



Háskólinn  
á Akureyri

Hug- og félagsvísindasvið  
Kennaradeild-framhaldsbraut

# Aukin gæði náms í leikskóla

Góðir hlutir gerast hægt...  
og festast þá í sessi

Jakobína Elín Áskelsdóttir  
Akureyri, maí 2011

Hug- og félagsvísindasvið  
Kennaradeild-framhaldsbraut

# Aukin gæði náms í leikskóla

Góðir hlutir gerast hægt...  
og festast þá í sessi

Jakobína Elín Áskelsdóttir

Meistaraprófsritgerð lögð fram sem hluti  
af námi til M.Ed.-gráðu í menntunarfræðum  
með áherslu á stjórnun  
Akureyri, maí 2011

## Ágrip

Í þessari ritgerð er sagt frá rannsókn á árangri og festingu þróunarverkefnisins Aukin gæði náms – AGN, sem unnið var í leikskólanum Tröllaborgum á Akureyri árin 2005–2007. Markmið rannsóknarinnar var að skoða hvaða árangur varð af verkefninu þá, hvort tekist hafi að halda þeim árangri fram til dagsins í dag og hvað varð til þess. Sagt er frá AGN-skólaþróunarlíkaninu og hvað talið er þurfa til að ná árangri í skólaþróun. Leitað var til starfsmanna leikskólans til að fá álit og mat á AGNinu, árangri þess og festingu í starfi leikskólans. Kannað var hvort starfsmenn teldu vinnubrögð AGNsins virk í starfi leikskólans í dag, hvernig það birtist í daglegu starfi og hvaða viðhorf starfsmenn hefðu til áframhaldandi starfs á forsendum AGNsins.

Rannsóknin er eigindleg og settir voru upp rýnihópar meðal starfsmanna. Óformleg og hálfopin viðtöl við rýnihópana urðu fyrir valinu þar sem stuðst var við viðtals- og spurningagramma með nokkrum opnum spurningum. Gögnum var safnað í leikskólanum auk þess sem skýrslur frá þróunarverkefninu voru nýttar sem rannsóknargögn.

Meginniðurstöður rannsóknarinnar sýna að AGNið hefur náð að festast í sessi og skilað skólaþróun í þágu barnanna. Starfsmenn hafa eflst faglega og leikskólinn styrkst að sama skapi. Vinnubrögð AGNsins eru virk í daglegu starfi og viðhaldast með umræðum, verkefnum og dreifðri ákvarðanatöku. Helsti ávinningur leikskólans sem stofnun er aukin umræða, samheldni, virkni og þátttaka allra sem í skólanum starfa. Heilt yfir hefur leikskólinn styrkst og allir bætt við sig þekkingu og reynslu, bæði kennarar og ófaglærðir. AGNið hefur stuðlað að jafnræði innan starfsmannahópsins og fagmennska hefur aukist.

Árangurinn hefur meðal annars viðhaldist vegna þess að stjórnendur, sem og aðrir starfsmenn, hafa fundið öryggi og vellíðan í vinnubrögðum AGNsins og því viljað viðhalda þeim í hugsun og verkefnum leikskólans. Dagleg umræða um AGN-vinnubrögðin og verkefnið innan leikskólans hafa orðið til þess að festa AGNið í sessi, það lifir í orðræðu og staðblæ skólans.

## Abstract

This thesis is about a research in the progress and fixation of the development project Improving the Quality of Education (IQE) that took place at Tröllaborgir pre-school in Akureyri in 2005–2007. The aim of the research was to examine what progress was made with the project at the time, whether that progress has been maintained up until today and what made that happen. The IQE model for school development is explained and what is thought to be needed to achieve progress in school development. Staff members at the pre-school were asked to evaluate and give their opinion on the IQE, its progress and fixation in the work of the pre-school. The staff was also asked whether they thought the work methods of the IQE were used at the pre-school today, how it manifests itself in their day-to-day activities and what their attitude was towards continuing using the IQE principles in their work.

This research is qualitative and staff members were divided into focus groups. Informal and semi-open interviews were conducted with the focus groups, with an interview- and questionnaire frame that contained a few open questions. Data was collected at the pre-school and reports from the development project were also used as research data.

The main result of the research shows that the IQE has gained a fixed place in the practice at the pre-school and has improved school development for the benefit of the children. The staff has advanced in their professional capacity as well as the pre-school. The work methods of the IQE are actively used in daily activities and are maintained through discussion, projects and a shared responsibility for decision making. The greatest gain for the pre-school as an institution is an increased discussion, solidarity, activity and participation from everyone that works at the pre-school. Overall, the pre-school has grown in strength and everyone has improved their knowledge and experience, both teachers and the unskilled workers. The IQE has helped increase equality amongst members of staff and professionalism has increased.

The progress has been maintained because the management, as well as other members of staff, have found security and wellbeing in the work methods of the IQE and have therefore wished to maintain them in thought and practice at the pre-school. A daily discussion about the IQE work method and the projects within the pre-school have resulted in the fixing in place of the IQE – it lives on in the discourse and the feel of the pre-school.

## Formáli

Ritgerð þessi er lögð fram sem 40 eininga (ECTS) meistaraþrófsritgerð til fullnaðar M.Ed.-meistaragráðu í menntunarfræðum með áherslu á stjórnun við framhaldsbraut kennaradeildar hug- og félagsvísindasviðs Háskólans á Akureyri.

Anna Þóra Baldursdóttir lektor og deildarformaður kennaradeildar við Háskólann á Akureyri veitti leiðsögn við verkefnið og færi ég henni mínar allra bestu þakkir fyrir ómetanlegan stuðning og leiðsögn. Sérstakar þakkir fær hún fyrir hvatningu, umburðarlyndi og jákvæðni á síðustu mánuðum verkefnavinnunnar. Jórunn Elísdóttir, dósent við Háskólann á Akureyri, var ráðunautur verkefnisins og færi ég henni bestu þakkir fyrir.

Einnig vil ég þakka mínum frábæru samstarfsmönnum í Tröllaborgum fyrir einstaka AGN-samvinnu þessi árin og fjölskyldan fær miklar þakkir fyrir stuðning og þolinmæði meðan á þessari vinnu stóð.

Akureyri, 10. maí 2011  
Jakobína Elín Áskelsdóttir

## Efnisyfirlit

<b>1. Inngangur .....</b>	<b>3</b>
<b>2. Aukin gæði náms – AGN líkanið.....</b>	<b>8</b>
2.1 Stjórnskipulag skóla.....	10
2.1.1 Forysta.....	11
2.1.2 Samstarf og samábyrgð.....	14
2.1.3 Starfsþróun.....	16
2.1.4 Athuganir og mat .....	18
2.1.5 Áætlanagerð .....	20
2.1.6 Samhæfing .....	21
2.2 Starfið í kennslustofunni.....	23
2.2.1 Sérfræði kennara .....	24
2.2.2 Samskipti.....	26
2.2.3 Bekkjarstjórnun.....	28
2.2.4 Fjölbreyttir kennsluhættir.....	30
2.2.5 Námsaðlögun .....	30
2.2.6 Undirbúningur og sjálfsmat kennara.....	31
2.3 Samantekt.....	33
<b>3. Rannsóknin.....</b>	<b>36</b>
3.1 Þátttakendur .....	36
3.2 Viðtöl .....	36
3.3 Rýnihópar.....	37
3.4 Gagnaöflun og úrvinnsla.....	38
3.5 Réttmæti.....	38
3.6 Tilskilin leyfi og siðferðileg atriði .....	39
<b>4. Niðurstöður.....</b>	<b>40</b>
4.1 Aðdragandi AGN-verkefnisins .....	40
4.1.1 Niðurstöður AGN-verkefnisins 2005–2007.....	41
4.2 Aðdragandi og niðurstöður rannsóknarinnar .....	44

4.2.1 Samstarf og samábyrgð.....	45
4.2.2 Starfsþróun.....	49
4.2.3 Athuganir og mat .....	50
4.2.4 Samhæfing .....	51
4.2.5 Sérfræði kennara .....	52
4.2.6 Samskipti.....	54
4.2.7 Undirbúningur og sjálfsmat kennara – verkefni .....	55
4.2.8 AGNið í þágu barnanna .....	57
4.2.9 Framtíðin.....	59
4.2.10 Samantekt.....	61
<b>5. Umræða.....</b>	<b>63</b>
5.1 Samstarf og samábyrgð.....	64
5.2 Starfsþróun .....	67
5.3 Athuganir og mat .....	68
5.4 Samhæfing .....	70
5.5 Sérfræði kennara .....	70
5.6 Samskipti.....	71
5.7 Undirbúningur og sjálfsmat kennara – verkefni .....	72
5.8 AGNið í þágu barnanna .....	74
5.9 Forysta.....	75
5.10 Staðan í dag og framtíðin .....	77
<b>6. Lokaorð.....</b>	<b>81</b>
<b>Heimildaskrá .....</b>	<b>83</b>
<b>Fylgiskjöl.....</b>	<b>88</b>

## 1. Inngangur

Í þessari meistaraþrófsritgerð verður skoðað hvernig til tókst að innleiða skólaþróunarlíkanið *Aukin gæði náms*, hér eftir nefnt AGNið, í leikskólann Tröllaborgir á Akureyri sem hóf starfsemi sína í ágúst 2004. Ekki hafði verið unnið með AGNið á leikskólastigi áður hér á landi og því spennandi verkefni að laga það að leikskólastiginu og vinnubrögðum þess. Farið var í tveggja ára þróunarverkefni í samvinnu við ráðgjafa frá skólaþróunarsviði Háskólans á Akureyri og lauk því vorið 2007. Mikilvægt er fyrir alla er koma að jafn viðamiklu verkefni og AGNinu að sjá hvort það hafi skilað einhverju, og þá hverju, inn í starfsemi leikskólans og hvort öll þessi vinna hefur verið erfiðisins virði. Skilaði verkefnið tilætluðum árangri eða ekki? Nú tæpum fjórum árum eftir að verkefninu lauk formlega er áhugavert að rannsaka hver staðan er og sjá hvort AGNið hefur náð að festa sig í sessi.

Barnasáttmáli Sameinuðu þjóðanna kveður meðal annars á um að aðildarríki viðurkenni rétt barna til menntunar og að allir njóti sömu tækifæra til náms (Barnasáttmálinn, 2007, bls. 50). Í markmiðsgreinum laga um leikskóla koma fram þau lífsgildi og almennu viðhorf sem ríkja í íslensku þjóðfélagi og menningu og leikskólanum er ætlað að leggja grunninn að. Þar kemur meðal annars fram að hlúð skuli að börnum andlega og líkamlega, alhliða þroski skal eflur og stuðlað að umburðarlyndi þeirra og víðsýni. Efla á siðferðisvitund þeirra og leggja grundvöll að því að börnin verði sjálfstæðir, virkir og ábyrgir þátttakendur í lýðræðislegu þjóðfélagi sem er í stöðugri þróun (Lög um leikskóla nr. 90/2008). Þetta hlutverk leikskólans er viðamikið, margþætt og felur í sér áskorun og ábyrgð. Ef sérhvert barn á að þroskast í samræmi við eðli sitt og þarfir, verða allir aðilar, á öllum sviðum í kringum barnið, að stuðla að því að svo verði (Leikskólastefna Félags íslenskra leikskólakennara, 2000, bls. 17).

Á þessu má sjá að starfsmenn leikskóla, jafnt stjórnendur sem aðrir, bera mikla ábyrgð og þurfa að vera vakandi yfir hagsmunum og þörfum barna, jafnt andlegum sem líkamlegum. Meðal allra starfsmanna þarf að ríkja traust og samheldni ef árangur á að nást og þróun að verða í starfi. Hlutverk leikskólastjórans er að halda þessum hópi saman og mikilvægt er að hann þekki til þeirra leiða sem taldar eru skila árangursríku starfi. Þróunarstarf er ein þeirra leiða sem hafa oft gefist vel þegar kemur að því að innleiða



ákveðna starfshætti í skóla, en vanda þarf til verksins svo árangurinn haldi velli og starfsmenn nái að tileinka sér þau vinnubrögð sem um ræðir.

Þegar rætt er um skólaþróun er ekki hægt að komast hjá því að skoða aðeins leikskólann sem stofnun og tengsl hans við samfélagið, hver stýrir því hvernig leikskólinn starfar og byggist upp. Lög og reglugerðir eru sem fyrr segir settar um leikskólastigið jafnt og önnur skólastig og móta þannig grunninn í starfinu. Leikskólinn er fyrsta skólastigið í menntakerfinu og mikilvægur hlekkur í samfelldri skólagöngu barna. Í Aðalnámskrá leikskóla (1999, bls. 7–8) kemur fram að leikskólinn er ekki skyldunám og hefur því nokkra sérstöðu sem fyrsta skólastigið, foreldrar bera frumábyrgð á uppeldi barna sinna en leikskólastarfið er viðbót við það uppeldi. Það er svo í höndum hvers sveitarfélags að setja skólastefnu í takt við löginn og samfélagið á hverjum stað. Í Skólastefnu Akureyrarbæjar (2006, bls. 8) kemur fram að skólastefnan byggir á fjórum hornsteinum sem eru þekking – leikni – virðing – vellíðan og að leggja skuli jafnan grunn að þeim öllum, auk þess sem innra starfs hvers skóla skuli taka mið af þörfum sérhvers einstaklings. Síðan er það ábyrgð hvers leikskóla að móta eigin námskrá sem tekur mið af áður nefndum þáttum. Undanfarin ár hafa kröfur og væntingar samfélagsins til leikskólastarfs aukist jafnt og þétt. Ætla má að staða hans sem fyrsta skólastigið hafi mikið um það að segja auk þess sem dvalartími barna hefur lengst í leikskólum og því meira horft til þess sem þar er gert.

Samfélagsleg ábyrgð á menntun og uppeldi barna er mikil og í góðu samstarfi við foreldra gegna leikskólar miklu hlutverki við að koma gildum, viðhorfum og menningu viðkomandi samfélags til barna. Ef sérhvert barn á að þroskast í samræmi við eðli sitt og þarfir, verða allir aðilar að líta á það sem forgangsverkefni að skapa aðstæður sem stuðla að því að svo verði. Þannig er ekki einvörðungu lagður grunnur að lífsleikni sérhvers einstaklings heldur jafnframt að betra þjóðfélagi (Leikskólastefna Félags íslenskra leikskólakennara 2000, bls. 16–17).

Þegar kemur að opnun nýs leikskóla er að mörgu að hyggja og eitt af því er að skoða hvaða leið er best að fara til að ná góðum árangri í leikskólastarfinu sem framundan er. Mikilvægt er að ná saman góðum og samhentum starfsmannahópi sem er tilbúinn í það mikla og krefjandi starf. Sameinast þarf um hugmyndafræði og vinnubrögð meðal allra starfsmanna svo stuðlað verði að sem bestum árangri, börnum og

starfsmönnum í hag. Leikskólastjórinn er sá sem fer fyrir hópnum, leiðir hann og vinnur með honum, hann er fyrirmyndin.

Áherslu þarf að leggja á að skólar verði að fá að þróast eftir eigin kenningu innan frá og geti skapað siðferðilega uppbyggjandi samfélag innan skólans, en til þess þurfa skólarnir að skilja samfélagið utan skólans (Sergiovanni, 1996, bls. 33–34). Þegar talað er um „skólann sem lærir“ er það byggt á þeirri hugmynd að allir innan skólans vinni saman sem heild að því að breyta og bæta starfsemi skólans með því að skoða og meta gagnrýnið það sem gert er. Þessi hugsun er frábrugðin hefðbundinni sýn á stofnanir sem regluveldi þar sem stjórnendur stýra því sem undirmenn gera, þeir gera áætlanir og setja reglur. Skólinn sem lærir gengur hins vegar út á náð samstarf og samábyrgð yfir- og undirmanna og samhug þeirra á því að þróa og bæta skólastarfið í sínum skóla (Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson, 1998, bls. 33–34, 247–248). Árangur skólastarfs ræðst af mörgum samverkandi þáttum, ekki síst af faglegri hæfni kennara og stjórnanda. Rannsóknir á árangri skóla og skólaþróun sýna að stjórnun og forysta gegna lykilhlutverki í árangri skóla og að fleiri en einn þurfi að koma að þeirri vinnu. Skapa þarf því umhverfi sem hvetur til þátttöku allra starfsmanna og býður upp á að forysta geti dreifst á ýmsar hendur, allt eftir verkefnum hverju sinni (Rúnar Sigþórsson, Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og West, M., 1999, bls. 50–51).

Fræði- og skólamenn hafa beint sjónum sínum í auknum mæli að stofnanabrag og stjórnunarháttum sem einkennast af mikilli samvinnu, valddreifingu og samhæfingu þar sem allir setja saman krafta sína og stefna að sama marki, hafa sömu framtíðarsýn. Þessa þætti telja þeir skipta miklu máli og skili árangri. Samstarf og þátttaka allra í stefnumótun og ákvörðunum eykur stolt og samkennd þeirra er starfa saman (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 105–108). Skólamenning einkennist meðal annars af sameiginlegri sýn hagsmunaðila á skólastarfið og almennri þátttöku starfsmanna í uppbyggingu skólans (Dalin, 1993, bls. 12).

Forsaga þess að farið var af stað í AGNið var að þegar kom að því að opna leikskólann Tröllaborgir stóð ég frammi fyrir mörgum mikilvægum ákvörðunum sem stýrðu því hvernig framhaldið yrði og hvert yrði stefnt. Meðal þeirra ákvarðana var að skoða hvaða leiðir væru best til þess fallnar að styðja við það mikla starf sem fylgir því

að stofna nýjan leikskóla. Framundan var krefjandi og áhugavert verkefni sem sneri m.a. að stefnumótun, námskrágerð og sjálfsmati leikskólans með þátttöku allra starfsmanna. Spurningin var hvaða leið væri best að fara til að virkja alla starfsmenn til þátttöku og styrkja þá í starfi. Ennfremur skipti máli hvernig best væri að efla fagleg vinnubrögð, móta sýn og skapa góða samstöðu og menningu sem skilaði sér í góðu náms- og uppeldisumhverfi fyrir börnin. Ég hafði verið í framhaldsnámi við Háskólann á Akureyri og kynnst þar hugmyndafræði AGNsins og þar fann ég leið til að vinna markvisst að áðurtöldum þáttum.

Ég hef þá trú að samhæfa þurfi þekkingu, tilfinningar og athafnir í leik og námi barna. Það sé í raun nauðsynlegur grunnur svo hver og einn náí að dafna og þroskast út frá eigin forsendum. Einkunnarorð skólans mótuðust fljótt, þau eru *Hugur – Hjarta – Hönd* og vísa til mikilvægi þess að samhæfa þekkingu, tilfinningar og framkvæmd í öllu starfi leikskólans. Til að ná þessari sýn fram er lífsleiknihugsjónin höfð í grunninn – hinir mannlegu þættir eru undirstaðan. Ég sá í AGNinu leið til að samræma lífsleiknina og mannauðinn og móta um leið skipulag og mat á ytra og innra starfi skólans. Góða leið að mínu mati til að móta og styðja við menningu leikskólans og um leið að byggja upp starfsemi hans, sýn og stefnu, sem sýndi sig í námskrá sem unnin væri af starfsmönnum. Væntingar mínar til verkefnisins voru því miklar. Ég taldi AGNið vera hvata og stuðning við þær leiðir sem við vildum fara í starfinu og að það myndi styðja okkur í að taka ákvarðanir innan veggja leikskólans, þannig að við næðum því að vera hinn lærandi skóli.

Ákveðið var að innleiða AGNið og laga það leikskólastiginu. Lagt var af stað með þann grunn að hlusta vel eftir röddum starfsmanna og gæta þess að ráðgjafar og þróunarstjórn réðu ekki alfarið ferðinni, heldur væru frekar í hlutverkum leiðbeinenda.

Strax í byrjun verkefnisins var ljóst að þótt margt í umgjörð og innihaldi AGN-verkefnisins sé óbundið skólastigum þyrfti að laga það með ýmsu móti að aðstæðum og menningu leikskóla, t.d. er tungutak og hugtakanotkun sem varðar skilyrðin í kennslustofunni að ýmsu leyti frábrugðið því sem gerist í leikskólum. Einnig var ljóst að ytri skilyrði leikskóla til þátttöku í þróunarstarfi af þessu tagi eru önnur en grunnskóla. Í leikskóla eru starfsmenn t.d. bundnir í starfi allan daginn og fara fundir og námskeið því að mestu fram utan dagvinnutíma. Væntingar starfsmanna voru miklar til þessa verkefnis, m.a. að það hjálpaði til við að byggja upp starfsmenningu leikskólans og skapaði honum

forsendur til að auka öryggi, vellíðan og árangur barnanna í leikskólanum (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 5–6).

Þegar þróunarverkefni er unnið er allur gangur á því hvernig til tekst og hvort tekst að festa það í sessi. Von mín er að þessi rannsókn geti varpað ljósi á stöðu AGNsins í Tröllaborgum í dag og hvort það hefur skilað tilætluðum árangri.

### **Rannsóknarspurningin er:**

*Hvaða árangur var af AGNinu 2005–2007 og hvernig hefur hann haldist og hvað hefur orðið til þess?*

Í kafla tvö er líkanið um AGNið skoðað, hvaða hugmyndafræði liggur þar að baki, einnig hvað fræðimenn segja um það og skilyrði þess. Skilyrðin snúa annars vegar að þeim þáttum er lúta að stjórnskipulagi skóla og hins vegar að þáttum sem snerta starfið í skólastofunni. Skoðað er í þessum kafla hvað þarf til að skólastarf nái stöðugt að vaxa og dafna að gæðum.

Í þriðja kafla er sagt frá rannsókninni og hvernig hún fór fram. Rannsóknin var eigindleg og fór gagnaöflun fram með viðtölum þar sem settir voru upp rýnihópar með starfsmönnum leikskólans og leitað var eftir viðhorfum og upplifun þeirra á AGN-verkefninu og festingu þess í starfi leikskólans. Einnig var lokaskýrsla þróunarverkefnisins frá árinu 2007 nýtt sem rannsóknargagn ásamt þeim gögnum sem til voru í leikskólanum og höfðu verið unnin meðan á verkefninu stóð.

Í kafla fjögur er sagt frá niðurstöðum rannsóknarinnar þar sem leitað var svara við rannsóknarspurningunni sem lagt var af stað með í þessu verkefni. Niðurstöðurnar eru teknar saman og flokkaðar.

Í kafla fimm er umræða um niðurstöðurnar og leitað er svara við rannsóknarspurningunni. Niðurstöðurnar eru einnig skoðaðar út frá fræðum um skólaþróun og þeim skilyrðum sem sett eru fram í AGNinu, auk þess sem þær eru bornar saman við lokaskýrslu þróunarverkefnisins.

Í kafla sex eru lokaorð þar sem komið er inn á tilgang og mikilvægi AGN-verkefnisins fyrir leikskólann Tröllaborgir og reynslu höfundar af þessu verkefni.

## 2. Aukin gæði náms – AGN líkanið

Í þessum kafla verður AGN-líkanið skoðað, hugmyndafræðin þar að baki og hvað fræðimenn og rannsóknir segja um árangursríka skólaþróun. Gerð verður grein fyrir skilyrðum AGNsins, þau er sex á sitt hvoru sviðinu, þ.e. stjórnskipulag annars vegar og starf í bekkjum hins vegar. Reynt verður að tengja efnið við leikskólastigið eftir því sem við á.

Markmið þróunarstarfs í leikskóla er að leita leiða sem miða að endurbótum og nýbreytni í leikskólastarfi. Þróunarverkefni felur í sér afmarkað og tímabundið viðfangsefni með vel skilgreindu markmiði sem byggir á traustri þekkingu og reynslu. Ferli þróunarstarfs má greina í sjö þrep sem geta skarast meðan ferlið stendur yfir. Kveikja að þróunarstarfi getur komið úr mörgum áttum, t.d. vegna mats á starfi eða vegna nýjunga eða endurbóta í leikskólastarfinu. Skilgreina þarf vel verkefnið, afmarka það og greina í verkþætti, gott er að skoða það í ljósi spurninga um hvert markmiðið er, hvað á að gera og hvað er hægt að gera. Byggja þarf verkefnið á reynslu og rannsóknum annarra ef mögulegt er. Vinna þarf ítarlega áætlun um alla þætti verkefnisins, s.s. hvort stjórn verkefnisins er í höndum leikskólastjóra eða úr hópi starfsmanna og hvort leita þarf faglegrar leiðbeiningar frá utanaðkomandi aðilum. Fylgjast þarf vel með allri framkvæmd verkefnisins og skoða hvort allir þættir þess standist áætlun. Skila þarf skýrslu að loknu verkefni þar sem niðurstöðum er lýst og árangur metinn. Að lokum er mikilvægt að miðla reynslunni til annarra með ýmsum kynningum svo lærdómurinn varðveitist og nýtist öðrum (Aðalnámskrá leikskóla, 1999, bls. 45–47).

Áður en lagt er af stað í þróunarverkefni verða skólar að móta sér sýn til framtíðar sem starfsmenn hafa sameinast um að sé áhugaverð og þess virði að ná. Framtíðarsýnin þarf að vera svo skýr að hún auðveldi starfsmönnum að taka ákvarðanir sem leiða til umbóta í samræmi við gildi þeirra, viðhorf, tilgang og markmið. Framtíðarsýnin er lykill að framförum innan skólans – hún vísar veginn, dregur upp mynd af skólanum, hugmynd sem að mati starfsmanna skólans er eftirsóknarverðari en ríkjandi ástand. Hún þarf að vera raunhæf og taka mið af þeim félagslega veruleika sem skólinn býr við, ekki vera skýjaborg heldur byggja á traustum grunni (Ólafur H. Jóhannsson, 2003, bls. 64–65). Sameiginleg sýn er afl sem getur orðið geysisterkt í hugum fólks og er mikilvægt í þróun

stofnunar. Sýnin nærast á hugmyndum en í einfaldri mynd má segja að hún sé svarið við spurningunni: „Hvað viljum við gera?“ (Rúnar Sigþórsson, o.fl., 1999, bls. 56).

Skólaþróunarverkefnið *Aukin gæði náms* er eitt af mörgum þróunarlíkönum sem hægt er að nota til að ná markmiðum þróunarstarfs. Það nefnist á ensku *Improving the Quality of Education for All – IQEA*, og á rætur að rekja til háskólans í Cambridge í Englandi árið 1991. Skólar verða stöðugt að leita leiða til að bæta sig og stuðla þannig að skólaþróun, líka þeir skólar sem taldir eru góðir skólar. Mikilvægt er að AGN-verkefnið leiði af sér og festi í sessi ákveðin vinnubrögð og hugsunarhátt sem gerir skólana að sjálfbjarga samfélagi, að þeir styrkist innan frá, án þess þó að hafna alfarið utanaðkomandi áhrifum og stuðningi. Þannig geti skólarnir mótast og tekið sjálfstæðar ákvarðanir innan veggja skólans, valið sín eigin forgangsverkefni og skapað tækifæri til að vinna að þeim sjálfir. Samvinna og samábyrgð er mikilvægur þáttur í AGNinu til að efla starf skólans ásamt því að styrkja tengslin milli faglegrar þróunar kennara og skólans í heild (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 15–19).

Höfundar AGNsins höfðu vonir um að þátttakendur myndu þróa með sér það sem Peters og Waterman (1982) kölluðu „hneigð til athafna“, þannig að skólarnir greindu sjálfir eigin forgangsverkefni og kæmu þeim í framkvæmd. Margar uppskriftir utanaðkomandi aðila skila oft ekki tilætluðum árangri í skólaþróun eða ná þangað sem þeim er ætlað, t.d. í skólastofum, nemendum til hagsbóta. Skólum getur reynst erfitt að starfa í anda þeirrar stefnu er þeir hafa sett sér, sama hversu verðug hún er. AGN-verkefnið hvetur skóla til að íhuga gæði þess starfs sem raunverulega er unnið í kennslustofum í stað þeirra gæða sem skilgreind eru í markmiðum. Umbótastarf skóla þarf að byggja á því sem gert er í stað þess sem þeir vildu vera að gera. Í AGN-líkaninu er gengið út frá því að árangur nemenda sé byrjunarreitur umbótastarfsins og stefnt skuli að því að minnka misræmið á milli þess árangurs sem nemendur ná og þess sem þeir raunverulega bera úr bítum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 17, 30).

Áður fyrr var meira einblínt á starfsþroska hvers kennara fyrir sig en ekki litið á árangur nemenda þar í samhengi þegar horft var til faglegra vinnubragða. En undanfarinn áratug hefur aukin áhersla verið á samvinnuhugsjón innan hvers skólasamfélags þar sem allir vinna saman að starfsþróun kennarahópsins innan veggja skólans, að hann sé skólinn sem lærir. Með þessari samvinnu skapast sameiginleg þekking og hæfni í kennarahópnum

sem skilar nemendum betri forsendum til að ná góðum árangri. Menning þessara skóla ber merki umhyggju og litið er á möguleika nemenda til náms og þroska sem miðdepil alls starfs (Stoll og Louis, 2007, bls. 2–3).

Skólar framtíðarinnar þurfa forystu sem hræðist ekki breytingar og leggur áherslu á að þær komi frá skólanum og séu leiddar af honum. Forystan þarf að hafa skýra sýn og huga að samvinnu- og félagslegri hugsjón þar sem lögð er áhersla á dreifða forystu og ákvarðanatöku meðal kennarahópsins sem deilir þekkingu sinni og reynslu um leið og þeir læra hver af öðrum. Þróa þarf aukna samvinnu milli allra skóla, sem og samfélagsins, þar sem litið er til framtíðar og spáð í tilgang menntunar og hlutverk skóla (Harris, 2008, bls. 156–158).

Einn megintilgangur AGN-verkefnisins er að skapa innri skilyrði fyrir umbótastarf í skólum. Hafa þarf auga fyrir ýmsum þáttum og fylgja þeim eftir, t.d. geta ytri kröfur skapað tækifæri til þróunar á innra starfi, festa þarf svo í sessi þær umbætur sem unnið er að og vinnubrögð þarf að meta og þróa. Sérstaklega þarf að huga að tveimur sviðum þegar kemur að því að meta og þróa skólastarfið og það eru skilyrði sem lúta að stjórnskipulagi skóla annars vegar og starfinu í skólastofunni hins vegar (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 19).

## **2.1 Stjórnskipulag skóla**

Það skiptir máli hvernig stjórnskipulag skóla er og hafa ýmsir fræðimenn rýnt í þá þætti sem taldir eru mikilvægir þegar horft er til skólaþróunar og árangurs. AGNið fjallar um hvaða stjórnunarhættir þurfi að ríkja til að skapa bestu skilyrðin til umbóta í skólastarfi. Skilyrðin eru sex á sviði stjórnskipulags og þau eru:

- Forysta.
- Samstarf og samábyrgð.
- Starfsþróun.
- Athuganir og mat.
- Áætlanagerð.
- Samhæfing.

Hér á eftir verður fjallað um hvert og eitt þessara skilyrða, hvað liggur að baki og hvert hlutverk þeirra er í hringrás AGNsins.

### 2.1.1 Forysta

Hlutverk skólastjórnenda er fjölbætt og breytingar í menntakerfinu undanfarin ár hafa orðið til þess að meiri athygli en áður beinist að hlutverki skólastjórnenda. Ræður þar mestu hversu þungt þeirra hlutur að frjóu og farsælu skólastarfi er talinn vega (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2003, bls. 9).

Þeir sem rannsakað hafa þróunarstörf í skólum og starfsfólk sem hefur tekist á við þróunarverkefni eru sammála um mikilvægi markvissrar forystu. Forysta er veigamikil forsenda fyrir að ráðist sé í umbóta- og þróunarstarf og nauðsynlegt skilyrði fyrir því að árangur umbóta festist í starfi. Forysta er þó ekki samheiti við stjórnun. Það á ekki alltaf saman að stjórna og vera í forystu því hægt er að stjórna stofnun án þess að veita henni mikla forystu. Einnig er hægt að hafa forystu um ýmis mál án þess að fylgja þeim eftir með skipulegum stjórnunaraðgerðum. Að auki er hugsanlegt að innan stofnunar taki tilteknir aðilar forystu í ýmsum málum án þess að gegna þar stjórnunarstöðu. Árangursrík stjórnun felur helst í sér bæði stjórnun og forystu. Þó að greinarmunur sé á hugtökunum, stjórnun og forysta, þá eru þessi hugtök náskyld og því fer fjarri að þau útiloki hvort annað. Forystan skapar aðstæður og virkjar aðra þannig að hugmyndir verða til og stefna mótast. Stjórnunin sér til þess að hugmyndunum sé komið í framkvæmd, stefnunni framfylgt og áætlanir framkvæmdar (Rúnar Sigbórsson o.fl., 1999, bls. 41, 46).

Það er mikilvægt að gera sér grein fyrir því að forysta og stjórnun eru mjög tengd og verða ekki aðskilin. Virkur stjórnandi í leikskóla þarf að gera sér grein fyrir því að hlutverk forystunnar er meira en að vera í daglegri stjórnun, þar sem horft er á daginn í dag og stöðugleiki ríkir. Forystan byggist upp af sýn sem er hlaðin gildum, heimspeki og trú sem kemur meðal annars fram í stefnu, daglegum athöfnum og nýjungum sem þróast áfram innan hópsins. Forysta snýst einnig um að hafa áhrif og má lýsa henni sem ferli þar sem einstaklingur setur fram viss viðmið og væntingar og nær með þeim að hafa áhrif á viðbrögð annarra og kveikir hjá þeim löngun til að stefna í sömu átt. Þeir eru forystumenn sem ná að hafa áhrif á atferli í þeim tilgangi að ná ákveðnum markmiðum. Þeir ná að hvetja samstarfsfólk sitt til að breyta hegðun sinni, að taka upp nýja nálgun og nýja hugsun gagnvart starfinu (Rodd, 2006, bls. 11, 20–21). Forysta snýst ekki bara um að taka ákvarðanir, heldur líka um að virkja fólk til að taka góðar ákvarðanir og gera góða hluti enn betur, eða með öðrum orðum, snýst um að hjálpa fólki til að átta sig á þeirri



jákvæðu orku sem býr innra með þeim. Áhrifarík forysta notar hvatningu frekar en vald, myndar tengsl frekar en að stjórna og sýnir fram á frekar en að ákveða (Fullan, 2007, bls. 300).

Að bregðast rétt við aðstæðum er mikilvægur þáttur í skólastjórnun og kemur inn á siðferðileg viðbrögð stjórnanda við ýmsum uppákomum. Stjórnandinn þarf að þróa með sér þá tilfinningu að finna á sér þegar ýmislegt er í loftinu og starfið krefst hæfni og mannlegrar útsjónarsemi til að þekkja og geta greint ýmsa mannlega þætti í starfinu og vita hvernig á að bregðast við þeim (craft know-how). Hann þarf að skilja hvaða efnivið hann sjálfur og aðrir starfsmenn hafa að geyma, bæði sem fagmenn og persónur. Hann þarf svo að horfa á efniviðinn samhliða umhverfinu og skynja hvernig allt þarf að tóna saman (Sergiovanni, 2009, bls. 3–4).

Það getur reynt verulega á siðferðileg viðbrögð stjórnanda í skólastarfi þar sem viðhorf og þolmörk manna gagnvart ýmsum aðstæðum eru misjöfn. Það eru m.a. nokkrir siðferðilegir þættir í starfi skólastjórnanda sem gott er að hafa í huga. Mannleg samskipti eru mikilvæg og þegar reynir á þau þarf skólastjórnandi að taka með í reikninginn að viðbrögð manna eru misjöfn, hann þarf því að huga að hverju tilviki fyrir sig. Þegar kemur að samfélaginu þarf hann að hafa bæði þarfir einstaklingsins í huga sem og þarfir alls samfélagsins, þar geta oft orðið hagsmunaárekstrar sem erfitt er að eiga við. Það reynir á hlutverk fræðarans, að geta skilgreint hvað felst í kröfum menntunarinnar og kunna á þeim skil, hvað skal kenna og hvað ekki og hvaða aðferðir skal nota. Stjórnandi skólans þarf að gæta hagsmuna allra nemenda þegar kemur að skipulagi og uppbyggingu námsins og möguleikum allra til náms, það getur verið erfitt að koma til móts við allar þarfir og ekki alltaf sem það hefur gengið. Stjórnandinn þarf einnig að vera leiðtogi sem hvetur kennara og nemendur til að teygja sig stöðugt lengra og lengra í þekkingarleit sinni og í samfélagslegri hugsjón (Starratt, 2005, 61–67).

Það er hlutverk skólastjórans að vera sá leiðtogi að hann hafi með sér fylgjendur en ekki undirmenn. Hann þarf að sjá til þess að það sé tilgangur með starfi skólans, að það séu viss gildi sem ríki svo það verði eftirsóknarvert fyrir starfsmenn að fylgja forystu skólans. Um leið þarf skólastjórinn að sinna þeirri sérstöku ábyrgð að fylgja eftir og halda á lofti þeim gildum, vernda þau og sjá til þess að þau eflist. Í þessum kringumstæðum reynir á forystuhæfni skólastjórans og getu til að dreifa ábyrgðinni og fá starfsmenn til að

sjá um og bera ábyrgð á þeim gildum sem menn hafa sammælt um (Sergiovanni, 2009, bls. 14–15). Þeir sem eru í stjórnunar- og forystuhlutverkum þurfa að geta lesið aðstæður og umhverfi og tekið mið af raunveruleikanum þegar línur eru lagðar um hvernig standa skuli að málum. Sá sem gegnir forystuhlutverki þarf að þekkja viðfangsefnið, þekkja aðstæður, þekkja samstarfsmenn og þekkja sjálfan sig ef forystan á að verða árangursrík (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 47). Árangursrík forysta byggir á nokkrum veigamiklum þáttum, leiðtogi þarf að móta leiðina, deila sýn og markmiðum hópsins og faglegum væntingum, hvetja fólk til dáða og sýna því stuðning, stuðla að góðri menningu þar sem samvinna ríkir og byggja upp öflug samskipti við foreldra og samfélag (Fullan, 2007, bls. 166).

Starfsmenn hvers skóla eru helsta auðlind hans og benda niðurstöður rannsóknar frá árinu 2006 til þess að skólastjórum grunnskóla sé þetta ljóst og leggi vaxandi áherslu á að virkja kennara við stefnumótandi ákvarðanir. Fagleg forysta skólastjóra hljóti því að beinast í auknum mæli að því að virkja kennara til forystu með því að dreifa valdi og ábyrgð innan veggja skólans (Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2008, bls. 101). Dreifð forysta snýst um að virkja starfsmannahópin til að taka ábyrgð og að hafa frumkvæði í hinum ýmsu málum sem unnið er að í skólasamfélaginu. Þeir sem eru í forystu hverju sinni eru það á mismunandi tímum, við mismunandi aðstæður, og forystan getur bæði verið í höndum einstaklinga og hópa. Verkefnið sem unnið er að geta bæði verið formleg og óformleg. Ef árangur á að nást þurfa stjórnendur skólans að geta stigið til hliðar og hleypt öðrum að forystunni og gefið þeim jafnframt tækifæri til að takast á við og þjálfa sig í forystuhlutverkinu (Southworth, 2005b, bls. 161–162).

Virk forysta lítur ekki bara til árangurs eigin skóla út frá dreifðri forystu heldur vill hún einnig deila samvinnu og árangri milli skóla, sem og utan hans, þar sem allir geta tekið þátt í því að hjól þekkingarinnar þróist áfram með faglegum hætti. Slík samvinna er talin geta skapað nýja möguleika í skólastarfi framtíðarinnar en hún krefst nýrrar hugsunar þar sem horft er til skólasamfélagsins í víðara samhengi en oft áður (Harris, 2008, bls. 63–65, 101; Southworth, 2005a, bls. 88). Áhugavert verður að fylgjast með skólaþróun komandi ára í ljósi þessarar hugsjónar og það sem hér hefur verið fjallað um á fullt erindi til allra skólastjórna, sama á hvaða skólastigi þeir starfa.

### 2.1.2 Samstarf og samábyrgð

Samfélagsleg ábyrgð á menntun og uppeldi barna er mikil og í góðu samstarfi við foreldra gegna leikskólar miklu hlutverki við að koma gildum, viðhorfum og menningu viðkomandi samfélags til barna. Ef sérhvert barn á að þroskast í samræmi við eðli sitt og þarfir, verða allir aðilar að líta á það sem forgangsverkefni að skapa aðstæður sem stuðla að því að svo verði. Þannig er ekki einvörðungu lagður grunnur að lífsleikni sérhvers einstaklings heldur jafnframt að betra þjóðfélagi (Leikskólastefna Félags íslenskra leikskólakennara, 2000, bls. 16–17).

Samstarf og samábyrgð eru mikilvægir þættir í AGNinu sem þarf að sinna vel svo árangur náist. Með góðu samstarfi allra er koma að málum skólans má koma í veg fyrir togstreitu og ójafnvægi sem getur valdið nemendum örðugleikum. Þetta samstarf nær til alls samfélagsins, sem og foreldra, því það eru margir sem geta haft áhrif á skólastarfið ef áhugi er fyrir hendi. Ábyrgðin liggur ekki bara hjá starfsmönnum skólans heldur hjá öllu samfélaginu. Samstarf innan veggja skólans er mjög mikilvægt og samræma þarf vinnubrögð í starfi og afstöðu til nemenda. Með sameinuðum kröftum starfsmanna má tryggja betri árangur nemendum í hag. Þá er ekki endilega verið að tala um hin smæstu atriði heldur skýr meginmarkmið og áherslur, sveigjanlegar aðferðir til að ná þeim og skýra verkaskiptingu (Rúnar Sigbórsson o.fl., 1999, bls. 54).

Til að stuðla að gagnkvæmum og jákvæðum samskiptum innan skólans er mikilvægt að leikskólastjóri sé hluti af starfsmannahópnum og vinni með honum frekar en að sýna vald sitt yfir honum. Hann leggur áherslu á að allir taki þátt og leggur áherslu á dreifða ákvarðanatöku, er góð fyrirmynd og deilir verkefnum (Rodd, 2006, bls. 32–33).

Kennarar sem starfa saman í skólum þar sem áhersla er lögð á að vera skólinn sem lærir, þ.e. að vera faglegt samfélag þar sem kennarar læra hver af öðrum og setja hagsmuni nemenda í forgang, eru almennt ánægðir í starfi, bera virðingu fyrir samstarfsmönnum og treysta yfirmönnum sínum. Í þessum skólum er lögð áhersla á samvinnu allra, valddreifingu, dreifða ákvarðanatöku, sameiginleg gildi og sýn á ýmsa kennsluhætti og félagastuðning (Hipp og Huffman, 2007, bls. 119–121).

Breytingar í starfi og á vinnubrögðum geta valdið ýmsum viðbrögðum meðal starfsmanna og spennu í hópnum. Þessi spenna getur þó orðið aflvaki umbóta ef komið er

á samstarfi þar sem leitast er við að leysa ágreining, skapa sameiginlegan skilning á stefnu skólans og forgangsraða verkefnum. Slíkt samstarf er forsenda umbótastarfs og eins styrkasta stoð þess. Samstarfið þarf að byggjast á jafnrétti og gæta þarf þess að þeir sem að því koma hafi af því hag. Skapa þarf góð tækifæri til samstarfsins, verkferlar og markmið þurfa að vera skýr og gefa þarf tíma til skipulagningar og umræðna. Sameiginleg sýn, ásamt styrkri forystu, skiptir miklu máli og er nauðsynlegur hvati. Hópurinn eflist, menn leggja sig alla fram og skynja sig sem hluta af mikilvægri heild (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 53–56).

Foreldrasamstarf þarf að einkennast af samábyrgð og samvinnu. Oft getur verið erfitt fyrir foreldra að nálgast skólann, ekki síst ef eitthvað bjátar á. Skólar þurfa þá að sýna í verki að foreldrar séu velkomnir í skólann og geti rætt við kennara af hreinskilni og trúmennsku. Skólar þurfa að geta tekið og jafnvel kallað eftir uppbyggilegri gagnrýni frá foreldrum. Sjónarmið foreldra og skóla fara ekki alltaf saman og væntingar eru mismunandi. Þessu þarf skólinn að átta sig á og kalla eftir viðhorfum foreldra og einnig að gæta þess að upplýsa þá um starfsemi skólans. Skiptast þarf á upplýsingum milli beggja aðila og stilla saman strengi nemandanum í hag. Samstarf við foreldra er auðlind sem skynsamlegt er fyrir skóla að virkja (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 60–61). Góð og mikil tengsl milli foreldra og starfsmanna eru mjög mikilvæg fyrir gæði í námsumhverfi barnanna. Rannsóknir sýna að þegar foreldrar eru þátttakendur í starfi og námi barna sinna sýna börnin meiri framfarir, betri mætingu, hafa jákvæðara viðhorf og sýna betri hegðun (Rodd, 2006, bls. 221).

Í rannsókn sem gerð var hér á landi árið 2006, þar sem athyglinni var beint að viðhorfi foreldra til leikskólastarfs, kom fram að foreldrar lögðu mest upp úr óformlegu samstarfi við leikskólana, með áherslu á upplýsingar um líðan barnsins og starfsemina. Fáir óskuðu eftir meiri þátttöku í starfinu eða í ákvörðunum innan leikskólans. Meginkröfur foreldra voru að unnið sé með félagslega þætti, að börnunum líði vel, þau fái að njóta sín sem einstaklingar, læri að bjarga sér og umgangast og bera virðingu fyrir öðrum. Umhyggja og umönnun starfsmanna var þeim mikilvægari en kennsla ákveðinna þekkingaratriða eða færni, fáir nefndu t.d. námskrá leikskólanna. Foreldrar voru flestir ánægðir með leikskólana og starfsmenn þeirra, sérstaklega nefndu þeir ánægju sína með hversu vel væri tekið á móti börnunum þegar þau mættu í leikskólann. Er það í samræmi

við rannsóknir annars staðar sem sýna að foreldrar telja móttöku barna vera afar mikilvæga. Rannsóknir víða um lönd benda einnig til þess að markmið í leikskólastarfi náist helst ef foreldrar og leikskólakennarar hafa sameiginlega sýn og sameinist um að styðja við nám barnanna. Það sé því afar brýnt að starfsmenn leikskóla leiti leiða til að efla samstarf við foreldra barna (Jóhanna Einarsdóttir, 2010, bls. 9, 24–26).

Skólastjórar ráða miklu um það hvernig samskiptum heimils og skóla er hagað. Skoðanir foreldra og skólastjóra geta þó verið ólíkar á því hvað er mikilvægast í samstarfinu og erfitt getur verið að finna samstarfinu farsælan farveg. Það getur tekið skóla og foreldra nokkurn tíma að þróa samstarfið þannig að allir geti vel við unað. Áhersla á foreldrasamstarf er frekar ný af nálinni en skólastjórar telja mikilvægt að auka tengsl við foreldra, ekki síst til að auka áhrif þeirra á hegðun og samskipti nemenda. Þetta kemur fram í rannsókn sem unnin var meðal skólastjórnenda hér á landi árið 2006 (Börkur Hansen o.fl., 2008, bls. 100–101).

### **2.1.3 Starfsþróun**

Sú skoðun að starfsþróun sé eins konar þekkingarpakki sem hægt sé að deila út til kennara í smáskömmtum þarfnast róttækrar endurskoðunar. Endurmenntun kennara hefur mest farið fram utan skólanna í formi námskeiða og ráðstefna í stað þess að gefa kennurum raunveruleg tækifæri til að læra af og með samkennurum, þannig að endurmenntunin sé samofin skólalífinu eða hluti af stærra samstarfsverkefni kennara sem eru að kljást við kennslu og nám í eigin skóla. En svo kom að því að hugmyndin um að kennarar ynnu saman við eigin umbætur öðlaðist nokkra viðurkenningu og stuðning innan menntageirans vegna bættrar stöðu kennara á þessum tíma. Hugmyndin tengdist aukinni þekkingu á hópefli sem birtist í því að kennarar tækjust sjálfir á við úrlausnarefni í skólastarfinu. Í þessu felst fráhrarf frá endurmenntun í formi einstefnumiðlunar til endurmenntunar þar sem kennarar hvers skóla vinna saman að raunverulegum viðfangsefnum sem tengjast endurskipulagningu skólastarfsins og eru því oft ólík eftir kringumstæðum á hverjum stað (Lieberman, 1999).

Öll endurmenntun er góð en rannsóknir hafa sýnt að sú endurmenntun sem skilar helst árangri er sú þekking sem er í samræmi við raunverulegar þarfir skólans hverju sinni. Hún virðist nýtast kennurum þegar á hólminn er komið og breyta um leið einhverju

fyrir nemendur. AGNið leitar leiða til að koma á skipulagðri starfsþróun meðal kennara og gerir ráð fyrir að þarfir nýrrar þekkingar séu greindar innan skólans og hennar aflað utan skólans eða innan hans með þeirri margvíslegri þekkingu og mannauð sem þar er fyrir hendi. Það er mikilvægt samvinnuaflið sem býr meðal starfsmanna og ber að virkja það til að koma á breytingum og festa þær í sessi. Starfsþróun felur í sér skipulagða endurmenntun kennara. Hver skóli mótar sína endurmenntunaráætlun sem felur í sér að reyna uppfylla þarfir einstakra kennara, kennarahópsins eða skólasamfélagsins í heild. Ferli starfsþróunar í skólum er í nokkrum skrefum. Fyrst er að greina þarfir kennara fyrir aukna þekkingu og horfa á það út frá starfsháttum skólans. Gera þarf síðan framkvæmdaáætlun um það hvernig má nálgast þær þarfir og koma þeim í framkvæmd. Þessi nýja þekking og færni fer svo að skila sér í starfi til nemenda. Endurskoða þarf áætlunina og lagfæra ef þörf krefur. Loks er árangurinn metinn (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 65–69).

Þróun skólastarfs gerir þá kröfu að einstaklingarnir endurskilgreini störf sín með hliðsjón af því hvernig skólinn starfar sem heild. Ef áform um breytingar eiga að komast í framkvæmd og veita kennurum tækifæri til að breyta eigin vinnuaðferðum verða þeir að fá tækifæri til að ræða saman, hugsa, reyna og skerpa nýjar aðferðir (Lieberman, 1999). Kennarar þurfa að hafa tækifæri til að þroskast og læra á eigin starfsvettvangi með því að fá að framkvæma og vera rannsakendur á eigin starfi, það er grunnur fyrir starfsþroska hvers kennara sem og fyrir starfsþróun kennarahópsins. En svo þetta gangi eftir þarf að skapa tíma fyrir kennara til að æfa sig og rannsaka í starfi, verknám þarf að eiga sér stað auk þess sem hafa þarf svigrúm fyrir kennara til að hittast og deila þessu hver með öðrum. Það tekur líka tíma fyrir kennara að skilja eigin athafnir, að ná þeirri næmni sem þarf til að skilgreina sjálfan sig í starfi (McKernan, 2008, bls. 109–110).

Stuðningur getur verið tvenns konar, félagastuðningur og vettvangsráðgjöf. Með félagastuðningi geta kennarar með gagnkvæmri hjálp náð auknum starfsþroska og færni. Þeir eru þá augu og eyru hvors annars í fyrirfram ákveðnum aðstæðum, ræða svo hvernig til tókst, lögð er áhersla á jafnræði og stuðning í samræðum og þess gætt að dæma ekki. Vettvangsráðgjöf er formlegri aðferð og veitt af ráðgjafa sem veit meira um hin nýju vinnubrögð en sá sem ráðgjöfina fær. Ráðgjafinn sýnir meira frumkvæði en samkennari sem veitir félagastuðning, hann hefur meiri þekkingu og reynslu og spurningar verða því

annars konar. Hér er einnig lögð áhersla á stuðning í stað þess að dæma (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 73–75).

Þegar tækifæri til þróunar í starfi færast frá hefðbundnum endurmenntunarnámskeiðum til stöðugs náms innan hvers skóla með stuðningi starfsfélaga, fær hugmyndin um fagþróun nýja þýðingu. Ef nám kennara fer fram í samhengi við eigið skólastarf og í faglegu samfélagi sem nærast og þróast bæði innan sem utan skóla, geta áhrifin ekki aðeins orðið útvíkkuð hugmynd um kennaraþróun heldur einnig leitt til verulegra og varanlegra breytinga á skólastarfi (Lieberman, 1999).

Stór munur er á tækifærum starfsmanna í leik- og grunnskólum til að vinna að ýmsum verkefnum. Í leikskólum eru starfsmenn bundnir inn á deildum allan opnunartíma leikskólans og því þurfa fundir og námskeið að fara fram utan dagvinnutíma. Undanskildir eru þó þeir dagar sem lokað er í leikskólum, en þeir eru fáir yfir árið og þétt setnir af grunnverkefnum skólans. Hins vegar eru leikskólakennarar vanari en grunnskólakennarar að vinna saman í teymisvinnu inn á deildum og einnig taka deildarstjórar beinan þátt í kennslu og umönnun barnanna, en minna er um það í grunnskólum (Rúnar Sigþórsson og Rósa Eggertsdóttir, 2006, bls. 19–20).

#### **2.1.4 Athuganir og mat**

Athuganir og mat er mikilvægur þáttur í AGNinu og hugmyndin með AGN-verkefninu er að gera allt mat og innra eftirlit sem virkast og stuðla að því að það leiði til umbóta í starfinu. Grunnþáttum í öllu skólastarfi er gjarnan lýst með hugtökunum undirbúningur, framkvæmd og mat og veigamikill hluti af menntun og starfi kennara fer í að meta (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 79). Allir leikskólar skulu móta aðferðir til að meta það starf sem fram fer í leikskólum. Meta á uppeldisstarfið, stjórnunarhætti og samskipti, bæði innan leikskólans og utan, og gera skriflega grein fyrir framkvæmd og niðurstöðum matsins. Matið á að stuðla að umbótum í starfi og vera leið til að vinna kerfisbundið að auknum gæðum (Aðalnámskrá leikskóla, 1999, bls. 39). Tryggja þarf að matið einangrist ekki innan skólans og mikilvægt er að tengja umbætur sem byggja á mati við annað umbótastarf skólans, t.d. þróunarstarf eða endurmenntun (Steinunn Helga Lárusdóttir, 2003, bls. 39).

Mat á skólastarfi getur haft mikið gildi ef það er vel unnið. Það er mikilvægur þáttur í að bæta skólastarfið sem þarf að skila góðum árangri. En til að það skili árangri þarf að vinna með niðurstöðurnar og stuðla að umbótum í kjölfarið. Matið eitt og sér bætir ekki skólastarfið ef ekki er unnið úr því til enda. Nú þegar það er orðið krafa samkvæmt lögum að mat skuli fara fram í öllum skólum þá er full þörf á því að allir sem standa að skólamálum fari að kynna sér þessi mál svo að hagsmunaaðilar innan skólakerfisins í heild geti farið að tala saman á „matsmáli“, þ.e. kunni skil á helstu hugtökum matsins og geti notfært sér þau (Sigurlína Davíðsdóttir, 2008, bls. 24, 154).

Mati er skipt í ytra og innra mat. Ytra mat er framkvæmt af utanaðkomandi aðilum en innra mat er framkvæmt af þeim sem starfa við eða eiga aðild að því sem metið er. Með ytra mati er átt við utanaðkomandi aðila sem gera úttekt á starfsemi leikskóla en innra mat er sjálfsmat hvers leikskóla sem framkvæmt er af starfsmönnum hans (Aðalnámskrá leikskóla, 1999, bls. 39). Ytra mat hefur þann ókost að það byggir á mati utanaðkomandi aðila, sérfræðinga eða ráðgjafa sem vinna í umboði yfirvalda. Þetta er ekki góður byrjunarreitur til að koma á umbótum með breytingum og þróun. Starfsmenn leikskólans geta setið eftir með þá tilfinningu að vera undir eftirliti frá yfirmönnum sínum og að utanaðkomandi matsaðilar séu að koma með tillögur að umbótum án samráðs við starfsmenn. Fyrir kemur að ytri matsaðilum finnist þrýst á um skjótar lausnir og þeir taki á sig ábyrgð starfsmanna. Þó að matsaðilar komi með tillögur um umbætur, þá er það í öllum meginatriðum á ábyrgð starfsmanna leikskólans að fylgja niðurstöðum matsins eftir, finna lausnir og ákveða framhaldið. Stundum geta ytri matsaðilar þurft að fylgja umbótum eftir á einhvern hátt, en þá verða væntingar og hlutverk beggja aðila til samstarfsins að vera skýr (Aukland, 1995, bls. 21, 37).

Rannsókn sem unnin var í fjórum íslenskum framhaldsskólum við að innleiða sjálfsmat á árunum 2000–2004 bendir til að sjálfsmatið í skólunum hafi haft gagnleg áhrif á skólastarfið. Eftir því sem lengra leið á rannsóknina náðist meiri árangur, meiri kerfisbundin gagnaöflun átti sér stað, ákvarðanir um að bæta skólastarfið urðu meðvitaðri og gagnsærri auk þess sem jákvæð afstaða kennara til matsins jókst ár frá ári. Skólamenningin breyttist til batnaðar og virkni og tilfinning kennara fyrir skólastarfinu jókst. Sjálfsmat verður að vera hluti af skólastarfinu og skipta máli fyrir kennarann ef það á að skila árangri (Sigurlína Davíðsdóttir og Penelope Lisi, 2006, bls. 16–22).



Í rannsókn frá árinu 2003 þar sem kannað var viðhorf leikskólastjóra hér á landi til ytra mats á leikskólum kom fram að leikskólastjórnir voru ánægðir með mat menntamálaráðuneytisins og töldu hag leikskólanna vera meiri en minni af mati og að kostur hafi verið að fá utanaðkomandi aðila til að skoða starfið. Ýmislegt gott kom fram í niðurstöðunum sem notað verður til að bæta starfið og fellur það vel að þeirri hugmynd að matið eigi að vera umbótamiðað og miða að betra samfélagi fyrir alla. Allflestir leikskólastjórnanna voru spenntir fyrir mati og litu svo á að í því fælist ákveðið tækifæri til vaxtar. Niðurstöður bentu til þess að mikilvægt væri að matsaðilar væru bæði fagmenn á sviði mats og skólastarfs, sérstaklega ef tryggja á að niðurstöður verði nýttar til umbóta. Þessu til áréttingar var bent á að leikskólastjórnir töldu almennt að þeir sem framkvæmi mat eigi að vera sérfræðingar á sviði leikskólastarfs en einnig að æskilegt sé hafa matsteymi og þá annan aðilann með menntun á sviði matsfræða (Kristín Dýrfjörð, 2003).

Starfsmenn þurfa að hafa hugfast að mat og uppeldi fléttast saman þegar unnið er að skipulagi fyrir börnin. Með mati er verið að kanna gæði uppeldislegra þátta í starfi og starfsmenn geta nýtt sér það sem mælitæki til að fá heildarsýn yfir hvert barn (Gordon og Williams-Browne, 1996, bls. 294). Mikilvægt er að hlusta á raddir þeirra sem nota þjónustu skólans, t.d. barnanna sjálfra, frá þeim er hægt að fá leiðbeiningar um starfið því stundum kemur þar fram ýmislegt sem gengur gegn viðteknum hugmyndum (Sigurlína Davíðsdóttir og Penelope Lisi, 2006, bls 10). Í rannsóknunum er farið að hlusta meira eftir röddum barna og fá álit þeirra á ýmsum þáttum skólastarfsins svo hægt sé að styðja þau á jákvæðan hátt í því sem þeim er hugleiknast (Dockett, 2008, bls. 43–44).

### **2.1.5 Áætlanagerð**

Í öllum skólum fer fram margvísleg áætlanagerð sem miðar að því að skipuleggja ytri ramma skólastarfsins og halda því í nauðsynlegum skorðum. Kennarar vinna áætlanir fyrir hópa og einstaklinga til að gera kennsluna markvissari en segja má að þessar áætlanir miði frekar að því að viðhalda stöðugleika í skólastarfinu en að breyta því. Aðrar áætlanir eru svo tengdar breytingum og þróunarstarfi og er ætlað að festa breytingarnar í sessi. Þessar þróunaráætlanir geta verið til skemmri og lengri tíma, allt eftir viðfangsefninu hverju sinni og líta má á þær sem hringferli í nokkrum liðum. Ferlið byrjar á sjálfsmati skólans til að greina sterka og veika þætti hans, því næst er

forgangsraða út frá niðurstöðum matsins og skilgreint hvaða breytingum er stefnt að. Þegar búið er að forgangsraða er unnin framkvæmdaáætlun sem segir til um hvernig staðið skal að verki. Síðan fer framkvæmdin sjálf af stað og árangur metin að henni lokinni. Mat fer einnig fram meðan á ferlinu stendur því stöðugt er verið að meta framvindu verkefnisins (Rúnar Sigbórsson o.fl., 1999, bls. 93–95).

Þegar kemur að breytingum þarf að setja skipuleggja ferlið og setja niður áætlun um framkvæmdina. Setja þarf fram markmið og leiðir um það hvernig á að ná þeim. Áætlunin þarf að vera nákvæm, taka mið af þörfum stofnunarinnar og gera ráð fyrir að endurmati í ferlinu (Owens og Valesky, 2007, bls. 252–253). Þetta á vel við starfsemi leikskóla þar sem stöðugt er verið að skipuleggja og meta starfið.

Góð framkvæmdaáætlun ein og sér er ekki ávísun á vel heppnaðar breytingar. Áætlun sem gengur vel á einum stað getur misheppnast á þeim næsta, ekki vegna þeirrar augljósu ástæðu að aðstæður eru mismunandi, heldur vegna þess að hugsun þeirra er leiða breytingarnar, eru ekki í takt við þær. Grunnhugsun þarf að breytast hjá öllum sem fara í breytingarferli þróunarstarfs svo árangur náist frekar, hver og einn þarf að fara hugsa út fyrir eigin ramma og tileinka sér hina nýju merkingu í breytingaferlinu sem er að hugsa út frá heildinni, þ.e. að segja „við“ í stað „ég“, tala um bekkinn okkar í staðinn fyrir bekkinn minn og skólann okkar í staðinn fyrir skólinn minn (Fullan, 2007, bls. 62–63, 122).

### **2.1.6 Samhæfing**

Samhæfð vinnubrögð eru mikilvægur þáttur í AGNinu. Með þeim er leitast við að horfa á skólann sem eina heild þar sem allir vinna saman með ákveðna sýn og stefnumið í huga. Skólastarf er fjölbreytt og margt sem fer fram á hverjum degi í starfseminni. Starfsmenn eru margir og hætt er við að þeir og jafnvel verkefni einangrist innan veggja skólans. Ef samvinna er lítil og markmið óljós er erfitt að samhæfa vinnubrögð og þótt markmið séu sett skýrt fram eru oft margar leiðir mögulegar til að ná þeim. Leiðirnar þurfa því líka að vera skýrar og samræmdar. Í skóla þar sem ekki næst liðsheild og sameining um hvert skuli stefna er hætt við að skólinn verði lakari vinnustaður fyrir kennara og nemendur en hann annars gæti orðið. Mikilvægt er að dreifa forystu, nota hópa sem starfa tímabundið við leysa aðkallandi mál og skapa tækifæri fyrir kennara að læra um leið hver af öðrum. Mælt er með því að AGN-skólar stefni að því að starfa í anda samstarfsmenningar en það

er menning sem hefur trú á gildi mannglegra tengsla frekar en námkvæmt skipulag og forskriftir (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 105–108).

Í góðum og skilvirkum skólum ríkir skilningur og siðferðilega gott samfélag meðal hinna fullorðnu. Kennarar skiptast á hugmyndum, góð samvinna er til staðar og nýir kennarar fá leiðsögn hinna reyndu. Stjórnandi skólans er í forystu og skapar góð skilyrði til að þetta megi takast og einnig vinna stjórnendur og kennarar saman að stefnumótun skólans. Saman vinna þeir námsáætlanir, halda uppi góðum aga og sjá um að skapa góð skilyrði fyrir persónulegan þroska hvers og eins (Lickona, 1991, bls. 342).

Að byggja upp öflugna samvinnu innan skóla er grundvöllur fyrir allt starf og það er hlutverk leikskólastjórans að styðja við þá samvinnu svo árangur náist og gæði verði í starfinu. Með samvinnu og valddreifingu eru þeir fullorðnu hvattir áfram til að bera ábyrgð á eigin lífi og starfi og þeir hvetja síðan börnin til að gera slíkt hið sama. Samvinna með dreifðri ábyrgð og forystu skilar gæðum í starfi, eykur traust og opin samskipti (Rodd, 2006, bls. 146, 164).

Valddreifing skapar tækifæri fyrir kennara til að vera virkir þátttakendur í sífelldri hringrás við að móta og vinna að sýn og menningu skólans í gegnum opnar umræður. Með því eru kennarar stöðugt virkir í framþróun og forystu þar sem þeir geta komið fram með sína þekkingu, innsýn og hugmyndir í sambandi við þróun skólans. Þeir fá tilfinningu fyrir eignarhlut sínum og tileinka sér þau gildi sem skólinn hefur sett sér og verða enn meðvitaðri um hlutverk sitt í daglegu starfi sem og í langtímaverkefnum skólans (Owens og Valesky, 2007, bls. 287). Þetta er mikilvægt í starfi leikskóla svo allir starfsmenn stefni í sömu átt og finni að þeir skipti miklu máli í starfsemi skólans, þeir hafi áhrif og beri ábyrgð.

Valddreifing er leið til að efla samstarfsmenningu í skólum og störf millistjórnenda í skólum snúast mikið um að samhæfa og samstillja hina fjölmörgu þætti sem eru í daglegu starfi skóla. Það er þó margt sem kemur til þegar horft er til sameiginlegra einkenna skilvirkra skóla og Rúnar Sigþórsson o.fl., (1999) fjalla um að niðurstöður rannsókna benda til að slíkir skólar einkennist öðru fremur af:

- Markvissri forystu skólastjóra.
- Virkri þátttöku aðstoðarskólastjóra í stjórnun.
- Þátttöku kennara í stjórnun og ákvörðunum.
- Samkvæmni í störfum kennara.

- Vel skipulögðum kennslustundum.
- Vitsmunalega krefjandi kennslu.
- Hvetjandi starfsumhverfi.
- Góðum samskiptum milli kennara og nemenda.
- Afmörkuðum viðfangsefnum í kennslustundum.
- Þátttöku foreldra.
- Jákvæðum starfsanda.

Til að ná hámarksárangri þurfa skólar að hafa alla þessa þætti til staðar, þeir þurfa að tengjast og styðja hver við annan. Enginn einn þáttur eflist án þess að aðrir eflist um leið. Innleiða þarf því alla þættina í starfsemi skóla og þar skiptir miklu máli samhæfing og samvinna allra í skólanum, þótt forysta stjórnenda geti ráðið úrslitum um það hvernig til tekst. Miðlun upplýsinga er einnig mjög stór og mikilvægur þáttur í því að stuðla að samhæfingu og starfslýsingar þurfa að vera til staðar svo allir viti hvert hlutverk þeirra er. En þær þurfa að taka mið af samstarfsmenningu og beinast því að skilgreiningu hlutverka og að skýra völd og ábyrgð frekar en að gefa fastmótaðar forskriftir (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 109–114). Nýjar áherslur á aukna samvinnu kennara þar sem þeir hafa ýmis dagleg tækifæri til að þjálfa sig og skoða sig saman í nýjum vinnubrögðum eru líklegri til að skila umbótum til lengri tíma. Þegar unnið er saman að nýjum lausnum ná þær frekar fótfestu og stuðla að aukinni og betri menningu innan skólans (Fullan, 2007, bls. 293). Alla þessa þætti er auðvelt að fella að starfi leikskólans þar sem góð samvinna er grunnur alls starfs og samhæfð vinnubrögð skapa þann árangur sem næst.

## **2.2 Starfið í kennslustofunni**

AGNið (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 25) dregur upp mynd af því sem einkennir kennsluhætti í skólum á þróunarbraut. Það eru sex starfshættir sem eru taldir skapa mikilvægustu skilyrðin fyrir árangursríkri kennslu og er sagt frá þeim í þessum kafla.

Skilyrðin eru:

- Sérfræði kennara.
- Samskipti.
- Bekkjarstjórnun.
- Fjölbreyttir kennsluhættir.
- Námsaðlögun.
- Undirbúningur og sjálfsmat kennara.

### 2.2.1 Sérfræði kennara

Uppskrift að góðum kennara er margslungin og allir hafa skoðanir á því hvernig góður kennari á að vera. Viðmót kennara er mjög mikilvægt en það eitt og sér nægir ekki til að vel gangi í kennslu því kennari þarf líka að taka mið af þörfum og mismun nemenda. Hann þarf að geta greint þær ólíku þarfir sem nemendur hafa, hann þarf að hafa vald á efninu sem á að kenna og þekkja árangursríkar leiðir til að koma því til skila, kunna að vekja áhuga nemenda. Sérfræði kennara snýst að miklu leiti um að bæta þekkingu sína og leikni á fyrrgreindum sviðum til að þjóna nemendum sem best (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 117). Kennarar þurfa að hafa í huga hvernig nemendur læra og hverju þekkingin á að skila. Ef nemendur eiga að skilja og nýta sér þekkinguna þurfa þeir að fá að taka þátt og vera virkir í kennsluferlinu. Það dugar ekki eingöngu að segja frá og útskýra heldur þarf að gefa nemendum tækifæri til að svara spurningum og taka þátt í umræðum sem snúa að námsefninu og skoða lausnir í raunverulegu samhengi (Sergiovanni, 2009, bls. 252).

Engir tveir nemendur eru eins og það sem passar einum í námi hentar ekki öðrum. Hver og einn er sérstakur og taka ber þá staðreynd alvarlega. Sérfræði kennarans er því meðal annars fólgin í því að byggja val á kennsluáferðum og vinnubrögðum á nákvæmri greiningu á þörfum hvers nemenda. Kennari þarf að hafa vald á ýmsum kennsluáferðum og geta rökstutt af hverju hann velur eina leið fyrir einn nemenda og kannski aðra fyrir þann næsta. Hann þarf vera opinn fyrir gagnrýni og tilbúinn að endurskoða vinnubrögð sín. Gagnrýnið sjálfsmat og íhugun eru ein veigamesta undirstaðan þegar litið er til sérfræði kennara. Góður kennari byggir ekki sérfræði sína á fáum einföldum kennsluáferðum heldur lítur hann á kennslu sem ferli sem er undir honum komið til að stuðla að árangursríku námi hjá nemendum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 121–123). Þegar meta á árangur nemenda þarf að skoða hann í samhengi við gæði kennslunnar sem nemandinn fær frá kennaranum. Rannsóknir hafa sýnt að frammistaða kennara hefur mikið að segja um gæði skólastarfsins, nemendur sem höfðu góða kennara samfellt í þrjú ár skiluðu öllu betra námsmati heldur en þeir sem höfðu lakari kennara. Virkir og áhugasamir kennarar hafa jákvæð áhrif á nemendur sem skilar sér í betri árangri (Hall og Simeral, 2008, bls. 11–12). Þetta á jafnt við leikskóla sem önnur skólastig. Góður

leikskólakennari þarf að geta greint ólíkar þarfir barna og brugðist við þeim þörfum með mismunandi leiðum sem skila barninu árangri.

Einn megingilgangur AGNsins er að styrkja kennara markvisst sem sérfræðinga, m.a. með því að stuðla að samvinnu og skapa skilyrði til umbóta. Að kennarar þrói með sér gagnrýnin viðhorf til allra þátta skólastarfsins og vinni saman með öguðum og faglegum vinnubrögðum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 123). En hvað eru fagleg vinnubrögð? Fagmennska er dygð, samofin úr tveimur þáttum, tæknilegum og siðferðilegum. Tæknilegi þátturinn er kunnátta og færni til að ná fyrirfram gefnum markmiðum á viðkomandi starfssviði og hana öðlast fagmaðurinn í gegnum fræði sín og bóklega þekkingu, en án hennar yrði framkvæmdin vélræn og jafnvel einhæf. Fagmanneskja hafi vald á ólíkum aðferðum og skilning á hvert þær leiða hana hver og ein (Sigurður Kristinnsson, 2000, bls. 150–151). Kennarar sem vaxa í starfi hafa faglegan metnað að leiðarljósi og eru stöðugt að leita nýrra hugmynda, kynna sér nýjar kennsluáferðir og finna nýjar og betri leiðir til að koma á móts við þarfir allra nemenda. Faglegir kennarar gera meira en að viðhalda áunnum árangri, þeir bæta við sig nýrri þekkingu og auka þannig fagmennsku sína jafnt og þétt, þeir stefna að enn meiri færni. Rétt eins og hæfileikaríkir tónlistarmenn sem stöðugt æfa sig til að verða betri og betri (Bartell, 2005, bls. 23).

Fagmennska kennara á Norðurlandi eystra virðist bera einkenni samvirktrar fagmennsku skv. niðurstöðum rannsóknar frá árinu 2001. Samvirkur fagmaður metur mikils faglegt samráð og telur gagnrýna umræðu innan skólans tryggja bestan árangur og ábyrgð í starfi, einnig leitast hann við að gera foreldra og nemendur virka í skólastarfinu. Hann lítur á sig sem leiðtoga og telur liðsheild vera lykilatriði. Síðustu ár hafa orðið þær breytingar meðal fagstétta að þær hafa uppgötvað mikilvægi samstarfs við að finna lausnir á viðfangsefnum án þess þó að afsala sér fagstéttarlegri stöðu og yferráðum á þekkingarsviði sínu. Virkt faglegt samstarf hefur aukið með þeim ánægju í starfi og skapað forsendur fyrir víðari yfirsýn. Niðurstöður rannsóknarinnar benda til þess að þessarar þróunar gætir hjá kennurum (Trausti Þorsteinsson, 2002, bls. 152–166).

## 2.2.2 Samskipti

Með því að byggja upp góð samskipti innan skólans má auka líkur á því að skólatíminn nýtist sem best og stuðla um leið að almennri velferð allra í skólanum. Fullorðnir verða að kenna börnum, bæði beint og óbeint, þau gildi sem hafa þarf í heiðri til að lifa af, virðingu, umhyggju, sanngirni, traust og ábyrgð. Skólar verða að fjalla um hið góða og beita því í vinnu sinni með börnum, þó með það í huga að börn þurfa meira á fyrirmynd að halda en gagnrýnendum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 127–128).

Þegar horft er til afkasta og ánægju í starfi sýna niðurstöður rannsókna að vinátta milli starfsfólks, gagnkvæm virðing og líðan í starfi hafa jafnmikið að segja og skipulagning vinnunnar. Þeir sem vinna saman í hóp, geta haft áhrif og verið í gagnkvæmu sambandi hver við annan, virðast ná mestum árangri. Því er það mikilvægt fyrir stjórnanda að vera færar í mannlegum samskiptum, leiðbeina og sýna skilning. Kennarar eru dæmi um þá sem vinna í þessum anda. Þeir hafa t.d. hópvinnu innan deilda eða greina og eiga þar gagnkvæm samskipti sem einkennast af virðingu og jafnrétti (Sölvína Konráðsdóttir, 1993, bls. 422). Bæði fullorðnir og börn vilja njóta virðingar í sínum hópum og finna að þeir skipta máli, að þeir séu mikilvægir. Þegar fólk finnur að það tilheyrir einhverjum verða því allir vegir færir, það getur tekist á við nánast hvað sem er og er tilbúið að leggja sig fram um að ná þörfum og markmiðum hópsins (Rodd, 2006, bls. 64).

Þegar rætt er um heilbrigði vinnustaða er það líkt og að tala um heilbrigði einstaklinga. En hvernig má leita einkenna á heilbrigði vinnustaða? Segja má að óheilbrigð stofnun leggi áherslu á ögun, hlýðni og formfestu, beri merki skriffræðis, ákvarðanir teknar af stjórnanda og því oft kölluð vélræn stofnun. Heilbrigð stofnun leggur áherslu á samskipti og sveigjanleika, reynir að bregðast við aðstæðum hverju sinni, starfsmenn hafa áhrif á ákvarðanir og því oft kölluð lífræn stofnun. Engin vafi er talinn leika á skaðsemi þess að vinna innan óheilbrigðra stofnana eða fyrirtækja og eitt þeirra vandamála sem starfsmenn slíkra vinnustaða þurfa að horfast í augu við hefur verið nefnt kulnun eða starfsþrot. Kulnun hefur oft verið tengd við umönnunarstörf, til dæmis sjúkrahús og skólastofnanir. Líðan þeirrar manneskju sem upplifir kulnun í starfi er mikil andleg þreyta, tilfinningaleysi og ópersónuleg samskipti á vinnustað. Á óheilbrigðum vinnustað greiða bæði starfsmenn og vinnustaðurinn sinn toll, starfsmenn með andlegu

sem og líkamlegu heilsutjóni og vinnustaðurinn í lakari afköstum, enginn hefur hagnað af því hagsmunir vinnustaðar og starfsmanns fara einatt saman (Þuríður Hjálmtýsdóttir, 1993, bls. 424–428).

Í niðurstöðum margra rannsókna á árangursríku skólastarfi hefur verið bent á að samband kennara og nemenda er mikilvægur áhrifavaldur í námsferlinu. Niðurstöður leiddu í ljós að hegðun batnar og ástundun vex þegar kennarar sýna nemendum sínum sanngirni og virðingu og láta sér annt um þarfir þeirra og velferð. Kjarnanum í svo heilsteyptu sambandi kennara við nemendur er lýst sem skilyrðislausri umhyggju (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 26). Þó svo að þessar niðurstöður eigi við grunn- og framhaldsskóla eiga þau ekki síður erindi til kennara leikskóla.

Samskipti í leikskólum eru mjög mikil og því er mikilvægt að leikskólastjóri hafi þekkingu á menningu skólans og nýti sér hana sem stýritæki við stjórnun. Leikskólastjóri þarf að efla áhuga starfsmanna með því að byggja upp með þeim sýn á framtíð skólans, hugmyndafræðin þarf að vera skýr og starfsmenn þurfa að fá ákveðið rými til að uppfylla hana á sinn hátt. Hann þarf að ná trausti og mynda tengsl við starfsmenn, efla fagkunnáttu með sameiginlegum unnum markmiðum í starfinu, styðja við eftirsóknaverða hegðun starfsmanna með góðum samskiptum, hann þarf að geta hlustað og lesið bæði sig og aðra starfsmenn. Hann þarf að þekkja eigið lífsviðhorf og vera meðvitaður um viðhorf starfsmanna til leikskólans og lífsins. Þetta þýðir viðurkenningu innan leikskólans og virðingu í samskiptum (Guðrún Alda Harðardóttir, 1992, bls. 19–22). Þarna er um að ræða mikilvæga þætti í starfi hvers skóla sem hefur áhrif á og er í raun grunnur alls starfs og menning skólans mótast af. En hvað skapar þessa menningu sem er svo mikilvæg fyrir hvern skóla, hvað liggur að baki menningu skóla?

Skólamenning einkennist meðal annars af sameiginlegri sýn hagsmunadila á skólastarfið og almennri þátttöku starfsmanna í uppbyggingu skólans (Dalin, 1993, bls. 12). Lykilþættir menningar eru sameiginleg hugmyndafræði sem allir starfsmenn byggja á, þeir deila sama gildismati og afstöðu og hafa sameiginlegar reglur sem segja til um viðurkennda hegðun í skólanum (Sergiovanni, 1995, bls. 95). Menning verður ekki til nema í samskiptum manna og samskiptin eru sérstök innan hvernar stofnunar, það er með hvaða hætti starfsmenn tengjast saman, hvernig þeir starfa og hvaða meginreglur þeir virða. Þegar horft er til stjórnunar og skólamenningar er sterk, lýðræðisleg og framsækin



stofnanamenning það sem er æskilegt að stuðla að og segja má að stjórnunarhættir nútímans einkennast gjarnan af þeim áherslum. Sterk stofnanamenning er í raun afleiðing þess sem gert er á hverjum stað á hverjum tíma (Börkur Hansen 2003, bls. 49–50, 59).

Menningu hvers leikskóla byggist á því hvernig samskipti eru innan dyra. Hvernig samskipti starfsmanna eru, hvernig komið er fram við börnin, hvernig deilumál eru leyst, hvernig tengslin eru við foreldra og fleira sem lítur að samskiptum barna og starfsmanna (Gotvassli, 1999, bls. 36). Skólar þurfa að móta sitt eigið innra samfélag og er því nauðsynlegt að hverfa frá hinu hefðbundna regluveldisskipulagi sem byggir á valdapíramída og formföstum þáttum í starfi skóla. Grundvalla þarf alla stjórnun og skipulag á sameiginlegu gildismati starfsmanna sem helga stofnunni krafta sína og byggja þarf aðaleinkenni skólans á ábyrgð, trausti, vinsemd og væntingum allra starfsmanna til skólans. Sameiginleg markmið eru þá hlaðin gildismati, einurð og ábyrgð þeirra starfsmanna sem vinna hvert viðfangsefni eins vel og mögulegt er hverju sinni. Hvatinn er því ekki að koma utan frá heldur byggist hann á metnaði og gildismati þess samfélags sem mótast innan dyra í hverjum skóla fyrir sig (Börkur Hansen, 2003, bls. 59–60).

Menning skóla skiptir miklu máli þegar kemur að skólaþróun. Þeir skólar sem hafa vanrækt menningu sína eru ekki líklegir til árangurs þegar kemur að breytingum þar sem þá vantar þann kjarna sem góð menning skapar, s.s. sameiginlega tiltrú allra í skólanum á eigin getu og hæfni (Stoll og Bolam, 2005, bls. 53).

### **2.2.3 Bekkjarstjórnun**

Nokkur meginþætti er æskilegt að sjá í hverjum nemendahópi og þessi einkenni skapa það sem kalla má notalegt andrúmsloft eða góðan bekkjaranda. Nemendur eru þá vinnufúsir og agaðir, samskipti eru góð og án spennu og nemendur eru sjálfstæðir í vinnubrögðum og trufla ekki aðra. Það er ekki sjálfgefið að ná þeim góða bekkjaranda sem hér er lýst en sumum lánast það betur en öðrum. Segja má að árangursrík bekkjarstjórnun sé fólgin í að geta brugðist rétt við óvæntum aðstæðum, góðum undirbúningi og fyrirbyggjandi aðgerðum. Þeim mun betur sem kennarinn er undirbúinn þeim mun meiri líkur eru á að honum takist að koma í veg fyrir óæskilegar aðstæður. Með því verður stjórnun hans og tök á bekknum markvissari. Góður undirbúningur er mikilvægur og kennari þarf að hafa markmið með stundinni, vera með ákveðið efni og

inntak og hvaða aðferðir á að nota. Innlögn verkefna má ekki taka of langan tíma eða þau vera of stór þannig að erfitt sé að komast yfir þau í tímanum og mikilvægt er að ljúka vinnustundinni á afmarkaðan og skipulegan hátt. Væntingar og virðing kennarans til nemenda skiptir máli og skipulag og umhverfi hefur einnig áhrif á andrúmsloftið sem myndast í vinnustundinni og það hvernig gengur. Reglur þurfa að vera skýrar, einfaldar og við þær staðið. Gott er að setja þær fram á jákvæðan hátt til að styrkja hið jákvæða í fari nemenda. Ræða um þær og jafnvel fá nemendur til að taka þátt í að búa þær til, þau ná þá frekar að tileinka sér reglurnar. Refsingar eru aldrei vænleg leið til að byggja upp jákvæða hegðun. Þær geta átt við í einstaka tilfellum en þá í tengslum við aðrar aðgerðir og þurfa að koma strax (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 143–155).

Fyrirmyndir skipta miklu máli og skólastjóri hefur mikilvægu hlutverki að gegna sem uppeldisleiðtogi og er fyrirmynd kennara í þeim málum. Á sama hátt þurfa kennarar að sýna nemendum umhyggju og bera hag þeirra fyrir brjósti, jafnt í samskiptum sem beinni kennslu. Þeir þurfa að horfast í augu við vandamál og vinna saman að því að leysa þau og skynja þá ábyrgð sem þeir hafa gagnvart ákvörðunum um hvað sé rétt að gera (Sergiovanni, 1996, bls. 92–93). Hver bekkur myndar samfélag sem þarf að fá tækifæri til að læra saman í heild og í góðri samvinnu. Nemendur þurfa að fá að takast á við raunveruleg verkefni í náminu og auka þekkingu sína, bæði sem einstaklingar og sem hluti af samfélagi (Sergiovanni, 2009, bls. 257).

Hugtakanotkun og tungutak AGNsins sem varða skilyrðin í kennslustofunni eru að ýmsu leyti frábrugðin því sem er í leikskólum, ekki er t.d. talað um bekkjarstjórnun í leikskólum heldur deildarstjórnun. Bekkjarstjórnun og deildarstjórnun eru þó ekki hið sama en ýmislegt í fræðum bekkjarstjórnunarinnar getur þó átt erindi inn í leikskólann (Rúnar Sigþórsson og Rósa Eggertsdóttir, 2006, bls. 19).

Það sem fjallað er um hér að framan á vel við þær kröfur og væntingar sem gerðar eru til hópstjóra í leikskólum. Þeir bera ábyrgð á hópnum og sjá um leik- og námsumhverfi barnanna út frá þörfum hvers og eins, svo þau geti lært í gegnum leikinn. Um leið þarf að huga að vellíðan barnanna svo þau geti notið þess sem er í boði en laga þarf þó þetta allt betur að þörfum leikskólans.

## 2.2.4 Fjölbreyttir kennsluhættir

Kennarar þurfa að vita hvers konar vinnubrögð henta hverjum nemanda og hafa vald á fjölbreyttum aðferðum til að mæta þörfum hvers og eins. Fjölbreytni í vinnubrögðum er mikilvæg, kenna þarf nemendum að afla sér þekkingar og virkja þá til þátttöku í náminu. Þeir þurfa að rannsaka, taka þátt í umræðum og fá að taka rökstuddar ákvarðanir. Þegar nemandi tekur framförum er það merki um að kennarinn hefur metið þarfir nemanda rétt og brugðist rétt við þeim. Á sama hátt má sjá ef árangur nemandans er slakur. Eitt mikilvægasta markmið skólstarfs er að auka félagsþroska nemenda, að efla færni þeirra í samskiptum og samvinnu. Skapa þarf þeim því tækifæri til samvinnu og samvinnunám hefur líka sannað sig sem afar skilvirk leið til að efla sér þekkingar, styrkja sjálfsmynd og auka félagsþroska (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 159–161, 170–171).

Skipulag og kennsluhættir skóla þurfa að mótast meira af þörfum nemenda en minna af þörfum kennara fyrir að stjórna og njóta þæginda. Ung börn læra betur þegar þau eru virkir þátttakendur í náminu, þau fá að taka þátt í stað þess að vera óvirkir nemendur. Þau sýna náminu meiri áhuga og það verður meiri framför hjá þeim þegar þau fá að vinna saman í hóp og takast á við flókin verkefni sem krefjast umræðna og rökræðu (Sergiovanni 2009, bls. 247–248).

Umfjöllun um fjölbreytta kennsluhættir í AGNinu tekur mið af kennslugreinum sem eru jafnvel ekki til staðar í leikskólum. Skoða þarf því vel hvað getur nýst inn í starf leikskólans og laga það að honum en þá á forsendum leikskólans þar sem ýmislegt skilur að í kennsluháttum leik- og grunnskóla. Það er mjög margt í starfi leikskólakennarans sem krefst umræðu og ígrundunar á vinnubrögðum og aðstæðum fyrir mismunandi þarfir barna og því hvernig börnin læra og temja sér ákveðin vinnubrögð. Miða þarf leik- og námsumhverfi barna út frá aldri þess og þroska.

## 2.2.5 Námsaðlögun

Námsþarfir má skilgreina í grófum dráttum sem bilið milli stöðu nemandans hverju sinni og þess sem skólinn krefst af honum. Hver einasti nemandi býr yfir styrkleikum og veikleikum sem geta verið breytilegir frá einum tíma til annars. Til að geta uppfyllt þarfir nemenda og skapað námsaðstæður sem hentar þeim þarf skólinn að þekkja og geta metið námsaðstæður hvers og eins. Það er veigamikið hlutverk kennara að stuðla að tækifærum

í námsumhverfinu og gæta þess enn fremur að það verði ekki hamlandi eða skapi erfiðleika. Bilið milli þroska og færni nemenda og krafna skólans má aldrei verða of breitt fyrir nemendur, þeir þurfa að eiga möguleika á að brúa bilið og upplifa árangur, hver á sínum hraða og eftir eigin leiðum. Námsaðlögun vísar til þess að fjölbreyttum þörfum nemenda er mætt í félagi við aðra nemendur. Til að tryggja framkvæmd þarf sífellt að meta hvort leiðir skólans tryggi að námsaðlögun sé til staðar í starfi hans. Námsaðlögun miðar að skipulagi þar sem allir nemendur hafa jöfn tækifæri til að ná árangri í námi án þess að vera dregnir í dilka eftir þekkingu, færni, skilningi eða námsgetu (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 175–179).

Það er gott að fella námsaðlögun inn í starf leikskóla þar sem hver hópstjóri þekkir vel til sinna barna og getur lagað umhverfið að þörfum hvers barns eftir því sem við á, hvort heldur um er að ræða bráðgert barn eða seinfært. Það reynir á færni og getu leikskólakennarans að hugsa í lausnum og sjá út tækifærin í daglegu starfi.

### **2.2.6 Undirbúningur og sjálfsmat kennara**

Til að leysa daglegt starf í skólanum sómasamlega af hendi þarf kennarinn að undirbúa sig og skipuleggja af kostgæfni og meta svo árangurinn. Undirbúningur og mat snýr að skólastarfi, námskrá og kennslu og er á ábyrgð skólastjóra og kennara, bæði sem heild og sem einstaklinga. Kennarar standa frammi fyrir margþættum kröfum um að mæta mismunandi þörfum nemenda og því skapast þörf fyrir fjölbreytt námsmat og heildstætt mat kennara á eigin starfi sem og skólans í heild. Með mati er verið að leita leiða til að leiðbeina um áframhaldandi nám bæði fyrir kennarann og nemendur og með því er haft í huga að námsárangur nemenda ræðst ekki eingöngu af þeirra eigin hæfileikum og vinnubrögðum heldur af kennsluskipulagi og starfsháttum kennarans. Eitt meginviðfangsefni skólaþróunar hlýtur því að vera þróun kennsluhátta og bætt skilyrði í kennslustofunni og þá þarf að koma til markviss undirbúningur og áætlanagerð sem byggir á samvinnu nemenda (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 191–193). Mat á starfi kennara byggir meðal annars á hæfni þeirra og getu í skólastofunni, þ.e. hvernig þeim tekst að ná til nemenda og sinna þörfum þeirra. Frammistaða kennara og árangur nemenda helst í hendur og því er ekki eingöngu hægt að meta frammistöðu kennara

heldur þarf einnig að meta árangur nemenda og skoða það síðan í samhengi (Bartell, 2005, bls. 145).

Námskrá segir hvert skal stefna í starfi skólans, hún sýnir fram á tilgang og markmið menntunar fyrir nemendur og hvaða leiðir eru farnar til að ná þeim. Námskrá hefur ákveðin gildi, tekur mið af menningu samfélagsins og skapar nemendum meðal annars forsendur til að læra og þróa með sér ýmiskonar þekkingu, getu, hæfni, viðhorf og gildismat. Námskráin er sífellt í þróun og þarf stöðugt að vera í matsferli, þetta verður ekki aðskilið og krefst þess að stjórnendur og kennarar komi saman að gerð hennar og mati. Þeir eru kryddið og grunnurinn að hugmyndum hennar og halda henni lifandi með opnum huga fyrir nýjungum sem hafa hagsmuni og menntun nemenda að markmiði (McKernan, 2008, bls. 7–13).

Aðalnámskrár setja ramma um starfsemi skóla en ekki forskriftir um kennsluáðferðir eða daglegt starf í kennslustofunni. Starfsmenn skóla þurfa því að marka sér eigin stefnu og setja markmið í takt við lög og reglugerðir, auk þess að finna leiðir til að ná fram markmiðunum og skrá það í skólanámskrá. Skólanámskráin þarf að byggjast á sameiginlegri framtíðarsýn starfsmanna og fela í sér heildarstefnu fyrir öll svið skólastarfsins. Sjálfsmat kennara og skólans í heild er forsenda þess að skólanámskráin nýtist svo sem tæki til skólaþróunar, sé í stöðugri endurskoðun sem skili umbótum í starfi (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 194–197).

Mikilvægt er að flestir starfsmenn komi að vinnu og gerð námskrár. Það tekur langan tíma að vinna námskrá sem nær yfir alla þætti í starfi leikskóla. Þessi vinna þarf að fara fram jöfnum höndum, á þann hátt verður námskráin lifandi þáttur í starfinu sem stöðugt er unnið markvisst að og starfsmenn telja sig skuldbundna til að framfylgja. Það þarf að ríkja sami skilningur meðal starfsmanna á ýmsum hugtökum í leikskólastarfinu og skýra þarf hvaða augum starfsmenn líta á barnið og bernskuna (Leikskólastefna Félags íslenskra leikskólakennara, 2000, bls. 14–15).

Í rannsókn sem unnin var í einum leikskóla hér á landi árið 2003 og fjallaði um skólanámskrárgerð í leikskólanum, kom í ljós að það sem gerði skólanámskrána að gangverki leikskólastarfsins var sátt starfsmanna um hugmyndafræði leikskólans, skráð vinnugögn og viðmið fyrir vinnubrögð, þróun skólanámskrárinnar og mat. Styrkleikar við gerð námskrárinnar í þessum leikskóla voru aðallega skýr stefna leikskólans og samræmd

vinnubrögð sem auðveldaði alla framkvæmd í daglegu starfi, starfsandi og starfánægja sem einkenndist af trausti sem leyfði opin skoðanaskipti, samvinna og samábyrgð ásamt stjórnunarmáta leikskólastjórans sem hafði forystu um að móta framtíðarsýn leikskólans, virkja starfsmenn til þátttöku og sýndi fyrirmynd í vinnubrögðum. Stjórnunarhættir hans áttu stóran þátt í að skapa þær aðstæður sem leiddu til þess að námskráin varð gangverk leikskólastarfsins (Ingveldur Hrönn Björnsdóttir, 2005, bls. 49, 63–64).

Námskrá er grundvöllur sjálfsmats og skrifleg lýsing á því hvað á að gera í skóla, hvað gert er og hvers vegna. Námskrá þarf að leiða í ljós hvernig starfsmenn ætla að uppfylla bæði opinber og staðbundin markmið leikskóla. Vinna námskrár er samstarfsverkefni starfsmanna og nær til allra þátta skólastarfsins. Út frá námskránni geta starfsmenn lagt mat á eigið starf og áttað sig á því hvaða markmiðum hefur verið náð og hverjum ekki. Ef námskráin á að verða öflugt tæki til þróunar í starfi er mikilvægt að allir starfsmenn séu tilbúnir að taka þátt í gerð hennar og sammála um innihald og markmið. Svo hægt sé að setja fram raunhæfar tillögur um umbætur á veikleikum leikskóla þarf sjálfsmat að liggja fyrir. Þar þarf að koma fram hvaða viðmið starfsmenn leikskólans hafa sett sér um árangur. Birta þarf niðurstöður í stuttri og hnitmiðaðri matsskýrslu svo unnt sé að nýta þær til bættrar stjórnunar og umbóta í starfi (Sjálfsmat skóla 1997, bls. 5, 8).

### **2.3 Samantekt**

Hér hefur verið fjallað um vinnubrögð AGN-verkefnisins og þau innri skilyrði sem talin eru mikilvæg fyrir umbótum í skólastarfi. Fyrst má þar nefna mikilvægi forystunnar fyrir árangursríkt skólastarf út frá mörgum samverkandi þáttum þar sem segja má að forsenda góðs árangurs byggji á stjórnun og forystu sem hvetur til samvinnu, innan skóla sem utan, og dreifðrar ábyrgðar.

Samvinna og samábyrgð þarf að ná til allra og nefna má þar samvinnu við foreldra sem er mjög mikilvæg. Margt gott hefur verið unnið í þeim málum en greinilegt er þó að vinna þarf enn betur að samvinnunni og þá með því hugarfari að skóli og foreldrar vinni saman að hagsmunum barna.

Ný hugsun þarf að koma til þegar hugað er að endurmenntun starfsmanna og starfsþróun þeirra í kjölfarið. Leggja þarf meiri áherslu á fræðslu innan skólans þar sem

starfsmenn læra saman, og hver af öðrum, í eigin skólasamfélagi út frá þörfum starfsmanna og skólans.

Mat á skólastarfi er talið grunnur allra umbóta sem geta leitt til þróunar og jákvæðra breytinga, skólum og nemendum í hag, þegar þær eru unnar sameiginlega af starfsmönnum. Vinna þarf áætlun áður en hafist er handa við breytingar, en góð áætlun ein og sér dugar skammt ef hugur stjórnanda og starfsmanna fylgir ekki með. Allir þurfa að vinna í takt, vera samhuga og tileinka sér meira samvinnuhugsun í stað einstaklingshugsunar.

Samhæfð vinnubrögð skipta miklu máli og með umræðum og valddreifingu þar sem hugað er að þátttöku allra, er stuðlað að samræmdum vinnubrögðum sem skila börnum, foreldrum og starfsmönnum betra leik-, náms- og starfsumhverfi.

Kennarar þurfa að gera sér grein fyrir sérfræðipækkingu sinni, vita hvar þeir eru sterkir á svelli og hvar þeir þurfa að bæta sig. Þeir þurfa að vinna faglega, geta greint ólíkar þarfir barna og kennt þeim einstaklingslega í samræmi við þær þarfir, þeir þurfa í raun að gera allt sem þarf til að stuðla að árangursríku námi barna.

Góð samskipti eru eitt það mikilvægasta í skólasamfélaginu, þau móta menningu skólans og staðblæ, og stuðla að vellíðan allra sem í skólanum eru. Vellíðan og öryggi í samskiptum skiptir alla máli og er grunnur þess að árangur náist í öllu skólastarfi.

Rætt var um hvernig best er að takast á við stjórnun bekkjar og ná um leið góðum bekkjaranda sem stuðlar að góðum vinnustundum. Góð fyrirmynd, virðing fyrir nemendum og væntingar ásamt einföldum reglum eru leiðir sem taldar eru vænlegar til að ná árangri í bekkjarstjórnun. Einnig þarf kennari að hafa vald á ýmsum fjölbreyttum kennsluáðferðum sem henta hverjum nemenda fyrir sig og fylgjast með hvort þær skila árangri. Námsaðlögun er leið til að jafna tækifæri nemenda og hlutverk kennarans er að skoða námsumhverfið út frá þörfum nemenda og gera þeim kleift að ná færni og upplifa árangur.

Námskráin er sameiginlegur grunnur alls skólastarfs og sýnir fram á hvað skal gera og af hverju. Mikilvægt að allir komi að gerð hennar og hún þarf að vera sameiningartákn sem allir tileinka sér og vilja starfa eftir.

Þegar horft er til leikskólans út frá skilyrðum AGNsins má segja að þau falla yfirleitt mjög vel að samfélagi og þörfum leikskólans og geta nýst honum vel. Gæta þarf

Þess þó mjög vel að laga þau að leikskólastiginu og sérstöðu þess, sérstaklega á það við um skilyrðin sem snúa að starfinu á deildum.

AGNið er aldrei forskrift um hvað skuli gera heldur er það fyrst og fremst leið til að skapa menningu sem einkennist af tilteknum vinnubrögðum (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 28).



### 3. Rannsóknin

Í þessum kafla er sagt frá því hvernig rannsóknin fór fram, hvaða gagna var aflað og hvernig unnið var úr þeim. Rannsóknarspurningin er: *Hvaða árangur var af AGNinu 2005–2007 og hvernig hefur hann haldist og hvað hefur orðið til þess?*

Rannsóknin er eigindleg en með þeirri rannsóknaraðferð má fá skýra mynd af upplifun og reynslu starfsmanna af verkefninu og leita hjá þeim svara um árangur og festingu verkefnisins fram til dagsins í dag. Reynt er að rýna í hvort framhald hafi orðið á starfsháttum sem innleidd voru á árunum 2005–2007. Eigindleg rannsókn er vel til þess fallin að kafa dýpra í svörin og auka þannig skilning á raunverulegri upplifun og mati á verkefninu. Í flestum eigindlegum rannsóknum er gengið út frá því að þekking sé sameiginlegur skilningur sem þróast hefur í samskiptum fólks. Rannsakandinn skynjar og túlkar það sem þátttakendur segja og gera, hann upplifir frásögnina með þeim og umbreytir síðan því sem fyrir augu og eyru ber í ritað mál (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 67–68). Megináhersla er lögð á að skilja rannsóknarviðfangsefnið út frá sjónarhóli þátttakenda sem felur jafnframt í sér túlkun rannsakanda á túlkun þátttakenda (Gall, Gall og Borg, 2003, bls. 445).

#### 3.1 Þátttakendur

Þátttakendur voru níu leikskólakennarar og fjórir ófaglærðir leiðbeinendur í leikskólanum Tröllaborgum þar sem starfsmenn leikskólans eru einu þátttakendurnir í þessu verkefni og hafa þá reynslu og þekkingu sem til þarf. Allir þátttakendur hafa verið með í verkefninu frá upphafi, nema tveir þeirra sem komu inn síðar, annar byrjaði þegar verkefninu var að ljúka og hinn kom inn ári seinna. Þátttakendur höfðu allir tekið þátt í vinnuferli AGNsins, þó mismikið væri og höfðu því sameiginlega reynslu af vinnubrögðum AGNsins.

#### 3.2 Viðtöl

Óformleg og hálfopin viðtöl urðu fyrir valinu þar sem stuðst var við viðtals- og spurningaramma með nokkrum opnum spurningum sem snúast um tilgang

rannsóknarinnar og spurningu hennar. Þannig gafst þátttakendum færi á að hafa áhrif á umræðuefnið. Hægt var að kafa dýpra í sum umræðuefnin ef viðmælendur sóttu í það, en þó hafði rannsakandinn tök á að halda sig við fyrirfram ákveðnar grunnspurningar (Sóley S. Bender, 2003, bls. 87–88). Öll viðtölin voru tekin upp á stafrænt upptökutæki og minnispointar skráðir samdægurs. Með því að taka viðtöl er rannsóknargagna aflað með beinum orðaskiptum milli rannsakanda og viðmælenda. Viðtöl eru talin ein öflugasta leiðin til að ná fram svörum við rannsóknarspurningum sem settar eru fram. Hópviðtöl eru m.a. notuð til að afla upplýsinga um sameiginlega reynslu og viðhorf til ýmissa hluta og eru rýnihópar dæmi um hópviðtöl (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 67 og 81).

### **3.3 Rýnihópar**

Rýnihópar (focus groups) eru ólíkir öðrum hópum að því leyti að markmið þeirra er ekki að fá sameiginlegt álit eða samþykki frá hópnum heldur er tilgangurinn að skoða mismunandi viðhorf og reynslu, verið er að fá fram hvers eðlis viðfangsefnið er frekar en hversu oft eða mikið er rætt um það. Rýnihópar eru notaðir til að öðlast betri skilning á reynslu og viðhorfum ákveðins hóps gagnvart ákveðnu viðfangsefni rannsóknarinnar. Með því að skoða viðhorf fólks í fleiri hópum er hægt að ná fram betri heildarsýn af umræðunni (Sóley S. Bender, 2003, bls. 85).

Rýnihóparnir voru þrír, þ.e. stjórnendur, leikskólakennarar og ófaglærðir leiðbeinendur og voru fjórir starfsmenn í hverjum hópi, nema í stjórnendahópnum, þar voru þátttakendur fimm. Með því að skipta í þessa hópa var verið að reyna ná jafnræði innan hópanna í leikskólanum svo allir gætu tjáð sig og fundið sama umræðugrundvöll, gætu rætt óhikað um upplifun sína út frá því hvaða starfi hann gegnir. Einnig var haft í huga að nám gæti haft áhrif, meiri hætta á að einhver verði óvirkur í hópnum ef viðkomandi finnur að hann hefur ekki sama námslega grunninn til að ræða út frá. Skoðað var svo hvort upplifun þessara hópa var misjöfn. Hver rýnihópur spjallaði saman í rúma klukkustund og rætt var við þá í Tröllaborgum, þar sem talið er gott að vera á þeim stað sem þátttakendur þekkja vel (Sóley S. Bender, 2003, bls. 89). Rætt var við rýnihópana í maí 2010.

### **3.4 Gagnaöflun og úrvinnsla**

Auk viðtala við rýnihópa fór gagnaöflun fram með söfnun gagna í leikskólanum sem urðu til meðan á þróunarverkefninu stóð og unnin hafa verið síðan því lauk. Gögnin eru námskrá leikskólans, AGN-mappa leikskólans sem hefur að geyma öll verkefnin sem unnin hafa verið frá því að þróunarverkefnið hófst og fram til dagsins í dag, skýrslur þróunarverkefnisins frá árunum 2005–2007, matsmappa leikskólans og önnur skrifleg gögn frá leikskólastjóra. Mikilvægt er að nýta skrifleg gögn sem þegar hafa safnast saman, þau tala sínu máli og geta jafnvel gefið svör við sumum spurningum sem matsaðilar velta fyrir sér (Worthen, Sanders og Fitzpatrick, 1997, bls. 375). Farið var yfir gögnin, þau flokkuð og skoðuð út frá niðurstöðum rýnihópanna og skýrslum AGN-verkefnisins.

Unnið var úr niðurstöðum rýnihópanna um leið og þeim lauk meðan upplifun rannsakandans var fersk og minnisstæð. Viðtölin voru skráð orð fyrir orð og flokkuð niður í efnisflokka, þau síðan skoðuð og greind með því að draga saman gögnin og flokka þau í þemu. Áður höfðu gögnin verið skoðuð út frá orðanotkun, samhengi, innra samræmi, algengi atriða, styrkleika samræðna og nákvæmni í svörum (Sóley S. Bender, 2003, bls. 93). Samanburður var svo gerður á niðurstöðum þessarar rannsóknar og niðurstöðum lokaskýrslu þróunarverkefnisins frá árinu 2007 til að sjá hvort breyting hefur orðið á þeim tíma sem liðið hefur frá formlegum lokum verkefnisins. Þær niðurstöður geta gefið vísbendingar um það hvort AGN-verkefnið hafi náð að festast í sessi í menningu skólans.

### **3.5 Réttmæti**

Þar sem rannsakandi er starfandi leikskólastjóri leikskólans og einn af þróunarstjórum verkefnisins mun það hæglega geta haft áhrif á rannsóknina að því leyti er snýr að hlutleysi og túlkun rannsakandans. Þátttaka hans og túlkun er því á vissan hátt ógn við réttmæti rannsóknarinnar. Haft var því sérstaklega í huga að gæta hlutleysis í mati rannsóknarinnar. Rannsókn sem þessi er afar mikilvæg fyrir alla í leikskólanum, hún veitir eftirfylgni og stuðning í starfi og það er mjög gott fyrir stjórnendur, sem og alla aðra í leikskólanum, að sjá hver raunverulegar afrakstur slíkrar vinnu er. Það er einnig jákvætt að rannsakandi sé mjög vel inn í öllu verkefninu þegar kemur að umræðum í

rýnihópum, því þekking og skilningur er þá til staðar til að spyrja dýpra. En það verður líka að benda á þá staðreynd að það getur hamlað svörum þátttakenda að hafa stjórnandann sem spyrjanda og rannsakanda. Það var því sérstaklega nefnt í upphafi allra viðtala hversu mikilvægt væri að tala opinskátt og heiðarlega til að réttmæt sýn fái á verkefnið, þrátt fyrir tengingu rannsakanda við verkefnið. Einnig að rannsakandi yrði trúr þátttakendum og heiðarlegur og nákvæmur í túlkunum á gögnum (Helga Jónsdóttir, 2003, bls. 79–80). Annað væri engum í hag, allra síst stjórnanda leikskólans, sem vill fyrir hönd leikskólans draga lærdóm af verkefninu. Það gefur leikskólanum mikið að átta sig á afrakstri slíks verkefnis sem búið er að leggja mikla vinnu í og getur einnig gefið öðrum skólum upplýsingar og vísbendingar um ávinning slíks verkefni. Niðurstöðurnar eru eingöngu marktækar fyrir þennan skóla á þessum tímamótum og ekki hægt að heimfæra þær á aðra skóla.

### **3.6 Tilskilin leyfi og siðferðileg atriði**

Að fengnu samþykki framhaldsbrautar kennaradeildar Háskólans á Akureyri fyrir rannsókninni var haft samband við alla þátttakendur. Leiðin sem farin er í rannsókninni með því að taka viðtöl við starfsmenn í rýnihópum er vel varin og öllum þátttakendum var gerð góð grein fyrir því í byrjun að ekki væri hægt að rekja svör til einstaklinga, öll svör yrðu skráð án nafna og öllum viðtölum eytt eftir að unnið hefði verið úr þeim. Rannsakandi fékk samþykki þátttakanda um þessa meðferð gagnanna. Samþykki fékkst frá skóladeild Akureyrarbæjar fyrir rannsókninni og haft var samband símleiðis við Persónuvernd sem taldi ekki þurfa leyfi fyrir þessari rannsókn þar sem hún byggir á upplýstu samþykki þátttakenda og engar persónulegar upplýsingar eru veittar í rannsókninni.

## 4. Niðurstöður

Í þessum kafla verður gerð grein fyrir helstu niðurstöðum rannsóknarinnar en niðurstöðurnar eru byggðar á skýrslum þróunarverkefnisins sem unnið var árin 2005–2007 og viðtölum við rýnihópa sem tekin voru 2010. Rýnt er í viðtölin og þau atriði dregin fram sem höfundur telur skipta máli þegar kemur að því að leita svara við rannsóknarspurningu verkefnisins:

*Hvaða árangur var af AGNinu 2005–2007 og hvernig hefur hann haldist og hvað hefur orðið til þess?*

Kaflanum er skipt í tvo hluta og í fyrri hlutanum verður sagt frá aðdraganda AGN-verkefnisins í Tröllaborgum og niðurstöðum þess verkefnis. Í seinni hlutanum verður fjallað um niðurstöður þessarar rannsóknar og horft til framtíðar.

### 4.1 Aðdragandi AGN-verkefnisins

Tröllaborgir er fjögurra deilda leikskóli á Akureyri sem tók til starfa í ágúst 2004. Einkunnarorð leikskólans eru *Hugur – Hjarta – Hönd* og byggja á sýn Tröllaborga sem er að vinna með og samþætta hug, hjarta og hönd í allri starfsemi skólans svo jafnvægi verði á milli þekkingar, tilfinninga og framkvæmdar í öllu starfi. Til að ná þessu fram er stefnumótun leikskólans unnin eftir hugmyndafræði um lífsleikni sem byggir á fræðum sem snúa að mannrækt og siðferðilegu gildismati í samfélagi manna og þeirri trú að efla og styrkja hið góða í hverjum einstaklingi, bæði börnum og fullorðnum (Leikskólinn Tröllaborgir [án árs]).

Eins og segir í bakgrunni rannsóknar þá hafði leikskólastjóri Tröllaborga kynnst AGNinu í námi við Háskólann á Akureyri og sá í því góða möguleika til að innleiða ákveðin og samhæfð vinnubrögð. Á fyrsta starfsmannfundi var rætt um AGNið meðal starfsmanna og sagt frá hugmyndum um þróunarverkefnið í samvinnu við Háskólann á Akureyri. Á fundinum var einnig rætt um mikilvægi þess að byrja sem fyrst á verkefninu áður en of margir þættir mótuðust í starfi og menningu leikskólans. Það kæmi starfsmönnum og leikskólanum til góða þar sem vinna við námskrá var framundan og rætt hafði verið um að tengja námskrárgerðina við AGN-vinnuna. Niðurstaðan varð sú að allir starfsmenn vildu taka þátt í verkefninu og ákveðið var að nota fyrsta veturinn til að

kynna AGNið fyrir starfsmannahópnum og skipuleggja framkvæmdina í samráði við skólaþróunarsviðið. Áhersla var lögð á að laga AGNið að leikskólanum í alla staði.

Fram til þessa hefur þróunarstarf undir merkjum AGNsins hér á landi eingöngu verið bundið við grunnskóla en erlendis í grunn- og framhaldsskólum. Í upphafi þróunarverkefnisins var því óhjákvæmilegt að skoða hvort það ætti erindi inn í leikskóla án þess að gera þyrfti gagngerar breytingar á líkaninu. Ráðgjöfum og stjórnendum Tröllaborga var ljóst frá upphafi að það var margt í innihaldi og umgjörð AGNsins sem var óbundið skólastigum og gengi því vel upp í útfærslu leikskólastigsins. Bæði skólastigin lúta sömu skilyrðum, t.d. eru um þau lög og menntamálaráðuneytið setur námskrá fyrir bæði skólastigin. En það var líka ljóst að margt var ólíkt og þyrfti að laga að menningu og aðstæðum leikskólans, s.s. gagnvart hugtakanotkun og tungutaki sem snúa beint að starfinu með börnum (Rúnar Sigþórsson og Rósa Eggertsdóttir, 2006, bls. 17, 19).

Sérstök áhersla var lögð á að hlutverk ráðgjafa væri að vinna með starfsmönnum að því að móta verkefnið og framgang þess, en ekki að segja þeim hvað skuli gert. Einnig að starfsmenn forgangsroðuðu verkefnum. AGNið yrði unnið samhliða námskrá skólans og áhersla lögð á samvinnu og þátttöku allra starfsmanna við námskrárgerðina svo vel tækist að þróa og festa í sessi góð starfskilyrði. Þróunarstjórn var skipuð þremur starfsmönnum frá Tröllaborgum. Vinnu- og fundartímar voru settir niður og fundaði þróunarstjórn með ráðgjöfum einu sinni í mánuði auk þess sem allir komu saman einu sinni í mánuði. Haldnir voru fyrirlestrar og farið var í umræður og hópavinnu. Innlögn verkefna fór fram á sameiginlegum fundum og starfsmenn unnu að þeim verkefnum milli AGN-funda. Þróunarstjórn skipuðu leikskólastjóri, aðstoðarleikskólastjóri og leikskólakennari. Um ráðgjöf og mat sáu kennarar í kennaradeild HA og sérfræðingar við skólaþróunarsvið HA. Hlutverk þróunarstjórnar var að leiða verkefnið innan skólans og hafa daglega umsjón með því. Hlutverk ráðgjafa var að halda fræðslufundi og vera þróunarstjórninni innan handar við rekstur verkefnisins.

#### **4.1.1 Niðurstöður AGN-verkefnisins 2005–2007**

Fram kemur í lokaskýrslu um þróunarstarfið í Tröllaborgum að í öllum verkefnum sem unnin voru undir merkjum AGNsins var unnið með viðhorf og vinnubrögð starfsmanna

og námsumhverfi barna, auk annarra þátta sem eru taldir efla starfsskilyrði í skólum. Þeir þættir fólu í sér ígrundun á viðhorfum og hvata til skoðanaskipta, mat á framkvæmd í skólanum, samvinnu starfsmanna og setningu nýrra stefnumiða. Verkefnin sem unnið var með komust öll á framkvæmdastig og flest komust þau í námskrá skólans, nefna má þar félagslega námskrá, samskipti og hegðun, námsaðlögun og móttaka barna. Árangur var sýnilegur fyrir einstaka barn en einnig höfðu þau áhrif á barnahópinn. Starfsmenn efldust faglega og skólinn styrkist að sama skapi, þjónustan varð betri og samstilling starfsmanna var sjáanleg allan tímann. Starfsmenn urðu sífellt leiknari við að tileinka sér vinnubrögð AGNsins og einurð, drifkraftur og gott skap einkenndi vinnubrögðin. Í verkefnavinnunni öðluðust starfsmenn ýmsa færni við gerð framkvæmdaáætlana og mótuðu þeir ýmis eyðublöð, gátlista og önnur gögn sem nýttust við útfærslur á verkefnunum. Ferlið sem unnið var í fjórum liðum reyndist vel og mun nýtast áfram. Fyrri veturinn reyndist hópnum erfitt að gera kennsluáætlun um námsaðlögun en seinni veturinn höfðu starfsmenn sjálfir einfaldað formið og notað það eyðublað (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 16, 25–27).

Kennarar töldu allir að AGNið hefði styrkt þá sem fagmenn og ófaglærðir að verkefnið hefði gert þá öruggari í starfi. Hugsanlega hafa hinir síðarnefndu fengið mestu styrkinguna og færst nær þeim fagmönnum sem fyrir voru í skólanum. Jákvætt viðhorf starfsmanna til barnanna lýsti sér vel í umræðum og við gerð kennsluáætlana. Með tilkomu verkefnanna um námsaðlögunina og félagslegu námskrána töldu starfsmenn sig hafa öðlast meiri næmni fyrir einstaka barni og voru fljótari að sjá út þarfir hvers og eins og bregðast við þeim. Stjórnendur skólans höfðu þann háttinn á að nýta sér AGNið við aðra vinnu sem þeir höfðu forystu um og var sú vinna aðallega við gerð námskrár (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 27).

Seinni veturinn í Tröllaborgum staðfesti þau sjónarmið að leikskóli uppfyllir öll skilyrði AGN-líkansins, þau eiga jafn vel við leikskólann og grunnskólann og ekki verður annað ályktað eftir tveggja ára þróunarstarf að þátttaka og árangur hafi verið með ágætum þar sem skuldbinding, áhugi og úthald var eins og best verður á kosið. Forgangsverkefni sem sett voru fast niður skiluðu öll árangri en verkefnið um samstarf heimilis og skóla, sem hugur var um að bæta við seinni veturinn, náði ekki fótfestu og er þar helst um að kenna tímaleyzi og vanmati á umfangi verkefnisins. Byrjað var á nokkrum verkefnum

sem gáfu góðan árangur, en ráðgjafar mátu það svo að viðfangsefnin bæru keim af einstefnu og það vantaði meiri tengingu við foreldrana. Meiri umræða og undirbúningur þyrfti að fara fram áður en farið væri í svo viðamikil verkefni sem foreldrasamstarfið er. Útfærsla og breytt skipulag virðist hafa gefist vel og vinnubrögð náð að festast í sessi. Kemur það vel í ljós í vinnu starfsmanna við gerð námskrár undir styrkri stjórn skólastjórnenda. Út frá reynslu Tröllaborga er mikilvægt fyrir skóla að vera meðvitaða um að til lengri tíma er betra að fara ítarlega í forgangsverkefni og festa þau vel í sessi ef þau eiga að eiga sér framtíð í skólanum (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 16, 29).

Þegar teknar eru saman niðurstöður þessa tveggja ára AGN-þróunarstarfs, þar sem unnið er að auknum gæðum náms í Tröllaborgum má draga eftirfarandi ályktanir:

- AGN-líkanið hentar vel til skólaumbóta í leikskólum.
- Öll skilyrði AGNsins falla að starfsemi leikskólastigsins.
- Gott er að flétta ýmis skilyrði AGNsins inn í vinnu forgangsverkefna, mælt er þó með að nokkur skilyrðanna fái sérstaka athygli og kynningu.
- Óumdeilanlegur kostur er að ráðgjafar annist námskeið í skólum, það eflir kynni þeirra af starfsmönnum, starfsháttum og skólamenningu.
- Mikilvægt er að undirstrika hlutverk þróunarstjórnar varðandi forystu, ábyrgð og samhæfingu. Aukin þátttaka ráðgjafa má ekki verða á kostnað og rýra hlutverk þróunarstjórnar. Finna þarf leiðir til að auka þátttöku þróunarstjórnar í námskeiðum.
- Ráðgjafar þurfa að kynna sér starf skólans með óformlegum heimsóknum.
- Æskilegt er að ráðgjafar komi í skólann um það bil viku eftir námskeið til að styrkja starfsmenn við framkvæmd verkefna og veita ráðgjöf (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 29).

Starfsmenn eru sammála um að AGNið hafi skilað skólanum sem stofnun ýmsum ávinningi, þeir nefna sem dæmi samstillingu viðhorfa og ákvarðana, aukinn félagastuðning, aukna fagleg umræðu og meiri leikni og kunnáttu við að greina þarfir barna og semja skriflegar áætlanir, sem allir geta nýtt sér og hafa aðgang að. Helsti ávinningurinn fyrir skólann sem stofnun er aukin umræða, virkni og þátttaka allra sem í skólanum starfa. Nýtt viðhorf og ný verkfæri til að nota, meiri sameiginleg umræða, meiri samheldni, samræming vinnubragða og samvinna eru meðal þess sem starfsmenn nefndu einnig sem ávinning fyrir skólann og eigin starfsþróun. Heilt yfir hefur skólinn styrkst og allir bætt við sig þekkingu og reynslu, bæði kennarar og ófaglærðir, AGNið hefur jafnað hópinn og fagmennska aukist. Einstaklingarnir fengu að njóta sín um leið og hópurnir



eflidist sem ein heild. Starfsmenn telja mjög mikilvægt að halda AGNinu lifandi innan veggja skólans og halda áfram að vinna eftir því. Mikil og góð þekking hefur skapast sem ekki má missa niður og bjartsýni ríkir í starfsmannahópnum um að það muni takast að halda AGNinu gangandi í framtíðinni, jafnvel þótt einhverjar mannabreytingar verði. Ástæðan sé sú að allir tóku þátt í verkefninu og eiga sína hlutdeild í því og afrakstri þess, nefna má þar gagnabanka með ýmsum eyðublöðum og gátlistum og svo sjálfa námskrána (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elíadóttir, 2007, bls. 17–19).

## **4.2 Aðdragandi og niðurstöður rannsóknarinnar**

Hvati þessarar rannsóknar var þörf leikskólastjóra til að taka saman hvort AGNið væri enn til staðar í skólanum eftir að þróunarverkefninu lauk. Heyra hvort starfsmenn teldu að vinnubrögð AGNsins væri virk í starfi leikskólans í dag og hvort áhugi væri fyrir hendi til að halda áfram því sem hefði áunnist og jafnvel bæta við. Ekki síst að kanna hug starfsmanna til vinnubragða AGNsins og áframhaldandi starfi á forsendum þess. Starfsgleði, áhugi og metnaður starfsmanna skiptir miklu máli þegar kemur að áframhaldandi skólaþróun og því mikilvægt fyrir stjórnanda að vita hug starfsmanna og líðan gagnvart starfinu sem framundan er.

Hér verður rýnt í niðurstöður rannsóknarinnar þar sem fjallað er um þau skilyrði AGNsins sem mestur árangur náðist í, skoðað hverju AGNið hefur skilað börnunum, ásamt framtíðarsýn starfsmanna. Svörin voru efnisflokkuð og skoðuð út frá rannsóknarspurningunni. Sum svörin eiga við fleiri en einn flokk en voru flokkuð þar sem þau tengdust sterkast inn og svo höfð í huga þegar kemur að heildarniðurstöðum. Einnig var skoðað hvort einhverju breytti í svörum hvort um var að ræða stjórnendur, almenna kennara eða leiðbeinendur og hversu lengi viðkomandi aðilar hefðu verið í starfi.

Ekki verður fjallað um öll skilyrði AGNsins í niðurstöðunum heldur lögð áhersla á þau sem hafa skilað mestum árangri að mati rýnihópanna og það sem oftast kom fram hjá rýnihópunum.

### 4.2.1 Samstarf og samábyrgð

Ófaglærðir leiðbeinendur ræddu mikið um jafnrétti í sínum rýnihóp. Þeir upplifðu mikla jöfnun innan hópsins þegar kom að umræðum og þátttöku í verkefnum. Til að byrja með skorti suma þor til þess að tjá sig og segja skoðun sína í hópi þar sem leikskólakennarar voru í miklum meirihluta, en það kom smám saman, sérstaklega þegar þeir fundu að það komu allir jafnir að þessari vinnu. Hópurinn var sammála um að þetta hefur haldið sér í öllu vinnuferli síðan og í dag er sami jafnréttisgrunnurinn í vinnubrögðum, allir taka þátt og tjá sig um málefnið eins og fram kemur í eftirfarandi ummælum.

Fyrst hugsaði ég að ég er ekki kennari en á seinna árinu hafði ég meira þor til að segja og svo þegar við komum saman fór ég að finna að þetta skipti ekki máli, allir voru á jafnréttisgrundvelli ...var líka enginn munur á kennurum og okkur ...maður skynjar heldur engan mun í dag.

Við tökum öll jafn mikinn þátt og þú finnur ekkert fyrir að vera ófaglærður. Jafnræðið í hópavinnunni ...andrúmsloftið er svo gott. Við erum öll saman að vinna að því sama, tala saman um vinnuna og hugsa hvernig við getum gert hlutina sem best.

Kennarar og stjórnendur höfðu líka orð á því hvað það hafi verið frábært að allir urðu að vera með í verkefninu, hafa skoðun og leggja eitthvað til málanna. Auðvitað var það sumum erfiðara en öðrum, en verklagið var bara þannig upp sett að þetta kom hjá öllum, smám saman, og var alls ekki svo erfitt af því að skipulagið var traust eða eins og fram kom hjá þátttakendum:

...áberandi hvað allir hafa verið að taka þátt ...óörugg fyrst í umræðum en svo fóru allir að sjá hvert stefndi og allir tóku þátt.

Ef það næst ekki þátttaka allra í svona verkefni þá veit ég ekki hvenær ætti að nást þátttaka allra.

Mikið var rætt um alla umræðuna sem fólst í AGNinu meðal allra hópanna og hvað hún skipti miklu máli fyrir allt verkefnið. Sérstaklega fannst hópunum gott að finna að ferlið krafðist umræðu í hópum og að henni var gert hátt undir höfði, hún var einn mikilvægasti þátturinn að þeirra mati. Þessi vinnubrögð hafi líka haldið sér eftir að verkefninu lauk og alltaf er farið í umræður þegar verkefni eru unnin. Hóparnir nefndu einnig að þetta fyrirkomulag hafi orðið til þess að allir kynnist enn betur en áður, þótt að allir vinni saman, þá er mismunandi hvað menn kynnast vel innan skólans. Í dag er þetta

svo gott, t.d. fyrir nýja starfsmenn, því í umræðunum hittist menn undir öðrum kringumstæðum, tjái sig um sömu hlutina í starfinu, hlusti á aðra og deili reynslu.

Umræðuhóparnir eru nauðsynlegir, eru númer eitt, tvö og þrjú og skipta öllu máli í AGNinu. Þeir skila sko miklum árangri, maður þarf að tala saman um hlutina og allir koma með sitt í umræðuna.

Svo gott að koma svona saman í litlum hópum, maður talar frekar í litlum hópum, líka svo gott að tala saman á milli deilda og þvert á deildir, eldri saman eða yngri saman eða öfugt, ...að vera líka með hinum sem eru með annan aldur barna, við kynnumst enn betur milli allra deilda. ...og mórallinn alveg frábær, ...stöndum svo vel saman.

Litlu umræðuhóparnir eru frábærir, ...það er svo gott að bera saman hvað hinir hóparnir segja og hafa rätt um, þeir hafa kannski rätt aðra hlið málsins, en samt jafn mikilvæga og okkar, bara út frá annarri hlið, þannig leggjum við saman í þúkk þegar allir koma saman.

Skipulagið í umræðuhópnum fékk mikið lof frá starfsmannahópnum sem fannst gott hvernig allt var sett niður á blað í kringum umræðurnar. Verkefnablöðin hafi sjálfkrafa stýrt ferlinu með ákveðnum tímamörkum fyrir hvert ferli þar sem eitt tók við af öðru. Tíminn hafi líka oftast verið rúmur og afmarkað vel umræðuna sem væri undirstaðan í öllu, og þá hafi líka verið minna mál að setja niðurstöður á blað sem átti að skila að loknum umræðum. Í dag er þetta líka sett svona upp og allir vita fyrirfram að það verður gefinn tími í umræður.

Áður ekki gefinn mikill tími í umræðu, en núna fékk maður verkfæri í hendurnar sem sagði umræða, umræða og aftur umræða, og það var mikilvægt. Það var grunnurinn og mikilvægast til að ná árangri. Ekki bara það að hafa skrifað eitthvað niður á blöðin sem maður hafði svo kannski ekki náð að tjá sig um vegna tímaleysis af því það átti að skrifa niður. Auðvitað skrifum við niður núna, auðvitað þarf þess, en núna erum við bara búin að stúdera þetta svo vel áður en við skráum niður og við erum miklu meira sammála um niðurstöðurnar.

...höfum verið svelt með umræður en allt í einu var farið að gefa tímann, það skipti öllu máli, en líka að virða það að við værum að tala saman og það væri mikilvægt.

Frábært líka þegar farið var að skipta okkur meira og meira í að tala eða fara í hópa þvert á deildir, allt í einu var maður í nýju hlutverki í umræðum. Venjulega var ég að stjórna umræðum en nú ekki. Ég er bara ein af hópnum, sé kannski um klukkuna og það er svo gott, nú skipta allir með sér verkum og

maður tjáir sig öðruvísi. Allir verða að standa sig og allir skipta máli, ...fagleg vinnubrögð alveg í botn fyrir vikið.

Almennt voru hóparnir sammála um að samstarf hefði eflst til muna frá því að verkefnið byrjaði og fram til dagsins í dag. Traust ríki meðal starfsmanna og skilningur hafi aukist meðal þeirra á mismunandi starfi, aðstæðum og þörfum deilda, t.d. vegna aldurs barna eða samsetningar hópans. Samvinna milli deilda hefur aukist enn frekar í dag og hópurinn því orðinn sterkari sem heild fyrir vikið. Allir skipti miklu máli í verkefnavinnu og allir eru með. Þetta skilar miklu fyrir starfið að mati allra hópanna.

Við urðum líka svo sterkur hópur, vorum svo mikið saman að vinna og spjalla um vinnuna. Höfum lært meira og samræmum meira núna það sem við gerum. Við dreifum ábyrgðinni og allir eru með, allir taka þátt, okkur er treyst fyrir verkefnum og berum ábyrgð, það er AGNið.

Hópurinn hér inni er rosalega góður og við náum svo vel saman. Erum komin með í heildina ákveðinn takt og það er mjög góður starfsandi hjá okkur.

Það er frábært hvernig við náum að nýta allan skólann til samvinnu milli deilda. Förum á deildir annarra og finnst við vera velkomin þar, erum ekki gestir á hinum deildunum, þetta er allt okkar skóli. Þetta er ábyggilega ein afurðin af AGN-samvinnunni.

Við nýtum svo vel skólann okkar, ég á allstaðar heima á öllum deildum, ég er ekki að fara inn á yferráðasvæði annarra þótt ég fari inn á aðra deild, sem er jafnvel úti á meðan ég er með hópin minn þar inni.

Einnig var rætt um meðal hópanna að samvinnan skili sameiginlegri eignartilfinningu en samt líka einstaklingstilfinningu, þ.e. starfsmenn fundu að þeir áttu allir saman þessa vinnu sem hópur, en samt hafi hver og einn átt sína vinnu og skynjað hana sem sitt eigið framlag og að það hafi verið mikilvægt og skipt máli.

Við upplifum að við eigum þetta, þetta er okkar vinna sem við vinnum svo eftir, þannig upplifa allir að þeir eiga part að í því að byggja þetta allt upp, ...er ekki bara utanaðkomandi rammi frá Akureyrarbæ sem við eigum að vinna.

...og við bjuggum til svo margt og svo er gaman að sjá að aðrir eru að nota gátlistann eða áætlunina sem þú vannst og þetta er allt til, öll blöðin og verkefni og lausnirnar.

Það er borin virðing fyrir því sem við gerðum og því er haldið á lofti í dag, ...við getum gengið að því og mitt er jafn gilt og þitt, það er bara eftir því hvað þig vantar. Kannski er það til, einhver annar verið með svipað verkefni eða er að leita svipaðra lausna.

Við hjálpumst öll að við að leysa eða vinna úr einhverjum málum eða aðstæðum hjá barni ...gaman að sjá okkur nota vinnu hvers annars saman.

Þegar rætt var um hvort eða hvernig foreldrar hafi notið góðs af verkefninu kom í ljós að starfsmönnum fannst ekki hafa náðst að tengja foreldra við AGNið. Það rétt náðist að fara af stað í lokin og komst engan veginn á skrið. Ein kynning var haldin fyrir foreldra í upphafi þar sem ráðgjafar kynntu verkefnið og eitt fréttabréf var sent á tímabilinu þar sem sagt frá verkefninu og stöðunni á því. Meira hefði þurft að gera svo foreldrar væru meðvitaðir um framvindu og afrakstur verkefnisins og hverju það skilaði börnunum. Í fyrstu fannst starfsmönnum erfitt að sjá hverju AGNið hefði skilað foreldrum beint en þegar byrjað var að skoða verkefnið út frá þeim komu fljótt ýmsar hliðar fram sem sýndu að foreldrar nutu þess víða óbeint og þá frekar í dag en þegar verkefnið stóð yfir, því nú hafa ýmis vinnubrögð þjálfast hjá starfsmönnum.

En þeir eru samt byrjaðir að njóta afrakstursins í dag, til dæmis í móttöku og brottför, við höfum bætt okkur í þeim samskiptum. Félagslega námskráin skilar líka foreldrum betri sýn á barnið.

...en ekki áþreifanlegt í byrjun að þetta hafi skilað miklu til foreldranna en þeir njóta þess samt að við höfum tileinkað okkur ákveðin vinnubrögð.

Foreldrar eru auðvitað óbeint að njóta góðs af þessu líka því börnin njóta þess en við þurfum bara að fara segja meira frá öllu því sem við höfum gert til að auka gæðin í starfinu, erum til dæmis núna farin með félagslegu námskrána inn í samtölin okkar og förum yfir hana með foreldrum, en við höfum bara ekki endilega sagt að það sé AGNið.

En við megum ábyggilega stórbæta foreldrafræðsluna um AGNið og tengja þau meira inn í þessi vinnubrögð okkar, börnin eru að njóta okkar vinnubragða, við erum fyrirmyndin og þetta skilar sér til þeirra og það hvernig við hugsum og vinnum.

### 4.2.2 Starfsþróun

Fram kom hjá öllum hópum að AGN-vinnubrögðin hefðu skilað miklu til hvers og eins í formi lærdóms og reynslu í gegnum verkefnavinnuna. Einnig varð hópunum tíðrætt um að sjálfstraust þeirra hefði aukist og þeir hefðu styrkst í starfi, hugsuðu meira um það hvernig þeir væru sem einstaklingar og um leið bætt sig persónulega. Þetta hafi allt skilað mikilli starfsþróun í hópnum.

Sjálfsöryggið er miklu meira í starfi, sjálfsmyndin líka betri, maður er betri í að tjá sig og þorir meira að segja hvað manni finnst, maður segir bara núna allt sem manni finnst, er ekkert smeykur við það þó maður sé ekki kennari.

Starfsþroskinn var mikil því sjálfsskoðun var mikil og maður þurfti að skoða sig með plúsum og mínusum.

...höfum verið með sjálfsgagnrýni sem er jákvætt því ég er alltaf að auka við mig, er ekki að staðna í starfi heldur að þroskast.

Skilar mestu fyrir hvern og einn persónulega, það skipti svo miklu máli, maður fær sjálfur svo mikið út úr vinnunni.

Í viðtölunum kom skýrt fram að verkefnið hefur hjálpað mörgum starfsmönnum við að koma fram fyrir aðra og tjá sig, þetta kom fram í öllum hópnum. Þetta hafi komið hægt og sígandi í ferlinu, engum hafi verið skellt út í eitthvað sem hann ekki vildi, en þetta hafi bara orðið fljótt þannig að allir vildu tjá sig, það höfðu allir eitthvað til málanna að leggja.

...og byrjaði með spjalli og að segja frá í litlum hópum og svo kom þetta bara í stóra hópnum, ...og það þó að allir heyri... ...maður hefur styrkst svo mikið einstaklingslega, maður sjálfur er orðinn öruggari með sig.

Þetta hefur hjálpað svo mörgum að tjá sig, maður hefur bara séð suma breytast.

Kennarar og stjórnendur sögðust hafa upplifað mikinn metnað innan hópsins í þessu verkefni og töldu það hafa ýtt undir alla þá þróun sem átti sér stað í starfinu síðan og þar af leiðandi hjá hverjum og einum.

Ég upplifði svo mikinn metnað, var útskrifuð ári áður en ég kem hér inn og mér fannst þetta svo spennandi og ég sá þetta fyrir mér sem pott þar sem ég myndi græða á að fá alla þessa fræðslu og þekkingu í mitt einkasafn og AGNið er þannig líka búið að vera þvílíka hjálpartækið.

Starfsmenn eru algjörlega að njóta góðs af og fá mikla reynslu og viðbót við námið og fyrri þekkingu, þetta er einmitt starfsþroski fyrir hvern og einn.

..og maður telur sig nú færan í flestan sjó eftir þennan tíma, hvað þarf til að stofna leikskóla, búa til námskrá og fleira og svo þetta, AGNið, hvað það skiptir miklu máli að hafa svona ramma til að halda utan um allt þetta sem við erum að vinna.

Einnig var rætt um í stjórnendahópnum hvað það væri gott fyrir alla að fara í svona verkefni, ekki síst þá sem eru búnir að vera lengi í starfi og jafnvel orðnir vanafastir í vinnubrögðum, án þess að hafa ætlað sér það. Stundum bara átti fólk sig bara ekki á því fyrir en eitthvað verður til að opna augu þess fyrir slíkum staðreyndum. Allt skili þetta svo skólanum betra starfi því einstaklingarnir hafi bætt sig.

...og þetta opnaði líka fyrir mér eitthvað svona nýtt, þótt ég sé búin að vinna svona lengi, ég var ábyggilega að verða svona föst í vinnubrögðum og hvernig starfið rúllaði, en þetta var algjörlega nýtt og opnaði svo augun fyrir miklum metnaði og faglegum vinnubrögðum, enn meira en maður var að gera. Maður heldur kannski um fertugt að maður sé búinn að læra allt.

Frábær reynsla, fyrst kom reynsla sem ófaglærð, svo skólinn og svo þetta og maður er alltaf að bæta við sig, alltaf að læra og hugsa upp á ný um ýmislegt sem maður er að gera, ...alveg magnað. Það er svo áhugavert, maður er ekki stopp, maður heldur alltaf áfram, alltaf eitthvað nýtt og spennandi í vinnunni.

Þetta er svo gott, auðvelt fyrir rótgróna leikskóla til dæmis að staðna, erum komin með fínt starf og þá getum við bara stoppað og slappað af, ekki satt? Nei ekki alveg, ef maður ætlar að standa sig með skólann og sýna að maður er að fylgjast með hvað er í gangi.

Maður verður að vera tilbúinn að vera alltaf að, ekki koma sér bara í einhvern þægindaramma sem krefst ekki neins nema sama hringsins aftur og aftur, enda hafa góðir skólar staðnað og ekki náð að halda sama orðsperi og áður, þessu þarf að passa sig á, ...og það er ennþá erfiðara að ætla svo að fara af stað þegar svo er orðið, þá hefst erfitt breytingarvesen, þarf að hrófla við rótgrónum hlutum og fólk ekki vant því. Gott að fara strax í svona verkefni, þá er líka minna mál að vera alltaf að halda áfram.

### **4.2.3 Athuganir og mat**

Í verkefninu voru unnin ýmis matsblöð og kom skýrt fram í umræðum hjá kennurum og stjórnendum að það hafi verið mjög mikilvægt og gott að hafa AGNið til að koma

matsvinnunni af stað. Nú eru kröfur um að skólar meti starfið, safni gögnum og skili skýrslum. Erfitt var samt í byrjun að átta sig á því hvar og hvernig þessi vinna ætti að fara fram en nú væri allt að skýrast og heildarpakkinn að koma í þessu öllu. Í verkefninu voru farnar ýmsar leiðir til að meta, útbúnir markmiðakvarðar, gátlistar og önnur hjálparblöð til að meta starfið ásamt listum sem tóku á þroska og líðan barnanna. Allt hafi þetta hjálpað mikið til við að sjá starfið og sjálfan sig í raun og veru og stuðlað að því að farið var í að lagfæra, samræma og bæta ýmislegt, s.s. í starfinu, í aðstæðum barnanna og hjá hverjum og einum starfsmanni. Sérstaklega hafi verið gott að meta sjálfan sig í starfi og þurfa að rýna í eigin vinnubrögð og viðhorf og átta sig á því að mistök eru til að læra af þeim. Allir læri mikið af því að meta og svo fá skólinn og stjórnendur staðfestingu á því hvernig er í raun verið að vinna og hvort er verið að vinna eins sagt er í námskránni. Hóparnir voru sammála um að þetta er ferli sem þarf stöðugt að vera í gangi og í dag er verið að vinna að nýjum matsverkefnum, en það gengur miklu hægar en áður þar sem allur tími er orðinn miklu minni vegna niðurskurðar á fjármagni til að vinna saman að nýjum verkefnum.

Sem deildarstjóri get ég líka nýtt mér matið, t.d. ef mér finnst eitthvað vera dala hjá okkur á deildinni þá get ég bara sótt matsblöðin og farið yfir viðmiðin okkar með minni deild og við þá bætt okkur innan deildarinnar, það þurfa ekki allir að vera meta sig á sama tíma.

Það sem er svo frábært við AGNið er að sjálfsskoðunin er svo mikil og gott að læra af henni. Svo mikilvægt að fyrstu árin var maður að rembast eins og rjúpa að hafa allt svo fullkomið en eftir eitt og hálf árs sá maður að maður mátti alveg gera mistök og læra af þeim og að það var allt í lagi.

Já, þetta er svo mikið þroskaferli fyrir mig sem fagmann, við getum gert mistök og það er í lagi, maður bara bakkar og hugsar upp á nýtt. Maður setur sér háleit markmið en verður að skilja að á leiðinni gerir maður mistök og lærir af þeim, það gengur ekki allt sem maður byrjar á.

#### **4.2.4 Samhæfing**

Allir hóparnir töluðu um að AGNið hafi skilað betri og samræmdari vinnubrögðum. Sérstaklega finna þeir starfsmenn sem fara milli deilda fyrir því, en einnig aðrir og það þá í formi framkomu, umræðna og í umhverfinu. Með AGNinu hafi skapast ákveðin skilyrði fyrir samræmingu í vinnubrögðum sem hafi skilað öllum betra starfsumhverfi og



skilningi milli starfsmanna á starfinu. Þeim fannst frábært að hafa haft AGNið til að halda utan um allt sem þurfti að gera þegar nýr skóli byrjar og festa þarf ákveðin vinnubrögð í sessi. Nú sé líka allt orðið léttara í dag því allir viti hvernig á að vinna þegar farið er af stað í einhver verkefni.

Verkefnin gáfu hugmyndir að vinnubrögðum, sérstaklega hegðun og samskipti. Maður skynjar grunnreglurnar og AGN-umræðuna, allir eru að hugsa það sama t.d. vegna móttöku og brottfarar. ...sama á hvað deild ég er, allstaðar er verið að horfa í augun og heilsa með nafni....

...verkefni þannig uppbyggð að maður áttaði sig smám saman hvert stefndi, góð uppsetning og maður var leiddur áfram í vinnubrögðunum, í dag kann maður þetta, ...og gott að nota vinnublöðin til að stuðla að samræmdum vinnubrögðum.

AGNið hefur gert alla vinnu svo léttari. Eins og þegar við þurftum í vetur að breyta með stuttum fyrirvara dagskrá á skipulagsdegi og stukkum í AGN-verkefnið um sjálfsmat barna á því hvernig þeim líður, þá vissi ég strax hvað það þýddi, hugsaði ekki um hvernig geri ég það, því ég vissi hvaða vinnubrögð og hvaða vinnuferli ég var að fara nota. ...og við förum að spjalla, flæðið fer af stað, byrjum vítt og svo þrengjum það, ...hefur þann kostinn að allir fara að taka þátt, ...fá og eiga að taka þátt, allir ná að tileinka sér þessa vinnu. Við ræðum öll saman og allir fá að hafa skoðun.

#### **4.2.5 Sérfræði kennara**

Stjórnendahópnum fannst mikið faglegt starf hafa verið unnið með tilkomu AGNsins. Við opnun hafi verið búið að leggja línurnar í starfsemi skólans og vinnan byrjaði strax fyrir opnun, þegar stjórnendahópurinn kom fyrst saman. Vinna þurfti námskrá, starfsmanna- og foreldrahandbók auk skóladagatals og starfsáætlunar fyrir fyrsta starfsárið, sem síðan þurfti að endurskoða og meta fyrir áframhaldandi starf. Þegar ákveðið var svo að innleiða AGNið hafi verið mjög gott að leggja alla þá vinnu undir vinnubrögð AGNsins. Þegar litið er til baka í dag sér hópurinn mikinn afrakstur og framþróun sem rekja má til AGN-verkefnisins.

Við fengum ákveðna leið til að fara, sem var svo rosalega gott þegar við vorum búin að átta okkur á því hvernig hún var. Eftir aðeins þennan tíma frá opnum, tæp sex ár, erum við búin að vinna svo svakalega mikið og gott faglegt starf, erum búin að fara í alla námskrána, hún er komin líka í netútgáfu, það var aukin vinna við það... ...allar handbækurnar komnar og allur grunnurinn kominn.

Þetta hefur haldið svo vel utan um þverfagleg vinnubrögð innanhúss hjá okkur, við náum svo vel líka þvert á allan hópinn, AGNið hefur ýtt svo undir fagleg vinnubrögð, ýtt undir metnað og löngun til að gera vel faglega...  
...hefur ýtt undir faglegt starf sem er mjög mikilvægt.

Þetta er eins og gæðastjórnun, ramminn heldur svo vel utan um og við látum ekki glepjast af öllu, erum að passa að vinna vel að okkar eigin stefnu og gerum það vel í stað þess að vera gera allt og gera það kannski ekki vel.

Við erum að einblína á okkar áherslur og vinnum þær vel í stað þess að vera reyna að krafla í allt og reyna gera það allt í einu, ...og við rýnum samt og athugum hvort og hvar við getum gert betur en erum samt innan okkar ramma. Við aukum frekar við það, eins og að bæta jóganu við lífsleiknina, við ákváðum það sjálf, ...hjálpar við að einblína og halda utan um lífsleiknina okkar, erum innan rammans okkar.

Í tveimur hópanna voru starfsmenn sem höfðu byrjað seinni veturinn meðan á verkefninu stóð eða eftir að því lauk formlega. Þeir voru sammála um að þótt ekki hafi verið erfitt að koma inn og eiga að fara vinna eftir AGNinu þá hafi þeir fundið fyrir því að hafa ekki verið með frá byrjun. Sérstaklega vanti þá þessa upplifun sem þeir skynja í umræðum hjá öðrum en þeir hafi samt hægt og rólega saman komist að því um hvað AGNið snérist, bæði lesið skýrslurnar og svo kynnst vinnubrögðunum. Einnig hafi verið mikilvægt að geta farið í AGN-möppuna og séð allt það sem hafði verið unnið í gegnum AGNið. En aðallega hafi það þó verið öll dagleg umræða meðal þeirra starfsmanna sem höfðu tekið þátt í verkefninu sem skilaði þeim mestu, þeir voru sérfræðingarnir og af þeim lærðu nýir starfsmenn vinnubrögðin og næðu því að tileinka sér þau. Umræðan væri svo sterk, allir tilbúnir að segja frá og svo stoltir af, umræðan skilaði meiru en skýrsla og mappa með gögnum. Þessir starfsmenn fundu mjög vel þegar þeir byrjuðu að AGNið var til staðar. Hægt var að nálgast og ganga í öll gögnin.

Nýir starfsmenn sem byrja og hafa ekki verið í AGNinu verða að lesa skýrslurnar aftur eftir eitt ár, maður fattar þetta ekki fyrst, ótrúlega fúlt að hafa ekki verið með frá byrjun en maður hlustar bara á hina.

Þótt mappan sé góð þá vantar samt að endurlesa aftur skýrsluna.

Ég lærði nú mest af hinum sem kunnu þetta, ...alltaf að tala um AGNið.

Ég skynja AGNið sem haldreipi og öryggi vegna vinnubragða, gott þegar maður kemur nýr inn, eins og þetta með jákvæðu hegðunina.

Það er svo gott hvernig þetta er bara inn í starfinu, ég get sótt það sem mig vantar, t.d. ef ég er eitthvað að vinna með hópinn eða bara eitt barn. Upplifi þetta ekki sem nokkra litla þætti heldur sem eitt.

Þegar þessi umræða kom upp fóru þeir sem höfðu verið í verkefninu frá byrjun að ræða hvernig þetta liti úr fyrir nýja starfsmenn og að þeir sem eru búnir að vera frá upphafi þurfi líka að gæta þess að miðla til þeirra sem eru að koma inn, það sé hluti af faglegum vinnubrögðum.

Við vitum svo margt um þetta verkefni sem er óskráð og fólk getur ekki lesið sér til um. Eyðublöðin ein og sér duga ekki til, það þarf líka manneskju sem sér um að miðla og upplýsa. Þegar þær koma inn komast þær jafnt og þétt inn í AGNið af því erum enn að potast í verkefnunum, spurning samt hvenær fólk kemur inn og við erum ekki að því, þetta kannski stoppar. Menn ná þessu ekki bara á einu ári, það þarf að rúlla í gegnum verkefnavinnu sjálft og vera þátttakandi þannig, komast í verklega vinnu, umræðuhópa og sjálft ferlið svo menn átti sig á um hvað þetta snýst.

#### **4.2.6 Samskipti**

Í allri umræðunni kom fram að starfsmenn töldu AGNið hafa hrist hópinn vel saman og hjálpað til við að móta menningu skólans. Öll þessi sameiginlega vinna og umræðurnar hafi verið svo sterkur þáttur í skólanum og andrúmsloftið borið keim af því. Allir tóku þátt í því hvað ætti að gera og þannig komu allir að mótun skólans. Stjórnendur og allir starfsmenn sköpuðu saman hvernig starfsemi skólans varð. Mórallinn var góður strax í byrjun þegar var opnað, létt yfir hópnum og allir spenntir yfir að vera opna nýjan skóla, en AGN-verkefnið hafi bætt um betur og þannig sé það enn í dag. Það skipti svo miklu máli að samskiptin séu góð, að öllum líði vel í vinnunni og finni að þeir skipti máli, þá gefi þeir af sér og leggi allt sitt í að móta menningu skólans. Þarna hafi vinnubrögð AGNsins haft mikið að segja, þau hafi í raun stuðlað að góðum samskiptum og vellíðan hópsins til frambúðar.

Okkur verður að líða vel ...og það skiptir öllu máli fyrir mann, annars bara gerist ekkert, maður hefur ekki orku í starfinu ef þér líður illa.

...og ósjálfrátt hefur AGNið stuðlað að jákvæðara andrúmslofti, svona verkefnavinna gerir það, þegar sammælt er um að gera eitthvað saman og allir gera það saman.

...það er það besta, við ákveðum hvað við viljum gera, ...auðvitað með stjórnendum, þaðan koma tillögurnar og líka frá okkur, en við ákveðum öll saman hvort eða hvað við viljum fyrir skólann.

Svona verkefni geta hjálpað til að ná saman hópnum af því allir eru sammála um að vinna að þessu, allir vilja þetta þótt það sé erfitt, þetta virkjar alla og allir rýna í sig og sín vinnubrögð, eru ekki bara uppteknir af því að skoða hvernig aðrir eru, ... og okkur líður þá betur í vinnunni.

Ég held hreinleg að þetta geti hjálpað einstaka starfsmanni, hann tekur þátt í að skapa starf skólans og finnur það alveg, það er skráð niður og hægt er að fletta því upp, það bara hverfur ekki.

#### **4.2.7 Undirbúningur og sjálfsmat kennara – verkefni**

Mikil ánægja kom fram hjá öllum rýnihópnum, eins og sjá má hér á eftir, með þau verkefni sem voru unnin, bæði meðan á þróunarverkefninu stóð og þau sem síðar voru unnin. Þeir töldu þau mjög gagnleg og nýtast á ýmsa vegu í daglegu starfi. Sérstaklega var mikil ánægja með að sjá að öll vinnan þeirra var skráð og sett inn í gögn skólans. Mörg verkefnanna fóru inn í námskrá, bæði verkefni sem unnin voru beint undir AGN-verkefninu, s.s. móttaka og brottför, samskipti og hegðun og félagslega námskráin, en einnig líka þau sem unnin voru beint á vegum skólans eftir að formlegu verkefni lauk, s.s. kennsla yngstu barna, aðlögun tvítyngdra barna og barna með sérþarfir. Auk þess fannst starfsmönnum mikil hjálp í gátlistum og eyðublöðum sem unnin voru í sambandi við námsaðlögunina og félagslegu námskrána. Þessi verkefni reyndust þeim þó erfiðust, t.d. í námsaðlöguninni sem tengdist stýringu í upphafi leiks einstakra barna, það voru vinnubrögð sem þeir voru ekki vanir. En þegar þeir sáu árangurinn skila sér í enn frekari getu barnsins í tilteknum aðstæðum þá breyttist viðhorfið og ákveðið var að setja námsaðlögunina í námskrá skólans.

Móttaka og brottför hefur skilað miklu ...og í dag hugsar maður miklu meira um það hvernig við erum að taka á móti og kveðja, og við tökum þessu alvarlega hér með vinnubrögðin. Áherslan er á ákveðin vinnubrögð, ég sé mun á þessum skóla og öðrum sem ég kem inn í gagnvart því.

Félagslega námskráin er frábær, maður sér meira hjá börnunum, hefði kannski ekki áttað sig á öllu hjá börnunum nema hafa hana, skyldi þá samt ekki alveg fyrst en spurði líka ekki nóg.

Námsaðlögunin er líka frábær, ...var mjög erfitt að átta sig á henni, en hún virkar.

Ofsalega erfið fæðing þetta með félagslegu námskrána, að átta sig á hvernig ætti að gera þetta.

...en það var erfið fæðing að ná tökum á félagslegu námskránni, á tímabili datt maður í þá gryfju að vera finna eitthvað sem var að hjá barninu til að geta unnið með félagslegu námskrána, en núna er allt annað þegar gátlistin er kominn, nú sér maður fljótt hvernig barnið er statt.

...hefur tekið okkur tvö ár að finna einfalda leið til að ná tökum á félagslegu námskránni ...og þurfum einmitt að einfalda alla vinnu eins og hægt er, einfalda vinnublöðin svo fljótlegt sé að skanna yfir hópinn.

Það var svo frábært að vinna með hegðunina og agann, maður varð svo miklu öruggari um það sem maður var að gera..., maður fór að hugsa öðruvísi og lærði svo mikið af þessu. Hugsaði miklu meira um það hvernig maður gerði og kom fram ...þessi jákvæða hegðun og að ýta undir hana og fá svo punkta um það hvernig maður gæti tekið á hinu og þessu.

Allir hóparnir töluðu um námskrána sem einn sýnilegasta afraksturinn ásamt öllum þeim gátlistum og matsblöðum sem unnin voru og eru enn í notkun. Þar liggur mesta vinnan sem skilar sér beint út í starfið. Þangað er leitað þegar verið er að undirbúa og meta starfið í dag. Annað sést líka vel, það eru vinnubrögðin sem eru notuð í öllum verkefnum sem farið er í, nú síðast í matsverkefninu með börnunum. Umræðan er líka enn til staðar, það er talað um AGNið í daglegu starfi og það skiptir miklu máli, í kjölfar umræðunnar fari menn stundum að meta sjálfan sig í starfi.

AGNið er til staðar, ...við sjáum það í námskránni hvað við vorum að vinna, vinnan okkar er þar og líka í starfsmannahandbókinni, ...og svo rifjast verkefnið upp þegar maður fer að meta eftir listunum, það er svo gott, þá man maður þetta aftur og líka af hverju við völdum að gera þetta svona og svona.

...og við vorum líka svo lengi, en kannski þess vegna hefur maður getað haldið þessu áfram? Kannski erum við enn að vinna þetta af því að þetta tók svo langan tíma, stundum fer maður á námskeið og er svo ekkert að vinna meira með það, en núna er þetta það sem við gerum bara alltaf, AGNið, þegar við þurfum að samræma okkur, breyta eða ákveða eitthvað. AGNið er komið í þetta allt og við þekkjum hvernig við ætlum að vinna að hlutunum.

AGNið er hluti af skólanum, er ákveðin vinnubrögð sem við erum búin að tileinka okkur, trúlega erum við ósjálfrátt og ómeðvitað farin að vinna eftir AGNinu.

Einn kennarinn nefndi að fyrst eftir að verkefninu lauk hafi honum fundist allt þetta mikla efni sem hafði verið unnið vera í lausu lofti, hann var óviss um hvar, hvernig og hvenær hann átti að nota allt efnið. Aðrir tóku undir það að það hafi tekið tíma að ná tökum á öllu því sem hafði verið unnið og hreinlega átta sig á því hvar það var staðsett.

AGNið, lífsleiknin, jógað, námskráin, allt er að verða ein heild, þetta er allt að dragast saman í eina kúlu, allt að smella. Fyrst var þetta eitt og eitt en núna er þetta að tengjast, AGNið er hér.

#### **4.2.8 AGNið í þágu barnanna**

Töluverðar umræður urðu í öllum hópunum um það hvernig AGNið hafi skilað sér til barnanna og voru allir sammála um að það hefði skilað þeim ýmsum ávinningi og þá sérstaklega vegna þess að starfsmenn höfðu sjálfir eflst og styrkst í starfi. Allt það sem þeir höfðu lært og farið í gegnum í verkefnum og síðan tileinkað sér í starfi hefði svo sannarlega skilað sér til barnanna. Í gegnum alla AGN-vinnuna hafi þeir orðið betri og öruggari starfsmenn og börnin njóti þess í dag að vinnubrögðin eru samræmdari.

Ekki spurning að þau njóta góðs af því að maður verður betri sjálfur, gátlistarnir frábærir og mikil hjálp fyrir mann til að vinna með börnunum ...og bara öll verkefni skiluðu manni einhverju, voru svo mikil hjálp og það var allavega mínum börnum til góðs.

Reglur eru t.d miklu samræmdari, eins og litareglurnar sem eru allstaðar, börnin njóta góðs af að því erum betri í því sem við erum að gera.

Börnin eru að njóta samræmdu vinnubragðanna og þess að við höfum skoðað okkur í starfi. Maður var ekki vanur að meta sjálfan sig dagsdaglega áður, en það er svo pottþétt að skilast til barnanna að maður gerir það.

Jú, félagslega námskráin er náttúrulega algjörlega börnunum í hag, já og móttakan og brottför, allir fóru að endurskoða og hugsa upp það á ný. Þetta erum við að nota í dag, þetta hefur líka skilað sér svo rosalega og breytt þessu rosaleg hjá okkur, já algjörlega hagur barnanna.

Í stjórnendahópnnum var rætt um að verkefnin hafi skilað mörgum góðum leiðum sem hafa það að markmiði að halda betur utan um þarfir og líðan barnanna og þar hafi umhyggjan verið ríkjandi.

Við settum líka efst umhyggjuna sem aðalatriðið í öllu starfinu með börnunum og mér finnst við öll vinna svo mikið eftir því, eftir umhyggjunni.

...og við tömdum okkar að heilsa öllum í húsinu með nafni. Við heyrum líka frá foreldrum hvað þeim finnst frábært að allir heilsa börnunum með nafni, allir þekkja börnin, ekki bara starfsmenn deildarinnar. Þetta kom í kjölfarið á þessari vinnu, ég man svo eftir þessum fundi og að allir tileinkuðu sér þetta. Ég held líka að húsið hafi hjálpað okkur eitthvað með það, nándina, það er svo mikil nánd hjá öllum sem hefur hjálpað okkur til að kynnast betur öllum á öðrum deildum.

Þetta hefur líka mikil áhrif á líðan barnanna, líðan barnanna kemur alls staðar inn í þetta. Bæði hvernig við tökum á móti þeim og hvernig við vinnum félagslegu námskrána, þetta hefur allt áhrif á líðanina hjá börnunum, þannig er AGNið í raun að skila sér til barnanna.

Árekstrarskoðunin til dæmis, börnin njóta góðs af henni líka vegna samræmdra vinnubragða, þeim líður betur af því við breyttum þegar við sáum hvar helstu árekstrar voru, ...og grunnreglurnar í lífsleikninni, einfaldar og fáar sem allir þekkja í dag, sama á hvaða deild.

Í umræðunni kom fram hjá öllum að hugsun þeirra hefði breyst að sumu leyti þegar verið væri að skoða starfið með börnunum. Nú væri hugsunin meira í þeim dúr að skoða allt sem eina heild, hvað veldur og hvað þarf að gera, hverju þarf að breyta og þá hvernig.

Við erum ekki að einblína á það hverju þurfi að breyta hjá barninu, það er svo magnað, erum eiginlega frekar komnar í þá hugsun í dag hvernig getum við aðlagð eða breytt umhverfinu fyrir barnið.

Til dæmis þegar við skoðuðum innidagana, hvernig getum við hagrætt fyrir börnin þegar þeir eru, þau verða oft pirruð þegar við komumst ekki út vegna veðurs og þá er gott að geta breytt til þá daga. Fórum bara beint í þá vinnu og útbjuggum plan fyrir þessa daga. Nú bjóðum við í heimsóknir milli deilda og fleira, það hefur komið vel út fyrir börnin og líka okkur, þetta er ekkert mál. Við erum alltaf þannig að hugsa út frá barninu þegar við vinnum svona í anda AGNsins og auðvitað bara alltaf, erum einhvernvegin bara farin að vinna alltaf þannig.

...og námsaðlögunin er auðvitað beint í hag barnanna.

...þetta er nefnilega allt í barnanna þágu, þau eru að njóta góðs af allri þessari vinnu, trúlega meira en við áttum okkur á, að því þetta gerist svo óbeint allan daginn í öllum samskiptum, ...frábært, barnið alltaf í brennidepli.

Einn hópurinn benti þó á að ekki hefði náðst að fara í verkefni sem börnin komu sjálf að, eða höfðu áhrif á þessum tveimur árum, en það verkefni væri þó komið af stað í dag þar sem farið var af stað síðasta vor með matsverkefni um líðan og upplifun barnanna í leikskólanum. Því verkefni er enn ekki lokið en muni vonandi skila sér í formi umbótavinnu þar sem farið verður að meta umhverfi og líðan barnanna út frá þeirra eigin svörum.

#### **4.2.9 Framtíðin**

Þegar spurt var um framtíð AGNsins í Tröllaborgum voru allir sammála um að halda þarf áfram starfinu og þessum vinnubrögðum undir merkjum AGNsins og gæta þess að halda því einnig á lofti í umræðunni, þannig að allir séu meðvitaðir um vinnuna og mikilvægi hennar fyrir allt starf. Ef slakað verður á AGN-vinnubrögðunum er hætta á að umræðan og samræming vinnubragða minnki og starfsmenn eignu sér þá síður hlutdeild í starfinu og ákvarðanatöku innan veggja leikskólans.

Það er svo gott fyrir alla að vera halda áfram að spá og spekúlera og halda áfram að vinna verkefni, ...erum að auka við sjóndeildarhringinn.

Hegðun og samskipti, er orðið svolítið langt síðan það mat var unnið, mættum fara yfir það sjálfsmat einu sinni á ári, ...gott að draga þessi matsblöð reglulega fram til að viðhalda og festa í sessi. Nauðsynlegt líka fyrir nýtt fólk að fara yfir þessa matskvarða.

Það er bara svo jákvætt að finna að við erum að og viljum halda áfram að spá í einhverja þætti starfsins, við höfum vilja til að laga, bæta og auka við líka, gleymum því ekki, erum alltaf að opna nýja glugga, ...gott að vera svona aðeins á tánum, við erum að, þó ekki alltaf á fullu, en þóssum okkur að detta ekki niður í einhver þægilegheit.

Þegar við fórum aftur af stað um haustið, eftir að verkefninu lauk formlega, var maður smá búinn á því og maður hugsaði að það væri nú alveg komið nóg og maður þyrfti hvíld. En svo fórum við samt aftur hægt af stað og núna er þetta orðið tækið sem maður er að nota, þetta er komið og ekkert mál að opna nýtt til viðbótar, þetta bara gerðist einhvernvegin að við héldum áfram, ósjálfrátt.



Fram kom hjá öllum hópum að það þarf samt að gæta þess að álagið verði ekki of mikið, það getur verið erfitt að vera alltaf með pressu jafnt og þétt, fólk verður þreytt, þarf að fá að pústa milli verkefna og ná tökum á því sem er verið að leggja inn og vinna með, allavega ef það á að festast í sessi. Það að finna taktinn í húsinu hverju sinni sagði einn starfsmaðurinn.

Erum komin með fínan hraða, gott að halda þessum dampi í sambandi við ný verkefni, eins og núna erum við að byrja að skoða mat barna á eigin líðan, þessu þurfum við að gefa góðan tíma, líka fyrir nýtt fólk sem kemur inn, það þarf að læra svo margt og við þurfum að passa að kæfa það ekki af því það er svo margt sem það þarf að ná tökum á og svo bara kafnar það og nær ekki tökum á neinu.

...eitt verkefni á önn og halda áfram, ekki spurning um það, passa bara hraðann og gera ekki of margt í einu, ...þetta léttir alla vinnu.

Ég upplifi að hér er verið að vinna á góðum hraða, það er alltaf verið að halda eitthvað áfram, það er ekkert gott að vera alveg stopp í eitt til tvö ár, heldur tel ég betra að halda áfram en bara jafnt og þétt og hægja á þegar þarf.

Fram kom hjá stjórnendum að það vantar að kynna AGNið út á við, það viti ekki margir af þessu verkefni og þeim möguleikum sem það býður upp á. Það þurfi að gera eitthvað til að gera það sýnilegt svo aðrir geti nýtt sér það, það hafi þó stundum komið inn í umræður með öðrum starfsmönnum leikskóla og þá hafi orðið smá umræður um AGNið en ekkert sem fylgt var síðan eftir. Sérstaklega vanti þó að tengja AGNið betur til foreldranna, þannig að þeir viti hvaða áhrif það hefur á starfið með börnunum, þeim til hagsbóta. Útbúa þarf smá kynningarbækling sem þeir fá þegar börnin byrja í leikskólanum. Í dag eru upplýsingar á heimasíðunni en stjórnendur voru í vafa hvort foreldrar læsu heila skýrslu þar. Þeir þurfi orðið að lesa allt á heimasíðunni því ekkert er lengur prentað út vegna sparnaðar, spurning hvað foreldrar lesa mikið.

En núna þurfum við að fara útvíkka þetta, ná með þetta betur til foreldranna og bara annarra, láta vita af þessu af því þetta er að skila svo góðu fyrir okkur.

...en svo þegar við förum sjálf að tala meira um þetta út á við og það gerum við meira núna í dag því vinnubrögðin og leiðirnar eru að verða okkur svo tamar.

...var um daginn á fundi og þar var spurt út í nokkra þætti í starfinu með börnunum og þá sagði ég að við gerðum þetta svona, værum búin að útbúa

okkar eigin gátlista til að vinna með út frá AGNinu, við ættum ýmis hjálpartæki og þá sagði önnur; en bíddu við, eruð þið búin að dreifa þessu, eru einhverjir fleiri búnir að fá þetta, sem vita um þetta aðrir en þið? Nei sagði ég, en það getur komið að því að aðrir fari að komst í þetta hjá okkur, geti nýtt sér eitthvað úr því.

...er auðvitað engin smá vinna sem liggur að baki hjá okkur, fjöldi vinnustunda sem hafa farið í þessa vinnu, bæði í þróunarverkefninu og eftir það og þetta er að skila okkur árangri, við ættum auðvitað að fara láta aðra vita betur af henni. Það er um að gera að aðrir nýti sér árangurinn.

Við erum kannski að komast á það stig að fara kynna þetta fyrir öðrum, því við erum enn að vinna og betrumbæta það sem gert var í þróunarverkefninu og höfum meira segja bætt töluverðu við til að gera listana betri og einfaldari, sérstaklega félagslegu námskrána.

Hópurinn lítur jákvætt á framhaldið í AGNinu og sér ýmis tækifæri til að halda í vinnubrögðin og leiðirnar sem það bíður upp á.

...og núna er maður jafnvel að byrja hugsa ...væri kannski gaman að fara í annað þróunarverkefni og nota AGNið til að innleiða það, hér inni er fólk ótrúlega kappsamt, það þarf stöðugt að fást við eitthvað, ótrúlegur hópur, við erum líka með mjög góðan kjarna sem hefur verið hér frá upphafi, þess vegna erum við ábyggilega að viðhalda þessu öllu, auðvitað eru mannabreytingar, en kjarninn er sterkur frá upphafi, hefði sko orðið erfitt ef það hefðu orðið miklar breytingar, maður veit auðvitað ekki en ég held það samt.

#### **4.2.10 Samantekt**

Þegar þessar niðurstöður eru skoðaðar má segja að vinnubrögð AGNsins eru greinilega enn til staðar í dag. Starfsmenn eru ánægðir með að hafa farið af stað í þróunarverkefnið og hafa fullan vilja til að halda áfram að starfa á forsendum AGNsins. Drifkraftur og samhugur er enn til staðar þegar horft er til framtíðar. Allir eru tilbúnir að vinna að nýjum verkefnum innan skólans ef þess er gætt að fara ekki of hratt yfir.

Ekki er sjáanlegur stór munur á niðurstöðum rýnihópanna út frá sameiginlegum umræðupunktum þegar efnisflokkarnir eru skoðaðir. Allir hóparnir, stjórnendur, kennarar og ófaglærðir leiðbeinendur, komu inn á sömu þætti og höfðu svipaðar skoðanir á þeim. Hópurinn er ánægður með árangur skólans og telur AGN-vinnubrögðin og verkefni hafa skilað skólanum miklum ávinningi, starfsmönnum, börnum og foreldrum til mikilla

hagsbóta. Það kemur að vísu fram að betur hefði mátt gera í foreldrasamstarfinu og verður það skoðað nánar í umræðukaflanum.

Helst er hægt að greina að stjórnendur höfðu oftár orð á mikilvægi AGNsins sem hjálpartæki við að halda utan um allt það mikla starf sem þarf að vinna þegar nýr skóli hefur starfsemi. Þeir komu oftár inn á sérfræði kennarans, fagleg vinnubrögð og ávinning skólans í formi námskrárvinnu, mats og fleiri þátta sem snúa að þeim faglegu kröfum sem skólanum ber að sinna. Ófaglærðir leiðbeinendur ræddu oftár um jafnréttið sem ríkir í kringum AGN-vinnubrögðin og það að allir komi að verkefnum og ákvörðunum sem snúa að starfi skólans. Ekki var sjáanlegur munur á starfsmönnum sem höfðu byrjað eftir að þróunarstarfinu lauk og þeim sem höfðu verið frá upphafi þegar rætt var um stöðu AGNsins í dag. Allir vissu um það hvað fólst í vinnubrögðum AGNsins og voru meðvitaðir um þann efnivið sem þróunarstarfið hafði gefið af sér og hvað er verið að vinna með í dag.

Hér hefur verið stiklað á stóru á helstu niðurstöðum rýnihópanna en í umræðukaflanum hér á eftir verða þessar niðurstöður skoðaðar nánar út frá rannsóknarspurningunni og fræðum um skólaþróun.

## 5. Umræða

Hér á eftir verður rætt um helstu niðurstöður rannsóknarinnar, þær dregnar saman og skoðaðar út frá rannsóknarspurningunni: *Hvaða árangur var af AGNinu 2005–2007 og hvernig hefur hann haldist og hvað hefur orðið til þess?* Niðurstöðurnar verða einnig skoðaðar út frá fræðilegu samhengi og bornar saman við niðurstöður þróunarverkefnisins frá árinu 2007.

Helstu niðurstöður þessa verkefnis eru að tekist hefur að viðhalda þeim árangri sem náðist í AGN-verkefninu frá árunum 2005–2007. Sá árangur sem þá náðist er víðtækur og nær yfir marga þætti skólstarfsins sem fjallað var um í samnefndum kafla (sjá 4.1.1) í niðurstöðukaflanum hér á undan. Helst er þar að nefna að góðan árangur við gerð námskrár og árangur var sýnilegur bæði fyrir einstaka barn sem og barnahópinn. Starfsmenn urðu færari við að greina þarfir barna og semja skriflegar áætlanir, sem allir geta nýtt sér og hafa aðgang að. Þeir eflust faglega og skólinn styrktist að sama skapi, þjónustan varð betri og samstilling starfsmanna var sjáanleg allan tímann í formi viðhorfa og ákvarðana. Helsti ávinningurinn fyrir skólann sem stofnun var aukin umræða, samheldni, virkni og þátttaka allra sem í skólanum starfa. Heilt yfir hefur skólinn styrkst og allir bætt við sig þekkingu og reynslu, bæði kennarar og ófaglærðir. AGNið hefur stuðlað að jafnræði innan hópsins og fagmennska hefur aukist.

Árangurinn hefur meðal annars viðhaldist vegna þess að stjórnendur sem og aðrir starfsmenn hafa fundið öryggi og vellíðan í vinnubrögðum AGNsins og því viljað viðhalda þeim í hugsun og verkefnum skólans, jafnt nýjum sem eldri verkefnum sem eftir var að ljúka til fulls. Einnig hefur dagleg umræða um AGN-vinnubrögðin og verkefnin innan leikskólans orðið til þess að festa AGNið í sessi, það lifir í orðræðunni og staðblæ skólans.

Árangurinn hefur haldið fram til dagsins í dag og á sumum sviðum hefur jafnvel orðið enn frekari þróun í vinnubrögðum AGNsins og framgangur verkefna hefur eflst ef eitthvað er, skólaþróun hefur orðið, bæði börnum og starfsmönnum í hag. Skólinn hefur náð fyrstu skrefum í átt að því að verða skólinn sem lærir og AGNið er komið til að vera.

Hér verður rætt nánar um niðurstöðurnar og þær settar í fræðilegt samhengi. Einnig verður rætt um mikilvægi forystunnar í verkefninu þar sem hún er ekki alltaf sýnileg og því mikilvægt að draga hlutverk hennar fram.

### **5.1 Samstarf og samábyrgð**

Niðurstöður sýna skýrt fram á mikilvægi góðs samstarfs allra sem í skólanum starfa og annarra sem að honum koma. Þar ber hæst hjá starfsmönnum að gott samstarf hefur myndast vegna umræðuhópa sem allir taka þátt í. Umræðan er hjarta alls árangurs, hún er grunnur þess að árangur náist í verkefni sem þessu og að sá árangur þróist áfram. Þeir telja að með umræðunni hafi allt samstarf aukist. Einnig kom það greinilega fram hjá starfsmönnum að þeim finnst gott að ferlið krefst umræðunnar, að henni er gert hátt undir höfði og að allir eru með, það stuðlar að auknu sjálfstrausti og betri staðblæ. Hópnunum finnst gott að vinna eftir skipulagi og uppsetningu umræðuhópanna þar sem ábyrgð er dreift á alla, tímunn skilgreindur og allir hafa hlutverk. Niðurstöður umræðnanna verða líka markvissari og sátt ríkir um það sem skráð er niður. Fagleg vinnubrögð alveg í botn fyrir vikið, eins og einn starfsmaðurinn sagði. Umræðuhóparnir hafa þróast enn frekar síðan 2007 og náð að festa sig í sessi. Ef farið er í verkefni er alltaf farið í umræðuhópa, allt gengur áreynslulaust fyrir sig og þetta er forsenda þess að verkefnin hafa skilað árangri að mati starfsmanna. Rúnar Sigþórsson o.fl., (1999, bls. 53–56) segja samstarf forsendu umbótastarfs og eina styrkustu stoð þess. Samstarfið þarf að byggjast á jafnrétti og gæta þarf þess að þeir sem að því koma hafi af því hag. Skapa þarf góð tækifæri til samstarfsins, verkferlar og markmið þurfa að vera skýr og gefa þarf tíma til skipulagningar og umræðna.

Samvinnan skilar mjög góðum árangri í dag að mati allra starfsmanna. Sérstaklega hefur allt samstarf milli deilda aukist síðan 2007 og skilningur er orðinn meiri á þörfum og aðstæðum hverrar deildar fyrir sig, það er til staðar samábyrgð innan skólans. Allir fundir sem eru haldnir innan deilda og þvert á deildir, í mismunandi stórum hópum, skilar samhentari hópi sem kann að meta dreifingu valds og ábyrgðar og hópurnir er sterkari fyrir vikið, vinnur meira sem ein heild. Nýting húsnæðisins hefur t.d. orðið betri og jákvæðari, deildirnar eru farnar að nýta allan skólann til samvinnu milli deilda og starfsmenn hafa góða tilfinningu fyrir því að vera velkomnir með hópinn sinn á

allar deildir. Starfsmenn sjá orðið AGN-vinnubrögðin virka og skila sér út í starfið, auk þess sem vinnubrögðin hafa þróast og eflst með tímanum. Í dag eru verkefnablöðin einfölduð ef hægt er, minni tími fer orðið í að útskýra hvað skal gera og allt gengur hraðar fyrir sig. Þó án þess að gæðin hafi minnkað. Í niðurstöðunum kemur líka fram að samvinnan hefur orðið til þess að starfsmenn fundu strax í byrjun að þeir áttu allir saman þessa vinnu, um leið og þeirra eigin vinna skipti miklu máli, þess vegna væri svo gaman að sjá hana inn í starfinu í dag og enn betra að finna að verið er að vinna eftir henni.

Valddreifing skapar tækifæri fyrir kennara til að vera virkir þátttakendur í sífelldri hringrás við að móta og vinna að sýn og menningu skólans í gegnum opnar umræður. Með því eru kennarar stöðugt virkir í framþróun og forystu þar sem þeir geta komið fram með þekkingu sína, innsýn og hugmyndir í sambandi við þróun skólans. Þeir fá tilfinningu fyrir eignarhlut sínum og tileinka sér þau gildi sem skólinn hefur sett sér og verða enn meðvitaðri um hlutverk sitt í daglegu starfi sem og í langtímaverkefnum skólans (Owens og Valesky, 2007, bls. 287).

Með þátttöku allra var stuðlað að þessari samábyrgð og samvinnu hópsins. Þetta kom sérstaklega fram í niðurstöðum leiðbeinenda sem ræddu mikið um jafnrétti og jafnræði innan hópsins þar sem leikskólakennarar voru í miklum meirihluta. Allir hafi komið jafnir að vinnunni, náð saman tókum á nýjum vinnubrögðum og þannig er það enn í dag. Viðmót og viðhorf ráðgjafa í upphafi verkefnisins hafði greinilega mikið að segja um þessa upplifun leiðbeinenda, enginn þeirra fann fyrir því að vera ófaglærður. Þarna hefur línan verið lögð fyrir góðri samvinnu á jafnréttisgrunni. Sömu niðurstöður mátti heyra hjá kennurum og stjórnendum sem höfðu orð á því að allir voru með í verkefninu, höfðu skoðun og lögðu eitthvað til málanna. Hópurinn varð því sem ein heild og hefur náð að viðhalda því fram til dagsins í dag. Þessar niðurstöður mætti túlka sem svo að einstaklingarnir innan hópsins hugsu orðið meira út frá heildinni en sjálfum sér í hópavinnu.

Grunnhugsun þarf að breytast hjá öllum sem fara í breytingarferli þróunarstarfs svo árangur náist frekar, hver og einn þarf að hugsa út fyrir eigin ramma og tileinka sér hina nýju merkingu í breytingaferlinu sem er að hugsa út frá heildinni, þ.e. að segja „við“ í stað „ég“, tala um bekkinn okkar í staðinn fyrir bekkinn minn og skólann okkar í staðinn fyrir skólann minn (Fullan, 2007, bls. 122). Í leikskólanum væri talað um deildina okkar.

Samvinna við foreldra er mjög mikilvæg og í AGNinu er lögð mikil áhersla á þá samvinnu. Því er fjallað töluvert um foreldrasamstarf Tröllaborga hér, þó svo að árangur hafi ekki orðið mikill í sjálfu þróunarverkefninu. Niðurstöður þar sýna að ekki náðist að tengja foreldra við AGN-verkefnið að neinu ráði, kynningar voru of fáar og meira upplýsingastreymi vantaði. Meira hefði þurft að gera svo foreldrar væru meðvitaðir um framvindu og afrakstur verkefnisins og hverju það skilaði börnunum. Í niðurstöðum kom einnig fram að starfsmenn sáu ávinning foreldra af verkefninu þótt það hefði ekki verið rætt formlega eða sýnt fram á þann ávinning eftir öðrum leiðum. Sem dæmi um verkefni sem skiluðu jákvæðum árangri til foreldra nefndu starfsmenn að samskipti hefðu batnað við móttöku og brottför barnanna og að félagslega námskráin skilaði foreldrum betri sýn á barnið. Foreldrum hefði þó ekki verið sagt frá því hvernig félagslega námskráin var tilkomin, þ.e. með AGN-vinnunni. Bæta þyrfti úr því að fræða foreldra um AGNið og tengsl þess við vinnubrögð skólans. Rúnar Sigþórsson o.fl., (1999, bls. 60–61) telja foreldrasamstarf þurfa að einkennast af samábyrgð og samvinnu. Oft getur verið erfitt fyrir foreldra að nálgast skólann, ekki síst ef eitthvað bjátar á. Skólar þurfa þá að sýna í verki að foreldrar séu velkomnir í skólann og geti rætt við kennara af hreinskilni og trúmennsku. Samstarf við foreldra er auðlind sem skynsamlegt er fyrir skóla að virkja.

Góð og mikil tengsl milli foreldra og starfsmanna eru mjög mikilvæg fyrir gæði í námsumhverfi barnanna. Rannsóknir sýna að þegar foreldrar eru þátttakendur í starfi og námi barna sinna sýna börnin meiri framfarir, betri mætingu, hafa jákvæðara viðhorf og sýna betri hegðun (Rodd, 2006, bls. 221). Sem fyrr segir gafst ekki tækifæri til að hefja almennilega samstarf við foreldra á forsendum AGNsins, þó var byrjað á nokkrum litlum verkefnum sem gáfu góðan árangur. En tóninn í þeim verkefnum gaf vísbendingar um að miklu meiri vinna þyrfti að fara fram innan skólans um það hvaða áherslur ætti að vera í samstarfinu, og hversu mikið og hvernig foreldrar kæmu að starfinu. Tilhneiging væri innan skólans til að stýra alfarið samstarfinu, það væri eingöngu á forsendum skólans og einstefnan væri þar ríkjandi. Stjórnendur og starfsmenn þurfa að endurskoða viðhorf sitt til foreldrasamstarfs ef breyting á að verða. Í dag hefur ekki náðst að halda áfram eða gera breytingar á foreldrasamstarfinu og má leita skýringa á því í niðurskurði á rekstri þar sem sameiginlegum tímum starfsmanna til að hefja þá grunnvinnu hefur fækkað allverulega.

Skólastjórar ráða miklu um það hvernig samskiptum heimils og skóla er hagað. Skoðanir foreldra og skólastjóra geta þó verið ólíkar á því hvað er mikilvægast í samstarfinu og erfitt getur því verið að finna samstarfinu farsælan farveg. Það getur tekið skóla og foreldra nokkurn tíma að þróa samstarfið þannig að allir geti vel við unað (Börkur Hansen o.fl., 2008, bls. 100–101). Ef litið er til rannsóknar frá árinu 2006 sem unnin var hér á landi má sjá að fáir foreldrar óskuðu eftir meiri þátttöku í starfinu eða í ákvörðunum innan leikskólans. Meginkröfur foreldra voru að unnið sé með félagslega þætti, að börnunum líði vel, þau fái að njóta sín sem einstaklingar, læri að bjarga sér og umgangast og bera virðingu fyrir öðrum. Umhyggja og umönnun starfsmanna var þeim mikilvægari en kennsla ákveðinna þekkingaratriða eða færni, fáir nefndu t.d. námskrá leikskólanna. Rannsóknir víða um lönd benda einnig til þess að markmið í leikskólastarfi náist helst ef foreldrar og leikskólakennarar hafa sameiginlega sýn og sameinist um að styðja við nám barnanna. Það sé því afar brýnt að starfsmenn leikskóla leiti leiða til að efla samstarf við foreldra barna (Jóhanna Einarsdóttir, 2010, bls. 9, 24–26). Á þessu má sjá að mikil vinna er framundan í foreldrasamstarfi Tröllaborga ef hugsa á upp á nýtt á hvaða forsendum foreldrar koma að leikskólastarfinu. Ræða þarf mikilvægi samstarfsins út frá hagsmunum barnanna, foreldrar og skólar þurfa að mætast og finna sameiginlegan grunn til að byggja samstarfið á. Fram til þessa tel ég að foreldrasamstarf í leikskólum hafi almennt verið meira byggt út frá forsendum leikskóla en þörfum foreldra, þó vissulega sé alltaf verið að reyna ná meira til foreldra og fá þá til þátttöku í leikskólastarfinu. En betur má ef duga skal og leita þarf nýrra leiða í framtíðinni og er tilkoma foreldraráða í leikskólum ein þeirra leiða sem vert er að skoða vel.

## **5.2 Starfsþróun**

Þegar rýnt er í ávinning starfsmanna af verkefninu kemur í ljós að það hefur skilað þeim miklum starfsþroska. Í niðurstöðunum kemur skýrt fram að mikil sjálfsskoðun skilaði persónulegum þroska og betri getu í starfi, auk þess sem starfsmenn urðu öruggari með sig og tóku framförum í því að koma fram fyrir aðra og tjá sig. Þessi reynsla stendur með þeim enn í dag. Starfsmenn höfðu einnig orð á því að mikill metnaður hafi orðið í hópnum í þessu verkefni og töldu það hafa ýtt undir alla þá þróun sem átti sér stað í starfi leikskólans og hjá hverjum og einum. Mikil fræðsla og aukin þekking voru orð sem komu



oftar en einu sinni fyrir í umræðunum og mikil ánægja virtist með að fá þessa fræðslu innan veggja skólans og að allir voru að fá sömu fræðsluna, það skilaði meiri árangri en þegar einn og einn færi á námskeið sem erfiðlega gengi svo að kynna fyrir öðrum samstarfsmönnum eða fá hljómgrunn fyrir að kynna sér. Lieberman (1999) talar um að endurmenntun kennara hafi mest farið fram utan skólanna í formi námskeiða og ráðstefna í stað þess að gefa kennurum raunveruleg tækifæri til að læra af og með samkennurum, þannig að endurmenntunin sé samofin skólalífinu eða hluti af stærra samstarfsverkefni kennara sem eru að kljást við kennslu og nám í eigin skóla.

AGN-vinnan var mikil endurmenntun fyrir starfsmenn, hvort heldur um var að ræða kennara eða ófaglærða leiðbeinendur, reynslumikla sem reynslulitla. Sérstaklega höfðu reynslumiklir kennara orð á því að nauðsynlegt væri fyrir þá sem eru búnir að vera lengi í starfi og orðnir vanafastir í vinnubrögðum að fara í svona verkefnavinnu þar sem nýir og spennandi hlutir eru að gerast. Það opni augu starfsmanna fyrir enn meiri metnaði og faglegum vinnubrögðum, ný hugsun kemur og ný þekking fæðist. Gæta þarf þess að koma sér ekki bara í einhvern þægindaramma sem krefst ekki neins nema sama hringsins aftur og aftur, það er ávísun á stöðnun. AGNið leitar leiða til að koma á skipulagðri starfsþróun meðal kennara og gerir ráð fyrir að þarfir nýrrar þekkingar séu greindar innan skólans og hennar aflað utan skólans eða innan hans með þeirri margvíslegri þekkingu og mannauð sem þar er fyrir hendi (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 65–69).

Ekki hefur verið hægt að viðhalda þessari miklu fræðslu fyrir starfsmenn þar sem möguleikum til sameiginlegrar símenntunar hefur fækkað. En á móti kemur að starfsmenn búa enn að allri þessari þekkingu og reynslu eftir verkefnið og það sýnir sig að sú þekking hefur náð að skjóta rótum hjá þeim. Og þar sem AGN-hugsjónin og vinnubrögð þess eru enn fyrir hendi í skólanum hafa starfsmenn náð að viðhalda og bæta við sig með því að taka þátt í þeim verkefnum sem hafa verið unnin frá 2007. Starfsþróunin heldur áfram með AGN-vinnubrögðunum því þau eru allstaðar ríkjandi innan skólans.

### **5.3 Athuganir og mat**

Allir leikskólar skulu móta aðferðir til að meta það starf sem fram fer í leikskólum. Meta á uppeldisstarfið, stjórnunarhætti og samskipti, bæði innan leikskólans og utan, og gera

skriflega grein fyrir framkvæmd og niðurstöðum matsins. Matið á að stuðla að umbótum í starfi og vera leið til að vinna kerfisbundið að auknum gæðum (Aðalnámskrá leikskóla, 1999, bls. 39). Niðurstöðurnar sýndu að í byrjun reyndist starfsmönnum erfitt að átta sig á því hvar og hvernig matsferlið ætti að vinnast en með tímanum tókst að ná tökum á því. Í verkefninu voru unnin ýmis matsblöð og kom skýrt fram í umræðum hjá kennurum og stjórnendum að það hafi verið mjög mikilvægt og gott að hafa AGNið til að koma matsvinnunni af stað. Útbúnir voru matskvarðar, gátlistar og önnur hjálparblöð til að meta starfið ásamt listum sem tóku á þroska og líðan barnanna. Mikilvægt er að hlusta á raddir þeirra sem nota þjónustu skólans, t.d. barnanna sjálfra, frá þeim er hægt að fá leiðbeiningar um starfið því stundum kemur þar fram ýmislegt sem gengur gegn viðteknum hugmyndum (Sigurlína Davíðsdóttir og Penelope Lisi, 2006, bls. 10). Í rannsóknnum er farið að hlusta meira eftir röddum barna og fá álit þeirra á ýmsum þáttum skólastarfsins svo hægt sé að styðja þau á jákvæðan hátt í því sem þeim er hugleiknast (Dockett, 2008, bls. 43–44).

Starfsmenn eru ánægðir með matstækin sem samin voru og telja þau frábær hjálpartæki sem nýtast vel, bæði fyrir skólann sem heild, en einnig fyrir hverja deild fyrir sig. Frá árinu 2007 hafa verið gerðar breytingar til batnaðar á nokkrum matsblöðum, s.s. félagslegu námskránni og nú síðast á matsblöðum starfsmanna um hegðun og samskipti. Það ferli tók nokkurn tíma, sérstaklega með félagslegu námskrána, en nú er hún komin með fastan sess í foreldrasamtölum og því notuð reglulega. Einnig hafa önnur matsblöð, t.d. um móttöku, brottför, málrækt og samskipti og hegðun verið tekin reglulega fram og sett í matsferli eftir að verkefninu lauk. Öll matsblöðin eru í notkun í dag og eru endurmetin að loknu mati ef þörf krefur.

Starfsmenn eru ánægðir sem fyrr segir með notkun þessara matsblaða en um leið hafa þeir áhyggjur af því hvernig takist að halda áfram þeirri miklu vinnu sem eftir er að vinna í matsleiðum skólans vegna niðurskurðar í rekstri. Í dag er t.d. byrjað á matsverkefni þar sem leitað er leiða til að börnin komi að mati skólans með því að segja til um hvað þeim finnst um ýmislegt í skólanum og hvernig þeim líður. Þetta verkefni hefur nú staðið yfir í eitt ár og því er enn ólokið en reyna á að ljúka því næsta haust. Vinna við ný matsverkefni er því enn í gangi en þau vinnast því miður miklu hægar en áður.

## **5.4 Samhæfing**

Greinilega má sjá í niðurstöðunum að AGNið hefur skilað betri og samræmdari vinnubrögðum og nema starfsmenn það í formi framkomu, umræðna og í umhverfinu. Skólinn var vissulega nýlega opnaður þegar verkefnið hófst og var ágæt samvinna til staðar strax í byrjun en með tímanum má sjá það greinilega að samhæfingin er öll orðin meiri í skólanum nú og sjá þeir starfsmenn sem fara á milli deilda það mjög vel. Til dæmis eru samræmdar agareglur á öllum deildum, sömu vinnubrögð eru vegna móttöku og brottfarar og vinna með ýmis verkefnablöð er sú sama á öllum deildum. Þannig hefur AGNið skapað ákveðin skilyrði fyrir samræmingu í vinnubrögðum sem hafa náð að halda sér og skilað öllum betra starfsumhverfi. Rodd (2006, bls. 146, 164) talar um mikilvægi þess að byggja upp öflugna samvinnu innan skóla, það sé grundvöllur fyrir allt starf. Með samvinnu og valddreifingu eru þeir fullorðnu hvattir áfram til að bera ábyrgð á eigin lífi og starfi og þeir hvetja síðan börnin til að gera slíkt hið sama. Samvinna með dreifðri ábyrgð og forystu skilar gæðum í starfi, eykur traust og opin samskipti.

## **5.5 Sérfræði kennara**

Sjá má á niðurstöðunum að fagleg vinnubrögð og metnaður hefur aukist með tilkomu AGNsins. Mikil vinna var farin af stað áður en AGNið byrjaði og þar höfðu fagleg vinnubrögð verið ríkjandi, en nú hafa þau aukist enn frekar og skilað sér í námskrá sem og öðrum skráðum gögnum skólans. Einnig er greinileg sú hugsun innan hópsins að líta á AGNið sem hjálpartæki við að ramma af starfsemina eða réttara sagt, það hjálpar til við ákvarðanatöku um ýmis mál sem stýrist af þeirri hugsun að láta ekki glepjast af öllu ytra áreiti, heldur vinna vel og faglega að stefnu skólans. Hópurinn talar saman, tekur ákvarðanir og forgangsraðar hvað skuli gert og hvenær. Samvirkur fagmaður metur mikils faglegt samráð og telur gagnrýna umræðu innan skólans tryggja bestan árangur og ábyrgð í starfi, einnig leitast hann við að gera foreldra og nemendur virka í skólastarfinu. Hann lítur á sig sem leiðtoga og telur liðsheild vera lykilatriði (Trausti Þorsteinsson, 2002, bls. 152–166).

Kennari þarf að hafa vald á ýmsum kennsluáðferðum og geta rökstutt af hverju hann velur eina leið fyrir einn nemenda og kannski aðra fyrir þann næsta. Hann þarf vera opinn fyrir gagnrýni og tilbúinn að endurskoða vinnubrögð sín. Gagnrýnið sjálfsmat og íhugun eru ein veigamesta undirstaðan þegar litið er til sérfræði kennara (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 121–123). Greinilegt er að starfmannahópurinn hefur farið í gegnum mikla vinnu í formi sjálfsskoðunar og greiningar á eigin sérfræði sem hefur skilað skólanum faglegum vinnubrögðum þar sem hagsmunir barnanna hafa verið hafðir að leiðarljósi, sbr. ígrundun á eigin framkomu og viðmóti í verkefnum sem snúa að hegðun og samskiptum, vinnu með ýmsar áætlanir og við aðlögun umhverfis að þörfum hvers barns svo eitthvað sé nefnt. Fagmanneskja hefur vald á ólíkum aðferðum og skilning á hvert þær leiða hana, hver og ein (Sigurður Kristinsson, 2000, bls. 150–151).

Það er greinilegt á niðurstöðum að faglegt viðhorf til vinnubragða er ríkjandi meðal starfsmanna og það hefur ekkert gefið eftir þó verkefninu hafi lokið formlega. Frá þeim tíma hefur orðið enn frekari þróun á fagmennsku starfsmanna þar sem þeir halda vel utan um starf skólans og hafa metnað til að halda áfram að vinna ný verkefni þrátt fyrir erfiðara starfsumhverfi síðari árin. Þeir hafa einnig haldið á lofti AGN-umræðunni í daglegu tali þannig að nýir starfsmenn hafa kynnst vinnubrögðum AGNsins og því verið betur undirbúnir þegar kemur að ýmsum verkefnum.

## **5.6 Samskipti**

Bæði fullorðnir og börn vilja njóta virðingar í sínum hópum og finna að þeir skipta máli, að þeir séu mikilvægir. Þegar fólk finnur að það tilheyrir einhverjum verða því allir vegir færir, það getur tekist á við nánast hvað sem er og er tilbúið að leggja sig fram um að ná þörfum og markmiðum hópsins (Rodd, 2006, bls. 64). Menning skólans mótast meðal annars af líðan starfsmanna og í niðurstöðum kom fram að það skipti miklu máli að öllum líði vel í vinnunni, þá gefi þeir af sér og leggi allt sitt í að móta starfið og um leið menningu skólans. Umræða og góð samskipti voru mjög sterkur þáttur í skólanum á verkefnatímanum og andrúmsloftið ber enn keim af því. Menning hvers leikskóla byggist á því hvernig samskipti eru innan dyra, þ.e. hvernig samskipti starfsmanna eru, hvernig komið er fram við börnin, hvernig deilumál eru leyst, hvernig tengslin eru við foreldra og fleira sem lítur að samskiptum barna og starfsmanna (Gotvassli, 1999, bls. 36).

Sameiginleg ákvarðanatataka varð einnig til þess að samskiptin urðu jákvæð og góð, allir voru með og höfðu eitthvað um þetta að segja, auk þess sem jákvæð viðbrögð við ýmsum hugmyndum, bæði frá ráðgjöfunum og þróunarstjórninni, ýttu undir sjálfstraust og vellíðan starfsmanna.

Þegar horft er til afkasta og ánægju í starfi sýna niðurstöður rannsókna að vinátta milli starfsfólks, gagnkvæm virðing og líðan í starfi hafa jafnmikið að segja og skipulagning vinnunnar. Þeir sem vinna saman í hóp, geta haft áhrif og verið í gagnkvæmu sambandi hver við annan, virðast ná mestum árangri (Sölvína Konráðsdóttir, 1993, bls. 422). Góð samskipti eru forsenda þess að svona verkefni gangi vel og greina má í svörum að hópurinn nær enn vel saman og að mórallinn er góður. AGNið hefur greinilega stuðlað að mikilli samvinnu sem er unnin í jákvæðu andrúmslofti og það hefur skilað skólanum góðum staðblæ.

### **5.7 Undirbúningur og sjálfsmat kennara – verkefni**

Til að leysa daglegt starf í skólanum sómasamlega af hendi þarf kennarinn að undirbúa sig og skipuleggja af kostgæfni og meta svo árangurinn. Undirbúningur og mat snýr að skólastarfi, námskrá og kennslu og er á ábyrgð skólustjóra og kennara, bæði sem heild og sem einstaklingar. Kennarar standa frammi fyrir margþættum kröfum um að mæta mismunandi þörfum nemenda og því skapast þörf fyrir fjölbreytt námsmat og heildstætt mat kennara á eigin starfi sem og skólans í heild (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 191–193). Niðurstöðurnar sýndu að undirbúningur og sjálfsmat fléttaðist mikið inn í verkefni. Starfsmenn unnu allir sem einn að verkefnum sem sneru bæði að þörfum einstakra barna, sem og hópsins. Þeir þurftu að skipuleggja og vinna áætlun, meta síðan hvernig til tókst, auk þess að koma oft að sjálfsmati á eigin starfsháttum. Mikil ánægja er hjá starfsmönnum með þau verkefni sem hafa verið unnin, bæði meðan á þróunarverkefninu stóð og þau sem hafa verið unnin síðan og flest verkefnanna hafa farið í námskrá eða í starfsmannahandbók skólans. Fram kemur að þessi verkefni eru öll í notkun, þau hafa náð að festast í starfi skólans.

Í niðurstöðum kemur fram hvaða AGN-verkefni frá 2005–2007 hafa náð að festa sig í sessi í dag og hver ekki. Það er áhugavert að sjá hvað mörg verkefni hafa náð fótfestu í starfi skólans og eru orðin hluti af starfsemi hans. Verkefnið um móttöku barna

sem hefur náð góðri fótfestu og skilað góðum árangri ásamt verkefninu um brottför barna sem bætt var við af starfsmönnum sjálfum. Námsaðlögun (einstaklingsmiðun) í gegnum leik átti erfitt uppdráttar en eftir enn frekari verkefnavinnu hefur hún náð að festa sig í sessi sem grunnhugsjón í starfinu. Sérfræði og fagmennska kennarans hefur gengið vel og haldist meðal starfsmanna. Sjálfsskoðun, samvinna og samræming í vinnubrögðum er ríkjandi í dag og metnaður sýnir sig áfram í faglegri umræðu innan hópsins og vilja til að styrkja sig í starfi á ákveðnum sviðum. Verkefni um samskipti og hegðun gekk mjög vel og hefur fest sig vel í sessi, sérstakur kafli er kominn inn í námskrá sem grunnur að agastefnu skólans og liður í lífsleiknileiðum hans, einnig eru sjálfsmatsblöð í notkun þar sem starfsmenn meta eigin framkomu og viðmót í samskiptum við börnin.

Félagsfærnisögur voru kynntar en náðu ekki fótfestu, þó kemur fyrir að einstaka starfsmaður nýtir sér þessa leið þegar kemur að áætlun fyrir einstaka barn. Verkefnið um félagslegu námskrána fékk strax mikinn meðbyr og mikil vinna var lögð í hana og eftir að starfsmenn unnu enn frekar að eyðublöðunum allt fram til ársins 2009 var ákveðið að taka hana formlega inn með færniskefnum barna og fara með í árleg foreldrasamtöl. Hún er því í dag orðinn fastur þáttur í starfsemi skólans. Álagsþættir í starfi var verkefni sem skilaði strax árangri og er enn haft til hliðsjónar þegar rýna þarf í ýmsa þætti sem snúa að skipulagi og starfsemi skólans út frá þörfum barnanna. Að lokum var aðeins byrjað á samstarfi heimilis og skóla en vegna tímaskorts varð það ekki að forgangsverkefni heldur var ákveðið að fresta því. Enn í dag hefur ekki náðst að vinna neitt að ráði að þessu mikla og mikilvæga verkefni og er helsta skýringin sú að sameiginlegum tímum starfsmanna hefur fækkað allverulega vegna niðurskurðar, verkefnið er viðamikið og tímafrekt auk þess sem mikið hefur verið um ytri kröfur sem ekki hefur verið hægt að ýta frá.

Námskráin var unnin af starfsmönnum frá byrjun, hvort heldur um var að ræða skipulag, uppsetningu eða faglegt innihald og nefndu starfsmenn það sérstaklega hversu ánægjulegt hefði verið að sjá að öll vinnan þeirra var skráð og fékk sess í gögnum skólans. Það að hafa komið að mótun námskrárinnar hafi skapað eignartilfinningu og samkennd innan hópsins. Það virðist hafa skilað góðum árangri því í dag er enn talað um að námskráin sé þeirra og þegar talin er þörf á að bæta við hana eru allir tilbúnir í þá vinnu.

Mikilvægt er að flestir starfsmenn komi að vinnu og gerð námskrár. Það tekur langan tíma að vinna námskrá sem nær yfir alla þætti í starfi leikskóla. Þessi vinna þarf að fara fram jöfnum höndum, á þann hátt verður námskráin lifandi þáttur í starfinu sem stöðugt er unnið markvisst að og starfsmenn telja sig skuldbundna til að framfylgja (Leikskólastefna Félags íslenskra leikskólakennara, 2000, bls. 14–15). Rannsókn sem unnin var í leikskóla hér á landi árið 2003 sýndi að það sem gerði skólanámskrána að gangverki leikskólastarfsins var sátt starfsmanna um hugmyndafræði leikskólans, skráð vinnugögn og viðmið fyrir vinnubrögð, þróun skólanámskrárinnar og mat. Samræmd vinnubrögð auðveldaði alla framkvæmd í daglegu starfi, starfsandi og starfánægja einkenndist af trausti sem leyfði opin skoðanaskipti, samvinna og samábyrgð ásamt stjórnunarmáta leikskólastjórans sem hafði forystu um að móta framtíðarsýn leikskólans, virkja starfsmenn til þátttöku og sýndi fyrirmynd í vinnubrögðum (Ingveldur Hrönn Björnsdóttir, 2005, bls. 49, 63–64).

### **5.8 AGNið í þágu barnanna**

Niðurstöður sýndu að starfsmenn telja AGNið hafa skilað sér til barnanna í ýmsu formi, þannig að þau njóta góðs af í dag, og því sé helst að þakka samræmdum vinnubrögðum, stöðugri umræðu um innra starfið og aukinnar starfsþróunar hópsins. Starfsmenn sem bæta sjálfa sig persónulega og vinna saman í takt skila betra umhverfi og betri samskiptum til barnanna. Það var upplifun sem starfsmenn ræddu um og sögðust skynja hjá sér að hafði breyst. Rúnar Sigþórsson o.fl., (1999, bls. 65–69) tala um að sú endurmenntun sem skilar helst árangri sé sú þekking sem er í samræmi við raunverulegar þarfir skólans hverju sinni. Hún virðist nýtast kennurum þegar á hólminn er komið og breyta um leið einhverju fyrir nemendur. Ný þekking og færni verður til með aukinni starfsþróun sem fer svo að skila sér í starfi til nemenda.

Margt hefur einnig breyst í vinnulagi skólans eins og til dæmis hvað varðar móttöku barnanna á morgnana og við brottför þeirra í lok dags. Niðurstöður sýndu að allir starfsmenn ræddu það verkefni og ávinning barnanna af þeim. Móttaka varð notalegri og nálgun betri, bæði fyrir börn og foreldra. Í rannsókn sem unnin var hér á landi árið 2006 kom fram að foreldrar voru flestir ánægðir með leikskólana og starfsmenn þeirra, sérstaklega nefndu þeir ánægju sína með hversu vel væri tekið á móti börnunum

þegar þau mættu í leikskólann. Er það í samræmi við rannsóknir annars staðar sem sýna að foreldrar telja móttöku barna vera afar mikilvæga (Jóhanna Einarsdóttir, 2010, bls. 9, 24–26).

Einnig voru margir sem nefndu að umhverfinu er breytt börnunum í hag í stað þess að aðlaga þau að umhverfinu sem tilhneiging var til að gera. Námsaðlögunin kom þar sterk inn og opnaði augu starfsmanna fyrir mikilvægi þess að laga námið og leikinn að börnunum, í leikumhverfi þeirra og með félögum þeirra. Svo er það félagslega námskráin sem sýnir fram á hvernig þeim vegnar í ýmsum félagslegum samskiptum og hvernig hægt er að styðja við þau í þeim samskiptum ef þörf krefur. Allt stuðlar þetta að betri líðan barnanna ásamt umræðunni sem á sér stað um mikilvægi umhyggjunnar.

Í gögnum kemur fram að ávinningur barna af AGNinu er umtalsverður, einkum fyrir einstaka barn en þó einnig fyrir liðsheildina. Árangurinn var metinn á vettvangi og gerður sýnilegur með skráningum og einnig sást það í breyttri hegðun barns eða skipulagi sem stuðlar að jafnræði til náms, þ.e. námsaðlögun (Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elísdóttir, 2007, bls. 19–24).

Engir tveir nemendur eru eins og það sem passar einum í námi hentar ekki öðrum. Hver og einn er sérstakur og taka ber þá staðreynd alvarlega. Sérfræði kennarans er því meðal annars fólgin í því að byggja val á kennsluáðferðum og vinnubrögðum á nákvæmri greiningu á þörfum hvers nemenda (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 121–123). Agareglurnar í verkefninu um samskipti og hegðun reynist líka mörgum börnunum góður rammi og um leið njóta þau þess að starfsmenn vinna meira í takt þegar kemur að reglum, miklu meiri samræming er orðin í dag. Árekstrarkönnunin varð til þess að flæðið varð betra í umhverfinu, árekstrum fækkaði og umhverfið varð jákvæðara fyrir börnin. Ekki hefur þurft að grípa til hennar aftur. Með góðu samstarfi allra er koma að málum skólans má koma í veg fyrir togstreitu og ójafnvægi sem getur valdið nemendum örðugleikum (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 54).

## **5.9 Forysta**

Forysta skiptir miklu máli í öllu starfi skóla og getur haft allt um það að segja hvernig gengur að festa þróunar- og umbótastarf í sessi. Forystan er ekki alltaf sýnileg og því mikilvægt að draga hlutverk hennar fram og setja í samhengi við jafn viðamikið verkefni



sem þetta. Í niðurstöðum er ekki sér kafla um forystuna þar sem hún var ekki rædd sérstaklega, en vissulega var hún allstaðar í umræðunni og hér á eftir verður það skoðað aðeins nánar.

Forysta snýst um að hafa sýn og áhrif. Henni má lýsa sem ferli þar sem einstaklingur setur fram viss viðmið og væntingar og nær með þeim að hafa áhrif á viðbrögð annarra og kveikir hjá þeim löngun til að stefna í sömu átt. Þeir eru forystumenn sem ná að hafa áhrif á atferli í þeim tilgangi að ná ákveðnum markmiðum. Þeir ná að hvetja samstarfsfólk sitt til að breyta hegðun sinni, að taka upp nýja nálgun og nýja hugsun gagnvart starfinu (Rodd, 2006, bls. 11). Erfitt er fyrir höfund þessa verkefnis, sem einnig er leikskólastjóri Tröllaborga, að meta eigin forystuhæfni og mikilvægi í verkefninu og leiða má getum að því að vegna þeirrar stöðu hafi umræða í rýnihópum fyrir vikið orðið minni um forystu þessa verkefnis, jafnvel þótt hún hafi dreifst á margar hendur. En hugmyndin að AGN-verkefninu kom frá leikskólastjóra og eftir kynningar varð úr að fara af stað í verkefnið og voru allir starfsmenn samþykkir. Þegar verkefnið fór af stað tók þróunarstjórn við forystuhlutverkinu og síðan komu stöðugt fleiri inn í forystuhlutverkið eftir því sem verkefnum fjölgaði og starfsmenn kynntust verkefninu betur. Það voru því margir starfsmenn sem urðu á einhverjum tímapunkti forystumenn í verkefninu og höfðu það hlutverk að vera hvetjandi og stuðla að samvinnu allra. Áhrifarík forysta notar hvatningu frekar en vald, myndar tengsl frekar en að stjórna og sýnir fram á frekar en að ákveða (Fullan, 2007, bls. 300).

Í niðurstöðunum ræða starfsmenn ekki beint um forystuhlutverkið sem slíkt en ef forystan er skoðuð út frá framangreindum niðurstöðum sem fjalla um stjórnskipulagið má greinilega sjá hana sem undirliggjandi og mikilvægan grunn í öllu AGN-ferlinu, t.d. í formi dreifðrar ákvarðanatöku, valddreifingar, jafnréttis og forystu innan hvers verkefnis. Þróunarstjórnin leiddi vinnuna og hélt utan um allan skráðan afrakstur verkefnisins sem fór víða inn í gögn skólans. Sumt fór beint í námskrá sem stefnumið, markmið og leiðir, annað sem matsleiðir í námskrána eða í starfsmannahandbók og svokallaða AGN-möppu þar sem allt sem unnið var í sambandi við ólíkar þarfir barnanna, s.s. gátlistar, námsáætlanir og félagslegar námskrár var flokkað og gert aðgengilegt fyrir starfsmenn. Að loknu AGN-verkefninu hefur þessi vinna haldið áfram og hafa starfsmenn tekið að sér og unnið í samvinnu ýmis verkefni, s.s. bætt við námskrá, starfsmannahandbók auk þess

að stuðla að og halda utan um ýmis minni umbótaverkefni innan skólans. Segja má því að góður árangur hafi náðst með dreifða forystu og tekist hafi að viðhalda virkri þátttöku allra starfsmanna.

Námskrárvinnan sjálf var mikil vinna sem allir komu að, hún var endurskoðuð frá grunni jafnt og þétt í tengslum við AGNið og haldnir voru vinnufundir þar sem allir komu að gerð námskrárinnar, hvort heldur um var að ræða form, uppsetningar eða efnisinnihald. Í dag koma enn allir starfsmenn að námskrárvinnu því stöðugt er verið að endurmeta hana, bæta við og breyta. Nú er ný aðalnámskrá væntanleg og mikil vinna framundan sem gott verður að nota AGN-vinnubrögðin við. Starfsmenn hvers skóla eru helsta auðlind hans og benda niðurstöður rannsóknar frá árinu 2006 til þess að skólastjórum grunnskóla sé þetta ljóst og leggi vaxandi áherslu á að virkja kennara við stefnumótandi ákvarðanir. Fagleg forysta skólastjóra hljóti því að beinast í auknum mæli að því að virkja kennara til forystu með því að dreifa valdi og ábyrgð innan veggja skólans (Börkur Hansen o.fl., 2008, bls. 101).

Þegar verkefninu lauk formlega kom fram þreyta í hópnum en þróunarstjórnin fór mjög rólega af stað á ný um haustið og hópurinn komst smám saman aftur í gírinn. Í dag sýna niðurstöður að starfsmenn vilja halda AGN-vinnunni áfram og telja vinnuhraðann kominn í jafnvægi. Fræðimenn sem rannsakað hafa þróunarstörf í skólum virðast sammála um mikilvægi markvissrar forystu þegar ráðist er í umbóta- og þróunarstarf sem skila á árangri og festast í sessi (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999, bls. 41). Þeir sem vinna saman í hóp og geta haft áhrif og verið í gagnkvæmu sambandi hver við annan, virðast ná mestum árangri. Því er það mikilvægt fyrir stjórnanda að vera færan í mannlegum samskiptum, leiðbeina og sýna skilning (Sölvína Konráðsdóttir, 1993, bls. 422).

### **5.10 Staðan í dag og framtíðin**

Starfsmenn eru sammála um að vinnubrögð AGNsins lifi góðu lífi innan dyra í skólanum í dag, það er til staðar í umræðunni og sýnilegt í vinnubrögðum, það er hluti af skólanum. Þeir skynja árangur AGNsins í starfinu og nefna námskrána og starfsmannahandbókina sem sýnilegustu þættina ásamt gátlistum og matsblöðum sem nú er unnið með. Vinnubrögðin hafa náð að festast vel í sessi og eru notuð í öllum verkefnum sem starfsmenn hafa valið og unnið að síðan verkefninu lauk formlega. Það er talað um

AGNið í daglegu starfi og það skiptir mjög miklu máli að mati starfsmanna og er mikilvægur þáttur í að halda því á lofti. Þannig komist nýir starfsmenn inn í vinnubrögðin, læri og tileinki sér þau. Rúnar Sigþórsson o.fl., (1999, bls. 16–19) telja mikilvægt að AGN-verkefnið leiði af sér og festi í sessi ákveðin vinnubrögð og hugsunarhátt sem gerir skólana að sjálfbjarga samfélagi, að þeir styrkist innan frá, án þess þó að hafna alfarið utanaðkomandi áhrifum og stuðningi. Þannig geti skólarnir mótast og tekið sjálfstæðar ákvarðanir innan veggja skólans, valið sín eigin forgangsverkefni og skapað tækifæri til að vinna að þeim sjálfir.

Lesi má úr niðurstöðum að starfsmenn telja AGNið hafi stuðlað að góðum ramma sem hefur mótast og haldi utan um starfið í dag. Árangurinn sé faglegur skóli þar sem allir vinna í sama takt að sama markmiði. Skólinn hafi náð fyrstu skrefum í átt að því að verða skólinn sem lærir. AGNið hafi stutt við og hvatt til ákvarðanatöku og dreifðrar forystu meðal allra starfsmanna, sem hafi vegið og metið starfið og rætt hvað skuli gera hverju sinni. AGNið sé komið til að vera. En til að ná að halda því þarf að halda AGN-umræðunni á lofti, verkefni þurfa að vera í gangi og gæta þarf að þátttöku allra í framtíðinni. Ef slakað verður á er hættu á að umræðan og samræming vinnubragða minnki og starfsmenn eignu sér þá síður hlutdeild í starfinu og ákvarðanatöku innan veggja leikskólans. Nauðsynlegt sé að opna stöðugt nýja glugga, vera aðeins á tánum og gæta þess að detta ekki niður í einhver þægilegheit. Greina má hjá starfsmönnum að finna þarf púlsinn í hraða verkefna í dag og gæta þess að álagið verði ekki of mikið í komandi verkefnum. Í dag sé kominn fínn taktur sem gott sé að halda í sambandi við ný verkefni, eins og því sem er að byrja um mat barna á leikskólanum og eigin líðan þeirra.

Nýir starfsmenn þurfa að fá góðan tíma til að komast inn í AGNið og fá að vera þátttakendur í verkefni til að ná tökum á því. Þetta kom fram í niðurstöðum hjá starfsmönnum sem höfðu byrjað 2007 og síðar. Þeir voru einnig sammála um að ekki hafi verið erfitt að koma inn og vinna eftir AGNinu, hægt og rólega kom þetta með því að lesa skýrslurnar og skoða verkefnablöð í AGN-möppunni, en reynsla í verkefnavinnu hafi samt skilað mestu. Áhugavert var líka að heyra að þeir töldu sig trúlega hafa áttað sig fyrir á AGNinu vegna daglegrar umræðu meðal starfsmanna sem höfðu tekið þátt í verkefninu. Enn og aftur er það gildi umræðunnar sem virðist skila mestu. Í góðum og skilvirkum

skólum ríkir skilningur, kennarar skiptast á hugmyndum, góð samvinna er fyrir hendi og nýir kennarar fá leiðsögn hinna reyndu (Lickona, 1991, bls. 342).

Þegar niðurstöður þessa verkefnis eru bornar saman við lokaskýrslu þróunarverkefnisins frá árinu 2007 má sjá að þær standa enn í dag. Staða og framgangur verkefna hefur eflst ef eitthvað er, unnið er undir merkjum AGNsins með viðhorf og vinnubrögð starfsmanna og námsumhverfi barna, auk annarra þátta sem eru taldir efla starfsskilyrðin í skólanum. Starfsmenn eru enn að bæta sig faglega og samstilling starfsmanna er enn greinileg, drifkrafturinn er enn til staðar sem sjá má á því að verið er að horfa fram í tímann og skipuleggja verkefni þótt vissulega gangi allt miklu hægar en ráðgert var. Færnin hefur haldist innan starfsmannahópsins og henni verið miðlað til nýrra starfsmanna í formi umræðu og verkefnavinnu. Námsaðlögunin og félagslega námskráin hafa fest sig enn betur í sessi og stjórnendur skólans hafa haldið áfram að nýta sér AGNið við aðra vinnu sem þeir hafa forystu um og eru jafnvel tilkomin sem umbótaverkefni að loknu mati.

Eitt af verkefnum framtíðarinnar þarf að vera kynning á AGNinu út á við. Fram kom hjá stjórnendum að það vantar mikið upp á að fleiri viti af þessu verkefni og þeim miklu möguleikum sem það býður upp á fyrir vinnubrögð og starfsemi leikskóla. Tvær kynningar hafa þó verið á því á ráðstefnum innan skólasamfélagsins en betur má ef duga skal. Stjórnendur Tröllaborga eru einnig að reka sig á að sárlega hefur vantað að tengja AGNið betur við foreldra. Kynningum hefur verið ábótavant og bæta þarf úr upplýsingum til þeirra um AGNið þannig að þeir viti hvaða áhrif það hefur á starfið með börnunum, þeim til hagsbóta.

Það er alltaf vinna að viðhalda því sem hefur áunnist í verkefni sem þessu og starfsmenn þurfa stöðugt að vera á tánum, eins og einn starfsmanna orðaði svo vel. Í dag hefur tekist að halda þeim árangri sem AGN-verkefnið skilaði árið 2007 og er það vel. En það eru fleiri verkefni framundan sem bíða. Eftir er t.d. að fara í foreldrasamstarfið og fjölbreytta kennsluhætti, þetta eru mjög áhugaverð verkefni sem taka mikinn tíma hvort um sig og mikil vinna er einnig eftir í sjálfsmati skólans. AGN-vinnunni er langt frá því að vera lokið enda tekur hún í raun aldrei enda, þetta er stöðug hringrás umbóta og þróunar sem byggir á vinnubrögðum AGNsins og krafti starfsmanna.

Starfsmannhópurinn lítur jákvætt á framhaldið í AGNinu og sér ýmis tækifæri til að halda í vinnubrögðin og leiðirnar sem það býður upp á. Ánægja er með að skólinn skuli taka ákvarðanir innan veggja skólans í samráði við starfsmenn sem hafa mikið um það að segja hvað verður gert í framtíðinni.

...og núna er maður jafnvel að byrja hugsa ...væri kannski gaman að fara í annað þróunarverkefni og nota AGNið til að innleiða það, hér inni er fólk ótrúlega kappsamt, það þarf stöðugt að fást við eitthvað, ótrúlegur hópur, við erum líka með mjög góðan kjarna sem hefur verið hér frá upphafi, þess vegna erum við ábyggilega að viðhalda þessu öllu.

## 6. Lokaorð

Að loknu þróunarverkefninu vorið 2007 kom upp í huga minn hvert verður framhaldið – mun öll þessi vinna skila skólanum áframhaldandi árangri og ná að viðhaldast í menningu hans? Nú hefur þessi rannsókn sýnt fram á að AGNið hefur náð fótfestu í Tröllaborgum og staðist þær væntingar sem ég hafði til þess í upphafi og nefndar eru í inngangi. Það lifir góðu lífi innan skólans í formi umræðu og vinnubragða, það hefur fest sig í sessi. Skólaþróun hefur orðið, bæði börnum og starfsmönnum í hag, námskráin hefur verið unnin af starfsmönnum og sjálfsmat skólans er komið af stað.

Niðurstöður benda ótvírætt til þess að vel hafi tekist við að laga AGNið og skilyrði þess að þörfum leikskólastigsins og að langflest forgangsverkefnanna hafa náð fótfestu í leikskólanum í dag. Þegar niðurstöður þessa verkefnis eru bornar saman við lokaskýrslu þróunarverkefnisins frá árinu 2007 má sjá að þær standa enn í dag og að staða og framgangur verkefna hefur eflst ef eitthvað er. AGNið hefur skilað faglegum vinnubrögðum að mati starfsmanna þar sem allir reyna að vinna í sama takti að sama markmiði. Skólinn hefur náð fyrstu skrefum í átt að því að verða skólinn sem lærir og AGNið er komið til að vera.

Gildi þessa verkefnis er mikið fyrir leikskólann Tröllaborgir og stjórnendur hans sem lögðu áherslu á að ná saman samhentum starfsmannahópi sem væri tilbúinn að leggja á sig mikla vinnu við að skapa faglegt og gott samfélag innan veggja skólans. AGNið reyndist halda utan um allt starf og menningu skólans sem var að byrja mótast á fyrsta starfsári sínu og vinnubrögð þess leiddi starfsmannahópin áfram undir góðri leiðsögn ráðgjafa Háskólans á Akureyri, án þeirra hefði þessi mikli árangur ekki náðst. Það er ekki spurning í mínum huga að AGNið myndi einnig hafa mikið gildi fyrir aðra leikskóla, hvort heldur þeir eru að hefja starfsemi eða ekki. Það skapar góðan ramma og styður við allt starf skólans, um leið og það stuðlar að góðri starfsmenningu, öryggi og samheldni meðal allra sem starfa í skólanum.

Út frá niðurstöðunum má sjá að starfsmannahópurinn er enn fullur orku og vilja til að halda áfram og það hefur verið mjög áhugavert og ánægjulegt að sjá hvernig starfsmenn meta stöðuna í dag þegar tæp fjögur ár eru liðin frá því að verkefninu lauk formlega. Þetta þróunarverkefni hefur sannað gildi sitt sem skólaþróun í þágu barnanna

auk þess sem það hefur skilað hverjum og einum starfsmanni mikilli reynslu og auknu sjálfstrausti.

Framtíðin er björt fyrir áframhaldandi uppbyggingu skólastarfsins í anda AGNsins en vissulega mun þurfa að halda mjög vel utan um skólann á næstu árum þar sem ytri skilyrði samfélagsins eru skólum mjög erfið vegna niðurskurðar og ýmissa sameiningarhugmynda. Það mun reyna mikið á forystu stjórnenda skólans að gæta hagsmuna hans og viðhalda þeim drifkrafti og starfsánægju sem einkennt hefur starfsmenn í þessari miklu vinnu, sem og að halda áfram á þeirri samvinnubraut sem hefur einkennt þetta ferli. Vellíðan allra í skólanum er forsenda alls árangurs og skólar sem hreinlega „taka menn í fangið“ og bera vott um hlýleika og jafnvægi, eru staðir sem ætla má að skili góðum árangri.

Von mín er sú að skólinn beri gæfu til að viðhalda og efla faglegt starf sitt og góða menningu í framtíðinni, að hann sé skólinn sem lærir.

## Heimildaskrá

- Aðalnámskrá leikskóla.* (1999). Reykjavík: Menntamálaráðuneytið.
- Aukland, S. (1995). *Bedre barnehage. Håndbok i barnehagebasert vurdering.* Osló: Pedagogisk Forum.
- Barnasáttmálinn. Rit um samning Sameinuðu þjóðanna um réttindi barnsins með vísun í íslenskt lagaumhverfi.* (2007). Reykjavík: UNICEF Ísland.
- Bartell, C. A. (2005). *Cultivating high-quality teaching through induction and mentoring.* California: Corwin Press.
- Börkur Hansen. (2003). Stofnanamenning og stjórnun. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta. Þættir í skólastjórnun* (bls. 49–62). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar). (2003). Inngangur. *Fagmennska og forysta. Þættir í skólastjórnun* (bls. 9–13). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87–101.
- Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson. (1998). *Skólastarf og gæðastjórnun.* Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Dalin, P. (1993). *Changing the school culture.* London: Cassell.
- Dockett, S. (2008). Hlustað á raddir barna – Börn og rannsóknir. Í Jóhanna Einarsdóttir og Bryndís Garðarsdóttir (ritstjórar), *Sjónarmið barna og lýðræði í leikskólastarfi* (bls. 33–46). Reykjavík: RannUng.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4. útgáfa). New York: Teachers College Press.
- Gall, M. D., Gall, J. P. og Borg, W. R. (2003). *Educational research – an introduction* (7. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.
- Guðrún Alda Harðardóttir. (1992). Hvernig getur leikskólastjóri nýtt sér þekkingu á menningu leikskólans sem stjórnunartæki? *Fóstra*, 25,(1), 19–22.
- Gordon, A. M. og Williams-Browne, K. (1996). *Beginnings & Beyond* (4. útgáfa). New York: Delmar Publishers.



- Gotvassli, K. Å. (1999). *Barnehager – organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano.
- Hall, P. og Simeral, A. (2008). *Building teachers' capacity for success*. Alexandria: ASCD.
- Harris, A. (2008). *Distributed school leadership: Developing tomorrow's leaders*. London: Routledge.
- Helga Jónsdóttir. (2003). Viðtöl sem gagnasöfnunaraðferð. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 67–85). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Hipp, K. K. og Huffman, J. B. (2007). Using assessment tools as frames for dialogue to create and sustain professional learning communities. Í Ivor Goodson og Andy Hargreaves (ritstjórar), *Professional learning communities: Divergence, depth and Dilemmas* (bls. 119–131). Berkshire: Open University Press.
- Ingveldur Hrönn Björnsdóttir. (2005). Þögn þekking fær mál. *Uppeldi og menntun*, 14(1), 49–64.
- Jóhanna Einarsdóttir. (2010). Leikskólastarf af sjónarhóli foreldra. *Uppeldi og menntun*, 19(1.–2), 9–31.
- Kristín Dýrfjörð. (2003). Að taka því sem að höndum ber: Um viðhorf leikskólastjóra til ytra mats á leikskólum. Óbirt MA–ritgerð: Háskóli Íslands, Félagsvísindadeild. Sótt 3. apríl 2011 af <http://ki.is/pages/816/NewsID/614>
- Leikskólastefna Félags íslenskra leikskólakennara*. (2000). Reykjavík: Félag íslenskra leikskólakennara.
- Leikskólinn Tröllaborgir [án árs]. Sótt 15. febrúar 2011 af <http://trollaborgir.akureyri.is>
- Lieberman, A. (1999). *Teachers: Transforming their world and their work. Aðferðir sem styðja þróun kennara í starfi. Að breyta hugmyndum um það hvernig fagstéttir læra* (Birgir Einarsson þýddi). Netla – Vef tímarit um uppeldi og menntun: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands. Sótt 15. mars 2011 af <http://netla.khi.is/greinar/2002/012/index.htm>
- Lickona, T. (1991). *Educating for character. How our schools can teach respect and responsibility*. New York: Bantam Books.
- Lög um leikskóla* nr. 90/2008.

- McKernan, J. (2008). *Curriculum and imagination. Process theory, pedagogy and action Research*. London: Routledge.
- Owens, R. G. og Valesky T. C. (2007). *Organizational behavior in education. Adaptive leadership and school reform* (9. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.
- Ólafur H. Jóhannsson. (2003). Framtíðarsýn og forysta stjórnenda. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannesson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta. Þættir í skólastjórnun* (bls. 63–75). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rodd, J. (2006). *Leadership in early childhood* (3. útgáfa). Berkshire: Open University Press.
- Rósa Eggertsdóttir og Jórunn Elífdóttir. (2007). *Aukin gæði náms – AGN: Skýrsla um þróunarstarf í leikskólanum Tröllaborgum á Akureyri 2006–2007*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Rúnar Sigbórsson (ritstjóri), Börkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannesson, Rósa Eggertsdóttir og West, M. (1999). *Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rúnar Sigbórsson og Rósa G. Eggertsdóttir. (2006). *Aukin gæði náms – AGN: Skýrsla um þróunarstarf í leikskólanum Tröllaborgum á Akureyri 2005–2006*. Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Sergiovanni, T. J. (1995). *The Principalship. A reflective practice perspective* (3. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.
- Sergiovanni, T. J. (1996). *Leadership for the schoolhouse: How is it different? Why is it important?* San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sergiovanni, T. J. (2009). *The Principalship: A reflective practice perspective* (6. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.
- Sigurður Kristinsson. 2000. Kenning og starf í starfsmenntun. *Uppeldi og menntun* 9, 145–155.
- Sigurlína Davíðsdóttir og Penelope Lisi. (2006). Hvað breytist í skólum þegar sjálfsmat er gert? *Uppeldi og menntun*, 15(1), 9–23.
- Sigurlína Davíðsdóttir. (2008). *Mat á skólastarfi: Handbók um matsfræði*. Reykjavík:

- Bókaútgáfan Hólar.
- Sjálfsmat skóla. Leikskólar, grunnskólar og framhaldsskólar.* (1997).  
Menntamálaráðuneytið.
- Skólastefna Akureyrarbæjar.* (2006). Skóladeild Akureyrarbæjar.
- Southworth, G. (2005a). The Essentials of school leadership. Í Brent Davies (ritstjóri), *Learning-centered leadership* (bls. 75–92). London: Paul Chapman Publishing og Corwin Press.
- Southworth, G. (2005b). Overview and conclusions. Í Ivor Goodson og Andy Hargreaves (ritstjórar), *Developing Leadership: Creating the schools of tomorrow* (bls. 158–173). Berkshire: Open University Press
- Sóley S. Bender. (2003). Rýnihópar. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 85–97). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.
- Starratt, R. J. (2005). The essentials of school leadership. Í Brent Davies (ritstjóri), *Ethical leadership* (bls. 61–74). London: Paul Chapman Publishing og Corwin Press.
- Steinunn Helga Lárusdóttir. (2003). Sjálfsmat skóla. Í Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannesson og Steinunn Helga Lárusdóttir (ritstjórar), *Fagmennska og forysta. Ættir í skólastjórnun* (bls. 29–48). Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Stoll, L. og Bolam, R. (2005). Developing leadership for learning communities. Í Ivor Goodson og Andy Hargreaves (ritstjórar), *Developing leadership. Creating the schools of tomorrow* (bls. 50–64). Berkshire: Open University Press
- Stoll, L. og Louis, K. S. (2007). Professional learning communities: Elaborating new approaches. Í Ivor Goodson og Andy Hargreaves (ritstjórar), *Professional learning communities: Divergence, depth and dilemmas* (bls. 1–13). Berkshire: Open University Press.
- Sölvína Konráðsdóttir. (1993). Sálfræði starfs og starfsráðgjöf. Í Hörður Þorgilsson og Jakob Smári (ritstjórar), *Sálfræðibókin* (bls. 392–411, 422). Reykjavík: Mál og menning.
- Trausti Þorsteinsson. (2002). Fagmennska grunnskólakennara á Norðurlandi eystra.

- Uppeldi og menntun, 11, 147–169.*
- Worthen, B. R., Sanders, J. R. og Fitzpatrick, J. L. (1997). *Program Evaluation. Alternative approaches and practical guidelines* (2. útgáfa). New York: Longman.
- Þuríður Hjálmtýsdóttir. (1993). Heilbrigði vinnustaða. Í Hörður Þorgilsson og Jakob Smári (ritstjórar), *Sálfræðibókin* (bls. 424–428). Reykjavík: Mál og menning.

## Fylgiskjöl



9. desember 2010

Jakobína Elín Áskelsdóttir  
Ekru síðu 1  
603 Akureyri

Þér er hér með veitt leyfi fyrir því að þessi rannsókn verði gerð.

Ég óska eftir því að fá afrit af niðurstöðum rannsóknarinnar þegar þær liggja fyrir.

Virðingarfyllst

Gunnar Gíslason fræðslustjóri

