



# **Sjálfsmat skóla eykur gæði skólastarfs**

Starfendarannsókn í Grunnskóla  
Siglufjarðar

Ríkey Sigurbjörnsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed-gráðu  
Háskóli Íslands  
Menntavísindasvið

**Sjálfsmat skóla eykur gæði skólastarfs**  
***Starfendarannsókn í Grunnskóla Siglufjarðar***

Ríkey Sigurbjörnsdóttir

Lokaverkefni til M.Ed-gráðu í Menntastjórnun og matsfræði  
Leiðsögukennari: Ólafur Helgi Jóhannsson

Uppeldis- og menntunarfræðideild  
Menntavísindasvið Háskóla Íslands  
Október, 2009

Ritgerð þessi er lokaverkefni til M.Ed-gráðu í  
Menntastjórnun og matsfræði og er óheimilt að afrita  
ritgerðina á nokkurn hátt nema með leyfi rétthafa.

© Ríkey Sigurbjörnsdóttir 2009

Prentun: Háskólaprent ehf.  
Reykjavík, Ísland 2009

## Formáli

Þessi ritgerð er lokaverkefni til meistaraþrófs í menntastjórnun og matsfræði við Menntavísindasvið Háskóla Íslands með áherslu á stjórnunarfræði menntastofnana. Vægi ritgerðarinnar er 20 ECTS einingar. Leiðbeinandi var Ólafur Helgi Jóhannsson, aðjunkt við Háskóla Íslands.

Ritgerðin byggir á starfendarannsókn í Grunnskóla Siglufjarðar þar sem leitast var við að skoða sjálfsmat skólans, viðhorf starfsfólks og hvernig sjálfsmatið getur aukið gæði skólstarfs og styrkt mannauð skólans. Ritgerðin er lóð á vogarskál umræðu um sjálfsmat í íslenskum skólum en nýtist þó ef til vill sérstaklega Grunnskóla Siglufjarðar til áframhaldandi skólaþróunar, í þágu barna á Siglufirði.

Ég vil þakka samstarfsfólki mínu í Grunnskóla Siglufjarðar frábært samstarf við þessa rannsókn svo og öll árin sem við höfum unnið saman. Samstarfið hefur verið gefandi og kennt mér sem stjórnanda og samstarfsmanni mikið. Í Grunnskóla Siglufjarðar vinnur hæft fólk sem leggur sig fram af metnaði og alúð við gefandi starf. Ég vil þakka nánasta samstarfsmanni mínum, Jónínu Magnúsdóttur skólastjóra, fyrir alla þá aðstoð sem hún hefur veitt mér gegnum námið, skilning og stuðning.

Ritgerð þessi er lokapunkturinn á níu ára námi mínu í fjarnámi sem hófst með innritun í grunnnám til grunnskólakennaraprófs árið 1998. Allan tímann hafa eiginmaður minn og börn staðið eins og klettur við bakið á mér og vil ég þakka þeim allan stuðninginn, óendanlega þolinmæði og trúna sem þau hafa haft á mér. Án þeirra stuðnings væri þessi stund ekki runnin upp.

Ólafi Helga Jóhannssyni, leiðbeinanda mínum, vil ég þakka gott samstarf og góða leiðsögn við framkvæmd rannsóknarinnar og ritgerðarskrifin.

Siglufirði, 7.september 2009.

Rikey Sigurbjörnsdóttir



## Ágrip

Fjórtán ár eru síðan ákvæði um sjálfsmat skóla var leitt í lög um grunnskóla. Síðan hafa skólar fetað veginn og margar sjálfsmatsaðferðir verið reyndar. Samkvæmt lögum eiga grunnskólar að stunda sjálfsmat sem leiðir til skólaþróunar. En ákvæði í lögum er ekki það sem skiptir mestu máli heldur að starfsfólk sjái tilgang með sjálfsmatinu og skynji það sem faglegt verkfæri til framþróunar í þágu nemenda.

Grunnskóli Siglufjarðar hefur stundað sjálfsmat frá árinu 2002. Frá árinu 2004 hefur verið stuðst við sjálfsmatstækið *Gæðagreinar*. Á þessum tíma hefur vinnan við sjálfsmat í skólanum þróast en borið hefur á leiða hjá starfsfólki vegna þessarar vinnu.

Rannsóknin er starfendarannsókn, unnin í Grunnskóla Siglufjarðar. Allt starfsfólk skólans tekur þátt í henni. Niðurstöður byggja á söfnun margvíslegra gagna og skrifleg ígrundun starfsfólks á vinnu sinni við sjálfsmatið er mikilvægur hluti þeirra. Úrvinnslan var byggð á greiningu þessara gagna í þemu sem notuð voru til að svara rannsóknarspurningum. Markmiðið með rannsókninni var að skilgreina og skilja starfshætti við sjálfsmatið, auka skilning starfsfólks á mikilvægi sjálfsmats skóla og tengsl þess við skólaþróun og gæði skólastarfs. Þá var markmiðið einnig að þróa og bæta vinnubrögð og efla jákvæð viðhorf til sjálfsmats og skólaþróunar.

Niðurstöður rannsóknarinnar voru skoðaðar í ljósi hugmynda Gajda og Koliba (2007) um ákveðna gerð samvinnu sem þeir nefna *gagnvirka samvinnu (interpersonal collaboration)*. Þá voru niðurstöður einnig speglaðar í hugmyndum Evans (2001) um *mannlega hlið breytinga*, Fullan (2007) um *skólaþróun svo og sýn* Sergiovanni á *góðum* skóla. Helstu niðurstöður eru að sjálfsmat eykur gæði skólastarfs á þann hátt að það býr starfsfólkinu starfsgrundvöll og réttir því verkfæri til að finna veika þætti í skólastarfinu og bæta þá. Þá skilar sjálfsmatið af sér varanlegum umbótum á innra starfi skólans. Sjálfsmat eflir mannauðinn í skólanum því með samvinnu, umræðum og faglegri vinnu eflist hver starfsmaður og starfsfólki finnst sjálfsmatið styrkja það í starfi. Sjálfsmatið skilar sér til nemenda. Dæmi um óbein áhrif er er viðhorfabreyting hjá starfsfólki gagnvart þörfum og væntingum nemenda og dæmi um bein áhrif eru betri aðbúnaður og nýjar áherslur í námsmati sem farið hafa af stað í kjölfar sjálfsmatsins. Allt þetta verður til þess að

gæði skólastarfsins aukast. Þá hefur þátttaka starfsfólks í rannsókninni gert sjálfsmati skólans hærra undir höfði en áður að mati starfsfólks og skólastjóra.

## Abstract

Fourteen years have elapsed since self-evaluation was stipulated as a policy end in the Compulsory School Act. Since then, the schools have pressed on, and many self-evaluation methods have been tried. According to legislation, primary schools are under obligation to perform self-evaluations that lead to school development. However, legislative stipulations are not what matters. What is important is that staff recognise the purpose of self-evaluation and regard such evaluations as a professional tool for further development for the benefit of students.

The Siglufjörður Primary School has performed self-evaluations since 2002. As of 2004, the self-evaluation tool *How good is our school?* has been used. During this time, work on self-evaluation in the school has developed although there have been indications of boredom among staff as regards this work.

This investigation is an action research, performed in Siglufjörður Primary School. All the school's staff participated. The results are based on the collection of diverse data. The staff's written opinions of their self-evaluation work is an important part of such data. Processing was based on the categorisation of this data into themes that were used to answer the research questions. The goal of the investigation was to define and understand the procedures used in self-evaluation, increase staff appreciation of the importance of school self-evaluation and its relationship with school development and the quality school work. A further goal was to develop and improve working processes and to strengthen positive attitudes to self-evaluation and school development.

The results of the investigation were examined in light of the ideas of Gajda and Koliba (2007) on a particular type of co-operation which they refer to as *interpersonal collaboration*. Furthermore, the results were viewed in light of the ideas of Evans (2001) on the *Human Side of Change*, Fullan (2007) on *School Development* and Sergiovanni's vision of a *good* school. The results show that self-evaluation raises the quality of school work in such a way that it creates a basis of operation for staff and provides them with tools to identify weak points in school work and means to improve them. Furthermore, self-evaluation leads to permanent improvements in the school's internal activities. Self-evaluation supports school staff, as through collaboration, discussion and professional work,



each member of staff becomes stronger, and they feel that the self-evaluation is a great help in their work. Self-evaluation leads to positive effects on students. An example of the indirect effects is a change in staff attitudes regarding the needs and expectations of students. Examples of direct effects include improved facilities and new areas of focus in study assessment that have been performed following the performance of self-evaluation. All of this leads to an improvement in the quality of school work. Moreover, staff participation in the study has ensured that self-evaluation has gained greater respect than previously in the opinion of the staff and the headmaster.

## Efnisyfirlit

Formáli .....	3
Ágrip .....	5
Abstract .....	7
Efnisyfirlit .....	9
1 Inngangur .....	11
1.1 Markmið og tilgangur .....	12
1.2 Uppbygging verkefnis .....	12
2 Fræðilegur bakgrunnur .....	13
2.1 Góður skóli .....	14
2.2 Mat á skólastarfi .....	14
2.2.1 Sjálfsmat .....	16
2.3 Skólaþróun - umbótastarf .....	18
2.3.1 Mannlegar hliðar umbótastarfs .....	23
2.4 Samantekt á fræðilegum bakgrunni .....	24
3 Sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar .....	27
3.1 Sjálfsmatstækið Gæðagreinar .....	27
3.2 Vinnuferli í sjálfsmati skólans .....	29
3.3 Rannsóknarspurningar .....	31
4 Rannsóknaraðferð .....	33
4.1 Starfendarannsókn .....	34
4.1.1 Ég sem rannsakandi og hluti af rannsóknarefni .....	34
4.2 Framkvæmd rannsóknarinnar .....	35
4.2.1 Gagnasöfnun .....	36
4.2.2 Úrvinnsla gagna og birting niðurstaðna .....	38
5 Niðurstöður .....	39
5.1 Horft um öxl - mat kennara á sjálfsmati skólans .....	40
5.1.1 Sterkir og veikir þættir í sjálfsmatinu .....	40
5.1.2 Þróunaráætlanir .....	40

5.2	Viðhorf til sjálfsmats skólans .....	42
5.2.1	Starfendarannsóknin breytir viðhorfum starfsfólks .....	44
5.3	Vinnubrögð við sjálfsmat skólans .....	45
5.4	Ávinningur af sjálfsmati skólans .....	46
5.4.1	Sjálfsmat skilar árangri og þróun .....	47
5.4.2	Sjálfsmat eykur sjálfsrýni starfsfólks .....	49
5.4.3	Sjálfsmat skapar tækifæri til hreinskiptinnar umræðu. 50	
5.4.4	Sjálfsmat skóla skilar sér til nemenda .....	51
5.5	Endurgjöf skólastjóra á niðurstöður rannsóknarinnar .....	52
5.6	Samantekt .....	54
6	Umræður .....	57
6.1	Með hvaða móti getur sjálfsmat skóla eftt skólaþróun? .....	58
6.2	Hver eru viðhorf starfsfólks til sjálfsmats skóla? .....	59
6.3	Hvernig getur sjálfsmat skóla styrkt mannauð skólans? .....	62
6.4	Hvernig skilar sjálfsmat skóla ábata fyrir nemendur? .....	63
6.5	Hvernig getur sjálfsmat skóla aukið gæði skólastarfs? .....	64
6.6	Ég sem rannsakandi rýni inn á við .....	66
7	Lokaorð .....	69
	Heimildaskrá .....	73
	Fylgiskjöl .....	77
	Fylgiskjal 1 Viðtalsrammi fyrir rýnihópaviðtal við kennara .....	79
	Fylgiskjal 2 Viðtalsrammi fyrir rýnihópaviðtal við annað starfsfólk en kennara .....	81
	Fylgiskjal 3 Starfsmannakönnun .....	83
	Fylgiskjal 4 Ígrundun starfsfólks eftir vinnufundi – rammi .....	85
	Fylgiskjal 5 Spurningar lagðar fyrir starfsfólk í tölvupósti .....	91
	Fylgiskjal 6 Spurning lögð fyrir starfsfólk í tölvupósti .....	93
	Fylgiskjal 7 Endurgjöf skólastjóra á niðurstöður .....	95

# 1 Inngangur

Um hálfur annar áratugur er síðan sjálfsmat var leitt í lög í íslenskum skólum. Í nýjum menntalögum er kveðið enn fastar að orði um tengsl sjálfsmats og skólaþróunar. Þar kemur fram að sveitarfélög eru eftirlitsskyld og skulu sjá um að skólar stundi sjálfsmat sem leiðir til skólaþróunar (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). En ákvæði í lögum er ekki það eina sem skiptir máli. Mestu skiptir að starfsfólkið sjái tilgang og tækifæri sem felast í því að nýta sjálfsmat sem tæki til skólaþróunar, nemendum til hagsbóta. Sjálfsmat skóla er verkfæri í höndum fagmanna, sem með það kunna að fara og nýta má til að tryggja gæði skólastarfs og efla fagmennsku starfsfólks. Skólinn er fyrir nemendur og allt skólastarf skal vera til hagsbóta fyrir þá. Því varðar mestu að sjálfsmat sé í þágu nemenda.

Í Grunnskóla Siglufjarðar hefur verið unnið að sjálfsmati síðan árið 2002. Fyrst var sjálfsmatstækið *Skólarynir* notað en frá árinu 2004 hefur verið stuðst við sjálfsmatstækið *Gæðagreinar*. Vorið 2008 lauk yfirferð yfir alla lykilþætti skólastarfsins og tími kominn á nýjan matshring.

Í starfi mínu sem aðstoðarskólastjóri hef ég verið þátttakandi í sjálfsmati skólans frá upphafi. Á þeim tíma hef ég fylgst með áhuga starfsfólks og viðhorfum þess til sjálfsmatsins. Ég hef sjálf tekið viðhorfsbreytingum og í dag finnst mér sjálfsmati ekki gert nægilega hátt undir höfði. Ég hef síðustu ár trúað því að í sjálfsmati skóla felist vannýtt tækifæri til skólaþróunar og hef velt fyrir mér hvernig ég sem hluti af stjórnunarteymi skólans get ýtt undir trú starfsfólks á sjálfsmati sem faglegu verkfæri.

Í ljósi þessa ákvað ég að nýta tækifærið sem gafst með meistara-verkefni mínu og beina sjónum að sjálfsmati í Grunnskóla Siglufjarðar. Ég ákvað að gera starfendarannsókn með þátttöku alls starfsfólks skólans. Fyrir mér vakti að skoða með hvaða hætti sjálfsmat getur aukið gæði skólastarfsins. Starfsfólkið, rannsóknarvinir mínir, ígrunduðu vinnuna með mér, við lögðum mat á hvernig til tókst, lögðum á ráðin um íhlutun og fylgdumst með áhrifum hennar. Meistaraverkefni þetta afmarkast því aðeins við einn skóla, Grunnskóla Siglufjarðar.

## 1.1 Markmið og tilgangur

Tilgangur rannsóknarinnar er að efla sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar og skoða á hvaða hátt sjálfsmat getur aukið gæði skólastarfsins og ýtt undir skólaþróun. Þá er mikilvægt að styðja og efla starfsfólk skólans þannig að það verði meðvitaðra um sig sem fagfólk og læri að nýta sér fagleg verkfæri, svo sem sjálfsmat skóla, til að auka færni sína og fagmennsku. Tilgangurinn er líka að rýna í eigin barm og efla mig sem faglegan leiðtoga í sjálfsmatinu. Rannsóknin mun því vonandi efla okkur öll sem vinnum við skólann og leiða af sér aukna starfsánægju og öruggara starfsfólk.

Markmið með starfendarannsókninni er að:

- Skilgreina og skilja þá starfshætti sem við eru hafðir í sjálfsmati í Grunnskóla Siglufjarðar.
- Auka skilning starfsfólksins á mikilvægi sjálfsmats skóla og tengslum þess við skólaþróun og gæði skólastarfs.
- Þróa og bæta vinnubrögð sem gera vinnuna við sjálfsmatið áhugaverða fyrir starfsfólkið.
- Efla jákvæð viðhorf til sjálfsmats og skólaþróunar.

Leitað er svara við rannsóknarspurningunni:

*Hvernig getur sjálfsmat skóla aukið gæði skólastarfs?*

## 1.2 Uppbygging verkefnis

Fræðilegur bakgrunnur verkefnisins og rannsóknarinnar sem það byggir á, samanstendur af umfjöllun um *gæði skólastarfs, skólaþróun, sjálfsmat og mannlegar hliðar skólaþróunar*. Þá er fjallað um sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar og sjálfsmatstækið *Gæðagreinar*. Að lokinni fræðilegri umfjöllun er fjallað um þá aðferð sem beitt er við rannsóknina sem er starfendarannsókn. Niðurstöður rannsóknarinnar eru dregnar saman í niðurstöðukafla, fjallað um þær og þær ígrundaðar í umræðukafla.

## 2 Fræðilegur bakgrunnur

Á síðustu áratugum hafa menntarannsakendur og aðrir áhugamenn um menntun fjallað um hugtök eins og *gæði*, *skólaþróun*, *umbótastarf*, *fagmennsku* og *sjálfsmat* í skólastarfi (Evans, 2001; Fullan, 2007; Gajda og Koliba, 2007; Hopkins, Ainscow og West, 1994; MacBeath og McGlynn, 2002; Sergiovanni, 2006; Sigurlína Davíðsdóttir, 2008; Steinunn Helga Lárusdóttir, 2002). Viðhorf hafa færst æ lengra í þá átt að hlúa beri að menntun í landinu og metnaður ríki um gott skólastarf. Að sama skapi aukast væntingar þeirra sem þjónustunnar njóta og kröfur um gott og árangursríkt skólastarf berast frá foreldrum, almenningi og sveitarstjórnarmönnum.

Í þessum kafla er ætlunin að rýna nánar í þau hugtök sem lögð verða til grundvallar í rannsókninni. Þau eru *gæði skólastarfs* - *góður* (*good*) skóli, *mat á skólastarfi* - *sjálfsmat* (*self-evaluation*) og *skólaþróun* - *umbótastarf* í skólum (*school development* - *school improvement*). Hugtökin eru skoðuð frá sjónarhorni fræðimanna sem fjallað hafa um eða rannsakað þessa þætti skólastarfsins svo og um hlutverk starfsfólks í þróun skóla. Dregin er fram sýn þeirra Sergiovanni (2006) og MacBeath og McGlynn (2002) á *góðum* skóla og kenningar þeirra síðarnefndu um *mat á skólastarfi*. Fjallað er um hugmyndir Gajda og Koliba (2007) um að skóli sé *starfssamfélag* (*community of practice*) og að *gagnvirk samvinna* (*interpersonal collaboration*) starfsfólks sé farsælasta leiðin til traustra umbóta í skólastarfi. Þessar hugmyndir samrýmast mjög áherslum og vinnubrögðum í sjálfsmati Grunnskóla Siglufjarðar, sem er efni rannsóknarinnar. Þá er sýn Evans (2001) um *mannlega hlið* (*human side*) breytingastarfs skoðuð. Í kaflanum fá hugmyndir Gajda og Koliba (2007) mikið vægi þar sem sýn þeirra varpar ljósi á með hvaða hætti sjálfsmat skóla geti aukið gæði skólastarfs, eft skólaþróun og styrkt fagmennsku starfsfólks. Á þann hátt auka hugmyndir Gajda og Koliba (2007) skilning minn sem rannsakanda og starfsfólksins á starfsháttum við sjálfsmat skólans og mikilvægi þess og réttir okkur verkfæri til að þróa enn frekar vinnubrögð okkar og efla viðhorf til sjálfsmats skóla. Kenningar og hugmyndir Sergiovanni (2006), MacBeath og McGlynn (2002) og Gajda og Koliba (2007) endurspeгла þannig markmið og tilgang rannsóknarinnar.

## 2.1 Góður skóli

Hugtakið gæði hefur merkinguna „kostir“ í íslenskri orðabók (Árni Böðvarsson, 1988). *Gæði* í skólastarfi merkir þá kostir skólastarfs, það er að segja hvað gerir skólastarf gott eða skóla góðan. Í þessari umfjöllun er *gæði* skólastarfs og *góður* skóli lagt nokkuð að jöfnu.

Hugtakið *góður* (*good*) (skóli) á sér langa sögu í málinu og flestir hafa tilfinningu fyrir því hvað það merkir. Hins vegar hafa fræðimenn lagt ákveðna merkingu í orðið *góður* (*good*) í tengslum við skólastarf. Sergiovanni (2006) segir að erfitt geti verið að skilgreina *góðan* skóla. Hann segir að í góðum skólum fylgist margir hlutir að. Skýr tilgangur sé til staðar sem stefnir fólki í sömu átt, vinnan hafi merkingu og sé þýðingarmikil, kennarar og nemendur vinni saman og af heilum hug og árangur sé greinanlegur strax. Það sem máli skiptir þegar skilgreina á *góðan* skóla er að foreldrar, starfsfólk og nemendur séu ánægðir með það sem fram fer í skólanum, að skólinn sé að ná þeim markmiðum sem hann hefur sjálfur sett starfi sínu og að grundvallaratriði í hegðun, gildi og viðhorfum endurspeglar í nemendum hans (Sergiovanni, 2006).

Fleiri skilgreiningar eru til á *góðum* skóla eða gæðum í skólastarfi. Í *góðum* skóla er regla á hlutunum, góð stjórnun, framfarir nemenda sýnilegar og kennarar fylgjast með og meta velliðan og árangur nemenda sinna. Foreldrar eru nauðsynlegir samstarfsmenn skólanna því nemendur læra best þegar samstarf skóla og heimila er gott. Í *góðum* skóla er litið svo á að nám sé af félagslegum toga og nemendum sé hollt að læra hverjir af öðrum og með öðrum (MacBeath og McGlynn, 2002).

## 2.2 Mat á skólastarfi

Mat á skólastarfi helst óhjákvæmilega í hendur við þá viðleitni skólamanna að reyna að tryggja gæði í skólastarfi. Innra mat á skólastarfi þarf stöðugt að vera í gangi og allt starfsfólk þarf að koma að því. Innra mat, sjálfsmat, ætti að leiða af sér umbætur á skólastarfi sem stuðla að auknum gæðum ef vel tekst til. Þannig er auðveldlega hægt að sjá fyrir sér hringferli sem samanstendur af mati, umbótum og auknum gæðum í skólastarfinu.

Í íslenskri orðabók skilgreinir Árni Böðvarsson (1988) orðið mat sem „það að meta gildi eða eiginleika e-s“ (bls. 629). Fleiri skilgreiningar er að finna svo sem að mat sé ákveðið ferli kerfisbundinnar

upplýsingaöflunar með það að markmiði að meta gæði veittrar þjónustu (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2002). Að sögn Steinunnar er mat nú viðurkennt og mikilvægur þáttur til að efla starfsþróun í skólum.

Mat getur verið af tvenns konar toga, *innra og ytra mat*. Innra mat er það mat sem unnið er af þeim sem vinna við þjónustuna sem verið er að meta (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008). Það felur í sér að kennarar og stjórnendur skóla komi að mati sem byggir á þekkingu frá fyrstu hendi á því sem fer fram inni í kennslustofum og vinnuhópum innan skólans. Það felur einnig í sér að nemendur hafi yfir að ráða leiðum til að ígrunda nám sitt og foreldrar komi til skila mati sínu á árangri og ábyrgð skólans. Sjálfsmat skóla á sér stað hvenær sem kennari íhugar eigið starf og leggur á ráðin um árangursríkari vinnubrögð, einnig þegar skólinn íhugar þörfina fyrir breytingar á einhverju í innra starfi skólans (MacBeath og McGlynn, 2002). *Innra mat* getur verið *formlegt* eða *óformlegt*. Óformlegt mat getur verið í formi ákvarðana sem teknar eru í daglegu amstri, til dæmis þegar kennari leggur á ráðin með kennsluáðferð eða viðbrögð við því sem upp kemur hverju sinni. *Formlegt mat* „hefur þau einkenni að trausta upplýsinga um þjónustuna er aflað á kerfisbundinn hátt til að hægt sé að ákvarða um gildi hennar og gæði“ (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008, bls. 13-14). Sjálfsmat skóla fellur undir *formlegt mat*.

*Ytra mat* er unnið af til þess bærum matsaðilum. Ef mat á að nýtast sem leiðsagnarmat, með það að markmiði að bæta starfið, hefur innra mat greinilega kosti umfram ytra mat. „Þeir sem vinna á staðnum þekkja starfið mun betur en aðrir og hafa meiri möguleika en utanaðkomandi aðilar til að fá þær upplýsingar sem vantar til að bæta það“ (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008, bls. 18-19).

Í sama streng taka MacBeath og McGlynn (2002).

The case for internal evaluation is made on the grounds of ownership, on the logic that those who are closest to everyday practice are also those best placed to evaluate and improve it.

Innra mat byggist á eignarhaldi, á þeirri staðreynd að þeir sem eru næst hinum daglegu störfum séu einnig bestir til að meta þau og bæta.

(Þýðing: Ríkey Sigurbjörnsdóttir).



### 2.2.1 Sjálfsmat

Það mat sem hér er fjallað um telst til innra mats skóla, sjálfsmats. Í lögum um grunnskóla er mikil áhersla lögð á innra mat. Þar segir að hver grunnskóli skuli meta með kerfisbundnum hætti árangur og gæði skólustarfsins með virkri þátttöku starfsfólks, nemenda og foreldra eftir því sem við á. Markmið með mati á skólustarfi er meðal annars að „veita upplýsingar um skólustarf, árangur þess og þróun til fræðsluyfirvalda, starfsfólks skóla, foreldra og nemenda“. Þá er matinu ætlað að „tryggja að starfsemi skóla sé í samræmi við ákvæði laga, reglugerða og aðalnámskrár grunnskóla“ (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008).

Sjálfsmat hefur það meðal annars að leiðarljósi að rannsaka tengsl milli innra starfs skóla og árangurs í skólustarfi en slík athugun getur haft margvíslegt gildi. Mikilvægt er fyrir starfsfólk skólans að fá vísbendingar um hvaða þættir starfsins reynast árangursríkir og um leið að fá leiðbeiningar um hvað þurfi að laga og að hverju beri að stefna. Í bók sinni *Self-Evaluation. What's in it for School* (MacBeath og McGlynn, 2002) segja höfundar að mat á skólustarfi ætti að endurspeglar hvernig skólinn lærir og hvað þarf að bæta. Matið ætti einnig að beinast að vonum, væntingum og ánægju nemenda og hvernig þörfum þeirra hefur verið mætt í skólanum. Þá telja höfundar að mikilvægt sé að matið endurspegli persónulega og faglega ánægju kennara, gæði tengsla innan hópsins svo og fjölbreytileg og jöfn tækifæri til náms. Það þarf að meta samskipti skólans við foreldra og samfélagið, sveigjanleika og viðbrögð stofnunar og hæfni til breytinga (MacBeath og McGlynn, 2002). Eins og sjá má er mat af þessu tagi yfirgripsmikið og tekur á fjölmörgum þáttum í innra starfi skólans. Innra mat eða sjálfsmat ætti að vera hluti af daglegu starfi skólans og felast meðal annars í eðlilegum viðbrögðum og vinnubrögðum innan hans og reglulegri skoðun fyrirbyggjandi gagna. Það á ekki að valda truflun á starfi skólans (MacBeath og McGlynn, 2002).

Ákvæði um sjálfsmat skóla var fyrst leitt í lög um grunnskóla árið 1995. Á þeim stutta tíma hefur sjálfsmat íslenskra skóla ekki mikið verið rannsakað en þó eru nokkrar íslenskar rannsóknir til (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2005; Sigríður Sigurðardóttir, 2008; Sigurborg Matthíasdóttir, 2006; Sigurlína Davíðsdóttir og Lisi, 2006). Ef horft er til rannsókna á viðhorfum starfsfólks til sjálfsmats skóla ber hæst rannsókn Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) á áhrifum sjálfsmats á viðhorf kennara. Rannsóknin var gerð í fimm

framhaldsskólum. Spurningakönnun var lögð fyrir rúmlega 200 kennara og viðtöl voru tekin við sjö starfandi framhaldsskólakennara.

Helstu niðurstöður úr rannsókn Sigurborgar voru þær að starf framhaldsskóla að sjálfsmati skilar sér í jákvæðari viðhorfum kennara til sjálfsmats. Orðræða þeirra breytist í þá átt að starf að sjálfsmati sé sjálfsagður hluti af því að vera faglegur kennari. Sífelld stærrí hluti þeirra telur sjálfsmat jákvætt, hafa áhrif á kennslu og stuðla að betra skólastarfi. Kennarar voru sammála því að starf skólans að sjálfsmati hafi aukið sjálfstraust þeirra sem kennara og virkað sem hvatning til að gera betur. Í rannsókn Sigurborgar voru margir á þeirri skoðun að niðurstöður sjálfsmatsins sýndu þeim fram á að það sem þeir væru að gera nýttist nemendum og væri farsæl leið til að bæta starfshætti skóla. Kennarar í rannsókninni voru einnig á því að sjálfsmat hafi aukið umræður meðal þeirra um faglegt starf. Þá töldu þeir að aðbúnaður hefði batnað við að sjálfsmat hafi verið tekið upp við skólann. Þetta eru e.t.v. þau áhrif sem fyrst eru greind sem afleiðing af sjálfsmati og einnig þau sem kennararnir eiga auðveldast með að koma auga á. Þeir finna strax fyrir breytingu ef kennslustofan er lagfærð eða tækjakostur aukinn. Þá kemur fram í viðtölum við kennara að sjálfsmat leiði til aukinnar sjálfskoðunar og faglegrar samvinnu. Jákvæðar niðurstöður sjálfsmatsins stuðla að aukinni starfsánægju kennara og byggja upp góða ímynd af skólanum (Sigurborg Matthíasdóttir, 2006).

Niðurstöður úr rannsókn Sigurborgar (2006) eru af sama meiddi og niðurstöður úr rannsókn Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar Helgu Lárusdóttur (2005) sem varpa átti ljósi á þá þætti sem hafa áhrif á það hvernig skólum gengur að koma sjálfsmati í framkvæmd. Tekin voru viðtöl við skólastjóra og kennara í sex skólum af mismunandi stærð. Helstu niðurstöður úr rannsókn þeirra voru að nokkrir þættir leiddu best í ljós hvernig gengi að innleiða sjálfsmatið. Þar á meðal væri viðhorf kennara. Auk þess skiptir frumkvæði skólastjórnenda, þekking á sjálfsmati og sjálfsmatsaðferðum máli.

Eins og fram kemur í lögum um grunnskóla (nr.91/2008) er sjálfsmati ætlað að auka gæði náms og skólastarfs og stuðla að umbótum. Markmið og tilgangur umbóta eða skólaþróunar í skólastarfi þarf að vera skýr og meðvitaður öllum sem að koma því reynslan sýnir að öll viðleitni til skólaþróunar hefur takmörkuð áhrif á skólastarf nema hún hafi skýran tilgang sem kennarar geta tengt við áþreifanlegt markmið (Rúnar

Sigbórsson o.fl., 2005). Þess vegna er mikilvægt að stjórnendur og aðrir starfsmenn skólans hafi sameiginlega sýn varðandi stefnu skólans. Sú sýn þarf að einkennast af áhuga, þörfum, vonum, jákvæðum viðhorfum og samstarfi allra aðila og leiða til skuldbindingar og samstöðu um að ná því markmiði sem stefnt er að. Markmiðið verður því einnig áhugavert og eftirsóknarvert fyrir alla. Sameiginlega sýn varðandi stefnu skólans er hægt að efla í gegnum sjálfsmat skóla þar sem starfsfólk vinnur saman að mati á innra starfi skólans og velur áhersluþætti í skólaþróun.

### 2.3 Skólaþróun - umbótastarf

Umræða um þróun og umbætur í skólastarfi hefur aukist mjög á síðustu árum. Eins og oft þegar kemur að umræðu um menntun eru mörg hugtök notuð yfir svipaða merkingu. Skólaþróun er líklega oftast notuð en einnig þróunarstarf og umbætur. Merking þessara hugtaka *umbætur*, og *skólaþróun* er ef til vill ekki nákvæmlega sú sama en ekki verður gerður greinarmunur á þeim hér, heldur eru þau notuð yfir það þegar skólastarf tekur varanlegum breytingum sem eru skólanum til framþróunar og í þágu nemenda. *Þróunarstarf* er hins vegar í mínum huga tímabundnara, afmarkað í tíma og rúmi. Á enskri tungu vísa orð eins og *school improvement, educational change, reform og school development* í þessa merkingu.

Skólaþróun hefur það að markmiði að byggja upp og bæta starfsemi menntastofnana með hagsmuni nemenda að leiðarljósi, þar sem allt skólastarf hlýtur að taka mið af þörfum þeirra. Algeng skilgreining á skólaþróun er markviss og varanleg breyting á vinnubrögðum og innri aðstæðum í skóla (Hopkins o.fl., 1994).

Skólaþróun snýst ekki einungis um að koma hugmyndum, áherslum eða nýjum aðferðum í gagnid. Hún þýðir breytingar í menningu skólastofunnar, skólans, skólahverfisins o.s.frv. (Fullan, 2007). Í skólum, eins og öðrum stofnunum, hefur vanabundin vinna oft fest sig í sessi. Kennurum hættir til að kenna alltaf „eins“ og þeir hafa gert síðustu ár, sem er ekki í samræmi við það að hver og einn nemandi þarf að fá nám við sitt hæfi og nemendahópurinn er ekki „eins“ frá ári til árs. Vanabundin vinna í skólum kæfir tilraunir til umbóta og skapandi vinnu. Að brjótast út úr viðjum vanans hlýtur því að vera mikilvægt og oft gríðarstórt skref í umbótastarfi (Evans, 2001). Vanabundin vinna getur einnig leitt af sér einangrun starfsmanna og er í andstöðu við það sem

fjölmargar menntastofnanir og aðrar stofnanir hafa haldið fram á síðustu árum að samvinna starfsfólks sé öflugasta aðferðin til traustra umbóta í skólastarfi (Gajda og Koliba, 2007). Af þessum meiði er ákveðin gerð samvinnu sem Gajda og Koliba (2007) nefna *gagnvirka samvinnu (interpersonal collaboration)*. *Gagnvirk samvinna* er óþjált hugtak en er ætlað að lýsa þessari tilteknu gerð samvinnu, þar sem starfsfólk vinnur náið saman og einkennist af því að innan starfsmannahópsins er skýr sameiginlegur tilgangur með starfinu, starfsfólkið er sífellt að skoða starf sitt og ræða saman um það. Í ljósi þessarar skoðunar tekur starfsfólkið sameiginlegar ákvarðanir, framkvæmir og metur útkomuna. Samvinna af þessu tagi og markviss, stöðug skoðun starfsfólks á eigin starfi, myndar þannig ákveðið hringferli (Gajda og Koliba, 2007).

Eins og áður hefur komið fram er sjálfsmati ætlað að auka gæði náms og skólastarfs og stuðla að umbótum. Rúnar Sigþórsson o.fl. (2005) hafa bent á að markmið og tilgangur umbóta eða skólaþróunar í skólastarfi þarf að vera skýr og meðvitaður og starfsfólk þarf að hafa sameiginlega sýn á starf sitt. Í ljósi þess er mjög áhugavert að skoða hvernig samvinna af því tagi sem Gajda og Koliba (2007) nefna *gagnvirka samvinnu* gerir sjálfsmat að faglegu verkfæri sem eflir skólaþróun /umbótastarf og breytingu á menningu innan skólans út frá hugmyndum um þessa gerð samvinnu og skóla sem *starfssamfélagi (community of practice)*. *Starfssamfélag* er hópur starfsfólks sem deilir umhyggju eða ástríðu fyrir einhverju sem hann starfar við. Saman lærir starfsfólkið hvernig hægt er að bæta starfið um leið og það vinnur náið saman að sameiginlegum tilgangi í gegnum samræður og athugun á eigin starfi. Þessi sérstaka nána samvinna er, eins og áður sagði, nefnd *gagnvirk samvinna* (Wenger, 2009).

Gajda og Koliba (2007) tóku saman niðurstöður úr rannsóknum þegar þeir lögðu mat á nauðsyn þessarar samvinnu í stofnunum, út frá sjónarhorni umbóta í skólastarfi. Gefin var út matsskýrsla um niðurstöður þeirra sem bar nafnið *Evaluating the Imperative of Intraorganizational Collaboration: A School Improvement Perspective*. Þeir greindu sex grundvallarþætti samvinnu sem þeir töldu að skiptu mestu máli að væru til staðar þannig að hún leiddi til umbóta í skólastarfi.

Þessir grundvallarþættir eru:

**a) sameiginlegur tilgangur (shared purpose)**

**b) hringferli athugunar starfsfólks á eigin starfi (cycle of inquiry)**

Hringferli athugunar starfsfólks á eigin starfi greinist í eftirfarandi þætti:

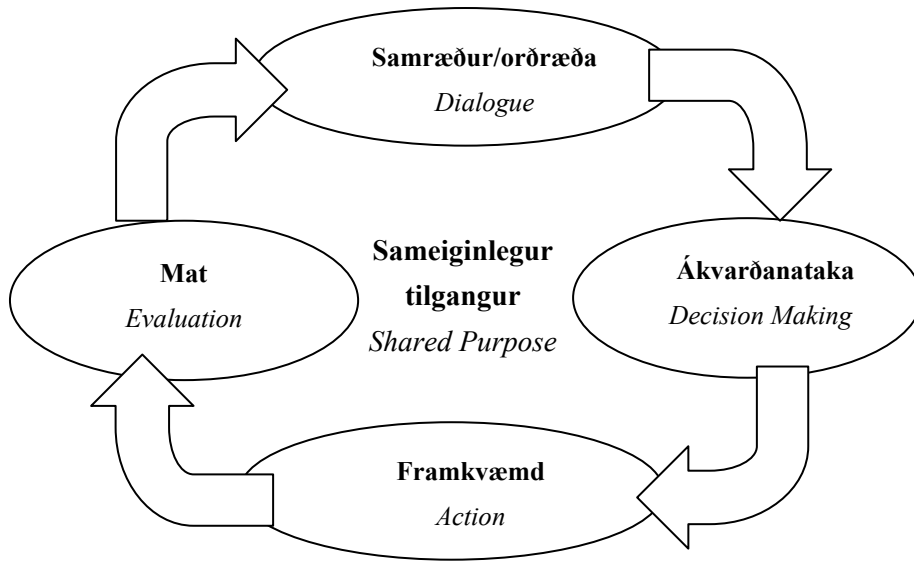
- c) samræðu eða orðræðu (dialogue)**
- d) ákvarðanatöku (decision making)**
- e) framkvæmd (action)**
- f) mat (evaluation)**

Hér skal í stuttu máli greina frá aðalatriðum hvers grundvallarþáttar samvinnu af þessu tagi.

**Sameiginlegur tilgangur (Shared Purpose).** Samkvæmt Gajda og Koliba (2007) er rauði þráðurinn í samvinnu sameiginlegur tilgangur. Tveir eða fleiri starfsmenn koma saman af fyrirfram ákveðinni ástæðu til að framkvæma ákveðna sameiginlega sýn á viðfangsefni sem ekki er hægt að gera einstaklingslega.

**Hringferli athugunar starfsfólks á eigin starfi (Cycle of Inquiry).** Gajda og Koliba (2007) segja að sú gerð samvinnu sem þeir nefna *gagnvirka samvinnu* í stofnun felist í ákveðnu hringferli þar sem starfsfólk skoðar eigið starf. Hringferlið samanstendur af fjórum mikilvægum þáttum sem eru *samræður*, *ákvarðanatöku*, *framkvæmd* og *mat*. Þetta hringferli má sjá á eftirfarandi mynd þar sem sameiginlegur tilgangur er miðpunkturinn og skoðun starfsfólksins á eigin starfi, hringferlið (samræður, ákvarðanatöku, framkvæmd og mat) snýst um þennan sameiginlega tilgang.

**Gagnvirk samvinna (Interpersonal Collaboration)**  
**sem hringferli athugunar starfsfólks á eigin starfi (Cycle of Inquiry)**



(Gajda og Koliba, 2007).

**Samræður/orðræða.** Samvinna felur í sér „maður á mann“ samskipti í hinum ýmsu aðstæðum stofnunarinnar. Hvernig starfsfólkið túlkar samræður við samstarfsfólk og hvaða áhrif þær hafa á hópinn er mikilvægur þáttur starfssamfélagsins. Samskipti meðal starfsmanna skólans fela í sér að deila, augliti til auglitis, kennsluaðferðum og eiga samræðu um að bæta störf sín. Fram kemur að þegar starfsfólk ræðir saman á hreinskiptan hátt getur það meðal annars minnkað venjubundna vinnu og losað fólk úr viðjum vanans. Starfsfólk yfirvinnur vantraust, gagnkvæmur skilningur og sýn skapast, sem grundvallast á sameiginlegum tilgangi. Jafnvel getur starfsfólk sem áður var ósátt sameinast um markmið og aðferðir, ný sameiginleg áhugasvið uppgötvast, starfsfólk öðlast ný sjónarmið og innsýn og tengsl samfélagsins eru styrkt. Sérfræðingar á sviði skólaþróunar vara kennara við „gervi“ samræðum, það er að segja að samtölum meðal starfsmanna um daginn og veginn megi ekki rugla saman við faglegar samræður sem leiða til skólaþróunar (Gajda og Koliba, 2007).

**Ákvarðanataka.** Í virku starfssamfélagi, hvort sem er í skóla eða öðrum stofnunum, er allt starfsfólk virkt í að ákvarða kosti og gildi starfs síns og eiga val um hvað það gerir og hvað ekki. Það er ekki nóg að deila hugmyndum og skiptast á aðferðum til að bæta starf. Í skólaumhverfi verða kennarar að þekkja mismunandi kennslufræðilegar áherslur og taka rökstuddar ákvarðanir um hvað beri að gera og hvernig. Starfsfólk í starfssamfélagi er ekki eingöngu hvatt til að taka þátt í ferlinu að þróa sameiginlega sýn heldur að nota þá sýn sem leiðarljós við að taka allar ákvarðanir um kennslu og nám í skólanum (Gajda og Koliba, 2007).

**Framkvæmd.** Skipulag og ákvarðanir um framkvæmdir leiða einar og sér ekki til neins. Starfssamfélag og starfsfólk innan þess verður að framkvæma í samhengi við starfið ef ákvarðanir eiga að breyta árangri stofnunarinnar til hins betra (Gajda og Koliba, 2007).

**Mat.** Síðast en ekki síst er mat hluti af órjúfanlegu hringferli í skoðun starfsfólks á eigin starfi. Gajda og Koliba (2007) segja að nauðsynlegt sé að safna gögnum á kerfisbundinn hátt og greina þau með það að markmiði að athuga hvort ákvörðun og framkvæmd hafi náð tilætluðum árangri (Gajda og Koliba, 2007).

Þegar sú gerð samvinnu, sem Gajda og Koliba (2007) leggja mikla áherslu á að sé undirstaða þess að skólaþróun eigi sér stað, er skoðuð, kemur í ljós að hringferli athugana starfsfólks á eigin starfi er af sama meiddi og sú vinna sem á sér stað í sjálfsmati Grunnskóla Siglufjarðar og nánar er fjallað um í næsta kafla. Hugmyndir þeirra um samvinnu eru því kjörnar til að skoða vinnuna við sjálfsmat skólans og hvernig sjálfsmatið eflir skólaþróun og umbætur í skólastarfi.

Markmið með umbótastarfi hlýtur að vera að festa breytingar í sessi og gera þær að varanlegum þáttum í skólastarfinu. Slíkt er þó oft hægara sagt en gert og talið erfiðasti hluti breytingastarfsins. Til að ná fram varanlegum breytingum þarf starfsfólk að tileinka sér ný viðhorf sem leiða af sér nýja hæfni. Til þess þarf að minnsta kosti tvennt að koma til, vilji og tækifæri. Starfsfólk þarf faglegan stuðning og ráðgjöf. Hvort nýir starfshættir festa rætur fer eftir því hvernig starfsfólki tekst að gera breytingar að sínum (Fullan, 2007). Vinnubrögð í skólum eru oft vanabundin. Í umræðu um skólamál heyrum við talað um „djúp hjólför“ í tengslum við kennsluáferðir og viðhorf í skólastarfi og hversu erfitt það reynist að komast upp úr þessum hjólförum. Vanabundin vinna starfsmanna getur þannig verið hindrun í umbótastarfi. Sjálfsmat skóla er

leið til að koma í veg fyrir að vanabundin vinna nái yfirhöndinni. Því er mikilvægt að starfsfólk hafi þekkingu og færni til að vinna að sjálfsmati, lesa úr niðurstöðum og nýta þær til umbóta í skólum (Börkur Hansen o.fl., 2005).

### **2.3.1 Mannlegar hliðar umbótastarfs**

Mikilvægt er að innra starf skóla sé opið fyrir ytri kröfum um breytingar (Evans, 2001), það er að segja að þeir sem starfi í skólum séu í stakk búnir til að takast á við breytingarnar. Dæmi um ytri kröfur er lagaákvæði um sjálfsmat skóla. Krafa um að sjálfsmat skuli unnið kemur utan frá, með lagasetningu, fyrst árið 1995. Í skrifum fræðimanna um breytingastarf í skólum er lögð áhersla á breytileika og aðlögun stofnunar og breytingum líkt við ferðalag þar sem leiðarendinn er ekki fyrirsjáanlegur. Breytingarnar ná því aðeins fram að ganga ef starfsfólkið tekur þær í fóstur og gerir að sínum. Hefðbundnar stofnanabreytingar mistakast oft vegna þess að þeir sem hrinda þeim í framkvæmd ná ekki að afla hugmyndinni fylgis meðal starfsfólksins og mótspyrna þess hindrar framkvæmd umbótastarfsins (Evans, 2001).

Umbótastarf hefur mismunandi merkingu fyrir ólíka einstaklinga. Við getum öll tekist á við breytingar en við gætum þurft að breyta viðhorfum okkar og venjum. Mun erfiðara getur reynst að breyta viðhorfum en auka hæfni. Það er mannlegt að leita eftir stöðugleika og er þar hugsanlega komin skýring á hversu erfið er að komast upp úr „hjólforunum“ eins og fram hefur komið. Hvernig starfsfólk upplifir breytingar veltur á hvernig þær hafa áhrif á venjur og starfshætti sem það hefur komið sér upp. Viðbrögðin geta verið afar mismunandi og veltur meðal annars á persónueinkennum, hvers konar stofnun um er að ræða, eðli breytinganna og hvernig þær eru kynntar starfsfólki (Evans, 2001; Ingvar Sigurgeirsson o.fl., 2005).

Starfsfólk getur upplifað breytingar sem missi á stöðugleika og öryggi eða ógnun á hæfni þess. Hér er tenging við áður nefnd „hjólfor“ . Breytingar ógna hæfni fólks og því fylgir gjarnan vanmáttarkennd. Fólk verður óöruggt með hlutverk sitt. Það spyr sig spurninga eins og hver ræður? Hvers er ábyrgðin? Hver tekur ákvarðanir? Til að koma í veg fyrir slíkt óöryggi er afar brýnt að starfsfólk skilji merkingu breytinga og sjái skýran tilgang þeirra. Breytingar valda nánast alltaf núningi milli einstaklinga og hópa, sérstaklega í byrjun. Árekstrar þurfa því ekki að



þýða að eitthvað sé í ólagi heldur eru þeir eðlilegir fylgifiskar breytinga. Starfsfólk finnur oft fyrir auknum kröfum og það veldur andlegu álagi á það. Árekstrar verða sýnilegri og tíðari en áður. Stjórnendur og starfsfólk vilja gjarnan breiða yfir árekstrana en slíkt eykur aðeins á vanlíðan starfsfólksins og er því mikilvægt að horfast í augu við núninginn og líta á hann sem eðlilegan þátt í því að takast á við breytingarnar (Evans, 2001). Það hjálpar öllum aðilum að skilja tilfinningar sínar. Með því móti er auðveldara fyrir stjórnendur og starfsfólk að stíga í takt og haldast í hendur í þróun starfsins.

## 2.4 Samantekt á fræðilegum bakgrunni

Í þessari ritgerð geri ég starfendarannsókn minni skil, þar sem ég, ásamt samstarfsfólki mínu í Grunnskóla Siglufjarðar, leit yfir farinn veg og skoðaði sjálfsmat skólans. Við rýndum í vinnubrögð okkar, viðhorf og ávinning af sjálfmatinu. Niðurstöður rannsóknarinnar eru skoðaðar með rannsóknarspurningar í huga og í ljósi þeirra hugmynda og rannsókna sem fjallað hefur verið um í þessum kafla. Hugmyndir Gajda og Koliba (2007) um samvinnu af því tagi sem þeir nefna *gagnvirka samvinnu (interpersonal collaboration)* fara þar fremstar í flokki en sú samvinna einkennist af gagnkvæmum áhrifum starfsfólks hvert á annað, sameiginlegum tilgangi starfsins og skoðun starfsfólks á eigin starfi. Sú skoðun myndar hringferli sem samanstendur af umræðum starfsfólks, ákvarðanatöku, framkvæmd og mati á árangri starfsins. Gajda og Koliba (2007) segja slíka samvinnu forsendu þess að umbætur nái fram að ganga í skólastarfi. Í slíkri samvinnu er hinn mannlegi þáttur umbótastarfs stór og dregnar eru saman hugmyndir Evans (2001) að huga skuli vel að líðan og viðhorfum starfsfólks í breytingastarfi. Hann segir meðal annars að breytingar hafi mismunandi áhrif á ólíka einstaklinga og þeir upplífi oft breytingar sem missi á stöðugleika og öryggi sem hefur í för með sér vanlíðan og togstreitu af ýmsu tagi. Sjálfsmati skóla er ætlað að auka gæði náms og skólastarfs og stuðla að umbótum í skólastarfi (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). Sú gerð samvinnu sem Gajda og Koliba (2007) nefna gagnvirka samvinnu er af sama meiddi og þau vinnubrögð sem stunduð eru í sjálfsmati Grunnskóla Siglufjarðar og því eru hugmyndir þeirra vel til þess fallnar að varpa ljósi á hvernig sjálfsmat skóla getur leitt til umbóta og skólaþróunar. Þá leggur Fullan (2007) áherslu á að við skólaþróun verði breyting á menningu skólans og mikilvægt sé að starfsfólk sé fylgjandi breytingum og geri þær að sínum. Það sé

undirstaða þess að breytingar verði varanlegar. Tilgangur þessa alls er að auka gæði skólastarfs, í þágu nemenda og falla áðurnefndar hugmyndir Gajda og Koliba (2007), Evans (2001) og Fullan (2007) vel að skilgreiningu Sergiovanni (2006) á góðum skóla og sett er fram í kaflanum. Ekki er um auðugan garð að gresja þegar kemur að rannsóknum á sjálfsmati í íslenskum skólum en rannsókn Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) er afar athyglisverð. Hún gerði rannsókn í nokkrum framhaldsskólum og komst að því að vinna kennara að sjálfsmati skóla skilar sér í jákvæðari viðhorfum þeirra til sjálfsmatsins. Það þykir sjálfsagðari hluti þess að vera faglegur kennari en áður og þeir telja að sjálfsmat skólans sé jákvætt, hafi áhrif á kennslu og stuðli að betra skólastarfi. Áhugavert er að skoða hvort niðurstöður starfendarannsóknar minnar eiga samhljóm með niðurstöðum Sigurborgar (2006).

Í næsta kafla er fjallað nánar um sjálfsmat Grunnskóla Siglufjarðar. Sjálfsmatstækið *Gæðagreinar* er kynnt og farið yfir vinnuferli í sjálfsmatinu. Starfendarannsókn mín fór fram samhliða þessu vinnuferli þar sem við, ég og starfsfólk skólans, ígrunduðum vinnuna, köfuðum í eigin viðhorf og lögðum mat á árangurinn.



### 3 Sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar

Eins og fram kom í inngangi hefur Grunnskóli Siglufjarðar stundað sjálfsmat síðastliðin sjö ár. Frá árinu 2004 hefur sjálfsmatstækið *Gæðagreinar* verið notað til að stýra matinu. Vorið 2008 lauk yfirferð yfir alla þá þætti skólastarfsins sem matstækið nær yfir og síðastliðið haust var kominn sá tímunktur að setja saman nýja sjálfsmatsáætlun og hefjast handa við sjálfsmatsferlið að nýju. Þá hafa spurningakannanir verið lagðar fyrir starfsfólk og foreldra á hverju skólaári og rýnt í niðurstöður þeirra. Nemendur hafa ekki komið að sjálfsmati skólans fyrr en síðastliðið vor og er mjög miður að sjónarmið þeirra og viðhorf liggi ekki fyrir. Sjónarmið nemenda hefðu aukið gæði sjálfsmatsins og verið þessari rannsókn verulegur styrkur.

Þegar þessi rannsókn er gerð, á vormisseri 2009, starfa 21 kennari og níu aðrir starfsmenn við skólann, auk skólastjóra og aðstoðarskólastjóra. Nemendafjöldi er 170. Skólastarfið er skipulagt í tveimur aldursskiptum deildum, yngri og eldri deild og aðsetur þeirra er í tveimur skólahúsum. Stjórnendur og starfsmenn hafa reynt að byggja á styrkleikum matsins og ráða bót á þeim veikleikum sem fram hafa komið. Umræða hefur verið um vankanta sem þykja á framkvæmd sjálfsmatsins sem mikilvægt er að kortleggja, rétt eins og styrkleikana, með það í huga að sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar leiði til skólaþróunar og framfara, nemendum til hagsbóta.

#### 3.1 Sjálfsmatstækið *Gæðagreinar*

Sjálfsmatstækið *Gæðagreinar* er upprunnið í Skotlandi. Það kemur úr skosku sjálfsmatskerfi sem kallast *How good is our school?* (HM Inspectors of Schools, 1996). Skólaskrifstofa Skagafjarðar þýddi tækið og staðfærði yfir á íslenskar aðstæður með leyfi skoska menntamálaráðuneytisins árið 1999. Við notkun matstækisins er skólastarfinu skipt í sjö *lykilþætti*:

1. Námskrá.
2. Árangur.
3. Nám og kennsla.
4. Stuðningur við nemendur.
5. Starfsandi.

6. Nýting mannafla, fjármagns og aðstöðu.
7. Stjórnun, forysta og trygging gæða.

Hver lykilþáttur inniheldur nokkra gæðagreina. Sem dæmi inniheldur lykilþáttur 5. Starfsandi, sem er sá lykilþáttur sem unninn var á meðan á starfendarannsókninni stóð, gæðagreinana:

- 5.1 Starfsandi.
- 5.2 Samstarf við foreldra og skólanefnd.
- 5.3 Tengsl við aðra skóla, skólaskrifstofu, atvinnurekendur og samfélagið.

Hver gæðagreinir skiptist í nokkur þemu. Dæmi um þemu í gæðagreini 5.1 Starfsandi er:

- Stolt og ánægja með skólann, jafnrétti og sanngirni
- Jákvætt andrúmsloft  
(finnst gestum/foreldrum þeir velkomnir?).
- Starfsandi og samskipti meðal nemenda og kennara.
- Væntingar nemenda og kennara; notkun uppörvunar (hróss).
- Hegðun og agi hjá nemendum..

Samtals skiptast lykilþættirnir sjö í 33 gæðagreina og 90 þemu (HM Inspectors of Schools, 1996; Skólaskrifstofa Skagafjarðar, 1999).

Þegar unnið er með sjálfsmatstækið *Gæðagreinar* hefur starfsfólk þrjár grundvallarspurningar í huga sem móta ferlið. Þær eru:

- Hvernig stöndum við okkur?
- Hvernig vitum við það?
- Hvað gerum við næst?

Þessar spurningar eru leiðarljós í allri vinnu starfsfólksins við sjálfsmatið þar sem leitað er eftir veikleikum og styrkleikum í skólastarfinu og lagt á ráðin um umbætur. Í ferlinu er einkunnagjöf (1-4) notuð til að gefa hverjum gæðagreini einkunn. Einkunnin byggist á mati starfsfólksins á veikum og sterkum þáttum þess sem verið er að meta hverju sinni.

## Einkunn

- |   |               |  |
|---|---------------|--|
| 4 | Mjög gott     | - Afar sterkur þáttur í skólastarfinu. |
| 3 | Gott          | - Sterk atriði veigameiri en slök.     |
| 2 | Sæmilegt      | - Mikilvæg atriði slök.                |
| 1 | Ófullnægjandi | - Afar slakur þáttur í skólastarfinu.  |

(HM Inspectors of Schools, 1996; Skólaskrifstofa Skagafjarðar, 1999).

Sú útgáfa sem Skólaskrifstofa Skagafjarðar þýddi og staðfærði var fyrsta útgáfa matstækisins *How good is our school?* og bar undirtitilinn *Self-evaluation using performance indicators*. Árið 2002 kom út önnur útgáfa matstækisins undir nafninu *How good is our school? Self-evaluation using quality indicators* (HM Inspectorate of Education, 2002). Nýjasta útgáfan *How good is our school? The journey to excellence* kom út árið 2007. Sú útgáfa er nokkuð frábrugðin hinum fyrri, meðal annars eru lykilþættir matsins ekki þeir sömu, samtals níu í stað sjö og einkunnagjöfin á kvarðanum 1-6 í stað 1-4 (HM Inspectorate of Education, 2007).

### 3.2 Vinnuferli í sjálfsmati skólans

*Starfsfólk vinnur í litlum umræðuhópum.* Sjálfsmatstækið Gæðagreinar gerir ráð fyrir að unnið sé í litlum hópum starfsfólks þar sem umræður milli starfsfólksins eru aðalverkfæri sjálfsmatsins. Starfsfólkið ræðir saman um veikleika og styrkleika í innra starfi skólans og gerir í sameiningu tillögur til umbóta. Tillögur þess eru settar í svokallaða þróunaráætlun þar sem tilgreint er hvernig þurfi að bæta úr veikleikum, hverjir skuli vinna að umbótum og hvenær þeim skuli lokið.

Hlutverk stjórnenda sjálfsmatsins felst í því að stýra sjálfsmatsfundum með kynningu á efni fundanna og skipulagningu á vinnu, skiptingu í starfshópa og samantekt á niðurstöðum hópanna eftir vinnufundi. Þessari samantekt er síðan gerð skil á næsta vinnufundi. Algengast er að verkferli við einn lykilþátt taki þrjá til fimm vinnufundi eftir umfangi. Á fyrsta vinnufundi leggja stjórnendur sjálfsmatsins nýjan lykilþátt fyrir og fara yfir meginþætti hans með öllum þátttakendum. Þá er þátttakendum skipt upp í fjögurra til fimm manna vinnuhópa. Mjög misjafnt er hvernig hópaskiptingu er háttað og fer það eftir efni lykilþáttarins sem meta á. Stundum fer skiptingin eftir því á hvaða aldursstigi kennarar kenna, yngri

/eldri deild. Stundum eru hóparnir eins mikið blandaðir og hægt er þvert á aldurstig og kennslu námsgreina. Í þessa umræðu fara oftast tveir til þrjár vinnufundir, en á milli funda taka stjórnendur sjálfsmatsins saman niðurstöður hópa og á næsta vinnufundi fara hópar yfir niðurstöður hver annars. Með því móti er reynt að tryggja að sjónarmið allra komist að og hóparnir ígrundi niðurstöður hver annars og komi með athugasemdir ef þeir eru ekki sammála þeim. Þegar allir hópar hafa ígrundað vinnu hver annars taka stjórnendur sjálfsmatsins saman lokaniðurstöður og síðasti vinnufundurinn í ferlinu fer í að fara yfir niðurstöðurnar með öllum hópunum. Þá þarf að slípa orðalag og lagfæra með það fyrir augum að merkingin sé skýr og tillögur til umbóta séu raunhæfar og á valdi starfsfólks skólans.

*Rafrænar spurningakannanir lagðar fyrir árlega.* Auk áðurnefndra vinnufunda, þar sem starfsfólk sest niður og metur styrkleika og veikleika skólastarfsins og kemur með tillögur til úrbóta, er rafræn könnun lögð fyrir allt starfsfólk einu sinni á ári. Einnig er rafræn könnun lögð árlega fyrir foreldra nemenda í 1., 4. og 10. bekk. Í umræðu um sjálfsmat í starfsmannahópnum hefur komið fram gagnrýni á að nemendur séu ekki beinir þátttakendur í sjálfsmatinu (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008) og hefur verið ákveðið að bæta úr því og leggja rafræna nemendakönnun fyrir árlega frá og með vorinu 2009.

Niðurstöður rafrænna kannana eru birtar strax viðkomandi þátttakendum svo og starfsfólki skólans og birtar á vef hans. Allar niðurstöður sjálfsmatsvinnunnar eru birtar í lok hvers skólaárs í viðauka við ársskýrslu skólans. Að loknu mati á öllum þáttum skólastarfsins sem sjálfsmatið nær til er gefin út lokaskýrsla um sjálfsmat. Ein slíka skýrsla hefur litið dagsins ljós.

*Árleg skimun á öllum undirþáttum sjálfsmatsins.* Eins og áður hefur komið fram eru lykilþættir sjálfsmatsins sjö sem hver um sig greinist í nokkra gæðagreina. Gæðagreinararnir hafa nokkur þemu sem samtals eru 90. Í lok hvers skólaárs metur starfsfólk alla þætti skólastarfsins með til þess gerðu skimunarblaði. Það er gert á þann hátt að starfsfólk gefur öllum 90 þemunum einkunnina 1-4 (sjá kafla 3.1). Þessi skimun er gerð einstaklingslega og taka stjórnendur sjálfsmatsins síðan niðurstöður starfsfólks saman í eitt niðurstöðublað. Með þessari einföldu skimun er hægt að greina hvar starfsfólkið telur að veikleikarnir í skólastarfinu séu þegar á heildina er litið.

Með vinnuferlið sem hér hefur verið lýst og samstarfsfólk mitt í Grunnskóla Siglufjarðar að rannsóknarvinum lagði ég upp í þá starfendarannsókn sem gerð er skil í þessari ritgerð. Tilgangurinn var að ígrunda, skoða, skilja og bæta sjálfsmat skólans og tengsl þess við gæði skólastarfs, skólaþróun og mannauð skólans í víðustu mynd hans. Í veganesti hafði ég hugmyndir þeirra fræðimanna sem fjallað var um í kafla 2. Hugmyndir þeirra notaði ég til að skoða niðurstöður rannsóknarinnar og fjalla um þær út frá rannsóknarspurningum mínum.

### **3.3 Rannsóknarspurningar**

Meginspurningin er:

Hvernig getur sjálfsmat skóla aukið gæði skólastarfs?

Sem leiðarljós í leit minni hef ég sett niður undirspurningarnar:

- Með hvaða móti getur sjálfsmat skóla eflt skólaþróun?
- Hver eru viðhorf starfsfólks til sjálfsmats skóla?
- Hvernig getur sjálfsmat skóla styrkt mannauð skólans?
- Hvernig skilar sjálfsmat skóla ábata fyrir nemendur?





## 4 Rannsóknaraðferð

Með rannsókn er horft á veruleikann út frá ákveðnu sjónarhorni (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Rannsóknaraðferðir eru skilgreindar sem röð ákveðinna skrefa sem tekin eru til að ljúka við ákveðið viðfangsefni, svo sem að leita svara við spurningu eða rannsaka ákveðin tilvik, leita lausna við vandamáli eða greina árangur tilgreindra leiða til úrbóta (James, Milenkiewicz og Bucknam, 2008). Í þessari rannsókn eru ákveðin skref tekin til að leita svara við spurningum sem miða að því að skilja og bæta vinnu við sjálfsmat skóla. Um er að ræða eigindlega rannsóknaraðferð þar sem rannsóknarsniðið er starfendarannsókn (action research), sem er ákveðið afbrigði tilviksrannsóknar (case study). Þó rannsóknin sé eigindleg eru meginleg gögn einnig notuð svo sem niðurstöður úr spurningakönnunum.

Í eigindlegum rannsóknaraðferðum er áherslan á að kafa ofan í rannsóknarefnið. Algengt er að rannsóknarefnið sé ákveðið tilvik, samskipti, viðhorf, líðan o.s.frv. Í þessari rannsókn er viðfangsefnið sjálfsmat skóla og hvernig það getur aukið gæði í skólastarfi. Gagnasöfnun í eigindlegum rannsóknnum er í formi viðtala og vettvangsathugana en auk þess er gögnum safnað á vettvangi (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003). Þetta er í samræmi við gagnasöfnun í þessari rannsókn sem samanstóð af rýnihópaviðtölum, skriflegum ígrundunum starfsfólks, rannsóknardagbók, spurningakönnun, viðtali við skólastjóra og tölvupóstssamskiptum við starfsfólk. Gagnagreining fór fram jafnóðum og gögnum var safnað, með greiningu á þeim. Úrvinnsla gagna í eigindlegum rannsóknnum er mjög tímafrek og oft erfið (Sigurlína Davíðsdóttir, 2003).

Tilviksrannsóknir (case studies) eru algeng aðferð í eigindlegum rannsóknnum. Slíkar rannsóknir geta ýmist tekið til einstaklinga, hópa eða fyrirtækja. Eins og nafnið gefur til kynna er áherslan á að skoða stök eða fá tilfelli hverju sinni og átta sig á eðli þeirra og tengslum milli þeirra. Viðfangsefnið á oft rætur sínar að rekja í reynsluheim rannsakandans. Þegar farið er af stað með tilviksrannsókn eru rannsóknarspurningar settar fram fyrst, þá eru aðferðir við rannsóknina, gagnasöfnun og greiningu ákveðnar. Því næst kemur að undirbúningi gagnasöfnunar. Loks er gögnum safnað, þau túlkuð og greind og að lokum sett fram skýrsla með niðurstöðum rannsóknarinnar (Rúnar Helgi Andrason, 2003).

## 4.1 Starfendarannsókn

Starfendarannsókn er kerfisbundin rannsókn, gerð í þeim tilgangi að bæta starfsemi í framtíðinni. Starfendarannsókn er opin rannsókn sem hefst ekki á tilbúinni tilgátu sem annað hvort er studd eða hrakin heldur hefst hún með hugmynd sem rannsakandinn þróar eftir því sem líður á rannsóknina. Ferli hennar er þannig þróunarferli hugmyndarinnar (McNiff, 2002) og rannsóknaraðferðin gerir rannsakandanum kleift að rannsaka og meta vinnu sína. Hann spyr gjarnan spurninga eins og hvað er ég að gera? Hvað þarf ég að bæta? Hvernig get ég bætt það? Frásögn hans af starfinu sýnir að hann er að reyna að bæta við sig þekkingu og hafa áhrif á þekkingu annarra (McNiff og Whitehead, 2006). Hér er í meginráttum lýst vinnuferli rannsóknar minnar á hvernig sjálfsmat getur aukið gæði skólastarfs. Þá var fylgst með vinnu starfsfólks við sjálfsmat og ígrundun á vinnu sinni og tekin voru rýnihópaviðtöl. Jafnhliða rannsókninni var sjálfsmatið unnið og umbætur gerðar á vinnubrögðum eftir því sem starfsfólk mat þörf á með ígrundun sinni. Slíkt er eðli starfendarannsókna.

Markmið starfendarannsókna er að auka skilning á starfsháttum, þróa fagþekkingu og fræðilegan skilning og setja grundvallarforsendur eða viðhorf fram á skýran hátt til að bæta vinnulag (McNiff, 2002). Þær miða þannig að því að lýsa, túlka og skýra ferli eða atburði sem eiga sér stað á vettvangi á sama tíma og þær leitast við að bæta viðkomandi ferli. Þar sem starfendarannsóknir hafa þann tilgang að bæta starf á vettvangi, hentar sú aðferð vel til að skoða sjálfsmat skóla.

### 4.1.1 Ég sem rannsakandi og hluti af rannsóknarefninu

Þegar starfendarannsókn er unnin á vinnustað rannsakanda er hann óhjákvæmilega hluti af eigin rannsóknarvinnu. Slíkt er í senn ögrandi og vandasamt. Því er mikilvægt að ég geri grein fyrir mér sem rannsakanda og starfsmanni í Grunnskóla Siglufjarðar. Í starfendarannsóknum veita rannsakendur aðgang að sjálfum sér sem fagmönnum. Starfendarannsókn er þannig nokkurs konar form sjálfsmats og skapar aðstæður fyrir gagnrýna umræðu þar sem allir þátttakendur læra sem jafningjar (McNiff, 2002). Þetta á sérstaklega vel við í rannsókn þeirri sem hér er fjallað um. Ég er aðstoðarskólastjóri við skólann og því hluti af stjórnendateymi sem hefur séð um framkvæmd og fyrirlögn sjálfsmats skólans síðustu ár. Ég kafa því ofan í eigin störf, sem er einkenni starfendarannsókna, meðal

annars í þeim tilgangi að bæta störf mín sem leiðtoga í sjálfsmatsvinnunni. Samstarfsmenn mínir eru allir rannsóknarvinir og taka beinan þátt í rannsókninni með því að ígrunda eigin vinnu og taka þátt í rýnihópaviðtölum. Hafa þarf í huga að þar sem ég er starfandi aðstoðarskólastjóri er ég yfirmaður samstarfsfólks míns og því er ég viðbúin því að viðhorf þeirra og svör við spurningum litist af því. Það skal ekki útilokað og sannarlega haft í huga við úrvinnslu rannsóknarinnar og í umræðum um niðurstöður. Þessi atriði og ekki síður það að ég skoða eigið starf sem aðstoðarskólastjóri og á því mikið undir rannsóknarniðurstöðum komið, ógnar réttmæti og trúverðugleika niðurstaðna rannsóknarinnar. Réttmæti vísar til þess að sjá það sem „rétt og satt“ er í gögnum og lýsir trúverðugleika þeirra (McNiff og Whitehead, 2006). Við þessu er brugðist með vandvirkni, margprófun með mismunandi gögnum, gagnrýni og endurgjöf samstarfsfólks og skólastjóra.

## 4.2 Framkvæmd rannsóknarinnar

Starfendarannsókn hefur þann tilgang að bæta starf á vettvangi og því hentar sú aðferð vel til að rannsaka hvernig sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar getur aukið gæði skólastarfsins. Það er í samræmi við eigindlegar rannsóknaraðferðir að gagnasöfnun er ekki að öllu leyti fyrirsjáanleg og gagnasöfnun og greining gagna mynda hringferli. Rannsakandinn er sífellt að skoða og túlka gögnin og endurspeglar þau í rannsóknarspurningunni (Flick, 2006). Þannig þarf að meta jafnt og þétt hvort bæta þurfi við frekari gögnum. Þessi rannsóknaraðferð leyfir endurtekin viðtöl við viðmælendur til að ná fram sameiginlegum skilningi á viðfangsefninu og dýpka og kafa ofan í viðhorf og skoðanir viðmælenda.

Rauði þráðurinn í rannsókn minni er að skilja starfshætti við sjálfsmatið og athuga hvernig það getur aukið gæði skólastarfs, eftt skólaþróun og mannauð skólans. Þá er mikilvægt að skoða hvernig sjálfsmat skóla skilar sér til nemenda. Eins og áður hefur komið fram er allt starfsfólk skólans hluti af rannsókninni og tekur þátt í henni með vinnu sinni við sjálfsmatið. Það tekur þátt í ígrundun og gagnrýnum umræðum og lærir hvert af öðru. Það metur eigin störf og vinnubrögð við sjálfsmatið á opinn og gagnrýnn hátt. Í gegnum þetta ferli er starfsfólk að læra saman og styrkja það starfssamfélag sem það er hluti af.

### 4.2.1 Gagnasöfnun

Við vinnu rannsóknarinnar safnaði ég gögnum á margvíslegan hátt. Jafnhliða rannsókninni var áfram unnið að sjálfsmati skólans á sérstökum vinnufundum, að jafnaði einu sinni til tvisvar í mánuði á þeim tíma sem gagnasöfnun stóð yfir, alls sex vinnufundum. Allt starfsfólk skólans, 30 manns, var boðað á þessa vinnufundi en jafnan var eitthvað um forföll, svo sem veikindi og leyfi frá fundarsetu. Í lok hvers vinnufundar ígrundaði starfsfólk vinnuna við sjálfsmatið og skráði á til þess gerð eyðublöð (sjá fylgiskjal 4). Með leyfi starfsfólks er þessi ígrundun stór hluti af rannsóknargögnum mínum. Ég hélt rannsóknardagbók, þar sem ég skráði hugsanir mínar og vangaveltur varðandi gang rannsóknarinnar, vinnu og viðhorf starfsfólks. Ég tók rýnihópaviðtöl (focus group interviews) við tvo hópa starfsfólks (sjá fylgiskjöl 1-2). Starfsfólk svaraði spurningum um sjálfsmat í árlegri starfsmannakönnun sem er hluti af sjálfsmati skólans (sjá fylgiskjal 3) og tölvupóstur með nokkrum spurningum var sendur tvívegis á allt starfsfólk. Sjö starfsmenn svöruðu fyrra skeytinu en átta starfsmenn svöruðu seinna skeytinu (sjá fylgiskjal 5-6). Tilgangur þess var að dýpka svör við ákveðnum atriðum. Þá safnaði ég saman upplýsingum um hvernig skólinn hefur starfað að sjálfsmati, um ávinning og annmarka sjálfsmatsins og viðhorf starfsfólks. Fyrir lágu gögn, svo sem skýrslur og niðurstöður kannana. Þegar ég hafði unnið úr gögnunum og sett saman drög að niðurstöðukafla veitti skólastjóri endurgjöf á niðurstöðurnar í viðtali (sjá fylgiskjal 7).

Gagnasöfnun fór fram í janúar til maí 2009. Starfsmannakönnun var lögð fyrir í mars 2009. Rýnihópaviðtölin fóru fram í lok mars 2009 en vinnufundir á bilinu 29. janúar til 6. maí 2009. Skólastjóri veitti endurgjöf á niðurstöður úr rannsókninni undir lok maí 2009. Önnur gagnasöfnun fór fram jafnt og þétt á rannsóknartímanum.

Hér á eftir fer nánari lýsing á gagnasöfnun í rannsókninni.

**Skrifleg gögn á vettvangi.** Vorið 2008 lauk fjögurra ára vinnu við að meta alla þætti skólastarfsins með sjálfsmatstækinu *Gæðagreinar*. Í kjölfarið var sett saman skýrsla, *Lokaskýrsla um sjálfsmat 2005-2008*. Sú skýrsla er hluti af rannsóknargögnum mínum. Í skýrslunni er framkvæmd matsins lýst og sett fram sjálfsmatsáætlun fyrir þessi fjögur ár. Skýrslan hefur einnig að geyma niðurstöður úr mati á öllum sjö lykilþáttum skólastarfsins, niðurstöður úr starfsmannakönnunum árin 2005, 2006, 2007, 2008 og foreldrakönnunum sömu ár.

**Starfsmannakönnun.** Liður í sjálfsmati skólans er að leggja árlega fyrir starfsmannakönnun. Um er að ræða rafræna könnun sem samanstendur af 45 spurningum. Nánast sömu spurningar hafa verið lagðar fyrir starfsmannahópinn síðustu ár með það að markmiði að bera saman niðurstöðurnar og átta sig á þróun á viðhorfum og líðan starfsfólks. Í tengslum við starfendarannsókn mína ákvað ég að leggja fyrir allt starfsfólk fimm spurningar til viðbótar þeim 45 sem fyrir voru í starfsmannakönnuninni (sjá fylgiskjal 3). Markmiðið með þeim viðbótarspurningum var að kanna viðhorf starfsfólks til sjálfsmatsins og sjálfsmatsfunda.

**Rýnihópaviðtöl.** Rýnihópaviðtöl (focus group interviews) eru viðtöl við lítinn hóp fólks í einu, til að kanna hugmyndir um ákveðið efni. Markmiðið með rýnihópaviðtölum er að afla upplýsinga og leita eftir viðhorfum gegnum skoðanaskipti og umræður í hópnum sem erfiðara er að ná fram í einstaklingsviðtölum (James o.fl., 2008). Í starfendarannsókninni tók ég tvö rýnihópaviðtöl. Annars vegar við fjóra kennara og hins vegar við fjóra aðra starfsmenn en kennara. Ég valdi þannig í viðtölin að ég fengi bæði fram sjónarhorn kennara og starfsfólks í yngri og eldri deild skólans og tók einnig tillit til starfsreynslu. Ég studdist við mismunandi viðtalsramma í rýnihópaviðtölunum (sjá fylgiskjal 1-2). Munurinn byggðist aðallega á því að annað starfsfólk en kennarar hafði ekki tekið þátt í sjálfsmati skólans til þessa.

**Ígrundun starfsfólks.** Í lok hvers vinnufundar í sjálfsmati skólans ígrundaði allt starfsfólk stuttlega vinnuna og skráði á til þess gerð eyðublöð (sjá fylgiskjal 4). Í ígrunduninni var leitað eftir viðhorfum starfsfólks til sjálfsmatsvinnunar og stjórnunar sjálfsmatsins svo og líðan við vinnuna. Þá ígrundaði starfsfólk einnig um ávinning af sjálfsmati. Skráning á ígrundun starfsfólks var hluti af gagnasöfnun sem rannsakandi nýtti ásamt öðrum gögnum í leit að svörum við rannsóknarspurningum. Með þessu móti varð starfsfólkið beinir þátttakendur í starfendarannsókninni og raddir þess hljóma í niðurstöðum rannsóknarinnar. Ígrundun starfsfólks var einnig notuð til að ákvarða viðtalsramma í rýnihópaviðtölum.

**Endurgjöf skólastjóra á niðurstöðurnar.** Mikið af gögnum lá fyrir eftir ígrundun starfsfólks í lok vinnufunda, starfsmannakönnun, rýnihópaviðtöl og söfnun skriflegra gagna. Við greiningu gagna sá ég að sömu upplýsingar komu endurtekið fram og gott samræmi var í svörum

starfsfólks. Því þótti mér ekki ástæða til að taka einstaklingsviðtal við kennara og annan starfsmann sem ég hafði gert ráð fyrir í upphafi rannsóknarinnar. Ég taldi ekki líklegt að nýjar upplýsingar fengjust í viðtölunum. Ég lét því nægja að taka viðtal við skólastjóra og biðja hann að bregðast við þeim niðurstöðum sem ég hafði dregið saman úr fyrirbyggjandi rannsóknargögnum (sjá fylgiskjal 7). Viðbrögð skólastjóra eru sett fram í lok niðurstöðukaflans.

#### **4.2.2 Úrvinnsla gagna og birting niðurstaðna**

Við söfnun gagna í rannsókninni ákvað ég að greina þau jafnóðum og átta mig þannig betur á um hvað ég þyrfti að spyrja starfsfólk eða biðja það að ígrunda í vinnunni. Ígrundunin var þannig greind jafnóðum og fljótlega komu í ljós þemu sem við áframhaldandi greiningu urðu rauði þráðurinn í gögnum. Rýnihópaviðtölin voru tekin upp á upptökutæki og afrituð til frekari greiningar. Svör sem bárust frá starfsfólki í tölvupósti voru flokkuð eftir spurningum og skrifleg gögn og rannsóknardagbók voru skoðuð ítarlega og greind í þemu. Greining gagna í þemu er í samræmi við það sem Sigurlína Davíðsdóttir (2003) hefur sett fram um gagnagreiningu í eigindlegum rannsóknum og segir hana oft erfiða og tímafreka.

Þegar ég hafði sett saman drög að niðurstöðum rannsóknarinnar bað ég skólastjóra að lesa þau og veita endurgjöf á niðurstöðurnar. Þá bað ég fimm starfsmenn við skólann að lesa niðurstöðukaflann og komu þeir með lítilsháttar ábendingar sem ég tók til greina við lokafrágang. Allir voru þeir sáttir við niðurstöður mínar og sammála þeim.

Gögnum, sem safnað hefur verið, verður eytt þegar rannsókn er að fullu lokið. Tilgangur rannsóknarinnar er að bæta starf Grunnskóla Siglufjarðar við sjálfsmat og auka gæði skólastarfsins nemendum og skólasamfélaginu til hagsbóta. Ef rannsókn þessi getur orðið skólastarfi í víðara samhengi til gagns er það sannarlega kærkominn ávinningur.

## 5 Niðurstöður

Í þessum kafla er sagt frá niðurstöðum úr rannsókninni. Við greiningu rannsóknargagna komu fljótt í ljós þemu sem urðu skýrari eftir því sem á gagnasöfnun og greiningu leið. Kaflanum er skipt í undirkafla sem bera heiti þessara þema.

Þemun eru:

- Horft um öxl – mat kennara á sjálfsmati skólans.
- Viðhorf starfsfólks til sjálfsmats skólans.
- Vinnubrögð við sjálfsmat skólans.
- Ávinningur af sjálfsmati skólans.

Í rannsókninni lék samstarfsfólk mitt stórt hlutverk sem rannsóknarvinir og stór hluti rannsóknargagna er ígrundun starfsfólksins eftir vinnu í sjálfsmatinu. Mér finnst því við hæfi að leyfa röddum þess að hljóma í gegnum niðurstöðukaflann og eftir því sem við á í umræðukafla hér á eftir. Með því móti vil ég sýna hversu nauðsynlegt er að hlusta eftir viðhorfum og líðan starfsfólks í því mikilvæga starfi sem sjálfsmat skóla er. Niðurstöður sýna hvernig sjálfsmat skóla getur aukið gæði skólastarfs og eftt skólaþróun. Þær sýna einnig með hvaða móti sjálfsmatið getur styrkt mannauð skólans og skilað ábata fyrir nemendur. Þá sýna niðurstöður hver ábati af sjálfsmatsvinnu liðinna ára hefur verið að mati starfsfólksins og hvað þurfi að gera til að enn betur takist til.

Starfsfólk Grunnskóla Siglufjarðar samanstendur af kennurum, umsjónarmönnum húsa, skólaliðum, stuðningsfulltrúum og skólaritara. Þegar ég tala um annað starfsfólk en kennara skal haft í huga að það er ekki einsleitur hópur heldur eru fjögur ólík starfsheiti sem liggja þar að baki.

Rannsókn þessi er aðeins gerð í einum skóla, Grunnskóla Siglufjarðar og ekki er hægt að yfirfæra niðurstöður á aðra skóla. Sá samhljómur sem kom fram í niðurstöðum úr rannsókn minni og rannsókn Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) (sjá kafla 2) gefur hins vegar tilefni til að ætla að margir þættir í niðurstöðunum séu líklegir til að eiga við um aðra skóla sem stunda sjálfsmat.



## 5.1 Horft um öxl - mat kennara á sjálfsmati skólans

Eins og fram kom í kafla 3, *Sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar*, hefur sjálfsmatstækið *Gæðagreinar* verið notað við sjálfsmat skólans síðan árið 2004. Á haustönn 2007 var *lykilþáttur 7, Stjórnun, forysta og trygging gæða*, unninn en hann tekur meðal annars til mats kennara á sjálfsmati, þróunaráætlunum og framkvæmd þeirra. Taka skal fram að á þessum tíma tóku einungis kennarar þátt í sjálfsmati skólans. Niðurstöður þessa mats er að finna í lokaskýrslu um sjálfsmat (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008). Þegar þær eru skoðaðar kemur í ljós að við mat sitt tiltaka kennarar mun fleiri sterka þætti en veika.

### 5.1.1 Sterkir og veikir þættir í sjálfsmatinu

Sterkir þættir sjálfsmatsins, að mati kennara, eru til dæmis að reglulegir sjálfsmatsfundir séu haldnir með kennurum, að skipulögð vinnsla sé á matsupplýsingum og að umræður við vinnuna skili fljótt nokkrum árangri. Þá finnst kennurum að starfsfólk sé samtaka um markmið og áherslur og að verkferlið geri öllum kleift að koma sínum sjónarmiðum að. Einnig kemur fram að þróunaráætlanir séu sýnilegar öllu starfsfólki í ársskýrslu og að þær sýni að tekist hafi að ná mörgum markmiðum, önnur séu í vinnslu og framvinda sé eðlileg. Þá er talinn sem sterkur þáttur að sjálfsmatstækið skapi öllu starfsfólki tækifæri til að vinna saman (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008). Þegar litið er til mats kennara á veikum þáttum sjálfsmatsins frá haustönn 2007 ber hæst að þeim finnst að mat á einstökum þáttum skólastarfs megi verða markvissara og þeir leggja mikla áherslu á nauðsyn þess að allt starfsfólk taki þátt í sjálfsmati skóla. Á þeim tíma sem hér er vísað til, haustönn 2007, tóku einungis kennarar þátt í sjálfsmati skólans eins og áður hefur verið greint frá.

### 5.1.2 Þróunaráætlanir

Í umræddum niðurstöðum úr mati kennara á sjálfsmati skólans vega áhyggjur kennara af eftirfylgni með þróunaráætlunum nokkuð þungt. Kennarar telja að starfsfólk þurfi að fylgja betur eftir og velta fyrir sér framhaldsvinnunni eftir að niðurstöður sjálfsmats liggja fyrir og þróunaráætlun er gerð. Fleiri veikleika tiltaka kennarar, svo sem að fjármagn skorti til að fylgja eftir fjárfrekari umbótum og nauðsynlegt sé að fylgja þróunaráætlunum eftir, til dæmis með reglulegri yfirferð þeirra á fundum (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008).

Einn þáttur sjálfsmats skólans með matstækinu *Gæðagreinar* er árleg skimun á öllum 7 lykilþáttum skólastarfsins (sjá kafla 3.2). Þá sest starfsfólk niður og metur alla 7 lykilþættina með því að gefa þeim einkunnina 1-4 þar sem einkunnin 4 er hæst (sjá kafla 3.1). Þegar árleg skimun fyrir skólaárin 2005-2008 er skoðuð kemur í ljós að kennarar hafa haft áhyggjur af eftirfylgni þróunaráætlana. Hingað til hefur annað starfsfólk en kennarar ekki unnið þessa skimun. Vorið 2005 gáfu aðeins 50% kennara þættinum *uppbyggingu þróunaráætlana* einkunnina 3 eða 4. Um 44% kennara gáfu *framkvæmd þróunaráætlunar og markmið* einkunnirnar 3 eða 4 og aðeins 50% kennara gáfu *framkvæmd þróunaráætlunar, áhrif* einkunnirnar 3 eða 4. Þessar prósentutölur eru áberandi lágar miðað við aðrar tölur í þessari sömu skimun og sýna að mínu mati ótvíræðar efasemdir kennara um að þróunaráætlanirnar skili tilætluðum árangri. Vorið 2007 fengu þessir þrjú sömu þættir prósentutölurnar 94%, 88% og 69% sem er mun betri niðurstaða en vorið 2005. Vorið 2008 var hins vegar allt annað uppi á teningnum. Þá gáfu allir kennarar þessum þremur áður nefndu þáttum, sem snúa að þróunaráætlunum, einkunnirnar 3 eða 4. Þar var svörunin orðin 100% (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008). Eftir að hafa ígrundað þessar niðurstöður fannst mér að smám saman hafi kennarar séð uppbyggingu, markmið og áhrif þróunaráætlana skila sér inn í skólastarfið með markvissum hætti sem sést með hækkandi einkunnagjöf milli áranna 2005 og 2008. Í úrvinnslu gagnanna bar ég þessar niðurstöður og túlkun mína undir kennara, sem unnu sjálfsmatið á þessum tíma og voru þeir sammála túlkun minni. Einn sagði: „Algerlega sammála – við erum að fatta að þetta virkar – ekki satt? “

Meðal þess sem kom fram í viðbrögðum þeirra við túlkun minni var að vinnan við sjálfsmatið undanfarin ár hafi orðið til þess að þeir fengu meiri trú á sjálfsmatinu sem verkfæri og með því að vinna þróunaráætlanir séu þeir markvisst að leggja línurnar til frekari framþróunar. Í svari eins samkennara míns kemur þetta skýrt fram:

Ég er alveg sammála þessari túlkun þinni á niðurstöðum. Trú starfsfólksins á þetta tæki hefur vaxið og vinnan við sjálfsmatið hefur skilað okkur miklu, ég held að fólk sé að sjá það betur og betur.

Vinnan við sjálfsmat skólans á undanförunum árum hefur þannig orðið til þess að opna augu kennara fyrir möguleikum sjálfsmatsins sem tækis til skólaþróunar og breytt viðhorfum þeirra til þessarar vinnu.

## 5.2 Viðhorf til sjálfsmats skólans

Í upphafi vinnunnar við sjálfsmat skólans síðastliðinn vetur, þegar tekið var til við að móta nýja sjálfsmatsáætlun, fara yfir sjálfsmatsskýrslu og rifja upp stöðu mála í sjálfsmatinu, kom berlega í ljós að starfsfólki hefur þótt þessi vinna undanfarin ár misánægjuleg. Í ígrundun kennara eftir fyrsta vinnufundinn komu fram hugleiðingar eins og:

Þótt oft hafi gætt þreytu og leiða við vinnuna við sjálfsmat þá höfum við grætt á vinnunni.

Gaman að sjá hvað út úr þessu hefur komið þó manni hafi ekki alltaf þótt skemmtilegt að vinna þetta.

Margar blaðsíður (sjálfsmatsskýrslan) eftir misskemmtilega vinnu – en mikilvæga.

Þegar kennarar í rýnihópaviðtali eru spurðir um hvað geti valdið vansæld og leiða við sjálfsmatið segja þeir að það séu án efa margir þættir. Einn þeirra gæti verið sá að tilskipun um sjálfsmat skóla komi „ofan frá“, með lagasetningu:

Ég get alveg trúað því að það sé það sem hafi neikvæð áhrif á suma, þeim finnst þetta vera óþarfí, eða svona þú veist...tímasóun.

Þessi þreytutónn kennara snart mig en var þó það sem ég hafði haft á tilfinningunni og hafði heyrt á kennurum í sjálfsmatsvinnunni undanfarin ár. Í ljósi þess ákvað ég að reyna að beina ígrundun starfsfólks eftir næstu vinnufundi að því að greina að viðhorf þeirra til vinnunnar við sjálfsmatið og viðhorf til sjálfsmatsins sem faglegs verkfæris í skólastarfi. Með það í huga setti ég niður ákveðin atriði sem starfsfólk síðan ígrundaði á vinnufundum (sjá fylgiskjal 4). Punktarnir miðuðu að því að fá starfsfólkið sjálft til að greina viðhorf sín og fá innsýn í eigið starf með

það í huga að bæta og efla þessa vinnu sem allir virtust sammála um að væri mikilvæg og holl.

Eitt af því sem þótt hefur veikleiki sjálfsmats skólans á undanförunum árum er of lítil aðkoma annars starfsfólks en kennara að matinu. Með öðru starfsfólki er átt við skólaliða, umsjónarmenn húsa, skólaritara og stuðningsfulltrúa. Þessi sama gagnrýni kom einnig fram í upphafi vinnunnar síðastliðinn vetur og var ákveðið að bregðast við og auka þátttöku alls starfsfólks í sjálfsmati skólans. En hingað til hafði annað starfsfólk en kennarar aðeins tekið þátt í rafrænni starfsmannakönnun einu sinni á ári. Samkvæmt nýrri sjálfsmatsáætlun fjallaði fyrsti *lykilþáttur* sjálfsmatsins um starfsanda, foreldrasamstarf og tengsl við samfélagið. Hann var vel til þess fallinn að annað starfsfólk en kennarar kæmi nú að matinu. Í rýnihópaviðtali, við valinn hóp þessa starfsfólks, að lokinni vinnu við umræddan *lykilþátt*, komu fram jákvæð viðhorf til sjálfsmatsins. Starfsfólkinu fannst umræður á fundunum skipta miklu máli og að þær væru til þess fallnar að vekja fólk til umhugsunar. Fram kom að starfsfólki leiðist „hefðbundnir“ fundir þar sem einstefnumiðlun á sér stað. Hins vegar fannst því vinnufundir í sjálfsmati skólans skemmtilegir eða eins og einn starfsmaður sagði:

Þetta kom mér skemmtilega á óvart. Ég var örugglega eins og þið með fyrirfram ákveðnar skoðanir á að þetta væri eitthvað...

og annar starfsmaður botnaði:

...héldum að þetta væri jafn leiðinlegt og hefðbundnir fundir.

Enn einn sagði:

Ég hef lítið tekið þátt í því (sjálfsmatinu), tók bara þátt í því nú síðustu fundi og var eiginlega bara mjög hrifinn. Var hrifinn af umræðuhópnum en samt var ekki allt sem ég hafði skilning á því mig vantaði fund inn í – en skilningurinn kom og ég var bara mjög hrifinn af þessu.

Í ljós kom einnig að öðru starfsfólki en kennurum var ekki ljóst í hverju vinnan við sjálfsmat skólans var fólgin fyrr en nú. Þegar

starfsfólkið var spurt um hver upplifun af vinnunni við sjálfsmatið á undanförunum vikum væri og hvort vinnan hafi breytt fyrirfram gefnum hugmyndum um sjálfsmatið svaraði einn starfsmaður hlæjandi:

Já, við vissum náttúrulega aldrei hvað þetta sjálfsmat var...eða um hvað það snerist. Við sáum bara alltaf auglýsta sjálfsmatsfundi og héldum kannski að þeir sætu þarna og væru að hæla sjálfum sér...eða gerðum grín að því þannig.

Af þessu má glöggt sjá að annað starfsfólk en kennarar var alls ekki upplýst eða meðvitað um hvaða vinna fór fram við sjálfsmat skólans né hver tilgangur sjálfsmatsins er.

Þegar niðurstöður úr ígrundun starfsfólks, rýnihópaviðtölum og starfsmannakönnun eru teknar saman kemur greinilega í ljós að starfsfólki finnst sjálfsmat skóla mikilvægt, faglegt verkfæri og sú vinna sem hefur farið fram á síðustu mánuðum hafi verið ánægjulegri og árangursríkari en áður. Setningar eins og: „Mjög góð vinna og skemmtileg“ og „sérstaklega skemmtileg vinna“ voru settar á blað í ígrundun starfsfólks í lok sjálfsmatsfunda og í lok eins vinnufundarins mat starfsfólk ánægjugildi sjálfsmatsvinnunnar upp á 8,3 að meðaltali á kvarðanum 1-10, þar sem 10 sýndi mesta ánægju með vinnuna. Í niðurstöðum úr rafrænni starfsmannakönnun í mars 2009, þar sem fimm spurningar beindust sérstaklega að sjálfsmati skólans, kom fram að 83,4% starfsfólks segir að því líði langoftast eða oftast vel á sjálfsmatsfundum, en 16,7% starfsfólks segist sjaldan líða vel. Alls svöruðu 24 spurningunum.

### **5.2.1 Starfendarannsóknin breytir viðhorfum starfsfólks**

Allt starfsfólk skólans tók vel í framkvæmd þessarar starfendarannsóknar og þátttöku í henni. Það taldi rannsóknina spennandi og fannst líklegt að hún skilaði því og skólanum bættu starfi. Þegar starfsfólk er spurt út í þátttöku sína í rannsókninni og hvort hún hafi breytt viðhorfum eða vinnubrögðum þess lætur það vel af. Það talar sérstaklega um að með ígrundun í lok vinnufunda hafi vinnan við sjálfsmatið orðið enn dýpri því ofan á mat á viðkomandi lykilþætti hafi bæst við skoðun á eigin viðhorfum og sú sjálfsrýni sem ígrundunin felur í sér. Hér fylgja tvö dæmi um svör starfsfólks af þessu tilefni:

Ég hef aldrei verið neikvæð gagnvart sjálfsmati, en mér finnst samt að starfendarannsóknin hafi gert það léttara, það er fengið mann til að hugsa lengra.

Já – þetta er liður í áframhaldandi gæðum í og á starfi kennara, betri og skýrari sýn á markmiðum og tilgangi sjálfsmatsstefnu skólans. Það sem hefur breyst er skilningur og aukinn áhugi.

Starfsfólk hafði á orði að ígrundun í lok vinnufunda hafi verið erfð fyrst en vanist og orðið eðlilegur hluti af sjálfsmatinu. Það telur líka að stjórnun á sjálfsmatsvinnunni hafi orðið með öðrum hætti, ítarlegri innlagnir í upphafi vinnufunda og betur haldið utan um vinnuna. Kennarar vildu taka það sérstaklega fram hversu dýrmætt það hafi verið að hafa annað starfsfólk en kennara með í sjálfsmatsvinnunni á síðustu mánuðum.

### 5.3 Vinnubrögð við sjálfsmat skólans

Þegar sjálfsmatsvinnan var metin, með sjálfsmatstækinu *Gæðagreinar*, á haustönn 2007 kom fram að kennarar töldu skipulag funda í sjálfsmatinu og samvinnu starfsfólks góða og í gegnum sjálfsmatið hafi starfsfólk haft möguleika á að taka þátt í ákvörðunum og komið að stefnumótum í skólanum. Þá töldu kennarar að umræður um sjálfsmatsvinnuna skiluðu ákveðnum árangri strax. Einnig sést að kennurum fannst sjálfsmatsvinnan vera langdregin og á þeim tíma veltu þeir því fyrir sér hvort betra væri að nýta lengri tíma til vinnu við sjálfsmatið í einu en funda sjaldnar. „Sjaldan og lengi frekar en oft og stutt“ sögðu kennarar á þeim tíma (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008). Í rýnihópaviðtali við kennara kom þessi umræða aftur upp. Niðurstaða umræðunnar var þó að sennilega væri best að ljúka hverjum *lykilþætti* í skorpuvinnu. Ef of langur tími liði milli funda væri hætt við að dýrmætur tími færi í upprifjanir.

Í ígrundun starfsfólks og viðtölum stendur upp úr hversu mikilvægar umræðurnar eru og að þær vekji fólk til umhugsunar um efnið eða eins og einn kennari komst að orði:

Ég hef alltaf verið jákvæð gagnvart þessu, mér finnst þetta alltaf gera gagn. Þó það sé ekki nema að setjast niður og þó að maður nái ekki alveg utan um hvað maður á að vera að

fjalla um í raun og veru þá bara það að spá í þetta finnst mér vera gagnlegt.

Einnig velti starfsfólk fyrir sér hvort eftirfylgni með þróunaráætlunum væri nægjanleg. Einn kennari sagði:

Svo er líka spurning hvað við erum dugleg að skoða það sem við eigum (þróunaráætlanir), við höfum svo sem alveg verið hvött til þess að gera það en það er spurning um hvort fólk gerir það.

Í starfsmannakönnun sem lögð var fyrir í mars 2009 sögðust 91,3% af 24 starfsmönnum sem svöruðu könnuninni langoftast eða mjög oft leggja sig fram á sjálfsmatsfundum og taka vinnuna við sjálfsmatið alvarlega en einungis 8,7 % segir það vera frekar sjaldan. Þar sést glögggt að starfsfólki finnst sjálfsmatið gagnast sem faglegt verkfæri því annars mundi það sennilega ekki leggja sig eins mikið fram og svörin við spurningunni gefa til kynna.

Þegar á heildina er litið, í svörum og viðbrögðum alls starfsfólks skólans um vinnubrögð við sjálfsmatið, eru umræður á vinnufundunum gagnlegastar. Starfsfólk rýnir í eigin barm og metur á opinskáan hátt, í samræðum hvert við annað, innra starf skólans. Það leiðir af sér viðbrögð í formi umbóta sem hefjast strax í hugum starfsfólks í kjölfar umræðnanna.

#### **5.4 Ávinningur af sjálfsmati skólans**

Þegar starfsfólk er beðið um að horfa fjögur til sex ár til baka og meta hvort ávinningur hafi orðið af sjálfsmatsvinnunni er enginn í vafa um að svo hafi verið. Skoðun starfsfólks er að vinnan skili sér. Sem dæmi um það hefur starfsfólk nú betri yfirsýn yfir það sem gera þarf til umbóta í skólastarfinu. Það segir líka að það sé tekist á í umræðunni í sjálfsmatinu og það sé gott. Það hljóti að vera ávinningur af þessari vinnu því allir geti tjáð sig og sagt sína skoðun. Mig langar að leyfa rödd samkennara míns að hljóma þar sem hann segir:

Klárlega hefur svona vinna alltaf ávinning en kannski hefur hún ekki þótt nægilega spennandi að mati starfsmanna – stundum eins og kvöð. Nauðsynlegt er að gera hana þannig

að yfirferð, mat og eftirfylgni verði örari og markvissari svo starfsmenn verði meðvitaðri um þær breytingar sem verða í kjölfarið, hvort sem um er að ræða breytingar sem koma ómeðvitað með starfsmönnum eða meðvitaðar breytingar og skipulagðar af stjórnendum.

Þegar skólastjóri er spurður um ávinning af sjálfsmatinu á síðustu árum segir hann:

Já, það er ekki spurning í mínum huga. Sem skólastjóri tel ég sjálfsmatið vera afar gagnlega og nauðsynlega leið til að hvetja okkur í skólanum til þess að skoða vinnubrögð okkar og áherslur í starfi. Ef við ekki stunduðum sjálfsmat værum við verr stödd sem fagmenn, það er svo auðvelt að sofna á verðinum.

Eins og sjá má er starfsfólk ekki í vafa um að ávinningur sé af sjálfsmatsvinnunni en ávinningur getur birst í mörgum myndum. Eitt af markmiðum sjálfsmats skóla er að auka gæði náms og skólastarfs og stuðla að umbótum (Lög um grunnskóla, nr. 91/2008). Sjálfsmatinu er því ætlað að vera til hagsbóta fyrir skólastarfið í heild sinni.

Hér á eftir skoða ég hvernig ávinningur af sjálfsmati í Grunnskóla Siglufjarðar birtist og horft er til skólaþróunar, fagmennsku starfsfólks og ávinnings fyrir nemendur.

#### **5.4.1 Sjálfsmat skilar árangri og þróun**

Við ígrundun starfsfólks kemur fram sú skoðun þess að sjálfsmat skóla sé gott tæki til að bæta kennslu og eftirlit með þróun skólastarfs. Tilfinning þess er að umbætur náist með þessu móti en þær séu þó ekki alltaf sýnilegar. Þó greina megi efasemdir við ígrundun einstakra starfsmanna telja þeir að gerð þróunaráætlana fyrir hvern lykilþátt skólastarfsins hjálpi okkur að koma auga á og hrinda í framkvæmd þeim breytingum sem nauðsynlegar eru. Starfsfólk telur að vinnan við sjálfsmat skóla hafi skilað árangri og fært skólann fram á við í þróun. Hér er við hæfi að gefa kennara orðið:

Skólastarf sem alltaf þarf að vera í þróun þarf sífellda skoðun, endurgjöf, eftirfylgni og áhuga starfsmanna.



Sjálfsmat getur haft jákvæð áhrif og vissulega verið gott tæki til framþróunar en þá verður að nást til þátttakenda og fá þá til að upplifa sinn þátt meiri, það er að þeir geti haft mikil áhrif á starf og starfsþróun innan síns skóla.

Í máli þessa kennara kemur skýrt fram að kveikja þarf neista hjá starfsfólki og tendra með því áhuga og eldmóð til að fylgja faglegri vinnu eftir.

Í máli annars starfsfólks en kennara kemur fram að það telur sjálfsmat efla skólaþróun, til dæmis þannig að á sjálfsmatsfundum kvikna margar góðar hugmyndir sem nýta má til góðs. Með vinnu við að bæta starfsandann (þegar rannsóknin var gerð var verið að meta starfsandann, lykilþátt 5) er verið að efla skólaþróun að þeirra mati, eða eins og einn starfsmaður orðaði það:

Allt sem við gerum og leiðir til batnaðar er í mínum huga skólaþróun. Þannig leiðir sjálfsmatið af sér skólaþróun. Það smitar auðvitað út frá sér.

Allir sem tóku þátt í rafrænni starfsmannakönnun í mars 2009 voru sammála eða frekar sammála því að vinnan við sjálfsmat skóla stuðlaði að markvissri skólaþróun. Þegar skólastjóri svaraði spurningu um hvort sjálfsmat leiddi til skólaþróunar er hann á því en þó væri hægt að gera betur:

Já það gerir það. Það þarf að vanda til verka og vinna sjálfsmatið af heilindum til þess að það komi að gagni. Umræða/samræða kennara og starfsfólks er afar gagnleg og skilar sér strax í bættu skólastarfi. Fylgja þarf þróunaráætlunum eftir svo þær skili tilætluðum árangri. Niðurstaða mín er því sú að betur má ef duga skal.

Þegar ég rýndi í lokaskýrslu um sjálfsmat fyrir árin 2005-2008 velti ég fyrir mér hvort eitthvað í niðurstöðum sjálfsmatsins gæti gefið vísbendingar um þróun skólastarfs. Ég skoðaði meðal annars árlega skimun starfsfólks á öllum sjö lykilþáttum sjálfsmatsins. Eins og fram kemur í kafla 3.2 eru allir sjö lykilþættir sjálfsmatsins „skimaðir“ árlega af starfsfólki. Þar sem hver lykilþáttur skiptist í nokkra gæðagreina sem

greinast í þemu eru þetta samtals 90 þemu. Hverju þema er gefin einkunnin 1-4 eftir því hversu sterkur þáttur það er talinn vera í skólastarfinu. Einkunnin 4 þýðir mjög sterkur þáttur (sjá kafla 3.1). Ég skoðaði niðurstöður þriggja síðustu skimana og reiknaði meðaltals-einkunn fyrir hvert þema. Þar má sjá þróun í prósentutölum. Meðaltal af meðaltalseinkunnum allra 90 þemanna vorið 2005 var 2,71, vorið 2007 var meðaltal meðaltalseinkunna orðið 2,92 og vorið 2008 var það 3,03. Eins og sjá má hækka einkunnir greinilega milli ára.

#### 5.4.2 Sjálfsmat eykur sjálfsrýni starfsfólks

Í niðurstöðum úr áðurnefndri starfsmannakönnun í mars 2009, sem lögð var fyrir allt starfsfólk skólans, kom fram að 87,5 % af 24 starfsmönnum eru sammála eða frekar sammála því að sjálfsmat efli þá faglega. 12,5 % eru þó ósammála þeirri fullyrðingu.

Eins og áður hefur komið fram fannst starfsfólki umræður í starfsmannahópnum helsti styrkur sjálfsmatsvinnunnar. Í rýnihópaviðtali við annað starfsfólk en kennara kom fram að því fyndist að með umræðunni í sjálfsmatinu væri eins og hver og einn væri að taka til hjá sér. Spurt var um hvort það teldi að sjálfsmatið eflði það sem starfsfólk og var það einróma sammála því. Ég heyrði setningar eins og:

Maður fór að hugsa öðruvísi um þetta...

...og líka þú veist, við erum einhvers virði!

Já einmitt, við erum líka með.

Ekki bara einhverjar skúringakerlingar.

Mér finnst þetta eiginlega bara upphefja mann.

Áhugi starfsfólksins á viðfangsefninu fór ekki á milli mála né heldur hversu mikið það hafði til málanna að leggja.

Þegar starfsfólk var innt eftir því hvað það gæti lagt af mörkum til að stuðla að því að sjálfsmat auki gæði skólastarfsins og efli það sem fagfólk var það sammála um að allir þyrftu að leggja sig fram, líta af hreinskilni í eigin barm og vera opnir fyrir hugmyndum og gagnrýni annarra. Þeir þyrftu að horfa á sig sem fagfólk sem hefði allt að segja um það starf sem

unnið er innan skólans, vera jákvæðir gagnvart vinnunni og áhugasamir því þá komi væntanlega meira út úr henni.

### 5.4.3 Sjálfsmat skapar tækifæri til hreinskiptinnar umræðu

Á öllum vinnustöðum eru ólík sjónarhorn og viðhorf ríkjandi. Slíkt á einnig við um skóla. Mikilvægt er að starfsfólk geti rætt ólík viðhorf og sjónarmið á opinskáan og heiðarlegan hátt þannig að fagmennska og fagleg sýn á skólastarfið sé í fyrirrúmi. Í vinnunni við sjálfsmat skólans í vetur, viðtölum og ígrundun kemur greinilega fram að starfsfólk telur sjálfsmat skólans dýrmætt tæki til að koma á hreinskiptinni umræðu um veikleika og jafnvel ágreining og með faglegri umræðu sé hægt að leysa ágreining og tryggja að ólík sjónarmið starfsfólks komi fram og séu virt.

Ég varð vör við að starfsfólki fannst vinnan í sjálfsmatinu á síðustu mánuðum, þar sem farið var í lykilþátt um starfsanda, vera mjög góð því að hún gaf því tækifæri til samræðna undir faglegum merkjum sjálfsmatsins. Upp hafði komið ágreiningur innan kennarahópsins og mismunandi sjónarmið voru ríkjandi um skipulag daga þar sem hefðbundið skólastarf var brotið upp, svo sem skíðadag o. fl. Það kom greinilega í ljós að starfsfólki fannst þessi lykilþáttur, um starfsandann, koma á réttum tíma og að sjálfsmatsvinnan hafi gert það að verkum að starfsfólk gat sest niður og rætt á faglegum nótum um mismunandi sjónarhorn og ágreining sem skapast hafði og reynt að víkja persónulegum ágreiningi til hliðar. Sem dæmi um þetta langar mig að leyfa nokkrum orðum frá starfsfólki að hljóma:

...en eftir að umræðan kom...með síðasta gæðagreini...þá fannst mér eins og hver og einn væri bara að taka til hjá sér.

Já, ég held að þetta hafi bara verið mjög þarft og gott.

Mér fannst standa upp úr að fólk fór í sjálfsskoðun, það hefur breyst andinn finnst mér í starfsmannahópnum.

Það er hollt fyrir starfsfólk að geta tekist á í faglegum rökræðum. Vinnubrögð sjálfsmatsins, þar sem samræður starfsfólks eru vinnuaðferð, bjóða upp á hreinskiptar umræður. Í sjálfsmatsvinnunni í vetur hefur starfsfólk tekist á og niðurstaða þess er að sjálfsmatið hjálpi því að tefla fram mismunandi skoðunum og leiða ágreining til lykta á farsælan hátt.

#### 5.4.4 Sjálfsmat skóla skilar sér til nemenda

Skólinn er fyrir nemendur og allt skólastarf skal vera í þeirra þágu. Sjálfsmat skóla þarf því að skila sér til nemenda til að standa undir væntingum um að vera faglegt tæki til skólaþróunar. Í þessari starfendarrannsókn var kannað hvort starfsfólk sjái sjálfsmatið skila sér til nemenda og á hvaða hátt. Við ígrundun starfsfólks eftir vinnufund í sjálfsmatinu var það beðið að svara spurningu um hvort það teldi að sjálfsmat skólans skilaði sér til nemenda. Starfsfólkið var beðið um að ræða spurninguna í litlum hópum og setja svo ígrundun sína á blað. Þá var einnig leitað svara við þessari spurningu í rýnihópaviðtölum og tölvupóstssamskiptum við starfsfólk.

Niðurstöður leiddu í ljós að starfsfólk telur að sjálfsmat skólans skili sér bæði beint og óbeint til nemenda. Óbeint á þann hátt að starfsfólk sé meðvitaðra um nauðsyn þess að vera opið gagnvart nýjum aðferðum í vinnu og samskiptum við nemendur. Þá sé upplýsingaflæði greiðara innan skólans og meiri samvinna í kjölfar vinnunnar við sjálfsmat. Sem dæmi nefnir starfsfólk að í sjálfsmatsvinnunni hafi upplýsingar til allra starfsmanna um mismunandi þarfir nemenda breytt viðhorfum þeirra til nemenda á jákvæðan hátt. Í sjálfsmatinu vakna einnig hugmyndir að nýjum kennsluáðferðum og kennarar verða meðvitaðri um mikilvægi einstaklingsmiðunar. Í sjálfsmati skólans fer starfsfólk í sjálfskoðun sem það telur að skili sér til nemenda. Starfsfólk álitur að viðhorf og framkoma allra í skólasamfélaginu, jafnt starfsfólks sem nemenda, hafi breyst mikið til hins betra og starfsfólk sé jafnvel betur í stakk búið til þess að takast á við ýmis málefni. Það vill þakka umræðum við sjálfsmat þessa breytingu.

Starfsfólk telur að sjálfsmat skóla hafi skilað sér beint til nemenda, til dæmis í formi betri aðbúnaðar og bættra aðstæðna. Það bendir á að í kjölfar mats á húsnæði og aðbúnaði hafi verið keyptar kortabrautir í kennslustofur, orðabækur í ensku og dönsku, færanlegt tölvuver, gagnvirk tafla (Smart tafla) og ýtt hafi verið við áætlun um endurnýjun húsnæðis. Þá telur starfsfólk að nýjar áherslur í námsmati eigi rætur sínar að rekja til sjálfsmats skólans. Þó að hugmyndir að breyttu námsmati hafi verið komnar á kreik meðal kennara í yngri deild hafi sjálfsmatsvinnan ýtt við þeim hugmyndum og í kjölfarið var sett á stað þróunarverkefni í námsmati sem bar heitið „Fjölbreytt námsmat“. Þróunarverkefnið, sem unnið var í samvinnu við Grunnskóla Ólafsfjarðar, undir handleiðslu

Ingvars Sigurgeirssonar prófessors við Menntavísindasvið Háskóla Íslands, var tveggja ára verkefni og lauk vorið 2009.

Hópur starfsfólks ígrundaði á þessa leið í lok sjálfsmatsfundar:

Sjálfsmat skólans skilar sér til nemenda, til dæmis í breyttu námsmati – mat er oft sýnilegra fyrir þá með matslistum – verkefni eru betur skipulögð og grunnþættir gleymast síður. Viðhorf kennara er opnara gagnvart því sem þarf að laga. Við getum og viljum bæta okkur. Mikil umræða er milli starfsfólks og við prófum ýmislegt.

Þá telur starfsfólk að stjórnendur séu meðvitaðri um þörf á nýjungum og það sem vantar og megi þakka þessari vinnu það. Á þessu má sjá að ávinningur nemenda af sjálfsmati skólans er til staðar. Hann felst í betri aðbúnaði innan skólans, fjölbreyttari námsmatsaðferðum, auknum skilningi á högum nemenda og bættum viðhorfum starfsfólks í þeirra garð. Með auknum skilningi á högum nemenda kemur starfsfólk betur til móts við mismunandi þarfir þeirra sem ætla má að leiði til betri líðanar nemanda og aukinna möguleika til náms.

Gagnasöfnun í þessari rannsókn náði ekki til nemenda og því voru þeir ekki beðnir að staðfesta þennan ávinning. Ástæðan var meðal annars sú að sá annmarki hefur verið á sjálfsmati skólans að rafrænar nemendakannanir hafa ekki verið lagðar fyrir fyrr en vorið 2009 þegar gagnasöfnun þessarar rannsóknar var lokið. Í framtíðinni þarf að tryggja meiri og betri aðkomu nemenda að sjálfsmati skólans.

## **5.5 Endurgjöf skólastjóra á niðurstöður rannsóknarinnar**

Þegar niðurstöður úr gagnasöfnun lágu fyrir bað ég skólastjórnann að ígrunda og veita endurgjöf á niðurstöður rannsóknarinnar með ákveðnar spurningar í huga (sjá fylgiskjal 7). Hann hefur verið skólastjóri skólans frá upphafi sjálfsmats í skólanum. Aðspurður um viðhorf sitt til sjálfsmatsvinnunnar og hverju hún hafi breytt fyrir skólann og skólastarfið segist hann meta þessa vinnu mikils vegna þess að hún hafi skilað umbótum í skólastarfi, fyrst og fremst í þágu nemenda. Skólastjórinn segir:

Sjálfsmatsvinnan er skipulagt starf þar sem innviðir skólastarfsins eru metnir markvisst með umbætur í huga. Vinnubrögðin gera ráð fyrir samræðum alls starfsfólks um skólastarfið sem er mjög mikilvægt þegar litið er til þess að skólinn er starfræktur í tveimur húsnum. Niðurstöður sjálfsmatsins hafa nýst til þess að forgangsraða þáttum sem þarf að bæta. Þróunarverkefni hafa verið valin í kjölfar sjálfsmats og því er ljóst að sjálfsmatið hefur tilgang. Þróunarvinna skilar gjarnan umbótum sem festa í sessi nýjar áherslur eða bætt vinnubrögð.

Skólastjórinn telur einnig að annar þáttur sjálfsmatsvinnunnar sé afar mikilvægur en það er að þátttakendur finna fyrir viðurkenningu á skoðunum sínum og að þær hafi vægi. Mikið reyni á samvinnu starfsfólks sem krefji það um gagnrýna hugsun. Með slíkum vinnubrögðum sé einangrun starfsfólks rofin, það deili hugsunum og viðhorfum sínum með vinnufélögunum. Það getur meðal annars leitt til þess að viðhorf þátttakenda taki breytingum, en viðhorfabreytingar geta leitt til breytinga á starfsháttum, til hins betra fyrir nemendur. Þetta er afar dýrmætt að mati skólastjórans.

Mér fannst mikilvægt að leita eftir því hvort skólastjóri væri sammála því sem ég dreg fram í niðurstöðum rannsóknarinnar og kveðst hann vera það en einnig telur hann rannsóknina hafa orðið til að auka tiltrú starfsmanna á sjálfsmatsvinnunni. Hann segir að tekist hafi að sýna að minnsta kosti kennurum fram á mikilvægi sjálfsmats en taka skal fram að annað starfsfólk en kennarar hefur ekki tekið þátt í sjálfsmatsvinnunni fyrr en þessi rannsókn hófst. Skólastjóri telur að rannsóknin eigi sinn þátt í því að auka gildi sjálfsmats í skólanum. Með rannsókninni setji rannsakandinn sjálfsmat í öndvegi. Tiltrú á sjálfsmatsvinnuna aukist einnig þar sem rannsakandinn er málsmetandi aðili innan skólans. Það sé hið besta mál að mati skólastjórans.

Skólastjóri rifjaði upp í þessu sambandi að þegar sjálfsmat skóla var leitt í lög árið 1995 hafi nokkuð borið á vantrú á gagnsemi þess. Tortryggni hafi gætt þegar sjálfsmatsvinna hófst í Grunnskóla Siglufjarðar. Með þessum niðurstöðum rannsóknarinnar megi segja að það hafi tekið næstum áratug að breyta viðhorfum kennara í þá veru að sjálfsmat þjóni mikilvægum tilgangi.

Þegar skólastjóri er spurður hvort eitthvað í niðurstöðum rannsóknarinnar hafi komið á óvart segist hann ekki hafa átt von á svo afdráttalausum svörum starfsfólks um gagnsemi sjálfsmats og að sú þróun sem rannsakandi kom auga á við að rýna í niðurstöður árlegrar skimunar og bendi til þess að viðhorf til sjálfsmats hafi breyst til hins betra á milli ára séu óvæntar og afar ánægjulegar.

Skólastjóri segist þakklátur því að rannsakandi hafi valið sjálfsmat sem rannsóknarefni og að finna rannsókninni farveg innan Grunnskóla Siglufjarðar. Mikil orka stjórnenda skólans hafi hingað til farið í að sinna þessum lögbundna þætti starfsins og ekki alltaf verið auðvelt. Hann segir:

Vinnan hefur verið krefjandi en lærdómsrík og ekki alltaf vinsæl. Áætlanir hafa haldið okkur við efnið því metnaður hefur ríkt um að standast þær. Þótt þreytu hafi gætt á meðal kennara þá hafa þeir lagt sig fram, tekið virkan þátt og með tímanum séð að sjálfsmatsvinnan skilar árangri. Það er ánægjulegt og um leið dýrmætt.

Öll árin sem sjálfsmat hefur verið stundað í Grunnskóla Siglufjarðar hafa stjórnendur stýrt vinnunni. Nú er kominn sá tímunktur að æskilegt sé að annað starfsfólk taki við að mati skólastjóra sem telur að miðað við aukna jákvæðni í viðhorfum starfsfólks og auknum skilningi á mikilvægi sjálfsmatsins sé það að öllum líkindum farsæl þróun og verði til þess að auka enn frekar ábyrgð starfsfólks á hlut þess í innra starfi skólans.

## 5.6 Samantekt

Eins og sjá má í þessum niðurstöðum úr greiningu gagna sem liggja fyrir úr starfendarannsókninni er starfsfólk jákvætt gagnvart vinnu við sjálfsmat skóla og umræðan og vinnan við sjálfsmatið eykur jákvæð viðhorf starfsfólksins gagnvart því. Sjálfsmat skóla nýtist starfsfólki sem faglegt verkfæri til að meta eigið starf og annarra í skólasamfélaginu, aðbúnað og andrúmsloft með það að markmiði að vinna bug á veiku þáttum skólastarfsins með markvissum umbótum. Það er greinilegt að vinnan að sjálfsmati undanfarin ár skilar sér í jákvæðari viðhorfum starfsfólks til sjálfsmats skóla. Orðræða og viðhorf breytist í þá átt að starf að sjálfsmati sé sjálfsagður hluti af því að efla faglegt skólastarf. Starfsfólk telur sjálfsmatið efla sig og þakkar það að mestu umræðum og sjálfsrýni. Það telur ávinning nemenda ótvíræðan og þegar öllu er á

botninn hvolfi snýst þetta allt um að gera skólann að betri stað fyrir nemendur.

Skólastjóri er sá sem hefur borið hitann og þungann af skipulagi og stjórnun sjálfsmats. Hann er ánægður með niðurstöður rannsóknarinnar og telur að rannsóknin hafi aukið tiltrú starfsfólks á sjálfsmatinu og ein og sér aukið jákvæð viðhorf og skilning á sjálfsmatinu sem faglegu verkfæri í höndum starfsfólks.

Í næsta kafla verða niðurstöður rannsóknarinnar skoðaðar í ljósi hugmynda þeirra fræðimanna sem kynntar voru í kafla 2. Einnig verður skoðuð samsvörun niðurstaðnanna við niðurstöður úr rannsókn Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) á áhrifum sjálfsmats á viðhorf kennara í framhaldsskólum. Hver rannsóknarspurning er tekin fyrir og henni svarað með umræðum og túlkun á niðurstöðum.





## 6 Umræður

Í síðasta kafla voru helstu niðurstöður rannsóknarinnar dregnar saman og settar fram undir nokkrum meginþemum. Meginniðurstaða rannsóknarinnar er að sjálfsmat skóla í Grunnskóla Siglufjarðar hefur aukið gæði skólastarfs á ótvíræðan hátt með því að leiða til skólaþróunar og umbótastarfs, er faglegur styrkur fyrir starfsfólkið og til hagsbóta fyrir nemendur. Með því að gera starfsfólkið meðvitaðra um eigin hlut í skólastarfinu og láta því í té faglegt verkfæri til að taka skref til framþróunar er sjálfsmat skólans að auka gæði skólastarfsins. Í gegnum umræður og samræður starfsfólks, markvissa gerð þróunaráætlana og meðvitund starfsfólks um ábyrgð í þróun skólastarfsins hefur sjálfsmat skóla eflt faglegan styrk starfsfólks. Sterkari fagmenn með betri líðan og jákvæðari viðhorf til skólastarfsins, bættur aðbúnaður, hreinskiptari umræða, aukinn skilningur á þörfum nemenda, umbætur í kennsluaðferðum, námsmati og námsaðlögun skila ábata fyrir nemendur. Sumt skilar sér strax inn í kennslustofuna en annað tekur tíma. Þá telur skólastjóri og flest starfsfólk að starfendarannsóknin hafi gert sjálfsmatinu hærra undir höfði en áður var og skerpt á mikilvægi þess til umbótastarfs.

Í þessum kafla fjalla ég um niðurstöður rannsóknarinnar og máta þær við hugmyndir þeirra fræðimanna sem ég fjallaði um í kafla 2. Þeirra helstar eru hugmyndir Gajda og Koliba (2007) um samvinnu starfsfólks af því tagi sem þeir nefna *gagnvirka samvinnu (interpersonal collaboration)* og hugmyndir Evans (2001) um *mannlega hlið umbótastarfs*. Í umfjöllun minni leita ég svara við rannsóknarspurningum sem hafa verið leiðarljós mitt gegnum rannsóknina:

### Hvernig getur sjálfsmat skóla aukið gæði skólastarfs?

- Með hvaða móti getur sjálfsmat skóla eflt skólaþróun?
- Hver eru viðhorf starfsfólks til sjálfsmats skóla?
- Hvernig getur sjálfsmat skóla styrkt mannauð skólans?
- Hvernig skilar sjálfsmat skóla ábata fyrir nemendur?

Við greiningu rannsóknargagna birtust ákveðin þemu eins og lýst var í kafla 5. Efni þeirra birtist aftur í þessum kafla því þau enduróma í rannsóknarspurningunum og mynda þannig bein tengsl við þær.

Í Grunnskóla Siglufjarðar er mikill mannauður. Þar starfa mismunandi starfsstéttir sem eru allar „sérfræðingar“ á sínu sviði. Skólastjóri, aðstoðarskólastjóri, deildarstjórar, kennarar, þroskaþjálfari, skólaliðar, stuðningsfulltrúar, umsjónarmenn og skólaritari. Allar þessar starfsstéttir vinna saman að sameiginlegu markmiði sem er leiðarljós skólans (Grunnskóli Siglufjarðar, 2009). Líkt og aðrir grunnskólar er því Grunnskóli Siglufjarðar *starfssamfélag (community of practice)* samkvæmt Wenger (2009) sem segir að *starfssamfélag* sé hópur fólks sem ber sameiginlegan hag starfs síns fyrir brjósti og að það sameinist um að bæta starf sitt með áhrifum hvert á annað í formi *gagnvirkrar samvinnu (interpersonal collaboration)* eins og kom fram í kafla 2.3.

Hér á eftir fara umræður um þau þemu sem greint var frá í kafla 5. Þemun eru brotin til mergjar með hliðsjón af fræðilegum kafla ritgerðarinnar og rannsóknarspurningum. Heiti undirkaflanna 6.1 til 6.5 eru rannsóknarspurningar mínar og hver þeirra fjallar um eina spurningu. Meginspurningunni er svarað í kafla 6.5 þar sem svör við undirspurningum í köflum 6.1 til 6.4 leggja grunninn að svari við meginspurningunni. Síðasti undirkaflinn ber heitið *Ég sem rannsakandi rýni inn á við* en þar ræði ég um mig sem rannsakanda og ígrundun í starf mitt sem hluta af rannsókninni.

## **6.1 Með hvaða móti getur sjálfsmat skóla eflt skólaþróun?**

Vinnuferlið í sjálfsmati við Grunnskóla Siglufjarðar einkennist af umræðum starfsfólks og sameiginlegum niðurstöðum þess um hvað þarf að bæta og með hvaða móti. Samkvæmt Gajda og Koliba (2007) skipta sex meginþættir samvinnu af því tagi sem þeir nefna *gagnvirka samvinnu (interpersonal collaboration)* mestu máli til að hún leiði til umbóta í skólastarfi. Þessir sex grundvallarþættir eru *sameiginlegur tilgangur og hringferli athugunar* en hringferli athugunar greinist svo í *samræðu, ákvarðanatöku, framkvæmd og mat* eins og rakið var í kafla 2.3. Ef vinnuferli sjálfsmatsins er skoðað sést að allir þessir þættir eru til staðar. Starfsfólk hefur *sameiginlegan tilgang*, að skoða innra starf skólans og um leið eigið starf með umbætur í huga. *Umræður/samræður* eru aðalverkfæri starfsfólks við að meta starfið þar sem vinnuferlið einkennist af umræðum á vinnufundum. *Ákvarðanir* eru teknar í umræðum í vinnuhópum og þær eru skráðar í þróunaráætlanir. Þróunaráætlunum er

ætlað að vera verkfæri fyrir starfsfólk til að ná fram þörfum umbótum. Sjálfsmatsferlið er hringferli. Allir lykilþættir sjálfsmatsins, sjö talsins eru *metnir* á ákveðnu tímabili, samkvæmt sjálfsmatsáætlun (Grunnskóli Siglufjarðar, 2008) og því næst er ný sjálfsmatsáætlun gerð og mat á innra starfi skólans hefst á ný. Þannig er mat á innra starfi skólans stöðugt í gangi. Sjálfsmat skólans einkennist því af *gagnvirkri samvinnu* (*interpersonal collaboration*) og með samvinnu af því tagi getur sjálfsmat eflt skólaþróun.

Skólaþróun snýst um aðferðir sem bæta hæfni skólans til að efla innra starf. Skilgreining á skólaþróun er markviss og varanleg breyting á vinnubrögðum og innri aðstæðum skóla (Hopkins o.fl., 1994). Sjálfsmat skóla býður fram vinnubrögð sem leiða til breyttra aðstæðna. Liður í þeim vinnubrögðum er að setja fram áætlun að umbótum. Í niðurstöðum úr sjálfsmati síðustu ára og ígrundun starfsfólks kemur í ljós að starfsfólk hefur haft áhyggjur af eftirfylgni þróunaráætlana og hvort þær þjóni tilgangi sínum. Í viðtali við skólastjóra koma sömu áhyggjur fram. Þegar rýnt er í árlegar skimanir starfsfólks kemur fram aukin tiltrú þess á þróunaráætlanir með árunum. Vinnan við sjálfsmatið hefur því fært starfsfólkið fram á veginn og smám saman hefur það lært að nýta sér þróunaráætlanir og koma auga á tilganginn með gerð þeirra. Einnig má vel álykta sem svo að þátttakendum í sjálfsmatinu finnist gæði skólastarfs aukast með ári hverju. Það sést á því að meðaltal meðaltalseinkunna allra 90 þemanna í árlegum skimunum starfsfólks hækkar jafnt og þétt eins og fram kom í kafla 5.4.1. Það segir mér að þegar á heildina er litið virðist starfsfólk almennt álíta að sjálfsmat skóla efli skólaþróun og leiði til umbóta í skólastarfi.

## **6.2 Hver eru viðhorf starfsfólks til sjálfsmats skóla?**

Það er greinilegt í svörum starfsfólks í rannsókninni að á undanförunum árum hefur því ekki alltaf fundist vinnan við sjálfsmat skólans skemmtileg. Það talar um leiða og þreytu. Þrátt fyrir það er langflest starfsfólk á því að sjálfsmatið skili góðu starfi og að aukin aðkoma annars starfsfólks en kennara sé af hinu góða. Það telur að sjálfsmat skóla sé mikilvægt tæki til skólaþróunar og efli það sem fagfólk. Starfsfólki finnst að faglegar umræður sem skapast í sjálfsmatsvinnunni standi upp úr og að mjög ákveðin sjálfsrýni eigi sér stað. Sérfræðingar á sviði skólastarfs leggja áherslu á að mikilvægt sé að innra starf skóla sé tilbúið til að

bregðast við ytri kröfum um breytingar (Evans, 2001). Sjálfsmat skóla er dæmi um ytri kröfur. Lögð er áhersla á breytileika og aðlögunarhæfni stofnunarinnar að takast á við ytri kröfur. Þegar farið er af stað í breytingar er ekki ætíð víst hvert þær leiða og mikilvægt er að starfsfólki finnist það eiga í breytingunum og hlúi að þeim (Evans, 2001). Þrátt fyrir að dæmi séu um viðspyrnu í starfsmannahópnum, hugsanlega vegna ytri krafna, þá hefur innra starfið í skólanum náð að aðlaga sig að hugsuninni um sjálfsmat skóla. Starfsfólk sér tækifærin sem felast í vinnunni við sjálfsmat skóla og viðurkennir það sem tæki til skólaþróunar. Sjálfsmat skóla er orðið fastur liður í starfi skólans og starfsfólkið lítur á það sem slíkt og segir að viðhorf hafi breyst í garð sjálfsmatsins frá því vinnan við það hófst.

Já, mikið breyst, miklu jákvæðari. Mér finnst ég vera miklu jákvæðari

svarar kennari aðspurður um hvort viðhorf hans hafi breyst á síðustu árum. Annar kennari segir:

Já, mér leist ekkert á þetta til að byrja með, en svo þegar ég hóf þessa vinnu var þetta allt í lagi, þetta hefur ekki verið kvöð á mér neitt, ekkert undanfarið allavega.

Viðhorf starfsfólks til sjálfsmats og þekking þess á sjálfsmati og sjálfsmatsaðferðum er einn af þeim meginþáttum sem ráðið geta mestu um hvernig skólum tekst að innleiða sjálfsmat (Börkur Hansen o.fl., 2005). Það skiptir því afar miklu máli að starfsfólkið rækti með sér jákvæð viðhorf og taki af heilum hug þátt í sjálfsmatsvinnunni.

Þrátt fyrir að á heildina litið sé starfsfólk almennt jákvætt í garð sjálfsmatsins, það er að segja sjái merkingu þess fyrir skólastarfið og telji það efla sig sem fagfólk, eru nokkrir sem eru ekki eins vissir. Í niðurstöðum starfsmannakönnunar og við ígrundun starfsfólks má greina óánægju, vanlíðan og efasemdir um gagnsemi sjálfsmatsvinnuna. Alls svöruðu 24 starfsmenn spurningum sem lutu að sjálfsmati skólans. Fjórir segja að þeim líði frekar sjaldan vel á sjálfsmatsfundum, þrír starfsmenn eru ekki sammála því að sjálfsmat efli þá sem fagmenn, tveir starfsmenn eru frekar ósammála því að sjálfsmat auki gæði skólastarfsins og sami hluti segist ekki leggja sig fram í vinnunni við sjálfsmatið eða taka hana

alvarlega. Þó svo að hér sé ekki um marga starfsmenn að ræða ber að taka þessi svör alvarlega. Er þarna hugsanlega starfsfólk sem hefur ekki gengið í gegnum sjálfsmatsvinnu undanfarinna ára eða liggur annað að baki? Í rýnihópaviðtölum og við ígrundun starfsfólks leitaði ég eftir skýringu á þeirri óánægju sem mér fannst skína í gegnum svörin. Starfsfólk taldi nokkra þætti helstu skýringuna, meðal annars að sjálfsmat skóla kæmi „ofan frá“ og starfsfólk „ætti“ að vinna þessa vinnu með öðru starfi. Einnig nefndi starfsfólk tímaleysi og að þessi vinna væri ætíð í lok dags þegar þreyta er farin að gera vart við sig. Þetta er í takt við það sem Evans (2001) segir að mótspyrna og vanlíðan starfsfólks, þegar kemur að umbóta- og breytingastarfi, sé eðlileg. Hann segir að umbótastarf hafi mismunandi merkingu og áhrif fyrir ólíka einstaklinga. Allir geti tekist á við breytingar en þurfi hugsanlega að breyta viðhorfum sínum og venjum. Evans (2001) segir að mannlegt viðnám við breytingum sé eðlilegt og skilja þurfi tilfinningar fólks sem er að fást við umbótastarfið. Starfsfólk segir að viðhorf sín í garð sjálfsmatsins hafi með tímanum orðið jákvæðara. Gæti verið að starfsfólk sem hefur styttri starfsaldur sé ef til vill vansælla en þeir sem meiri reynslu hafa? Það finnur ef til vill fyrir ruglingi og ógnun á hæfni. Þá velti ég líka fyrir mér hvaða áhrif það hefur á svör starfsfólks að ég er aðstoðarskólastjóri við skólann. Eru svörin sönn eða er eitthvað sett á svið? Ég hef velt þessu upp í umræðu við starfsfólk sem telur svo ekki vera heldur hafi starfendarannsóknin breytt viðhorfum fólks til sjálfsmatsins og fengið það til að hugsa málið dýpra, kafa betur inn á við.

Niðurstöður mínar á viðhorfum starfsfólks til sjálfsmats skóla eru mjög í anda niðurstaðna Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) á viðhorfum framhaldsskólakennara til sjálfsmats. Samhljómur er greinilegur um að vinna að sjálfsmati skili sér í jákvæðari viðhorfum starfsfólks til sjálfsmats. Orðræða þess breytist og í þá átt að starf að sjálfsmati sé sjálfsagður hluti af því að vera faglegur starfsmaður. Það hljómar saman við það sem ég hef orðið vör við í rannsókn minni. Sífellt stærri hluti starfsfólks telur sjálfsmat jákvætt, hafa áhrif á faglegan styrk og stuðli að betra skólastarfi. Sjálfsmatið hefur greinilega áhrif á sjálfstraust starfsfólks og veitir staðfestingu á því sem starfsfólki finnst það vera að gera vel.

Það kom mér á óvart þegar ég vann að niðurstöðum þessarar rannsóknar að starfsfólkið er ekki upptekið af því að vanta tíma. Í rannsókn Sigurborgar Matthíasdóttur (2006), sem áður hefur verið vitnað

í, telja flestir kennarar það standi sjálfsmati mest fyrir þrifum að ekki sé gert ráð fyrir þeim tíma sem vel unnið sjálfsmat taki. Kennarar segja að tími til sjálfsskoðunar, íhugunar og faglegrar samvinnu sé lítil eða enginn. Þeir telja að þetta háí vinnu þeirra að sjálfsmati og skólaþróun einna mest. Ég átti von á að starfsfólk nefndi þennan þátt í rannsókninni því mér finnst ég hafa svo oft heyrt um það rætt innan skólans að tími sé ekki nægur til ýmissa starfa. Ég vil halda því fram að starfsfólk leggi slíkar hindranir á hilluna þegar það sér hversu mikill ávinningur er af starfinu í raun. Faglegur ávinningur yfirvinnur hindranir eins og tímaskort í hugum starfsfólksins.

### **6.3 Hvernig getur sjálfsmat skóla styrkt mannauð skólans?**

Það er eðlilegt að ólík viðhorf séu til staðar í stofnun eins og skóla en á sama hátt mikilvægt að starfsfólk geti tekist á með fagleg sjónarmið að leiðarljósi og vikið persónulegum málum til hliðar. Í vinnunni við starfendarannsóknina kom greinilega í ljós ágreiningur meðal starfsfólksins sem sneri að skipulagi á starfi skólans. Óánægja hafði náð að búa um sig og starfsfólk hafði látið í ljós gremju sem hafði áhrif á samskipti fólks. Á vinnufundum í sjálfsmatinu var opnað á þessa óánægju í vinnu með *lykilþátt* sjálfsmatsins – *starfsanda*. Þá gafst folki tækifæri til nýta sjálfsmatið sem tæki til að tjá sig um mál sem voru orðin viðkvæm. Við ígrundun starfsfólks í lok þessara vinnufunda kom berlega í ljós að því fannst umræðan hafa losað um erfið mál, það náð að ræða mismunandi sjónarhorn og víkja persónulegum ágreiningi til hliðar. Þessi upplifun starfsfólks er í anda þess sem Gajda og Koliba (2007) segja að óþvingaðar og faglegar umræður starfsfólks um starf sitt hafi ýmsan ávinning í för með sér. Starfsfólkið náði að vinna á því vantrausti sem hafði skapast. Hvort það hefur yfirunnist á ef til vill eftir að koma í ljós. Starfsfólkið öðlaðist gagnkvæman skilning, skapaði sameiginlega sýn og náði sáttum um markmið og aðferðir. Starfsfólki fannst sú sjálfsrýni sem sjálfsmatið er vera mjög af hinu góða og holla. Það hafði á orði:

...en þetta er líka sko, maður þarf að spá og spekúlera og maður hefur áhrif!

Já manni líður betur – maður fær góða líðan af þessu. Þetta styrkir okkur sem starfsmenn.

„Þetta styrkir okkur sem starfsmenn“ er upplifun þessa starfsmanns og 87,5% af þeim 24 sem tóku þátt í starfsmannakönnun í mars 2009. Eins og áður sagði voru 12,5% á annarri skoðun.

Gajda og Koliba (2007) nefna að faglegar umræður starfsfólks geti leyst upp langvarandi venjur. Það er algengt að skólastarf verði vanabundið og starfsfólk festist í viðjum vanans, geri hlutina eins jafnvel frá ári til árs. Samkvæmt Evans (2001) kæfir vanabundin vinna í skólum tilraunir til umbóta og skapandi vinnu. Sjálfsmat skóla er mat á innra starfi skóla og allt starfsfólk tekur þátt. Það metur eigin störf og annarra og því skapast tækifæri til að ýta við þeim sem eru að festast í viðjum vanans.

Þegar horft er til þess hvernig sjálfsmat getur styrkt mannaúð stofnunarinnar, starfsfólkið, á faglegan hátt, þarf að hafa í huga mannlegar hliðar umbótastarfs. Eins og Evans (2001) segir veltur það á því hvernig umbætur hafa áhrif á þær venjur og starfshætti sem starfsfólk hefur komið sér upp, hvernig það upplifir breytingarnar. Starfsfólk getur upplifað breytingar sem missi á stöðugleika og öryggi. Það getur fundið fyrir ógnun á hæfni sinni og ekki síst geta breytingar valdið ruglingi og núningi milli fólks. Áðurnefnt dæmi um hvernig hreinskiptar umræður leystu úr ágreiningi starfsfólks í sjálfsmatsvinnunni er gott dæmi um hversu miklu máli skiptir að starfsfólk hafi vettvang til að eiga faglegar umræður. Það færir fólk fram á við í starfsþroska og skapar sameiginlega sýn á starfið í stofnuninni. Á þann hátt nær sjálfsmat skólans án efa að styrkja mannaúð stofnunarinnar.

#### **6.4 Hvernig skilar sjálfsmat skóla ábata fyrir nemendur?**

Sjálfsmat á sér stað hvenær sem kennari íhugar eigið starf og leggur á ráðin um árangursríkari vinnubrögð (MacBeath og McGlynn, 2002). Ef kennari bætir vinnubrögð sín í kennslustofunni kemur það nemendum til góða. Í þessari rannsókn hefur verið skoðað hvernig sjálfsmat skólans hefur skilað sér til nemenda. Ávinningur nemenda er til staðar að mati starfsfólks, bæði óbeinn og beinn. Í sjálfsmatinu setjast kennarar og annað starfsfólk niður og eiga faglegar umræður um veika og sterka þætti skólastarfsins. Þá er lagt á ráðin um umbætur í formi þróunaráætlana. Umbæturnar miða að því að bæta veikleikana í skólastarfinu til hagsbóta fyrir nemendur því skólastarfið snýst um þá. Að mati starfsfólks felst ávinningur nemenda meðal annars í betri aðbúnaði innan skólans, þróun í



innra starfi, svo sem nýjum áherslum í námsmati og fjölbreyttari kennsluáferðum. Starfsfólk telur að sjálfsmat hafi aukið upplýsingaflæði innan skólans og starfsfólk sé upplýstara um mismunandi þarfir nemenda. Með auknum skilningi á högum nemenda kemur starfsfólk betur til móts við mismunandi þarfir þeirra sem ætla má að leiði til betri líðanar nemanda og aukinna möguleika til náms. Úr ígrundun starfsfólks í starfendarannsókninni má lesa að það telji að í kjölfar faglegra umræðna í sjálfsmatinu hafi viðhorf til nemenda breyst og almenn sjálfsskoðun starfsfólks skili sér til nemenda. Þetta er í takt við það sem MacBeath og McGlynn (2002) segja að sjálfsmat ætti að einbeita sér að vonum, væntingum og ánægju nemenda og hvernig þörfum þeirra hefur verið mætt í skólanum. Þessar niðurstöður úr starfendarannsókn minni eru í anda þess sem Sigurborg Matthíasdóttir (2006) komst að þegar hún rannsakaði áhrif sjálfsmats á viðhorf kennara í framhaldsskólum. Kennarar sem tóku þátt í hennar rannsókn töldu að aðbúnaður hefði batnað í skólunum í kjölfar sjálfsmats en Sigurborg telur að þetta sé hugsanlega sá ávinningur sjálfsmats sem kennarar eiga auðveldast með að koma auga á og tek ég undir það með henni. Það hefði styrkt rannsóknina ef leitað hefði verið eftir staðfestingu nemenda á þessum ávinningi. Nemendur hafa ekki verið þátttakendur í sjálfsmati skólans fyrr en síðastliðið vor þegar gagnasöfnun var lokið. Í framtíðinni þarf að tryggja meiri og betri aðkomu nemenda að sjálfsmati skólans.

Ljóst er að sjálfsmat skóla skilar sér til nemenda með faglegru umræðu starfsfólks og samvinnu af því tagi sem Gajda og Koliba (2007) nefna *gagnvirka samvinnu (interpersonal collaboration)*. Hún leiðir til umbóta í skólastarfinu eða skólaþróunar en eins og Fullan (2007) segir skiptir það mestu máli til að skólaþróun verði varanleg að það takist að virkja áhuga starfsfólks og fá það til að gera breytingarnar að sínum. Skólaþróun er afar mikilvægur þáttur í starfi skólans. Án hennar er hætt við að starfsfólk staðni í starfi sínu og jafnvel kulni smám saman ef það tekst ekki á við nýjar áskoranir. Þá er einnig hætt við að það missi sjónar af því sem skólastarf snýst um, að koma til móts við þarfir og þroska nemandans.

## **6.5 Hvernig getur sjálfsmat skóla aukið gæði skólastarfs?**

Skóli með gott orðspor er hornsteinn hvers byggðalags. Skólinn er gjarnan hjarta byggðarlagsins. Flestir eru sammála því að gott skólastarf

sem leiðir af sér góða menntun sé grundvöllur samfélagsins. Sjálfsmat skóla er í raun gæðastjórnunartæki. Vegna atbeina sjálfsmatsins ígrundar starfsfólk eigið starf og annarra, vegur og metur árangur af starfinu og leggur á ráðin um þær úrbætur sem það telur sjálft nauðsynlegar til að gera skólastarfið árangursríkara og betra.

Sergiovanni (2006) segir að í góðum skólum sé skýr tilgangur með starfinu og vinnan hafi merkingu og sé þýðingarmikil. Þannig er það sannarlega í sjálfsmatinu. Í umræðum starfsfólks á vinnufundum sameinast það um ákveðinn tilgang og viðmið sem það metur út frá. Í niðurstöðum rannsóknarinnar kemur fram að starfsfólk telur sjálfsmatsvinnuna þýðingarmikla og að sjálfsmatið sé faglegt verkfæri sem nýtist til skólaþróunar. Þessar niðurstöður eru samhljóma niðurstöðum Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) og áður hefur verið vísað til. Í rannsókn hennar telja kennarar að sjálfsmat sé mjög farsæl leið til að bæta starfshætti í skólanum.

Í skilgreiningu Sergiovanni (2006) á *góðum* skóla kemur meðal annars fram að foreldrar, starfsfólk og nemendur séu ánægðir með það sem fram fer í skólanum, að skólinn nái þeim markmiðum sem hann hefur sjálfur sett starfi sínu. Sjálfsmat skóla nær til allra þessara aðila. Foreldrar svara viðhorfskönnun árlega þar sem fram kemur hvort þeir séu ánægðir með skólann og starf hans. Til viðbótar reglulegri vinnu við sjálfsmatið á vinnufundum svarar allt starfsfólk árlegri starfsmannakönnun sem tekur til viðhorfa þess til skólastarfsins og hvernig því líður í starfi. Sjálfsmatið gerir einnig ráð fyrir því að nemendur svari viðhorfskönnun árlega. Því miður verður að segjast eins og er að nemendakönnun hefur ekki verið lögð fyrir nemendur í Grunnskóla Siglufjarðar síðustu ár, það hefur farist fyrir og er verulegur galli á framkvæmd sjálfsmatsins. Segja má að þessi starfendarannsókn hafi vakið stjórnendur til vitundar um mikilvægi þess að hafa nemendur með í sjálfsmatinu og strax hefur verið brugðist við því og könnun var lögð fyrir nemendur síðastliðið vor. En með reglulegum viðhorfskönnunum meðal foreldra, starfsfólks og nemenda má fylgjast vel með því hvort almenn ánægja ríki með skólastarfið og hvort skólinn nái markmiðum sínum, sem aftur er forsenda þess að við getum sagt að til staðar sé *góður* skóli (Sergiovanni, 2006).

Eins og margoft hefur komið fram skapar sjálfsmat skólans tækifæri fyrir starfsfólk til að ígrunda starf sitt, meta innra starf skólans og finna leiðir til úrbóta. Með því vinnulagi er starfsfólk sífellt vel á verði og

bregst við þegar það finnur veikleika í skólastarfinu. Sjálfsmat skóla getur þannig stuðlað að og aukið gæði skólastarfsins með því að vera þetta virka aðhaldskerfi, gæðastjórnunarkerfi sem metur í sífellu hvort allir grundvallarþættir góðs skólastarfs séu til staðar.

Þegar ég skoða niðurstöður úr rannsókn minni finnst mér viðbrögð samstarfsfólks míns sýna svo ekki verði um villst að því finnst sannarlega ávinningur af sjálfsmatinu og sér það sem tæki til umbóta og skólaþróunar. Greina má að viðhorf þess eru jákvæðari en undanfarin ár gagnvart sjálfsmatinu og eftir því sem árin líða verður sjálfsmatsvinnan markvissari hluti af skólastarfinu og starfsfólk lærir að nýta sjálfsmat skólans sem tæki til umbótastarfs. Vinnuferlið, sú *gagnvirka samvinna* sem fram fer og felur í sér umræður starfsfólks á fundum, veitir því tækifæri til að ræða um starfið og það eflir það sem fagfólk. Við umræðurnar fer starfsfólk að hugsa um hvað má bæta, vissar umbætur verða ómeðvitað að veruleika en að öðrum er unnið á markvissan hátt með gerð þróunaráætlana. Starfsfólk sér sjálfsmat skólans skila sér bæði beint og óbeint til nemenda. Allt þetta verður til þess að auka gæði skólastarfsins. Þá ber að geta þess að í niðurstöðum starfsmannakönnunar í mars 2009 kom fram að 92% af 24 þátttakendum eru því sammála eða frekar sammála að sjálfsmat skóla auki gæði skólastarfs en 8% eru því ósammála.

## 6.6 Ég sem rannsakandi rýni inn á við

Mér finnst ég hafa lært mjög mikið um eigið starf við rannsókn mína og skil mun betur viðhorf og líðan samstarfsfólks míns. Á þeim tíma sem rannsóknin hefur staðið yfir hef ég uppgötvað margt sem ég held að ég hafi ekki verið meðvitað um. Ég er meðvitaðri um eigin vinnubrögð og íhuga vel hvernig ég stýri vinnufundum. Ég hef reynt að hlusta eftir röddum starfsfólks á fundunum og heyri mun meiri jákvæðni en mér finnst ég hafa heyrt áður sem er í takt við niðurstöður á viðhorfum starfsfólks og niðurstöður Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) að vinna við sjálfsmat skóla breyti viðhorfum til sjálfsmats á jákvæðan hátt. Ég hef talið að sjálfsmatið væri kvöð á starfsfólki og eftir að hafa hlustað á það og lesið ígrundun þess er ég ekki lengur eindregið á þeirri skoðun. Ég hef uppgötvað að starfsfólki hefur ekki fundist sjálfsmatið skemmtilegt en þó hefur vinnan nú síðustu vikur verið skemmtilegri en áður að þess mati. Mér finnst þátttaka starfsfólks í rannsókninni hafa gert sjálfsmatinu hærra

undir höfði en áður hefur verið. Mér finnst að starfsfólkið sé mjög meðvitað um gagnsemi og nauðsyn þess að við séum sífellt að meta eigið starf og tengingu þess við skólarþróun og umbætur.

Ég hef einnig áttað mig á því að ég hef vanmetið vilja og áhuga annars starfsfólks en kennara til þátttöku í sjálfsmatinu. Ég hafði talið sjálfri mér trú um að það vildi ekki taka þátt í þessu starfi, fyndist jafnvel að fundir íþyngdu því og væru í óþökk þess. Í viðtali við þetta starfsfólk kemur hið gagnstæða í ljós. Því fannst ánægjulegt að taka þátt í matinu og sjá ávinning af því fyrir sig. Mér finnst að ég sem leiðtogi hafi vannýtt þann mannauð sem í þessum hópi starfsfólks býr. Þegar ég velti fyrir mér skýringu komst ég að því að sennilega er ástæðan aðallega fyrirfram gefnar hugmyndir, nánast fordómar, um að þetta ágæta samstarfsfólk hefði sjálft ekki áhuga á sjálfsmatsvinnunni eða hefði ekki forsendur til að meta alla þætti skólastarfsins. Ég þarf að vinna með þessi viðhorf mín og kryfja þau betur. Ég mun fylgja þeim eftir í vinnunni sem framundan er og reyna að meta það betur hvort annað starfsfólk en kennarar finni sig í vinnunni við sjálfsmat skólans og styðja það til að svo megi verða. Ég geri mér betur grein fyrir að leiðtogahlutverk í sjálfsmati skóla er stórt hlutverk og afar mikilvægt, ekki síst það hlutverk leiðtogans að vera leiðtogi leiðtoganna, dreifa forystu og ábyrgð.



## 7 Lokaorð

Allt starfsfólk Grunnskóla Siglufjarðar hefur tekið þátt í þessari starfendarannsókn með sjálfsrýni og ígrundun í lok vinnufunda. Það hefur gefið af sér og í kjölfar umræðna og ígrundunar höfum við í sameiningu brugðist við og reynt að bæta starfið að sjálfsmatinu. Nemendur komu ekki að þessari rannsókn en líklegt má telja að ígrundun starfsfólks og vangaveltur varðandi rannsóknina hafi skilað sér til þeirra til dæmis í jákvæðari viðhorfum og bættri líðan starfsfólks.

Markmið starfendarannsókna er að auka skilning á starfsháttum, þróa fagþekkingu og bæta vinnulag á vettvangi (McNiff, 2002). Dæmi um áherslubreytingar og bætt vinnulag sem rekja má beint til rannsóknar minnar er aukin þátttaka annars starfsfólks en kennara í sjálfsmati skólans. Sú breyting gafst mjög vel og eru langflestir aðilar ánægðir með þessa auknu þátttöku. Þá hef ég sem leiðtogi vandað sérstaklega innlagnir og stýringu vinnufunda með það að leiðarljósi að auka skilning starfsfólks á tilgangi og markmiði með sjálfsmatinu. Það hefur, að mati starfsfólks, gefist vel og aukið faglegar umræður sem meðal annars nýttust til að leysa ágreiningsmál sem upp hafði komið í tengslum við breytt skipulag í skólastarfinu. Þá hef ég reynt að mæta þeim viðhorfum starfsfólks að sjálfsmatsvinnan sé leiðinleg og leggist þungt á marga, með uppbrotum á vinnufundum til dæmis í formi leikja eða mismunandi hópaskiptingu. Starfsfólk hefur lagt mat á þessar breytingar og telur þær hafa tekist vel og séu jákvæðar fyrir vinnuna við sjálfsmatið. Þá hafa áhyggjur starfsfólks og skólastjóra af framfylgni þróunaráætlana orðið til þess að þessir aðilar eru meðvitaðri um þann vanda sem fylgir því að gera breytingar að veruleika. Sífellt þarf að skoða fyrirbyggjandi þróunar-áætlanir og fela starfsfólki verkefni sem leiða til þróunar í starfi. Starfendarannsóknin varð einnig til þess að vekja okkur í skólanum til umhugsunar um þátttöku nemenda í sjálfsmati skólans og finnst okkur óskiljanlegt hvernig þátttaka þeirra gat farist fyrir á undanförunum árum. Nú þegar hefur verið gripið inn í og tóku nemendur þátt í viðhorfskönnun síðastliðið vor. Þá hefur ígrundun starfsfólks í lok sjálfsmatsfunda orðið til þess að dýpka sjálfsmat skólans og starfsfólk er sammála um að hún sé holl. Það mundi styrkja áframhaldandi vinnu við sjálfsmat skólans að halda slíkri ígrundun áfram þó hún yrði ekki fastur liður í lok hvers vinnufundar eins og á meðan á þessari rannsókn stóð.

Niðurstöður rannsóknar minnar á viðhorfum starfsfólks til sjálfsmats skólans eru mjög í anda niðurstaðna Sigurborgar Matthíasdóttur (2006) á viðhorfum framhaldsskólakennara til sjálfsmats. Samhljómur er greinilegur um að vinna að sjálfsmati skili sér í jákvæðari viðhorfum starfsfólks til sjálfsmats. Skólastjóri og starfsfólk álitur að starfendarannsóknin hafi gert sjálfsmatinu hærra undir höfði og umræðuna faglegri. Ég tek undir með þeim og tel að vinnulag starfendarannsóknarinnar, að gera sjálfsmat skólans að viðfangsefni, hafi orðið til þess að viðhorf starfsfólks breyttist. Sjálfsmat varð sjálfsagðari hluti af starfinu. Niðurstöður mínar endurspeglu líka niðurstöður úr rannsókn Barkar Hansen o.fl. (2005) að viðhorf starfsfólks sé einn af þeim þáttum sem skipta mestu máli í því hvernig tekst að innleiða sjálfsmat í skólum.

Mikilvægt er að líta á sjálfsmat sem langhlaup sem byggir upp umbótamiðað samfélag. Sjálfsmat skóla er langtímaverkefni þar sem gert er ráð fyrir að það taki nokkur ár að meta alla þætti skólastarfsins. Sjálfsmat verður þannig að föstum lið í skólastarfinu, fagleg vinna sem allt starfsfólk tekur þátt í og miðar að því að greina veikleika og styrkleika og leita leiða til umbóta í skólastarfinu. Sjálfsmat eykur gæði skólastarfs á þann hátt að það býr starfsfólkinu starfsgrundvöll og réttir því verkfæri til að finna vankanta og laga þá. Þá skilar sjálfsmatið af sér varanlegum breytingum á innra starfi skólans með þróunaráætlunum og þeim umbótum sem eiga sér stað bæði ómeðvitað og meðvitað á innra starfi skólans. Sjálfsmat eflir mannauðinn í skólanum því að með samvinnu, umræðum og faglegri vinnu eflist hver starfsmaður og starfsfólki finnst sjálfsmatið styrkja það í starfi. Sjálfsmatið skilar sér til nemenda. Dæmi um óbein áhrif er viðhorfabreyting hjá starfsfólki gagnvart þörfum og væntingum nemenda og dæmi um bein áhrif eru betri aðbúnaður og nýjar áherslur í námsmati sem farið hafa af stað í kjölfar sjálfsmatsins.

Markmiðið með rannsókninni var að skilgreina og skilja starfshætti við sjálfsmat Grunnskóla Siglufjarðar, auka skilning starfsfólks á mikilvægi sjálfsmats skóla og tengsl þess við skólaþróun og gæði skólastarfs. Þá var markmiðið einnig að þróa og bæta vinnubrögð og efla jákvæð viðhorf til sjálfsmats og skólaþróunar. Ég tel að þessi markmið hafi náðst og hef trú á því að sjálfsmat í Grunnskóla Siglufjarðar haldi áfram að vera það faglega tæki sem þarf til að fleyta skólastarfinu fram á veginn í þágu barna á Siglufirði. Mér finnst umræða og viðhorf

starfsfólks í skólanum á faglegri grunni en áður og tel að sjálfsmat skólans hafi eflst vegna rannsóknarinnar.

Ég vænti þess að rannsókn mín og niðurstöður hennar nýtist öðrum skólum landsins við framkvæmd og beitingu sjálfsmats sem tæki til skólaþróunar. Hún verður vonandi öðrum hvatning til að rannsaka eigin starfsvettvang og leggur þannig lóð á vogarskálina í rannsóknum á menntamálum á Íslandi.





## Heimildaskrá

- Árni Böðvarsson (ritstjóri). (1988). *Íslensk orðabók handa skólum og almenningi* (2. útgáfa). Reykjavík: Bókaútgáfa Menningarsjóðs.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2005). Hvaða þættir ráða mestu um hvernig gengur að innleiða aðferðir við sjálfsmat í grunnskólum? *Tímarit um menntarannsóknir*, 2, 25–40.
- Evans, R. (2001). *The human side of school change: Reform, resistance and real-life problems of innovation*. San-Francisco: Jossey-bass.
- Flick, U. (2006). *An introduction to qualitative research*. London: Sage Publications.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change*. New York: Routledge.
- Gajda, R. og Koliba, C. (2007). Evaluating the imperative of intraorganizational collaboration: A school improvement perspective. *American Journal of Evaluation*, 28(26), 26–44.
- Grunnskóli Siglufjarðar. (2008). *Lokaskýrsla um sjálfsmat Grunnskóla Siglufjarðar 2005-2008*. Siglufjörður: Höfundur.
- Grunnskóli Siglufjarðar. (2009). *Skólanámskrá - kennarahandbók*. Sótt 15. maí 2009 af <http://www.sigloskoli.is>
- HM Inspectorate of Education (HMIE). (2002). *How good is our school?: Self-evaluation using quality indicators*. Scotland: The Stationery Office.
- HM Inspectorate of Education (HMIE). (2007). *How good is our school?: The journey to excellence*. Scotland: HMIE. Sótt 25. maí 2009 af <http://www.hmie.gov.uk>
- HM Inspectors of Schools (HMI). (1996). *How good is our school?: Self-evaluation using performance indicators*. Scotland: The Stationery Office.
- Hopkins, D., Ainscow, M. og West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.

- Ingvar Sigurgeirsson, Anna Kristín Sigurðardóttir, Börkur Hansen, Guðbjörg Aðalbergsdóttir, Hafdís Ingvarsdóttir, Lilja M. Jónsdóttir o.fl. (2005). Ísjakinn færast ekki úr stað ef aðeins á að færa þann hluta sem er sýnilegur. *Netla – vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 8. janúar 2009 af <http://netla.khi.is/greinar/2005/019/index.htm%20>
- James, E. A., Milenkiewicz, M.T. og Bucknam, A. (2008). *Participatory action research for educational leadership: Using data-driven decision making to improve schools*. USA: Sage Publications.
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.*
- MacBeath, J. og McGlynn, A. (2002). *Self-evaluation: What's in it for schools?* London: RoutledgeFalmer.
- McNiff, J. (2002). *Action research for professional development. Concise advise for new action researchers*. Sótt 29. október 2008 af <http://www.jeanmcniff.com/booklet1.html>
- McNiff, J. og Whitehead, J. (2006). *All you need to know about action research*. London: Sage publications Ltd.
- Rúnar Helgi Andrason. (2003). Tilfellarannsóknir. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknnum í heilbrigðisvísindum* (bls. 281–294 ). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og West, M. (2005). *Aukin gæði náms – Skólaþróun í þágu nemenda* (2. útgáfa). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Sergiovanni, T.J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective*. United States of America: Pearson.
- Sigríður Sigurðardóttir. (2008). *Sjálfsmat Vatnsendaskóla*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Sigurborg Matthíasdóttir. (2006). *Sjálfsmat eftir fagmennsku: Áhrif sjálfsmats á viðhorf kennara í framhaldsskólum*. Óbirt MA-ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2003). Eigindlegar eða megingdlegar rannsóknaraðferðir? Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson

- (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 219–235). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2008). *Mat á skólastarfi: Handbók um matsfræði*. Reykjavík: Bókaútgáfan Hólar.
- Sigurlína Davíðsdóttir og Lisi, P. (2006). Hvað breytist í skólum þegar sjálfsmat er gert?: Langtímarannsókn í fjórum íslenskum skólum. *Uppeldi og menntun*, 15(1), 9–23.
- Skólaskrifstofa Skagafjarðar. (1999). *Gæðagreinar. Sjálfsmat skóla* (Hjördís Gísladóttir þýddi). Skagafjörður: Höfundur.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2002). *Mat á skólastarfi: Handbók fyrir skóla*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Wegner, E. (2009). *Communities of practice: A brief introduction*. Sótt 15. febrúar 2009 af <http://www.ewenger.com/theory/>



## Fylgiskjöl

- Fylgiskjal 1: Viðtalsrammi fyrir rýnihópaviðtal við fjóra kennara.
- Fylgiskjal 2: Viðtalsrammi fyrir rýnihópaviðtal við fjóra starfsmenn, aðra en kennara.
- Fylgiskjal 3: Fimm spurningar lagðar fyrir starfsfólk í starfsmannakönnun í mars 2009.
- Fylgiskjal 4: Rammar sem notaðir voru til ígrundunar starfsfólks á sex vinnufundum í sjálfsmati skólans.
- Fylgiskjal 5: Spurningar lagðar fyrir starfsfólk með tölvupósti.
- Fylgiskjal 6: Spurning lögð fyrir starfsfólk með tölvupósti.
- Fylgiskjal 7: Endurgjöf skólastjóra á niðurstöður.



## Fylgiskjal 1 Viðtalsrammi fyrir rýnihópaviðtal við kennara

---

1. Hver eru viðhorf ykkar til sjálfsmats skóla?
2. Hafa viðhorf ykkar breyst til sjálfsmatsins á síðustu árum?
3. Þegar þið horfið til baka síðustu fjögur til sex ár. Finnst ykkur hafa orðið ávinningur af sjálfsmatinu?
4. Skilar sjálfsmat sér til nemenda?
5. Getið þið nefnt dæmi um það í Grunnskóla Siglufjarðar á síðustu árum?
6. Finnst ykkur sjálfsmatsvinnan standa undir væntingum sem tæki til skólaþróunar?
7. Hvernig sjáum við það?
8. Finnst ykkur sjálfsmat skóla styrkja ykkur sem fagmenn?
9. Finnst ykkur þetta verkefni í vetur,( starfendarannsókn mín) hafa breytt viðhorfum ykkar? – Ef já þá hvernig? Eða hefur það breytt einhverju öðru í sjálfsmatsvinnunni?
10. Ef já – þá hvernig – hvað er það sem veldur því?
11. Ef nei – hvað vantar upp á?
12. Hvað haldið þið að valdi því að allt starfsfólk leggur sig ekki fram í vinnunni við sjálfsmatið?
13. Hvernig er frekar hægt að koma á virkri þátttöku allra?
14. Eitthvað að lokum?





## Fylgiskjal 2 Viðtalsrammi fyrir rýnihópaviðtal við annað starfsfólk en kennara

---

1. Hver eru viðhorf ykkar til sjálfsmats skóla?
2. Hver var upplifun ykkar af vinnunni í sjálfsmatinu á undanförunum vikum?
3. Breytti vinnan eitthvað fyrirframgefnum hugmyndum ykkar um sjálfsmatið?
4. Teljið þið að sjálfsmat skili sér til nemenda?
5. Hvernig?
6. Finnst ykkur sjálfsmatsvinnan auka möguleika á skólaþróun?
7. Hvernig?
8. Haldið þið að sjálfsmat skóla geti styrkt ykkur sem starfsfólk?
9. Finnst ykkur þetta verkefni í vetur,( starfendarannsókn mín) hafa breytt viðhorfum ykkar til sjálfsmats? – Ef já þá hvernig?
10. Hvað haldið þið að valdi því að allt starfsfólk leggur sig ekki fram í vinnunni við sjálfsmatið?
11. Hvað getur stjórnandi sjálfsmatsins gert til að koma á virkri þátttöku allra?
12. Finnst ykkur að annað starfsfólk eigi að koma að sjálfsmati ? Á öllum gæðagreinum?
13. Ef ekki þá hverjum?
14. Er eitthvað í vinnunni við sjálfsmatið sem þið munduð vilja sjá öðruvísi? Til dæmis hópaskiptingu, úrvinnslu, ....

**15. Hvað finnst ykkur verst við að taka þátt í sjálfsmatsvinnunni?  
Og hvað finnst ykkur best við að taka þátt í  
sjálfsmatsvinnunni?**

**16. Eitthvað að lokum?**

### **Fylgiskjal 3 Starfsmannakönnun**

---

Spurningar sem lagðar voru fyrir allt starfsfólk í rafrænni starfsmannakönnun í mars 2009 til viðbótar við þær 45 sem árlega hafa verið lagðar fyrir. Spurningarnar voru sérstaklega samdar og lagðar fyrir í tengslum við þessa starfendarannsókn.

#### **1. Mér líður vel á sjálfsmatsfundum**

- lang oftast
- mjög oft
- frekar sjaldan
- nær aldrei

#### **2. Sjálfsmat skólans eflir mig sem fagmann**

- sammála
- frekar sammála
- frekar ósammála
- ósammála

#### **3. Sjálfsmat skóla eykur gæði skólastarfsins.**

- sammála
- frekar sammála
- frekar ósammála
- ósammála

**4. Mér finnst vinnan við sjálfsmat skóla stuðli að markvissri skólaþróun.**

- ( ) sammála
- ( ) frekar sammála
- ( ) frekar ósammála
- ( ) ósammála

**5. Ég legg mig fram á sjálfsmatsfundum og tek vinnuna við sjálfsmatið alvarlega.**

- ( ) sammála
- ( ) frekar sammála
- ( ) frekar ósammála
- ( ) ósammála

## Fylgiskjal 4 Ígrundun starfsfólks eftir vinnufundi – rammi

---

Vinnufundur I

28. janúar 2009

### ÍGRUNDUN EFTIR VINNUFUND

Kynning á starfendarannsókn:

Athugasemdir/ígrundun/ til umhugsunar: Til dæmis: Hvað finnst mér um rannsóknina?

---

---

---

Kynning á sjálfsmatskýrslu:

Athugasemdir / ígrundun / til umhugsunar: Til dæmis: Hvað finnst mér um skýrsluna?

---

---

---

Kynning á nýrri sjálfsmatsáætlun.

Athugasemdir/ígrundun/til umhugsunar: Til dæmis: Hvað finnst mér um áætlunina?

---

---

---

**ÍGRUNDUN EFTIR VINNUFUND**

Unnið í fjórum hópum.

**Verkefni 1: Yfirferð þróunaráætlana:**

Hver hópur fer í gegnum allar þróunaráætlanirnar og merkir við:

- a. Það sem er lokið.
- b. Það sem er í vinnslu.
- c. Það sem á eftir að gera og hægt er að vinna í strax/fljótlega.
- d. Hver hópur gerir grein fyrir niðurstöðum sínum.

Sameiginlegt mat hópsins á fundinum og vinnunni í dag – ígrundun hópsins.

---

---

---

---

---

---

**ÍGRUNDUN EFTIR VINNUFUND**

**Verkefni : Upphitun.**

Ígrundun mín á upphitunina – hvað fannst mér um þetta?

---

---

---

Kynning og upprifjun á vinnubrögðum.

---

---

---

Gæðagreinir 5 – Starfsandi. Vinnan í dag.

---

---

---



**ÍGRUNDUN EFTIR VINNUFUND**

Viðfangsefni

---

---

---

Vinnan í sjálfsmatinu í dag var: (Dragðu hring utan um tölu).

0 \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10

Tímasóun

Mjög gagnleg

0 \_\_\_ 1 \_\_\_ 2 \_\_\_ 3 \_\_\_ 4 \_\_\_ 5 \_\_\_ 6 \_\_\_ 7 \_\_\_ 8 \_\_\_ 9 \_\_\_ 10

Leiðinleg

skemmtileg

Hvað gekk vel í dag? Hvers varð ég vísari? Hver er ábatinn af vinnu dagsins?

---

---

---

Hvað gekk ekki eins vel í dag? Af hverju ekki? Hvað er hægt að gera betur?

---

---

---

Vangaveltur mínar- ígrundun!

---

---

---

**ÍGRUNDUN EFTIR VINNUFUND**

Hvernig hefur þér fundist vinnan við mat á starfsanda – gæðagreinir 5? Nefndu að minnsta kosti tvennt sem þér finnst hafa verið gott við vinnuna og tvennt slæmt!

---

---

---

Hvernig líður þér í sjálfsmatsvinnunni? Hvað finnst þér yfirhöfuð um að taka þátt í þessari vinnu?

---

---

---

Hvernig hefur þér fundist forystan í sjálfsmatsvinnunni? Er eitthvað sem þér finnst að þyrfti að gera betur eða öðruvísi í fyrirlögn og framkvæmd matsins?

---

---

---

**ÍGRUNDUN EFTIR VINNUFUND**

Fyrir liggur. – Gæðagreinar 3.1 og 3.2 – Gefa sér tíma til að ræða um gæðagreinana.

Hefur þessi starfendarannsókn, sem þú hefur tekið þátt í, breytt viðhorfum þínum til sjálfsmats? Ef já, þá hvernig hafa viðhorf breyst og hvað heldur þú að valdi því?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **Fylgiskjal 5 Spurningar lagðar fyrir starfsfólk í tölvupósti**

---

14. apríl 2009

1. Þegar þið horfið til baka síðustu fjögur til sex ár. Finnst ykkur hafa verið ávinningur af sjálfsmatinu?
2. Finnst ykkur sjálfsmatsvinnan standa undir væntingum sem tæki til skólaþróunar? Ef já – þá hvernig? Ef nei, hvað vantar upp á?
3. Hvað getur þú gert (hver og einn starfsmaður) til að stuðla að því að sjálfsmat auki gæði skólastarfsins og efli þig sem starfsmann?



## Fylgiskjal 6 Spurning lögð fyrir starfsfólk í tölvupósti

---

18. maí 2009

Kæru samstarfsmenn.

Ég er að skrifa niðurstöðukaflann í rannsókninni okkar og langar að bera undir ykkur eina efnisgrein í niðurstöðukaflanum. Hún varðar breytingar á niðurstöðum úr skimunum á milli ára (árlegu skimuninni sem við gerum alltaf í júní - alla þætti sjálfsmatsins). Ég hef komist að því að eftir því sem árin hafa liðið hefur skimunin sýnt hækkandi einkunnagjöf varðandi þróunaráætlanir úr sjálfsmatinu. Í niðurstöðukaflanum skrifa ég eftirfarandi:

Einn þáttur sjálfsmats skólans með matstækinu Gæðagreinar er árleg skimun á öllum sjö lykilþáttum skólastarfsins. Þá setjast starfsmenn niður og meta alla sjö lykilþættina með því að gefa þeim einkunnir á bilinu eitt til fjögur, eftir því hve sterkur þáttur starfsmenn telja hann vera í starfi skólans. Þegar árleg skimun fyrir árin 2005-2008 er skoðuð kemur í ljós að öll árin hafa kennarar (hingað til hafa aðeins kennarar unnið þessa skimun) áhyggjur af eftirfylgni þróunaráætlana. Vorið 2005 eru aðeins 50% kennara sem gefa uppbyggingu þróunaráætlana einkunnina 3 eða 4. Um 44% kennara gefa framkvæmd þróunaráætlunar og markmið - einkunnirnar 3 eða 4 og aðeins 50% kennara gefa framkvæmd þróunaráætlunar/ áhrif - einkunnirnar 3 eða 4. Þessar prósentutölur eru áberandi lágar miðað við flestar aðrar tölur í þessari sömu skimun og sýna að mínu mati ótvíræðar efasemdir kennara um að þróunaráætlanirnar séu að skila tilætluðum árangri. Vorið 2007 fá þessir þrjú sömu þættir prósentutölurnar 94%, 88% og 69% sem er mun betri niðurstaða en vorið 2005. Vorið 2008 er hins vegar allt annað uppi á teningnum. Þá gefa allir kennarar þessum þremur áðurnefndu þáttum, sem snúa að þróunaráætlunum, einkunnirnar 3 eða 4. Þar er svörunin orðin 100%. Ég tel eðlilegt að túlka þessar niðurstöður á þann veg að smám saman hafi kennarar séð uppbyggingu, markmið og áhrif þróunaráætlana skila sér inn í skólastarfið með markvissum hætti sem sést með hækkandi einkunnagjöf milli áranna 2005 og 2008.

**Spurningin er:**

Eruð þið sammála því sem ég set neðst í efnisgreinina þegar ég er að túlka niðurstöðurnar – eða er önnur skýring á hækkandi einkunnagjöf milli ára?

Mér þætti mjög vænt um að fá svör frá þeim sem hafa verið að taka þátt í þessum skimunum – ég veit að það hafa ekki allir forsendur til að svara þessu svo sem annað starfsfólk en kennarar og nýtt starfsfólk sem ekki hafa unnið í sjálfsmatinu þessi ár.

## **Fylgiskjal 7 Endurgjöf skólastjóra á niðurstöður**

---

Spurningar sem skólastjóri var beðinn um að hafa í huga við endurgjöf sína á niðurstöðunum:

- 1. Hvert er viðhorf þitt til sjálfsmatsvinnunnar á síðustu árum?**
- 2. Hvað lest þú út úr niðurstöðunum? Ertu sammála því sem þarna kemur fram?**
- 3. Ef ekki, hverju ertu ósammála?**
- 4. Hvernig upplifir þú viðhorf starfsfólks við að lesa niðurstöður rannsóknarinnar?**
- 5. Kemur þér eitthvað á óvart af því sem kemur fram í niðurstöðunum?**
- 6. Ef já, á hvaða hátt?**
- 7. Hefðir þú haldið að niðurstöðurnar yrðu aðrar?**
- 8. Ef já, á hvaða hátt?**
- 9. Hverju vilt þú bæta við? Er eitthvað sem þér dettur í hug sem gagnast gæti þessari rannsókn?**