



## **Það er ekki nóg að strengja áramótaheit**

Áætlun um innleiðingu hreystistefnu í grunnskóla með skólastjórnann í  
forystuhlutverki

Pórhalla Guðbjartsdóttir

Júní 2020

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs

Deild kennslu- og menntunarfræða



**HÁSKÓLI ÍSLANDS**  
**MENNTAVÍSINDASVIÐ**



**Það er ekki nóg að strengja áramótaheit**

***Áætlun um innleiðingu hreystistefnu í grunnskóla með skólastjórnann í  
forystuhlutverki***

Þórhalla Guðbjartsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed.-prófs í stjórnun menntastofnana

Leiðbeinandi: Anna Kristín Sigurðardóttir

Deild kennslu- og menntunarfræða

Menntavísindasvið Háskóla Íslands

Júní 2020

Það er ekki nóg að strengja áramótaheit

Áætlun um innleiðingu hreystistefnu í grunnskóla með skólastjórnann í forystuhlutverki

Ritgerð þessi er 30 eininga lokaverkefni til M.Ed.-prófs  
í stjórnun menntastofnana við deild kennslu- og menntunarfræða,  
Menntavísindasviði Háskóla Íslands

© 2020, Þórhalla Guðbjartsdóttir.

Lokaverkefni má ekki afrita né dreifa rafrænt nema með leyfi höfundar.

## Formáli

Ritgerðin er meistaraþrófsverkefni til fullnaðar M.Ed. gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana við menntavísindasvið Háskóla Íslands, unnin á vordögum árið 2019 og veturinn 2019 -2020. Börkur Hansen var sérfræðingur verkefnisins og þakka ég honum allar ábendingar. Einnig þakka ég Önnu Kristínu Sigurðardóttur leiðbeinanda mínum fyrir alla hennar þolinmæði og jákvæðni. Að auki fá eiginmaður minn, dóttir og systir þakkir fyrir yfirlestur og aðstoð við uppsetningu.

Þetta lokaverkefni er samið af mér undirritaðri. Ég hef kynnt mér Vísindasiðareglur Háskóla Íslands. Ég hef gætt viðmiða um siðferði í rannsóknum og fyllstu ráðvæðni í öflun og miðlun upplýsinga, og túlkun niðurstaðna. Ég vísa til alls efnis sem ég hef sótt til annarra eða fyrri eigin verka, hvort sem um er að ræða ábendingar, myndir, efni eða orðalag. Ég þakka öllum sem hafa lagt mér lið með einum eða öðrum hætti en ber sjálf ábyrgð á því sem missagt kann að vera. Þetta staðfesti ég með undirskrift minni.

Reykjavík, 30. maí 2020

Þórhalla Guðbjartsdóttir

## Ágrip

Skólustjóri og íþróttakennari deila með sér áhuga á að gera grunnþættinum heilbrigði og velferð í Aðalnámskrá grunnskóla hærra undir höfði í skólanum. Áhugi þeirra er til kominn vegna umræðunnar í samfélaginu um vansæl ungmenni, um geðheilbrigðismál og óæskilega stefnu sem einstaklingar taka varðandi heilsu sína almennt. Ákveðið var að innleiða hreystistefnu í skólann og snýst þetta verkefni um að gera umbótaáætlun til að vinna eftir. Hún byggir á fræðilegum grunni um breytingar og þróunarstarf. Ætlunin er að virkja þann mannauð sem fyrir er í skólanum og þá þekkingu og áhuga sem er til staðar og koma á farsælu umbótastarfi sem kemur nemendum til góða. Markmið höfundar þessa verkefnis er því tvíþætt. Annars vegar að gera umbótaáætlun til að innleiða hreystistefnu í skólann sem eykur virkni nemenda og starfsfólks, bætir líðan þeirra og heilsu og eflir skóla- og bekkjaranda sem leiðir af sér bættan námsárangur. Hins vegar að stuðla að því að skólustjórinn, sem er höfundur verkefnisins, efli hæfni sína í að leiða umbótastarf og verði hæfari í að fá fólk með sér þannig að vinnan leiði til farsælla menntaumbóta, þannig að það fari ekki eins fyrir verkefninu og mörgum áramótaheitum að það renni út í sandinn þrátt fyrir eldmóðinn í upphafi. Leiðirnar sem farnar eru til að ná markmiðunum eru nokkrar. Verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* er sett inn í umbótaáætlunina. Stefnt er að því að byggja upp lærdómssamfélagið í skólanum og styrkja það þannig til umbóta. Stuðst er við líkan um heiltæka nálgun að umbótum sem er hugsað sem stuðningstæki fyrir skóla og sveitarfélög í umbótastarfi. Ætlunin er að skólustjórinn leiði starfið út frá hugmyndum um jákvæða forystu og í breytingaferlinu verður fylgt vel þekktu þriggja fasa líkani um kveikju, framkvæmd og festingu. Að auki er grunnþátturinn heilbrigði og velferð hafður til hliðsjónar við gerð umbótaáætlunarinnar, en einnig vinnuverndarstefna, heilsufarsrannsóknir og saga umbótastarfs og umbótaferlis í skólum. Í lok verkefnisins er sett upp framkvæmdaáætlun fyrir skólann þar sem horft er til þess að efla og virkja þann mannauð sem er á öllum stigum skólasamfélagsins, allt frá skólastofunni með nemendahópum og kennurum, starfsfólki skólans, foreldrum, yfirvöldum menntamála sveitarfélagsins og að menntastofnunum landsins.

## Abstract

The principal and a P.E. teacher at Blönduskóli Elementary share an interest in giving health and welfare, a fundamental pillar of the Icelandic National Curriculum Guide for Compulsory Schools, increased attention. Their interest began because of the discourse about poor mental health, especially among young people, and the unhealthy decisions people make regarding their general. It has been decided to implement a wellness policy at the school and the goal of this thesis is to make a school improvement plan to adhere to. The foundation for the health improvement plan will be academic research on change and development. The aim is to engage the people already working at the school and to apply their knowledge and interest, to achieve successful improvements that benefit the students. The author's goal is there for twofold. To make an improvement plan to successfully implement a wellness policy at the school that engages students and staff, increases their wellbeing and health, and increases school and class spirit which leads to better academic results. Additionally, to make the principal, who is the author of this thesis, better equipped to lead improvement work and getting people to participate, which then leads to successful educational improvements so the project doesn't go the same way as many New Year's resolutions that fail despite the initial enthusiasm. To reach their goal the author uses a few different methods. The Health Promoting School project will be used in the making of the improvement plan. The aim is to build up the learning community at the school to support improvement work. A model on systemic improvements, intended to aid schools and communities with improvement work, will be used. The plan is for the principal to lead the work according to the theory on positive leadership and to use a well known three phase model on initiation, implementation and institutionalization during the change process. Additionally, the fundamental pillar of health and welfare will be used as a guideline, as well as a health and safety policy, health research, and the history of improvement work and improvement process. Lastly, the making of an implementation plan for the school that engages people at all stages of the school community, anywhere from the classroom, with it's students and teachers, the school's staff, parents, educational authorities of the local municipality, to the national educational institutions.

# Efnisyfirlit

<b>Formáli</b> .....	<b>3</b>
<b>Ágrip</b> .....	<b>4</b>
<b>Abstract</b> .....	<b>5</b>
<b>Efnisyfirlit</b> .....	<b>6</b>
<b>Myndaskrá</b> .....	<b>8</b>
<b>Töfluskra</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Inngangur</b> .....	<b>10</b>
<b>2 Heilsuefning í skólum</b> .....	<b>13</b>
2.1 Heilbrigði og velferð .....	13
2.2 Heilsuvernd .....	15
2.3 Heilsufarsrannsóknir .....	16
2.4 Heilsuefningi grunnskóli .....	17
<b>3 Fræðilegur bakgrunnur</b> .....	<b>20</b>
3.1. Umbótastarf í skólum .....	20
3.1.1 Hvað höfum við lært? .....	21
3.2 Heiltæk nálgun að umbótum .....	24
3.2.1 Líkan um heiltæka nálgun .....	24
3.3 Lærdómssamfélag í tengslum við umbótastarf .....	28
3.3.1 Einkenni lærdómssamfélags í skóla .....	30
3.4. Skólastjórnendur sem lykilaðilar í umbótastarfi.....	32
3.4.1 Mikilvægi jákvæðrar forystu .....	34
3.5 Umbótaferli.....	36
3.5.1 Kveikja .....	40
3.5.2 Framkvæmdatímabilið .....	40
3.5.3 Festing .....	41
3.6 Mat.....	41
<b>4 Umbótaáætlun fyrir hreystistefnu Blönduskóla</b> .....	<b>46</b>
4. 1 Allir ganga í takt .....	46
4.2 Að þróa lærdómssamfélag.....	52
4.3 Skólastjórinn á jákvæðum nótum.....	55



4.4 Kveikja, framkvæmd og festing .....	56
4.4.1 Að kveikja áhuga .....	57
4.4.2 Framkvæmdatímabilið .....	58
4.4.3 Festing á umbótum .....	60
4.5 Mat samhliða umbótum .....	60
4.6 Framkvæmdaáætlun.....	62
<b>5 Lokaorð.....</b>	<b>71</b>
<b>Heimildaskrá.....</b>	<b>73</b>

## Myndaskrá

Mynd 1: Innleiðingarlíkan fyrir heilsueflandi grunnskóla .....	18
Mynd 2: Líkanið um heiltæka nálgun .....	25
Mynd 3: Líkan af einkennum lærdómssamfélags .....	29
Mynd 4: Þrjú fasar Fullan .....	39
Mynd 5: Matsferli .....	42

## Töfluskrá

Tafla 1: Líkan um heiltæka nálgun fyrir Blönduskóla. ....	47
Tafla 2: Framkvæmdaáætlun Blönduskóla.....	62

# 1 Inngangur

Skólastjóri og íþróttakennari Blönduskóla deila með sér áhuga á að gera grunnþættinum heilbrigði og velferð í aðalnámskrá grunnskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013) hærra undir höfði í skólanum. Áhugi þeirra er til kominn vegna umræðu í samfélaginu um vansæl ungmenni, um geðheilbrigðismál og óæskilega stefnu sem einstaklingar taka varðandi heilsu sína almennt. Eins og fram kemur m.a. í rannsókn sem Ársæll Arnarsson (2019) gerði upp úr gögnum úr rannsókninni Heilsa og lífskjör skólabarna en þar sýnir að dagleg depurð skólabarna á aldrinum 11 – 15 ára hefur aukist um þriðjung frá 2006 til 2018. Einnig kemur þar fram að alþjóðlegar rannsóknir hafa sýnt að greiningar og meðferðir á geðröskunum hafa aukist og á Íslandi gefa rannsóknir vísbendingar um að geðheilsu meðal ungs fólks sé að hraka. Ofangreindir þættir eru sýnilegir í skólanum því þar eru nemendur sem líður illa og skólinn nær ekki til þeirra, þ.e. nær ekki að kveikja áhuga hjá þeim, þeir eru með slaka mætingu, lítið virkir í tímum og félagslífi skólans og eru „utangarðs“ í samfélaginu.

Blönduskóli er staðsettur í þúsund manna sveitarfélagi þar sem meirihluti íbúa býr í þéttbýli en nokkur hluti býr í sveit. Í skólanum stunda tæplega 140 nemendur nám í 1. – 10. bekk og þar starfa 35 starfsmenn bæði við kennslu og önnur störf og eru þá meðtaldir starfsmenn skóladagheimilis og félagsmiðstöðvar. Má nefna að fimm lærðir íþróttakennarar starfa við skólann. Nýlega hefur verið tekin upp teymiskennsla í skólanum og er tveimur árgöngum kennt saman. Á skólalóðinni eru auk tveggja skólabygginga, íþróttamiðstöð með stórum íþróttasal og útisundlaug. Skólalóðin er stór og nýtist vel til útiveru allt skólaárið með sleðabrekum og fjölbreyttum leiktækjum. Stutt er í trjálund með vísi að útikennslusvæði í Fagrahvammi og göngufæri er út í Hrótey og Vetrarklauf þar sem nemendur hafa m.a. gróðursett tré. Skólinn býr einnig að því að stutt er í aðrar útivistarperlur eins og Vatnahverfi og Laxárvatn sem eru vel nýttar bæði vor og haust á hverju skólaári. Einkunnarorð skólans eru mannúð, hreysti, viska.

Skólastjórinn, sem jafnframt er höfundur þessa verkefnis, er íþróttakennari að mennt og hann ásamt áðurnefndum íþróttakennara hafa mjög fjölbreytta kennslureynslu að baki sem íþróttakennarar, umsjónarkennarar og faggreinakennarar. Þeir telja skólann sinn vinna gott starf á marga vegu í málefnum sem tengjast heilbrigði og velferð og vilja vekja athygli á þeim þáttum og draga þá fram sem styrkleika skólans. Skólinn býður t.d. upp á fleiri íþróttatíma og hreyfistundir en viðmiðunarstundaskrá aðalnámskrár (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013) gerir ráð fyrir og í íþróttum er boðið upp á mikla einstaklingsmiðun og val sem hvetur nemendur til þátttöku. Stoðþjónusta skólans er góð, stuttir biðlistar í greiningar, reglulegir teymisfundir og gott samstarf við félagsþjónustu. En

komið hafa fram áhyggjur frá kennurum um að það vanti samhæfingu, samráð og samstarf um grunnþáttinn heilbrigði og velferð, vinnan sé ómarkviss og of einstaklingsbundin. Ákveðið hefur verið að innleiða hreystistefnu í skólann og snýst þetta verkefni um að gera umbótaáætlun til að vinna eftir. Áætlun sem byggir á fræðilegri þekkingu um breytingaferli og þróunarstarf og skapar góðan grunn fyrir innleiðingastarfið. Hreysti er eitt af einkunnarorðum skólans. Samkvæmt íslenskri orðabók (Mörður Árnason, 2002) merkir orðið hreysti að vera hraustur en orðið hraustur hefur tvær merkingar, annars vegar sterkur og hugrakkur en hins vegar heilbrigður og heilsugóður. Hægt er að segja að sá sem er heilbrigður líður vel líkamlega og andlega, hann er heill, hraustur og sjúkdómalaus. Markmið hreystistefnunnar er að stuðla að jákvæðum skólabrag og heilsueflandi umhverfi þar sem unnið er að andlegri, líkamlegri og félagslegri vellíðan nemenda og starfsfólks.

Skólinn hefur tekið þátt í mörgum umbótaverkefnum á undanförunum árum, en vangaveltur eru um hvort þau skili tilætluðum árangri inn í skólastofurnar, til nemenda, og lítið sitji eftir miðað við alla þá vinnu sem lögð er í verkefnin. Skólinn hefur á að skipa bæði metnaðarfullu starfsfólki með langa og fjölbreytta kennslureynslu, nýjum eldhugum og öðru starfsfólki sem er jákvætt fyrir að fá að taka þátt í sameiginlegum verkefnum skólans. Ætlunin er að virkja þann mannauð sem fyrir er í skólanum og þá þekkingu og áhuga sem er til staðar og koma á farsælu umbótastarfi sem kemur nemendum til góða. En eins og Robinson (2018) bendir á þá telst breytingastarf í skólum ekki vera umbótastarf nema það leiði til betri námsárangurs eða vellíðunar nemenda. Árangurinn á fyrst og fremst að snúast um að breytingar hafi orðið til hins betra í skólastofunni, breytingar á vinnubrögðum kennara og nemenda og námsreynslu nemenda.

Markmið höfundar þessa verkefnis er því tvíþætt. Annars vegar að gera umbótaáætlun til að innleiða hreystistefnu í skólann sem eykur virkni nemenda og starfsfólks, bætir líðan þeirra og heilsu og eflir skóla- og bekkjaranda sem leiðir af sér bættan námsárangur. Hins vegar að stuðla að því að skólastjórinn efla hækni sína í að leiða umbótastarf og verði hækfari til að fá fólk með sér þannig að vinnan leiði til farsælla menntaumbóta. Því eins og Fullan (2016) segir þá er umbótastarf flókið í framkvæmd og langtímaverkefni og því nauðsynlegt fyrir skólasamfélag og þá sér í lagi skólastjórnendur að kynna sér málin vel áður en af stað er haldið til að raunverulegar menntaumbætur eigi sér stað. Þannig að það fari ekki eins fyrir verkefninu og mörgum áramótaheitum að þau renni út í sandinn þegar líður á árið þrátt fyrir eldmóðinn í upphafi.

Farnar verða nokkrar leiðir til að ná markmiðum verkefnisins. Byggt verður á grunnþættinum heilbrigði og velferð og er ætlunin að nýta verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* sem margir skólar hafa tekið upp og innleitt en embætti landlæknis heldur utan

um (Embætti landlæknis, 2013). Einnig verða þættir eins og vinnuverndarstefna, heilsufarsrannsóknir og saga umbótastarfs og umbótaferli í skólum hafðir til hliðsjónar. Stuðst verður við líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) um heiltæka nálgun að umbótum sem er hugsað sem stuðningstæki fyrir skóla og sveitarfélög í umbótastarfi. Einnig verður stuðlað að því að byggja skólustarfið upp sem lærdómssamfélag og stuðst við líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2013) um einkenni lærdómssamfélags til að styrkja skólasamfélagið til stöðugra umbóta. Ætlunin er að skólustjórinn leiði starfið með jákvæða forystu að leiðarljósi eins og Louis og Murphy (2018) skilgreina hugtakið. Í breytingaferlinu sjálfu verður farið eftir þriggja fasa líkani Fullan (2016) um kveikju, framkvæmd og festingu. Áætlað er að safna gögnum og áreiðanlegum upplýsingum úr mörgum áttum á öllum stigum ferlisins allt frá gögnum sem kennarar safna í kennslustundum og upp í rannsóknarniðurstöður á landsvísu og nota við mat á framgangi verkefnisins.

Verkefnið skiptist í fimm kafla auk formála og ágríps. Í inngangi er sagt frá kveikjunni að verkefninu, og mikilvægi þess rökstutt. Annar kaflinn fjallar um áherslu á heilsuefningu í skólum og heilsufarsrannsóknir. Þar er m.a. kynnt verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli*. Í þriðja kafla er fræðileg umfjöllun þar sem fjallað er um skilgreiningu á umbótastarfi í skólustarfi, hvernig helstu áherslur í menntastefnum hafa þróast og hvert rannsóknir á umbótastarfi hafa leitt. Greint verður frá fræðilegu samhengi heiltækrar nálgunar að umbótum og lærdómssamfélags í tengslum við umbótastarf. Einnig er hlutverki skólustjórans í umbótastarfi gerð skil og í lok kaflans er fjallað um þriggja fasa breytingaferli við gerð umbótaáætlana. Í fjórða kafla er umbótaáætlun fyrir innleiðingu hreystistefnu Blönduskóla sem byggir á verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* og þeim þáttum sem fjallað er um kafla þrjú. Í síðasta kaflanum er stutt samantekt þar sem höfundur leitast við að meta gildi verkefnisins og hvert það getur leitt.

## 2 Heilsuefling í skólum

Þar sem annað af tveimur markmiðum þessa verkefnis er að gera umbótaáætlun til að innleiða hreystistefnu í Blönduskóla er nauðsynlegt að fá yfirsýn yfir til hvers er ætlast af grunnskólum varðandi heilbrigði og velferð nemenda og starfsfólks. Í þessum kafla eru dregnar fram áherslur um heilsu og velferð í grunnskólalögum, aðalnámskrá og vinnuverndarlögum sem hreystistefnan mun byggja á og kynntar nokkrar niðurstöður úr íslenskum rannsóknum um vansæl ungmenni, geðheilbrigðismál og óæskilega stefnu sem sumir einstaklingar taka varðandi heilsu sína almennt. Ofangreindir þættir eru sýnilegir í Blönduskóla því þar eru nemendur sem líður illa og skólinn nær ekki til þeirra, þ.e. nær ekki að kveikja áhuga hjá þeim, þeir eru með slaka mætingu, lítið virkir í tímum og félagslífi skólans og eru „utangarðs“ í samfélaginu. Í kaflanum er einnig fjallað um verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* (Embætti landlæknis, 2013) og skoðað hvernig það er uppbyggt, út á hvað það gengur með það að markmiði að nýta sér það í umbótaáætlun um innleiðingu hreystistefnu Blönduskóla.

### 2.1 Heilbrigði og velferð

Við gerð hreystistefnu þarf að hafa lög grunnskóla og markmið aðalnámskrár í huga til að sjá til hvers er ætlast af Blönduskóla varðandi heilbrigði og velferð nemenda og starfsfólks. Í lögum um grunnskóla nr. 91 frá árinu 2008 er lögð áhersla á að allt skólastarf skuli stuðla að heilbrigðum lífsháttum og í öllu samstarfi milli heimila og skóla sé leitast við að stuðla að alhliða þroska allra nemenda. Námsumhverfið þarf að vera hvetjandi og taka mið af þörfum hvers og eins nemanda og almennri vellíðan. Nemendur eiga rétt á að finna til öryggis og fá að njóta hæfileika sinna og jafnframt þarf að tryggja nægjanlega hvíld frá skipulögðu starfi. Eitt af hlutverkum umsjónarkennara er að fylgjast með þroska og líðan nemenda sinna og almennri velferð.

Í Aðalnámskrá grunnskóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013) segir að góð heilsa sé undirstaða árangurs í námi og starfi og nauðsynleg til að einstaklingar geti tekið virkan þátt í samfélaginu. Heilsa er þar skilgreind sem líkamleg, andleg og félagsleg velferð. Daglegar athafnir í skóla eiga að stuðla að líkamlegri og andlegri vellíðan barns og góðri heilsu og í skólum gefst tækifæri til að efla heilbrigði og stuðla markvisst að velferð og vellíðan óháð efnahag og aðstæðum á heimilum nemenda. Samkvæmt aðalnámskrá skal starfsfólk skóla ávallt bera velferð nemenda fyrir brjósti og leggja sig fram um að tryggja öryggi, vellíðan og vinnufrið til þess að þeir geti notið skólagöngu sinnar.

Sú menntastefna sem birtist í aðalnámskrá er reist á sex grunnþáttum menntunar þ.e. læsi, sjálfbærni, heilbrigði og velferð, lýðræði og mannréttindi, jafnrétti og sköpun og eiga

þeir að vera, ásamt íslenskum grunnskólalögum, leiðarljós í almennri menntun og starfsháttum grunnskóla og ætlast er til að þeir endurspeglis í starfsháttum skóla (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013).

Í framhaldi af útgáfu almenna hluta aðalnámskrár þar sem fjallað er um grunnþættina, voru gefin út rit um hvern grunnþátt fyrir sig þar sem leitast er við að vekja starfsfólk til umhugsunar um viðkomandi grunnþátt og hvernig hægt er að flétta hann inn í skólastarfið. Þar er bent á að ábyrgð og frumkvæði innleiðingar hvíli á herðum skólastjórnenda, að þeir verði að íhuga eigið starf og stjórnunarhætti til að ná, í samvinnu við kennara og annað starfsfólk skólans, að tryggja að grunnþættirnir endurspeglis í stefnu skólans og starfsháttum. Í ritinu er bent á leiðir fyrir skóla til að skapa vettvang til skipulagningar og til að koma grunnþáttunum inn í daglegt starf. Sem dæmi má nefna leshringi, hópvinnu, umræður, kaffihúsafundi og sjálfsmat (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013). Grunnþátturinn heilbrigði og velferð hefur ef til vill ekki verið eins áberandi og t.d. grunnþátturinn læsi í almennri skólaumræðu síðustu misseri en yfirvöld menntamála í samstarfi við embætti landlæknis og velferðarráðuneytið hafa lagt áherslu á grunnþáttinn og staðið að stóru þróunarstarfi um heilsueflingu í skólum á öllum skólastigum.

Heilbrigði og velferð er einn af grunnþáttum menntunar í Aðalnámskrá grunnskóla eins og áður hefur komið fram og á stoð í grunnskólalögum. Í grunnþættinum er lögð áhersla á andlega, líkamlega og félagslega vellíðan. Markmiðið er jákvæður skólabragur og heilsueflandi umhverfi þar sem hugað er að þroska og heilbrigði frá ýmsum hliðum eins og jákvæðri sjálfsmynd, hreyfingu, næringu, hvíld, góðum samskiptum o.fl. Samkvæmt grunnþættinum er starfsfólki skóla gert að þekkja heilsutengdar forvarnir og geta nýtt sér þær og skólinn þarf að leggja áherslu á daglega hreyfingu, markvisst hreyfiuppeldi til framtíðar og huga að heilsusamlegu fæðuvali og fræðslu til starfsfólks, nemenda og foreldra. Lögð er áhersla á mikilvægi þess að skólinn hugi að þörfum allra barna og gefi áhugasviðum þeirra gaum og hvetji þau til að vinna út frá styrkleikum sínum og áhuga. Grunnþátturinn þarf að vera sýnilegur í öllu skólastarfinu og samstarf að nást með foreldrum, heilsugæslu og aðilum úr nærsamfélaginu (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013). Í ritinu Heilbrigði og velferð (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013) er komið inn á verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* sem verður fjallað um síðar hér í þessum kafla en markmið þess er að styðja skóla í að koma sér upp heilsustefnu sem er sýnileg í öllu daglegu starfi skólans bæði hjá nemendum og starfsfólki.



## 2.2 Heilsuvernd

Það er ekki nóg að huga eingöngu að heilbrigði og velferð nemenda þegar innleiða á hreystistefnu því skólustarf byggir á vinnu starfsfólks og því ekki síður mikilvægt að hugsa um þeirra vinnuaðstæður, heilsufar og líðan. Grunnskólum er skylt, eins og öðrum stofnunum og fyrirtækjum á Íslandi, að framfylgja íslenskum vinnuverndarlögum þar sem atvinnurekendum er skylt að tryggja öruggar og heilsusamlegar vinnuaðstæður fyrir starfsfólk sitt. Skal það vera í samræmi við lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum (lög nr. 46/1980 um að aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum). Vinnueftirlitið (2004) hefur eftirlit með að lögnum og reglugerðum sé framfylgt og samhliða eftirlitinu og rannsóknarvinnu er það ráðgefandi um heilsuvernd. Vinnueftirlitið leggur áherslu á heilsuverndarmarkmið sem eiga að vernda starfsfólk gegn hugsanlegu heilsutjóni vegna óæskilegra vinnuaðstæðna, sjá til þess að verkefni séu við hæfi starfsfólks og starfsumhverfi sem best aðlagað að einstaklingnum. Þau eiga að auka öryggi og viðhalda heilsu starfsfólks á vinnustað og með því draga úr fjarvistum frá vinnu vegna veikinda og slysa og jafnframt eiga heilsuverndarmarkmiðin að stuðla að andlegri og líkamlegri vellíðan starfsfólks.

Sérhver atvinnurekandi skal samkvæmt vinnuverndarlögnum gera skriflega áætlun um öryggi og heilbrigði á vinnustað og nýta sér vinnuumhverfisvísa til að meta hvort áætluninni sé framfylgt (Vinnueftirlitið, 2004). Heilsuefling á vinnustað krefst víðtækra aðgerða til að bæta heilsu og líðan starfsfólks og ná þær aðgerðir iðulega mun lengra en krafist er í lögum. Heilsustefnur vinnustaða, líkt og hreystistefna Blönduskóla mun gera, taka á mörgum þáttum heilsueflingar starfsfólks sem falla undir jákvæða heilsuhegðun og hvað vinnustaður getur gert til þess að efla hana. Heilsuefling á vinnustöðum er sameiginlegt verkefni vinnuveitenda og starfsmanna og miðar að því að bæta heilsu og líðan starfsfólks. Markmiðið með heilsueflingu á vinnustöðum er að bæta vinnuskipulag og vinnuumhverfi, hvetja til virkrar þátttöku og stuðla að þroska einstaklingsins. Heilsueflingu á vinnustöðum er ætlað að efla mannauð vinnustaða með bættri heilsu og líðan (Lýðheilsustöð og Vinnueftirlitið, 2008). Vinnueftirlitið (2004) gefur út leiðbeiningar fyrir vinnustaði og stofnanir til að auðvelda starfsfólki að gera áhættumat, vinna að forvörnum og heilsueflingu á sínum vinnustað. Vinnueftirlitið stundar rannsóknir, gefur út rannsóknarniðurstöður, býður upp á námskeið fyrir vinnustaði og tekur m.a. þátt í vinnuverndarviku Evrópsku vinnuverndarstofnunarinnar sem haldin er í október árlega. Þar er lögð áhersla á ákveðna þætti í hvert sinn sem tengjast vinnuvernd og eru vinnustaðir hvattir til þátttöku.

## 2.3 Heilsufarsrannsóknir

Það skiptir máli við innleiðingu á hreystistefnu að skoða af hverju lögð hefur verið áhersla á heilsueflingu á vinnustöðum og af hverju aukin áhersla er lögð á heilbrigði og velferð í skólastarfi. Niðurstöður íslenskra rannsókna sýna að líkamsþyngdarstuðull Íslendinga hefur hækkað undanfarna áratugi og ljóst að á ferðinni er samfélagsvandi sem huga þarf að (Margrét Valdimarsdóttir o.fl., 2009). Alþjóðaheilbrigðismálastofnunin, WHO (2007), hefur bent á að ekki sé nóg að bæta þekkingu og jákvæðni fólks til holls mataræðis og hreyfingar heldur þurfi einnig hvetjandi umhverfi. Beita þurfi fjölþættum samfélagslegum aðgerðum þar sem stjórnvöld, vinnustaðir, skólar og heimili verði að vinna markvisst saman að því að bæta heilsu fólks í samfélaginu.

Æskulýðsrannsóknirnar Ungt fólk hafa verið framkvæmdar á vegum Rannsóknarstofnunar uppeldis- og menntamála frá árinu 1992 að frumkvæði menntamálaráðuneytisins. Rannsóknirnar eru framkvæmdar reglulega í öllum grunnskólum landsins í 5. – 7. bekk og 8. – 10. bekk. Í rannsókninni sem gerð var árið 2014 (Hrefna Pálsdóttir o.fl.) í 8. – 10. bekk koma fram jákvæð áhrif hreyfingar á andlegt heilbrigði og vellíðan. Rannsóknirnar bæði 2014 (Hrefna Pálsdóttir o.fl.) og 2016 (Álfgeir Logi Kristjánsson o.fl.) sýna að mikill meirihluti unglunga telur bæði andlega og líkamlega heilsu sína vera góða eða mjög góða, en jafnframt sýna rannsóknirnar að hlutfall nemenda elstu bekkja grunnskóla sem hreyfa sig lítið eða ekki neitt hefur aukist og hlutfall ungmenna sem upplifa kvíða eða depurð hefur einnig aukist. Í rannsókninni 2014 (Hrefna Pálsdóttir o.fl.) er sagt frá því að sífellt fleiri rannsóknir bendi til sterkrar tengingar á milli líkamlegs atgervis, hreyfingar og námsframmistöðu barna og unglunga. Þátttaka í skipulögðu félags- og tómsundastarfi af hálfu barna og ungmenna skiptir miklu máli fyrir sjálfsmynd þeirra og félagsfærni og þátttaka í skipulögðu íþróttastarfi er talin draga úr áhættuhegðun ungmenna. Í rannsókninni 2016 (Álfgeir Logi Kristjánsson o.fl.) kemur fram að ofþyngd og offita hefur aukist meðal barna og unglunga á Íslandi síðastliðin 30 ár og vísbendingar eru um að skortur á menntun foreldra hafi jafnvel áhrif á ofþyngd og offitu barnanna. Fjöldi unglunga sem finnur fyrir þunglyndis- og kvíðaeinkennum hefur aukist og áfram eykst tölvunotkun unglunga og er fjöldi þeirra sem segist verja fjórum klukkustundum eða meira á dag í samskiptamiðla á netinu (Facebook, Instagram, Snapchat o.s.frv.) kominn yfir tuttugu prósent. En að auki eru rúmlega tíu prósent sem segjast vera í fjórar klukkustundir eða meira í tölvuleikjum á netinu.

Fram kemur í skýrslu frá velferðarráðuneytinu (2011) að rannsóknir sýna að ofþyngd og offita á Íslandi hefur aukist á undanförunum áratugum og voru tæplega tuttugu prósent 15 ára unglunga á Íslandi yfir kjörþyngd og um fimmtán prósent ungmenna glímdu við vægan

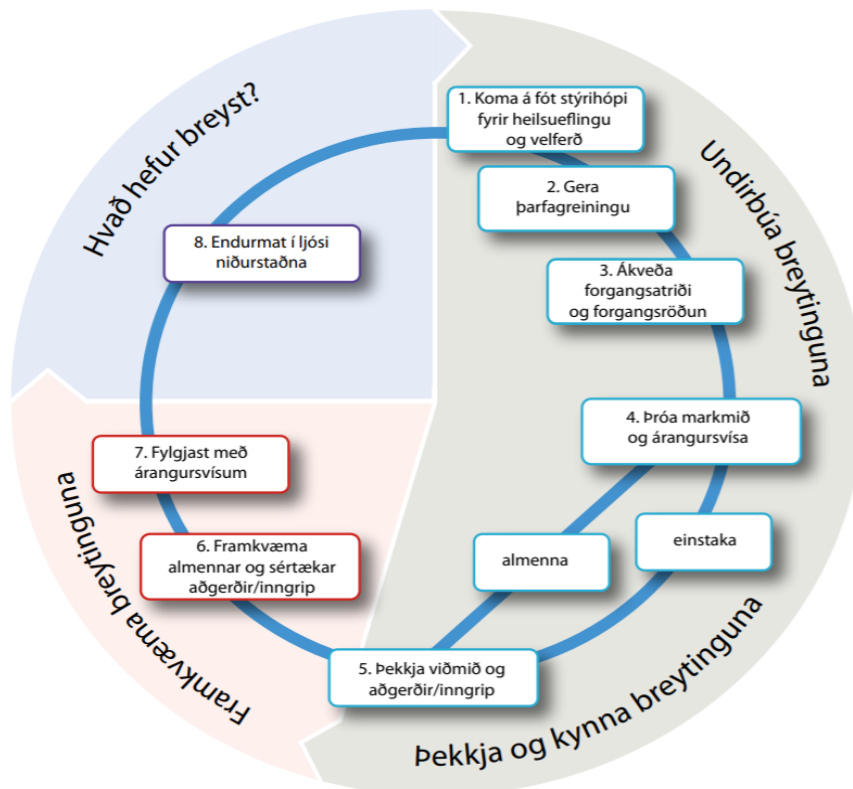
geðrænan vanda eða alvarlegar hegðunar- eða geðraskanir. Samkvæmt skýrslunni sýna rannsóknir að algengi örorku vegna geðraskanana hefur aukist á Íslandi og voru um þrjátíu og sjö prósent og tuttugu og átta prósent vegna stoðkerfisvanda. Rannsókn sem Ársæll Arnarson (2019) gerði upp úr gögnum úr rannsókninni Heilsa og lífskjör skólabarna sýna að dagleg depurð skólabarna á aldrinum 11 – 15 ára hefur aukist um þriðjung frá 2006 til 2018. Einnig kemur fram í grein Ársæls að alþjóðlegar rannsóknir hafa sýnt að greiningar og meðferðir á geðröskunum hafa aukist og á Íslandi gefa rannsóknir vísbendingar um að geðheilsu meðal ungs fólks sé að hraka. Ársæll telur að sporna þurfi við þessari þróun og leggur til aukna áherslu á forvarnir, snemmtæka íhlutun, fjölbreytni í viðurkenndum meðferðarúræðum og aukna eftirfylgd.

Það er nokkuð ljóst samkvæmt niðurstöðum þessara rannsókna að tilefni er til fyrir skóla að bregðast við og leita leiða til heilsuefingar og forvarna. Öllum grunnskólum landsins býðst að taka þátt í heilstæðu umbótaverkefni sem heitir *Heilsueflandi grunnskóli* en því verkefni er ætlað að styðja skóla í að vinna markvisst að heilsuefingu og uppfylla þar með hlutverk sitt á sviði heilbrigðis og velferðar.

## 2.4 Heilsueflandi grunnskóli

*Heilsueflandi grunnskóli* er verkefni sem var unnið af fjölmörgum hagsmunaaðilum í tengslum við verkefnið Heilsueflandi skólar í Evrópu. Má þar nefna mennta- og menningarmálaráðuneytið og velferðarráðuneytið, Samband íslenskra sveitarfélaga, Heimili og skóla, skólaheilsugæsluna, Menntamálastofnun, ýmsa grunnskóla og háskólasamfélagið. Embætti landlæknis heldur utan um verkefnið og miðlar upplýsingum til þeirra skóla sem taka þátt en þátttaka er valfrjáls og við skráningu fær hver skóli aðgang að svæði sem hjálpar til við að halda utanum verkefnið. Markmið *Heilsueflandi grunnskóla* eru í anda eins af grunnþáttum menntunar, heilbrigði og velferð og er ætlað að styðja skóla í að koma sér upp vel skipulagðri heilsustefnu sem unnið er með í öllu daglegu starfi skólanna. Lögð er áhersla á átta lykilþætti sem eru: nemendur, nærsamfélag, hreyfing og öryggi, mataræði og tannheilsa, heimili, geðrækt, lífsleikni og starfsfólk. En einnig eru nokkur viðmið sem ætlast er til að þátttökuskólar fari eftir en þau eru: skólinn þarf að móta heildstæða og skýra stefnu, allir í skólasamfélaginu verða að taka þátt í að móta og framfylgja stefnunni, markmið verða að vera mælanleg, ábyrgðarmaður skal vera tilnefndur fyrir verkefninu, fræðsla er á vegum skólaheilsugæslu, stefnan verður samtvinnuð öllu skólastarfinu og hún kynnt í öllu skólasamfélaginu. Verkefnið hefur verið útfært fyrir leik-, grunn- og framhaldsskóla og það nýjasta er *Heilsueflandi samfélag* (Embætti landlæknis, 2013).

Verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* er með vefsíðu sem heitir Heilsueflandi.is og er þar meðal annars að finna handbók sem er leiðarvísir fyrir *Heilsueflandi grunnskóla*. Þar kemur fram hvað heilsueflandi skólastarf felur í sér og það helsta sem huga þarf að ef ætlunin er að starfa í anda *Heilsueflandi grunnskóla*. Þar er lögð áhersla á að skólar verði að setja sér heilðræna stefnu um heilsueflingu, útbúa tímasetta aðgerðaáætlun með raunhæfum markmiðum, gátlistum og starfsþróunaráætlunum, skólanámskrá sem tekur mið af stefnunni og skipulagt og reglulegt mat með góðri úttekt í upphafi sem allir koma að. Allir í skólasamfélaginu, skólastjórnendur, kennarar, annað starfsfólk, nemendur, foreldrar, skólahjúkrunarfræðingar og nærsamfélagið, verða að koma að gerð heilsustefnunnar til að tryggja stuðning og sameiginlegan skilning. *Heilsueflandi grunnskóli* er verkefni sem er í sífelldri þróun og gera þarf ráð fyrir að innleiðingarferlið taki allt að 5 - 7 ár með raunhæfum markmiðum og aðgerðum. Mikil áhersla er lögð á að horfa þurfi á allt skólastarfið í heild til að efla heilsu og bæta líðan nemenda og starfsfólks og að heildstæð stefna, samtvinnuð skólastarfinu í heild sé líklegri til að stuðla að góðri heilsu og námsárangri nemenda. Til að svo verði þarf skýra stefnu yfirvalda, sveitarfélagsins og stuðning skólastjórnanda (Embætti landlæknis, 2013).



**Mynd 1:** Innleiðingarlíkan fyrir *Heilsueflandi grunnskóla* (Embætti landlæknis, 2013, bls. 76).

Innleiðingarlíkan, sjá mynd 1, hefur verið útbúið fyrir verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* sem hægt er að fylgja og getur auðveldað skólum gerð umbótaáætlunar fyrir innleiðingu á verkefninu. Ekki er mælt til að margir lykilþættir séu teknir fyrir í einu, einungis einn til tveir. Hverjum lykilþætti fylgja viðmið og gátlistar þar sem staðan í skólanum er metin í upphafi og verkefni forgangsröðuð. Gátlistarnir eru síðan yfirfarnir aftur þegar fyrsta áfangi er lokið, innleiðingu á einum eða tveimur lykilþáttum og næsta hringferli fer af stað (Embætti landlæknis, 2013).

### 3 Fræðilegur bakgrunnur

Við gerð umbótaáætlunar fyrir innleiðingu hreystistefnu er nauðsynlegt að byggja á helstu fræðum um menntaumbætur. Í þessum kafla er m.a. fjallað um skilgreiningar á umbótastarfi í skólastarfi, hvernig helstu áherslur í menntastefnum hafa þróast og hvert rannsóknir á umbótastarfi hafa leitt. Það er gert til að dýpka fagþekkingu og gera skólastjórnann betur í stakk búinn til að útbúa umbótaáætlun fyrir innleiðingu hreystistefnu og að leiða umbótaverkefnið. Sagt verður frá líkani Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) sem hún hefur sett fram um heiltæka nálgun að umbótum. Ætlunin er að styðjast við líkanið við gerð umbótaáætlunar Blönduskóla. Einnig verður kynnt einkenni lærdómssamfélagsins (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013) en í umbótaáætlun Blönduskóla verður stuðlað að því að byggja skólastarfið upp sem lærdómssamfélag. Þá er umfjöllun um faglega forystu og skólastjórnann sem lykilaðila í umbótastarfi skóla með sérstaka áherslu á jákvæða forystu samkvæmt skilgreiningu Louis og Murphy (2018). Í lok kaflans er fjallað um gerð umbótaáætlana og líkan Michael Fullan (2016) um þriggja fasa breytingar þar sem markmiðið er að nota líkanið hans um kveikju, framkvæmd og festingu við gerð umbótaáætlunar fyrir hreystistefnuna en einnig skoða markvissa nýtingu á gögnum í gegnum umbótastarf. Markmiðið með fræðilega kaflanum er að draga upp mynd af verklagi og áherslum til að minnka líkurnar á að það fari eins fyrir innleiðingu hreystistefnunnar og svo mörgum áramótaheitunum sem við Íslendingar erum svo gjarnir á að strengja um hver áramót en eiga það til að renna út í sandinn þegar frá líður.

#### 3.1. Umbótastarf í skólum

Samkvæmt Fullan (2016) er umbótastarf skipulagt ferli innan skóla sem stór hópur, eða allir starfsmenn skólans taka þátt í. Markmiðið er að breytingar verði á starfsháttum skólans til hagsbóta fyrir hóp nemenda eða alla nemendur. Þannig að alltaf sé meginmarkmiðið að bæta nám og líðan nemenda. Robinson (2018) heldur því fram að breytingastarf í skólum teljist ekki vera umbótastarf nema það leiði til betri námsárangurs eða vellíðunar nemenda. Áherslu eigi að leggja á að breytingar hafi orðið til hins betra í skólastofunni, breytingar á vinnubrögðum kennara og nemenda og námsreynslu nemenda. Hopkins (2005) segir að í sinni einföldustu mynd megi segja að umbótastarfið snúist um þá viðleitni að gera skóla betri fyrir nemendur. Til viðbótar telur Fullan (2016) að til að umbætur geti átt sér stað verði að byggja upp traust og öryggi í starfsmannahópnum, breytingarnar að byggja á samvinnu, áhuga starfsfólks og stuðningi innan og utan stofnunarinnar.

Umbætur í skólastarfi ná oft yfir einstaka þætti eða verkefni innan skólans sem starfsfólk skóla vill gjarnan bæta en einnig til stærri verkefna sem ná til margra þátta og yfir lengri tíma (Hoy og Miskel, 2013). Undanfarið hafa fræðimenn lagt áherslu á samvirkni (e. collaborative view) þar sem árangursríkt skólastarf er talið nást með samvinnu og samskiptum á öllum stigum og milli stiga í skólasamfélaginu (Fullan, 2010; Hargreaves, 2010; Harris, 2013).

Cuban (1990) skipti breytingum á skólastarfi í tvennt, annars vegar breytingar sem ganga út á að efla og bæta það sem fyrir er og hins vegar breytingar sem ganga út á að umbylta innra umhverfi stofnunarinnar og um leið skólamenningunni sem þar ríkir. Ríkjandi hugmyndafræði, sýn fólks og væntingar þurfa að breytast ásamt markmiðum, hlutverkum fólks og venjum til að hægt sé að segja að raunverulegt umbótastarf hafi átt sér stað en ekki aðeins að framkvæma hlutina á sama hátt og áður með örlitlum áherslubreytingum. Fullan (2016) tekur undir þessa tvískiptingu Cubans en skilgreinir þessi tvö stig sem annars vegar skipulagsbreytingar (e. restructuring) og hins vegar breytingar sem móta skólamenninguna (e. reculturing) og leggur hann áherslu á að í öllu umbótastarfi verði skólamenningin að breytast og mótast, það gangi þó oft erfiðlega að festa annars stigs breytingar í sessi.

Breyttar þjóðfélagsaðstæður, tækninýjungar og ný þekking á sviði uppeldis- og menntunar og ný þekking innan þeirra fræðasviða sem standa að baki námssviða og námsgreina kalla á stanslausa endurskoðun skólafnana. Sú endurskoðun þarf að vera samhæfð, í samstarfi og með sameiginlegri ábyrgð alls skólasamfélagsins, menntayfirvalda, sveitarstjórna, sérfræðiþjónustu, skólastjórnenda og kennara. Umbótastarf hefur þann tilgang að styrkja innviði skólafnunarinnar svo hún leiði til árangursríkara náms nemenda, samhliða því að gera hana hæfari til að takast á við breytingar (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013). Til að leiða farsælt umbótastarf þarf að vera meðvitaður um breyttan tíðaranda og pólitískar áherslur í gegnum tíðina.

### **3.1.1 Hvað höfum við lært?**

En hvað segir sagan okkur um rannsóknir og menntaumbætur? Fræðimennirnir Hargreaves og Shirley (2012) settu þróun umbótastarfs í skólum síðustu áratugi upp sem fjórar leiðir eða stefnur þar sem dregnar eru fram áherslur í menntamálum. Leiðirnar skarast í tíma en byggja þó á fyrri stefnum. Í upphafi var áhersla lögð á sjálfstæði kennarans en tilraunir til að þróa afmörkuð svið skólastarfsins voru ómarkvissar og þróunarstarf skilaði litlum árangri. Þá var farið að leggja frekari áherslu á miðlægar stýrðar umbætur með áherslu á m.a. stöðluð próf og sterkan stjórnanda en þær umbætur skiluðu ekki þeim árangri sem ætlast var til m.a. vegna skorts á eignarhaldi þeirra sem áttu að

innleiða verkefni. Áherslan færðist þá meira yfir í að styrkja innri hæfni þar sem lögð er áhersla á að ekki er til ein aðferð sem hentar öllum því samhengið skiptir máli og áhersla lögð á kennslufræðilega forystu. Rannsóknir Hargreaves og Shirley (2012) á þeim skólakerfum heims sem náð hafa mestum árangri leiddu síðan í ljós að þar er áhersla lögð á að skilgreina æðri tilgang menntunar þar sem markmiðið er eitthvað meira en t.d. að ná árangri á alþjóðlegum prófum. Þar eru gögn nýtt til ígrundunar en ekki einungis til að stjórna með, áhersla á sameiginlega ábyrgð skólasamfélagsins, treyst á fagmennsku kennara og dreifða stjórnun. Gert er ráð fyrir að umbætur verði sjálfbærar þannig að þær skilji eftir sig lærdóm þannig að auðveldara verði að takast á við þau verkefni sem á eftir koma.

Þessi flokkun Hargreaves og Shirley (2012) er í samræmi við samantekt fræðimannanna Hopkins, Stingfield, Harris, Stoll og Mackay (2014) um þróun rannsókna á menntaumbótum en þeir skipta þróuninni á rannsóknum á menntaumbótum upp í fimm skref sem eins og leiðirnar í þróun umbótastarfs byggja hvert á öðru en skarast í tíma.

1. Skilningur á menningu skóla er nauðsynlegur til að stuðla að umbótum. Rannsóknir bentu til þess að breytingar sem þrýst er á utan frá hefðu takmörkuð áhrif og menningarbundnar aðstæður gátu hindrað eða stuðlað að breytingum. Nauðsynlegt var talið að byggja upp innri hæfni.
2. Starfendarannsóknir, sjálfsmat, og frumkvæði einstaklinga (ownership of change) – eignarhald á umbótum. Hér er áhersla lögð á kennarann sem geranda í breytingarstarfi og innra mat skóla. Hér kom fram gagnrýni á of mikla áherslu á frumkvæði einstaklinga, tilviljanakennt verkefnaval, skort á samvirkni og heildstæða sýn. Áhersla á árangur nemenda var lítil.
3. Stýrt og yfirgripsmikið umbótastarf. Stór þróunarverkefni („top-down“) fyrir heilu landshlutana eða jafnvel á landsvísu þar sem skólar fá leiðbeiningar um breytingaferli, skilgreind líkön um skólaþróun. Umræðan um tengsl menntunar og efnahagslegrar stöðu leiða til aukins þrýstings á skóla um að gera betur. Hér sýna rannsóknir fram á mælanlegan árangur tengdan skólaþróun og skilvirkni en eru jafnframt gagnrýndar fyrir lítil sem engin áhrif á árangur.
4. Að byggja upp hæfni, áhersla á nám og forystu. Hér er áhersla lögð á svæðabundna skólaþróun og uppbyggingu og mikilvægi innri hæfni skólans sem stofnunar og samstarfs eins og teymisvinnu. Aukin áhersla lögð á nám, nýtingu gagna og forystu; kennslufræðilega, dreifða og heiltæka.



5. Að heiltækri nálgun (að umbótum). Hingað telja Hopkins, Stingfield, Harris, Stoll og Mackay (2014) að skólasamfélagið verði að færa sig og allir að viðurkenna það flókna umhverfi sem skólinn starfar í. Áhersla er hér lögð á fjölbreyttar aðferðir sem hæfa aðstæðum, ekki „best practice“ sem er flutt án gagnrýni á milli ólíkra menningarheima, og áhersla á að búa til samvirkni í flóknu menntakerfi. Lögð er áhersla á samfélagslegt hlutverk og ábyrgð skóla og gerð samantekt um árangursríkt skólakerfi. Jafnvægi þarf að vera milli „top-down“ og „bottom-up“ og mótast af stöðu skólans.

Áður gengu margar rannsóknir út á að greina hvað einkenndi árangursríka skóla og hvaða áherslur ætti að leggja á í umbótastarfi (Morimore, Samsons, Lewis og Ecob, 1988; Teddlie og Stringfield 1993). Útbúnir voru listar með upplýsingum um hvað einkenndi árangursríka skóla og listar með uppskriftum fyrir umbótastarf. Það sem skilaði mestu úr þessum rannsóknum var að þar staðfestist að skólinn hefur áhrif á árangur og vellíðan nemenda. En frekari rannsóknir og þekking á skólamálum leiddi síðar í ljós að ekki er nóg að vera með fyrirfram gefna lista eða leiðbeiningar til að greiða götu menntaumbóta. Ekki gagnast heldur að yfirfæra einkenni skilvirkra skóla á aðra skóla. Verkefnið er flókið og margþætt og þarfnast skoðunar í samhengi við aðstæður hverju sinni og því er m.a. ekki hægt að yfirfæra eitthvað sem vel hefur tekist á einum stað yfir á annan (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019). Samkvæmt Fullan (2016) er algengt að skólar taki inn einhverjar hugmyndir, einhverjar breytingar en nái ekki að innleiða þær nema rétt á yfirborðinu. Þær ná ekki inn í skólastofuna þar sem umbætur og framfarir eiga sér stað og verða að eiga sér stað. Anna Kristín Sigurðardóttir (2019) telur að skoða verði hvaða þörfum þarf að fullnægja í hverju samfélagi fyrir sig til að menntaumbætur geti átt sér stað, styrkja innri hæfni og stuðla að faglegu námi.

Margir fræðimenn leggja áherslu á að stuðla verði að rannsóknarmiðuðum starfsháttum, faglegu samstarfi, faglegu námi og markvissri nýtingu á áreiðanlegum gögnum til að meta skólastarfið og undirbyggja ákvörðunartöku (Ash og Hodge, 2016; Fullan, 2016; Hargreaves og Shirley, 2012; Stoll og Louis, 2007). Byggja þarf upp traust og efla fagmennsku á öllum stigum. Í því sambandi þarf að skipta út ytri ábyrgðarskyldu þar sem kröfur eru gerðar um útkomu og oft fenginn utanaðkomandi aðili til að meta skólasamfélagið og gera umbótaáætlun, fyrir innri ábyrgðarskyldu þar sem kröfur eru gerðar um fagmennsku m.a. með því að settur er saman hópur eða hópar kennara og stjórnenda innan skólasamfélagsins til að framkvæma innra mat og útbúa áætlun um umbætur. Gefa þarf fagfólki, sem vinnur daglega með nemendum, tíma og svigrúm til þróunar á starfsháttum sem það sjálf telur árangursríka en ekki einblína á útkomur úr prófum. Sú aðferð er líklegri til að byggja upp traust og styrkja fagmennsku hópsins til

lengri tíma og þar með efla innri hæfni skólasamfélagsins til að takast á við næstu verkefni (Fullan, 2016).

### **3.2 Heiltæk nálgun að umbótum**

Eins og fram kemur í kaflanum um umbætur í skólastarfi þá leggja nýjustu menntastefnur og rannsóknarniðurstöður áherslu á heiltæka nálgun að umbótum þar sem viðurkenndur er sá flókna umhverfi sem skólinn starfar í. Það er því nauðsynlegt að leggja megináherslu á samvirkni í öllu kerfinu í heild, styrkja fagmennsku og hvetja til faglegs náms hjá einstaklingunum, innan skólastofunnar, skólanum, sveitarfélaginu og menntakerfinu á landsvísu. Mælt er til þess að horft sé til þess að umbæturnar hæfi þörfum hvers samfélags og þær styrki innri hæfni og stuðli að faglegu námi sem leiði til sjálfbærra menntaumbóta (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019; Hargreaves og Shirley, 2012; Hopkins, Stingfield, Harris, Stoll og Mackay, 2014). Það er því nauðsynlegt að glöggva sig frekar á hvað átt er við með heiltækri nálgun.

#### **3.2.1 Líkan um heiltæka nálgun**

Anna Kristín Sigurðardóttir (2014, 2019) hefur sett fram líkan um heiltæka nálgun að umbótum sem hugsað er sem stuðningstæki fyrir skóla og sveitarfélög í umbótastarfi í því flókna umhverfi sem skólasamfélög eru en líkanið gæti einnig nýst sem greiningarrámi í rannsóknarstarfi. Líkanið á mynd 2, er hannað af Önnu Kristínu Sigurðardóttur en stuðst við hugmyndir og vinnu Cowan, Joyner og Beckwith (2012) en með annarri uppsetningu (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2014, 2019).

Líkanið er í anda annarra fræðimanna t.d. Fullan og Quinn (2016) en þeir leggja áherslu á fjóra hvata að árangursríkum menntaumbótum: að byggja upp innri hæfni til náms, kennslu og forystu, eflingu félagsauðs, kennsluhætti og heildtæka nálgun.



**Mynd 2:** Líkanið um heiltæka nálgun er hannað af Önnu Kristínu Sigurðardóttur en stuðst við hugmyndir og vinnu Cowan, Joyner og Beckwith (2012) en með annarri uppsetningu (Anna Kristín Sigurðardóttir, munnleg heimild, 2019).

Líkaninu er ætlað að ná yfir sem flest af þeim viðfangsefnum sem fást þarf við í farsælu umbótastarfi frá skólastofunni (kennarinn/námshópur eða bekkjardeild) í einstaka skóla til landsins alls. Áhersluatriði í líkani Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) eru fimm.

1. Samvirkni í stefnu og áherslum. Fullan og Quinn (2016) segja að samvirkni (e. coherence) sé þar sem hópur fólks hefur sameiginlega sýn og djúpan skilning á eðli og tilgangi menntunar og aðgerða sem ætlað er að stuðla að auknum gæðum. Að samvirkni verði að skapast um stefnumótun og framkvæmd stefnu á öllum stigum skólakerfisins. Þeir leggja áherslu á að ekki sé nauðsynlegt að skýr stefna verði til strax í upphafi heldur skýrist hún í gegnum vinnuferlið, samstarf og samræður þeirra sem hlut eiga að máli. Við það myndist þessi samvirkni og um leið byggist upp fagmennska og traust. Þeir segja jafnframt að eitt mikilvægasta verkefni leiðtoga sé að skýra fókusinn og fylgja honum eftir.
2. Fagleg forysta. Samkvæmt Helgu Sigríði Þórsdóttur og Önnu Kristínu Sigurðardóttur (2020) beinist fagleg forysta, stundum nefnd kennslufræðileg forysta, að því að leiða frampróun á sviði náms og kennslu og sé það hlutverk fræðslustjóra og skólastjóra að veita þessa forystu og leiða þróunina til að skapa sem bestar námsaðstæður fyrir

nemendur. Anna Kristín Sigurðardóttir (2019) leggur áherslu á að fagleg forysta byggji á þekkingu, hæfni og stöðugu gagnvirku lærdómsferli. Hún segir að fagleg forysta sé í rauninni allt um lykjandi, tengi allt saman og nauðsynlegt sé að tryggja hana á öllum stigum menntakerfisins. Fagleg forysta styður að hennar mati við, bætir og eflir kennsluhætti og allt það starf sem unnið er með börnum. Forysta í lærdómssamfélagi einkennist að því að koma á skipulagi og setja vinnuvenjur sem stuðla að faglegu námi. Fullan og Quinn (2016) vara við því að leggja of mikla áherslu á að kennslufræðileg forysta skólustjóra felist fyrst og fremst í því að heimsækja kennslustofur reglulega og ræða við hvern og einn kennara í kjölfarið. Skólustjórnandinn verði að huga að eigin starfsþróun og faglegu námi ekki síður en annarra starfsmanna skólans. Einnig telja þeir Fullan og Quinn (2016) mikilvægt að stjórnendur auki þekkingu sína og hæfni til að leiða breytingar og hvernig megi takast á við andstöðu í hópnum en jafnframt vilja þeir meina að gagnrýnin samræða sé nauðsynleg í farsælu umbótaferli. Þeir segja að leiðtogar verði að vera vel meðvitaðir um þeirra eigin áherslur og sýn á menntun, vegna þess að hún litar allar þeirra ákvarðanir og hefur áhrif á gjörðir jafnvel umfram það sem kann að standa í opinberum stefnuskjölum.

3. Að nýta gögn og upplýsingar í daglegu skólastarfi. Fræðimönnum í menntavísindum ber saman um að notkun gagna og niðurstaðna úr rannsóknum sé nauðsynlegur grunnur að allri ákvarðanatöku í skólastarfi til að árangur náist í umbótastarfi til lengri tíma (Cowan, o.fl., 2012; Fullan, 2016). En nauðsynlegt er að skapa samræðu um gögnin, greina þau, ná samstöðu um aðferðir, ákveða hvað sé mikilvægt og hvernig skila eigi niðurstöðum (Guskey, Roy og Von Frank, 2014). Hargreaves og Shirley (2012) leggja áherslu á að kennarar og aðrir starfsmenn taki virkan þátt í að safna, greina og túlka gögn, mælingar og rannsóknarniðurstöður. Einnig telja þeir að frekar eigi að nýta gögnin til að hjálpa kennurum og stjórnendum við að ígrunda daglega starfshætti en að nýta þau til að stýra, umbuna eða refsa. Með því móti takist stjórnvöldum, sveitarfélögum og ríki frekar að byggja upp traust og styrkja og efla fagmennsku kennara og stjórnenda í skólum. Guskey (2014) leggur áherslu á að skólastarf, stefnumótun og skólaþróun verði að byggja á gögnum um skólastarfið til að gera skólum kleift að greina stöðuna og beina starfinu í rétta átt. Þetta eru gögn sem kennarar safna í kennslustundum til að sjá hvort framfarir eigi sér stað hjá nemendum og eru þau notuð til að bæta kennsluhætti. Því má segja að notkun gagna verði oft á tíðum grundvöllur faglegs náms kennara. Fullan (2010) er sammála þessu og telur mikilvægt að stefna sveitarfélaga í skólaþróun byggji á gögnum sem safnað er í skólastarfinu. Bæði Guskey (2014) og Fullan (2010) leggja til að kennarar skoði leiðsagnarmat, niðurstöður prófa, verkefni, verkmöppur, sjálfsmat, ástundun, vinnusemi og fleira.

4. Faglegt nám/Fagleg starfsþróun. Til að umbótastarf geti átt sér stað þarf stöðuga og skipulagða starfsþróun sem beinist sérstaklega að því viðfangsefni sem verið er að vinna með hverju sinni (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019). Skólaumbætur verða samhliða aukinni faglegri hæfni og þekkingu kennara því innleiðing breytinga er faglegt nám. Skólastjórnendur eru lykilaðilar í þessu því rannsóknir hafa sýnt að þátttaka skólastjórnenda í starfsþróun kennara hafi mikil áhrif á árangur nemenda í námi (Fullan, Hord og von Frank, 2015; Robinson, Hohepa og Lloyd, 2009). Margar leiðir eru færar til að skipuleggja faglegt nám í daglegu starfi. Murray (2014) nefnir t.d. rannsóknarkennslustund þar sem nokkrir kennarar skipuleggja saman kennslustund og rannsaka hana og ígrunda. Hann nefnir einnig gagnrýnin vin en sá getur verið samstarfsmaður eða utanaðkomandi sérfræðingur sem tekur að sér að veita gagnrýna, styðjandi og heiðarlega leiðsögn og einnig nefnir hann jafningjahandleiðslu en það er hópur t.d. úr sömu starfsstétt sem hittist reglulega og ræðir erfið mál og leitar lausna. Fullan og Hargreaves (2016) leggja áherslu á að til að breytingar eigi sér stað í kennsluháttum sé best að þeir sem leiði breytingarnar séu þeir sem framkvæma, þ.e. kennararnir og til að starfsþróun kennara skili sér í bættum námsárangri nemenda verði starfsþróun þeirra að byggja á gögnum sem lýsa þörf fyrir tiltekinni endurmenntun. Þannig sé hægt að halda gæðakennslu uppi með virkri starfsþróun. Þeir leggja einnig áhersla á mikilvægi þess að kennarar fái ánægju út úr því að vinna saman að starfsþróun og ávinningur samvinnu verði sameiginleg þekking.
5. Fagleg tengsl og samstarf. Dogan og Adams (2018) telja fagleg tengsl og samstarf nauðsynleg fyrir þróunarstarf í skólum og til að umbætur geti átt sér stað. En áhersla á samstarf eitt og sér er ekki nægjanlegt heldur skiptir máli það sem samstarfið snýst um og leiðir af sér. Fullan og Quinn (2016) telja að markmiðið með samstarfinu verði að vera að það leiði af sér faglegt nám bæði fyrir stofnunina og einstaklingana. Til þess verða hagsmunir þeirra sem að samstarfinu standa að vera þeir sömu þannig að samstarfið leiði þá áfram í leit að betra og árangursríkara skólustarfi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008). Teymiskennsla er dæmi um svona samstarf þar sem kennarar, tveir eða fleiri undirbúa og kenna sama námshópnum saman í sama rými.

Auk þessara fimm áhersluatriða í líkani Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) eru jafnframt nokkrir þættir sem hún leggur áherslu á að huga verði að í umbótastarfi og hugsanlega breyta:

- a) Skilgreina verður viðmið um gæði um það sem á að vera til staðar þegar markmiðum er náð.
- b) Námskrá og námsefni þarf að endurskoða í umbótastarfi.
- c) Kennsluhættir, þangað þarf umbótastarfið að ná ef raunverulegar umbætur eiga að eiga sér stað.

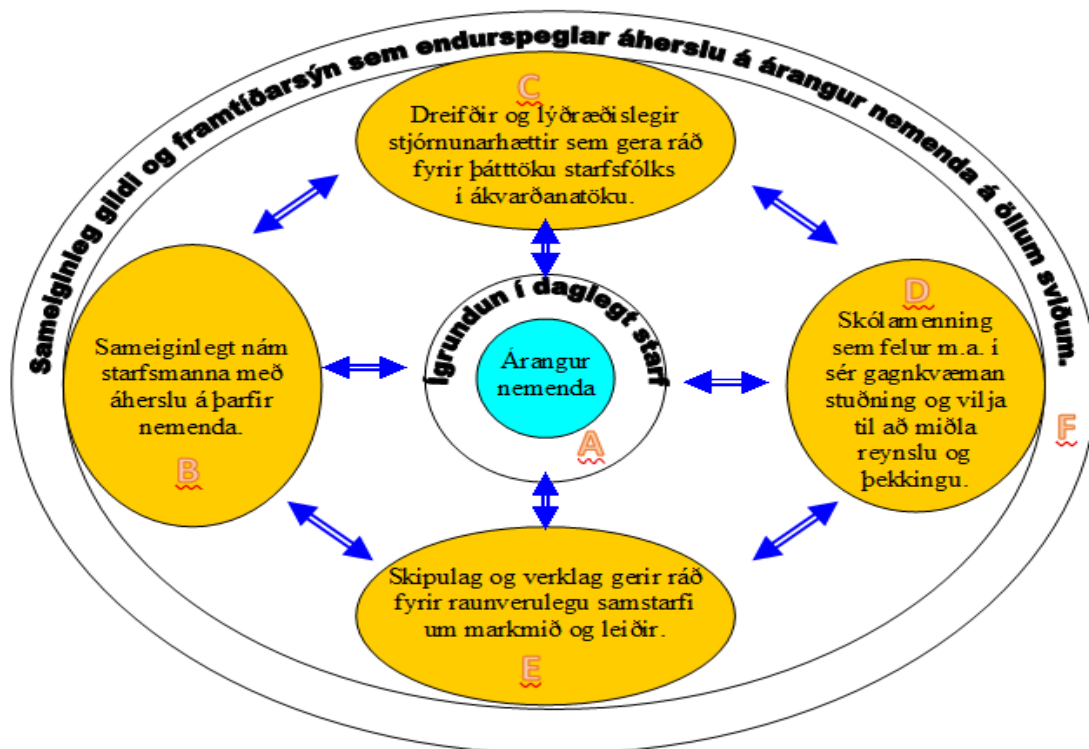
- d) Námsmat þarf að vera í samræmi við þær breytingar sem verða í umbótastarfinu.
- e) Fjármagn og aðrar bjargar þarf að tryggja að sé ráðstafað þannig að það styðji við áherslur í skólaþróuninni.

Upplýsa þarf fjölskyldur og nærsamfélag um fyrirhugaðar breytingar en jafnframt hvetja þær til þátttöku í mótun og innleiðingu til að tryggja stuðning. Einnig þarf að taka tillit til aðstæðna og umhverfis skólasamfélagsins sem gæti þurft að aðlaga eða breyta til að styðja við nýjar áherslur (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019).

### 3.3 Lærdómssamfélag í tengslum við umbótastarf

Með tilliti til ofangreindra þátta þar sem áhersla er m.a. lögð á sjálfbærar menntaumbætur, faglegt samstarf, faglegt nám og rannsóknarmiðaða starfshætti (Ash og Hodge, 2016; Fullan, 2016; Hargreaves og Shirley, 2012; Stoll og Louis, 2007) er æskilegt fyrir skólastjórnendur að byggja upp skóla sem lærdómssamfélag sem leið til að styrkja skólasamfélagið til umbóta. Styrking lærdómssamfélags er að mati fræðimanna árangursrík leið fyrir starfsþróun kennara og með því eru forsendur skólans til stöðugra umbóta og aukins árangurs sterkari (Harris og Jones, 2010). Hugtakið skóli sem lærdómssamfélag er sprottið upp af hugtakinu lærdómsfyrirtæki (e. learning organisation) sem varð til þegar farið var að skoða hvort fyrirtæki gætu starfað eins og mannsheili og hefðu þar af leiðandi möguleika á að læra.

Anna Kristínar Sigurðardóttur (2013) lýsir faglegu lærdómsferli sem árangursdrifnu hringferli stöðugar þekkingarsköpunar sem byggir á ígrundun í daglegu starfi studdu af menningartengdum þáttum og skipulagi skólastarfsins. Anna Kristín Sigurðardóttir (2010) útbjó einnig líkan (mynd 3) þar sem hún lagði upp með að best væri að byrja á sameiginlegri sýn og gildum og færa sig síðan að miðju, miðdeplinum sem er nemandinn og árangur hans. Wennergren (2015) uppfærði líkanið og umpólaði því og lagði áherslu á að byrja á að horfa á nám og þarfir nemenda og ígrunda daglegt starf með fókusinn á árangur nemenda. Byrja með fáum aðilum og færa sig síðan eftir stafrófinu á myndinni. Láta sameiginlegu sýnina verða til úr innra starfinu. Þetta er í samræmi við það sem Fullan segir (2016) að einkenni árangursríkt breytingaferli þ.e. að aðgerðir skili frekar árangri en stórar áætlanir. Byrjum einhversstaðar og látum áætlunina vaxa og verða til. Umbótastarfi er aldrei lokið í síbreytilegu umhverfi. Skólar eru lifandi stofnanir þar sem margt er ófyrirsjáanlegt og því enginn skóladagur fyrirsjáanlegur. Umbótastarf er flókið í framkvæmd þó það sé tæknilega einfalt og það er langtímaverkefni þannig að það skiptir ekki öllu máli hvar er byrjað heldur að einhenda sér í verkið, taka lítil skref í einu og einblína á markmiðið sem er alltaf að auka gæði og árangur náms (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999).



**Mynd 3:** Líkan af einkennum lærdómssamfélags sett fram af Önnu Kristínu Sigurðardóttur, (2010, bls. 14); uppfært af Wennergren (2015, bls. 5). Þýðing og uppsetning myndar er Önnu Kristínar Sigurðardóttur.

Fólkið sem vinnur saman í lærdómssamfélagi leitar leiða til nýrrar þekkingarsköpunar sem hæfir aðstæðum á hverjum stað og er meðvitað um að ekki er hægt að yfirfæra góða kennslu (e. best practices) á milli skóla án þess að taka tillit til aðstæðna hverju sinni. Því er nauðsynlegt að skólasamfélagið hafi getu til að skapa nýja þekkingu, laga þekkinguna að aðstæðum, umhverfi og nemendahópi. Til að viðhalda stöðugleika í lærdómssamfélagi þarf samfélag þar sem fólki er umhugað um hvert annað, vinnur saman og einbeitir sér að bæta árangur nemenda. Skólasamfélagið þarf að byggja á gildum skólans, fjölbreytni þarf að vera í kennsluháttum og nauðsynlegt er að starfsfólk læri og miðli starfsþróun sinni og læri hvert af öðru. Einnig er nauðsynlegt að mæla og rýna í gögn, réttlæti þarf að ríkja bæði af hálfu kennara og nemenda og stöðugleiki þarf að vera til staðar (Hargreaves, 2007).

Rannsóknir hafa sýnt að sterk tengsl eru á milli lærdómssamfélaga í skólum og árangurs nemenda (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2010, Dogan og Adams, 2018). Það ætti því að vera akkur hvers skóla að breyta skólasamfélögum í lærdómssamfélög en til að það geti orðið verður að breyta kennslumenningunni og nauðsynlegt að skólastjórnendur og kennarar vinni saman að því að bæta námsárangur. Til þess þarf samvinnu og góð

samskipti en einnig þarf markvissa símenntun innan skólanna og gefa tíma til ígrundunar og sjálfsskoðunar í daglegu starfi (Fullan, 2016).

### **3.3.1 Einkenni lærdómssamfélags í skóla**

Skilgreina þarf einkenni lærdómssamfélags til að skilja það og þekkja og vita hvaða þættir styðja við þróun þess. En það verður að skoða einkennin í sameiningu og hvernig þau eru í samhengi við hvert annað innan hvers skóla fyrir sig. Eins og fram kemur á líkani Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2013) á mynd 1 bls. 18 eru sett fram helstu einkenni lærdómssamfélags og er fjallað nánar um þau hér á eftir hvert fyrir sig.

#### **Dreifð og styðjandi forysta**

Samkvæmt Önnu Kristínu Sigurðardóttur (2013) gegna skólastjórnendur mikilvægu hlutverki í þróun lærdómssamfélags. Þeim er ætlað að dreifa ábyrgð, styðja og styrkja leiðtoga, stýra starfsþróun starfsfólks, hvetja til samvinnu, stýra stefnumótunarvinnu og stuðla að sameiginlegri sýn skólasamfélagsins. Það er þeirra að beina sjónum að námi nemenda sem er grunnþáttur skólastarfsins. Fullan (2016) leggur einnig áherslu á skólastjórnendur sem fyrirmyndir í samskiptum og daglegu starfi og að þeir gegni lykilhlutverki í allri skólaþróun. Berglind Gísladóttir, Auður Pálsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir og Birna Svanbjörnsdóttir (2019) benda á nauðsyn þess að skólastjórnendur séu ekki einir að sinna forystu heldur að hún sé samvinna sem flestra í skólanum. Þá hafa rannsóknir einnig sýnt að forysta stjórnenda og annarra sé áhrifaþáttur á námsárangur nemenda (Barber, Whelan og Clark, 2010; Louis og félagar, 2010).

#### **Faglegt samstarf, starfsþróun og gagnvirkt nám**

Samstarf kennara getur verið með ýmsu móti, bæði formlegt og óformlegt. Formlegt í formi skipulagðra funda eins og kennarafunda og stigsfunda eða teymisvinnu eða starfshópa sem vinna saman tímabundið undir stjórn skólastjóra. Óformlegt samstarf er frekar óreiðukennt en er einnig nauðsynlegt í lærdómssamfélagi. Það getur verið í formi samræðna á kaffistofu eða á vinnusvæði starfsfólks (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

Gaja og Koliba (2007) telja fjóra þætti vera mikilvægasta fyrir árangursríka og virka samvinnu og umbætur í skólastarfi. Þeir eru fagleg umræða, ákvarðanataka, framkvæmd og mat. Fagleg umræða skapar sameiginlega sýn og tilgang, skapar traust og kemur í veg fyrir misskilning. Ákvarðanir þarf að taka sameiginlega til að eignarhald skapist með hugmyndunum og ferlið sé ákveðið í sameiningu. Það er ekki nóg að útbúa gott skipulag heldur verða hlutirnir að komast í framkvæmd og þá skiptir samvinnan máli. Nauðsynlegt er að staldra við öðru hvoru og líta gagnrýnum augum á framkvæmdina og breyta eftir þörfum. Einnig þarf að safna gögnum og mjög mikilvægt er að geta sýnt gögn sem sýna



fram á árangur þróunarstarfsins. Fullan (2016) telur meiri líkur á framförum í kennslu ef kennarar meta og greina kennsluna í samvinnu og prófa sig áfram undir eftirliti hvers annars. Enda hefur komið fram í rannsóknum að í árangursríkum skólum er samvinna ríkjandi og skiptir hún máli bæði fyrir skólapróun og starfspróun kennara.

Gagnvirkt nám (e. collaborative learning) á sér stað samkvæmt Liberman og Miller, (2008) þegar skólafólk lærir saman og lærir hvert af öðru bæði í formlegu og óformlegu samstarfi. Þeir telja að gagnvirkt nám skili bestum árangri í starfspróun kennara og sé eitt af megineinkennum lærdómssamfélags enda hafi sýnt sig að starfspróun utan skólans skili sér illa inn í kennslu. Fullan (2016) leggur einnig áherslu á að gagnvirkt nám í lærdómssamfélagi sé talið árangursríkt í umbótastarfi skóla. Niðurstöður Stoll og Louis (2007) styðja þetta en þar kemur fram að gagnrýnin umræða og fagleg ígrundun verði að fara fram til að árangur náist hjá nemendum auk samræðu um félagslegar og námslegar þarfir þeirra.

### **Menning sem styður við samstarf**

Hoy og Miskel (2013) segja að til að breytingaferli geti farið af stað sé grundvallaratriði að þekkja menningu skólans og áhrif hennar á skólasamfélagið. Anna Kristín Sigurðardóttir (2013) leggur áherslu á að gagnkvæmt traust, virðing og stuðningur verði að vera hluti af menningu skóla til að samstarf geti leitt til árangurs í starfspróun kennara og bæti árangur nemenda og hafa rannsóknir sýnt fram á jákvæð tengsl þar á milli. Kennarar verði að hafa traust til að geta prófað sig áfram, gert mistök og innleitt nýjungar. Þeir verða að geta treyst á stuðning samstarfsfólks og að virðing sé borin fyrir þeim og þeirra skoðunum til að þora að segja sína meiningu og taka þátt í gagnrýninni umræðu. Hoy og Miskel (2013) taka í sama streng og segja að jákvæð sjálfsmynd og sjálfstraust, gagnkvæmt traust á milli einstaklinga, trú á sjálfan sig og aðra og virðing eru þeir þættir menningar sem verða að vera til staðar til að skólar getir skilgreint sig sem skilvirka skóla. Slík menning sé grundvöllur fyrir myndun faglegs lærdómssamfélags.

### **Sameiginleg gildi og framtíðarsýn**

Rúnar Sigþórsson o.fl. (1999) lýsa framtíðarsýn sem hvata til að fólk leggi sig fram og upplifi sig sem hluta af heild sem talin er mikilvæg. Anna Kristín Sigurðardóttir (2013) segir mikilvægt að hafa þessa sameiginlegu sýn um hvert beri að stefna en það sé jafnframt flókið verkefni fyrir stjórnendur að koma því þannig fyrir að sýnin sé sameiginleg öllum starfsmönnum og að samstaða myndist um gildi sem stuðli að betri menntun fyrir alla nemendur. McLaughlin og Talbert (2001) leggja áherslu á að framtíðarsýnin endurspeglit í

starfinu í kennslustofunum svo nemendur njóti góðs af. Hún má ekki verða einungis orð á blaði heldur verður hún að skila sér til nemenda þannig að þeir nái framförum.

### **Skipulag og vinnuvenjur**

Skipulag skólastarfs getur samkvæmt Önnu Kristínu Sigurðardóttur (2013) bæði verið hvetjandi og hamlandi fyrir kennara til að læra hver af öðrum og fer það eftir því hvort þeim er gert kleift að vinna saman t.d. í teyllum eða eru einir og sér hver í sinni kennslustofu. Teymiskennsla gefur kennurum tækifæri til að deila ábyrgð, aðstæðum og verkefnum og hvetur til samræðu sem stuðlar að gagnvirku námi. Anna Kristín (2013) telur því nauðsynlegt að skapa aðstæður í skipulagi skóla og koma á vinnuvenjum þar sem starfsfólk kemur reglulega saman þar sem gagnrýnar umræður geta átt sér stað. Mælir hún með teymiskennslu, starfendarannsóknum og samstarfi milli skóla. Markmiðið er að starfsfólk fái tækifæri til að ígrunda starf sitt, miðla hugmyndum og skoðunum með áherslu á nám nemenda og framfarir í kennsluháttum.

Til að aðstoða skóla við að innleiða og styrkja lærdómssamfélag innan stofnunarinnar hafa verið þróaðir matslistar og mælitæki sem gefa upplýsingar um þróun og stöðu lærdómssamfélags innan hvers skóla. Mikilvægt er fyrir skóla að nýta sér þessi mælitæki t.d. við innra mat og greina þá sterkar og veikar hliðar en jafnframt má nota þá til að hvetja til umræðna meðal starfsfólks (Stoll o.fl., 2006). Berglind Gísladóttir o.fl. (2019) hafa þróað mælitæki fyrir lærdómssamfélög í íslenskum skólum sem geta gefið vísbendingar um hvaða ráðgjöf og leiðsögn starfshópar þurfi á að halda og hvert beina á starfsþróun innan skólans. En eftir er að staðfesta gildi þessa matslista með þátttöku fleiri skóla og eigindlegum rannsóknum.

### **3.4. Skólastjórnendur sem lykilaðilar í umbótastarfi**

Annað af markmiðum verkefnisins er að stuðla að því að skólastjórinn efli hæfni sína í að leiða umbótastarf og verði hæfari til að fá fólk með sér þannig að vinnan leiði til farsælla menntaumbóta. Umbætur í skólastarfi eru stofnanalegt fyrirbæri og því eru skólastjórnendur lykilaðilar í öllu breytingastarfi skóla eins og fram hefur komið bæði í kaflanum um lærdómssamfélag og heiltæka nálgun. Því var talið nauðsynlegt að fjalla um hlutverk þeirra í umbótastarfi í sérstökum kafla. Fullan (2016) telur að til að fram fari árangursríkt skólastarf sé góð forysta nauðsynleg og til að viðhalda breytingum verða leiðtogar að þjálfa fleiri leiðtoga til að geta leitt starfið áfram svo starfshættirnir haldist og þróist. Kotter (1996) nefnir nokkur atriði tengd forystu sem leiðtogi í breytingastjórnun verði að hafa í huga. Hann þarf að ná að sannfæra fólk og sýna því fram á þörf á breytingunum. Hann þarf að ná að mynda samstöðu eða bandalag um breytingarnar og

þar er samvinna aðalatriðið. Nauðsynlegt er að leiðtoginn nái að skapa og þróa skýra framtíðarsýn og stefnu sem sýni fram á tilgang með breytingunum, þær séu æskilegri en núverandi ástand. Síðan þarf hann að miðla sýninni þannig að allir hafi sameiginlegan skilning á henni og gera öðrum kleift að sjá markmiðin fyrir sér og leiðina að þeim. Það þarf að virkja sem flesta í skólasamfélaginu, stofna teymi sem heldur utan um breytingastarfið, þjálfa og kenna, skipuleggja áfanga sem eru yfirstíganlegir og skapa jákvæðni og mikilvægt að allir upplifi að þeir séu á réttri leið. Meta þarf árangur breytinganna og hvetja til frekari breytinga ef þörf er á og að lokum að festa verkefnið í sessi.

Evans (2001) segir að stjórnendur verði að vera hreinskilnir og styðjandi, vera tilbúnir að taka erfið skref til nýrra starfshátta, helga breytingastarfinu krafta sína því með virkni sinni fá þeir frekar fólk í lið með sér. Nauðsynlegt er að þeir hvetji fólk af stað þó það finni fyrir kvíða og óvissu og hjálpi því að finna tilgang með verkefninu, fá það til að sleppa takinu á því gamla og verða virkir þátttakendur í breytingaferlinu því æskilegt er að allir tileinki sér nýbreytnina. Það er leiðtogans að útskýra nýjar hugmyndir vel en jafnframt þarf hann að hlusta á aðra og sér í lagi þá sem eru með efasemdir. Hann þarf að byggja upp traust, vera heiðarlegur, sanngjarn og fagmannlegur. Hargreaves og Fink (2006) eru sammála því að traustið sé mjög mikilvægt og segja það hafa sýnt sig að í stofnunum sem náð hafa árangri ríki traust í starfsmannahópnum, starfsfólkið geti reitt sig á hvert annað og viðhefur jákvæðni og heiðarleika í daglegum samskiptum.

Eitt af hlutverkum skólastjóra er að leiða faglega starfsþróun starfsfólks sem hluta af stöðugu umbótaferli þar sem þróunarstarf og innleiðing nýbreytni er í leiðinni faglegt nám og því verður að skipuleggja starfsþróun kennara samhliða. Skólastjórinn þarf sjálfur að kunna að lesa úr gögnum og skilja hvernig fullorðnir læra (Fullan, Hord og von Frank, 2015).

Að leiða breytingastarf í skólum snýst samkvæmt Fullan (2001) um að breyta menningu, breyta starfsháttum, skapa aðstæður þar sem starfsfólk lærir saman og lærir hvert af öðru, leiðtoginn í þannig breytingaferli leiðir starfið en einnig verða til nýir leiðtogar sem halda áfram að draga vagninn. Hoy og Miskel (2013) leggja áherslu á að forysta í skólastarfi snúist i auknum mæli um að dreifa forystunni og hvernig skólastjórnendur fara að því. Það er möguleiki ef stjórnendur hvetja undirmenn sína og styðja þá til að hafa áhrif, þeir valdefla starfsmenn og slíta valdið frá stjórnunarstöðunni sem leiðir til dreifðrar forystu. Harris (2013) bendir á kosti þess að leggja ábyrgð og ákvarðanatöku í fleiri hendur í flóknu skólakerfi nútímans. Kosturinn við dreifða forystu sé að þá er fólk líklegra til að vera að vinna að því sem það hefur brennandi áhuga á og þá eru

meiri líkur á að verkefnunum verði lokið. Börkur Hansen (2013) leggur áherslu á að eignarhald hugmynda sé þá hjá kennurum og með því geti dreifð forysta orðið öflugt hreyfiafl þróunar.

### 3.4.1 Mikilvægi jákvæðrar forystu

Veigamikið hlutverk skólustjórnenda í breytingastarfi er ítrekað í köflunum hér að framan og ljóst að þeirra hlutverk vegur þungt. Það skiptir því miklu máli hvernig stjórnunarhætti þeir viðhafa, hvernig þeir koma fram við aðra í skólasamfélaginu. Louis og Murphy (2018) telja að jákvæð forysta hafi ekki verið útskýrð í samhengi menntastofnana með fullnægjandi hætti. Aðeins sé lögð áhersla á að jákvæð forysta sé nauðsynleg án þess að skilgreina hana frekar. Markmið þeirra er ekki að koma með nýja kenningu heldur sækja þræði í þekktar kenningar sem hægt sé að vefa saman í jákvæða forystu og sýna hversu gagnleg jákvæð forysta er ef hún er notuð með öðrum stefnum. Jákvæð forysta, samkvæmt skilgreiningu Louis og Murphy (2018), gerir ráð fyrir að hlutverk stjórnanda sé að skapa jákvætt samfélag þar sem manneskjur fá að dafna. Hún hefur áhrif á sjálfstraust og sjálfsmynd barna, þátttöku nemenda og námsniðurstöður og hefur verið tengd starfsþróun kennara og félagsauði. Jákvæð forysta hefur áhrif á heilbriggt andrúmsloft skólustofunnar og námsárangur nemenda.

Louis og Murphy (2018) halda því fram að jákvæð forysta byggi á trausti á stjórnandanum því traustið er límið sem bindur starfsfólkið við stofnunina. Traust er viljinn til að sýna samhygð, viljinn til að taka áhættu, treysta að stjórnandinn hagi sér á þann máta að það sé gagnlegt einstaklingnum, trú á að stjórnandinn sé hæfur, opinn, umhyggjusamur og áreiðanlegur. Jákvæðir leiðtogar byggja upp sjálfstraust hjá fylgjendum sínum og vonir til þess að verða sjálfir leiðtogar í anda jákvæðrar forystu. Góður stjórnandi vekur traust fólks á stjórnandanum en frábær stjórnandi vekur traust fólks á því sjálfa og hvetur það til aukins sjálfstrausts.

Það er algengt í menntamálum að tala um að allt verði að snúast um nemendurna og velgengni þeirra í námi. En jákvæður stjórnandi er ekki svo nemendamiðaður að hann einblíni einungis á nemendurna heldur gengur út frá því að starfsmenn búi yfir mannaúði sem hægt sé að kalla fram og virkja. Tækifæri til þess að vaxa og læra eru nauðsynleg til að hafa ánægju af starfinu sínu. Hlutverk kennara er að hjálpa nemendum að skilja sannleikann, fegurðina og hið góða. Umhyggjusöm samfélög með háar væntingar og fullorðnum sem taka þátt og láta sig málin varða eru líklegri til að ala af sér siðferðilega virka samfélagsþegna (Louis og Murphy, 2018).

Louis og Murphy (2018) setja fram níu atriði sem þau telja einkenna jákvæða forystu.

1. Með fókus á mannauð (e. asset-based). Jákvæð forysta er stöðugt með athyglina á þeim verðmætum sem hagsmunaaðilar t.d. kennarar hafa upp á að bjóða í skólanum. Jákvæð forysta leitast við að auka sjálfstraust, von og jákvæðni sem eykur einstaklings- og hópframmistöðu. Það sem stjórnandi gerir til að byggja upp þessa kosti hefur mikilvæg áhrif á stofnunina.
2. Byggt á gildum (e. value-centered). Þegar meðlimir sjá leiðtoga sinn sem gildismiðaðan líta þeir á leiðtogann sem ekta og sem siðferðisfulltrúa sem tekur ábyrgð á gjörðum sínum.
3. Byggt á dyggðum (e. virtue-based). Þegar leiðtogar haga sér ávalt heiðarlega vekja þeir það besta í öðrum og leggja sitt af mörgum til jákvæðrar skólamenningar.
4. Sýn sem fær aðra til að helga sig almannahagsmunum (e. transcendent). Jákvæðir stjórnendur sýna því skilning og viðurkenna að meirihluti þeirra sem laðast að því að verða kennarar finna fyrir einhverskonar köllun.
5. Byggir á samböndum og samskiptum hlutaðeigandi (e. relationally grounded). Leggur áherslu á jákvæð sambönd og samskipti við alla hagsmunaaðila. Sannir leiðtogar leggja áherslu á traust starfsmanna, tilfinningu fyrir jafnrétti í skipulagi og vilja til að standa með og standa fyrir því sem er betra fyrir fjöldann.
6. Úrræði (e. means-focused). Gerir sér grein fyrir mikilvægi daglegra verkefna skólastjórnenda sem grunn fyrir jákvæðar breytingar. Framkvæmdastjórar eru með hugann við stöðuna eins og hún er núna og að viðhalda henni á meðan leiðtogar hafa augun á framtíðinni og hvað þurfi að breytast.
7. Áhersla á að vaxa, persónulega og í starfi (e. growth-based). Leggur áherslu á persónulegan þroska allra aðila skólans.
8. Sannur (e. authentic). Jákvæðir skólastjórnendur gera sér grein fyrir því að til að ná framförum í skólanum sínum eða umdæminu þurfa þeir fyrst að breyta sér og að skipulagsbreyting byrjar á persónulegum breytingum.
9. Byggir á að þjóna (e. service-grounded) Leggur áherslu á að hlúa að og varðveita manngæsku allra sem þjóna og er þjónað af skólanum. Sambönd eru grunnur þess að skólar geti bætt sig. Sambönd og samskipti ganga á báða vegu. Rannsókn sýnir sterka samsvörun milli upplifunar kennara á skólanum sínum sem sanngjörnu umhverfi og skuldbindingar þeirra við skólann.

Louis og Murphy (2018) segja að stjórnendur geti byggt upp góð starfsmannasambönd með því að leggja sig fram um að ná til undirmanna sinna, sýna þeim virðingu og traust og bjóða þeim tækifæri. Stjórnendur geti einnig útvegað nauðsynleg tæki, reynt að setja hæfa samstarfsmenn í teymi og haft vinnuskipulag með þeim hætti að það geri ráð fyrir nægum

tíma svo hægt sé að ljúka verkefnum dagsins. Tryggð (e. dedication) kennara við starfið sitt eykst þegar þeir upplifa bæði formlegar og óformlegar leiðir til að bæta sig. Stuðningur og hvatning til að vaxa í starfi eykur staðfestu og skuldbinding eykur líka löngunina til að vaxa og bæta sig. Farsæll leiðtogi er útsjónarsamur í að rækta hæfileika samstarfsfólks síns. Stærsti þátturinn í jákvæðri stjórnun er hugsanlega það að skapa skilyrði sem hjálpar fólki að fullkomna getu sína. Þetta er gert með því að hafa starfsfólk með í skipulagi og ákvarðanatöku og veita kennurum og öðru starfsfólki tækin til að sinna vinnu sinni auk þess að skapa ramma fyrir samvinnu og samstarf.

Fullorðnir læra á ýmsa vegu, meðal annars með því að fylgjast náið með því hvernig aðrir gera og reyna að endurtaka gildi og hegðun fyrirmynda sem þeir telja trúverðugar og aðlaðandi. Það er mikilvægt fyrir skólastjórnendur að gera sér grein fyrir því að það skiptir meira máli hvað þeir gera en hvað þeir segja. Það er mikilvægt að skólastjórnendur séu sjáanlegir en ekki lokaðir af inni á skrifstofu. Þegar skólastjórar eru frammi á skólagöngunum eru það oft litlu hlutirnir sem aðrir taka helst eftir, t.d. hvernig þeir koma fram við nemendur. Ef hegðunin er endurtekin gera aðrir sér grein fyrir að hún er það sem ætlast sé til af þeim einnig. Árangursríkir stjórnendur eru einnig tilbúnir að læra af öðrum. Stjórnendur sem sýna þessa hegðun hér að ofan eru líklegir til að vera öðrum fyrirmyndir, ekki bara í samskiptum stjórnenda við undirmenn heldur líka í samskiptum annars starfsfólks við hvert annað. Niðurstaðan er að starfsfólk hefur meiri löngun og getu til að gefa eins til baka og sinna því sem þarf að gera. Margar rannsóknir benda til þess að jákvæð stjórnun leiði af sér góðan árangur að stórum hluta vegna þess að starfsmenn eru á jákvæðan hátt hvattir til að beita sér fyrir góðri útkomu stofnunarinnar (Louis og Murphy, 2018).

### **3.5 Umbótaferli**

Mikilvægi skólastjóra í umbótastarfi krefst þess að hann þekki til verklags og áherslna í umbótaferli. Innleiðingaferli breytinga er ekki línulegt frá einu skrefi til annars í línulegri röð. Breytingaferlið snýst um að búa til lærdómssamfélag, lærdómsaðstæður til að tilætlaður árangur náist. Áhersla er á stöðugt hringferli, að byggja upp stöðugt faglegt nám, betri leiðir, betri aðferðir, betri árangur. Móta og endurmóta góðar hugmyndir og samhliða að byggja upp hæfni þátttakenda og fá þá til að fá tilfinningu fyrir eignarhaldi á verkefninu. Stjórnandinn verður að gera sér grein fyrir að það er ekki hans hlutverk að selja hugmyndir heldur skapa samræður um hugmyndir eða hugmyndina. Hans hlutverk er að hafa góða hugmynd, gott ferli og sjá til þess að samskipti séu góð. Hann ætti að nálgast verkefnið heiltækt, þ.e. leggja áherslu á að vekja áhuga hjá kennurum, nemendum og öðrum í skólasamfélaginu, stuðla að stöðugri þróun í námi og kennslu, leggja áherslu á

samstarf og teymisvinnu og sjá til þess að umbætur nái til allra nemenda. Byggja þarf upp hæfni á öllum stigum skólasamfélagsins, leiðtoga á öllum stigum, tengja ytri og innri ábyrgðarskyldu og hafa jákvæðan stuðning (Fullan, 2016). Fullan, Hord og von Frank (2015) segja að árangursríkt breytingastarf byggi á skýrum markmiðum og framtíðarsýn, markvissri nýtingu fjármagns, gæðakennslu, starfsþróun kennara og vel skipulögðu vinnuumhverfi nemenda og kennara.

Fullan (2016) leggur áherslu á að árangursríkt breytingastarf samanstandi af þremur fösom. Fyrsti fasinn, er kveikjan þar sem viðfangsefnið er rætt, skilgreint, fenginn sameiginlegur skilningur og samstaða um viðfangsefnið. Annar fasinn, framkvæmdin, þar sem unnið er markvisst að innleiðingunni sjálfri, oft 2 til 3 ár, verkefnið er í gangi og er að festa sig í sessi. Þriðji fasinn er festingin, þar sem reynt er að festa viðfangsefnið í sessi í stofnuninni. Áhersla er lögð á að þessir fasar ganga í hringi því hver fasi hefur ekki skilgreint upphaf né endi. Fullan (2016) nefnir að ýmislegt geti haft áhrif á þessa fasa og fer það eftir því hvernig viðfangsefnið er, eðli, gæði, innihald, aðgengi að upplýsingum, aðstæður, samfélagið, ytri þættir o.fl. Varanleikinn byggist fyrst og fremst á því hvort tekist hafi að byggja upp innri hæfni. Nánar verður fjallað um fasana síðar í kaflanum.

Fullan (2016) nefnir tíu atriði sem nauðsynlegt er fyrir skólastjórnann að gera ráð fyrir í glímunni við breytingarnar til að ná sem bestum árangri.

1. Við sjálf erum ekki alltaf með bestu lausnirnar, hlustum á aðra þátttakendur og gefum þeim rými til að hafa áhrif. Ekki gera ráð fyrir að þínar hugmyndir verði innleiddar a.m.k. ekki gagnrýnislaust.
2. Allir fara í gegnum óvissu og efa um tilgang og eðli breytinganna. Þess vegna er nauðsynlegt að undirbúa okkur vel, stilla saman strengi og byggja smátt og smátt upp sameiginlegan skilning og skýrleika.
3. Ágreiningur er ójákvæmilegur og nauðsynlegur. Gera ráð fyrir mótstöðuröddum, þær gætu meira að segja haft rétt fyrir sér.
4. Þrýstingur á fólk er nauðsynlegur en honum þarf að fylgja möguleiki til að byggja upp hæfni.
5. Breytingar TAKA TÍMA.
6. Andstaða við breytingar er ekki alltaf höfnun á breytingarnar eða bara á allar breytingar. Hlusta á þá sem eru á móti og taka það sem þeir eru með inn í breytingarnar.
7. Gera ráð fyrir að það breyta ekki allir hegðun sinni eða aðferðum. Gott að byrja með minni hóp, taka lítil skref í einu.
8. Gera stutta og skýra áætlun sem byggir á fyrri þekkingu og reynslu um breytingaferlið.

9. Ákvarðanir um aðgerðir byggðar á þekkingu, vangaveltum, aðstæðum og innsæi er ekki sú þekking sem segir okkur hvaða skref skuli taka næst.
10. Það er ekki nóg að fjarlægja hindranir. Það þarf að gefa svigrúm til athafna. Markmiðið er að innleiða ákveðin vinnubrögð en jafnframt að byggja upp hæfni innan stofnunarinnar, breyta menningunni, til að takast á við næstu breytingar.

Mjög auðvelt er að lenda í ógöngum í breytingarstarfi sem má kalla of þétta eða of lausa stýringu. Eignarhald vantar oft í skólastofnunum ef breytingastarf hefst vegna beinna skipana að ofan (e. top-down) og þá er líklegt að lítið verði úr verki. Einnig getur orðið lítill ávinningur af verki ef breytingar hefjast í grasrótinni hjá kennurum (e. bottom-up) og engin stýring kemur frá skólastjórnendum. Þá er hættu á að breytingar lognist útaf ef viðkomandi kennarar hætta. Mælt er með því að samræma og samnýta krafta kennara og stjórnenda og einbeita sér að útkomunni sem er ávinningur fyrir nemendur og skólastarfið í heild (Fullan, 2016).

Gera þarf ráð fyrir að á öllum stigum í breytingaferlinu geti komið upp hindranir eða mótstaða við breytingarnar. Evans (2001) segir að algengast sé að mótstaða komi upp í upphafi breytingaferlisins enda valda breytingar oft óöryggi og skapa rugling. Maurer (1996) bendir á að sama hversu trúverðug framtíðarsýn verkefnisins er og sama hversu miklir sérfræðingar leiða breytingastarfið þá sé það eðlilegt að einhverjir hafi efasemdir og séu með vangaveltur og því nauðsynlegt að gera ráð fyrir mótstöðu í öllum breytingum. Fullan (2016) nefnir að ástæður þess að fólk vilji ekki taka þátt og hafni breytingum geti stafað af því að það sé hrætt við breytingar einungis breytinganna vegna eða að það sjái ekki fyrir sér hvernig framkvæma eigi breytingarnar og þurfi hjálp við að finna viðeigandi leiðir. Líta þarf á mótstöðu í upphafi verks með jákvæðni og hlutverk leiðtoga sé að leiða fólk áfram í átt að nýjum starfsháttum. Þetta er í samræmið við það sem Evans (2001) segir en hann telur að breytingar valda óöryggi og geti ógnað upplifun fólks á eigin hæfni og valdi kvíða þegar læra þarf nýja starfshætti. Óöryggið veldur því að fólk reynir að halda fast í vanann og er hrætt við að reyna nýjungar sérstaklega ef breytingar eru miklar og tíminn of knappur til aðlögunar og lítil þolmörk fyrir mistökum. Þá koma oft upp raddir sem réttlæta þau sjónarmið að breytingarnar séu of viðamiklar og því betra að halda sig við það sem fyrir er. Fullan (2016) leggur áherslu á að hópur sem vinnur að miklum breytingum gangi í gegnum ferli sem minni á sorgarferli því stöðugleikinn tapast, hugmyndafræðin raskast, fólk fyllist óöryggi, verður áttavillt og finnur fyrir missi. Hópurinn, allur eða hluti af honum, gengur í gegnum sorgarstig; afneitun, síðan reiði og depurð þar til jafnvægi er náð. Nauðsynlegt er að gera sér grein fyrir því að þessi viðbrögð eru hluti af umbótaferlinu.

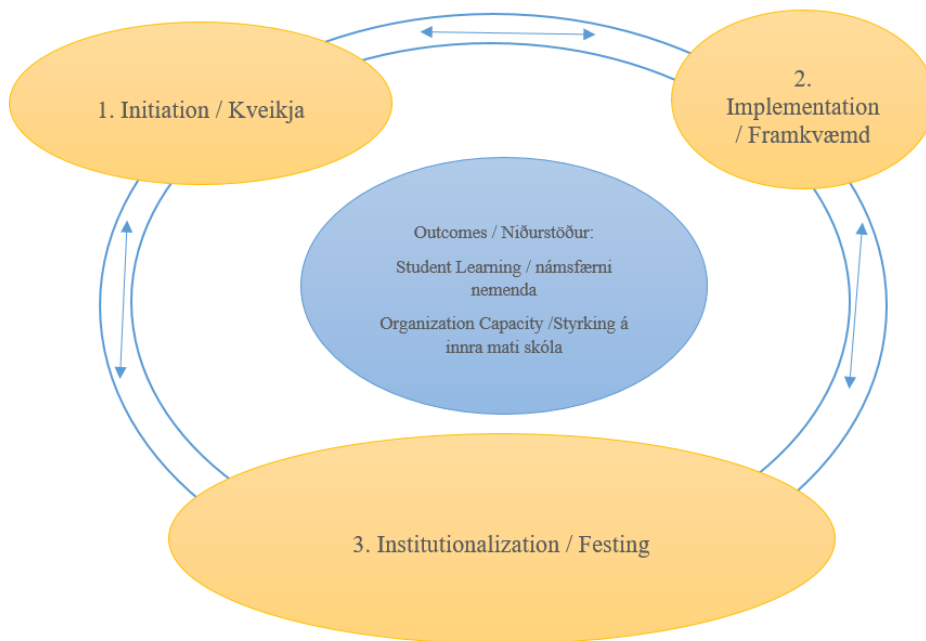


Ef framtíðarsýn er ekki skýr og sameiginleg í umbótaferlinu þá geta einstaka starfsmenn eða hópar mótað sína eigin sýn sem getur stangast á við sýn annarra (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Ef ekki næst samstaða í hópi starfsfólks um breytingar þá getur myndast hljóðlát mótspyrna sem erfitt getur verið að greina. Einnig verður oftast einhver núningur eða árekstrar á milli fólks. Útskýra þarf vel breytingar í upphafi, skýra tilganginn, skapa traust, sjá til þess að ekki sé verið að fara í of margar breytingar í einu, aðstoða fólki við að tengja nýja starfshætti við það sem fyrir er og tryggja starfsánægju og eignarhald á verkefnum (Evans, 2001, Fullan, 2016).

Einnig þarf að hafa í huga hvað getur hamlað samstarfi og gagnvirku námi hjá starfsfólki. Einangrun hefur þar mikið að segja, það er ef lítið er um teymiskennslu og hver kennari í sinni stofu. Kennarar verða að þekkja til starfshátta hvers annars svo þeir finni sameiginlegan grundvöll til að leita lausna með ígrundun og gagnrýnum umræðum (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008).

Breytingar verða að hafa tilgang og hann þarf að vera sameiginlegur í huga starfsfólks. Mikilvægt er því að kveikja áhugann og virkja. Starfsandinn hefur mikil áhrif á hvernig til tekst en einnig þættir eins og ánægja starfsfólks í vinnunni, hvernig það samsamar sig vinnustaðnum og finnur til ábyrgðar gagnvart honum (Fullan, 2016).

Eins og áður hefur komið fram telur Fullan (2016) að breytingastarf í skólum fari í gegnum þrjá fasa; kveikju (e. initiation), framkvæmd (e. implementation) og festingu (e. institutionalization) eins og sýnt er á mynd 4.



**Mynd 4:** Þrjár fasar Fullan (2016, bls. 56) um breytingaferli. (Þýðing og uppsetning myndar er höfundar).

### 3.5.1 Kveikja

Kveikjan að breytingum er fyrsti fasinn en hún getur komið til vegna skipana frá skólayfirvöldum, einhverju vandamáli sem þarf að leysa eða hugmynd frá starfsfólki eða stjórnendum. Liðsöflun verður til í kringum hugmyndina og þá þarf að myndast eignarhald einhvers hóps á hugmyndinni. Nauðsynlegt er að sameiginleg ákvörðun sé tekin á að hefja breytingaferlið. (Fullan, 2016).

### 3.5.2 Framkvæmdatímabilið

Framkvæmdatímabilið er annar fasinn og þar er ferlið skipulagt. Nauðsynlegt er að skapa sameiginlega sýn um umbótaverkefnið og ákveða hvert skal stefna með verkefninu, sett fram skýr markmið og þau vel útskýrð fyrir öllum sem koma að umbótaverkefninu, starfsfólki, nemendum, foreldrum og skólayfirvöldum. Það er mikilvægt að gefa öllum kost á að koma að mótun sýnarinnar, endastöðvarinnar þannig að allir gangi í takt, finni tilganginn með verkefninu sem er að bæta nám nemenda. Ræða þarf sýnina en einnig gera hana sýnilega í texta sem útskýrir mikilvægi hennar (Fullan, Hord og Von Frank, 2015).

Gera þarf framkvæmdaáætlun og greiningu á björgum. Áætlun sem miðar að því að ná í átt að framtíðarsýninni er mikilvæg. Hún þarf að innihalda þau skref sem þarf að taka til að koma innleiðingunni í gegn og þær bjargar sem talið er að þurfi til að vinna að verkefninu. Áætlunin þarf að vera skýr en ekki svo fast mótuð að ekki megi út af bregða ef eitthvað óvænt kemur upp á sem krefst nýrra leiða og bjarga. Fjárhagsáætlun þarf að vera um umbótaverkefnið og taka mið af framkvæmdaáætlun og gott getur reynst að taka þá sem koma að verkefninu með í gerð bæði framkvæmda- og fjárhagsáætlunarinnar og fá þá til að meta hvernig tími þeirra er nýttur og hvaða bjargar þeir telja sig þurfa til að ná árangri. Framkvæmdaáætlun með tilgreindum verkþáttum er útbúin, ákveðið er hver stýrir hverjum verkþætti og ber ábyrgð á honum. Gera þarf tímaáætlun og ákveða hvenær og hvað á að meta því eftirfylgni og mat þarf að fara fram á meðan á innleiðingu stendur og endurgjöf og ígrundun er nauðsynleg. Mikilvægt er að á milli aðila sé traust, velvild, heiðarleiki, hreinskilni og áreiðanleiki og starfsmenn hafi hæfni til að setja viðmið, gefa fordæmi, leysa ágreining og séu sveigjanlegir (Fullan, Hord og Von Frank, 2015).

Fjárfesta þarf í faglegu námi. Áhersla þarf að vera á fræðslu um verkefnið og þarf hún bæði að koma frá utanaðkomandi fagaðilum og samstarfsfólki eða þeim sem eru þátttakendur í verkefninu. Jafningjapjálfun og fræðsla er mikilvæg en einnig rannsóknir á fræðilegum heimildum, sýnidæmi og kennsla á verklagi og gefa þarf góðan tíma í innleiðinguna þannig að námið og þjálfunin skili sér til nemenda. Því það er nauðsynlegt að hafa vel ígrundaða áætlun. Á framkvæmdatímabilinu er fólk að læra og prófa sig áfram með nýjungar og færast nær nýjum starfsháttum. Bjóða þarf áframhaldandi aðstoð þó

verkefnið sé komið vel af stað. Upplýsingar sem fengnar eru með eftirfylgni og mati gefa vísbendingu um hvaða stuðning þarf til framkvæmdaraðila og þarf að bjóða og útvega þá aðstoð sem þurfa þykir. Mikilvægt er að fagna bæði stórum og smáum framförum og fara varfærnislega og uppbyggilega í endurgjöf og frekari boð um aðstoð (Fullan, Hord og Von Frank, 2015).

### 3.5.3 Festing

Festing hefst þegar breytingarnar fara að verða hluti af starfsháttum skólans og taka að festast í sessi og þá reynir á hvort hugarfarsbreytingar hafi átt sér stað hjá starfsfólki og hvort breytingarnar séu orðnar hluti af skólamenningunni (Fullan, 2016). Umbótastarf getur aldrei verið línulegt ferli og líkir Fullan (2016) því við spirál sem geti farið bæði aftur á bak og áfram, nýjar hugmyndir og áherslur komið inn í ferlið á leiðinni og einhverjar dottið út. Hugtakalíkanið er sett upp sem hringlaga form þar sem hægt er að fara áfram og afturábak og þess vegna marga hringi í breytingaferlinu. En árangur þróunarstarfsins miðar að því að vera sýnilegur í námi nemenda, breyttum starfsháttum í þágu nemenda og styrkingu á innviðum skólastofnunarinnar (Fullan, 2016).

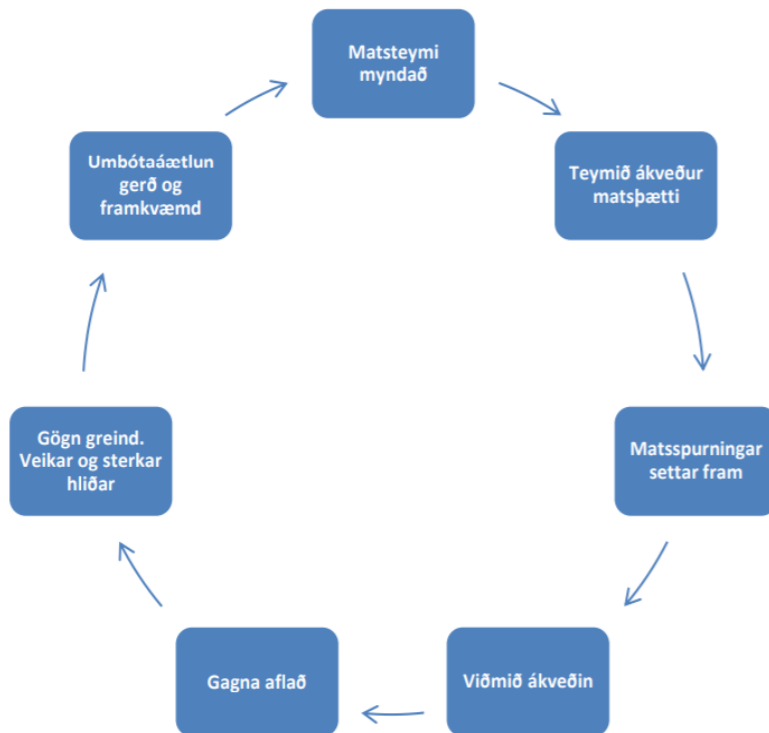
### 3.6 Mat

Á öllum stigum umbótaferlisins er ætlast til að gögnum sé safnað og mat lagt á verkefnið. Eins og fram kemur í kaflanum um heiltæka nálgun hér að framan þá kemur fræðimönnum saman um að notkun gagna og niðurstaðna úr rannsóknum verði að vera grunnur að allri ákvarðanatöku í skólastarfi til að árangur náist í umbótastarfi (Cowan, o.fl., 2012; Fullan, 2016). Tilgangur alls innra mats skóla er tvíþættur, annars vegar að bæta skólastarf og hins vegar að gera það sýnilegra fyrir hagsmunaaðila. Það styður við innra starf skólans og aðstoðar starfsfólk við að bæta það. Til að bæta skólastarf þarf að setja mælanleg markmið, viðhafa reglulega öflun og greiningu gagna og teymisvinnu um mikilvæg málefni. Bæði þarf að meta árangur og verklag þannig að hægt sé að meta hvaða verklag er að skila mestum ávinningi. Því er nauðsynlegt bæði að skilgreina vel hvað er árangur og velja leiðir til að meta árangurinn. Ef ráðast á í breytingar í skólastarfi sem eiga að leiða til umbóta þá verða markmið breytinganna að vera skýr, vandinn sem á að leysa verður að vera vel skilgreindur og úrræðin í takt við vandann. Huga þarf að því að mat á skólastarfi sé langtímamarkmið með skilgreindum áfangamarkmiðum sem ættu að leiða til betri langtímaárangurs (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

Anna Kristín Sigurðardóttir, Morris, Skogland og Tjudman (2018) hafa greint á hvaða stigum í umbótaferlinu kennarar ættu að rýna saman í gögn og rannsóknarniðurstöður.. Þau benda á að í raun sé viðeigandi að nýta gögn á öllum stigum umbótaferils og ekki bara

til að meta stöðuna eins og hún er heldur einnig að viðurkenna hana og forðast afsakanir eða finna sökudólg. Síðan þarf að ákveða til hvaða aðgerða á að grípa og að meta hvernig til tekst bæði ferli og lokaafurð.

Við mat á skólastarfi er gott að hafa ákveðið vinnuferli til að styðjast við. Hægt er að setja ferlið upp sem hring, eins og sýnt er á mynd 5, með nokkrum þrepum til að leggja áherslu á að matið er samfellt ferli sem er aldrei lokið heldur er notað áfram ár eftir ár. Hafa þarf þó í huga að áætlunin sé nægilega sveigjanlega til að hægt sé að grípa ýmis óvænt tækifæri sem koma upp í skólastarfinu (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).



**Mynd 5:** Matsferli (Sigurlín Davíðsdóttir o.fl., 2011, bls. 8).

Matsteymi er myndað innan skólans af fólki sem er jákvætt í garð vinnunnar. Æskilegt að fjöldinn sé á bilinu þrjú til átta og í því séu fulltrúar sem flestra deilda skólans, úr stjórnunarteyminu og fulltrúar foreldra og nemenda. Mögulegt er að virkja skólaráð í þessu sambandi (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

Ef um innra mat er að ræða þá ákveður matsteymið hvaða þætti skólastarfsins á að vinna með hverju sinni og gott að hafa hæfilega lítið umfang í upphafi á meðan verið er að tileinka sér verklag. Gera þarf áætlun fram í tímann þar sem öll svið skólastarfsins eru tekin fyrir og gott að áætla þrjú til fimm ár. Þeir helstu þættir sem matið þarf að ná til eru: skólanámskrá, starfsáætlun, nám og námsárangur, líðan, þarfir, starfsandi og samstarf nemenda og starfsfólks, stjórnun, viðmót og menning skóla, aðbúnaður, samstarf heimila

og skóla, ytri tengsl, umbótaáðgerðir, ráðstöfun fjármagns, mannauðs, búnaðar og tíma. Suma matsþætti er nauðsynlegt að meta oft, jafnvel árlega og ætti þá sérstök áhersla að vera lögð á að meta nám og kennslu sem oftast með einum eða öðrum hætti.

Matsáætlunina þarf að endurskoða árlega og gera tillögur að breytingum eftir því sem við á (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

Í upphafi skal endinn skoða. Fyrst verður að setja markmið sem stefnt er að og því nauðsynlegt að byrja á að spyrja tveggja spurninga: Hvaða markmiðum viljum við ná með tilliti til náms nemenda og hvaða niðurstöður endurspeglast í árangrinum á þessum markmiðum? Matsteymið þarf að setja fram matsspurningar n.k. rannsóknarspurningar til að afmarka það sem verið er að meta. Gefa þarf sér góðan tíma í þennan þátt og einnig að leita eftir sjónarmiðum hagsmunaaðila; starfsfólks, nemenda og foreldra til að vel takist til (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

Ákveða þarf viðmið sem er sá árangur sem skólasamfélagið er sammála um að stefnt sé að. Þá er auðveldara að túlka niðurstöður. Viðmiðin verða að vera mælanleg og endurspeгла markmið starfsins og tengjast matsspurningunum sem settar eru fram. Viðmið geta bæði byggt á niðurstöðum prófa og rannsóknum en einnig á huglægum gildisbundnum þáttum og er þá nauðsynlegt að búið sé að móta og skapa sameiginlegan skilning með umræðu í skólasamfélaginu (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

Þá er komið að því að afla gagna og fer val á gögnum og hvernig þeirra er aflað eftir því hvort og hversu vel þau geta svarað matsspurningunum (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Gögn eru hvorki góð né slæm eða jákvæð eða neikvæð og þau verða ekki þýðingarmikil fyrr en þau eru notuð til að svara ákveðnum spurningum og þá hvernig þeim er safnað og þeim beitt. Vanda þarf til um söfnun þeirra, þau verða að vera nákvæm og þau verða að geta svarað tilteknum matsspurningum. Því er nauðsynlegt að skapa umræðu um gögnin, þau rædd og greind. Talið er farsælla að hafa matið fjölbreytt og að það auki líkurnar á að gæði matsins verði betri og gefi betri mynd á viðfangsefninu (Guskey, Roy og Von Frank, 2014). Dæmi um gagnaöflunaraðferðir eru próf, rýnihópar, viðtöl, kannanir, vettvangsathuganir, opinber- og óopinber skjöl og skýrslur og fyrirbyggjandi gögn í skólanum eins og einkunnir, mætingaskrár o.fl. Á þessu stigi er gott fyrir matsteymi að skipta með sér verkum varðandi þætti gagnaöflunar, greiningar á gögnum, skýrslugerðar og umbótaáætlunar þannig að ekkert gleymist. Á þessu stigi gæti verið upplagt að fá inn sérfræðing til að leiðbeina matsteyminu og öðru starfsfólki í starfendarannsóknum og jafningjamati því þessir tveir þættir geta gefið hvað bestu innsýn í starfið í kennslustofunni sjálfri og námsumhverfinu sem unnið er í (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Nauðsynlegt er að allir kennarar taki þátt í að afla og greina gögn um nemendur sína til að viðbrögð

þeirra og þátttaka verði meiri og markvissari og þeir tileinki sér frekar nýjar aðferðir. Það skilar betri árangri ef allt starfsfólk tekur þátt í ákvörðunartökuferlinu (Guskey, Roy og Von Frank, 2014).

Þegar gögnum hefur verið aflað þarf að greina þau og túlka, taka sama niðurstöður og bera þær saman við viðmiðin. Taka saman hverjar eru sterkar og veikar hliðar viðkomandi þáttar innan skólastarfsins og útbúa skýrslu eða greinargerð sem kynnt er fyrir skólasamfélaginu. Gæta skal þess að hafa skýrsluna stutta og vera ekki með of miklar lýsingar heldur góða greiningu og túlkun á niðurstöðum. Mikilvægt er að við allt mat sé hugað að siðferðilegum þáttum þar sem persónur eiga í hlut og þess gætt að gengið sé um með virðingu og að lögum um persónuvernd sé framfylgt (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Í sífellt fleiri skólum eru kennarar að tileinka sér sameiginlegt leiðsagnarmat þar sem kennarateymi útbúa leiðsagnarmat, yfirfara og meta í sameiningu. Þau leggja prófin fyrir og greina síðan niðurstöður í sameiningu og skipuleggja framhaldsaðgerðir og úrbætur ef þeirra er þörf. Markmiðið er að bæta kennsluhætti þannig að allir nemendur hagnist á breytingunum. Þessi teymisvinna krefst tíma og aðstöðu og því verða skólastjórnendur að gera ráð fyrir tíma í stundatöflu starfsmanna fyrir svona vinnu. Mikilvægasti þátturinn í þessu ferli er sameiginleg ígrundun og hvernig kennarar nýta niðurstöður ígrundunarinnar til að bæta kennsluhætti og nálgast markmið kennslunnar. Vandleg ígrundun kennara um eigið starf er því mikilvægur þáttur í öllu faglegu starfi kennara og viðleitni þeirra til faglegs náms (Guskey, Roy og Von Frank, 2014).

Gildi gagna geta verið mismunandi eftir því hver á í hlut eins og niðurstöður stórra kannana sem gerðar eru einu sinni á ári geta haft meira gildi fyrir skólayfirvöld og skólaumhverfi en einstaka kennarar og nemendur en grunngögn eins og gögn um námsárangur eru alltaf nauðsynleg á öllum stigum. Eins eru gögn um tilfinningar og hegðun nauðsynleg því þessir þættir hafa áhrif á árangur. Þar sem meginmarkmið skólastarfs er að bæta árangur nemenda er mikilvægasta stigið að skoða og meta það sem er næst nemendunum þ.e. að kennarinn skoði hvaða gögn eru tiltæk og metanleg í skólastofunni (Guskey, Roy og Von Frank, 2014).

Ef farið er á næsta stig frá upplýsingaöflun í kennslustofunni og yfir í upplýsingar um skólann sjálfan fjarlægjumst við nemendurna en sú gangnaöflun er einnig nauðsynleg. Þær upplýsingar geta gefið starfsfólki, skólastjórnendum og skólayfirvöldum upplýsingar t.d. um tæknimöguleika, verkefni starfsfólks, þátttöku í skólaverkefnum, mögulegar samskiptaleiðir, skipulag samstarfs og samstarf við heimilin. Einnig er þar hægt að skoða mætingar, námsmat, starfsanda o.fl. Mjög gagnlegt getur verið að safna saman og bera saman árangur skóla og skólahverfa sérstaklega ef verið er að vinna eftir sameiginlegri

stefnu og þarf þá að skoða og greina breytileika milli skólanna. Taka þarf tillit til aðstæðna í hverjum skóla fyrir sig og að skólarnir geta verið mjög ólíkir að uppbyggingu. En samræða og miðlun upplýsinga milli skóla um sameiginlega stefnu og mismunandi niðurstöður skóla geta leitt til góðs árangurs (Guskey, Roy og Von Frank, 2014).

Á hvaða þrepi sem er í skólasamfélaginu er mikilvægt að spyrja spurninga: Er þetta verkefni að skila tilætlaðri niðurstöðu? Er staðan betri eða verri en hún var? Er þetta kostnaðarins virði? (Guskey, Roy og Von Frank, 2014).

Nauðsynlegt er að gera umbótaáætlun í kjölfar greiningar þar sem leitast er við að styrkja veikar hliðar skólastarfsins en jafnframt draga fram styrkleika skólans. Nauðsynlegt getur verið að auka þurfi þekkingu innan skólans á ákveðnum sviðum og þá þarf að setja þær áherslur inn í starfsþróunaráætlun skólans. Í umbótaætlun er mikilvægt að taka fram hver beri ábyrgð á hverjum verkþætti í vinnuferlinu en það er á ábyrgð matsteymisins að fylgja eftir að umbótaáætlun komist í framkvæmd. Þá má segja að matsferlið sé komið í hring og hefst þá annar hringur í ferlinu. Eins og fram hefur komið skiptir miklu máli að flestir í skólasamfélaginu komi að matinu eða eigi þar sinn fulltrúa og niðurstöður séu kynntar þeim sem málið varðar. Það skapar betri starfsanda og stuðlar að betri samvinnu og eykur líkurnar á því að starfsfólk bæti sig í starfi og árangur nemenda batni en það ætti alltaf að vera meginmarkmið umbótastarfs (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

## 4 Umbótaáætlun fyrir hreystistefnu Blönduskóla

Í þessum kafla er umbótaáætlun fyrir innleiðingu hreystistefnu í Blönduskóla. Hún á að auka virkni nemenda og starfsfólks, bæta líðan þeirra og heilsu og efla skóla- og bekkjaranda og leiða til betri námsárangurs nemenda. Einnig á hún að stuðla að því að skólastjórinn efli hæfni sína í að leiða umbótastarf og verði hæfari til að fá fólk með sér þannig að vinnan leiði til farsælla menntaumbóta. Því eins og Fullan (2016) segir þá er umbótastarf flókið í framkvæmd og langtímaverkefni og því nauðsynlegt fyrir skólasamfélag og þá sér í lagi skólastjórnendur að kynna sér málin vel áður en af stað er haldið til að raunverulegar menntaumbætur eigi sér stað. Þannig að það fari ekki eins fyrir verkefninu og mörgum áramótaheitum að þau renni út í sandinn þegar líður á árið þrátt fyrir eldmóðinn í upphafi. Nokkur líkön verða lögð til grundvallar við gerð umbótaáætlunarinnar. Stuðst verður við líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) um heiltæka nálgun að umbótum sem er hugsað sem stuðningstæki fyrir skóla og sveitarfélög í umbótastarfi. Einnig verður stuðlað að því að byggja skólastarfið upp sem lærdómssamfélag og stuðst við líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2013) um einkenni lærdómssamfélags til að styrkja skólasamfélagið til stöðugra umbóta. Verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* sem embætti landlæknis heldur utan um (Embætti landlæknis, 2013) verður notað í umbótaáætluninni og ætlunin er að skólastjórinn leiði starfið með jákvæðri forystu að leiðarljósi eins og Louis og Murphy (2018) skilgreina hugtakið. Breytingaferlið sjálfst verður byggt upp eftir þriggja fasa líkani Fullan (2016) um kveikju, framkvæmd og festingu. Að auki er grunnþátturinn heilbrigði og velferð hafður til hliðsjónar við gerð umbótaáætlunarinnar, en einnig vinnuverndarstefna, heilsufarsrannsóknir og saga umbótastarfs og umbótaferli í skólum. Áætlað er að safna gögnum og áreiðanlegum upplýsingum úr mörgum áttum á öllum stigum ferlisins allt frá gögnum sem kennarar safna í kennslustundum og upp í rannsóknarniðurstöður á landsvísu og nota við mat á framgangi verkefnisins. Í lokin er útbúin framkvæmdaáætlun fyrir skólann þar sem horft er til þess að efla og virkja þann mannauð sem er á öllum stigum skólasamfélagsins, allt frá skólastofunni með nemendahópum og kennurum, starfsfólki skólans, foreldrum, yfirvöldum menntamála sveitarfélagsins og að menntastofnunum landsins.

### 4. 1 Allir ganga í takt

Sagan um rannsóknir og menntaumbætur hefur leitt okkur að heiltækri nálgun að umbótum þar sem viðurkennt er það flókna umhverfi sem skólinn starfar í (Hopkins o.fl., 2014). Þar sem gögn eru nýtt til ígrundunar en ekki einungis til að stjórna og áhersla lögð á



sameiginlega ábyrgð skólasamfélagsins (Hargreaves og Shirley, 2012). Í verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* er gert ráð fyrir að allir í skólasamfélaginu; skólastjórnendur, kennarar, annað starfsfólk, nemendur, foreldrar, skólahjúkrunarfræðingar og nærsamfélagið komi að gerð heilsustefnunnar til að tryggja stuðning og sameiginlegan skilning (Embætti landlæknis, 2013). Það er því rökrétt að styðjast við líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) um heiltæka nálgun að umbótum við innleiðingu hreystistefnunnar og verður mynd 1 á bls. 18 notuð við uppsetninguna. Þar sem ætlunin er að nota verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* sem er heildstætt verkefni sem skólar hafa aðgang að, þarf að hafa í huga að ekki er talið ráðlegt að flytja „best practice“ án gagnrýni milli ólíkra samfélaga heldur þarf að miða út frá aðstæðum á hverjum stað (Hopkins, Stringfield, Harris, Stoll og Mackay, 2014).

Í verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* er lögð áhersla á átta lykilþætti sem eru: nemendur, nærsamfélag, hreyfing og öryggi, mataræði og tannheilsa, heimili, geðrækt, lífsleikni og starfsfólk og mælst er til þess að einungis einn til tveir lykilþættir séu innleiddir á hverju skólaári (Embætti landlæknis, 2013). Út frá niðurstöðum nýlegra rannsókna um hækkingu líkamspýngdarstuðul Íslendinga (Margrét Valdimarsdóttir o.fl., 2009; Álfgeir Logi Kristjánsson o.fl., 2016), aukningu á hreyfingarleysi unglinga (Hrefna Pálsdóttir o.fl., 2014), aukningu á depurð skólabarna og vísbendingu um að geðheilsu ungs fólks sé að hraka (Ársæll Arnarsson, 2019) þá liggur vel við að byrja á að taka lykilþáttinn hreyfing og öryggi og í framhaldi af því lykilþáttinn geðrækt. Skólinn býr svo vel að hafa fimm menntaða íþróttakennara innan sinna raða, sem jafnframt því að sinna íþróttakennslu þá koma þeir einnig að kennslu bóklegra greina og því gæti innleiðing lykilþáttarins um hreyfingu og öryggi verið auðveldari en aðrir lykilþættir en Sigurlína Davíðsdóttir o.fl. (2011) ráðleggja að hafa hæfilega lítið umfang í upphafi við innra mat og gerð umbótaáætlana í skólum á meðan verið er að tileinka sér verklag.

**Tafla 1:** Líkan um heiltæka nálgun að umbótum fyrir innleiðingu hreystistefnu Blönduskóla.

	Samvirkni/ stefna og áherslur	Félagsleg forysta	Að nýta gögn og upplýsingar í daglegu skólastarfi.	Faglegt nám/ fagleg starfspróun	Fagleg tengsl og samstarf
<b>Bekkjar- eining/ deild</b>	Námsvísar/ námsáætlanir heilbrigði og velferð	Kennarinn	Greining námsgagna, virkni, líðan og námsárangur	Rannsóknar- kennslustund gagnrýninn vinur,	Teymis- kennsla
<b>Skóli</b>	Hreystistefna, <i>Heilsueflandi grunnskóli</i> Skólanámskrá	Skólastjóri, stýrihópur og matshópur	Innra mat m. áherslu á virkni, líðan, heilsu,	Lærdóms- samfélag fróðlegir fimmtudagar	Gagnvirkt nám, stigsfundir,

		stjórn foreldrafélags	námsárangur og stjórnun	námskeið	starfsmannafundur, foreldrafundur
<b>Sveitarfélag/ skólaskrifstofa</b>	<i>Heilsueflandi samfélag</i> , skólafundur og heilsugæsla	Fræðslunefnd, fræðslustjóri og hjúkrunarfræðingur skólahjúkrunarfræðingur	Ytra mat byggt á innra mati skólans	Fræðsla / námskeið fyrir starfsfólk skóla og sveitarstjórnarfólk	Fundur með foreldrum, starfsfólki skóla og sveitarstjórnarfólki
<b>Landshluti/ samtök sveitarfélaga</b>	<i>Heilsueflandi samskipti</i>	Skólastjórar, kennarar faggreina	Mat á sameiginlegum og sambærilegum gögnum milli skólanna	Sameiginleg námskeið, fyrir starfsfólk skóla og fræðsluyfirvöld, sameiginlegir fundir faggreinakennara	Skólastjórafundir Fundir faggreinakennara
<b>Aðrir / á landsvísu</b>	Aðalnámskrá <i>Heilsueflandi grunnskóli / samfélag</i> Háskólar Embætti landlæknis Mennta- og menningarmálaráðuneytið	Leiðsögn frá HÍ, Embætti landlæknis og menntamála-yfirvöldum	Rannsóknir og fræðigreinar Próf	Gagnvirkir nám og samstarf við HÍ, Embætti landlæknis og Menntamálastofnun	Samstarf við HÍ, Embætti landlæknis og Menntamálastofnun

Fullan og Quinn (2016) telja mikilvægt að skapa samvirkni um stefnumótun og framkvæmd verkefnisins á öllum stigum skólakerfisins. Því þarf að leggja áherslu á að grunnpátturinn heilbrigði og velferð verði sýnilegur í starfinu inn í skólastofnunni og í öllu skólastarfinu (Mennta- og menningarmálaráðuneyti, 2013). Það er því nauðsynlegt að flétta lykilkætti verkefnisins *Heilsueflandi grunnskóli* inn í námsvísa nemenda, sem eru kennsluáætlanir nemenda, kennsluhætti og námsefni og að skólinn setji sér heildræna stefnu um heilsueflingu sem skólanámskráin taki mið af (Embætti landlæknis, 2013). Verið er að endurskoða skólastefnu sveitarfélagsins og eru lok þeirrar vinnu ekki fyrr en veturinn 2020 – 2021 og því kjörið að fræðsluyfirvöld komi inn í verkefnið með starfsfólki skólans, nemendum og foreldrum og hugi einnig að því að innleiða verkefnið *Heilsueflandi samfélag*. Heilsugæslan með skólahjúkrunarfræðinginn í fararbroddi er í virku samstarfi við skólann og kæmi starf skólahjúkrunarfræðingsins beint inn í umbótaverkefnið. Skólarnir fjórir í Húnavatnssýslum hafa mikið samráð þó þeir séu í sitt hvoru sveitarfélaginu og hafa lagt áherslu á heilsutengd verkefni. Einnig hafa þeir oft unnið

saman að umbótaverkefnum og því ekki ólíklegt að áhuginn smitaðist út. Hreyvistefnan mun byggja á verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* sem byggir á grunnstoð Aðalnámskrár um heilsu og velferð og gert er ráð fyrir að leita ráðgjafar hjá Embætti landlæknis og Mennta- og menningarmálaráðuneytinu en einnig til Háskóla Íslands til að koma á lærdómssamfélagi í skólanum. Fullan og Quinn (2016) leggja áherslu á að stefna og skýr fókus þurfi ekki að verða til strax í upphafi heldur skýrist það gegnum vinnuferli, samstarf og samræður þeirra sem hlut eiga að máli og við það byggist upp fagmennska og traust. Þannig að þó það séu ekki öll stig með frá upphafi þá er gert ráð fyrir að virkja þau öll í ferlinu og á öllum stigum í umbótaáætluninni.

Fagleg forysta byggir á þekkingu, hæfni og stöðugu lærdómsferli og er í rauninni allt um lykjanði, tengir allt saman og tryggja þarf hana á öllum stigum menntakerfisins. Hlutverk fræðslustjóra og skólastjóra er að veita faglega forystu og leiða framþróun á sviði náms og kennslu (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019), en það er líka þeirra að dreifa valdi og ábyrgð og styrkja leiðtoga í starfi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Fagleg forysta þarf að vera til staðar allt frá kennslustofunni og upp í æðstu stöður menntamála. Leggja þarf áherslu á að skólastjórnendur séu ekki einir að sinna forystu heldur að hún sé samvinna sem flestra í skólanum (Berglind Gísladóttir o.fl., 2019). Nauðsynlegt er að kennarar taki að sér ábyrgðarhlutverk og myndaður sé stýrihópur sem taki að sér faglega forystu í umbótastarfinu og sé hann skipaður starfsfólki skóla, fulltrúum foreldra og nemenda. Fræðsluyfirvöld, fræðslustjóri og fulltrúar í fræðslunefnd munu hafa forystu á sveitastjórnarstiginu og nauðsynlegt að þeir og skólastjórnendur hugi að eigin framþróun og faglegu námi ekki síður en t.d. kennara og að þeir auki þekkingu sína og hæfni til að leiða breytingar (Fullan og Quinn, 2016). Skólahjúkrunarfræðingur verður fulltrúi heilsugæslunnar og stýrir þeirri vinnu sem snýr að heilbrigðiskerfinu. Skólastjórar og faggreinakennarar, sér í lagi íþróttakennarar, munu leiða þá vinnu og þau samstarfsverkefni sem skólarnir í Húnavatnssýslum taka þátt í sameiginlega. Starfsmenn skóla munu sjálfir leiða innleiðingu hreyvistefnunnar en kalla eftir ráðgjöf frá Embætti landlæknis og Mennta- og menningarmálaráðuneytinu en gert er ráð fyrir liðveislu, faglegri forystu, frá Háskóla Íslands til að koma á lærdómssamfélagi í skólanum.

Að nýta gögn og upplýsingar í daglegu skólastarfi. Fræðimenn eru sammála um að notkun gagna og niðurstaðna úr rannsóknum þurfi að vera grunnur að allri ákvarðanatöku í skólastarfi til að árangur náist í umbótastarfi til lengir tíma (Cowan. o.fl., 2012; Fullan, 2016). Nauðsynlegt er að skapa samræðu um gögnin, greina þau og ákveða hvað sé mikilvægt og hafi jákvæðar afleiðingar fyrir daglegt skólastarf (Guskey, Roy og Von Frank, 2014). Mikilvægt er að vita hvaða spurningum gögnin eiga að svara og nauðsynlegt að velja gögn úr mörgum áttum samtímis. Lagt er til að kennarar skoði leiðsagnarmat,

niðurstöður prófa, verkefni, verkmöppur og sjálfsmat, ástundun, vinnusemi og fleira. (Guskey, 2014; Fullan 2010). Safnað verður gögnum í skólanum sem tengjast markmiðum verkefnisins sem er að auka virkni, bæta líðan og heilsu nemenda og starfsfólks, bæta skóla- og bekkjaranda, námsárangur nemenda og stjórnunarhætti. Einnig verður innleiðingarferlið metið bæði á hreytistefnunni og lærdómssamfélagi skólans. Áður en gagna er safnað þarf að setja fram matsspurningar n.k. rannsóknarspurningar til að afmarka það sem verið er að meta og leita eftir sjónarmiðum hagsmunaaðila; starfsfólks, nemenda og foreldra (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Ákveða þarf viðmið sem er sá árangur sem skólasamfélagið er sammála um að stefnt sé að. Þá er auðveldara að túlka niðurstöður. Viðmiðin verða að vera mælanleg og endurspegla markmið starfsins og tengjast matsspurningunum sem settar eru fram. Viðmið geta bæði byggt á niðurstöðum prófa og rannsóknum en einnig á huglægum gildisbundnum þáttum og er þá nauðsynlegt að búið sé að móta og skapa sameiginlegan skilning með umræðu í skólasamfélaginu (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011).

Auk þeirra gagna sem kennarar safna beint frá nemendum er gert ráð fyrir að nýta þær niðurstöður úr Skólapúlsinum sem tengjast markmiðum verkefnisins en Skólapúlsinn er gagnasöfnunarvefur fyrir innra mat skólans. Kannanir Skólapúlsins eru lagðar fyrir nemendur, foreldra og starfsmenn reglulega (Skólapúlsinn, e.d.). Niðurstöður úr eineltiskönnun Olweusar (Olweusaráætlunin á Íslandi – gegn einelti, e.d.) verða með í matinu, líkamsþyngdarmælingar og lífsstílsviðtöl skólahjúkrunarfræðings við nemendur, mæting starfsfólks og þátttaka í viðburðum starfsmannafélagsins og þátttaka nemenda og starfsfólks í ýmsum verkefnum sem haldin eru á landsvísu eins og Hjólað í vinnuna, Göngum í skólann, Lífshlaupið og Hreyfivika UMFÍ, niðurstöður samræmdra könnunarprófa og samræmdra læsisprófa og niðurstöður úr starfsmannaviðtölum og vettvangsathugunum. Einnig verða gátlistar *Heilsueflandi grunnskóla* notaðir (Embætti landlæknis, 2013) og matslistar sem gefa upplýsingar um þróun og stöðu lærdómssamfélags innan hvers skóla (Stoll o.fl., 2006; Berglind Gísladóttir o.fl., 2019). Sveitarfélagið byggir ytra mat á innra mati skólans en metur jafnframt stöðuna á endurskoðun skólastefnu sveitarfélagsins. Skólarnir í Húnavatnssýslum leggja mat á sameiginlegum og sambærilegum gögnum milli skóla og rannsóknarniðurstöðum eins og niðurstöðum úr rannsóknum sem framkvæmdar eru af Rannsóknarstofnun uppeldis- og menntamála. Leitað verður leiðsagnar frá Háskóla Íslands og Embætti landlæknis við matsvinnuna.

Faglegt nám/ fagleg starfsþróun. Til að umbótastarf geti átt sér stað þarf stöðuga og skipulagða starfsþróun og faglegt nám sem beinist sérstaklega að því viðfangsefni sem verið er að þróa hverju sinni (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2014, 2019). Til að faglegt nám

eigi sér stað hjá starfsfólki og bæting verði á námsárangri nemenda þarf starfsþróunin að byggja á gögnum sem lýsa þörf fyrir tiltekinni endurmenntun (Fullan og Hargreaves, 2016). Skólaumbætur verða samhliða aukinni faglegri hæfni og þekkingu kennara því innleiðing breytinga er faglegt nám. Skólastjórnendur eru lykilaðilar í þessu því rannsóknir hafa sýnt að þátttaka skólastjórnenda í starfsþróun kennara hafi mikil áhrif á árangur nemenda í námi (Fullan, Hord og von Frank, 2015; Robinson, Hohepa og Lloyd, 2009). Til að skipuleggja faglegt nám sem hluta af daglegu starfi má nefna rannsóknarkennslustund, gagnrýnin vin og jafningjahandleiðslu. En æskilegt er fyrir skólastjórnendur að byggja upp skóla sem lærdómssamfélag sem leið til að styrkja skólasamfélagið til umbóta (Harris og Jones, 2010). Í því sambandi er mælt með teymiskennslu, starfendarannsóknnum og samstarfi milli skóla. Teymiskennslan gefur kennurum tækifæri til að deila ábyrgð, aðstæðum og verkefnum og hvetur til samræðu, ígrundunar og stuðlar að gagnvirku námi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013).

Við innleiðingu á hreystistefnunni er gert ráð fyrir að kennarar kynni sér og æfi sig í rannsóknarkennslustundum og nýti sér gagnrýnin vin. Í skólanum verður byggt um lærdómssamfélag með aðstoð frá leiðbeinanda á vegum Háskóla Íslands og kennarar vinna saman í teyllum og verður gert kleift að koma saman í smærri og stærri hópum. Skólinn er með fróðlega fimmtudaga nokkrum sinnum á hvorri önn þar sem starfsfólk kemur saman seinnipart dags, frjáls mæting og starfsmaður er með kynningu eða kennslu á einhverju sem viðkemur skólastarfi. Markmiðið er að nýta þessar stundir að einhverju leiti í innleiðinguna á hreystistefnunni þannig að starfsfólk verði með kynningar og kennslu sem tengjast verkefninu. Einnig er gert ráð fyrir skipulögðum fræðsluerindum bæði af hálfu starfsfólks skólans og eins frá utanaðkomandi aðilum sem tengjast þeim lykilþætti í *Heilsueflandi grunnskóli* sem taka á fyrir, í byrjun hreyfing og öryggi og þar á eftir geðrækt. Þau námskeið og fræðsluerindi verða í boði fyrir starfsfólk skólans, foreldra, nemendur og fræðslufirvöld sveitarfélagsins. Skólastjórnendur munu taka þátt í því faglega námi sem tengist innleiðingu hreystistefnunnar og gera ráð fyrir því í vinnutímaramma sínum. Einnig verða í boði námskeið þar sem starfsfólki nágrannasveitarfélaga er boðið með því hefð er fyrir því að grunnskólarnir í Húnavatnssýslum séu með sameiginlega starfsþróunaráætlun. Í starfþróunaráætlun er einnig gert ráð fyrir fundum faggreinakennara í sýslunum því þar á sér iðulega stað mikið gagnvirkt nám þar sem starfsfólk skólanna lærir hvert af öðru og hvert með öðru bæði í formlegu og óformlegu samstarfi. Gagnvirkt nám er talið skilvirkasta leiðin í starfsþróun kennara og er eitt af megineinkennum lærdómssamfélags (Lieberman og Miller, 2008). Einnig er gert ráð fyrir gagnvirku námi í tengslum við þá aðstoð sem ætlunin er að sækja til Háskóla Íslands, Embættis landlæknis og Mennta- og

menningarmálaráðuneytisins því gera má ráð fyrir að sú aðstoð sem þeir veita gefi þeim einnig upplýsingar sem þeir geta tekið með sér inn í sínar stofnanir.

Fagleg tengsl og samstarf er nauðsynlegt fyrir umbótastarf í skólum og verða hagsmunir þeirra sem að samstarfinu standa að vera þeir sömu þannig að samstarfið leiði þá áfram í leit að betra og árangursríkara skólastarfi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2008). Teymiskennsla er dæmi um svona samstarf þar sem tveir eða fleiri undirbúa og kenna sama námshópnum saman í sama rými. Nú þegar er búið að koma teymiskennslu á í öllum bekkjum skólans en auk þess verður lögð áhersla á að skipuleggja skólastarfið þannig að tími og tækifæri sé til að byggja upp lærdómssamfélag í skólanum. Gefinn verður tími fyrir teymisfundum, stigsfundum, starfsmannafundum og fundum með foreldrum og nemendum þar sem markmiðið er innleiðing á hreytistefnu skólans. Einnig verður í skipulaginu gert ráð fyrir fundum skólastjóra og faggreinakennara sýslanna og samstarfi við Háskóla Íslands, Embætti landlæknis og Mennta- og menningarmálaráðuneytið.

Hér er búið að fara yfir flest þau viðfangsefni sem ætlunin er að vinna að við heiltæka nálgun að umbótum við innleiðingu hreytistefnu Blönduskóla. Til viðbótar þarf að huga að í ferlinu að endurskoða þarf námskrá og námsefni í takt við þær umbætur sem eiga sér stað, kennsluhættir og námsmat verða að fylgja umbótunum og það þarf að tryggja að fjármagni og öðrum björgum sé ráðstafað í takt við umbæturnar. Einnig þarf að halda fjölskyldum og nærsamfélagi upplýstum og kynna breytingarnar og gefa öllum tækifæri til að vera með í mótun og innleiðingu. Innleiðingin gæti einnig kallað á breytingar í umhverfinu til að styðja við nýjar áherslur (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019).

## 4.2 Að þróa lærdómssamfélag

Ein af leiðum að markmiðum verkefnisins og mælt er með í líkani Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2014, 2019) um heiltæka nálgun að umbótum er að byggt verði upp lærdómssamfélag í skólanum. Fólk sem vinnur saman í lærdómssamfélagi leitar leiða til nýrrar þekkingarsköpunar sem hæfir aðstæðum á hverjum stað og lagar hana að aðstæðum, umhverfi og nemendahópi. Til að viðhalda stöðugleika í lærdómssamfélagi þarf samfélag þar sem fólki er umhugað um hvert annað, vinnur saman og einbeitir sér að því að bæta árangur nemenda. (Hargreaves, 2007.) Ætlunin er að skapa þannig andrúmsloft í Blönduskóla og nota til þess líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2013) til að styrkja skólasamfélagið til umbóta.

Anna Kristín Sigurðardóttir (2010) og Wennergren (2015) sem uppfærði líkanið, eru ekki með sömu áherslu á hvar eigi að byrja í ferlinu, í miðjunni með því að ígrunda daglegt starf með áherslu á nám og þarfir nemandans eða með því að sameinast í upphafi um sýn og gildi en að sjálfsögðu með áherslu á nám og líðan nemandans að leiðarljósi. Við í

Blönduskóla teljum að það sé farinn að myndast vísir að lærdómssamfélagi í skólasamfélaginu í kringum hugmyndina um hreystistefnu. Við fórum eiginlega þriðju leiðina eða eins og Fullan segir (2016) látið sameiginlegu sýnina verða til úr innra starfinu, byrjum einhversstaðar og látum áætlunina vaxa og verða til. Það kemur fram í innganginum að þessu verkefni að skólastjóri og íþróttakennari hafi farið af stað með hugmyndina að hreystistefnu og bara við þeirra samræður fór boltinn að rúlla og þeir byrjaðir að ígrunda og komnir á reit **A** (sjá mynd 3 bls. 29). Í framhaldinu voru fengnir til skólans nokkrir fróðlegir fyrirlestrar sem tengjast sjálfstyrkingu barna og unglinga. Fyrirlestrarnir voru í boði fyrir nemendur, foreldra og stafs menn skóla og skapaðist góð óformleg umræða um þá og heilbrigðan lífsstíl í kjölfarið og mætti þá segja að aðeins hafi verið komið við reit **B** (sjá mynd 3 bls. 29) um faglegt nám. Þegar umræðurnar um hreystistefnu fóru af stað var annað umbótaverkefni í gangi sem kveikti áhuga kennara á að koma á teymiskennslufyrirkomulagi í skólanum og var því fyrirkomulagi komið á síðasta haust og má þar segja að dreifðir og lýðræðislegir stjórnunarhættir þar sem starfsfólk tekur þátt í ákvarðanatöku hafi þar verið viðhafðir og því hægt að haka við **C** (sjá mynd 3 bls. 29). Áður höfðu kennarar oftast verið að kenna einir með einstaka stuðningsfulltrúa sér til aðstoðar en nú eru alltaf tveir kennarar saman í teymi með hvern námshóp og undirbúa kennsluna saman og kenna námshópnum saman og eins er gert ráð fyrir tveimur umsjónarkennurum með hverjum námshóp, skipulag og verklag gerir að einhverju leiti ráð fyrir raunverulegu samstarfi um markmið og leiðir og reitur **E** (sjá mynd 3 bls. 29) kominn á kortið.

En það skiptir ef til vill ekki máli hvar er byrjað enda gerir líkanið ráð fyrir ákveðnu hringferli og örvarnar gefa til kynna að hver þáttur hefur áhrif á hina þættina og þeir skarast. En það þarf að leita leiða til að styrkja alla þættina til að ná að þróa lærdómssamfélag í skólanum og er ætlunin að gera það.

Dreifð og styðjandi forysta eru stjórnunarhættir sem skólastjórnendur verða að tileinka sér. Þeir verða að hafa góða yfirsýn og gott sjálfstraust, hvetja til samvinnu, stýra starfsþróun starfsfólks, dreifa ábyrgð og styðja og styrkja leiðtoga (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Við innleiðingu hreystistefnunnar mun skólastjóri kalla eftir og hvetja starfsfólk til að starfa í stýrihóp sem mun bera ábyrgð á og halda utan um umbótastarfið og skipuleggja sameiginlega fundi vegna verkefnisins eða fá aðra til að gera það og matshóp sem gerir áætlun um hvernig mati skuli háttað á meðan verkefnið er í gangi. Skólastjórinn mun tryggja fjármagn og aðstæður til starfsþróunar bæði sem tengist verkefninu en einnig sem styrkir starfsfólk sem leiðtoga. Í stýrihóp og matsteymi verður einnig kallað eftir þátttöku fulltrúa nemenda, foreldra, fræðslufirvalda og fulltrúa heilsugæslu. Skólastjóri mun kalla eftir að kennarateymin sem vinna saman í

teymiskennslu taki að sér stjórnun og skipulagningu á stigsfundum. Einnig verður kallað eftir kennurum sem hafa áhuga á að taka að sér að skipuleggja fróðlega fimmtudaga.

Faglegt samstarf, starfsþróun og gagnvirkt nám getur verið með ýmsu móti, bæði formlegt og óformlegt og er hvort tveggja nauðsynlegt í lærdómssamfélagi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Fagleg umræða skapar sameiginlega sýn og tilgang, skapar traust og kemur í veg fyrir misskilning (Gaja og Koliba, 2007). Meiri líkur eru á framförum í kennslu ef kennarar meta og greina kennsluna í samvinnu og prófa sig áfram undir eftirliti hvers annars (Fullan, 2016). Kennarar gagnrýna hvern annan og fagleg ígrunda á sér stað og á þá sér stað gagnvirkt nám sem talið er skilvirkasta leiðin í starfsþróun kennara og eitt af megineinkennum lærdómssamfélags (Fullan, 2016). Í umbótastarfinu er gert ráð fyrir skipulagða sameiginlega fundi og námskeið þar sem tekin eru fyrir og unnið með ákveðin atriði tengd markmiðum verkefnisins. Á milli þeirra funda vinna hópar og teymi að þeim verkefnum sem lögð hafa verið fyrir. Gert er ráð fyrir teymiskennslu á öllum bekkjarstigum og kennurum ætlað að festa tíma fyrir teymin til að hittast innan vinnuramma. Teymin ígrunda, æfa og leggja inn kennsluverkefni sem tengjast vinnu við hreystistefnuna og æfa sig meðal annars í að nota rannsóknarkennslustundir, gagnrýnan vin, jafningjahandleiðslu og starfendarannsóknir til að bæta kennsluhætti sína. Kallað verður eftir upplýsingum um reynslu teymanna á næsta sameiginlega fundi um verkefnið. Skipulagðir verða tímar fyrir stýrihóp og matsteymi og kallað eftir niðurstöðum úr mati til að geta útbúið starfsþróunaráætlun með áherslu á hreystistefnuverkefnið. Einnig verða skipulögð námskeið og fundir með öðrum skólum í Húnavatnssýslum og kallað eftir leiðsögn Embættis landlæknis, Mennta- og menningarmálaráðuneytinu og Háskóla Íslands en gert er ráð fyrir að fá leiðsögn frá Háskóla Íslands til að koma á lærdómssamfélagi í skólanum.

Menning sem styður við samstarf þarf að vera til staðar og þarf hún að byggja á gagnkvæmu trausti, virðingu og stuðningi til að samstarf skili sér í starfsþróun kennara og bæti árangur nemenda. Skapa þarf þannig menningu að kennurum sé sýnt traust og þeir séu hvattir og studdir til að prófa, gera mistök og innleiða nýjungar (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Á sameiginlegu fundunum verður starfsfólk hvatt til þess að kynna sér þá þætti sem snúa að verkefninu og prófa sig áfram. Teymin og aðrir litlir hópar eiga að æfa sig og ígrunda á milli funda og kallað verður eftir reynslu þeirra á næsta sameiginlega fundi. Kennari frá Háskóla Íslands mun leiðbeina starfsfólki í þessu sambandi.

Sameiginleg gildi og framtíðarsýn eru nauðsynleg til að vita hvert skal stefna og er nauðsynlegt að þau séu sameiginleg og um þau sé samstaða þannig að þau hvetji fólk til að leggja sig fram og að það upplifi sig sem heild (Rúnar Sigbórsson o.fl., 1999). Það er á ábyrgð skólastjórnenda að sjá til þess að sýnin sé sameiginleg öllum og framtíðarsýnin



verður að endurspeglast í starfinu í kennslustofunum svo hún gagnist nemendum (McLaughlin og Talbert, 2001). Á sameiginlegu fundunum verður ekki einblínt einungis á fyrirlestra og námskeið heldur gefinn tími til bæði skipulagðra og óskipulagðra umræðna. Lögð verður áherslu á að skólasamfélagið móti sameiginlega framtíðarsýn, eða eins og Fullan (2016) lagði áherslu á, að sameiginlega sýnin verði til úr innra starfinu, byrjum einhversstaðar og látum áætlunina vaxa og verða til.

Skipulag og vinnuvenjur verða að hvetja til samstarfs. Það þarf að skapa þannig aðstæður að starfsfólk geti komið reglulega saman og átt gagnrýnar samræður, fái tækifæri til að ígrunda starf sitt og miðla hugmyndum og skoðunum með fókusinn á nám nemenda og framfarir í kennsluháttum. Mælt er með teymiskennslu, starfendarannsóknnum og samstarfi milli skóla (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013). Skólastjórnendur munu gera ráð fyrir öllum skipulögðum fundum og námskeiðum í starfsáætlun skólans og hvetja og ganga eftir því að teymin geri ráð fyrir samráðsfundum innan síns viðveruramma. Einnig munu þeir gæta þess að fundir verði ekki settir á milli klukkan þrjú og hálf fimm á fimmtudögum til að gefa möguleika á fróðlegum fimmtudögum því æskilegt er að þeir séu ekki allir niður njörvaðir heldur geti starfsfólk óskað eftir að skella á fræðsluerindi með stuttum fyrirvara ef áhugi er fyrir hendi. Skólastjórnendur gera sér grein fyrir að tíminn er oft knappur þar sem verkefni daglegs starfs innan skólans eru ærin og munu því hvetja starfsfólk til að skipuleggja fundi vel en jafnframt gera ráð fyrir ígrundun og miðlun hugmynda í skipulagi fundanna. Stjórnendur gæta þess að vera ekki með önnur stór umbótaverkefni í gangi þannig að tími verði til, innan vinnuramma starfsfólks, að sinna þessu verkefni. Einnig að vinna við verkefnið verði tengt sem mest við árlega viðburði, starfsþróunaráætlun og fundi eins og árlegt námskeið starfsfólks í ágúst, kynningarkvöld foreldra í september, reglulega starfsmanna- og kennarafundi o.s.frv.

### **4.3 Skólastjórinn á jákvæðum nótum**

Annað af markmiðum þessa verkefnis er að gera stjórnandann hæfari í að leiða umbótastarf, fá fólk með sér þannig að það leiði til farsælla menntaumbóta. Bæði í líkaninu um heiltæka nálgun að umbótum (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2024, 2019) og líkani Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2013) af einkennum lærdómssamfélags er mikil áhersla lögð á mikilvægi skólastjórans. Hann verður að veita faglega forystu og dreifa ábyrgð. Hann þarf að vera meðvitaður um sín eigin gildi og framtíðarsýn, stöðugt að vera að læra, huga að eigin starfsþróun og faglegu námi, stuðla að lærdómsmenningu og hámarka námsárangur allra, bæði nemenda og starfsfólks (Fullan og Quinn, 2016). Rannsóknir hafa sýnt að forysta sé áhrifaþáttur í námsárangri nemenda (Barber, Whelan

og Clark, 2010; Louis og félagar, 2010) og að þátttaka skólastjórans í starfspróun kennara hafi mikil áhrif á árangur nemenda í námi (Robinson, Hohepa og Lloyd, 2009). Hann er því gríðarlega mikilvægur og þarf að vanda til allra sinna verka. Hann gegnir veigamiklu hlutverki í umbótastarfi og því skipta stjórnunarhættir hans miklu máli og hvernig hann kemur fram við alla aðra í skólasamfélaginu (Louis og Murphy, 2018). Skólastjórinn verður að hafa í huga að ýmsar hindranir geta orðið á veginum í umbótaferlinu og vera meðvitaður um að eðlilegt sé að einhverjir hafi efasemdir um verkefnið.

Jákvæð forysta gerir ráð fyrir að hlutverk stjórnanda sé að skapa jákvætt samfélag þar sem manneskjur fá að dafna. Hún hefur jákvæð áhrif á andrúmsloft skólastofunnar og námsárangur nemenda. Stjórnendur geta byggt upp góð starfsmannasambönd með því að leggja sig fram um að ná til undirmanna sinna, sýna þeim virðingu og traust og bjóða þeim tækifæri. Þeir geta einnig útvegað nauðsynlegar bjargir, reynt að setja hæfa samstarfsmenn í teymi og haft vinnuskipulag með þeim hætti að það geri ráð fyrir nægum tíma svo hægt sé að ljúka verkefnum dagsins. Stærsti þátturinn í jákvæðri stjórnun er að skapa skilyrði sem hjálpar fólki að fullkomna getu sína og er það gert með því að hafa starfsfólk með í skipulagi og ákvarðanatöku og skapa ramma fyrir samvinnu og samstarf. Skólastjórinn þarf að vera sýnilegur, láta verkin tala og vera tilbúinn til að læra af öðrum (Louis og Murphy, 2018). Skólastjóri Blönduskóla er meðvitaður um þessa þætti og ætlar að nýta sér jákvæða forystu í umbótastarfinu, taka þátt í starfspróun, vera í stýrihóp verkefnisins, taka þátt í viðburðum og fundum sem haldnir eru í tengslum við verkefnið og vera í sambandi við einstaklinga á öllum stigum skólakerfisins. Nám hans í stjórnun menntastofnana mun nýtast honum í þessu verkefni og þá sérstaklega áfanginn þróunarstarf og mat. En einnig mun hann njóta leiðsagnar ráðgjafa frá Háskóla Íslands sem fenginn verður til að leiðbeina starfsfólki við að þróa lærdómssamfélag í skólanum. Niðurstöður úr innra mati skólans sem tengjast umbótastarfinu um innleiðingu hreyvistefnu munu verða honum til leiðsagnar og hjálpa honum að bæta sig í starfi.

#### **4.4 Kveikja, framkvæmd og festing**

Umbótaferli snýst um að búa til lærdómssamfélag, lærdómsaðstæður til að ná árangri. Áhersla er á stöðugt hringferli, að byggja upp stöðugt faglegt nám, betri leiðir, betri aðferðir og betri árangur. Stjórnandinn verður að vera meðvitaður um að það er ekki hans hlutverk að selja hugmyndir heldur skapa samræður um hugmyndir og gera ekki ráð fyrir að hann sé endilega með bestu lausnirnar. Gera þarf ráð fyrir að breytingar taka tíma, þær valda óvissu, óryggi og mæta andstöðu. Þess vegna er nauðsynlegt að undirbúa sig vel, stilla saman strengi og byggja smátt og smátt upp sameiginlegan skilning. Gera einfalda og skýra áætlun á faglegum nótum og svigrúm til athafna. Breytingar verða að hafa tilgang og

hann verður að vera sameiginlegur í huga fólks og því er mikilvægt að kveikja áhugann og virkja (Fullan, 2016).

Við gerð umbótaáætlunar til að innleiða hreystistefnu í skólann er gert ráð fyrir að fara í gegnum þrjá fasa (Fullan, 2016); kveikju, framkvæmd og festingu til að ná markmiðum verkefnisins. Inn í þessa þrjá fasa fléttast þær áherslur sem lagður hefur verið grunnur að í líkönunum um heiltæka nálgun (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2014, 2019) og líkaninu af fimm einkennum lærdómssamfélags (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2010, 2013) svo að samvirkni myndist og þátttakendur þjálfist í nýjum vinnubrögðum lærdómssamfélagsins sem leiði til þess að auðveldara verður að takast á við áframhaldandi verkefni. Í umbótaáætluninni er gert ráð fyrir að vinna með lykilþætti *Heilsueflandi skóla* (Embætti landlæknis, 2013) og mælir skólastjóri með að byrjað verði á lykilþættinum hreyfing og öryggi og síðan geðrækt.

#### 4.4.1 Að kveikja áhuga

Það má því segja að fyrsti fasi í líkani Fullan (2016) sé hafinn í undirbótaáætluninni, kveikjan að breytingum þar sem liðsöflun er hafin. Í kaflanum Að þróa lærdómssamfélag, er kveikjunni að verkefninu lýst en hugmyndin kom upp í samtali skólastjóra og íþróttakennara og fræjum var sáð með tilkomu fyrirlestra sem leiddu af sér umræðu um heilbrigðan lífsstíl. Á sama tíma skapaðist umræða um teymiskennslu og henni komið á vegna áhuga kennara og það hefur einhver bylgja farið af stað því í framhaldinu varð Facebook-síða starfsmanna virkari og er starfsfólk að deila þar með samstarfsfólki sínu ýmsum faglegum upplýsingum og fréttum um skólamál. Einnig varð Snapchat-síða starfsmanna mjög virk og starfsmenn duglegir við að setja þar inn ýmsar skemmtilegar uppákomur en einnig fréttir úr líkamsræktinni sem hvetur aðra til dáða. Skólastjórnenndur komu á fót fróðlegum fimmtudögum en þar mæta starfsmenn af fúsum og frjálsum vilja og deila þekkingu sinni með öðrum og eins verða skólastjórnenndur varir við meiri umræðu t.d. um Skólaumbótaspjallið.

En ná þarf víðtækara eignarhaldi um hugmyndina og ná að kveikja áhuga hjá öllu skólasamfélaginu, fjölskyldum, öllu starfsfólki, nemendum og fræðsluyfirvöldum. Því samvirkni þarf að skapast um stefnumótun og framkvæmd stefnu á öllum stigum frá bekkjardeild til menntastefnu landsins (Fullan og Quinn, 2016) eins og kemur fram í líkani um heiltæka nálgun (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2014, 2019). Fullan og Quinn (2016) leggja þó áherslu á að stefna og skýr fókus þurfi ekki að verða til strax í upphafi heldur skýrist það í gegnum vinnuferli, samstarf og samræður þeirra sem hlut eiga að máli. Við það myndast samvirkni og traust og fagmennska byggjast upp. Íþróttakennarinn vekur athygli á heilsusamlegu líferni og tengir það við heilsuviku sem haldin hefur verið nokkrum

sinum á Blönduósi að tilstuðlan viðkomandi íþróttakennara í samstarfi við Íþróttamiðstöðina á Blönduósi. Skólastjórinn kveikir áhuga með því að halda kaffihúsafund fyrir allt skólasamfélagið í heilsuvikunni og kynni verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* (Embætti landlæknis, 2013) og grunnþáttinn heilbrigði og velferð (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2013) á fundinum. Einnig nýjustu heilsufarsrannsóknir (Álfgeir Logi Kristjánsson o.fl., 2016; Ársæll Arnarson, 2019; Hrefna Pálsdóttir o.fl., 2014; Velferðarráðuneytið, 2011; WHO, 2007;) og þær niðurstöður kannana sem gerðar eru á vegum skólans og tengjast innra mati eins og niðurstöður úr viðhorfskönnunum Skólapúlsins, Olweusarkönnunum, þær niðurstöður sem má kynna úr lesfimiþrófum og samræmdum könnunarþrófum Menntamálastofnunar. Á fundinum verða skipulagðar umræður um málefnið. Skólastjóri heldur síðan sérstakan fund með starfsfólki skólans, fræðslustjóra, fulltrúa fræðslunefndar, foreldrafélags og sveitarstjórnar þar sem hann kynni umbótaáætlunina til að vekja athygli og kveikja áhuga á verkefninu.

#### **4.4.2 Framkvæmdatímabilið**

Þá er komið að upphafi annars fasa í breytingaferlinu en það er framkvæmdatímabilið (Fullan, 2016). Þá þarf að kynna verkefnið fyrir öllu skólasamfélaginu og ákveða hvert skal stefna með verkefninu (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2019), hvaða leiðir á að fara og mikilvægt að gefa öllum kost á að koma að mótun sýnarinnar (Fullan, Hord og Von Frank, 2015). Skólastjóri Blönduskóla kynni umbótaáætlunina fyrir öllu skólasamfélaginu, markmið hennar og þær leiðir sem áætlað er að fara til að ná markmiðunum. Hann kynni betur þann lykilþátt sem gert er ráð fyrir að byrja á. Jafnframt bendir hann öllum á að kynna sér forvarnaráætlanir skólans og sveitarfélagsins og ýmsar fræðigreinar og rannsóknir sem tengjast málaflokknum og búið er að gera aðgengilegar á vef skólans. Þar verða einnig skýrslur um innra mat skólans og upplýsingar um vef *Heilsueflandi grunnskóli*. Jafningjafræðsla er mikilvæg og rannsóknir á fræðilegum heimildum og þarf að gefa góðan tíma í innleiðinguna þannig að námið skili sér til nemenda (Louis og Murphy, 2018). Það er nauðsynlegt að koma á framfæri strax í byrjun fræðslu um verkefnið til að umræðan verði fagleg og sem flestir verði tilbúnir að taka sameiginlegar ákvarðanir um hvaða gögnum á að safna sem tengjast markmiðunum og geta sýnt fram á hvert verkefnið stefnir. Í tengslum við kynningu á umbótaáætluninni munu því íþróttakennari og skólahjúkrunarfræðingur vera með fræðslu um hvað hreyfing gegnir miklu lykilhlutverki fyrir andlega, líkamlega og félagslega vellíðan. Fagleg umræða skapar sameiginlega sýn og tilgang, skapar traust og kemur í veg fyrir misskilning (Gaja og Koliba, 2007). Skólastjóri og íþróttakennari skipuleggja hópavinnu á fundinum þar sem unnið er með gátlista lykilþáttarins hreyfing og öryggi í *Heilsueflandi grunnskóli* þar sem fundarmeðlimir meta

núverandi stöðu. Þarna reynir á faglega forysta stjórnanda því hún beinist að því að leiða umbótastarfið, dreifa ábyrgð, stofna stjórnunarteymi, stýra starfsþróun, hvetja til samvinnu og er í rauninni allt um lykandi (Anna Kristín Sigurðardóttir, 2013 og 2019). Jákvæðir stjórnendur geta byggt upp góð starfsmannasambönd með því að leggja sig fram um að ná til undirmanna sinna, sýna þeim virðingu og traust og bjóða þeim tækifæri. Skólastjórinn kallar eftir sex áhugasömum einstaklingum til viðbótar við sig; til að vera í stýrihóp sem ætlað er að halda utan um verkefnið, skipuleggja stærstu fundina, setja aðra í ákveðin verkefni, sækja þjargir eins og fræðslu og fleira og hafa umsjón með skýrslugerð. Æskilegt er að fulltrúar sem flestra í skólasamfélaginu eigi sæti í hópnum auk skólastjóra; kennarar (þrír þannig að hægt sé að hafa einn af hverju stigi), aðrir starfsmenn, nemendur og foreldrar, en auk þess verði tilnefndur einn aðili frá fræðslufirvöldum og einn frá heilsugæslu sem kallaðir verða inn á einstaka vinnufundi stýrihópsins. Stýrihópurinn skiptir með sér verkum en dreifir einnig ábyrgð og kallar eftir áhugasömum einstaklingum í einstök verkefni. Skólastjóri leggur til að skólaráð taki að sér að sjá um matshluta umbótaáætlunarinnar sem hluta af innra mati skólans og velji úr sínum röðum þrjá einstaklinga í matsteymi. Áætlað er að stýrihópur og matsteymi fundi einu sinni í mánuði og verða fundartímar settir inn í framkvæmdaáætlun. Farsæll leiðtogi er flinkur í að rækta hæfileika samstarfsfólks síns. Stærsti þátturinn í jákvæðri stjórnun er hugsanlega það að skapa skilyrði sem hjálpar fólki að fullkomna getu sína. Þetta er gert með því að hafa starfsfólk með í skipulagi og ákvarðanatöku og veita kennurum og öðru starfsfólki tækin til að sinna vinnu sinni auk þess að skapa ramma fyrir samvinnu og samstarf (Louis og Murphy, 2018). Þetta getur komið í veg fyrir óánægju starfsfólks Blönduskóla sem hefur kvartað undan því að það sé orðið þreytt á „endalausum“ verkefnum sem margir hverjir telja að skili ekki tilætluðum árangri miðað við þá vinnu sem lögð er í verkefnin.

Þá er komið að gerð framkvæmdaáætlunarinnar sem miðar að því að ná í áttina að framtíðarsýninni. Hún þarf að innihalda þau skref/verkbætti sem þarf að taka til að koma innleiðingunni í gegn, þær þjargir sem talið er þurfa, tímaáætlun, ábyrgðarskyldu og fjárhagsáætlun, hvenær og hvað er metið og endurgjöf og ígrundun. Mikilvægt er að fagna bæði stórum og smáum framförum og fara varfærnislega og uppbyggilega í endurgjöf og frekari boð um aðstoð (Fullan, Hord og Von Frank, 2015). Skólastjóri hefur þegar útbúið áætlunina en bæði stýrihópur og matsteymi munu yfirfara hana í upphafi framkvæmdatímabilsins og að auki geta aðrir úr skólasamfélaginu haft áhrif með því að mæta á þá fundi sem boðað er til um verkefnið.

Þó að faglegt samstarf og gagnvirkt nám þar sem starfsfólk lærir hvert af öðru og hvert með öðru sé talin skilvirkasta leiðin í starfsþróun starfsfólks (Lieberman og Miller, 2008) þá getur einnig verið nauðsynlegt að fá utanaðkomandi fagaðila (Fullan, Hord og Von Frank,

2015). Þar sem töluverð fagþekking er innan skólans á lykilþættinum hreyfing og öryggi í *Heilsueflandi grunnskóla* þá verður einungis fenginn utanaðkomandi fagaðli til að leiða þann þátt innleiðingarinnar sem snýr að því að leiðbeina skólastjóra og starfsfólki Blönduskóla og skólasamfélaginu í innleiðingarferlinu sjálfu og aðstoða við að þróa skóla sem lærdómssamfélag og ná heiltækri nálgun í umbótaferlinu. Starfsfólk mun fá kennslu og þjálfun í að tileinka sér starfshætti teymiskennslu, rannsóknarkennslustund, gagnrýnan vin o.fl. Stýrihópurinn tilnefnir einn úr sínum röðum til að vera tengilið við Embætti landlæknis sem er með umsjón með verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* eins og áður hefur komið fram.

#### 4.4.3 Festing á umbótum

Festing hefst þegar breytingarnar fara að verða hluti af starfsháttum skólans og þá reynir á að hugarfarsbreytingar hafi átt sér stað hjá starfsfólki og séu orðnar hluti af skólamenningunni (Fullan, 2016). Matsáætlun skólans gerir ráð fyrir að meta það og gera þá umbótaáætlun ef ekki eru sýnilegar breytingar til batnaðar á virkni nemenda og starfsfólks, líðan þeirra og heilsu og betri skóla- og bekkjarandi, betri námsárangur nemenda og hæfari stjórnandi. Sú umbótaáætlun kæmi þá inn í umbótaáætlun sem ætluð er til að innleiða næsta lykilþátt *Heilsueflandi grunnskóla*. Matsteymið útbýr skýrslu í lok vetrar þar sem teknar eru fyrir sterkar og veikar hliðar umbótastarfsins og leggur fyrir stýrihópin og í sameiningu er útbúin umbótaáætlun fyrir næsta skólaár. Þar sem gert er ráð fyrir að taka fyrir næsta lykilþátt *Heilsueflandi skóla* og halda áfram að byggja upp lærdómssamfélag í skólanum. Umbótastarf getur aldri verið línulegt ferli, það fer í hringi en getur einnig farið bæði aftur á bak og áfram og hver fasi hefur hvorki skilgreint upphaf né endi (Fullan, 2016).

#### 4.5 Mat samhliða umbótum

Notkun gagna og niðurstöður rannsókna verða að vera grunnur að allri ákvarðanatöku í skólastarfi til að árangur náist í umbótastarfi (Cowan, ofl., 2012; Fullan, 2016). Tilgagnur innra mats skóla er að bæta skólastarf, það styður við innra starf skóla og aðstoðar starfsfólk við að bæta það. Til þess þarf að setja mælanleg markmið, safna og greina gögn og meta bæði árangur og verklag (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Viðeigandi er að nýta gögn á öllum stigum umbótaferils til að meta stöðuna, hvernig til hefur tekist við bæði ferlið og lokaafurð og til að ákveða til hvaða aðgerða á að grípa (Anna Kristín Sigurðardóttir o.fl., 2018; Fullan og Quinn, 2016). Gott er að viðhafa ákveðið vinnuferli og gott að setja það sem hringferli með nokkrum þrepum (sjá mynd 4 bls. 39) og hægt að nota sama ferlið ár eftir ár en þó með sveigjanleika til að grípa óvænt tækifæri (Sigurlína

Davíðsdóttir o.fl., 2011). Í upphafi umbótaferlis er matsteymi myndað og er gert ráð fyrir að skólaráð skipi þrjá aðila úr sínum röðum í teymið en aðrir úr ráðinu verði til aðstoðar. Venjulega, í hefðbundnu innra mati, ákveður matsteymið þá þætti skólastarfsins sem á að meta hverju sinni en hér verða matsþættirnir að tengjast markmiðum verkefnisins; virkni nemenda og starfsfólks, líðan þeirra og heilsu og skóla- og bekkjaranda, námsárangri nemenda og hæfni stjórnanda til að leiða breytingastarf. Nauðsynlegt er að ætla sér ekki um of fyrsta árið meðan verið er að tileinka sér verklag. Matsteymið útbýr matsspurningar út frá markmiðum verkefnisins, gefur sér góðan tíma og leitar eftir sjónarmiðum starfsfólks, nemenda, foreldra og fræðsluyfirvalda (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Skólasamfélagið þarf að ákveða viðmið um árangur sem stefnt er að eins og t.d. að auka prósentu þeirra sem stunda hreyfingu daglega um tíu prósent eða að námsárangur nemenda í 7. bekk í stærðfræði verði rétt yfir landsmeðaltali o.s.frv. Í upphafi verða gögn notuð úr innra mati skólans til að ákveða viðmið. Viðmiðin verða að vera mælanleg og endurspeгла markmið starfsins (Sigurlína Davíðsdóttir o.fl., 2011). Það þarf að ákveða hvaða gagna er aflað og hafa matið fjölbreytt. Lagt er til að kennarar skoði leiðsagnarmat, niðurstöður prófa, verkefni, verkmöppur og sjálfsmat, ástundun, vinnusemi og fleira. Einnig verður innleiðingarferlið metið bæði á hreystistefnunni og lærdómssamfélagi skólans og m.a. kallað eftir mati eftir fundi og haldið utan um þátttöku í verkefninu. Auk þeirra gagna sem kennarar safna beint frá nemendum er gert ráð fyrir að nýta þær niðurstöður úr Skólapúlsinum sem tengjast markmiðum verkefnisins en Skólapúlsinn er gagnasöfnunarvefur fyrir innra mat skólans. Kannanir Skólapúlsins eru lagðar fyrir nemendur, foreldra og starfsmenn reglulega (Skólapúlsinn, e.d.). Niðurstöður úr eineltiskönnun Olweusar (Olweusaráætlunin á Íslandi – gegn einelti, e.d.) verða með í matinu, líkamsþyngdarmælingar og lífsstílsviðtöl skólahjúkrunarfræðings við nemendur, mæting starfsfólks og þátttaka í viðburðum starfsmannafélagsins og þátttaka nemenda og starfsfólks í ýmsum verkefnum sem haldin eru á landsvísu eins og Hjólað í vinnuna, Göngum í skólann, Lífshlaupið og Hreyfivika UMFÍ, niðurstöður samræmdra könnunarprófa og samræmdra læsisprófa og niðurstöður úr starfsmannaviðtölum og vettvangsathugunum. Einnig verða gátlistar *Heilsueflandi grunnskóla* notaðir (Embætti landlæknis, 2013) og matslistar sem gefa upplýsingar um þróun og stöðu lærdómssamfélags innan hvers skóla (Stoll o.fl., 2006; Berglind Gísladóttir o.fl., 2019). Nauðsynlegt er að matsteymið skipti með sér verkum við gagnaöflun, greiningu gagna, skýrslugerðar og umbótaáætlunar en nauðsynlegt er að kennarar taki þátt í að afla og greina gögnin. Áætlað er að fá leiðsögn frá Háskóla Íslands fyrir matsteymið og annað starfsfólk varðandi matsferlið almennt en einnig sérstaklega fyrir vettvangsathuganir, starfendarannsóknir og jafningjamat. Í framhaldinu þarf að gefa tíma fyrir ígrundun og

Þegar búið er að greina og túlka gögnin eru þau borin saman við viðmiðin og teknar saman sterkar og veikar hliðar verkefnisins. Umbótaáætlun er gerð í framhaldinu og útbúin skýrsla sem kynnt er skólasamfélaginu. Þá er matið komið í hring og byrjað er aftur á gera nýja matsáætlun sem getur í rauninni verið alveg eins að forminu til.

#### 4.6 Framkvæmdaáætlun

Hér á eftir er sett fram framkvæmdaáætlun fyrir umbótaáætlun vegna innleiðingar hreystistefnu í Blönduskóla. Fullan, Hord og Von Frank (2015) segja að framkvæmdaáætlunin geti aldrei verið endanleg þar sem leggja verði áhersla á að skapa sameiginlega sýn um umbótaverkefnið og gefa öllum tækifæri á að koma að mótun hennar. Því getur umbótaáætlunin breyst í upphafsferlinu og verður stjórnandinn að vera viðbúinn því að hans hugmyndir nái ef vill ekki allar fram að ganga. En það er hans að sannfæra fólk og sýna þeim fram á þörf fyrir umbótum og standa með þeim.

Framkvæmdaáætlunin sem sett er upp hér nær eingöngu til eins árs en gert er ráð fyrir að umbótaferlið taki allt að 5 til 7 ár eins og mælt er með í verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* (Embætti landlæknis, 2013) en gert er ráð fyrir að áætlun fyrir hvert ár sé með svipuðu sniði og árið á undan en þó með fyrirvara um breytingar vegna niðurstaðna úr mati og nýjum hugmyndum og áherslum sem koma inn í ferlið á leiðinni.

Framkvæmdaáætlunin er sett upp í töflu með einföldum skýringartexta en allur rökstuðningur og nákvæmari útskýringar á ferlinu hafa komið fram hér í kaflanum hér að framan um umbótaáætlun fyrir hreystistefnu Blönduskóla.

**Tafla 2:** Framkvæmdaáætlun Blönduskóla

Kveikja

Dagsetning	Markmið	Verkþættir	Þátttakendur	Ábyrgðaraðili	Mat
Þegar lokið	Kveikja	Fræðsla um heilbrigðan lífsstíl, fróðlegir fimmtudagar, teymiskennsla	Skólasamfélagið Starfsfólk skóla Kennarar	Skólastjóri og íþróttakennari	
Maí 2020	Vekja athygli á verkefninu hjá öllum í samfélaginu	Heilsuvika, fræðsla og hreyfing	Allir íbúar sveitarfélagsins	Íþróttakennari	Þátttaka og ánægjukönnun
Maí 2020?	Vekja athygli á verkefninu hjá öllum í samfélaginu	Kaffihúsafundur í heilsuvíkunni, kynning á <i>Heilsueflandi grunnskóla</i> , niðurstöðum innra mats og	Öllum íbúum sveitarfélagsins boðið	Skólastjóri, íþróttakennari og skólahjúkrunarfræðingur	Þátttaka



		rannsókn um heilsu og líðan.			
Maí 2020	Vekja athygli á verkefninu hjá öllum í samfélaginu og fá fylgismenn	Kynning á umbótaáætluninni	Starfsfólk skóla, fulltrúar heilsugæslu og fræðsluyfirvalda	Skólastjóri	Þátttaka
Júní 2020 (og síðan jafnt og þétt þegar gögn berast)	Vekja athygli á verkefninu hjá öllum í samfélaginu	Setja skýrslu um innra mat á vef skólans ásamt slóð á heilsueflandi.is, fræðigreinum og rannsóknum sem tengjast heilsu og líðan	Allir	Ritari	Yfirfarið ágúst 2020, janúar 2021 og júní 2021
Júní 2020	Fá ráðgjafa/sérfræðing frá HÍ v/lærdóms-samfélags	Gera verksamning og skipuleggja hvernig og hvar hann kemur inn í verkefnið	Skólastjóri, ráðgjafi og ritari	Skólastjóri og ritari	Apríl 2021– Meta hvort ráðgjöf hafi gagnast og hvort og hvernig ráðgjöf þarf fyrir framhald

### Innleiðing

Dagsetning	Markmið	Verkþættir	Þátttakendur	Ábyrgðaraðili	Hvernig og hvenær metið
Ágúst 2020	Að byggja lærdómssamfélag	Sameiginlegt starfsþróunarnámskeið grunnskólanna í Húnavatnssýslum haldið árlega í ágúst. Námskeið með ráðgjafa/sérfræðing um lærdómssamfélag með áherslu á teymiskennslu. Kennarar sendir heim með verkefni til að æfa	Starfsfólk skólanna í Húnavatnssýslum og skólastjórnendur	Skólastjórar í Húnavatnssýslum og fræðslustjóri	

Ágúst 2020	Að byggja lærdómssamfélag	Fundir faggreinakennara í tengslum við sameiginlegt ágústnámskeið þar sem efni námskeiðsins er rætt	Starfsfólk skólanna í Húnavatns-sýslum og skólastjórnendur	Skólastjórar í Húnavatns-sýslum og fræðslustjóri	
Ágúst 2020	Skapa aðstæður þar sem starfsfólk getur komið saman og átt möguleika á faglegu samstarfi, starfsþróun og gagnvirku námi	Gefa rými fyrir og setja inn í starfsáætlun skólans samráð teyma, stigsfundi, kennarafundi, starfsmannafundi, fundi stýrihóps, matshóps, skólaráðs, faghópa og skólastjóra Húnavatnssýslna	Teymi Kennarar Skólaráð Skólastjórnendur og faghópar Húnavatns-sýslna	Skólastjórnendur skólanna	Mái 2021 Meta hvort tímamagn var nægjanlegt og árangursríkt
Ágúst 2020	Mynda stýrihóp verkefnisins og matsteymi og kalla til starfa	Kalla eftir áhugasömum í 7 manna stýrihóp (skólastjórinn meðtalinn) og kalla eftir þremur úr skólaráði í matsteymi. Tilnefna einn úr stýrihóp sem tengilið við Embætti landlæknis	Nemendur Foreldrar Kennarar Aðrir starfsmenn Skólastjórnendur	Skólastjóri og íþróttakennari	
Ágúst 2020	Raunhæf umbótaáætlun; framkvæmda-, mats-, og fjárhagsáætlun. Matsspurningar í mótun	Stýrihópur og matsteymi funda og yfirfara áætlanir en leita jafnframt eftir álitum starfsfólks. Matsteymi mótar matsspurningar	Stýrihópur og matsteymi ásamt starfsfólki skóla	Stýrihópur	Yfirfarin í janúar 2021
Ágúst og september 2020	Heilbrigði og velferð með áherslu á lykilþáttinn hreyfingu og öryggi í skólanámskrá og námsvísu	Kennarar yfirfara „lesið og kennt“, námsvísa og skólanámskrá og greina hvort og hvar lykilþátturinn er til staðar nú þegar.	Kennarateymi og faggreinakennarar	Stýrihópur	Yfirfarið í maí 2021 þegar gengið er frá nýju „lesið og kennt“ og námsvísar í ágúst 2021

September 2020	Sameiginleg sýn í mótun. Matsspurningar mótaðar og viðmið sett	Kaffihúsafundur þar sem umbótaáætlun er kynnt, unnið með gátlista <i>Heilsueflandi grunnskóla</i> um hreyfingu og öryggi og þættir úr innra mati eru ræddir og unnið að gerð viðmiða	Allir í skólasamfélaginu	Stýrihópur og matsteymi	Mæting og stutt ánægjukönnun
September 2020	Matsspurningar fullmótaðar, viðmið ákveðin og ákveðið hvaða gagna er safnað	Matsteymi og stýrihópur taka saman niðurstöður kaffihúsafundar og funda með starfsfólki skólans og vinnu við námsvísa og skólanámskrá	Stýrihópur og matsteymi	Matshópur	
September 2020	Þátttaka í hreyfiverkefni. Göngum í skólann og Norræna skólahlaupið	Íþróttakennarar hvetja nemendur, starfsfólk og foreldra til að taka þátt og sett er upp bekkjarkeppni í Göngum í skólann verkefninu (starfsfólk einn „bekkur“) Norræna skólahlaupið í tengslum við íþróttadag skólans	Nemendur, starfsfólk og foreldrar	Íþróttakennarar	Þátttaka metin og verðlaun veitt Gullskórinn fyrir Göngum í skólann verkefnið
September 2020	Hvetja til þátttöku í hreyfiverkefnum	Heilsuvika, fræðsla og hreyfing. Íþróttamiðstöðin m.a. með opið hús	Allir íbúar sveitarfélagsins	Íþróttakennarar	Þátttaka og ánægjukönnun
September 2020 til maí 2021	Faglegt nám	Innanhússfundir hefjast Lestur og ígrundun sem tengist lykilþættinum Hreyfing og öryggi og verkefni ráðgjafa um lærdómssamfélag	Kennarar og annað starfsfólk	Stýrihópur og skólastjóri	Fundargerðir settar á sameiginlegt svæði og yfirarnar

September 2020 til maí 2021	Að nýta gögn og upplýsingar í daglegu skólastarfi	Lykilþátturinn hreyfing og öryggi fléttaður inn í daglegt starf í skólastofunum og starfið metið jafn óðum	Kennarateymi	Stýrihópur	Lykilþátturinn hreyfing og öryggi metinn samkvæmt gátlistum
Október 2020	Öryggisáætlun skólans endurskoðuð	Þátttaka í Evrópsku vinnuverndarvikunni (fulltrúar sækja ráðstefnu). Yfirfara vinnuumhverfisvísa og gátlista í Handbók um öryggi nemenda og slysavarnir í skólum.	Öryggis-trúnaðar-maður, öryggisvörður, skólaráð	Öryggisvörður	Metið næst í október 2021
Október 2020	Taka þátt í alþjóðlega geðheilbrigðisdeginum og vekja athygli á mikilvægi hreyfingar fyrir andlega heilsu	Fræðsla í skólanum um mikilvægi hreyfingar fyrir andlega heilsu. Fléttað inn í kennslu dagsins og fræðsla fyrir foreldra og aðra í sveitarfélaginu og fá utanaðkomandi fyrirlesara	Nemendur, starfsfólk og foreldrar	Stýrihópur	Þátttaka metin
Október 2020	Að byggja lærdómssamfélag	Fjarfundur með ráðgjafa/ sérfræðingi HÍ. Farið yfir það sem lagt var upp með á ágústnámskeiði og nýtt lagt inn samkvæmt skipulagi frá ráðgjafa/ sérfræðingi	Starfsfólk skóla	Stýrihópur	Starfsfólk metur vinnu sína í skólanum út frá því verkefni sem lagt var upp með á ágústnámskeiði
Október 2020	Meta virkni og líðan nemenda ásamt skólabrag	Nemendakönnun skólapúlsins lögð fyrir	Nemendur	Ritari	Matshópur tekur niðurstöður saman í lok vetrar

Nóvember 2020	Að byggja lærdómssamfélag	Fundur íþróttakennara í Húnavatnssýslum þar sem skipulagðir eru sameiginlegir heilsutengdir viðburðir	Íþróttakennarar skólanna í Húnavatnssýslum	Skólastjórar í Húnavatnssýslum	
Nóvember 2020	Meta líðan nemenda og bekkjaranda	Olweusarkönnun lögð fyrir nemendur	Nemendur	Ritari	Matshópur tekur niðurstöður saman í lok vetrar
Nóvember 2020	Að byggja lærdómssamfélag	Heimsókn ráðgjafa/ sérfræðings í skólann, áhorf í kennslustundum og fundum með starfsfólki	Allir starfsmenn	Stýrihópur	Ráðgjafi/ sérfræðingur metur kennslustundir
Janúar 2021	Sameiginleg sýn í mótun.	Kaffihúsfundur með heilsutengda fræðslu og unnið með ákveðin viðmið í gátlistum lykilþáttarins Hreyfing og öryggi	Allir í skólasamfélaginu	Stýrihópur og matsteymi	Mæting og stutt ánægjukönnun
Febrúar 2021	Þátttaka í hreyfiverkefni Lífshlaupið	Íþróttakennarar hvetja nemendur, starfsfólk og foreldra til að taka þátt	Nemendur, starfsfólk og foreldrar	Íþróttakennarar	Þátttaka metin og verðlaun veitt
Febrúar 2021	Meta virkni og líðan nemenda	Foreldrakönnun skólapúlsins lögð fyrir	Foreldrar	Ritari	Matshópur tekur niðurstöður saman í lok vetrar
Febrúar 2021	Að byggja lærdómssamfélag	Fjarfundur með ráðgjafa/ sérfræðingi HÍ. Farið yfir það sem lagt var upp með í nóvember og nýtt lagt inn samkvæmt skipulagi frá ráðgjafa/ sérfræðingi	Starfsfólk skóla	Stýrihópur	Starfsfólk metur vinnu sína í skólanum út frá því verkefni sem lagt var upp með í nóvember

Mars 2021	Að byggja lærdómssamfélag	Fundur umsjónarkennara í Húnavatnssýslum þar sem unnið er með sameiginleg verkefni	Umsjónarkennarar í Húnavatnssýslum	Skólastjórar í Húnavatnssýslum	
Apríl 2021	Að byggja lærdómssamfélag	Heimsókn ráðgjafa/ sérfræðings í skólann, áhorf í kennslustundum og fundur með starfsfólki þar sem matstæki sem ráðgjafi leggur til er lagt fyrir	Allir starfsmenn	Stýrihópur	Ráðgjafi/ sérfræðingur metur kennslustundir og ráðgjafi og starfsfólk leggja mat á stöðu lærdóms-samfélags í skólanum
Apríl 2021	Meta virkni og líðan nemenda	Nemendakönnun Skólapúlsins lögð fyrir	Nemendur	Ritari	Matshópur tekur niðurstöður saman í lok vetrar
Apríl 2021	Meta virkni og líðan starfsfólks	Starfsmanna-könnun Skólapúlsins lögð fyrir	Starfsfólk	Ritari	Matshópur tekur niðurstöður saman í lok vetrar
Apríl eða maí 2021	Hvetja til þátttöku í hreyfiverkefnum	Heilsuvika, fræðsla og hreyfing. Íþróttamiðstöðin m.a. með opið hús	Allir íbúar sveitarfélagsins	Íþróttakennarar	Þátttaka og ánægjukönnun
Maí 2021	Þátttaka í hreyfiverkefni Hjólað í vinnuna	Íþróttakennarar hvetja nemendur, starfsfólk og foreldra til að taka þátt	Nemendur, starfsfólk og foreldrar	Íþróttakennarar	Þátttaka metin og verðlaun veitt
Maí 2021	Þátttaka í hreyfiverkefni Hreyfivika UMFÍ	Íþróttakennarar hvetja nemendur, starfsfólk og foreldra til að taka þátt og flétta inn í árlega vordaga skólans	Nemendur, starfsfólk og foreldrar	Íþróttakennarar	Þátttaka metin og fagnað á útihátíð skólans
Maí og júní 2021	1. áfanga hreystistefnu náð. Lykilþátturinn hreyfing og öryggi	Kennarar meta sína kennslu og	Kennarar Stýrihópur Matshópur	Stýrihópur	Metið vor 2022

	kominn inn í skólanámskrá	skrifa skýrslur „lesið og kennt“ Stýrihópur og matshópur skila áfangaskýrslu og gera umbótaáætlun fyrir næsta skólaár			
Júní 2021	Fagleg tengsl og samstarf. Áfanga fagnað	Kynning á áfangaskýrslu og lokahóf	Öllum í sveitarfélaginu boðið en sérstaklega fulltrúum fræðslumála sveitarfélagsins, heilsugæslu, Embætti landlæknis og ráðgjafa frá HÍ	Stýrihópur	

### Festing

Dagsetning	Markmið	Verkþættir	Þátttakendur	Ábyrgðaraðili	Mat
Ágúst 2021	1. áfanga hreystistefnu náð. Lykilþátturinn hreyfing og öryggi kominn inn í skólanámskrá	Kennarar meta og lagfæra námsvísa út frá „lesið og kennt“ á síðasta vori og meta námsvísa jafnframt út frá lykilþættinum um geðrækt	Kennarar Stýrihópur Matshópur	Stýrihópur	
Ágúst 2021	2. áfangi hreystistefnu með lykilþáttinn geðrækt en jafnframt styrkleika og veikleika síðasta vetrar	Stýrihópur og matshópur gerðu umbótaáætlun fyrir núverandi skólaár í vor og tóku inn í hana niðurstöður á ferli síðasta skólaárs	Stýrihópur og matsteymi	Stýrihópur	

## Fjárhagsáætlun vegna innleiðingar hreystistefnu Blönduskóla:

### Fjarfundir

Undirbúningur verkefnis, fjarfundur með ráðgjafa.....	450.000,-
Fyrirlestur og ráðgjöf í október 3 tímar.....	60.000,-
Fyrirlestur og ráðgjöf í febrúar 3 tímar .....	60.000,-

### Heimsóknir

Námskeið í ágúst á Blönduósi (bílaleigubíll, uppihald og tími) .....	245.000,-
Námskeið í nóvember 2 dagar (bílaleigubíll, uppihald, gisting og tími) .....	500.000,-
Námskeið í apríl 2 dagar (bílaleigubíll, uppihald, gisting og tími) .....	500.000,-
Lokahóf í júní 1 dagur (bílaleigubíll, uppihald, tími, lokahóf).....	500.000,-

Kostnaður vegna stýrihóps, áætlaðir 10 fundir (yfirvinna 750 tímar)..... 4.125.000,-

Kostnaður vegna matsteymis, áætlaðir 10 fundir (yfirvinna 600 tímar)..... 3.300.000,-

Vinnuverndarvika, 3 starfsmenn í Reykjavík (bílaleigubíll og uppihald) ..... 75.000,- |

Fundur með faggreinakennurum, haldinn á Húnavöllum (fólksflutningabifreið)..... 100.000,- |

Fundur með íþróttakennurum á svæðinu, haldinn á Blönduósi (kaffikostnaður) ..... 30.000,- |

Alþjóða geðheilbrigðisdagurinn, sérfræðingur kemur (bílaleigubíll, tími og uppihald) ..... 245.000,- |

Stór fræðslufundur í janúar á Blönduósi (félagsheimili, kaffi, bílaleigubíll, tími, uppihald) .. 345.000,- |

Fundur umsjónakennara að Húnavöllum (fólksflutningabifreið)..... 75.000,- |

**Samtals fjárhagsáætlun vegna innleiðingar hreystistefnu Blönduskóla.....kr. 10.610.000,-**



## 5 Lokaorð

Nú hefur umbótaáætlun fyrir innleiðingu á hreystistefnu í skólanum mínum verið sett upp, eftir þeim leiðum sem áætlaðar voru í upphafi. Að gera umbótaáætlun var markmið verkefnisins en tíminn á eftir að leiða í ljós hvort innleiðingin leiði til aukinnar virkni nemenda og starfsfólks, bæti líðan þeirra og heilsu og efli skóla- og bekkjaranda. Jafnframt því að gera stjórnandann hæfari í að leiða umbótastarf, hæfari til að fá fólk með sér þannig að vinnan leiði til farsælla menntaumbóta. Það kemur ekki í ljós fyrir en verkefnið er farið af stað og hægt er að leggja mat á árangur af verkefninu og verklagi og verður spennandi að sjá hvernig til tekst. Það hefur verið mjög áhugavert og lærdómsríkt að að fikra sig í gegnum líkönin þrjú. Mér finnst þau styðja hvert annað og hafa gert mér kleift að horfa og vinna út frá mismunandi sjónarhornum sem ég tel að hafi leitt til þess að verkefnið er heilsteyptara og minni líkur eru á að eitthvað hafi orðið útundan við gerð umbótaáætlunarinnar. Mér finnst líkan Önnu Kristínar Sigurðardóttur um heiltæka nálgun til umbóta í skólasamfélagi gefa mér breidd í verkefnið þannig að mér auðnist frekar að ná samvinnu og samvirkni á milli allra stiga/sviða í menntakerfinu. Líkanið hennar um lærdómssamfélag í skóla til að styrkja skólasamfélagið til umbóta gefa mér dýpt þannig að sá mannauður sem fyrir er í skólanum nýtist sem best til eflingar og varanleika umbótastarfsins og þriggja fasa breytingaferli Fullan setti rammann utan um umbótaferlið. Líkönin gerðu það að verkum að auðveldara var að finna rökstuðning fyrir ákvörðunum um hvað, hvenær og hvernig ætti að framkvæma. Þó að fram komi að ekki sé nauðsynlegt og jafnvel ekki æskilegt að vera með of fastmótaða áætlun í upphafi, þá tel ég að til þess að fá sem flesta til að taka jákvætt við hugmyndinni um innleiðingu hreystistefnu þá verði allir að geta séð fyrir sér eitthvað ferli þó svo það eigi síðan eftir að taka breytingum. Mín reynsla er að það eru oft þeir sem eiga erfitt með að fara út fyrir sinn þægindaramma, fara út fyrir boxið eins og það er oft kallað, sem erfiðast eiga með að samsama sig hugmyndum að umbótaverkefnum og því verði þeir að hafa góðan aðgang að upplýsingum um verkefnið og skipulag þess. Framkvæmdaáætlunin mín gerir að mörgu leiti ráð fyrir að nýta margt sem þegar er í skipulagi skólans og er það kostur fyrir alla og þó sérstaklega þá aðila sem gætu verið tregir í taumi. Verkefnið *Heilsueflandi grunnskóli* fellur vel inn í áætlunina mína þar sem þar er m.a. gert ráð fyrir heildrænni stefnu samtvinnaða öllu skólastarfinu og þátttöku alls skólasamfélagsins og Innleiðingarlíkanið í því verkefni rímar við umbótaáætlunina þar sem m.a. er gert ráð fyrir tímasettri aðgerðaáætlun með raunhæfum markmiðum og gátlistum. Það er einnig jákvætt að verkefnið er ekki skylduverkefni sem öllum skólum er gert að taka upp og einnig jákvætt að ætlast er til að hver skóli eða skólasamfélag aðlagi verkefnið að sínum aðstæðum. Mér fannst mjög

áhugavert að lesa um jákvæða forystu samkvæmt skilgreiningu Louis og Murphy (2018) og vil tileinka mér þá stjórnunarhætti því ég álít að með því móti muni ég ná betur til annarra og það auðveldi alla stjórnun. Ég hlakka til að fylgja verkefninu eftir. Ég tel að verkefnið mitt geti hjálpað öðrum í umbótastarfi og tel að upplagt sé að samnýta leiðirnar sem ég valdi, þá á ég sérstaklega við líkönin þrjú, þó markmiðin séu ólík. Það er eitt sem vakti sérstaka athygli mína í heimildalestri fyrir verkefnið. Mér tókst ekki að finna rannsóknir þar sem verið er að kanna áhrif verkefnisins *Heilsueflandi grunnskóli* á námsárangur nemenda en í fræðilega kaflanum mínum kemur ítrekað fram að aðalmarkmið umbótastarfs í skólum sé að bæta líðan og námsárangur nemenda. Í þeim rannsóknum sem ég fann var yfirleitt verið að kanna viðhorf þeirra sem hafa komið að verkefninu, hvernig gekk að innleiða það og hvernig fólki leið í innleiðingarferlinu. Þegar ég leitaði eftir upplýsingum hjá aðilum sem hafa unnið hvað lengst með verkefnið þá var fátt um svör. Ef til vill leitaði ég ekki á réttum stöðum en ég tel að með því að tengja menntayfirvöld og fræðasamfélagið við verkefnið mitt eins og ég geri ráð fyrir í umbótaáætluninni þá skapist vettvangur til gagnvirks náms og hvetji til rannsókna bæði á verkefninu *Heilsueflandi grunnskóli* og grunnþættinum heilbrigði og velferð í aðalnámskrá.

## Heimildaskrá

- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2008). Faglegt samstarf kennara. *Glæður. Fagtímarit félags íslenskra sérkennara*, 18, 13–19.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2010). Professional learning community in relation to school effectiveness. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 54(5), 395–412.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2013). Skólinn sem lærdómssamfélag. Í Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímansson (ritstjórar), *Fagmennska í skólasterfi. Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 35–53). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2014). Heiltæk nálgun að þróun menntakerfa. Viðauki 1 í Samband íslenskra sveitarfélaga, *Skólar og menntun í fremstu röð*. Sótt af [https://ssh.is/images/stories/S%C3%B3knar%C3%A1%C3%A6tlun/Lokaskyrslur/Sk%C3%B3lar/Samantekt\\_NET\\_prufa%20ENDANLEGT.pdf](https://ssh.is/images/stories/S%C3%B3knar%C3%A1%C3%A6tlun/Lokaskyrslur/Sk%C3%B3lar/Samantekt_NET_prufa%20ENDANLEGT.pdf)
- Anna Kristín Sigurðardóttir. (2019). PISA – Hvað svo? Nokkur leiðarstef um innleiðingu menntaumbóta. *Netla, veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af [http://netla.hi.is/serrit/2019/altjodlegar\\_menntakannanir/04.pdf](http://netla.hi.is/serrit/2019/altjodlegar_menntakannanir/04.pdf)
- Anna Kristín Sigurðardóttir, Morris, A., Skoglund, P. og Tudjman, T. (2018). Knowledge partnerships between schools and universities: modelling the process of connection and relations. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*. doi: <https://doi.org/10.1332/174426417X14872517690770>
- Ash, R.C. og Hodge, P.H. (2016). *Five critical leadership practices. The secret to high-performing schools*. New York: Routledge.
- Álfgeir Logi Kristjánsson, Erla María Tölgyes, Hrefna Pálsdóttir, Inga Dóra Sigfúsdóttir, Ingibjörg Eva Þórisdóttir, Jón Sigfússon og Margrét Lilja Guðmundsdóttir. (2016). *Ungt fólk 2016. Grunnskólar. Nám og skóli, félags- og tómstundastarf, íþróttir og hreyfing, foreldrar og uppeldi, heilsa og líðan, atvinnuþátttaka og fjárhagur fjölskyldunnar og vímuefnanotkun ungmenna í 8., 9. og 10. bekk á Íslandi*. Rannsóknamiðstöðin Rannsóknir og greining. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/media/menntamalaraduneyti-media/media/ritogskyrslur/Ungt%20f%C3%B3lk%202016%20-%20Grunnsk%C3%B3lanemar%20%C3%AD%208.%20-%2010.%20bekk.pdf>
- Ársæll Arnarsson. (2019). Depurð meðal skólabarna á Íslandi. *Netla, veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af [http://netla.hi.is/serrit/2019/altjodlegar\\_menntakannanir/01.pdf](http://netla.hi.is/serrit/2019/altjodlegar_menntakannanir/01.pdf)
- Barber, M., Whelan, F. og Clark, M. (2010). *Capturing the leadership premium: How the world's top school system are building leadership capacity for the future*. Sótt af <http://www.mineduc.cl/usuarios/fde/doc/201202221325220.Informe%20Mc%20kinsey.pdf>
- Berglind Gísladóttir, Auður Pálsdóttir, Anna Kristín Sigurðardóttir og Birna Svanbjörnsdóttir. (2019). Mat á stöðu faglegs lærdómssamfélags í grunnskóla: Þróun mælitækis. *Netla, veftímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af [http://netla.hi.is/serrit/2019/altjodlegar\\_menntakannanir/01.pdf](http://netla.hi.is/serrit/2019/altjodlegar_menntakannanir/01.pdf)

- Börkur Hansen. (2013). Forysta og skólastarf. Í Rúnar Sigbórsson, Rósa Eggertsdóttir og Guðmundur Heiðar Frímannsson (ritstjórar), *Fagmennska í skólastarfi. Skrifað til heiðurs Trausta Þorsteinssyni* (bls. 77–93). Reykjavík: Háskólaútgáfan.
- Cowan, D., Joyner, S. og Beckwith, S. (2012). *Getting serious about the system*. California: Corwin.
- Cuban, L. (1990). A fundamental puzzle of school reform. Í Ann Lieberman (ritstjóri). *Schools as collaborative cultures: Creating the future now* (bls. 71–101). New York: The Falmer Press.
- Dogan, S. og Adams, A. (2018). Effect of professional learning communities on teachers and students. Reporting updated results and raising questions about research design. *School Effectiveness and School Improvement*, 29(4), 634–659. doi:10.1080/09243453.2018.1500921
- Embætti landlæknis. (2013). *Heilsueflandi grunnskóli*. Embætti landlæknis. Sótt af [https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item20698/Heilsueflandi%20grunnskoli\\_0208.pdf](https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item20698/Heilsueflandi%20grunnskoli_0208.pdf)
- Evans, R. (2001). *The human side of school change: Reform, resistance, and the real-life problems of innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass
- Fullan, M. (2010). *All Systems Go. The change imperative for whole system Reform*. California: Corwin.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5. útg). New York: Teachers College Press.
- Fullan, M. og Hargreaves, A. (2016). *Bringing the profession back in. Call to action*. OH: Learning forward.
- Fullan, M. og Quinn, J. (2016). *Coherence. The right drivers in action for schools, districts and systems*. Thousand Oaks USA: Corwin.
- Fullan, M., Hord, S. M. og von Frank, V. (2015). *Reach the highest standard in professional learning. Implementation*. California: Corwin.
- Gajda, R. og Koliba, C. (2007). Evaluating the imperative of intraorganizational collaboration: A school improvement perspective. *American Journal of Evaluation*. 28 (1), 26–44.
- Guskey, T. R. (2014). Using data in deliberate and thoughtful ways. Í Gruskey, T.R. Roy, P. og von Frank, V. (ritstjórar), *Reach the highest standard in professional learning. Data*, (bls. 1–37). California: Corwin.
- Guskey, T. R., Roy, P. og von Frank, V. (2014). *Reach the highest standard in professional learning. Data*. California: Corwin.
- Hargreaves, A. (2007). Sustainable professional learning communities. Í Louise Stoll og Karen Seashore Louis (ritstjórar). *Professional learning communities, divergence, depth and dilemmas* (bls. 181–195). Glasgow: Open University Press.
- Hargreaves, A. og Fink, D. (2006). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hargreaves, A. og Shirley, D. (2012). *The global fourth way. The quest for educational excellence*. Thousand Oaks: Corwin.

- Hargreaves, D. (2010). Creating a self-improving school system. *National college for school leadership*. Sótt af [https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/325873/creating-a-self-improving-school-system.pdf](https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/325873/creating-a-self-improving-school-system.pdf)
- Harris, A. (2013). Building the collective capacity for system change. Í Malone, H. J. (ritstjóri) *Leading educational change. Global issues, challenges, and lessons on whole-system reform* (bls. 109 – 113). New York: Teachers college.
- Harris, A. og Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving schools*, 13(2), 172 – 181. doi:10.1177/1365480210376487
- Helga Sigríður Þórsdóttir og Anna Kristín Sigurðardóttir. (2020). Samvirkni og samvinna í þróunar- og umbótastarfi. Netla, vef tímarit um uppeldi og menntun. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2020/ryn/02.pdf>
- Hopkins, D. (2005). Introduction: Tensions in and prospects for school improvement. Í David Hopkins (ritstjóri). *The practice and theory of school improvement: International handbook of educational change* (bls. 1–21). Dordrecht: Springer.
- Hopkins, D. Stringfield, S., Harris, A., Stoll, L. og Mackay, T. (2014). School and system improvement: a narrative state-of-the-art review. *School Effectiveness and School Improvement*, 25 (2), bls. 257–281.
- Hoy, W. K., og Miskel, C. G. (2013). *Educational Administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hrefna Pálsdóttir, Jón Sigfússon, Ingibjörg Eva Þórisdóttir, Margrét Lilja Guðmundsdóttir, Álfgeri Logi Kristjánsson og Inga Dóra Sigfúsdóttir. (2014). *Ungt fólk 2014. Grunnskólar. Menntun, menning, félags-, íþrótt- og tómstundastarf, heilsa og líðan og vímuefnaneysla unglunga í 8., 9. og 10. bekk á Íslandi*. Rannsóknamiðstöðin Rannsóknir og greining. Sótt af [https://www.stjornarradid.is/media/menntamalaraduneyti-media/media/ritogskyrslur/ungt\\_folk\\_grunnsk\\_2014\\_vef.pdf](https://www.stjornarradid.is/media/menntamalaraduneyti-media/media/ritogskyrslur/ungt_folk_grunnsk_2014_vef.pdf)
- Kotter, J.P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lieberman, A. og Miller, L. (ritstjórar). (2008). *Teachers in professional communities: Improving teaching and learning*. New York, NY: Teachers College Press.
- Louis, K. S. og Murphy, J. F. (2018) *Positive School Leadership: Building Capacity and Strengthening Relationships*. New York: Teachers College Press.
- Louis, K. S., Leithwood, K., Wahlstrom, K. L. og Anderson, S. E. (2010). *Investigating the links to improved student learning. Final report of research findings*. St. Paul: The University of Minnesota.
- Lýðheilsustöð og Vinnueftirlitið. (2008). *Ráðleggingar um heilsueflingu á vinnustöðum*. Lýðheilsustöð og Vinnueftirlitið. Sótt af [https://www.vinnueftirlit.is/media/fraedslu--og-leidbeiningar/radleggingar\\_heilsuefling\\_vinnustodum.pdf](https://www.vinnueftirlit.is/media/fraedslu--og-leidbeiningar/radleggingar_heilsuefling_vinnustodum.pdf)
- Lög um aðbúnað, hollustuhætti og öryggi á vinnustöðum nr. 46/1980
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.

- McLaughlin, M. og Talbert, J. (2001). *Professional communities and the work of high school teaching*. Chicago: University of Chicago Press.
- Margrét Valdimarsdóttir, Stefán Hrafn Jónsson, Hólmfríður Þorgeirsdóttir, Elva Gísladóttir, Jón Óskar Guðlaugsson og Þórólfur Þórlindsson. (2009). *Líkamsþyngd og holdafar fullorðinna Íslendinga frá 1990 til 2007*. Sótt af <https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item11583/Holdafar.skyrsla.25.sept.pdf>
- Maurer, R. (1996). *Beyond the wall of resistance: Unconventional strategies that build support for change*. Austin: Bard Press.
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2013). *Aðalnámskrá Grunnskóla – almennur hluti 2011 – greinasvið 2013*. Sótt af <https://www.stjornarradid.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=f7d55056-989c-11e7-941c-005056bc4d74>
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2013). *Ritröð um grunnþætti menntunar. Heilbrigði og velferð*. Sótt af <https://vefir.mms.is/flettibaekur/namsefni/heilbrigdiogvelferd/>
- Mortimore, P., Sammons, P., Stoll, L., Lewis, D. og Ecob, R. (1988). *School Matters. The Junior Years*. Sommerset: Open Books.
- Murray, J. (2014). *Designing and implementing effective professional learning*. Thousand Oaks,
- Mörður Árnason (ritstjóri). (2002). *Íslensk orðabók: A–L (3. útgáfa, aukin og endurbætt)*. Reykjavík: Edda.
- Olweusaráætlunin á Íslandi – gegn ofbeldi. (e.d.). Sótt af <https://olweus.is/>
- Robinson, V. (2018). *Reduce change to increase improvements*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Robinson, V., Hohepa, M. og Lloody, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration (BES)*. Wellington: Crown. Sótt af: [https://www.educationcounts.govt.nz/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0015/60180/BESLeadership-Web-updated-foreword-2015.pdf](https://www.educationcounts.govt.nz/__data/assets/pdf_file/0015/60180/BESLeadership-Web-updated-foreword-2015.pdf)
- Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West. (1999). *Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Sigurlína Davíðsdóttir, Auður Pálsdóttir, Björk Ólafsdóttir, Halldóra Pétursdóttir, Helga Dís Sigurðardóttir, Ólafur H. Jóhannsson og Sigríður Sigurðardóttir. (2011). *Leiðbeiningar um innra mat skóla*. Reykjavík: Íslenska matsfræðifélagið.
- Skólapúlsinn. (e.d.). Sótt af <https://skolapulsinn.is/um/>
- 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 (4), 221–258.
- Stoll, L. og Louis, K. S. (Eds). (2007). *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas*. Maidenhead UK: Open University Press.
- Teddlie, C. og Stringfield, S. (1993). *Schools make a difference. Lessons learned from a tenyear study of school effects*. New York: Teachers College Press.

- Velferðarráðuneyti. (2011). *Bætt heilbrigðisþjónusta og heilbrigði ungs fólks á aldrinum 14–23 ára*. Velferðarráðuneyti. Sótt af [https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item16227/Velferd-barna\\_04102011.pdf](https://www.landlaeknir.is/servlet/file/store93/item16227/Velferd-barna_04102011.pdf)
- Wennergren, A.C. (2015). Teachers as learners – with a little help from a critical friend. *Educational Action Research*, doi: 10.1080/09650792.2015.1058170
- WHO (2007). *The Challenge of obesity in the WHO European region and the strategies for response. Summary*. Kaupmannahöfn: World Health Organization Europe.
- Vinnueftirlitið. (2004). *Heilsuvernd á vinnustað - Áhættumat, forvarnir og heilsuefling*. Vinnueftirlitið. Sótt af <https://www.vinnueftirlit.is/media/greinar-og-skyrslur/Heilsuvernd-a-vinnustad---ahaettumat-forvarnir-og-heilsuefling.pdf>