastjórnir telja að traust sé grunnurinn að samböndum fullorðinna og skilgreindu traust sem sterkasta aflið til að móta faglegt lærdómssamfélag. Þeir settu fram þá myndlíkingu að styðjandi aðstæður væru efniviður í ramma faglegs lærdómssamfélags og traust meðal kennara og skólastjóra væri það sem héldi rammanum saman. Skólastjórnir voru sammála um að traust milli starfsfólks og skólastjóra væri sá þáttur sem skipti öllu máli í þróun faglegs lærdómssamfélags. Einn þeirra sagði að hann liti á skort á trausti eins og vegatálma. Skortur á trausti byggði vegg en ekki brýr. Litið var á traust sem mikilvægt bæði fyrir persónulegan þroska og þá samvinnu sem leiðir til lærdóms í faglegu samfélagi.

Bryk og Schneider (2002) telja að ekki hafi verið lögð nógu mikil áhersla á að bæta menningu, andrúmsloft og samskipti í skólum. Þau benda á að langtíma rannsóknir í skólum þar sem umbætur hafa tekist vel sýni að skipulagslegar aðstæður eru ekki eins mikilvægar við mótun faglegs lærdómssamfélags og vilji til umbóta, traust, virðing, hæfileikar og kunnátta

kennara, styðjandi forysta og samskipti. Bryk og Schneider (2002) gerðu langtíma rannsókn (fjögur ár) í tólf grunnskólum í Chicago. Þau fylgdust með fundum og samkomum og tóku viðtöl við skólastjóra, kennara, foreldra og embættismenn. Viðfangsefnið var meðal annars að skoða sambandið milli trausts og umbóta. Þau fullyrða að traust meðal kennara, foreldra og skólastjóra bæti mjög vanabundna vinnu í skólum og sé lykilúrræði fyrir umbótum. Niðurstöður rannsóknarinnar sýndu að traust felur í sér fjórar víddir; virðingu, hæfni í starfi, þjónustulund og heiðarleika. Virðing er sýnd með virkri hlustun; með því að hlusta með athygli á það sem viðmælandi hefur að segja og íhuga sjónarmið hans, enda þótt þau séu andstæð sjónarmiðum hlustandans. Jafnvel þegar fólk er ósammála getur einstaklingum fundist þeir mikils metnir ef aðrir virða skoðanir þeirra. Án virðingar er hættu á að dragi úr félagslegum samskiptum þar sem fólk forðast venjulega lítillækkandi aðstæður ef það getur. Ef það getur það ekki, er hættu á að ágreiningur gjósi upp. Þjónustulund er annar mikilvægur þáttur til að greina hvort einstaklingar eru verðugir trausts. Hún sprettur af vilja fólks til að leggja sig fram við vinnu umfram það sem er ætlast til af því. Til að börnin læri og líði vel í námi sínu þurfa allir sem koma að skólastarfinu að sýna hæfni til verka sinna. Ef vanræksla eða vanhæfni líðst grefur það undan trausti. Heiðarleiki er fjórða atriðið sem skapar traust. Þar skiptir mestu máli hvort hægt sé að treysta þagmælsku fólks. Einnig hvort siðferðileg viðhorf stýri gjörðum þess. Þótt ágreiningur spretti oft upp í skólum þá verður skuldbinding við nám og velferð nemendanna að vera forgangsatriði.

Bryk og Schneider (2002) segja sameiginlega ákvarðanatöku mikilvæga fyrir umbótastarf. Hún sé auðveldari í skólum þar sem ríkir mikið traust. Þar sem það skorti geta lítilvægustu ákvarðanir vakið upp ágreining. Þar sem traust ríkir er einnig líklegra að frumkvæði til úrbóta komi alls staðar að úr skólanum vegna þess að traust dregur úr hræðslutilfinningu við breytingar. Þegar kennarar treysta hver öðrum og finna fyrir stuðningi foreldra, finnst þeim þeir öryggir við að reyna nýjar starfsaðferðir. Þeir læra líka frekar hver af öðrum með því að tala af heiðarleika við samkennara sína um hvað virki og hvað ekki. Til að geta það á fólk á hættu að koma upp um fáfræði sína og verða þar af leiðandi berskjaldað. Samræður af þessu tagi eru mjög ólíklegar ef skortur er á trausti. Traust auðveldar jafnframt hið erfiða starf sem felst í umbótum.

Traust hefur margt fleira í för með sér en aðeins það að starfsfólkið sé ánægt með starfsumhverfi sitt og vinnufélaga. Skólasamfélagið byggir upp traust með daglegum félagslegum samskiptum. Það eflist með samskiptum þar sem fólk er samkvæmt sjálfu sér.



Hæfni skólustjórans skiptir höfuðmáli við að þróa og viðhalda trausti innan skólans. Hann byggir bæði upp virðingu og traust þegar hann hlustar af athygli á áhyggjuefni samstarfsmanna sinna og forðast geðþóttaákvæðanir. Hann sýnir heiðarleika með því að vera samkvæmur sjálfum sér. Hann byggir á framtíðarsýn skólans og reynir með framkomu sinni að stuðla að henni. Þannig stuðlar hann að því að menning sem byggir á trausti skapist innan skólans (Bryk og Schneider, 2002).

### 2.3 Sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn

Eitt mikilvægasta hlutverk skólustjóra er að móta framtíðarsýn fyrir skólann sem nemendur, kennarar og foreldrar geta sameinast um. Hann þarf að hafa hæfileika til að sjá fyrir sér framtíðarskipan og hvaða leiðir eru færar til að nálgast hana (Ólafur H. Jóhannsson, 2003).

Með framtíðarsýn leggja skólustjóri og starfsmenn skólans sameiginlega meginlínur um hvert eigi að stefna í starfi skólans, hverjar eigi að vera aðaláherslur í námi og uppeldi nemendanna, hvað eigi að einkenna samskipti milli nemenda, nemenda og kennara, starfsmanna skólans og hvernig tengsl og samskipti eiga að vera milli heimilis og skóla. Í hnotskurn má segja að framtíðarsýnin svari spurningunni um hvernig skólustjórinn og kennararnir vilji að skólastarfið sé. „Framtíðarsýnin ætti að vera skýr og einföld, byggð á undirliggjandi faglegum gildum og ætti að hafa greinilegan forgang og sýna væntingar um samvinnu.“ (Rodd, 2006, bls. 27). Þegar kennarar og skólustjóri hafa sameiginlega ákveðið hvaða sýn og gildi þeir ætla að hafa að leiðarljósi hvetur það kennarana til meiri þátttöku og hollustu (Rodd, 2006).

Ólafur H. Jóhannsson (2003) bendir á að sameiginleg framtíðarsýn auðveldi skólustjórum og starfsmönnum mörg mikilvæg verkefni. Hann nefnir sem dæmi að hún auðveldi gerð skólanámskrár þar sem auðveldara verður að taka ákvarðanir um áhersluatriði og forgangsverkefni. Einnig verður sjálfsmat skóla auðveldara og gefi vísbendingar um hvernig gangi að ná settum markmiðum. Þannig geti tilgangur sjálfs matsins orðið til þess að stuðla að umbótum fyrir nemendur og kennara í skólastarfinu. Í umbótastarfi er sífellt þörf fyrir nýja kunnáttu og skýr framtíðarsýn auðveldar starfsmönnum að sjá hvar endurmenntunar er þörf. Einnig hjálpar hún kennurum að takast á við ýmis siðferðileg álitamál í kennslu og eykur innbyrðis samræmi milli þeirra. „Sýnin veitir leiðsögn um hvert skuli

halda, viðheldur elju starfsfólks, getur aukið siðferði og sjálfsálit og minnkar streitu í breytingaferli.“ (Rodd, 2006, bls. 26).

Gildi eru leiðarvísar fólks og á þeim byggir það skoðanir sínar á ýmsum málum og hvað því finnst verðugast í lífinu. Gildi eru tilfinningabundin. Þau hafa sérstaka merkingu fyrir einstaklinginn, bæði tilfinningalega og vitsmunalega (Sigrún Aðalbjarnardóttir, 2007). Siðferði fólks grundvallast á gildum. Gildin eru mælikvarði á viðhorf fólks, hvernig það tekst á við lífið og metur sjálf sig og annað fólk sem það mætir á lífsleiðinni. Gildi endurspeгла ekki einungis markmið og hegðun einstaklingsins heldur einnig hópa (Gunnar E. Finnbogason, 2004). Samskipti fólks við aðra og skoðanir þess á þjóðfélagsmálum endurspeгла þá lífssýn og þau gildi sem það hefur þróað með sér. Gildi fólks mótast af uppeldinu, gegnum félagsmótun á heimilum, inni á stofnunum og úti í þjóðfélaginu (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005). Mikilvægt er því að kennarar komist að sameiginlegri niðurstöðu um hvaða gildi þeir ætla að hafa að leiðarljósi í skólastarfinu, því framtíðarsýnin byggir á þeim.

Jane Huffman (2003) gerði rannsókn á því hvaða hlutverki sameiginleg gildi og sýn hefðu á þróun faglegs lærdómssamfélags. Rannsóknin var gerð í 18 misskilvirkum skólum í Texas sem voru í fimm ára þróunarstarfi við að innleiða faglegt lærdómssamfélag. Skólarnir voru á grunn- og framhaldsskólastigi. Huffman aflaði gagna með viðtölum við skólustjóra og leiðtoga kennara hvers skóla eftir að innleiðing hafði staðið í eitt ár. Rannsóknarspurningarnar voru hvað hefði verið öðruvísi hjá skilvirkari skólunum en hinum óskilvirkari við að móta sýn, sem og hvað í skipulagi stofnunarinnar hefði stutt við að móta sameiginleg gildi og sýn. Til grundvallar rannsókninni var skilgreining Hord frá 1997 á faglegu lærdómssamfélagi, þ.e. að í faglegu lærdómssamfélagi verður forystan að vera dreifð og styðjandi, þar verða að vera sameiginleg gildi og sýn, gagnvirk nám, styðjandi aðstæður og samvinna. Miðað við þá skilgreiningu höfðu sjö skólanna þróað faglegt lærdómssamfélag.

Í grein sem Huffman (2003) skrifaði um rannsóknina kemur fram að það er erfið og tímafrek aðgerð að breyta stofnanamenningu og breytingin verður að byggjast á sameiginlegri sýn allra hlutaðeigandi. Hugtakið lærdómssamfélag feli í sér hegðunarvenjur (e. *norms*) sem allir starfsmenn styðji. Til þess þurfi andrúmsloftið að einkennast af gagnkvæmri virðingu og trausti. Það er þó ekki nóg að lýsa bara yfir sýn, heldur verða starfsmenn að búa yfir seiglu og skuldbinda sig til að hægt sé að gera breytingar. Stjórnandinn verður að samtvinna persónulega sýn starfsmanna í sameiginlega sýn sem samþykkt er af öllum. Sköpun skólasýnar tekur langan

tíma og verður að byggjast á sameiginlegum gildum og skoðunum. Huffman telur einsýnt að gildi séu almennt talin mikilvæg og skipti máli í skólum. Þó sé erfitt að skilgreina þau og ákveða hver þeirra skuli valin. Þau þurfi að lýsa hvernig fólk ætlar að vinna dags daglega. En þegar gildin eru orðin hluti af því sem stofnunin byggir á, verður auðveldara fyrir einstaklingana innan hennar að tjá skoðanir sínar og eiga árangursrík samskipti. Í grein Huffman er vitnað í Evans (1996) sem segir að skilvirkir leiðtogar hafi venjulega huglægt líkan af sýn sinni og noti innsæi, sköpun og persónutöfra til að fá kennara til að þróa og tileinka sér hina „sönnu“ skólasýn.

Í rannsókn Huffman var skoðað „af hverju skólar þróa sýn, hver er tilgangur sýnarinnar, hverjir bera ábyrgð á þróun sýnarinnar og hvernig skóli þróar sýn.“ (Huffman, 2003, bls. 26). Niðurstöður sýndu að viðmælendur í skilvirku skólunum töldu mikilvægustu ástæðu þróunar sýnar vera að styðja nemendurna til framfara í námi. Þeir álitu einnig að sameiginleg sýn efldi traust og bætti samskipti og samvinnu. Það mikilvægasta til að þróa skólasýn væri gott skipulag, þroski starfsfólks, íhugun gilda og útrýming hindrana. Ennfremur töldu þeir alla hagsmunaaðila (starfsfólk, foreldra, ytra samfélagið og í sumum tilfellum nemendur) eiga að bera ábyrgð á þróun sýnarinnar, en í sumum skólanna sem voru ekki eins skilvirkir glímdu stjórnendur við að fá allt starfsfólk skólans til að sameinast um að byggja upp sýn.

Allar víddir faglegs lærdómssamfélags sem sameinast í dreifðri forystu, sameiginlegri sýn, sameiginlegu námi, styðjandi aðstæðum og sameiginlegu starfi eru mikilvægar fyrir árangur nemenda og þróun skólans. Víddirnar skarast oft og tengjast á margbreytilegan hátt. Það er nauðsynlegt að skilja að mikilvægi sterkar sameiginlegrar sýnar, sem byggð er á sameiginlegum gildum, framkallar grunninn að skýrri forystu, skuldbindingu starfsfólks, árangri nemenda og sjálfbærri þróun skóla. Allt starfsfólkið þarf að fella gildin inn í daglegt starf skólans. Hindranir við að þróa sýn geta komið í ljós, en sýnileg dreifð forysta og sameinaðar vinnuaðferðir geta stutt starfsfólkið til að verja þeim tíma og því erfiði sem nauðsynlegt er til að skapa skólasýnina (Jane Huffman, 2003).

Sergiovanni (2006) telur skipta miklu máli fyrir skólastjóra að hugsa um skólann frekar sem samfélag en stofnun og líta þar með öðrum augum á stjórnun og forystu. Hann þurfi að muna að „stjórnun er að gera hlutina rétt, en forysta er að gera réttu hlutina.“ (bls. 79). Samfélag er hópur einstaklinga sem deilir sameiginlegum skuldbindingum, hugmyndum og gildum. Forysta samfélaga hvílir á siðferðilegum grunni og hún leggur áherslu jafnt á einstaklingsbundinn rétt sem sameiginlega ábyrgð, vinsemi,

traust og miklar væntingar. Það er hægt að líta svo á að samfélag hafi miðju, nokkurs konar menningarlegt hjarta, sem geymir sameiginleg gildi sem fela í sér reglur, tilgang og hvert skal stefna. Skipulag samfélaga er sveigjanlegt en menning ósveigjanleg, en í stofnunum er þessu öfugt farið. Skólaumhverfi sem tekist hefur að gera að samfélagi stuðlar að nýjungum og hvetur til gagnrýnnar umræðu og virkni á meðal kennaranna. Um leið og fólk hefur sameinast um gildi og tilgang minnkar þörfin fyrir formlega forystu (Sergiovanni, 2006).

## 2.4 Forysta í leikskólum

Í grein eftir Harris (2003) kemur fram að niðurstöður margra alþjóðlegra rannsókna styðji ótvírætt að áhrifamiklir stjórnendur skóla hafi mjög mikið um það að segja hvort nemendur nái góðum árangri. Niðurstöðurnar sýni að góð stjórnun skipti máli því hún hvetji kennarana og auki gæði kennslu þeirra. Góð kennsla hafi síðan mikil áhrif á hvatningu og árangur nemenda. Í stuttu máli þá skiptir stjórnunin verulegu máli hvað varðar umbætur og árangur skóla. Hún segir þetta ástæðu þess að fjöldamargar rannsóknir hafi verið gerðar á forystu í skólum. Samt sem áður sé erfitt að henda reiður á hvaða stjórnunarstíll sé áhrifaríkastur. Í seinni tíð hefur dreifð forysta þó hlotið mikla athygli og fræðilega umfjöllun. Hún er andstæð hefðbundnum hugmyndum um einn sterkan stjórnanda; hún byggir á samvinnu þar sem kennarar þróa þekkingu sína með gagnvirku námi, þ.e. læra hver af öðrum. Stjórnunin á ekki að vera í höndum einnar manneskju á toppnum heldur eiga allir að vera leiðtogar á einhvern hátt. Það þýðir þó ekki að allir eigi að stjórna, heldur að allir séu virkjaðir til að leiðbeina öðrum kennurum við að bæta kennsluna. Það þýðir heldur ekki að enginn eigi að bera ábyrgð, því hlutverk þeirra sem eru í formlegu stjórnunarhlutverki er að halda utan um hlutina og nýta hæfileika einstaklinga og kunnáttu til að skapa framsækna menningu. Í stuttu máli nýtir þessi stjórnunarstíll mannlega hæfileika til hins ýtrasta stofnuninni til hagsbóta.

Harris (2003) segir gagnvirkt nám vera hjarta dreifðrar stjórnunar. Þar sem kennarar veita öðrum hlutdeild í góðum starfsháttum og læra saman aukast mjög möguleikar á að gæði kennslu þeirra verði meiri. Hún segir margar rannsóknir hafa fundið sannanir þess að dreifð forysta hafi jákvæð áhrif á virkni kennara og starfsanda skóla. Einnig hefur hún þau áhrif að kennarar staldra lengur við í starfi þar sem þeim finnst þeir vera metnir að verðleikum og fá stuðning við störf sín.

Árið 1999 stóðu samtök skólastjóra (National Association of Headteachers) í Englandi fyrir rannsókn sem hafði það að aðalmarkmiði að auka þekkingu og skilning á forystu skóla. Rannsóknin var eigindleg tilviksrannsókn, þar sem tekin voru viðtöl við foreldra, nemendur, kennara og skólastjóra í tólf skilvirkum skólum. Rannsóknarniðurstöður sýndu að þó að skólastjórnir væru á mismunandi stigi starfsferils síns, á ólíkum aldri, hefðu mismikla reynslu og ynnu við mismunandi aðstæður voru stjórnunarhættir þeirra ótrúlega líkir. Þeir lögðu áherslu á dreifða forystu og samvinnu. Þeir samvinnuðu þróun skýrra markmiða, uppbyggingu liðsheildar og faglega þróun og kennsluúrbætur við táknaða forystu (að vera sýnilegur og hvetjandi) og dreifða forystu (valdefla aðra til að stjórna). Þeir byggðu upp sjálfsálit kennara, juku faglega hæfni þeirra, treystu þeim og veittu þeim ábyrgð til að leiða uppbyggingu og nýbreytni (Harris, 2003).

Mikilvægt er að skólastjórnendur leggi áherslu á að byggja upp liðsheild. Rodd (2006) skilgreinir liðsheild sem hóp fólks sem vinnur saman að því að ná settum markmiðum á skilvirkan hátt. Hún segir góða stjórnendur byggja upp liðsheild með því að láta öllum finnast þeirra framlag skipta máli. Þegar það hefur tekist leggja allir innan hópsins sitt af mörkum og bera sameiginlega ábyrgð á starfinu. Þá er sífellt verið að meta starfið, stefnuna og markmiðin til að auka gæðin. Breytingastarf er í gangi og hver einstaklingur innan teymisins skynjar sinn þátt í starfinu. Stöðugt fer fram frammistöðumat í þeim tilgangi að auka gæði starfsins. Starfsandinn einkennist af hlýju og umhyggju og samskiptin af gagnkvæmri virðingu og stuðningi. Farið er að meta starfið formlega og ákvarðanir um hvað eigi að gera næst eru teknar í framhaldi af því (Rodd, 2006).

Bloom (2000) skilgreinir forystu leikskóla sem árangur einstaklinga innan teymis sem vinnur saman, hefur áhrif og þar sem hver hvetur annan, frekar en viðleitni eins einstaklings sem einbeitir sér að verkefninu. Forystan er þar með ekki takmörkuð við formleg hlutverk heldur nær til þeirra innan skólans sem vilja taka þátt í að auka gæði og stuðla að framþróun. Hún telur að slík stjórnun geti bætt starfsandann og aukið starfsánægju og hollustu við skólann. Bloom telur að þrjú meginþættir einkenni dreifða stjórnun. Í fyrsta lagi að heildin nái betri árangri en hver einstakur starfsmaður; því fleiri sem komi að ákveðnum ákvörðunum, því betra. Í öðru lagi eru það sjálfsögð réttindi fólks að það fái að taka þátt í ákvörðunum sem hafa áhrif á líf þess. Að lokum telur Bloom að þeir sem taka þátt í ákvörðunum leggi sig fremur fram um að framkvæma þær en þeir sem ekki koma að þeim.

Að sögn Rodd (2006) er stundum nauðsynlegt að stjórnandinn taki einhliða ákvarðanir, t.d. þegar hann er sá eini sem býr yfir nægri þekkingu

og reynslu eða þegar hann er í tímahraki og þarf að kveða upp úr í skyndingu. Fyrir utan það að stjórnandi taki einn ákvörðun er um sex aðferðir sameiginlegrar ákvarðanatöku að velja:

- Sérfræðingur innan hópsins tekur ákvörðun. Þá er einstaklingi með mikla sérfræðipækkingu á ákveðnu sviði treyst til að taka ákvörðun.
- Stjórnandi tekur ákvörðun að loknu einstaklingsbundnu samráði. Hann ráðgast við samstarfsfólk á fundum eða einstaklingslega og tekur síðan upplýsta ákvörðun í samræmi við þann kost sem flestir virðast geta sætt sig við.
- Stjórnandi tekur ákvörðun í kjölfar umræðna starfsmannahópsins.
- Minnihlutaákvörðun. Þá er ákvörðunarvaldinu vísað til nefndar eða sérfræðingahóps.
- Meirihlutaákvörðun. Greidd eru atkvæði í kjölfar umræðna í starfsmannahópnum.
- Ákvörðun tekin með samkomulagsleið. Af ýmsum er þessi leið talin árangursríkust og álitin leiða til nýbreytni og skapandi ákvarðana. Málin eru rædd ofan í kjölinn þar sem allir taka þátt þar til náð er samkomulagi sem þátttakendur sætta sig við. Þar með bera allir ábyrgð á ákvörðuninni og líklegra er að henni verði framfylgt en ella (Rodd, 2006).

Að taka góða ákvörðun krefst skilgreiningar á viðfangsefninu, upplýsingasöfnunar, mats á mögulegum kostum og að stefna sé tekin. Bloom (2000) telur að við ákvarðanatöku verði stjórnandi að hafa í huga hversu mikilla hagsmuna hlutaðeigandi eiga að gæta og hversu mikla þekkingu þeir hafa á málefnum og meta út frá því hverjir koma að ákvarðanatökunni.

Boardman (2003) gerði rannsókn í 29 skólum í Ástralíu sem hafði það markmið að leiða í ljós lykilateirið skilvirkar forystu á leikskólastiginu. Lögð var fyrir könnun um mikilvægi þrettán einkenna á forystu á þessu námsstigi. Könnunin var send kennurum og stjórnendum í leikskólum og upp í annan bekk grunnskóla (4-8 ára barna). Svör bárust frá 40 stjórnendum (70%) og 101 kennara (48%). Þátttakendur voru beðnir að raða, eftir mikilvægi, fimm af þrettán einkennum skilvirkar skólaforystu. Við gerð listans var stuðst við verk fræðimanna á leikskólastiginu og ritrýnd skrif tengd forystu. Þessi þrettán atriði eru: 1) sýnir kennurum traust og stuðning, 2) tryggir kennurunum fullnægjandi bjargir, 3) aðstoðar við að bæta kennsluhætti kennaranna, 4) gerir jákvæða forystu sýnilega, 5) dreifir forystu, 6) hvetur til nýbreytni, 7) samþykkir þátttöku foreldra og kennara, 8) metur framlag kennara, 9) eflir skuldbindingu við markmið og vinnuferli skólans, 10)

stjórnar með áræði og fordæmi, 11) viðurkennir frammistöðu kennara, 12) býr yfir hæfileikum til að leysa úr árekstrum og að ná samningum, 13) sinnir persónulegum þörfum kennara. Einnig var þátttakendum gefinn kostur á að nefna önnur atriði. Fáir nýttu sér þann möguleika og var það túlkað þannig að listinn hafi verið tæmandi.

Við greiningu gagna komu í ljós þrjú lykilþættir sem bæði kennurum og stjórnendum fannst skipta höfuðmáli í skilvirkri forystu. Þeir voru traust og stuðningur við kennara, að tryggja kennurum fullnægjandi bjargir og að aðstoða þá við að bæta kennsluhætti sína. Bæði kennarar og stjórnendur völdu mikilvægi trausts og stuðnings við kennara oftast sem það mikilvægasta.

Thornton (2006) gerði eiginlega rannsókn þar sem hún skoðaði hugmyndir um forystu á leikskólastiginu. Í rannsóknargrein frá 2006 segir hún frá nýsköpunarmiðstöðvum (e. *centres of innovation*), sem menntamálaráðuneyti Nýja Sjálands kom á fót árið 2005, sem lið í tíu ára áætlun um að efla námsárangur allra barna í landinu. Áætlunin hafði þrjú aðalmarkmið; að auka þátttöku, auka gæði og stuðla að samvinnu. Sex skilvirkar en ólíkar stofnanir á leikskólastigi voru valdar sem nýsköpunarmiðstöðvar til þriggja ára og gerð var áætlun um að styrkja þar forystu. Hlutverk nýsköpunarmiðstöðvanna í þessu þriggja ára verkefni var fólgið í að þróa og skrá nýsköpun í námi og kennslu, vinna með rannsakendum við að finna út hvaða hag börnin hefðu af þessari nýsköpun í námi og kennslu og deila upplýsingum um þetta efni til annarra. Til þessa fengu þeir fjármagn og stuðning frá ráðuneytinu. Thornton tók þátt í þessari vinnu og vildi fá innsýn í hvað fólst í raun og veru í hugtakinu forysta í nýsköpunarmiðstöðvum og hvernig væri hægt að framkvæma hana. Þrjár af nýsköpunarmiðstöðvunum tóku þátt í rannsókn hennar, myndaðir voru rýnihópar, ýmis skjöl skoðuð og tekið viðtal við verkefnisstjóra áætlunarinnar. Innan allra þessara stofnana var forysta dreifð. Í niðurstöðum rannsóknarinnar komu fram þrjú sameiginleg hugtök til skilgreiningar á forystu. Í fyrsta lagi hugrekki sem er nauðsynlegt til að kynna og festa nýsköpun í sessi. Einnig þarf hugrekki til að opna sig og deila nýsköpun sinni með öðrum og standa undir væntingum. Í öðru lagi skuldbinding við sameiginlega framtíðarsýn, gildi og skoðanir, sem og skuldbinding við börnin og fjölskyldur þeirra. Í þriðja lagi samvinnumenning þar sem starfsmenn sýna samstarfsmönnum sínum, foreldrunum og samfélaginu stuðning, traust og einlægni með framkomu sinni og viðhorfum. Í lok greinarinnar bendir Thornton á að niðurstöður rannsóknarinnar þýði að hægt sé að skilgreina forystu þannig að í

nýsköpunarmiðstöðvunum sé unnið saman í lærdómssamfélagi í átt að sameiginlegri framtíðarsýn.

Niðurstöður rannsóknar samtaka skólustjóra á Englandi sýna að skólustjóri sem vill ná árangri þarf að dreifa forystu og efla samvinnu starfsmanna. Hann þarf einnig að samtvinna táknræna forystu, dreifða forystu, skýr markmið, liðsheild, þróun og úrbætur. Þannig eykur hann traust, faglega hæfni, sjálfsálit og ábyrgð samstarfsmanna sinna. Árangurinn verður uppbygging og nýbreytni innan skólans.

Rannsókn Thornton (2006) sýnir mikilvægi samvinnuvenningar, þar sem kennarar sýna hver öðrum traust og stuðning. Í stofnununum þar sem hún gerði rannsókn sína var forystan dreifð og niðurstöður sýndu mikilvægi skuldbindingar við sameiginlega framtíðarsýn, gildi og skoðanir.

Niðurstöður rannsóknar Boardman (2003) sýna að forystan þarf að vera dreifð, treysta þarf kennurum og styðja þá til að bæta kennsluhætti sína og tryggja þeim viðeigandi bjargir.

Niðurstöður þessara rannsókna styðja við þau atriði sem talin eru einkenna faglegt lærdómssamfélag.

## 2.5 Hindranir við að þróa faglegt lærdómssamfélag

Það er ekki auðvelt að þróa faglegt lærdómssamfélag og ýmislegt getur komið upp sem getur jafnvel komið í veg fyrir þá þróun. Hér verður fjallað um tvær rannsóknir sem gerðar voru á hindrunum við þróun lærdómssamfélags.

Í grein eftir Maloney og Konza (2011) segir frá rannsókn sem gerð var í leikskólanum Berrivale Primary School (sem er dulnefni) í Ástralíu. Greinin lýsir þátttöku leikskólans í verkefni sem var kallað faglega námsverkefnið (e. *professional learning project*). Markmiðið var að þróa faglegt lærdómssamfélag með því að fá kennarana til að ígrunda skoðanir sínar á því hverjir væru bestu starfshættir á þessu aldurstigi. Verkefnið stóð í eitt og hálf ár og var unnið í samvinnu við háskólann í borginni, en þaðan komu tveir rannsakendur sem stjórnðu og tóku þátt í öllum fundum, rýnihópum og námskeiðum. Markmið leikskólans með þessari rannsókn var að starfsfólkið þroskaðist faglega, sem og að vera stefnumarkandi fyrir skólastarfið frá leikskóla upp í 3. bekk.



Rannsóknin var tilviksrannsókn (e. *case study*) og var leitast eftir að fá svör við eftirfarandi spurningum til að skilja faglegt nám kennaranna: 1. Hvaða aðferðir eru notaðar til að þróa sterkt faglegt lærdómssamfélag? 2. Hvaða þættir hafa áhrif á þróun sterks faglegs lærdómssamfélags? Tólf kennarar og átta leiðbeinendur tóku þátt í verkefninu. Gögnum var safnað með viðtölum við þátttakendur og rýnihópa. Gögnin voru greind með túlkandi hætti (e. *interpretation method*).

Skilgreining Hord frá 1997 á faglegu lærdómssamfélagi (styðjandi og dreifð stjórnun, sameiginleg gildi og sýn, sameiginlegt nám, sameiginlegir kennsluhættir, styðjandi aðstæður til að viðhalda lærdómssamfélaginu) var notuð í þessari rannsókn, enda segja greinarhöfundar að það virðist vera víðtæk samstaða meðal fræðimanna um að nota hana. Höfundarnir segja að þrátt fyrir að rannsóknir sýni að samvinna í lærdómssamfélögum hafi jákvæð áhrif á faglegt nám kennara, sé það þannig í raunveruleikanum að kennarar í mörgum skólum séu einangraðir í vinnu sinni og það sé tilviljunum háð hvort þeir nái að eiga samskipti við aðra hvort sem er innan eða utan skólans.

Kennarar skólans höfðu til margra ára mótað menningu samvinnu, sameiginlegrar ábyrgðar og teymisvinnu við störf sín og nýir kennarar urðu að lýsa yfir stuðningi við skólabraginn áður en þeir voru ráðnir. Þess vegna var álitid að starfsfólkið væri í grundvallaratriðum þegar starfandi sem lærdómssamfélag. Þar af leiðandi voru skólastjórinn og háskólarannsakendurnir mjög bjartsýnir um að vel tækist til við að þróa sameiginlegan skilning á starfsháttum. En framkvæmdin reyndist verða flóknari en við var búist.

Verkefnið var sett af stað með formlegri athöfn þar sem starfsfólk, skólastjóri og embættismenn úr háskólanum voru viðstaddir. Tilgangurinn með því var að öllum þátttakendum þættu þeir eiga hlutdeild í verkefninu og myndu því frekar skuldbinda sig. Þar með væru meiri líkur á að í yfirlýsingunni, sem átti að verða endanleg útkoma verkefnisins, væri sameiginleg sýn allra á árangursríka leikskólastarfshætti. Allir þátttakendur mættu á fyrsta fundinn og þar skoðuðu þeir þekkingu sína á árangursríku leikskólanámi og viðhorf sín til þess. Fólk tókst af ákafa á um hvað væri mikilvægast. Greinilegt var eftir fyrsta fundinn að meiri munur var á skoðunum starfsfólksins en skólastjórinn hafði álitid. Eftir því sem verkefninu miðaði áfram leiddi þetta til áframhaldandi ágreinings.

Þrátt fyrir að mikil bjartsýni gagnvart verkefninu hafi svifið yfir vötnum í byrjun virtist sem tilfinningin um samheldni og sameiginlega sýn færi fljótlega að minnka. Til dæmis dvínaði áhuginn á að mæta á fundina, tjá

persónulegar skoðanir og ræða málin. Einungis fimm af tuttugu þátttakendum mættu á alla fundina. Sumir þátttakendanna voru tregir til að halda fram skoðunum sem stönguðust á við skoðanir þeirra sem hæst höfðu í hópnum. Til dæmis leiddi umræða um það hvort helsta námsleið barnanna væri í gegnum leikinn til öflugra átaka. Leikskólakennararnir héldu fast í þá skoðun sína en kennurunum í 3. bekk fannst leikurinn ekki helsta námsleiðin í daglegu starfi en voru tregir til að taka afstöðu, setja fram álit og berjast fyrir skoðunum sínum. Fleiri svona dæmi urðu til þess að sumir kennaranna urðu sífellt óvirkari eða hættu að mæta á fundina.

Fyrir suma kennarana þýddi þátttakan í þessu verkefni að þeir eflust persónulega og faglega en fyrir aðra var hún bara erfið. Samt sem áður náðist aðaltakmark þessa verkefnis; upplýsingabæklingur sem lýsti árangursríku leikskólastarfi í Berrivale var saminn og honum dreift til fjölskyldna barnanna.

Höfundar telja helstu ástæðu þess að svona illa gekk með þetta verkefni vera þá að ekki komu allir jafnt að verkinu. Kennarar og skólastjóri þurfa að vinna sem jafningjar að því að gera dagskrá, koma á breytingum og bæta starfshætti sína. Það að þróast frá upphafsreit faglegs náms að langtíma skuldbindingu og sjálfbærni allra í samfélaginu tekur langan tíma og gerist ekki án breytingar á menningu.

Aðra rannsókn um hindranir við að koma á faglegu lærdómssamfélagi gerðu Lujan og Day meðal 36 kennara og starfsfólks grunnskóla í Bandaríkjunum árið 2010. Notað var líkan sem DuFour og DuFour settu fram 2006 um hvernig eigi að koma á faglegu lærdómssamfélagi og reynt að finna lausn á hindrunum sem kennarar þurfa að glíma við þegar þeir eiga samvinnu hver við annan. Niðurstöður sýndu að tímaskortur, einangrandi eðli starfsgreinarinnar og mismunandi sýn eru helstu hindranirnar. Höfundar mæla með sameiginlegum verkefnum, sýn og markmiðum til að takast á við hindranirnar sem felast í einangrun meðal kennara. Þeir mæla með sameiginlegum venjum (e. *norms*) til að takast á við hindranirnar sem felast í mismunandi sýn meðal kennara. Mikilvægt er að nýir kennarar fái góða þjálfun og viti að hverju þeir eru að ganga þegar þeir eru ráðnir til skólans. Einnig að gefinn sé góður tími til djúprar samræðu um skipulag, leiðbeiningu og mat. Að auki verði kennarar að vera tilbúnir til að ræða málin þegar árekstrar verða og geta komist að málamiðlun sem allir eru sáttir við. Þeir þurfi líka að axla ábyrgð á því að koma fram sem fagfólk og samstarfsmenn. Til að svo verði í raun þurfa kennarar þjálfun og stuðning í því að vinna saman.

Ekki er hægt að ræða um hindranir við þróun faglegs lærdómssamfélags án þess að minnst á ágreining. Grundvallaratriði við að ná markmiðum er að starfsfólkið geti unnið saman og átt uppbyggileg samskipti. Starfsemi skóla byggir á samskiptum og því má segja að ágreiningur sé óumflýjanlegur. Ólafur H. Jóhannsson (2003) bendir á að ágreiningur geti verið annaðhvort til góðs eða ills, eftir því hvernig er tekið á honum. Ágreiningur geti oft verið vísbending um áhuga starfsmanna á starfi sínu og ákveðnar hugmyndir sem þeir hafa um hvað þeim finnst mikilvægt. Til þess að ágreiningur verði stofnun hans til framfara verði stjórnandinn að öðlast leikni í að taka á honum. Traust og gagnkvæm virðing séu mikilvægustu forsendur þess.

Fram kemur hjá Rodd (2006) að í skólum geti ágreiningur komið upp um gildi, sannfæringu, áherslur, bjargir, vald, stöðu eða annað sem er eftirsóknarvert milli tveggja eða fleiri einstaklinga. Það sé nokkuð ljóst að ef ágreiningur verði viðvarandi í skólanum án þess að nokkuð sé að gert, skaði það starfsemina. Þá er það ekki ágreiningurinn sem slíkur sem er vandamálið heldur það að ekki er tekið á honum með árangursríkum hætti. Það sé ekki nóg að fást einungis við einkennin, orsakirnar þurfi að kryfja. Leikskólastjóri þarf að hafa mikla samskiptahæfni og ágreiningsstjórnun á valdi sínu. Hann þarf að tryggja umræðu um þá þætti sem ágreiningi valda. Hver einstaklingur hefur persónulegt, tilfinningabundið gildismat sem mótast grundvallarviðhorf hans og sem liggur að baki ákvörðunum sem tengjast skólastarfinu. Þetta persónubundna gildismat getur verið jafn áhrifamikið og faglega gildismatið og því þarf stjórnandinn að sjá til þess að einstaklingarnir geri sér grein fyrir áhrifum gildismats á starfið og setji orð á hið faglega en viðurkenni jafnhliða áhrif hins persónulega. Við að taka á ágreiningi er mikilvægast að hafa boðskiptaleiðir öflugar og opnar og að allir sem í hlut eiga skynji að sjónarmið þeirra séu viðurkennd og skilningur ríki milli aðila. Þegar gengið er í gegnum árangursríkt ágreiningsferli styrkist starfsmannahópurinn sem heild. Hópurinn skilgreinir vandamálið saman, safnar upplýsingum, notar hugarflug til að leita lausna og forgangsraða valkostum til að meta bestu lausnina. Ef leitað er lausna með þessum hætti ætti enginn að tapa heldur vinnur besta lausnin. Hópurinn skynjar að hann ræður við vandamálið, byggir upp traust og leggur sterkari grunn að frjórri samvinnu og teymisvinnu (Rodd, 2006).

## 2.6 Samantekt

Þau skrif fræðimanna sem hér hefur verið fjallað um eiga það sameiginlegt að þar er gengið út frá því að faglegt lærdómssamfélag hafi áhrif á árangur skóla. Þau eiga það einnig sameiginlegt að þar er bent á að ekki sé auðvelt að þróa slíkt samfélag, það taki langan tíma og krefjist mikillar fagmennsku. Lærdómssamfélagið verði að vera hluti af menningu skólans og þar verði forystan að vera dreifð. Aðaláherslan verði að vera á nám barnanna. Einnig verði kennararnir að koma sér saman um hvaða gildi þeir setja til grundvallar náminu og í framhaldi af því að koma sér saman um framtíðarsýn.

Sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn eru grunnurinn að faglegu lærdómssamfélagi. Á þeim byggir sameiginleg ákvarðanatáka og dreifð stjórnun. Ef starfsfólkið er ekki sammála um hvað skipti mestu máli í námi barnanna verður námið ekki markvisst og þá er ekki hægt að þróa lærdómssamfélag. Þetta styðja bæði niðurstöður rannsóknar Lujan og Day (2010) og Maloney og Konza (2011), þar sem mismunandi sýn var í báðum tilfellum eitt þeirra atriða sem hindraði það að faglegt lærdómssamfélag kæmist á. Lærdómssamfélag leggur árangur til grundvallar skilvirkni sinni og þarf því að einkennast af öflugri samvinnu starfsmanna þar sem allir leggja áherslu á að efla alhliða þroska barnanna. Þar þarf að beita snemmtækri íhlutun þegar uppgötvast að eitthvert barnanna þarf á sérúrræðum að halda. Með faglegum samskiptum, þar sem tími og bjargir eru nægar og markmiðið er að bæta starfið og við það bætist enn við þekkingu þeirra; þekkingu sem þeir miðla öðrum kennurum. Þannig verður til hringferli sem leiðir til enn betri námsárangurs nemendanna en ella. Vinnuferli sem þetta verður síðan smám saman hluti af menningu skólans.

Í lærdómssamfélagi er einnig nauðsynlegt að þróa jákvæð viðhorf og efla virðingu og traust, eins og niðurstöður rannsóknar Boardman (2003) sýna. Þar völdu bæði kennarar og stjórnendur mikilvægi trausts og stuðnings við kennara oftast sem mikilvægasta atriði skilvirkrar forystu á leikskólastiginu, en með því að styðja kennarana sýnir stjórnandi virðingu sína fyrir þeim og eflir jákvæð viðhorf samstarfsmanna sinna. Til þess að kennarar geti rætt saman, tekist á og komist síðan að sameiginlegri niðurstöðu þurfa þeir að treysta samkennum sínum, bera virðingu fyrir þeim og sjálfum sér og vera jákvæðir. Ég tel að skortur á þessu þrennu hafi átt mikinn þátt í því að ekki tókst að efla sameiginlegt nám leikskólakennaranna í rannsókn Maloney og Konza (2011) þannig að þeir gætu þróað sameiginlega kennsluhætti. Margir kennaranna treystu sér ekki til að mótmæla þeim sem höfðu hæst og voru á

öndverðri skoðun við þá, sem ég tel bera vott um skort á trausti, virðingu og jákvæðum viðhorfum. Eins og fram kemur hjá Bryk og Schneider (2002) þá þarf að ríkja traust ef „alvöru samræður“ eiga að fara fram.

Forystan þarf að vera dreifð, ákvarðanatataka sameiginleg og skilningur á að þróun lærdómssamfélags krefst mikils tíma starfsmanna til samræðna og teymisnáms. Þessi atriði koma vel heim og saman við mörg af þeim atriðum sem Boardman (2003) segir einkenna skilvirka forystu í leikskólum, þ.e. mikilvægi trausts, bjarga, dreifðrar forystu, nýbreytni og skuldbindingar við markmið. Einnig atriðin sem Thornton (2006) nefnir, þ.e. skuldbindingu við sameiginlega framtíðarsýn, gildi og skoðanir sem og mikilvægi samvinnumenningar þar sem starfsmenn sýna samstarfsmönnum sínum stuðning, traust og einlægni með framkomu sinni og viðhorfum. Niðurstöður rannsóknar þeirrar sem Harris (2003) segir frá í grein sinni styðja jafnframt þessi atriði. Skilvirkir skólastjórar dreifa forystu og leggja áherslu á samvinnu með því að tvinna saman skýr markmið, uppbyggingu liðsheildar og faglega þróun við táknræna og dreifða forystu.



### 3 Aðferð

Rannsóknaraðferðir eru ýmist eigindlegar (e. *qualitative*) eða meginlegar (e. *quantitative*) eða jafnvel hvort tveggja. Það sem einkennir meginlegar rannsóknir er að þar er byggt á tölum, því sem hægt er að telja og mæla. Í meginlegum rannsóknum er oft sett fram tilgáta sem síðan er reynt að sanna eða afsanna tölfræðilega með gagnaöflun frá fjölmennu úrtaki. Hins vegar byggir eigindleg rannsóknaraðferð á upplifun og reynslu þeirra einstaklinga sem skoðaðir eru til að fá dýpri skilning á ákveðnum málum (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003).

Tilgangur rannsóknar minnar var að fá sem heildstæðasta mynd af því hvernig leikskólastjórar upplifa að þróa faglegt lærdómssamfélag í skólum sínum og því gerði ég eigindlega rannsókn. Með því að nota eigindlegar rannsóknaraðferðir leitast rannsakandinn við að skoða og upplifa aðstæður viðmælenda sinna út frá sjónarhorni þeirra og reynslu (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003).

#### 3.1 Gagnaöflun

Í rannsókninni voru tekin óstöðluð og opin (e. *unstructured, in-depth interviewing*) viðtöl við þrjá skilvirka leikskólastjóra. Opin viðtöl (e. *in depth interviewing*) eru algengasta aðferð gagnaöflunar í eigindlegum rannsóknum, þar sem gengið er út frá því að þekking verði til með sameiginlegum skilningi fólks. Slík viðtöl henta því vel þegar skoða á reynslu, viðhorf, væntingar eða gildismat fólks. Með þeim gefst rannsakandanum færi á að skilja rannsóknarefnið út frá sjónarhóli þátttakenda. Í óstöðluðum viðtölum er viðtalsrammi ekki hafður í föstum skorðum því slíkt gæti hindrað að viðmælandi tjái sig frjálst. Þó þarf að setja vissan ramma um viðræðuefnið en hve vel og nákvæmlega honum er fylgt er ákvörðunaratriði rannsakandans og fer eftir aðstæðum (Helga Jónsdóttir, 2003). Ég tel þessa aðferð vera öflugustu aðferðina til að fá svör við þeim rannsóknarspurningum sem ég hef sett fram.

Áður en ég fór í viðtölin hafði ég útbúið viðtalsramma, sem innihélt ýmsa punkta, meðal annars um nýtingu á mannauði, dreifða forystu, ákvarðanatöku og gagnvirkt nám starfsmanna (sjá fylgiskjal 1). Ég leyfði viðmælendum mínum að ráða ferðinni, en náði þó umræðu um alla punktana. Viðtölin voru tekin í leikskóla hvers leikskólastjóra og tóku hvert um sig 60-80 mínútur. Hluti af upptöku fyrsta viðtalsins glataðist, en leikskólastjórinn tók því vel að veita mér annað vital um það sem rætt hafði verið í glötuðu upptökunni. Allir leikskólastjórarnir buðu mér að skoða skólana sína eftir viðtölin og þáði ég það, nema í þeim skóla sem ég hafði skoðað áður.

### 3.2 Val á viðmælendum

Þátttakendur voru valdir í samræmi við tilgang rannsóknarinnar. Við val á leikskólastjórum í rannsókninni var notast við markvisst úrtak (e. *purposive sampling*) en þá velur rannsakandi viðmælendur sem taldir eru geta gefið miklar upplýsingar. Ég leitaðist við að fá viðtöl við leikskólastjóra sem stýra skólum þar sem leikskólastarfið einkennist af dreifðri forystu, sameiginlegri ákvarðanatöku og ánægðum starfsmönnum sem eiga góða samvinnu sín á milli og við foreldra. Þessa leikskólastjóra fann ég með því að hafa samband við leikskólafulltrúa í Reykjavík og nágrennbæjarfélögum og biðja um nöfn á leikskólum sem þeir teldu uppfylla þessi skilyrði. Ég fékk lista með nokkrum nöfnum frá hverjum þeirra. Ég ákvað að velja skóla sem væru ólíkir; væru misstórir, störfuðu eftir mismunandi stefnum og byggðu á mismunandi gildum. Ég kynnti mér heimasíður skólanna og valdi síðan þá þrjá leikskóla sem mér leist best á og sendi leikskólastjórum þeirra tölvupóst, þar sem ég kynnti rannsóknina og falaðist eftir þátttöku þeirra. Allir tóku þeir vel í beiðni mína. Áður en viðtölin hófust bað ég leikskólastjórana að skrifa undir upplýst samþykki (sjá fylgiskjal 2) sem þeir urðu fúslega við. Ekki þurfti samþykki bæjarfélaganna, heldur var leikskólastjórunum í sjálfsvald sett hvort þeir tækju þátt eða ekki.

### 3.3 Úrvinnsla gagna

Viðtölin voru hljóðrituð og athugasemdir og hugleiðingar rannsakandans skráðar strax að loknu viðtali. Hvert viðtal var skráð í tölvu frá orði til orðs.



Síðan voru gögnin skoðuð vandlega út frá orðanotkun, samhengi, algengi atriða, innra samræmi, nákvæmni svara og styrkleika samtals. Að því loknu voru gögnin dregin saman (e. *data reduction*) og þau flokkuð í þemu og hugmyndir (Sóley S. Bender, 2003). Ég ákvað að greina hvern skóla fyrir sig en með sömu þemu, þ.e. hvernig hver skóli hefði byggst upp og þróast, hvernig forystu væri háttáð í hverjum skóla og hvernig menning einkenndi hvern skóla. Ég leitaði einnig markvisst eftir þeim þemu sem fram koma í rannsóknarspurningum mínum, þ.e. faglegu lærdómssamfélagi, gagnvirku námi og sameiginlegum gildum og sýn. Við úrvinnslu gagnanna nýtti ég mér einnig heimasíður skólanna til að átta mig betur á stefnu þeirra og starfsemi.

### 3.4 Siðferðileg atriði

Viðtöl eru í eðli sínu siðferðileg og mörg álitamál geta komið upp. Til grundvallar þeim siðareglum sem gilda um vísindarannsóknir er fjórar reglur:

1) Sjálfræðisreglan, sem snýst um virðingu fyrir manneskjunnari og sjálfræði hennar. Þessi regla leiðir af sér kröfuna um upplýst og óþvingað samþykki.

2) Skaðleysisreglan, sem kveður á um að forðast að valda fólki skaða og ónauðsynlegri áhættu. Þessi regla leiðir af sér kröfuna um að rannsóknin samrýmist hagsmunum þátttakenda.

3) Velgjörðarreglan, sem kveður á um skylduna að láta sem best af sér leiða og velja til þess leiðir sem minnstu fórnar. Þessi regla felur í sér að rannsakandi geri einungis rannsókn sem líkleg er til hagsbóta fyrir mannkyn.

4) Réttlætisreglan, sem felur í sér að sanngirni sé viðhöfð í framkvæmd. Krafa um að þátttakendur séu verndaðir fyrir áhættu (Sigurður Kristinsson, 2003).

Í samræmi við þessar reglur útbjó ég kynningarbréf til að fá upplýst samþykki þátttakenda, þar sem fram komu upplýsingar um rannsóknina og gefið loforð um að halda í heiðri reglurnar fjórar. Ég benti viðmælendum mínum á að þeim væri heimilt að hætta hvenær sem er í viðtalinu og að þeir væru ekki skyldugir að svara öllum spurningum. Ég lét þá vita að viðtalið yrði hljóðritað og síðan afritað orðrétt í tölvu. Að því loknu yrði hljóðupptökunni eytt. Jafnframt lagði ég áherslu á trúnað við viðmælendur

og að hvergi mundu koma fram nöfn á fólki, stofnunum eða öðrum staðháttum. Ég tilkynnti rannsóknina til Persónuverndar.

### 3.5 Réttmæti

Í eigindlegum rannsóknum endurspeglast reynsla rannsakandans og þekking í öllu rannsóknarferlinu. Til þess að niðurstöður rannsóknarinnar verði réttmætar skiptir miklu máli hvernig hann aflar gagna, velur viðmælendur og túlkar gögnin. Ítarleg, fjölbreytileg og tæmandi gögn skipta þar miklu máli og beinar tilvitnanir í gögnin gera lesandanum kleift að átta sig á réttmæti þeirra (Helga Jónsdóttir, 2003).

Eigindlegar rannsóknir þurfa að vera trúverðugar og traustar. Til þess að stuðla að trúverðugleika (e. *truthfulness*) rannsóknar minnar notaði ég margprófun (e. *triangulation*) en það er gert með því að afla gagna á fleiri en einum stað og hafa fleiri en einn viðmælenda (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Traust (e. *credibility*) felst í að rannsókn sé vel skipulögð, tengd við rannsóknir og fræði og þátttakendur séu rétt valdir (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Ég tel mig hafa uppfyllt þessi skilyrði og því séu niðurstöður rannsóknarinnar traustar.

Ég var meðvituð um að skoðanir rannsakanda geta haft áhrif á niðurstöður rannsóknar og forðaðist því að vera leiðandi og láta mínar skoðanir í ljós í viðtölunum.

## 4 Niðurstöður

Í þessum kafla er kynning á hverjum skóla og viðmælanda fyrir sig. Farið er yfir það sem viðmælendur sögðu um uppbyggingu og þróun, forystu og menningu skólans. Til að gæta trúnaðar við þáttakendur hefur nöfnum þeirra verið breytt, sem og skólanna þeirra.

### 4.1.1 Björt og leikskólinn Sólargeisli

Björt, sem er á sextugsaldri, útskrifaðist úr Fósturskólanum rúmlega tvítug. Hún vann við fagið, bæði sem deildarstjóri, aðstoðarleikskólastjóri og leikskólastjóri þar til hún var tæplega fertug. Þá tók við fimm ára hlé frá faginu. Hún fór þá að sinna allt öðru og ólíku starfi sem hún telur þó að hafi komið sér til góða þegar hún síðar opnaði Sólargeisla. Þó að það hafi ekki beint verið stjórnunarstarf, hafði það samt mikil áhrif á hana í sambandi við stjórnun, áræði og þor; „að þora að standa undir sínum ákvörðunum og þurfa að gera það“.

Aðspurð um fleira sem leikskólastjóri þarf að hafa til að bera, segir hún:

...fyrst og fremst áhuga og vita í rauninni hvert þú ætlar að stefna. Fara aldrei frá markmiðinu og hugsa sem svo að í rauninni, þú setur þér markmið en til þess að ná markmiðinu, þú þarft ekkert að ná öllum markmiðunum í einu. Þú setur þér markmið, en það skiptir ekki öllu máli þó að þau komi ekki strax. Ég alla vega er búin að læra það, ef maður nær einu litlu, þá smám saman kemur annað í einu. Þannig að fókusa á markmiðin... og áhuga og eldmóð. Áhuga.

Björt var ráðin leikskólastjóri að Sólargeisla fyrir rúmum áratug þegar hann var stofnsettur. Hann er sex deilda, með stóru miðrymi og börnin eru á aldrinum tveggja til sex ára. Starfsmenn eru 36, þar af eru 11

leikskólakennarar og sjö með aðra háskólamenntun. Í yfirlýstri framtíðarsýn skólans segir meðal annars að skólinn vilji að börnin verði sjálfstæðir einstaklingar sem séu hæfir til að takast á við lífið á jákvæðan og uppbyggilegan hátt. Börnin þrói með sér gagnrýna hugsun og ígrundi ákvarðanatöku, geti valið og hafnað og verði þannig fær um að takast á við hið óþekkta, framtíðina. Börnin verði einstaklingar sem kunna að vinna með öðrum. Þau verði hamingjusamir og glaðir einstaklingar sem eigi auðvelt með að mæta þeim verkefnum sem bíða þeirra í framtíðinni.

Leikskólinn starfar samkvæmt hugsmíðahyggju, þar sem markmiðið er sjálfræði barnanna. Björt lýsir því þannig:

...við vinnum með sjálfræði í allri sinni mynd, við vinnum með sjálfstæði og sjálfsbjargarviðleitni, skoðanaskipti og lýðræðislegar ákvarðanatökur. Við sem sagt vinnum svolítið með þessi hugtök sem slík og það má segja að allt leikskólastarfið einkennist af því. Þessu lýðræðislega og sjálfræði. Við trúum því að sjálfræði sé í rauninni fallegasta orðið. Af því að það í rauninni miði að því að börnin öðlist svona sjálfstjórn, innri stjórn og frelsi til að taka ákvarðanir.

Björt telur Barnasáttmálann mjög í takt við sjálfræðisstefnuna, enda sé unnið í Sólargeisla í anda hans. Fyrir utan sjálfræðið eru þau gildi sem liggja til grundvallar starfinu virðing, kærleikur, gleði og frelsi. Sjálfræðishugmyndin vinnur í raun út frá þessum gildum að sögn Bjartar.

#### **4.1.2 Uppbygging og þróun Sólargeisla**

Björt segir að í byrjun hafi hún sett sér markmið sem hún ætlaði að ná. Hún hafi útbúið þrepaskiptan píramída og hún og samstarfsfólk hennar hafi verið lengi að vinna bara í grunninum, „því sterkari sem stoðirnar eru, því betra að byggja ofan á þær“. Hún bendir líka á að með því að leggja svona mikla áherslu á grunninn verði starfsmennirnir öruggari og líði þar af leiðandi betur í vinnunni. Þau lögðu áherslu á að skipuleggja umhverfið fyrst til að byrja með, „þú veist, hvernig við þyrftum að skipuleggja umhverfið til þess að ná okkar markmiðum. Við vorum lengi bara oft í þessum grunni“. Hún segir að þau hafi lengi verið að endurskoða dagskipulagið, það hafi verið

erfitt að þróa dagskipulag sem hentaði bæði stefnunni og húsnæðinu. Hún telur að nú sé komið dagskipulag sem henti, en það felst í stórum dráttum í því að til klukkan níu á morgnana er tekið á móti öllum börnum á sama stað, því á milli klukkan átta og níu fari allir fundir fram. Fyrir utan deildarstjórafundi sem eru einu sinni í mánuði. Deildirnar haldi 30 mínútna fundi þrisvar til fjórum sinnum í viku og svo séu alls konar nefndarfundir. Á yngri deildunum eru deildarfundirnir þegar börnin sofa eftir hádegismat. Með þessu móti eru allir starfsmenn með í leikskólastarfinu allan daginn, það er frá klukkan níu til fjögur, en þá fækkar starfsfólki mikið þar sem svo margir mæta klukkan átta. Við þessa síðustu breytingu á dagskipulaginu þurfti að breyta vinnutíma allra starfsmanna. En nú telur Björt að þau séu komin á það þrep að þau geti farið að dýpka sig í því:

...að vera að athuga hvernig tökum við á agamálum, hvernig tökum við á samskiptum á milli starfsmanna, hvernig tökum við á samskiptum á milli barna, tölum við við börnin, hvernig viljum við láta daginn í dag ganga, erum við að vinna alveg samkvæmt því sem við erum að segjast gera...auðvitað settum við það ekki á „hold“ að tala, hvernig við tölum við börnin, hvernig agamálin eða hvernig sjálfræðið er...Við höfum alltaf verið að miða að því í gegnum tíðina en núna þá erum við komin á það stig að við erum miklu meira að fókusa á þessi mál sem varða beinlínis sjálfræðið og barnið sjálft, þú veist hvernig vinnum við með lýðræðið, hvernig vinnum við með það að hlusta á raddir barnanna og hvernig fáum við þeirra skoðanaskipti, hvernig hlustum við á barnið.

Á deildarfundunum er, að sögn Bjartar, ekki verið að vinna í langtímaskipulagi heldur er rætt um hvernig þau geti unnið út frá markmiðum sínum um sjálfræðið, þau hlusti á börnin og vinni stundum út frá hugmyndum þeirra. Þau ræði hvernig þau ætli að hafa daginn sem þægilegastan og þau velti fyrir sér starfsháttum sínum og hvernig þau geti gert betur. „Lykillinn er að hittast“.

Allir starfsmenn fá undirbúningstíma, fagfólkið samkvæmt sínum kjarasamningum og ófaglærðir fá hálf tíma á viku. Deildarstjórnir á eldri deildunum taka alltaf þrjár klukkustundir á viku saman í undirbúning og sama gera deildarstjórnir á yngri deildunum.

Fyrir utan alla fundi starfsmanna er daglega fundur hjá börnunum, þar sem öll börn deildarinnar og allir starfsmenn setjast niður í hring og ræða málin. Þar fara fram skoðanaskipti og í raun er verið að kenna börnunum að

ræða saman á lýðræðislegan hátt. Þau koma fram og þurfa að standa fyrir máli sínu fyrir framan allan hópinn. Málefnið varða alltaf börnin og geta sem dæmi verið um hvað eigi að gera við leikföng sem eru ónýtt. Kennararnir reyna að hafa eitthvað með sem gerir fundina skemmtilega, til dæmis gátur eða brandara. Björt segir að það hafi verið markmiðið hjá þeim að börnin næðu þeim árangri að hver sem er utanaðkomandi gæti komið á þessa fundi án þess að það truflaði þau. Þessu markmiði hafi þau náð. Til þess að efla vináttu milli barnanna og kenna þeim að komast sjálf að samkomulagi er svokallaður vinadagur einu sinni í viku. Þá draga þau upp úr boxi nafn á öðru barni sem þau eiga að leika við þann daginn. Þau þurfa því að komast að samkomulagi um það hvar og með hvað þau eigi að leika sér.

Í frjálsa leiknum er börnunum boðið upp á svokallað flæði, en þá koma börnin í miðrými skólans, þar sem kennararnir eru ábyrgir fyrir ákveðnum svæðum og börnin finna sér viðfangsefni. Engar fjöldatakmarkanir eru á svæðin og því þurfa börnin að „finna leiðirnar og lausnirnar sjálf“. Björt segir þetta starf vera í stöðugri þróun, þau séu sífellt að betrubæta það. Kennararnir veljast á hvert svæði eftir áhuga en það eru alltaf sömu kennararnir í flæðinu og þeir gera áætlanir um hvað sé boðið upp á. Þannig telur Björt að starfið verði markvissara. Hún og aðstoðarleikskólastjórinn eru mikið í því að fræða starfsfólkið, því eins og Björt segir; „til þess að faglega starfið geti blómstrað og fólk verði öruggt, að þá þarf að ræða saman“.

Foreldraviðtöl eru tvisvar á ári, að vori og hausti. Í skólanum er mikið unnið með skráningar og þær lagðar til grundvallar í foreldraviðtölunum, sérstaklega að hausti þegar farið er í styrkleika barnanna. Einu prófin sem börnin fara í er Hljóm-próf síðasta haustið þeirra í skólanum, en það er athugun á hljóðkerfis- og málvitund barna og byggir á tengslum hljóð- og málvitundar við lestrarfærni þeirra. Beitt er snemmtækri íhlutun ef barn á við erfiðleika að stríða. Sérkennslustjóri útbýr þá einstaklingsnámskrá sem unnið er eftir.

Upplýsingaflæði er vel skipulagt í Sólargeisla. Leikskólastjóri heldur sérstaka upplýsingafundi vikulega með deildarstjórum. Alltaf eru skrifaðar fundargerðir sem settar eru á töflu í kaffistofunni.

### 4.1.3 Forysta í Sólargeisla

Eins og fyrr segir fá allir starfsmenn undirbúningstíma enda eru þeir allir ábyrgir fyrir einhverju í starfsemi skólans. Skólinn fylgir mannauðsstefnu í starfsmannamálum sem þýðir að reynt er að finna hæfileika og áhugasvið hvers og eins til að leyfa honum að njóta sín, hvort sem hann er fagmenntaður eða ekki. Leikskólastjórinn, sérkennslustjórinn og aðstoðarleikskólastjórinn nýta tímann frá klukkan hálf níu til níu til að fræða og leiðbeina þeim sem sjá um ákveðna hluta starfseminnar, til að tryggja að allir „stígi í takt“.

Á sumrin breytist starfsemin þannig að þá er svokallaður sumarskóli. Þá dettur starfsfólkið úr þessu hefðbundna starfi og ræður sig í ákveðið hlutverk í sumarskólanum. Þá getur starfsmaðurinn búið til sitt skipulag um hvernig hann ætlar að vinna í sumarskólanum og lagt það fyrir skólastjóra eða aðstoðarleikskólastjóra. Það er síðan gefið út þannig að allir sjái hvernig starfsmaðurinn ætlar að vinna.

Varðandi ákvarðanatöku, þá er það ýmist stjórnendahópurinn eða faghópurinn sem tekur saman allar meiri háttar ákvarðanir. Ef ákvarðanirnar snúast hins vegar um stefnumótun þá er það gjarnan allur starfsmannahópurinn sem er með í þeim.

Björt segir að í raun sé allur starfsmannahópurinn að vinna saman í flæðinu og þegar „gæðastundir“ eru eftir hádegismatinn, séu allir starfsmenn að lesa fyrir mismunandi stóra hópa. Starfsmennirnir eru mjög áhugasamir um starfið, jafnvel svo að það hefur komið Björt á óvart. Þeir sýna mikið frumkvæði, áhuga og vilja til að gera vel. Hún nefnir sem dæmi að þegar verið var að koma nýja dagskipulaginu á, þá hefði þurft að gera miklar breytingar, sem kröfðust mikils undirbúnings og vinnu:

...það sem kom okkur á óvart, þegar við kynntum þetta, þá sögðu starfsmenn bara, hvenær eigum við að byrja. Það voru engin vandamál. Og það var svo ótrúlega, ótrúlega flott.

#### 4.1.4 Menning Sólargeisla

Björt telur mjög góðan starfsanda ríkja í skólanum og þakkar það mikið því að allir í hópnum bera ábyrgð á starfinu og taka þátt í því. Hún segir það ekki þurfa að vera mjög flókið að skapa góðan starfsanda. Fyrir utan þetta venjulega sem flestir gera saman eins og að halda teiti, árshátíð, fara saman í bíó, þá hafi þau meðal annars fengið jógakennara, nuddara og magadansara til sín á vinnutíma og þá leyst hvert annað af, svo allir komist að. Þetta getur rannsakandi staðfest því að upplifun hans, þegar hann skoðaði skólann, var að þar færi fram mikið og kröftugt starf og bæði börn og starfsmenn væru greinilega að sinna því sem þeim finnst skemmtilegt. Björt segir:

...og það einhvern veginn hefur, þó að það hljómi svolítið asnalega, þá hefur þetta samt hjálpað mjög mikið til starfsandans, því fólk finnur að við erum að gera þetta fyrir það sjálft. Stundum er gott að fara á námskeið, en stundum er líka bara gott að vera saman. Og það er mín reynsla að það er líka bara gott að fá einfalda hluti til þess að skapa góðan starfsanda, það þarf ekki að vera voða flókið.

Bæjarfélagið býður starfsmönnum leikskóla upp á námskeið sem eru hluti af símenntunaráætlun þess. Starfsmennirnir geta valið á hvaða námskeið þeir fara og geta einnig valið áhugaverð námskeið sem bjóðast annars staðar og tengjast á einhvern hátt starfsemi skólans.

Starfsmennirnir hafa farið tvisvar saman í námsferðir til útlanda og í seinni ferðinni sem farin var í vetur til New York er komin hugmyndin um daglegu fundina. Þegar þau skoðuðu leikskólana tóku þau eftir hve starfsmennirnir voru samstilltir í störfum sínum og fengu að vita að lykillinn að því væri að fólkið hittist daglega til að ræða starfið. Þó ekki sé komin löng reynsla af morgunfundunum í Sólargeisla, þá er Björt ánægð með hana og telur líka að fundirnir hjálpi mikið ef leysa þarf einhver erfið starfsmannamál.

Björt segir að ekki sé mikið um veikindi starfsfólks í Sólargeisla. Þau hafi reyndar verið meiri áður fyrr en það hafi aldrei verið óyffirstíganlegt. Þau líti á undirmönnun sem vandamál sem þurfi að leysa, þau hugsi í lausnum og það takist alltaf.



Mikið er um sameiginlegt nám starfsmanna, bæði vegna þess að þeir vinna mikið saman í flæðinu og til þess að þeir „stígi í takt“ og það sé samræming í vinnubrögðum fari þeir mikið á aðrar deildir til að sjá hvernig ákveðnir hlutir eru unnir þar.

Í Sólargeisla eru alveg skýrar línur varðandi lausn ágreiningsmála að sögn Bjartar. Þar eru í gildi ákveðnar siðareglur sem hafa verið mikið ræddar sem og vinnusiðferði. Sem dæmi nefnir hún að grundvallarreglan sé að starfsmenn baktali aldrei náungann. Þeir taki ekki undir ef einhver baktalar annan, heldur vísi honum á réttar brautir.

Ef upp koma ágreiningsmál er strax tekið á þeim. Björt segir að í rauninni sé nákvæmlega sama aðferðafræði notuð við lausn ágreiningsmála hjá starfsfólkinu og hjá börnunum. Það sé byrjað á að heyra viðhorf allra og safna saman upplýsingum. Hún telur heiðarleg og opin samskipti um líðan númer eitt, tvö og þrjú. Í þessum málum segist hún vinna mikið með „hugarkortið“, en með því að nota það, er farið í gegnum vandamálið og samskiptin. Mikið sé gengið út frá hugtakinu „skemmtilegt“ sem Björt segir að sé kannski undirstaða alls annars, því „að það að líða vel í vinnunni sinni og hafa gaman, það er eiginlega grundvallaratriðið til þess að ná í rauninni öllu hinu“. Hún telur að í þessu sambandi séu daglegu fundirnir „gríðarlega gott tæki“ því þar sé alltaf unnið út frá því að gera daginn skemmtilegan.

#### **4.2.1 Margrét og leikskólinn Perlan**

Margrét er á sextugsaldri og útskrifaðist frá Fósturskóla Íslands um miðjan þrítugsaldur. Hún hefur unnið í leikskólum alla tíð síðan eða í rúm 30 ár. Hún hefur bætt við sig framhaldsnámi í stjórnun. Þegar hún var nýútskrifuð úr Fósturskólanum, hafði unnið sem leikskólakennari í tvö ár, var hún beðin að taka að sér stjórn leikskólans sem hún vann í. Margrét segir:

Ég var bara alls ekki tilbúin í starfið, en maður lét sig hafa þetta, en það var rosalega erfitt, maður var að stjórna þarna mikið, mikið eldri konum sem þóttust nú vita allt mikið betur og voru mikið að segja mér til. Þetta voru ágætis konur. Ég var þar leikskólastjóri svona í þrjú ár. Þar fékk ég nú aðeins svona stjórabakteríuna í mig.

Eftir þessa reynslu fór Margrét að vinna sem leikskólakennari og deildarstjóri allt þar til hún tók að sér stjórn leikskólans Perlunnar fyrir meira en áratug. Í millitíðinni hafði hún fengið mikinn áhuga á að vinna í leikskólastarfinu með náttúruna og umhverfið og tengja það við listir. Hún fór á mörg námskeið meðal annars um starfið í Reggio Emilia, en sagðist ekki hafa orðið neitt uppnumin af því þá. Seinna átti það þó eftir að verða sú stefna sem Perlan vinnur eftir. Hún var beðin að taka að sér leikskólastjórn í Perlunni, eftir að auglýst hafði verið tvisvar og enginn sótt um. „Þetta var sá tími, þetta var ekkert sérlega vel borgað, þannig að það var ekkert auðvelt að fá leikskólastjóra“. Leikskólinn var búinn að starfa í nokkur ár þegar Margrét tók við stjórn hans. Hann er fjögurra deilda, með stóru sameiginlegu rými í miðjunni og þar eru 80 börn á aldrinum tveggja til sex ára. Starfsmenn eru 18, þar af níu leikskólakennarar. Flestir eru í fullu starfi.

#### **4.2.2 Uppbygging og þróun Perlunnar**

Þegar Margrét byrjaði sem leikskólastjóri Perlunnar heillaðist hún af umhverfinu, meðal annars fjörunni sem er í næsta nágrenni. Hún ákvað þá strax að vinna með umhverfið og tengja það skapandi starfi. Perlan starfar eftir hugmyndafræði Reggio Emilia sem felst í því að vinna út frá hugmyndum barnanna, hvetja börnin til að nota öll skilningarvit sín, spyrja spurninga og leita svara við þeim. Börnin tjá síðan uppgötvanir sínar með skapandi efnivið og tónlist. Á fyrstu árum Margrétar í Perlunni var unnið þar þróunarverkefni sem festi hugmyndafræðina í sessi. Það tók fjögur ár og starfið hefur „...alveg haldist síðan. Bara gengið mjög vel“.

En þótt starfið hafi að mestu gengið mjög vel, kom þó tímabil sem reyndi á Margréti. Það var á góðæristímanum í kringum 2006-2008. Þá var erfitt að fá fólk til starfa á leikskólum og á sama tíma hættu nokkrir starfsmenn í Perlunni, þar á meðal tveir leikskólakennarar sem fóru í nám. „Og þá var ég sem sagt að ráða fólk, svona sem maður hefði kannski ekki alveg ráðið, svona ef allt hefði verið eðlilegt. Þetta var margt mjög fínt fólk, en það var svolítið mikið af nýju fólk“. Þrátt fyrir að hún hafi ráðið svona margt nýtt fólk á þessum tíma, ákvað hún samt að fara í nýtt þróunarverkefni. Hún hafði verið í stjórnunarnámi og gert þar þróunaráætlun um að innleiða einstaklingsnámskrár og persónumöppur:

Og við fórum í þetta þróunarstarf, þarna á þessum tíma, sem var kannski svolítill bilun. En það var svo mikið af nýju fólki og þetta reyndi held ég, alltof mikið á hópinn. Það var erfitt.

Þegar Margrét endurmetur þetta tímabil segir hún sjá að það hafi verið kjarni starfsmanna sem gat þetta en svo var allt þetta nýja fólk, hún hefði „þurft að taka betur utan um hópinn“ og kannski bíða með verkefnið. Stuttu síðar skall svo kreppan á:

...þá fannst mér erfitt. Mér fannst erfitt þegar kreppan skall á. Mér fannst einhvern veginn andrúmsloftið vera þá erfitt. Bæði þessi hópur og það komu einhvern veginn rosaleg þyngsli.

En þegar frá leið hætti hluti af því fólki sem hún hefði ekki ráðið við eðlilegar aðstæður og nokkrir kennarar komu aftur. Hún segir að síðastliðin tvö ár hafi leiðin aftur legið upp á við.

Þau gildi sem liggja til grundvallar starfinu eru gleði, traust og umhyggja og svo auðvitað tjáning og sköpun. Alveg frá því þau byrjuðu á fyrri þróunarverkefninu hefur verið lögð áhersla á að horfa þannig á barnið að það sé sterkt og hafi mikið fram að færa. Foreldrasamstarf er stór þáttur í starfi Perlunnar. Þar hefur ekki síst þróunarverkefnið um einstaklingsnámskránnar og persónumöppurnar haft mikið að segja. Síðastliðin tvö ár hafa foreldrar tekið þátt í skráningum, það er að segja um það sem börnin gera heima í fríum. Einnig er mat á stöðu barnanna og markmið fyrir þau unnin í samvinnu foreldra og deildarstjóra. Elstu börnin fá líka að vera með í að setja sér markmið. „Og þau eru ekkert út í Hróa, sko“. Nýjung í starfinu er að hafa foreldraviku. Þá skrá foreldrar sig niður á þá tíma vikunnar sem þeir vilja vera með í starfinu.

#### **4.2.3 Forysta í Perlunni**

Margrét reynir að nýta mannauðinn sem best. Hún hlustar eftir því hver sé góður í hverju og felur þeim sem hún metur þannig hæfastan að sjá um að halda utan um ýmsa þætti starfseminnar, eins og til dæmis foreldrasamstarf, mat, skráningar og listasmíðjuna. Hún nefndi sem dæmi að sú sem heldur utan um skráningarnar héldi fundi sem á kæmi einn starfsmaður af hverri deild. Þar væri rætt um skráningarnar, hvornig gengi og hvort eitthvað mætti gera öðruvísi. „Sko, það er oft betra, betur sjá augu en auga“.

Allir starfsmenn fá undirbúningstíma, faglærðir samkvæmt kjarasamningum, en ófaglærðir fá eina klukkustund á viku. Hver deildarstjóri skipuleggur hvenær starfsmenn taka undirbúningstíma og ef ekki er afleysing fyrir hendi, er það annað hvort gert í útiveru barnanna eða haft undirmannað á deildinni þann tíma. Margrét segir starfsfólkið hjálpast mikið að milli deilda. Nýlega var tekið upp að hafa flæði á milli deilda í skólanum, í kaffitímanum og eftir hann og allan daginn á föstudögum og það segir Margrét að hafi aukið mikið samstarf milli deildanna.

Nú eru starfsmennirnir að vinna að nýrri skólanámskrá Perlunnar, eftir að nýja aðalnámskráin kom út. Það gera þeir þannig að skipuð hefur verið fimm manna nefnd sem í er einn frá hverju stéttarfélagi sem starfsmennirnir tilheyra. Þessi nefnd lagði línurnar, síðan voru teknir tveir skipulagsdagar í umræður og eftir það tekur nefndin allt saman og ákveður hvað á að gera næst. Foreldraráðið hefur líka verið inni í þessari vinnu, komið með hugmyndir og ábendingar.

Perlan hefur verið í samstarfi við átta aðra leikskóla sem fylgja stefnu Reggio Emilia. Samstarfið byrjaði upphaflega með sameiginlegu þróunarverkefni um starfið. Þá var hver leikskóli með ákveðið verkefni sem hann vildi dýpka og vinna betur. Haldin voru sameiginleg námskeið og fundir og fólk hjálpaði hvert öðru. Gefin var út skýrsla um verkefnið, en eftir það hefur þetta samstarf ekki verið eins mikið. Er það aðallega, að sögn Margrétar, vegna þess að stuttu síðar voru þrjár af þessum leikskólum sameinaðir öðrum.

Starfsfólkið kemur í starfsþróunarsamtöl til Margrétar einu sinni á ári. Þá setur það sér markmið og kemur oft með óskir um að fara á námskeið um eitthvert ákveðið efni. Margrét segir orðið erfiðara að uppfylla þær óskir eftir hrun, því þá hætti bæjarfélagið að hafa í boði námskeið, eins og verið hafði fyrir hrun. Þá höfðu námskeiðin verið mörg og fjölbreytt og sama námskeið jafnvel haldið oft til að fleiri kæmust á það. Á námskeiðsdögum skólans eru þó að sjálfsögðu haldin ýmis námskeið, bæði sem starfsmenn sjá sjálfir um og einnig fengnir utanaðkomandi fyrirlesarar.

Margrét telur langmikilvægast fyrir leikskólastjóra sem vill koma á faglegu lærdómssamfélagi að eiga í góðu samstarfi við samstarfsfólk sitt, leita álitis hjá því og „...hlusta, ég held að það skipti rosa miklu máli“. Hún lítur á leikskólastjórastarfið sem þjónustustarf. Hún telur ekki eftir sér að ganga í öll verk innan skólans og blæs á þær skoðanir sumra að leikskólastjóri „eigi ekki að fara í eldhúsið og gera þetta og hitt“. Það sé á ábyrgð hans að starfið gangi, „sama hvað tautar og raular“. Hún passar líka upp á, ef starfsfólkið biður hana að gera eitthvað eða kaupa eitthvað, að

láta það ekki bíða. Með þessu sé hún góð fyrirmynd og þannig byggi hún upp traust starfsmannanna til sín. Hún segir síðustu starfsmannakönnun staðfesta það að starfsfólkið beri mikið traust til sín.

#### 4.2.4 Menning Perlunnar

Margrét segir að innan skólans ríki góður starfsandi. Andrúmsloftið einkennist af gleði. Hún telur gleði, sköpun og umhyggju vera „greipta inn í veggina“. Alltaf hafi ríkt létt andrúmsloft, en auðvitað hafi komið tímar sem voru erfiðir.

Varðandi lausn ágreiningsmála segir Margrét að það fari mikið eftir hvers eðlis ágreiningsmálin séu. Stundum fari hún inn í málið en stundum leysi deildarstjórnarnir það sjálfir. Hún hefur einu sinni þurft að leita utanaðkomandi aðstoðar við lausn ágreiningsmáls. Það var á erfiða tímanum, um það leyti sem kreppan skall á. Þá fékk hún ráðgjafa inn í skólann sem var þar heilan skipulagsdag og lét starfsfólkið vinna saman í hópum og ræða meðal annars um gildi. Seinna var unnið með það þannig að hver deild tók eitt gildi og skipulagði starfið í kringum það, eina viku í senn. Það var sköpunarvika, umhyggjuvika, traustvika og gleðivika. Foreldrar tóku virkan þátt í þessum vikum.

Margrét og trúnaðarmaður, sem „... er trúnaðarmaður eiginlega fyrir alla, þá varðandi sko, einelti“ fóru saman á námskeið og bjuggu eftir það til eineltisáætlun sem unnið hefur verið eftir. Á næstunni stendur síðan til að leikskólar hverfisins hafi sameiginlegt námskeið, þar sem til stendur að þeir fari að vinna eftir Olweusar áætluninni, bæði varðandi börn og starfsfólk.

Starfsmenn halda saman árshátíð, jólagleði og ýmis teiti. Þá er mikið lagt upp úr heimatilbúnum skemmtiatriðum og allir sjá um eitthvað. Á síðustu jólagleði var þemað Ameríka, þar sem þau voru að fara til New York til að skoða þrjá Reggio Emilia skóla. Þau hafa áður skoðað slíka skóla í Danmörku. Margréti finnst slíkar ferðir og undirbúningurinn fyrir þær gera mikið fyrir starfsandann.

Margrét telur að samstarfsmenn hennar séu ánægðir í vinnunni og líði vel og til merkis um það sé hve lítið er um veikindi í Perlunni. Það hafi reyndar komið „veikindahrinur“, en síðastliðin þrjú ár hafi verið lítið um veikindi. Ef einhver er veikur er reynt að finna lausnir á morgunfundunum og það gengur mjög vel, starfsmenn eru mjög hjálpsamir hver við annan og gengur vel að vinna saman. Margrét segist vera „bölvuð gribba“ varðandi veikindi starfsfólks, það verði að hringja í hana til að tilkynna veikindi og ef

það hefur verið veikt, verður það að láta hana vita fyrir klukkan fjögur hvort það komi næsta dag. Ef einhver er oft veikur, ræðir hún við viðkomandi.

Margrét segir að starfsmenn sínir vinni vel saman og telur samvinnuna einkennast af hjálpssemi, gagnkvæmri virðingu og trausti.

### **4.3.1 Fríða og leikskólinn Fagrilundur**

Fríða er um fertugt og útskrifaðist sem leikskólakennari frá Fósturskólanum upp úr tvítugu. Hún hefur unnið á leikskólum frá 17 ára aldri og segist aldrei hafa ætlað sér að verða leikskólastjóri. Stuttu eftir útskrift fór hún í barneignarleyfi og eftir það langaði hana að „starfa við eitthvað sem væri ögrandi“ fyrir hana. Hún fann leikskóla sem „var einhvern veginn ekki inni á kortinu hjá neinum“, lítið af fagfólki og leikskólastjórinn hafði verið látinn fara. Hún gerðist þar deildarstjóri og með nýjum leikskólastjóra tókst að „rífa“ leikskólann upp, ráða til hans margt fagfólk og vinna eftir ákveðinni stefnu. Þetta fannst Fríðu spennandi verkefni. Hún varð síðar leikskólastjóri á þessum leikskóla í fimm ár, eða allt þar til hún tók við stjórnun Fagralundar.

Fagrilundur sem er í barnmörgu hverfi, er byggður í svipuðum stíl og Sólargeisli og Perlan; einkennist af stóru miðrými. Börnin eru á aldrinum tveggja til sex ára og eru elstu börnin staðsett í grunnskólanum, sem er rétt hjá. Í Fagralundi er lögð áhersla á leikinn sem mikilvægasta tjáningarform barnanna og því er honum gefinn mikill tími og rými. Opinn efniviður, vinátta og umhverfisvernd og útivist í mikilli náttúrufegurð umhverfis Fagralund eru einnig áhersluatriði leikskólastarfsins.

Leikskólinn sækir uppeldiskenningar sínar til John Dewey og starfsaðferðir eru sóttar til Caroline Pratt sem er höfundur einingakubbanna sem eru helsta leikefni barnanna í Fagralundi. Frjálsi leikurinn skipar stóran sess í leikskólastarfinu. Dagsskipulagið einkennist af flæði þar sem ekki er stífur rammi utan um starfið. Börnin fara á milli deilda eða í miðrýmið og geta valið efnivið og leik út frá eigin áhuga. Fríða og starfsmennirnir hafa „svona þá trú að við erum fagfólkið og við eltum börnin, heldur en að þau séu alltaf að elta okkar hugmyndir“.

### 4.3.2 Uppbygging og þróun Fagralundar

Fagrilundur var í byggingu þegar Fríða sá hann fyrst. Hún var að hjóla í hverfinu þar sem Fagrilundur er, og þegar hún sá hann ákvað hún að á þessum stað vildi hún vinna. Hún segir að einhvern veginn hafi umhverfið og allt kallað á hana. Þótt starfið í gamla leikskólanum hafi gengið mjög vel, langaði Fríðu ekki að hafa nýja skólann eins. Hún vildi eitthvað alveg nýtt:

Ég vissi ekki einu sinni hvað það var. Ég var bara að hugsa þannig, að ég væri að fara að æfa heilann einhvern veginn alveg upp á nýtt og fara í einhverja aðra óvissuferð.

Hún var með þetta í huga þegar hún réð starfsfólk, að það væri fólk sem væri að hugsa á svipuðum nótum og hún:

...var að reyna að fá starfsfólk til mín sem væri kannski líka að fara í svona skoðun á sjálfu sér og finna eitthvað nýtt og spennandi, en vissum kannski ekkert alveg hvað það var.

Þegar búið var að ráða nokkra stjórnendur kom upp sú hugmynd að fyrst þær ætluðu að gera eitthvað nýtt og spennandi þá þyrftu þær að skoða skóla í útlöndum. Úr varð að farið var til New York og skoðaðir þar „rosalega margir leikskólar“ í eina viku. Áður en farið var í ferðina hafði Fríða sent stjórnendunum sem búið var að ráða, opnar spurningar í tölvupósti um námssviðin til að fá þær til að „hugsa svolítið“. Þær hittust síðan á fundi, þar sem þær kynntu sig og spjölluðu saman:

...og síðan höfðum við bara hljóð í einhverja tvo tíma og allir voru að skrifa bara „post-it“ miða, alveg svona hugarflug. Og síðan röðuðum við þessu upp á veggi og fórum svo yfir þetta. Og úr þessu varð svolítið þessi grunnur sem við störfum eftir í dag.

Fríða segir að þær hafi verið sammála um að þær væru allar „einhvern veginn búnar að fá nóg af þessu, þessari klukkueröld og vera alveg eins og grunnskóli einhvern veginn“. Þær lögðu mesta áherslu á að gefa mikinn og samfelldan tíma fyrir leikinn og sáu að það sem truflaði hann mest voru kaffitímar starfsfólks og matartíminn. Þær ákváðu því að matartímarnir væru ekki inni á deildum og starfsfólkið tæki bara einn kaffitíma og þá í

framhaldi af matartíma barnanna, þar sem þá væri hvort eð er búið að taka börnin úr leiknum.

Á þessum fundi var líka ákveðið, vegna þess hve ósnortin náttúran er umhverfis skólann, að hann yrði umhverfisvænn og mikið yrði um útivist. Einnig að hafa mikið og gott foreldrasamstarf og leggja áherslu á jákvæðni og gleði. Eftir New York ferðina var ákveðið að byggja starfið á hugmyndum John Dewey um leikinn og starfsaðferðum Caroline Pratt um einingakubba. Einnig var ákveðið að fara í heimsókn til barnanna og fjölskyldna þeirra áður en þau byrja í skólanum.

Fyrsta árið hafði Fagrilundur úr miklum peningum að spila, sem nýttir voru að miklum hluta í námskeið fyrir starfsfólkið og fjöldamarga starfsmannafundi. Fríða segir að þetta tímabil hafi verið mjög spennandi og þessir fundir og námskeið gert það að verkum að starfsfólkið náði vel saman.

En hálfu ári eftir að skólinn var opnaður og búið var að fylla í öll pláss, þá fannst þeim:

...allt í einu við gætum ekki leyft börnunum að flæða svona, vorum alveg að detta í þetta sem við kunnum ótrúlega vel, að setja í svona bása. Vorum smeyk um sérkennslubörnin okkar, vorum svona að týna þeim inni í þessu.

Þá fengu þær utanaðkomandi ráðgjafa sem Fríða segir að hafi haft ótrúlega mikil áhrif á þær og hreinlega „bjargað“ þeim. Hún lýsir því þannig:

Þá kom hún og hjálpaði okkur að gefast ekki upp heldur að halda áfram, þetta tæki smá tíma og börnin væru líka að kynnast og við værum allar að kynnast og efniviðurinn flæddi svolítið mikið bara út um allt. Það var svo erfitt að stoppa, þegar það var flæði, en það var ekki efniviðurinn þyrfti að flæða alveg, heldur gátu börnin svona svolítið farið á milli svæða og við yrðum bara að læra að stöðva það.

Fríða hefur alla tíð lagt á það áherslu að skólinn markaðssetji sig sem skóla sem ekki staðnar, heldur sé þar stöðug þróun. Starfsfólkið sé opið fyrir nýjungum, tilbúið að prófa nýja hluti og læra eitthvað nýtt. Hún leggur áherslu á að skólinn fái mikla og jákvæða umfjöllun. Að það sé áberandi að í skólanum ríki gleði og góður starfsandi. Það telur hún greiða fyrir því að hún fái til sín gott starfsfólk. Hún brýnir fyrir starfsfólki sínu að það skipti mjög



miklu máli hvernig það talar um skólann. Ef það er ekki ánægt með eitthvað þá tali það frekar við sig um það en einhverja utanaðkomandi.

Hrunið hafði talsverð áhrif á leikskólastarfið í Fagralundi, því stuttu síðar varð mikill niðurskurður á fjármagni til leikskóla bæjarfélagsins. Fríða segir það hafa bitnað mest á aðgengi hennar að starfsfólkinu utan vinnutíma, því starfsmannafundum fækkaði og ekki má lengur borga yfirvinnu, þannig að á starfsdögum geti þeir sem eru í hlutastarfi ekki verið allan daginn. Hún fullyrðir að þetta sé að eyðileggja leikskóla bæjarfélagsins. „Aðgengi að starfsfólki er bara fáránlegt fyrir stjórnendur, til að ná öllum hópnum saman, maður þarf að finna sko, undarlegustu leiðir“. Hún segir þær, stjórnendur skólans, hafa verið ótrúlega langan tíma að aðlaga sig að þessum breytingum. Fyrst hafi hún ætlað að leyfa fólkinu í hlutastarfi að vinna allan starfsdaginn og taka aukavinnuna út í frí, en það hafi ekki gengið þar sem það var erfitt að halda utan um það. Svo hafi hún prófað að skipta einum skipulagsdegi í fjóra morgunfundi, þannig að börnin mættu ekki fyrr en klukkan tíu, sem hún álitur frábæra leið, ef hún mætti borga hlutastarfsfólkinu yfirvinnu, en þetta var líka of flókið til að halda utan um. Þá fóru þær að bæta við „aukadeildarfundum, til þess að fólk hittist meira“ og nú er starfsdagurinn skipulagður þannig að allir byrja klukkan átta og mesta sameiginlega vinnan er að morgninum. Hún og aðstoðar-leikskólastjórinn hafa líka reynt að auka aðgengi starfsfólks að sér, með því að gera skrifstofuna þeirra aðlaðandi og hafa alltaf opið inn til sín. Þannig séu þær „fyrst að læra þetta núna, árið 2012“, þó þær þurfi auðvitað að „finna leiðir til að hitta allt starfsfólkið miklu oftar“ .

### **4.3.3 Forysta í Fagralundi**

Á meðal þeirra sem Fríða réð í Fagralund fyrir rúmum fimm árum voru margir fagmenn og þar á meðal eru þeir átta sem enn eru í stjórnendateymi skólans. Á vikulegum deildarstjórafundum segir hún þær vera hreinskiptar, segja sína skoðun og oft takast „svakalega“ á um ýmis málefni sem þær eru ekki sammála um, en slíkt hafi ekki áhrif á gott samband þeirra. Hún telur það sýna að þær beri traust til hver annarrar.

Í Fagralundi er ekki flöt stjórnun, heldur stjórnar deildarstjóri sinni deild og ber ábyrgð á erfiðum málum ef þau koma upp. Fríða leggur mikið upp úr því að deildarstjórinn dreifi verkefnum, hann sé ekki:

...einn að vinna þessi ósýnilegu verkefni sem taka ótrúlega mikinn tíma, sem verður oft til þess að stjórnandinn á deildinni verður ekkert of vinsæll því hann er í einhverjum svona ósýnilegum verkefnum sem að fólk er ekki alveg að fatta. En ef það fær ábyrgðina á þeim, þá fattar það hvað þau taka ótrúlegan tíma. Þannig að við höfum svona lagt upp úr því frá byrjun að það séu allir ábyrgir fyrir þeim.

Allir starfsmenn fá undirbúningstíma, fagmenn samkvæmt sínum kjarasamningi og ófaglærðir fá eina klukkustund á viku. Deildarstjórnarnir taka hluta síns undirbúningstíma saman. Vegna þess hve margir fagmenn starfa í Fagralundi kom það sér illa þegar afleysing var skorin niður eftir hrúnið. Nú er bara gert ráð fyrir fimm tíma afleysingu vegna undirbúnings á hverri deild. En stjórnendateymið taldi það skipta miklu máli að fólk þróaði sig áfram og að þær ætluðu ekki að „slaka á fagstarfinu“. Því var ákveðið að undirbúningstímum yrði aldrei sleppt og það hefur gengið eftir. „Deildirnar eru bara meðvitaðar um það, að það er bara undirmannað meðan undirbúningstímar fara fram. Það fara allir í sinn undirbúningstíma“.

Fríða telur það skipta miklu máli að starfsfólkið þroski sig og þrói í starfi og horfir á undirbúningstímana þannig að þeir séu undirstaða þess að fólk nái því. Ef einhver hefur áhuga á að komast á eitthvert ákveðið námskeið þá sé það sjálfsagt að hann fari á það. Í niðurskurðinum hætti bæjarfélagið að bjóða upp á námskeið eins og áður hafði verið. En Fríða segir fólkið sitt fylgjast vel með og mörg námskeið séu í boði annars staðar. Svo séu margir starfsmanna hennar búnir að fara til útlanda til að skoða leikskóla þar og hafi þá farið tveir til þrjár saman í einu.

Fríðu finnst mikilvægt að dreifa ábyrgð og álagi meðal starfsmanna. Margar nefndir starfa innan skólans eins og til dæmis skemmtinefnd, sem sér um alls konar uppákomur, tölvunefnd sem sér um ferilmöppur barnanna, umhverfisráð, sem í eru bæði starfsmenn, foreldrar og börn og tiltektarnefnd, sem skipuleggur tiltekt og dreifir á starfsmenn. Allir starfsmenn eru í einhverri nefnd.

Leikskólastjóri þarf að búa yfir miklu sjálfstrausti að áliti Fríðu. Oft geti starfsfólkið verið með meiri faglega þekkingu en hann og „þetta er kannski ekkert auðveldasta fólkið, fullt af fagfólki, sko. Gerir miklar kröfur“ og þá reyni á sjálfstraustið, leikskólastjórinn þurfi:

...að þora að vera alveg í þannig samfélagi að það séu gerðar miklar kröfur og maður spurður alls konar spurninga og svona. Öðruvísi heldur en þar sem er kannski minni fagþekking.

#### 4.3.4 Menning Fagralundar

Fagrilundur er í samstarfi við þrjá aðra leikskóla sem fylgja sömu stefnu og hann. Starfsfólk skólanna hittist alltaf á heilum starfsdegi á haustönn og hálfum starfsdegi á vorönn. Þar hefur farið fram mikil samræða og lærdómur. Starfsfólkið hefur farið í heimsóknir í hina skólana til að sjá hvernig þeir starfa og leikskólakennararnir hafa verið með handleiðslu sín á milli. Þau hafa einu sinni farið öll saman til New York til að kynna sér leikskólastarf. Einnig hafa þau verið í einu þróunarverkefni saman og til stendur að byrja á öðru í vor. Leikskólastjórar og aðstoðarleikskólastjórar skólanna hittast einu sinni í mánuði. „...gaman að hitta aðra leikskólastjóra sem eru í raun að vinna svipaða uppeldisstefnu“. Fríða segir þessa fundi mjög uppbyggjandi og hún tekur þá fram yfir sameiginlega leikskólastjórufundi í hverfinu sínu:

Af því mér fannst einhvern veginn lítill tilgangur, við erum hvorki með sömu uppeldisstefnu... og mér fannst þetta einhvern veginn allt snúast um þennan niðurskurð og ég varð bara... leið ekki nógu vel þegar ég kom af fundunum. ...finnst meira gaman að fara á uppbyggilega fundi, ekki að ég komi heim svona hálfðöpur.

Samstarfið við grunnskólann er gott, farið í heimsóknir milli skólanna og haldnir sameiginlegir skipulagsdagar. Einnig hafa skólarnir unnið þróunarverkefni saman.

Strax á fyrsta starfsári leikskólans var ákveðið að allur starfsmannahópurinn færi saman til New York að kynna sér leikskólastarf árið eftir. Þá var strax hafin fjáröflun og fólk hittist mikið utan vinnutíma til að sinna henni. Fríðu fannst þessi ferð og undirbúningur hennar gera mikið til að efla starfsandann. Nú í vor er starfsmannahópurinn aftur að fara í slíka ferð, í þetta skipti til Kanada. Fjáröflunin hefur staðið í tvö ár. Hún telur að það sé ekki síður núna á þessum niðurskurðartímum sem mikil þörf sé á að

þetta hópinn, og lítur á þetta sem góða leið til að starfsmenn hittist utan vinnutíma, það hafi:

...svólítið hjálpað upp á starfsandann svona fólk er að hittast utan vinnu og vinna að einhverju svona spennandi. Maður þarf að finna aðrar leiðir þegar maður hefur orðið svona lítið aðgengi að starfsfólki eins og þetta er orðið.

Það er í fyrsta skipti í vetur sem veikindi starfsmanna hafa verið í einhverjum mæli og mikið um langtímaveikindi. Fríða hefur velt fyrir sér hvernig standi á þessu. Hún hafði heyrt þegar hrúnið varð að þremur árum seinna myndi „veruleikinn breytast svólítið“. Og auðvitað hefur margt breyst, til dæmis eru núna strangari ráðningareglur og vegna þeirra myndast oft millibilsástand þar sem er undirmannað og þá er meira álag á starfsfólkinu. Ef undirmönnun er mikil segir Fríða að þau breyti bara út af skipulaginu og geri „bara eitthvað annað skemmtilegt“. Hún segist taka strangt á veikindum, vísar oft á trúnaðarlækni og gerir fólk meðvitað um að þurfi að hafa metnað fyrir starfinu sínu. „...þetta er mjög erfið vinna, en við látum bara ekkert börnin upp í hillu, þú veist, álagið lendir bara á næsta“. Hún hefur rætt þetta mikið við starfsmennina og segir:

...við ætlum ekki að láta þetta festast í menningunni okkar og festast hér í veggjunum. Þetta er óeðlilegt ástand, þetta er núna og þetta varir vonandi ekki í langan tíma. Þetta er eitthvað sem er algjörlega ... já, ekki það sem er í boði hér.

Hún segir starfsmenn líka vera meðvitaða um þetta vandamál. Skemmtinefndin hafi til dæmis oft rætt við sig í vetur um að nú sé hennar hlutverk „stórt og mikið“ til þess að starfsfólkið hittist utan vinnutíma og efli starfsandann.

Í Fagralundi er unnið með uppeldislega skráningu og ferilmöppur fyrir börnin. Þar sem börnin dreifast mikið í flæðinu og eru ekki í hópavinnu, finnst Fríðu nauðsynlegt að fylgjast vel með þroska þeirra svo að ekki fari fram hjá þeim ef eitthvert þeirra þarf sérkennslu. Þroski barnanna er metinn með margs konar prófum. Öll fara þau í gegnum málþroskapróf, hreyfiþroskapróf, Hljómpróf og Íslenska þroskalistann, sem mæður svara, en hann metur mál- og hreyfiþroska þriggja til sex ára barna.

Við lausn ágreiningsmála finnst Fríðu mikilvægt að taka fljótt á þeim. Þegar upp hafa komið ágreiningsmál sem snerta börnin hefur hún stundum leitað aðstoðar utanaðkomandi. „Við erum ekki eyland, heldur fáum við

hjálp að utan og bara fáum fólk til að setjast niður með okkur og betur sjá augu en auga“. Þegar ágreiningsmál hafa komið upp innan starfsmannahópsins, þá hafi þau reynt að greina hvað veldur honum, hvaða kostir eru í stöðunni og hvaða styrkleikar nýtist þeim við að leysa ágreininginn. Oft leyfir hún samt starfsmönnum að leysa sín ágreiningsmál sjálfir og finnst þeir læra af því. Hún telur að oft hafi komið upp ágreiningsmál í Fagralundi vegna þess að hún hafi „gert einhverjar vitleysur í ráðningum“ því það sé ekki mikið umburðarlyndi í starfsmannahópnum gagnvart fólki sem hafi ekki „metnað fyrir vinnunni“.

Að áliti Fríðu er mikilvægt að leikskólastjórinn sé sterkur í samskiptum við alla, því henni finnst það kostur ef starfsmannahópurinn er ekki mjög einsleitur í skoðunum, það þroski fólk þegar það tekst á innan hópsins og hefur ólíka sýn. Á starfsmannafundum eru stundum rædd mál sem varða alla í skólanum. Þá leyfir Fríða öllum sem vilja að tjá skoðanir sínar. Hún skrifar þær síðan á töflu og svo skoða þau í sameiningu og ræða hvað þau geti sameinast um.

Andrúmsloftið í Fagralundi einkennist af gleði og góðu samstarfi segir Fríða. Samstarf starfsfólks einkennist af hjálpsemi, það aðstoðar hvert annað, prófar ýmsar nýjungar og ef þær ganga vel eru hinir látnir vita af því. Nefndavinnan kemur þar vel inn í, af því að í nefndunum eru alltaf einhverjir af hverri deild. Flæðið gerir líka ráð fyrir miklu samstarfi milli deildanna. Fríða leggur áherslu á að ekki myndist klíkur innan starfsmannahópsins. Þegar nýr starfsmaður hefur störf í Fagralundi er starfsfólkið meðvitað um að taka vel á móti honum. Alltaf þegar eitthvað skemmtilegt er að gerast í skólanum, eins og til dæmis þegar verið er að halda upp á að einhverjum áfanga hafi verið náð, taka foreldrar þátt, enda finnst Fríðu það skipta ótrúlega miklu máli að foreldrahópurinn og starfsmannahópurinn virki hvetjandi hvor á annan.

#### **4.4 Samantekt**

Ef marka má ummæli viðmælenda minna er í öllum þessum skólum unnið mjög metnaðarfullt starf með börnunum. Leikskólastjórunum hefur tekist að skapa góða liðsheild og góður starfsandi ríkir í þeim öllum. Allir starfsmenn leggja sitt af mörkum og bera sameiginlega ábyrgð á starfinu. Stöðugt er leitað nýrra leiða til að auka gæði starfsins.

Þótt skólarnir séu hver með sína stefnu sem eru ólíkar, er þó margt sem þeir eiga sameiginlegt. Fyrir það fyrsta eru byggingarnar líkar að því leyti að

í þeim öllum er stórt miðrymi sem býður upp á mikla samvinnu milli deilda, sem allir skólarnir nýta sér fyrir slíkt. Sýn allra skólanna byggir á því að börnin séu í brennidepli, fái notið styrkleika sinna og þroskist sem mest. Til að ná því markmiði er stuðst við stefnu skólans og því fara skólarnir mismunandi leiðir að því.

Allir höfðu leikskólastjórnarnir sett sér ákveðin markmið þegar þeir tóku við stjórn síns skóla. Margrét ætlaði sér að tengja saman umhverfið, náttúruna og listir. Björt ætlaði að vinna með sjálfraði barna og var þeirra skipulögðust í markmiðssetningunni. Þótt Fríða hafi verið með ómótuðustu hugmyndirnar, var hún samt strax ákveðin í að skólinn yrði í stöðugri þróun; yrði skóli sem staðnaði ekki.

Í öllum skólunum er lögð áhersla á að dreifa forystu. Allir leikskólastjórnarnir segjast leita að sterkum hliðum starfsmanna sinna og áhugasviðum og fela þeim umsjón og utanumhald mála í samræmi við það. Þannig eru flestir starfsmenn í einhverjum nefndum sem halda utan um ákveðna starfsþætti skólans. Leikskólastjórnarnir segja líka að starfsmenn þurfi að þróa sig faglega. Í því skyni fá allir starfsmenn í öllum skólunum undirbúningstíma, hvort sem þeir eiga rétt á þeim samkvæmt kjarasamningum eða ekki. Einnig fer hver starfsmaður í formlegt samtal við leikskólastjóra einu sinni til tvisvar á ári til að ræða hvernig hann geti eflt sig í starfi og í því skyni setur hann sér ákveðin markmið. Leikskólastjórnarnir segjast jafnframt leggja áherslu á að starfsmennirnir læri hver af öðrum og samræmi starfshætti sína með því að fylgjast með starfsemi annarra deilda og skoða aðra skóla, jafnvel í útlöndum. Allir hafa þessir skólar farið í slíkar utanlandsferðir og ef dæma má af þessum þremur skólum, þá sækja leikskólar á Íslandi sér mikla þekkingu til New York nú um stundir, því síðastliðin fjögur ár hafa þeir allir farið þangað í þessu skyni. Reyndar líta leikskólastjórnarnir svo á, að þessar ferðir séu ekki síður til að efla góðan starfsanda.

Misjafnt er hve námskeið eru aðgengileg fyrir starfsmenn skólanna. Einn skólinn hefur aðgengi að mörgum námskeiðum sem bæjarfélagið býður upp á, en hinir ekki, því námskeiðshald hefur verið lagt niður í sparnaðarskyni. Þar veltur það því nokkuð á starfsmönnum sjálfum hvort þeir finna sér áhugaverð námskeið sem tengjast starfinu til að sækja. Ef þeir gera það, finnst leikskólastjórunum sjálfsagt að þeir fari á þau. Allir skólarnir bjóða svo starfsmönnum sínum upp á námskeið sem tengjast starfsemi þeirra á námskeiðsdögum skólans.

Stjórnunarteymi hvers skóla, sem í eru leikskólastjóri, aðstoðarleikskólastjóri og deildarstjórar, metur starfsemi skólans og tekur

allar meiri háttar ákvarðanir sem varða hana. Stundum er leitað álits starfsmannanna í heild, til dæmis ef verið er að ræða stefnumótun eða gera aðrar breytingar á starfseminni sem snerta alla starfsmenn. Það er þá yfirleitt gert á starfsmannafundum, þar sem allir tjá sig sem vilja og komist er að samkomulagi.

Að sögn leikskólastjóranna er samvinna starfsmanna mikil í skólunum. Allir skólarnir eru með svokallað „flæði“, þar sem börnin velja sér svæði og leikefni. Flæðið kallar á það að starfsmenn vinni mikið saman þvert á deildir. Flæðið er mismikið, í Perlunni er það bara í kaffitímanum og eftir hann, nema á föstudögum er það allan daginn, en í Fagralundi og Sólargeisla er það alla daga. Það er þó ekki þar með sagt að í Perlunni sé minna samstarf en í hinum skólunum, því í Perlunni er mikið hjálpast að milli deilda.

Foreldrasamstarf er með miklum ágætum í skólunum að mati leikskólastjóranna. Fyrir utan venjubundið foreldrasamstarf, foreldrafélag, foreldraviðtöl tvisvar á ári og dagleg samskipti við foreldra, eru Fagrilundur og Perlan með nýjungar í foreldrasamstarfinu. Í Fagralundi hefst foreldrasamstarfið áður en barn byrjar í skólanum því þá fara starfsmenn í heimsókn heim til barnsins. Fríða leggur mikla áherslu á að foreldrar og starfsmenn nái vel saman og því eru foreldrar alltaf með ef hátíðir eru haldnar í skólanum. Í Perlunni hefur foreldrasamstarf aukist mjög síðustu árin eftir að foreldrarnir fóru að taka þátt í skráningum og markmiðssetningum í einstaklingsnámskrám barna sinna. Einnig er þar haldin „foreldravika“, en þá geta foreldrar komið og fylgst með því í starfseminni sem þeir hafa áhuga á. Foreldraráðin sem hófu störf eftir að ný lög um leikskóla voru sett árið 2008, hafa aukið mjög aðkomu foreldra að starfi skólanna, en þar er hlutverk þeirra að gefa umsögn um námskrá og fylgjast með framkvæmd hennar.

Misjafnt er hvernig leikskólastjórnir taka á ágreiningsmálum. Í Sólargeisla er farið eftir ákveðnum siðareglum, en Björt notar í raun sömu aðferð við að leysa ágreiningsmálin hjá börnunum og starfsmönnum. Hún tekur strax á þeim, safnar upplýsingum og fær viðhorf allra og vinnur síðan með hugarkort út frá hugtakinu „skemmtilegt“ við að leysa þau. Margrét segir misjafnt hvernig hún tekur á ágreiningsmálum. Stundum lætur hún deildarstjórana um að leysa málið og stundum leysir hún þau sjálf, en einu sinni hefur hún líka leitað aðstoðar ráðgjafa utan skólans. Fríða hefur hins vegar nokkrum sinnum leitað aðstoðar utan skólans þegar ágreiningur hefur orðið varðandi börnin. Oft leyfir hún starfsmönnum sjálfum að leysa ágreining sína á milli og telur þá læra af því. Hún telur mikilvægt að taka fljótt

á ágreiningsmálum; greina hvað veldur honum og vera saman í því að velta fyrir sér hvernig hægt sé að leysa hann.

Veikindi starfsmanna hafa verið mismikil í þessum þremur skólum. Í Sólargeisla hafa aldrei verið mikil veikindi. Í Perlunni komu „veikindahrinur“ áður fyrr, en ekki verið mikið um veikindi síðustu þrjú ár. Það telur Margrét vera merki um að starfsfólkinu líði vel og sé ánægt í vinnunni. Í Fagralundi voru talsverð veikindi í vetur. Bæði Margréti og Fríðu er umhugað um að veikindi festist ekki í menningu skóla þeirra og taka því strangt á þeim og tala hreinskilnislega um það við starfsfólkið sitt. Hins vegar takast leikskólastjórnir svipað á við undirmönnun. Þeir leggja áherslu á að hugsa í lausnum og lausnirnar felast í góðum samskiptum og samvinnu starfsfólksins.

Í öllum skólunum er unnið með uppeldisfræðilegar skráningar og þær lagðar til grundvallar í foreldraviðtölum. Þær sýna hvar styrkleikar barnanna liggja. Í Sólargeisla eru ekki notuð próf til að meta þroska barnanna, fyrir utan Hljómpróf á síðasta ári barnsins í skólanum. Í Perlunni á hvert barn sína ferilmöppu og gerð er einstaklingsnámskrá fyrir hvert barn, sem foreldrar og starfsmenn gera saman og börnin koma inn í líka þegar þau eru á síðasta ári. Í Fagralundi eru börnin einnig með ferilmöppur og þroski þeirra metinn með ýmsum þroskaprófum. Í öllum skólunum er beitt snemmtækri íhlutun, ef uppgötvast að barn þarf á sérúrræðum að halda.

Í Perlunni og Fagralundi hefur verið unnið að þróunarverkefnum, bæði með öðrum skólum og innan hvors skóla. Vinna að þróunarverkefnum er góð leið til að sameina starfsmenn um að festa stefnu skólans í sessi. Allir eru skólarnir í góðu samstarfi við næsta grunnskóla og hefur Fagralundur til dæmis unnið að þróunarverkefni með honum.

Mikil vinna hefur verið unnin í skólunum við að þróa dagskipulag, með það að markmiði að það henti skólanum; húsnæðinu, sýninni, stefnunni, leik barnanna og sameiginlegu námi kennaranna. Leiðirnar eru ýmsar. Til þess að börnin fái nægan tíma fyrir frjálsa leikinn og geti sjálf valið sér viðfangsefni virðist „flæðið“ vera það sem allir skólarnir horfa til. Í öllum skólunum er reynt að skipuleggja kaffitíma kennara þannig að þeir trufli sem minnst frjálsa leikinn hjá börnunum. Fagleg samræða starfsmanna er mjög mikilvæg að álit leikskólastjóranna. „Til þess að faglega starfið geti blómstrað og fólk verði öruggt, þá þarf að ræða saman“ eins og Björt segir. Í því skyni er mikið um fundi starfsmanna, bæði deildarfundi, deildarstjórafundum og hina ýmsu nefndarfundi. Svo eru undirbúningstímarnir, en hluta af þeim taka deildarstjórar saman til samræðu. Reynt er að tímasetja þessa fundi þannig að þeir brjóti ekki upp



leik barnanna. Á yngri deildunum er svefntími barnanna mikið notaður til fundahalda. Í Sólargeisla var öllu dagskipulagi breytt nýlega og fundirnir þar haldnir fyrir klukkan níu að morgni. Í Fagralundi var bætt við deildarfundum eftir að starfsmannafundum fækkaði, til þess að „fólk hittist meira“.

Leikskólastjórnir eiga það sameiginlegt að þeim finnst grundvallaratriði að gleði ríki í skólunum þeirra, þar sé alltaf verið að gera eitthvað skemmtilegt og öllum líði vel. Öðruvísi þróist ekki gott starf.

Efnahagshrunið árið 2008 virðist hafa haft talsverð áhrif á skólastarfið í Perlunni og Fagralundi. Í báðum skólunum hefur mikið verið skorið niður, jafnt námskeið, starfsmannafundir, afleysing og yfirvinna. Þetta hefur bein áhrif á faglegu samræðuna sem leikskólastjórnir leggja mikla áherslu á, eins og áður segir. Þetta hefur því gert þeim erfitt fyrir og þeir hafa lagt ómælda vinnu í það að finna lausnir. Þeir hafa reynt ýmislegt, eins og að breyta formi skipulagsdaga og fjölga fundum í vinnutíma, en betur megi ef duga skal. Margrét talar um að það hafi verið þungt yfir fólki og erfitt andrúmsloft á þessum tíma. Fríða finnur að þörf er á að þetta hópinn á svona tímum og því geri námsferðir, undirbúningur og fjáröflun fyrir þær mikið fyrir starfsandann.

En hvaða eiginleikum þarf leikskólastjóri að búa yfir til að þróa faglegt lærdómssamfélag? Ef tekið er saman það sem þær stöllur nefndu þá þarf hann að hafa faglegan áhuga og eldmóð. Setja sér markmið, sem hann hvíkar ekki frá þótt langan tíma taki að ná þeim. Hann þarf að hafa mikið sjálfstraust, kjark og þor til að standa við ákvarðanir sínar í samfélagi sem gerir miklar kröfur til hans. Leikskólastjórinn þarf að eiga gott samstarf við samstarfsfólk sitt, hlusta á álit þess, vera því góð fyrirmynd og búa yfir þjónustulund til þess að viðhalda trausti þess.



## 5 Umræða

Markmið þessarar rannsóknar er að skoða hvernig leikskólastjórar þróa faglegt lærdómssamfélag, gera það hluta af menningu skólans og auðvelda þannig að settum markmiðum sé náð. Í þessum kafla verður fjallað um helstu niðurstöður rannsóknarinnar og þær settar í fræðilegt samhengi við skrif þeirra fræðimanna sem greint var frá í 2. kafla. Til að nálgast svörin við rannsóknarspurningunum hef ég skipt kaflanum í fjóra undirkafla þar sem tekið er mið af rannsóknarspurningunum og áhersluatriðum rannsóknarinnar. Ég skoða hvernig leikskólastjórnir efla gagnvirkt nám kennara, hvernig þeir dreifa forystu í skólunum og hvernig þeir fá starfsfólk sitt til að sameinast um skoðanir, gildi og sýn sem og hvaða hindranir gætu orðið á þróun lærdómssamfélagsins. Í fimmta undirkaflanum tek ég saman þau atriði sem leiða að svári rannsóknarspurninganna og enda á niðurstöðum um þær.

### 5.1 Gagnvirkt nám

Mér virðist vera lögð mikil áhersla á gagnvirkt nám starfsmanna í öllum leikskólunum. Dagskipulag skólanna hefur ekki einungis það markmið að börnin fái notið sín, heldur starfsmenn einnig. Með því að nýta mannauðinn vel og dreifa forystunni hefur að mínu mati tekist að skapa þannig menningu innan skólanna að þar er talið sjálfsagt að starfsmenn styðji hver annan og læri hver af öðrum.

Gagnvirkt nám skiptir miklu máli við þróun faglegs lærdómssamfélags (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2010; DuFour, 2004; Hord, 2008). Gagnvirkt nám þarf alltaf að miða að því að þarfir barnanna séu í fyrirrúmi, þar sé alltaf verið að finna leiðir sem koma barninu til góða í þroska þess. Innan skólans þarf að ríkja sú menning að starfsmenn styðji hver annan og gagnvirkt nám sé ekki bara sjálfsagt heldur nauðsynlegt. Skipuleggja þarf starfið þannig að þar sé gert ráð fyrir gagnvirku námi, að það felist í daglegum starfsháttum. Sameiginleg sýn þarf því að leggja áherslu á nám og þroska barnsins og starfsfólkið þarf að sameinast um þessa sýn.

Mjög misjafnt er hvort leikskólarnir nota stöðluð próf til að meta þroska barnanna. Í Sólargeisla er einungis lagt fyrir börnin Hljómpróf þegar þau eru á síðasta ári, en í Fagralundi er að auki lagt fyrir þau málþroskapróf, hreyfiþroskapróf og mæður allra barnanna svara Íslenska þroskalistanum. Í öllum skólunum er unnið með uppeldisfræðilegar skráningar.

Hord (2008) segir eina leið til að stuðla að gagnvirku námi starfsmanna skóla byggjast á því að rannsaka gögn um það hvar nemendur standa sig vel og hvar illa. Þessi gögn stjórnir því hvar eigi að leggja áhersluna hvað snertir val á leiðum. Richard DuFour (2004) tekur undir þetta og segir að skólastjórar verði að leggja áherslu á hvað nemendurnir eigi að læra, komast að því hvort þeir hafi lært það og vita hvað þurfi að gera ef nemandanum hefur ekki tekist það. Þessi vinnubrögð aðgreini skóla þar sem faglegt lærdómssamfélag ríkir frá hefðbundnum skólum, því lærdómssamfélag leggur árangur til grundvallar skilvirkni sinni. Hargreaves (2007) er á sama máli og segir að skólar verði að setja nám í fyrsta sæti ef lærdómssamfélag eigi að verða hluti af menningu þeirra. Áherslan verði því að vera á það að leita leiða til að þróa starfshætti skólans með árangur nemenda að markmiði.

Anna Kristín Sigurðardóttir (2010) skilgreinir lærdómssamfélag sem hringferli þar sem kennarar öðlast nýja þekkingu í daglegum störfum sínum, láta reyna á hana í starfi og öðlast við það meiri þekkingu. Þetta gera þeir í samskiptum hver við annan með því að vinna saman. Ýmsir skipulagsþættir geta ýmist stutt við eða hindrað samvinnuna. Gildi fólks og forystustíll hefur mikil áhrif bæði á skólamenninguna og uppbyggingu skólans. Allir þessir þættir eða einkenni tengjast saman og eru gagnvirkir.

Mér virðist samskipti starfsfólksins og samvinna í öllum skólunum einkennast af slíku hringferli, enda dreifð stjórnun sá forystustíll sem einkennir þá alla. Í menningu þeirra virðist ríkja hjálpsemi starfsmanna hver við annan og metnaður og vilji til að þróa starfið. Fríða nefnir að starfsfólk sitt sé opið fyrir nýjungum, tilbúið að reyna nýja hluti og læra eitthvað nýtt. Það láti síðan aðra vita ef gengið hefur vel með einhverja nýlundu. Fríða telur mjög mikilvægt að fólk þroskist og þróist í starfi og til þess þurfi það undirbúningstíma. Því var ákveðið að ekki yrði slakað á fagstarfinu þótt afleysing vegna undirbúningstíma væri skorin niður og allir fengju sinn undirbúningstíma eftir sem áður. Bæði í Fagralundi og Sólargeisla taka deildarstjórar hluta undirbúningstíma sinna með öðrum deildarstjórum. Það auðveldar og styður við hringferlið og samvinnuna. Eins og áður segir hafði skipulaginu í Sólargeisla nýlega verið breytt og er tíminn milli klukkan átta og níu nú nýttur til fundahalda. Hálf tími fer í deildarfundi og hálf tími í

nefndar- og fræðslufundi. Um fræðslufundina sjá Björt, aðstoðarleikskólastjórinn og sérkennslustjórinn. Þær fræða og leiðbeina þeim sem sjá um ákveðna hluta starfseminnar, þannig að allir starfsmenn stígi í takt. Bæði í Fagralundi og Perlunni hafa verið unnin mörg þróunarverkefni, sem sýna metnað kennaranna, vilja og áhuga á að þróa skólastarfið.

## 5.2 Dreifð forysta

Í öllum þremur leikskólunum er stjórnunarteymi sem samanstendur af leikskólastjóra, aðstoðarleikskólastjóra og deildarstjórum. Í leikskólastefnu Félags leikskólakennara frá 2008 segir meðal annars að í leikskólum eigi að vera slíkt teymi og það eigi að hafa „faglega forystu í mótun og uppbyggingu skólastarfsins“, virkja mannauð starfsmannahópsins og stuðla að trausti og jákvæðum samskiptum innan hans. Þetta er í samræmi við það sem Harris (2003) segir um dreifða forystu; hún eigi ekki að vera í höndum einnar manneskju á toppnum, heldur eigi allir að vera leiðtogar á einhvern hátt, virkjaðir til að leiðbeina öðrum. Stjórnunarteymi skólanna eru þeir formlegu stjórnendur sem hún segir að eigi að bera ábyrgð á að kunnátta og hæfileikar starfsmanna séu nýttir til að skapa framsækna menningu.

Á stjórnunarteymisfundunum (deildarstjórafundunum) er starf skólans metið og þar eru teknar flestar þær ákvarðanir sem snerta starfsemina. Það gefur augaleið að þar eru ekki alltaf allir sammála og því er oft tekist á um málefni. Rodd (2006) talar um að árangursríkasta leiðin til að taka ákvarðanir sé að hópurinn allur ræði málin ofan í kjölinn þar til hann hefur komist að samkomulagi sem allir eru sáttir við. Þá er líklegra en ella að ákvörðuninni verði fylgt, þar sem allir bera ábyrgð á henni. Með þessari leið nýtist mannauðurinn til fulls, ákvarðanirnar verða framkvæmdar og smám saman lærist hópnum að taka sameiginlegar ákvarðanir á þennan hátt. Fólk þarf þá að hafa mikinn áhuga á málefninu því aðferðin er orku- og tímafrek. Stundum er þessi aðferð líka notuð með öllum starfsmannahópnum, til dæmis á starfsmannafundum eða skipulagsdögum þegar verið er að ræða málefni sem snerta allt starfsfólkið. Það er í samræmi við það sem Bloom (2000) segir; að þeir sem hafa þekkingu á málefninu og eiga hagsmuna að gæta eigi að taka þátt í ákvörðuninni.

Við lausn persónulegra ágreiningsmála milli starfsmanna þarf að fara sömu leið. Ágreiningur er óhjákvæmilegur hluti daglegs lífs og starfs í leikskóla þar sem starfsemin byggist að mjög miklu leyti á samskiptum. Það

er ljóst að það skaðar það starfsemina ef ágreiningur verður viðvarandi í skólanum án þess að nokkuð sé að gert. Mér virðist leikskólastjórarnir vera sér mjög meðvitaðir um að óleystur ágreiningur geti haft slæm áhrif á starfsandann og því leggi þeir allir áherslu á að taka strax á honum. Björt safnar saman upplýsingum um málið, fær fram viðhorf allra um það og vinnur svo að því að leysa málið með hjálp hugarkorts. Bloom (2000) segir góða ákvörðun krefjast skilgreiningar, upplýsingasöfnunar og mats á mögulegum lausnum. Margrét og Fríða láta deildarstjórana og starfsmenn sjálfa stundum um að leysa sín ágreiningsmál og telja þá læra af því. Þær hafa líka báðar leitað til utanaðkomandi sérfræðinga til aðstoðar við lausn ágreiningsmála. Það er ein þeirra aðferða til ákvarðanatöku sem Rodd (2006) nefnir og kallar hana minnihlutaákvörðun. Hún segir hana hentuga leið þegar um kerfisbundna ákvörðun sé að ræða, þegar ekki er nauðsynlegt að virkja alla og þegar fáir hafa þekkingu á viðfangsefninu.

Samkvæmt því sem fram kemur hjá leikskólastjórunum, virðast þeir að mörgu leyti taka mið af þeim áherslum sem Harris (2003) segir einkenna dreifða stjórnun, þ.e. að hún byggji á samvinnu, með það að markmiði að kennararnir þrói þekkingu sína með gagnvirku námi og nýti þar með hæfileika sína til hins ýtrasta skólanum til hagsbóta.

Vel virðist staðið að því að virkja mannauð skólanna þannig að allir starfsmenn fái notið hæfileika sinna svo sem með því að eiga sæti í nefnd um einhver fagleg málefni, hafa umsjón með ákveðnum starfsháttum eða halda utan um einhvern þátt faglegra starfsins, allt eftir því hvert áhugasvið starfsmannsins er og hvar styrkleikar hans liggja. Í hverjum skóla er því verið að nýta þá hæfileika og kunnáttu sem felast í mannauði hans til hagsbóta fyrir leikskólann í heild eins og Harris (2003) segir vera mikilvægt fyrir árangur skólastarfsins. Bloom (2000) orðar þetta þannig að forysta eigi ekki að vera takmörkuð við formleg hlutverk heldur eigi hún að ná til þeirra sem vilja taka þátt í að auka gæði og stuðla að framþróun innan skólans. Þannig stjórnun efli góðan starfsanda og auki starfsánægju og hollustu starfsmanna við skólann.

Að sögn Bjartar bera allir starfsmenn í Sólargeisla ábyrgð á einhverjum þætti í starfsemi skólans og þar er lögð áhersla á að hver og einn starfsmaður fái notið hæfileika sinna. Margrét segist líka reyna að nýta hæfileika og styrk starfsmanna sinna, þeim og Perlunni til hagsbóta. Það gerir hún með því að hlusta efir hvar hæfileikar hvers og eins liggja og fá þeim hlutverk í samræmi við það. Í Fagralundi leggur Fríða áherslu á að dreifa ábyrgð og álagi meðal starfsmanna og að þeir þroskist og þróist í starfi. Allir leikskólastjórarnir virðast því treysta starfsmönnum sínum

fullkomlega. Með því að nýta hæfileika samstarfsmanna sinna, eru leikskólastjórnir í raun að sýna þeim traust; þeir treysta starfsmönnum til að gera sitt besta í þeim verkefnum sem þeim hafa verið fengin og bera ábyrgð á. Niðurstöður rannsóknar Boardman (2003) sýna að það sem bæði kennurum og stjórnendum fannst skipta höfuðmáli í skilvirkri forystu er í fyrsta lagi traust og stuðningur við kennara, í öðru lagi að tryggja kennurum fullnægjandi bjargir og í þriðja lagi að aðstoða þá við að bæta kennsluhætti sína. Til að byggja upp traust starfsmanna sinna á sér, nefnir Margrét að hún reyni að vera þeim góð fyrirmynd, gangi í öll störf, sé til þjónustu reiðubúin fyrir þá og leiti álits þeirra og hlusti á þá. Bryk og Schneider (2002) segja að í trausti felist sú virðing sem einstaklingur sýnir með því að hlusta á og íhuga sjónarmið viðmælanda síns, jafnvel þótt hann sé þeim ekki sammála. Þjónustulund sé annað atriði sem felist í trausti, þ.e. þegar fólk leggur sig fram við vinnu sína, umfram það sem ætlast er til af því. Margrét nefnir að starfsmenn sínir séu mjög hjálpsamir hver við annan og Fríða segir að þau opnu og heiðarlegu samskipti sem einkenna Fagralund séu merki um gagnkvæmt traust starfsmanna. Sergiovanni (2005) er á sama máli og segir að í skólum þar sem lítið traust ríki sé starfsfólkið hvorki opið né hjálpfúst.

Stuðningur við kennarana felst í að tryggja þeim fullnægjandi bjargir og aðstoða þá við að bæta kennsluhætti sína. Til að tryggja fullnægjandi bjargir þarf leikskólastjórnir að sjá til þess að kennararnir fái góðan tíma til að hittast til að læra. Eins og Björt segir: „Til þess að faglega starfið geti blómstrað og fólk verði öruggt, þá þarf að ræða saman“. Besta leiðin til að innleiða nýja kennsluhætti er með jafningjafræðslu, heimsóknum á aðrar deildir til að fylgjast með, skrá og ræða saman (Hord, 2008). Í öllum skólunum virðist lögð mikil áhersla á að bæta kennsluhætti. Að sögn leikskólastjóranna vinna starfsmenn mikið saman þvert á deildir, þeir deila nýjum hugmyndum, fara í heimsóknir á aðrar deildir og skoða aðra skóla, jafnt innan lands sem utan. Hins vegar hefur verið erfiðara að finna tíma þar sem kennararnir hittast til ræða saman og þar með til að læra hver af öðrum, sérstaklega tíma þar sem allur starfsmannahópurinn getur hist í einu. Ummæli leikskólastjóranna sýna hve þeim finnst faglega samræðan mikilvæg; „Lykillinn er að hittast“ (Björt). „Betur sjá augu en auga“ (Margrét). „Bæta við aukadeildarfundum, til þess að fólk hittist meira“ (Fríða).

Í niðurstöðum rannsóknar Thornton (2006) kom meðal annars fram hugtakið „hugrekki til að skilgreina forystu“. Hugrekki til að kynna og festa nýsköpun í sessi og hugrekki til að opna sig og standa undir væntingum. Björt nefnir þetta hugtak líka og orðar það þannig að leikskólastjóri þurfi að hafa þor til að standa með ákvörðunum sínum. Fríða tekur í sama streng og

segir að leikskólastjóri þurfi að hafa nægt sjálfstraust til að standa undir kröfum, sérstaklega starfsmanna sinna. Annað hugtak sem fram kom í niðurstöðum rannsóknar Thornton (2006) var „samvinnumenning“, sem snýst um að starfsmenn sýni með framkomu sinni og viðhorfum traust, einlægni og stuðning við samstarfsfólk sitt, forelda og samfélag. Mikið virðist lagt upp úr foreldrasamstarfi í skólunum. Foreldrum er boðið með á ýmsa atburði og samkomur innan skólanna, foreldraviðtöl eru tvisvar á ári og foreldraráð kemur að námskrárgerð og fylgist með framkvæmd hennar. Í Fagralundi er farið í heimsókn til fjölskyldu barnsins áður en það byrjar í skólanum. Í Perlunni taka foreldrar þátt í að setja markmið fyrir börnin sín í einstaklingsnámskrá þeirra og taka einnig þátt í skráningum.

### 5.3 Sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn

Þriðja hugtakið í niðurstöðum áður nefndrar rannsóknar Thornton (2006) til skilgreiningar á forystu er skuldbinding við sameiginlega framtíðarsýn, gildi og skoðanir. Rodd (2006) skilgreinir framtíðarsýn þannig að starfsmenn og skólastjóri leggi meginlínur um hvert eigi að stefna í starfi skólans, hverjar eigi að vera aðaláherslur í náminu og hvað eigi að einkenna samskipti allra þeirra sem koma að skólastarfinu, það er kennara, barna og foreldra. Í stuttu máli sagt, hvernig skólastarfið eigi að vera. Framtíðarsýn skólanna í rannsókninni er misjafnlega orðuð en í þeim öllum er barnið í brennidepli og lögð áhersla á að það verði sjálfstæður einstaklingur sem fái notið styrkleika sinna og þroskist sem mest. Til þess að ná markmiðinu fara þeir misjafnar leiðir og byggja á misjöfnum gildum og stefnu. Í framtíðarsýn Sólargeisla er lögð mest áhersla á að börnin fái notið sjálfræðis og mikið unnið með gildin lýðræði, ábyrgð, samvinnu og virðingu. Í Perlunni liggja gildin gleði, traust og umhyggja til grundvallar starfinu og lögð er áhersla á að vinna út frá hugmyndum barnanna, þau noti öll skilningarvit sín og tjái uppgötvanir sínar á skapandi hátt. Í Fagralundi eru grunnildin samvinna, virðing og gleði og lögð áhersla á lýðræði og menntun sem byggir á reynslu og mikilvægi þess að þroska skapandi og gagnrýna hugsun. Siðferði fólks grundvallast á gildum og endurspeglar markmið og hegðun, jafnt hópa sem einstaklinga (Gunnar E. Finnbogason, 2004). Jane Huffman (2003) tekur í sama streng og Gunnar og segir að gildi þurfi að lýsa því hvernig fólk ætli að vinna dags daglega. Þegar gildin eru orðin það sem stofnunin byggir á þá auðveldi það einstaklingum innan stofnunarinnar að tjá skoðanir sínar og þar með að eiga í árangursríkum samskiptum við aðra. Niðurstöður



rannsóknar sem Huffman (2003) gerði sýna að mikilvægasta ástæða þróunar sýnar er að styðja nemendurna, en er einnig mikilvæg fyrir þróun skólans og ævilangt nám.

Þróun framtíðarsýnar getur tekið langan tíma. Björt lýsir því hve lengi hún og samstarfsmenn hennar voru að vinna með gildið sjálfræði í grunninum í píramídanum hennar. En eftir þessa miklu vinnu fann hún að samstarfsmenn hennar urðu öruggari og leið þar af leiðandi betur í starfi sínu. Þau höfðu líka verið lengi að vinna að þeirri leið að framtíðarsýninni sem felst í dagskipulaginu. Það hefur tekið langan tíma og ýmsar tilraunir að finna leið sem hentar börnunum, sýninni, stefnunni, húsnæðinu og kennurunum. En eins og Sergiovanni (2006) bendir á þá er skipulag samfélaga sveigjanlegt en menning þeirra ósveigjanleg. Í Fagralundi fór mikið af fyrsta árinu í að móta framtíðarsýnina og leiðir að henni. Þá hafði Fríða úr nógum peningum að spila, þannig að starfsmenn gátu hist oft og mikið, bæði á fjölmörgum starfsmannafundum og námskeiðum. Í Perlunni fóru Margrét og samstarfsmenn hennar strax á fyrsta ári í þróunarverkefni sem er góð leið til að sameina starfsmannahópinn um skoðanir, gildi og sýn.

## 5.4 Hindranir

Mestu hindranirnar í þróun faglegs lærdómssamfélags sem þessir leikskólastjórar hafa glímt við eru að þeirra sögn tvær og hafa báðar haft mikil áhrif. Annars vegar er það tímaskortur og hins vegar mistök varðandi ráðningar.

Starfsmannafundir hafa verið skornir niður, en á móti hefur skipulagsdögum verið fjölgað og eru nú fimm í flestum sveitarfélögum en sex í Reykjavík. Fækkun starfsmannafunda þýðir að í stað þess að allt starfsfólk hittist mánaðarlega þá hittist það nú annan hvern mánuð eða sjaldnar. Sums staðar hefur líka verið sett á yfirvinnubann, sem þýðir að þeir starfsmenn sem eru í hlutastarfi geta einungis verið hluta hvers skipulagsdags. Fríða fullyrðir að með þessu sé verið að eyðileggja starf leikskóla bæjarfélagsins og það sé fáránlegt að til þess að stjórnendur nái saman öllum hópnum þurfi þeir að fara undarlegar leiðir. Reyndar hafa allir leikskólastjórnarnir fundið lausn varðandi undirbúningstíma því í öllum skólunum er lögð áhersla á að allir starfsmenn fái undirbúningstíma og virðist það ganga upp með samvinnu og hjálpsemi innan starfsmannahópsins. Leikskólastjórnarnir hafa einnig verið býsna

útsjónarsamir við að reyna að finna starfsfólki sínu tíma til ígrundunar og samræðu. Björt hefur til dæmis breytt öllu dagskipulaginu til að deildarstarfsmennirnir geti hist og rætt saman í hálf tíma allt að fjóra daga í viku. Fríða var með góða hugmynd, þar sem hún skipti skipulagsdegi í fjóra tveggja tíma morgunfundi. Sú hugmynd gekk því miður ekki upp, því hún varð skipulagslega erfið vegna yfirvinnubannsins. En í skólunum gengur vel að finna tíma til að hittast í litlum hópum, eins og á nefndarfundum og deildarfundum, vegna þess hve starfsfólkið er viljugt að hjálpa hvert öðru.

Mesta hindrunin sem leikskólastjórnarnir eiga við að glíma virðist vera skortur á tíma sem þeir og starfsfólk þeirra hefur til samræðu og ígrundunar um fagleg málefni. Tímaskortur er einmitt ein þeirra hindrana sem Lujan og Day (2010) nefna að geti staðið þróun lærdómssamfélags fyrir þrifum. Þær segja að mikilvægt sé að góður tími gefist til djúprar samræðu um skipulag, leiðbeiningar og mat. Einnig til að ræða málin þegar ágreiningur kemur upp og komast að málamiðlun sem allir eru sáttir við.

Önnur hindrun felst svo í því að stundum gera leikskólastjórnarnir „vitleysur í ráðningum“ eins og Fríða orðar það. Það hefur gerst bæði hjá Fríðu og Margréti og hefur valdið þeim talsverðum erfiðleikum. Á góðæristímanum 2006-2008 var mjög erfitt að fá fólk til starfa í leikskólum og því varð að ráða fólk sem leikskólastjórnarnir hefðu ekki ráðið ef annað hefði verið í boði. Fríða segir starfsmenn sína ekki hafa mikið umburðarlyndi gagnvart fólki sem ekki hefur metnað fyrir störfum sínum og því telur hún að mörg af þeim ágreiningsmálum sem upp hafa komið í Fagralundi stafi af þessum orsökum. Í rannsókn á því hvað einkenni menningu skilvirkra skóla (Hobby, 2004) er eitt atriðið að slíki menningu þolir illa „mistök og afsakanir á lélegum vinnubrögðum hjá starfsmönnum“.

## 5.5 Samantekt

Leikskólarnir eru ólíkir að mörgu leyti. Þeir eru misstórir, byggja á mismunandi gildum og fylgja mismunandi stefnum í starfi sínu. Leikskólastjórnarnir hafa stjórnað skólum sínum mismunandi lengi, frá fimm árum upp í fimmtán ár. Einn þeirra hefur lagt stund á formlegt framhaldsnám í faginu en hinir ekki. Þrátt fyrir þetta eiga leikskólarnir það sameiginlegt að þar ríkir góður starfsandi, fagfólk er í meirihluta starfsmanna og síðast en ekki síst þá eru þeir allir að þróast sem faglegt lærdómssamfélag. Starfsemi þeirra einkennist af góðum samskiptum milli starfsmanna og við foreldra, dreifðri forystu, sameiginlegri ákvarðanatöku, gagnvirkri námi og ánægðum

starfsmönnum. Framtíðarsýn allra leikskólanna er að nemendur þeirra verði sjálfstæðir einstaklingar sem fá notið styrkleika sinna og þroskast sem best. Leiðirnar að því markmiði byggjast á mismunandi gildum, stefnu, skipulagi og starfsháttum. Í öllum skólunum hefur að sjálfsögðu komið upp ágreiningur, bæði við foreldra og milli starfsmanna. Leikskólastjórnir gera sér allir grein fyrir því að óleystur ágreiningur getur haft slæm áhrif á starfsandann og leggja því áherslu á að hann sé leystur strax. Það fer eftir eðli ágreiningsins hvort þeir fela deildarstjórum að leysa hann, leita sér utanaðkomandi aðstoðar eða reyna sjálfir að leysa ágreininginn þannig að allir verði sáttir við niðurstöðuna. Til þess að geta sameinað starfsmenn sína um skoðanir, gildi og sýn þurfa leikskólastjórnir tíma fyrir djúpar og ígrundandi samræður með samstarfsfólki sínu. Leikskólastjórnir hafa greinilega mikið velt því fyrir sér hvernig hægt sé að auka þennan tíma án þess að það bitni á starfi barnanna og reynt ýmislegt í því sambandi.

Markmið þessarar rannsóknar var að skoða hvaða leiðir leikskólastjórnir fara til að þróa faglegt lærdómssamfélag. Niðurstöðurnar benda til þess, að til þess að sameina starfsmenn um sameiginlegar skoðanir, gildi og sýn fari leikskólastjórnir þá leið að skapa öfluga liðsheild og leggja áherslu á gagnvirkt nám innan hennar. Góð liðsheild er undirstaða þess að hægt sé að vinna að því að ná markmiðum skólans. Skólastjórnir telja sig ná að skapa góða liðsheild með því að dreifa forystu og skapa góðan starfsanda. Þeir meta hvaða hæfileikum hver starfsmaður býr yfir og hvar áhugasvið hans liggur og fá honum síðan hlutverk í starfi skólans í samræmi við það. Með því að fela starfsmönnum sínum svo mikla ábyrgð sýna stjórnendur að þeir treysta starfsmanninum og álíta hann hæfan til verksins. Þegar tekist hefur að skapa góða liðsheild leggja allir starfsmenn sitt af mörkum og bera sameiginlega ábyrgð á leikskólastarfinu. Þar með er starfið stöðugt metið og ígrundað hvaða leiðir er hægt að fara til að auka gæði þess. Góðan starfsanda skapa leikskólastjórnir með því að hafa gleðina að leiðarljósi í starfsmannahópnum og öllu starfi skólans. Það er ekki nóg að starfsmennirnir skynji ábyrgð sína í starfi og tilgang þess, þeim þarf sömuleiðis að líða vel á vinnustaðnum og finnast gaman í vinnunni.

Niðurstöðurnar sýna jafnframt að leikskólastjórnir leggja mikla áherslu á gagnvirkt nám starfsmanna sinna og þeim hefur tekist að skapa þannig menningu innan skólanna að þar er litið á gagnvirkt nám ekki bara sem sjálfsagt heldur nauðsynlegt. Ígrundandi samræður eru taldar nauðsynlegar til að starfsmenn sameinist um gildi, skoðanir og sýn. Leikskólastjórnir leggja allir áherslu á að starfsmennirnir fái nægan tíma til að hittast og ræða saman á faglegum nótum í vinnutímanum. Þeir leggja áherslu á að í dagskipulaginu sé gert ráð fyrir að allir fái sinn undirbúningstíma og komist

á nefndar- og deildarfundum. Til þess að það sé mögulegt leggja starfsmennirnir sitt af mörkum með hjálpsemi sinni hver við annan. Niðurstöðurnar sýna þó einnig að leikskólastjórnarnir vildu gjarnan hafa meiri tíma til gagnvirkis náms, sérstaklega utan vinnutíma, þar sem allur hópurinn gæti verið saman í einu.

Þetta eru undirstöður þess að þróa megi faglegt lærdómssamfélag. Eins og Huffman (2003) og Anna Kristín Sigurðardóttir (2010) benda á, þá skarast og tengjast allar víddir faglegs lærdómssamfélags á margbreytilegan hátt. Sjálf tel ég mikilvægast að sameinast um framtíðarsýn. Starfsfólkið verður að vera sammála um hvernig það vill að starfsemi skólans sé. Engar framfarir verða ef starfsmenn eru ósammála, ósamhentir, þekkingarleit ómarkviss og líðan starfsmanna ekki eins góð og hún gæti verið. En til að sameina starfsmenn um framtíðarsýnina þarf hópurinn góðan tíma til að hittast og ræða saman, meta starfshætti og koma sér saman um leiðir. Ég er því sammála leikskólastjórunum um að þörfin fyrir fleiri starfsmannafundi eða skipulagsdaga er mikil.

Hlutverk leikskólastjóra í þróun faglegs lærdómssamfélags er bæði mikið og krefjandi. Þar sem gerðar eru miklar kröfur til hans í samfélaginu þarf hann að búa yfir miklu sjálfstrausti, kjarki og þori til að standa undir ákvörðunum sínum. Hann þarf að byggja samband sitt og samstarf við starfsfólkið á trausti; vera því góð fyrirmynd, hlusta á skoðanir þess og hafa ríka þjónustulund. Hann þarf að setja sér markmið og hafa seiglu til þess að hvika ekki frá þeim, því langan tíma getur tekið að ná markmiðunum. En fyrst og fremst þarf hann að hafa faglegan áhuga og eldmóð.

## 5.6 Lokaorð

Það var á margan hátt fræðandi og áhugavert að gera þessa rannsókn. Til dæmis var ánægjulegt að upplifa í heimsóknum í skólana hve andrúmsloftið einkenndist af mikilli virkni og gleði. Leikskólastjórnarnir voru þægilegir viðræðu og stoltir af starfinu í skólum sínum. Þeir voru meðvitaðir um menningu skólans, að gæta þyrfti að því hvað „greiptist í veggina“; að það skipti máli hvernig talað væri um skólann, bæði upp á að fá gott starfsfólk til starfa og fá foreldra til að velja einmitt þennan skóla fyrir barnið sitt vegna orðsporsins sem af honum færi.

Það sem kom mér ánægjulega á óvart var sú mikla jákvæðni sem leikskólastjórnarnir og samstarfsmenn þeirra búa yfir. Hún auðveldar þeim að komast yfir ýmsar hindranir í starfinu. Ég nefni hér sem dæmi,

undirmönnun, bæði vegna veikinda og erfiðra ráðningareglna. Þeir líta ekki á hana sem vandamál, heldur sem verkefni sem þarf að leysa hér og nú og það er gert. Ef ekki vill betur til, þá er brugðið út af dagskipulaginu og „gert eitthvað skemmtilegt“ eins og einn leikskólastjóranna orðar það. Annað dæmi eru viðbrögð við niðurskurði á afleysingu vegna undirbúningstíma. Það er litið sömu augum; starfsmenn þurfa sína undirbúningstíma og þeir fá þá. Lausnir svona mála byggjast auðvitað á góðum samskiptum og samvinnu starfsfólks.

Hins vegar fer það ekki á milli mála að aðgerða er þörf til að auka sameiginlegan tíma starfsfólksins til að ígrunda og ræða saman um fagleg málefni. Leikskólinn er fyrsta skólastigið og kennarar þar ættu að hafa jafn mikinn tíma til undirbúnings og skipulagningar og kennarar á öðrum skólastigum. Ég er sammála Fríðu um að yfirvinnubann er „fáránlegt“ í leikskólum og gerir það nær ómögulegt að allir starfsmenn geti hist til að ræða fagleg málefni, sem er að sjálfsögðu alveg jafn nauðsynlegt í leikskólum og öðrum skólum. Bæði þarf að fjölga starfsmannafundum og aflétta yfirvinnubanni. Niðurskurður á afleysingu vegna undirbúningstíma er í rauninni furðulegur og hlýtur að teljast brot á kjarasamningum, því samkvæmt þeim eiga allir leikskólakennarar rétt á undirbúningstímum. Þess vegna dugar fimm tíma afleysing á deild ekki þar sem leikskólakennarar eru fleiri en einn á deild, eins og er í öllum þessum þremur skólum.

Í þessari rannsókn voru einungis tekin viðtöl við leikskólastjóra en ekki kennara leikskólanna. Á hverju máli eru a.m.k. tvær hliðar og því er hugsanlegt að aðrir starfsmenn hefðu horft öðruvísi á menninguna og lærdómssamfélagið í sínum skóla en leikskólastjórnir og niðurstöðurnar því orðið aðrar. En til þess að komast að því þarf aðra rannsókn.

Eftir að hafa unnið þessa rannsókn virðist mér mjög misjafnt hvernig niðurskurður í kjölfar efnahagshrunsins 2008 hefur komið niður á leikskólunum. Því tel ég að það gæti einnig verið fróðlegt að rannsaka áhrif niðurskurðar á leikskólastarf og bera saman leikskóla í mismunandi sveitarfélögum.

Þótt hlutfall fagmenntaðra sem vinna í þessum þremur leikskólum sé mun hærra en landsmeðaltal glíma stjórnendur þeirra samt við það að ráðið hefur verið fólk til skólanna sem hefur hvorki metnað né áhuga á starfinu. Í því sambandi má velja fyrir sér hvort hvað þurfi að gera til að fá fleiri leikskólakennara til starfa og það snarlega, því umsóknum um leikskólakennaranám hefur fækkað jafnt og þétt undanfarin ár, sem gæti verið vegna þess að námið hefur lengst en launin ekki hækkað í samræmi við það, alla vega ekki enn sem komið er. Að mínu mati er nauðsynlegt að

hækka launin verulega og jafnvel að auðvelda þeim sem hafa áhuga en ekki næga undirbúningsmenntun að komast í námið.

Samkvæmt því sem Schein (2010) segir um menningu stofnana þá er hún allsráðandi innan stofnunarinnar og hefur áhrif á allt sem þar er gert. Að mínu mati eiga skólarnir í rannsókninni það sameiginlegt að menning þeirra einkennist af þeim þáttum sem fræðimenn telja grundvallaratriði við þróun lærdómssamfélags. Þessi atriði eru skoðanir, gildi og sýn sem starfsmenn hafa sameinast um, dreifð forysta, sameiginleg ákvarðanatataka og lærdómur; að sífellt sé verið að leita leiða sem bæta starfið og jákvæð samskipti sem byggjast á virðingu, bæði milli starfsmanna og nemenda.

Ekki er vafamál að þróun faglegs lærdómssamfélags er tímafrekt og flókið ferli, sem krefst mikils bæði af leikskólastjóra og kennurum, en jafnframt að það skilar sér í enn betra og árangursríkara skólastarfi en ella, auk ánægðara og virkara starfsfólki, börnum og foreldrum.

Það er von mín að rannsóknin leiði til aukins skilnings leikskólastjóra á þeim aðferðum og leiðum sem stuðla að betra starfi í leikskólum með árangur og þroska barnsins að leiðarljósi.

## Heimildaskrá

- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2010). Professional learning community in relation to school effectiveness. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 54, 395–412.
- Boardman, M. (2003). Recognition? Trust? Support? Presence? What really counts in early childhood leadership? *Journal of Australian Research in Early Childhood Education*, 10 (1), 1-11.
- Bloom, P. J. (2000). *Circle of influence: implementing shared decision making and participative management*. Lake Forest, Illinois: New Horizons.
- Bryk, A. og Schneider, B. (2003). Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational leadership*, 60 (6), 41-44.
- Börkur Hansen. (2003). Framtíðarsýn og forysta stjórnenda. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta. Þættir í skólastjórnun* (bls. 49-61). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Cranston, J. (2009). Holding the reins of the professional learning community: Eight themes from research on principals' perceptions of professional learning communities. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 90 (4), 1-22.
- DuFour, R. (2004). What is a "professional learning community"? *Educational Leadership*, 4, 1-6.
- Félag leikskólakennara. Leikskólastefna Félags leikskólakennara. Sótt 29.12.2011 af <http://fl.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=8036>
- Gokhale, A.A. (1995). *Collaborative Learning Enhances Critical Thinking*. Sótt 12. ágúst 2012 af vef Journal of Technical Education: <http://scholar.lib.vt.edu/ejournals/JTE/v7n1/gokhale.jte-v7n1.html>

- Gunnar E. Finnbogason. (2004). Með gildum skal land byggja – gildagrunnur skólans. *Uppeldi og menntun*, 13, 169-183.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable professional learning communities. Í L. Stoll og K. S. Louis (ritstjórar), *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas* (bls. 181-195). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Harris, A. (2003). Distributed leadership in schools: Leading or misleading? Ráðstefnuerindi sótt 28. maí 2012 af <http://eric.ed.gov/PDFS/ED481968.pdf>
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67-84). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hobby, R. (2004). *A culture for learning: An investigation into the values and beliefs associated with effective schools*. Skýrsla um rannsókn sótt 9. október 2011 af vef The Hay Group Management Ltd. [http://www.transforminglearning.co.uk/homepage/Culture\\_for\\_Learning\\_Report.pdf](http://www.transforminglearning.co.uk/homepage/Culture_for_Learning_Report.pdf)
- Hord, S. M. (2008). Evolution of the professional learning community. *Journal of Staff Development*. 29, 10-14.
- Huffman, J. (2003). The role of shared values and vision in creating professional learning communities. *NASSP Bulletin*, 87 (637), 21-34.
- Kristín Dýrfjörð. (2009). *Uppeldisfræðileg skráning*. Sótt af heimasíðu íslensku Reggio-samtakanna 1. maí 2012 <http://www.sare.is/hugmynd/skraningar/>



- Lujan, N. og Day, B. (2010). Professional learning communities: Overcoming the roadblocks. *The Delta Kappa Gamma Bulletin*, 1, 10-17.
- Maloney, C. og Konza, D. (2011). A case study of teachers' professional learning: Becoming a community of professional learning or not? *Issues In Educational Research*, 21 (1), 1-11.
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. Aðalnámskrá leikskóla. Sótt 9. nóvember 2011 af <http://www.menntamalaraduneyti.is/utgefing-efni/namskrar/nr/3952>
- Ólafur H. Jóhannsson. (2003). Framtíðarsýn og forysta stjórnenda. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta. Þættir í skólastjórnun* (bls. 63-80). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Ólafur H. Jóhannsson. (2003). Sitt sýnist hverjum – ágreiningur sem lykill að umbótum. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta. Þættir í skólastjórnun* (bls. 63-80). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood* (3. útgáfa). Maidenhead, Berkshire: Open University Press.
- Schein, E.H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4. útgáfa). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (4. útgáfa). Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, T.J. (2005). The virtues of leadership. *The Educational Forum*, 69, 112-123.
- Sigrún Aðalbjarnardóttir. (2007). *Virðing og umhyggja: Ákall 21. aldar*. Reykjavík: Heimskringla. Háskólaforlag Máls og menningar.

- Sigurður Kristinsson. (2003). Siðfræði rannsókna og siðanefndir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 161-179). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sígurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða megindlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219-235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sóley S. Bender. (2003). Rýnihópar. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 85-99). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2005). Leiðtogar og lífsgildi. Í Arna H. Jónsdóttir, Steinunn Helga Lárusdóttir og Þórdís Þórðardóttir (ritstjórar), *Kynjamyndir í skólasterfi* (bls. 221-239). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Stoll, L., Bolam, R., McMahon, A., Wallace, M. og Thomas, S. (2006). Professional learning communities: A review of the literature. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258.
- Thornton, K. (2006). Notions and leadership in the New Zealand ECE centres of innovation programme. *New Zealand annual review of education*, 15, 153-167.

## Fylgiskjal 1

### Viðtalsrammi

- Segja frá sjálfum sér og skólanum sínum
- Forysta
- Ákvarðanataka
- Starfsvenjur innan skólans sem hvetja til gagnvirks náms
- Ágreiningsmál
- Stuðningur kennarar við hvern annan
- Skilningur leikskólastjóra á þörfinni fyrir stuðning við kennarana
- Gagnkvæm virðing og traust innan starfsmannahópsins
- Traust
- Starfsandinn
- Nýting á mannauði
- Hefðir sem auka og viðhalda starfsánægju kennaranna
- Sameiginlegur skilningur á því hvernig börn læra
- Sameiginlega ábyrgð á námi barnanna
- Vinna að því að stuðla að bestu gæðum í námi og kennslu
- Gögn til að meta árangur starfsins
- Samstarf við einhverja utan skólans
- Hugmyndir annars staðar frá
- Samstarf (tími og rými) í skipulaginu
- Endurmenntun starfsfólks
- Reglulegt mat á framförum og þróun lærdómssamfélagsins
- Eiginleikar sem leikskólastjóri þarf að búa yfir
- Hvað hindrar, hvað hjálpar?

## Fylgiskjal 2

Upplýst samþykki

Ég samþykki hér með að taka þátt í rannsókn um þróun faglegs lærdómssamfélags. Ég treysti því að öll gögn verði meðhöndluð sem trúnaðarmál, ég geti hætt í rannsókninni hvenær sem er og þurfi ekki að svara öllum spurningunum.

---

Staður og dagsetning

---

Nafn

