



ÞRÓUNARÁÆTLUN

Fellaskóla

2000 - 2004

Unnið fyrir Fellaskóla

Jón Baldvin Hannesson

Júní 2000

Efnisyfirlit

Efnisyfirlit	1
Inngangur	2
1. Tilhögun vinnunnar	3
2. Megin þættir í þróunaráætlun Fellaskóla	5
<i>Stuðningur FMR við Fellaskóla</i>	5
<i>Mótuð verði markviss skólastefna Fellaskóla</i>	5
<i>Skólastefnan komist í framkvæmd á þróunartímabilinu</i>	6
<i>Skipulag styðji samstarf og starfsþróun</i>	6
<i>Upplýsingaflæði verði aukið</i>	7
<i>Nemendur og foreldrar verði virkjaðir</i>	7
<i>Ráðgjöf og stuðningur við foreldra</i>	7
<i>Lokaskýrsla</i>	7
3. Um þörf fyrir sérstakt átak í Fellaskóla	8
4. Hlutur fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur	9
5. Innra starf Fellaskóla	11
<i>Um markmið þróunarverkefnisins</i>	11
<i>Skólanámskrá Fellaskóla</i>	11
<i>Framtíðarsýn skólans</i>	12
<i>Umbótaáætlanir og sjálfsmat</i>	12
<i>Starfshættir kennara</i>	13
<i>Námsaðlögun og kennsla nemenda með sérþarfir</i>	14
<i>Lestrarkennsla</i>	15
<i>Lífsleikni</i>	16
<i>Samstarf við nemendur</i>	16
<i>Skólahæfni nemenda og skýrari viðmið um hegðun og nám</i>	17
<i>Virk þátttaka foreldra</i>	17
<i>Skilvirk skólastjórnun</i>	18
6. Fyrstu skref í verkefninu – fjármagn og áætlanir	20
7. Lokaorð	23

Fylgiskjöl

1. Kostnaðargreining fyrir haustið 2000
2. Viljayfirlýsing vegna fyrirhugaðs þróunarverkefnis í Fellaskóla
3. Samningur

Inngangur

Í ársbyrjun 2000 hófust óformlegar viðræður í þá veru að Rannsóknastofnun Háskólans á Akureyri (RHA) tæki að sér gerð þróunaráætlunar um uppbyggingu innra starfs Fellaskóla. Beiðni um verkið kom frá Fellaskóla, í samráði og samstarfi við Fræðslumiðstöð Reykjavíkur (FMR). Nokkurn tíma tók að móta hugmyndina nánar, skoða kostnað og fleira.

Rannsóknastofnunin tók verkið að sér og var undirritaður samningur um verkið, dagsettur 14. mars 2000 (fylgiskjal 3). Jón Baldvin Hannesson, sem starfar fyrir ráðgjafarfyritækið AGN ehf, var ráðinn til að taka verkið að sér fyrir hönd RHA. Í ráðgjafarhópi með Jóni voru auk þess tveir starfsmenn RHA, Trausti Þorsteinsson framkvæmdastjóri og Rósa Eggertsdóttir, sérfræðingur á skólaþróunarsviði.

Í Fellaskóla var starfandi þróunarhópur og vann Jón Baldvin verkið í nánu samstarfi við hann. Í þróunarhópnum sátu Örlygur Richter, skólastjóri, Hildur Harðardóttir, aðstoðarskólastjóri, Ólöf Ingimundardóttir, agastjóri, Brynhildur Ólafsdóttir, stigstjóri yngsta stigs, Auður Adamsdóttir, stigstjóri miðstigs, Anna Valdimarsdóttir, stigstjóri elsta stigs, og kennararáðsmennirnir Ágúst Pétursson, Kristinn Svavarsson og Kristín Bøðvarsdóttir. Tengiliður þróunarhóps við FMR var Guðmundur Þór Ásmundsson, verkefnisstjóri á Fræðslumiðstöð.

Skýrsluhöfundur vill þakka öllu þessu fólki, sem og kennurum og öðrum starfsmönnum Fellaskóla, fyrir gott samstarf.

1. Tilhögun vinnunnar

Undirbúningur

Trausti Þorsteinsson, framkvæmdastjóri RHA átti ýmsa fundi og símtöl við skólastjóra Fellaskóla og fulltrúa Fræðslumiðstöðvar frá í janúar 2000. Þá þegar hófust jafnframt viðræður hans við starfsmenn RHA og Jón Baldvin um hugsanlegt fyrirkomulag vinnunnar. Á þessum tíma voru lögð drög að kostnaðaráætlun og þeirri aðferðafræði sem stuðst var við.

Markmið vinnunnar

Meginmarkmið vinnunnar var að móta þróunaráætlun fyrir Fellaskóla á grundvelli úttektar sem Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands (RKHÍ) skilaði í október 1999. Þróunaráætlunin skyldi beinast að því að bæta skóla-starfið markvisst á næstu misserum. Áherslur áttu að beinast fyrst og fremst að námi og kennslu og hvernig forysta og stjórnskipulag gæti stutt kennara og nemendur í þeim breytingum sem skipulagðar yrðu.

Heildarskipulag og gagnaöflun

Verkefnisstjóri, Jón Baldvin, skipulagði og leiddi vinnuna. Hann vann í nánu samráði við þróunarhóp Fellaskóla, sem bar ábyrgð á þróun og mótun verkefnisins ásamt honum. Stuðst var við matsskýrslu RKHÍ en talið mikilvægt að afla ítarlegri gagna, t.d. frá foreldrum sem ekki voru hafðir með í þeirri úttekt. Gagnaöflun fól ekki í sér endurtekningu heldur ítarlegri skoðun á tilteknum þáttum, s.s. viðhorfum og aðbúnaði. Í þessu skyni voru tekin viðtöl og stofnað til funda með kennurum og öðrum starfsmönnum Fellaskóla. Rætt var við fulltrúa foreldra, nokkra nemendahópa, sérfræðinga á FMR, annan höfund skýrslu RKHÍ, kennara, skólastjórnendur og fleiri. Þá voru aðstæður skoðaðar.

Lokatillögur voru unnar í eins nánu samráði við kennara skólans og unnt var miðað við þann knappa tíma sem verkinu var ætlaður. Á tveimur kennarafundum voru ýmsar hugmyndir kynntar fyrir kennurum. Auk þess var safnað frá þeim svörum við viðhorfakönnunum og þeir unnu verkefni sem beindust að innihaldi væntanlegrar þróunaráætlunar.

Vinna verkefnisstjóra fólst í upphafsfunði með þróunarhópi, sem framkvæmdastjóri RHA og fulltrúi FMR sátu einnig. Fjórar tveggja daga ferðir til Reykjavíkur voru nýttar til að vinna með starfsmönnum skólans, ræða við ýmsa aðila og fleira. Ein dagsferð var farin þar sem verkefnisstjóri og framkvæmdastjóri RHA áttu fund með fræðslustjóra og fulltrúa FMR til að greina frá gangi mála og

leggja áherslu á mikilvægi þess að FMR styddi skólann í þeirri vinnu sem framundan væri. Loks var n.k. skiladagur og lokaumræða í skólanum 5. júní.

Um skýrsluna

Þróunaráætluninni sem hér liggur fyrir er skipt í nokkra kafla. Í næsta kafla er greint frá hver skuli vera meginmarkmið átaksins og birt yfirlit yfir þær leiðir sem lagt er til að farnar verði. Þar á eftir fylgir stutt greinargerð um þörf fyrir sérstakt átak í Fellaskóla. Þá kemur sérstakur kafli um hlut Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur. Meginefnið er síðan fellt undir kaflann um innra starf Fellaskóla. Þar er greint frá því hvaða svið skólastarfsins þurfi helst að bæta, hvernig og hvers vegna. Þá kemur kafli um fyrstu skref átaksins og síðan fáein lokaorð. Í fylgiskjölum eru kostnaðargreining fyrir það sem lagt er til að komið verði í framkvæmd haustið 2000, eyðublað fyrir viljayfirlýsingu starfsmanna og loks samningur RHA og Fellaskóla um verkefnið.

2. Megin þættir í þróunaráætlun Fellaskóla

Fellaskóli verði næstu fjögur skólaár starfsþróunarskóli undir yfirskriftinni:

Starfsþróun – að rækta Fellaskóla (STARF)

Sérstaða skólans felist í umfangsmiklu og vel skipulögðu þróunarstarfi með virkri þátttöku allra starfsmanna og verulegum stuðningi Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur (FMR).

Markmið átaksins verði í meginatriðum fjórpætt:

- ◆ Bætt sjálfsmynd nemenda
- ◆ Auknar væntingar kennara og sterkari sjálfsmynd
- ◆ Bætt samskipti og líðan allra
- ◆ Betri námsárangur

Leiðir til að ná framangreindum markmiðum felist í eftirfarandi:

Stuðningur FMR við Fellaskóla

- ◆ Stuðningur FMR við Fellaskóla verði aukinn og sérstakar fjárveitingar komi til mikilvægra þátta í átakinu
- ◆ Sérfræðiráðgjöf FMR verði aukin og miðist bæði við einstaklinga og skólann sem stofnun
 - Þróunarhópi skólans verði tryggð áframhaldandi ráðgjöf við að móta og meta þróunarstarfið í heild
 - Ráðgjöf verði aukin á sviðum sem þarfnast sérstakrar styrkingar, s.s. kennslu, skólanámskrár- og áætlanagerðar, lífsleikni o.fl.
- ◆ Aðstoð verði veitt við mat á einstökum verkþáttum og verkefnum í heild
- ◆ Unnið verði skipulega að uppbyggingu og viðhaldi húsnæðis, lóðar og búnaðar
- ◆ FMR þrýsti á borgarkerfið að styrkja Fellahverfi.

Mótuð verði markviss skólastefna Fellaskóla

Mótuð verði markviss skólastefna Fellaskóla sem taki m.a. til:

- ◆ framtíðarsýnar skólans
- ◆ umbótaáætlana og sjálfsmats
- ◆ starfshátta kennara, m.a. styrkingar umsjónarkennara auk fjölbreytni í kennsluaðferðum
- ◆ námsaðlögunar og kennslu nemenda með sérþarfir
- ◆ lestrarkennslu
- ◆ lífsleikni
- ◆ samstarfs við nemendur um mikilvæga þætti í starfi skólans
- ◆ skólahæfni og skýrari viðmiða um hegðun og nám
- ◆ markvissari þátttöku foreldra
- ◆ skilvirkari stjórnunar
- ◆ sérstöðu skólans, t.d. varðandi umhverfisstefnu, áherslna í lífsleikni, list- og verkgreinum, upplýsingatækni o.fl.

Skólastefnan komist í framkvæmd á þróunartímabilinu

Gerð verði ítarleg framkvæmdaáætlun um hvern þátt, þar sem fram komi hvernig að honum skuli unnið, tímasetningar, hverjir beri ábyrgð á einstökum undirþáttum, hvaða kostnaður sé fylgjandi nauðsynlegum breytingum og hvernig staðið skuli að mati á árangri.

Skipulag styðji samstarf og starfsþróun

Skipulag Fellaskóla styðji samstarf kennara og stjórnenda varðandi framan- greinda þætti, þannig að:

- ◆ Eitt síðdegi í viku allt skólaárið, 4 klst. í senn, nýtist til:
 - skipulagningar og áætlanagerðar
 - samstarfs og samráðs
 - námskeiða, fyrirlestra og ráðgjafar
 - skráningar og námskrárvinnu
 - mats á árangri
- ◆ Á hverju skólaári, í lok ágúst og/eða í byrjun júní, verði námskeið um mikilvæga þætti sem þarfnast styrkingar
- ◆ Félagastuðningur (peer coaching - n.k. innra stoðkerfi) verði fastur liður í starfi allra kennara
- ◆ Liðsheild starfsmanna verði styrkt með sérstöku námskeiði og fyrirlestrum.

Upplýsingaflæði verði aukið

Gert verði stórátak í jákvæðu upplýsingaflæði, bæði innan og utan skólans, þar sem hvatning komi í stað kvartana.

Nemendur og foreldrar verði virkjaðir

Nemendur og foreldrar verði virkjaðir eins og hægt er við mótun, skipulagningu og framkvæmd verkefnisins.

Ráðgjöf og stuðningur við foreldra

Foreldrum verði veittur markviss stuðningur og ráðgjöf, m.a. með námskeiðahaldi og uppeldisráðgjöf. Jafnframt verði kallað eftir hugmyndum foreldra og annarra um hvernig bæta megi skólastarfið og styrkja samstarf foreldra og skóla.

Lokaskýrsla

Gerð verði skýrsla að loknu verkefninu, bæði til þess að gera öðrum skólum kleyft að læra af reynslunni sem fæst og til að veita nauðsynlegt aðhald.

3. Um þörf fyrir sérstakt átak í Fellaskóla

Í Fellahverfi býr margt fólk við mikla félagslega erfiðleika og afleiðing þess er óvenju þungur nemendahópur með þarfir sem iðulega er erfitt að mæta með hefðbundnum skólaúrræðum. Undirritaður er ráðinn á vegum Fellaskóla og því ekki beinlínis í hans verkahring að ræða um skipulag eða samsetningu borgarhverfa. Honum virðist þó augljóst að verði ekkert gert til að breyta samsetningu hverfisins muni Fellaskóli verða í stöðugum vandræðum með að veita eðlilega lágmarksþjónustu þeim nemendum sem í hann sækja.

Ekki þarf að hafa langt mál um þörfina á verulegu átaki til styrkingar Fellaskóla. Árangur nemenda á samræmdum prófum hefur lengi verið slakur og ýmis fleiri teikn hafa verið á lofti. Í úttekt sem unnin var af RKHÍ veturinn 1998 - 1999 og skilað í október 1999 kemur skýrt fram hve þörfin er brýn og að ekki verði undan því vikist að taka á málum skólans með víðtækum hætti vilji menn fyrirbyggja „að fleiri börn hljóti skaða sem getur reynst bæði einstaklingunum og samfélaginu dýrkeyptur“ (bls. 65). Þetta eru óneitanlega sterk orð en í skýrslu RKHÍ eru þau rökstudd með margvíslegum hætti. Undirritaður hefur átt viðtöl við ýmsa aðila: starfsmenn, foreldra, nemendur, ráðgjafa á FMR, annan höfund úttektarskýrslu RKHÍ o.fl. Hafa þessi viðtöl stutt framangreint sjónarmið og leitt í ljós að vandinn er mikill og þörf fyrir meira en fáeina plástra til að bregðast við honum.

Ekki er unnt að vísa eingöngu á starfsmenn Fellaskóla þegar horft er til þess sem gera þarf. Eigi að endurskipuleggja og breyta starfsháttum með róttækum hætti er ljóst að núverandi aðstæður, skipulag og fjármagn, gera starfsmönnum það ekki kleyft. Umfang þeirra verkefna sem ráðast þarf í skiptir miklu máli í því sambandi en einnig hin veika sálræna staða starfsmannahópsins. Í starfsmannahópnum hefur smám saman myndast ákveðin uppgjöf og efasemdir um eigin getu og annarra til að snúa þróuninni við. Sú vantrú verður ekki upprætt nema með virkum stuðningi og markvissri endurmenntun sem miðast við að styrkja starfsmannahópinn sjálfan um leið og honum er hjálpað að ná betri árangri í vinnu með nemendum.

Þær tillögur sem hér eru settar fram kunna við fyrstu sýn að virðast bæði kostnaðarsamar og gera miklar kröfur til starfsmanna. Að mati undirritaðs eru þær þó algjört lágmark sé ætlunin að ná fram raunverulegum og varanlegum umbótum.

4. Hlutur Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur

Hér er gerð nánari grein fyrir tillögum um aukinn stuðning FMR við skólann:

- ◆ FMR hefur undanfarin misseri veitt Fellaskóla sérstakan stuðning, m.a. í formi aukins stjórnunarkvóta. Skoða þarf nýtingu þessa fjármagns um leið og leitað er eftir meiri stuðningi. Ljóst er að kostnaður er umtalsverður vegna sumra þátta í fyrirhuguðu þróunarverkefni en mjög lítill eða óverulegur vegna annarra (fylgiskjal 3). Sálfræðilegur stuðningur sem FMR getur veitt skipir mjög miklu máli ekki síður en fjármagnið sem útvega þarf.
- ◆ Mikilvægt er að endurskipuleggja „reglulega sérfræðiráðgjöf“ um leið og hún er aukin. Ráðgjöfin þarf ennfremur að taka til skólans sem stofnunar í stað þess að vera svo til eingöngu einstaklingsmiðuð. Með þessu er átt við að ráðgjöfin beinist að einstökum kennurum og kennarahópum, hvernig þeir geti breytt starfsaðferðum sínum til að koma til móts við þarfir nemenda, þótt jafnframt verði unnið að greiningum á stöðu einstakra nemenda. Ekki er kallað eftir meiri „klínískri“ vinnu sem beinist að einstökum nemendum og viðbrögðum við vanda þeirra, heldur f.o.f. ráðgjöf og samstarfi um fyrirbyggjandi vinnu. Slík vinna þarf m.a. að felast í handleiðslu fyrir starfsmenn og auk þess í námskeiðum og ráðgjöf fyrir foreldra sem vandað væri til. Fjölskylduráðgjöf veitt af skóla getur orðið betri en ef hún væri á vegum Félagsþjónustunnar, ekki síst vegna þess að þannig má komast hjá neikvæðum viðhorfum foreldra gagnvart því að þiggja stuðning frá félagsmálayfirvöldum. Vísbendingar eru um að foreldrar eigi auðveldara með að nálgast ráðgjöf sem veitt er í skóla heldur en þegar hún kemur frá félagsmálastofnunum.
- ◆ Nauðsynlegt er að fá skólanum áframhaldandi ráðgjöf við að móta og meta einstaka þætti átaksins og verkefnið í heild sinni. Ráðgjafi sem starfar með þróunarhópi skólans hefur annað sjónarhorn á hlutina auk þess sem hann kemur með nauðsynlega þekkingu á umbótastörfum og forsendum sem þurfa að vera fyrir hendi eigi þau að skila varanlegum árangri. Þá myndar hann um leið ákveðið aðhald sem oftast er ekki er nauðsynlegt í vinnu af þessu tagi.
- ◆ Enn hafa ekki verið fullmótaðar hugmyndir um ýmsa mikilvæga verkþætti í áttakinu. Styrkja þarf umsjónarhlutverk kennara, endurskipuleggja kennslu nemenda með sérþarfir, skipuleggja lífsleikni frá grunni, gera áætlanir um sérstakt átak í lestrarkennslu, gera stjórnun skólans skilvirkari og fleira. Margir þessara þátta verða ekki fullmótaðir fyrr en á næsta skólaári. Til að skipuleggja þá og jafnframt veita ráðgjöf við framkvæmd þeirra verður í ýmsum tilvikum að leita til sérfræðinga FMR eða annarra sérfræðinga. Hið sama gildir um mat á einstökum verkþáttum og áttakinu í heild sinni. Ljóst er

að hér er um meiri ráðgjöf að ræða en hingað til hefur verið veitt skólanum þótt enn eigi eftir að áætla magnið á hverju skólaári.

- ◆ Nauðsynlegt er að sinna mun betur en hingað til uppbyggingu og viðhaldi húsnæðis, lóðar og búnaðar. Skólinn þarf að vera aðlaðandi og nemendum og foreldrum sýnilegt að yfirvöld telji vinnustað barna í Fellahverfi mikils virði. Hér er um afar mikilsverðan sálrænan þátt að ræða sem getur ráðið úrslitum um hvernig til tekst með mótun viðhorfa starfsmanna, nemenda og foreldra.
- ◆ Hér er ekki dregin upp mynd af félagslegri samsetningu Fellahverfis né bent á hvaða leiðir megi fara við úrbætur á því. Enn síður er getið um hvernig FMR geti beitt sér innan borgarkerfisins við að þrýsta á nauðsynlega endurskipulagningu og styrkingu hverfisins. Engum blöðum er þó um það að fletta að þörfin er brýn.

5. Innra starf Fellaskóla

Hér er gerð grein fyrir einstökum verkefnum sem tilgreind eru undir liðnum: skólastefna Fellaskóla. Verkefnin beinast að þáttum sem teljast veikir í starfi og skipulagi skólans. Við val þeirra hefur jafnframt verið horft til skilyrða sem fræðimenn telja að þurfi að vera fyrir hendi eigi skóli að ná góðum árangri.

Um markmið þróunarverkefnisins

Markmið átaksins eru sprottin af fernum rótum: úttekt RKHÍ á skólanum, viðtölum undirritaðs við ýmsa aðila, svörum kennara við spurningalista um nauðsynlegar breytingar og loks niðurstöðum úr verkefni sem fólst í að kennarahópar forgangsröðuðu atriðum sem mikilvægast þótti að bæta í innra starfi.

Markmiðin sem sett eru á oddinn eru mjög skýr þótt leiðirnar að þeim geti verið margar. Þessi markmið endurspeglar mikilvægi þess að byggja ekki síst upp félagslega sterka einstaklinga, enda muni hefðbundinn námsárangur þá væntanlega fylgja í kjölfarið.

Skólanámskrá Fellaskóla

Skólanámskrá er kerfisbundin áætlun um hvað skuli gert í skólanum og hvernig má útfæra það á sem árangursríkastan hátt. Hún er formleg og felur í sér markmið og stefnu fyrir alla þætti skólastarfsins. Þegar vel tekst til er hún bæði gott stuðningstæki fyrir skólann í heild og starf einstakra kennara. Í skólanámskrá er fjallað um starfsreglur og lausnir sem eru skynsamlegar og hagkvæmar og stuðla að betra uppeldi og menntun. Góð skólanámskrá er jafnframt grunnur að sjálfsmati skóla og umbótaáætlunum.

Skólanámskrá getur verið meira en hinn „hefðbundni upplýsingabæklingur“ sem sendur er til foreldra. Hún getur t.d. birst í verklagsreglum sem einungis er dreift innanhúss, upplýsingahefti með alls kyns leiðsögn fyrir nýliða í starfsmannahópnum og ýmsu fleiru. Dæmi um „óhefðbundið efni“ í skólanámskrá eru t.d. viðmið sem mótuð hafa verið um góða bekkjarstjórnun, fyrirkomulag árganga- og fagstjórnar, samstarf starfsmanna og marga fleiri þætti í starfi skóla.

Á þeim fjórum árum sem þróunaráætlunin tekur til verður stefnt að því að bæta skólanámskrá Fellaskóla og bæta í hana ýmsum þáttum, ekki síst þeim sem snúa að forgangsverkefnum átaksins.

Framtíðarsýn skólans

Í upphafi þróunarstarfs er nauðsynlegt að skilgreina framtíðarsýn Fellaskóla. Með sýn skólans er átt við þau meginmarkmið sem skólinn stendur fyrir, kjarnann í starfi hans, hver hans framtíðarsýn er. Hverjar eru þarfir nemenda miðað við að þeir verði á vinnumarkaði fram til 2060 – 2070? Hvað kemur þeim best í námi og starfi? Hvers konar þekkingu, viðhorf, hæfni og vinnubrögð kemur þeim best að tileinka sér? Hverjar eru þarfir þjóðfélags og vinnumarkaðar? Þessar og þvílíkar spurningar draga fram þær áherslur sem þurfa að einkenna starf skólans í heild sinni. Yfirlýsing, eða framtíðarsýn af þessu tagi byggir vissulega á lögum, reglugerðum og námskrám sem lagðar eru til grundvallar öllu skólastarfi en endurspeglar um leið sérstöðu skólans og séráherslur sem aðstæður innan hans og utan kalla á.

Framtíðarsýnin þarf að verða lifandi og virk. Hún þarf að vera leiðarljós fyrir allar ákvarðanir um stjórnun, kennsluáferðir, viðfangsefni og vinnubrögð. Ekki dugir að búa til fallett pappírsplegg sem síðan geymist, eða jafnvel gleymist, heldur þurfa allar aðrar ákvarðanir og áætlanir að endurspeglar sýn skólans, vera í hennar anda. Til þess að svo megi verða þarf hún að vera skýr, gjarnan myndræn, gildishlaðin og jafnvel ögrandi. Síðast en ekki síst skiptir miklu máli að sem flestir eigi þess kost að koma að mótun hennar og hún endurspegli þannig vilja alls skólasamfélagsins. Takist að byggja upp slíka sýn getur hún orðið aflvaki sem stillir saman einstaklinga og aðgerðir þeirra og stuðlar þannig að starfsmögnun, bættri líðan, sjálfsmynd og betri árangri.

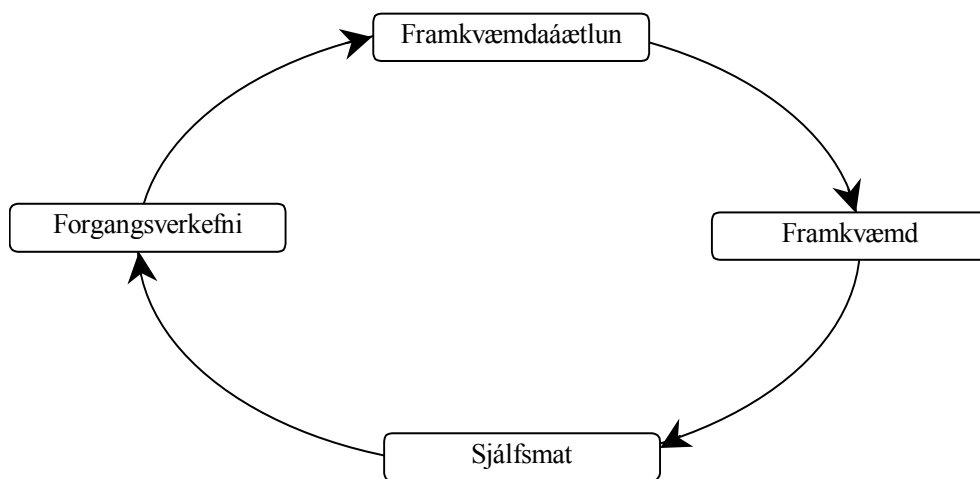
Umbótaáætlanir og sjálfsmat

Skipuleg viðbrögð við því sem farið hefur úrskeiðis í skóla fela oftast í sér formlegar eða óformlegar umbótaáætlanir. Slíkar umbótaáætlanir eru iðulega af tvennum toga: annars vegar snúast þær um viðbrögð við vanda og hins vegar um fyrirbyggjandi störf, breytingar sem gera þarf á stofnuninni til að koma í veg fyrir vandamál eftir því sem það er unnt. Það er algengt einkenni á skóla í vanda að áætlanagerð er ekki mjög markviss og áætlanir sem gerðar eru snúast meira um viðbrögð við áföllum en taka í mun minna mæli á fyrirbyggjandi vinnu.

Tengja þarf áætlanir og framkvæmd þeirra við framtíðarsýn skólans og virkja kennara við gerð þeirra og framkvæmd. Um leið og áætlanir eru gerðar um breytingar þarf að gæta að viðhaldi þess sem vel er gert. Vinnuferli við

áætlanagerðina skipta máli ekki síður en skráður afrakstur. Líkur á að framkvæmd verði í samræmi við markmið aukast ef kennarar eru virkir þátttakendur í öllu ferlinu en ekki einungis látnir vinna að áætlunum sem aðrir búa til.

Í raun eru sjálfsmat og umbótaáætlunir aðeins tvær hliðar á sama peningi. Sjálfsmat skóla skal beinast að öllum þáttum skólastarfsins og er ætlað að meta gæði þeirra með jöfnu millibili. Ef ekki fylgja umbótaáætlunir og vinna að þeim í kjölfarið má segja að sjálfsmatið sem slíkt þjóni litlum tilgangi. Hér fyrir neðan má sjá hringferli þróunaráætlana.



Oftast byrjar ferlið með nokkurs konar stöðumati eða úttekt á skólanum í heild eða tilteknum þáttum í skólastarfinu. Á grundvelli matsins eru síðan ákveðin forgangsverkefni og skilgreind viðmið um árangur. Gerð er framkvæmdaáætlun um hvernig staðið skuli að verki, henni hrint í framkvæmd og hringnum loks lokað með því að meta hvernig til tókst. Reyndar þarf að meta framkvæmdina sjálfa með vissu millibili, ekki er nóg að meta einungis lokaárangurinn.

Stjórnendur og kennarar Fellaskóla þurfa að tileinka sér ný og öguð vinnubrögð við áætlanagerð. Formleg áætlanagerð þarf að verða sjálfsagður hluti af starfi skólans í framtíðinni en ekki eingöngu tengjast þessu sérstaka átaki. Hluti af þróunarverkefni Fellaskóla felst í að kenna starfsmönnum vinnubrögð sem styrkja áætlanagerð, skráningu og mat á árangri.

Starfshættir kennara

Vinnubrögð og áherslur kennara í Fellaskóla hafa verið bóknámsmiðaðar, jafnvel svo mjög að skýrsluhöfundar RKHÍ höfðu á tilfinningunni „að þeir væru staddir í gömlum og grónum latínuskóla, en ekki í skóla þar sem stór hópur nemenda stæði mjög höllum fæti í bóknámi.“ Lögðu þeir því til að innra starf

yrði endurskoðað í samræmi við sérstöðu skólahverfisins. Án þess að lýsa hér nánar sérstöðu hverfisins er ljóst að hún kallar á breytingu á vinnubrögðum kennara, kröfum til nemenda og í mörgum tilvikum aðlögun á námsefni sem stuðst er við.

Auka þarf fjölbreytni í kennsluaðferðum og gera námið eins aðlaðandi og kostur er. Auk þess að koma betur til móts við mismunandi námsþarfir einstaklinga getur aðferð eins og t.d. samvinnunám styrkt félagslega færni nemenda um leið og „hefðbundinn námsárangur“ batnar. Vinnubrögð sem tengjast fjölgreindarkenningu Howards Gardner koma sterklega til greina ásamt með ýmsum öðrum leiðum sem aukið geta fjölbreytni og stutt við félagslega, tilfinningalega og námslega þætti. Hugmyndir eru uppi um að skólinn leggi sérstaka áherslu á list- og verkgreinar og/eða upplýsinga- og tölvutækni og þarf að útfæra þær betur. Haustið 2000 verður nýtt til að forgangsraða æskilegum breytingum á vinnubrögðum kennara og skipuleggja starfsþróun sem tengist nýju verklagi.

Styrkja þarf alla kennara í að bregðast við félagslegum vanda og agavandamálum. Með breyttu hlutverki umsjónarkennara, þar sem dregið er úr því hlutverki kennara að gæta hagsmuna námsgreina(r) og aukin áhersla lögð á að mæta þörfum hvers einstaklings, er hugsanlegt að draga úr árekstrum sem nú einkenna um of starf kennara og nemenda og orsaka kröfur um síaukinn tíma til sér- og stuðningskennslu. Jafnframt þarf að gera reglur og viðurlög skýrari og fá alla starfsmenn til að vera samstíga í að fylgja þeim. Með því móti er unnt að fyrirbyggja agavandamál í stað þess að bregðast við þeim eftir. Mjög mikilvægt er að draga ekki úr kröfum sem gerðar eru til náms og hegðunar heldur að bæta vinnubrögðin eða leiðirnar sem notaðar eru til að ná markmiðum sem sett eru.

Forgangsverkefni innan skólastofunnar eru mikilvægasti þáttur þróunarverkefnisins. Verði ekki breytingar á kennsluháttum og samskiptavenjum kennara og nemenda, eða nemenda innbyrðis, er líklegt að átakið gári einungis yfirborðið og nái ekki til þeirra þátta sem hafa mest með árangur nemenda að gera. En breytingar á vinnubrögðum kennara eru afar krefjandi. Ekki er nóg að setja stefnuna fram, bjóða þarf verulegan stuðning í formi námskeiða og ráðgjafar til að nýir starfshættir festist í sessi en verði ekki bara nýjung sem fljótlega rennur sitt skeið á enda.

Námsaðlögun og kennsla nemenda með sérþarfir

Námsaðlögun, sem stundum hefur verið kölluð námsaðgreining, felst í því að koma til móts við einstaklingsþarfir nemenda eftir því sem það er unnt. Námsaðlögun er ekki einungis fólgin í því að taka útúr bekkjardeildum nemendur sem víkja verulega frá öðrum í getu eða hegðun. Hún er jafnframt fólgin í fjölbreyttum kennsluaðferðum sem almennir kennarar beita í kennslu

sinni og auka þar með líkur á að mismunandi námsþörfum nemenda sé mætt. Þótt Fellaskóli hafi byggt upp ágætar sérdeildir þarf að skoða samspil almennra kennara og sérkennara, ferli tilvísana og skipulag úrræða í tengslum við þær.

Að ósk Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur vann Rannsóknastofnun Háskólans á Akureyri úttekt á sérkennslu í skólanum í maí s.l. og munu niðurstöður hennar liggja fyrir í sumar. Verður stuðst við þá skýrslu og tillögur sem henni fylgja þegar hugað verður að úrbótum á sérkennslumálum skólans. Á þessari stundu er ekki unnt að fjölyrða um áherslur sem hafðar verða til hliðsjónar en augljóst er að þörf skólans fyrir ráðgjöf er mikil á þessu sviði.

Lestrarkennsla

Hér er gerð sérstök grein fyrir átaki í lestrarkennslu þótt einnig hefði mátt fella þann þátt undir aðra kafla. Mikilvægi lestrarkennslu verður seint ofmetið og fjöldi rannsókna sýnir sterkt samhengi milli lestrarkunnáttu og námsgengis, eitthvað sem flestum finnst vera augljóst mál. Á hinn bóginn vita sjálfsagt færri að fylgni milli félagslegra vandamála, s.s. afbrota hjá ungu fólki, og lestrarvanda er mikil. Þannig eru t.d. mjög miklar líkur á að saga afbrotaunglings greini frá vandræðum með lestrarnám og slakri færni viðkomandi. Trúleg skýring er að góð lestrarkunnátta dragi úr vanlíðan og árekstrum við umhverfið þar sem auðveldara er að mæta kröfum þess og væntingum.

Gera þarf sóknaráætlun fyrir lestrarkennslu og tryggja að sem næst allir nemendur verði vel læsir á fyrstu skólaárunum. Eftirlit og stöðupróf þarf að skipuleggja þannig að ætíð sé vitað um þá nemendur sem sýna veruleg frávík. Þá þurfa áætlanir um viðbrögð innan bekkjarins og/eða stuðning sérkennara að byggjast á markvissum vinnubrögðum og afmörkuðum lotum þar sem reynt er eftir getu að virkja alla sem að málinu geta komið.

Fyrir utan skipulag innan skólans er jafnframt full ástæða til að skoða möguleika á því að virkja foreldra í hverfinu til að lesa sem mest með ungum börnum sínum. Þetta þurfa foreldrar auðvitað ekki síst að gera áður en kemur að skólagöngu barns, enda er breytan sem hefur mest tengsl við námsárangur sú hvort foreldrar lesa fyrir barnið sitt. Það sem barn lærir fyrirhafnarlaust á yngri árum í uppbyggingu tungumálsins og tjáningarmöguleikum þess, hugtökum og fleiru skilar margfalt betri árangri en nokkur formleg kennsla þegar í skólann er komið. Til að styrkja skólann í þessari viðleitni sinni er æskilegt að efna til samstarfs við leikskóla, bókasöfn og starfsmenn ÍTR sem starfa við gæslu í skólum. Sameinist þessir aðilar um að hvetja foreldra til að auka lestur með börnum sínum má ætla að áhrifin yrðu enn meiri.

Lífsleikni

Þessa nýju námsgrein, sem tekin hefur verið upp í aðalnámskrá grunnskóla, á ekki einungis að kenna í 1 – 2 kennslustundum á viku heldur ber að flétta umfjöllun um lífsleikni inní allt starf skóla. Undir lífsleikni flokkast ýmislegt sem tengist samfélagi, umhverfi og menningu ásamt þáttum sem tengjast persónulegum þroska. Sjálfsþekking, samskiptahæfni, siðferðisþroski og lífsstíll er m.a. fellt undir lífsleikni. Þessir síðarnefndu þættir hafa hingað til fengið að fljóta með í almennum markmiðum um grunnskóla en nú skal hver skóli gera „lífsleikniáætlun“ þar sem hann skilgreinir með hvaða aðferðum þessum markmiðum skuli náð þannig að saman fari framkoma, verknaður og orðræða.

Ýmsir erlendir skólar hafa náð góðum árangri við að byggja upp „lífsleikni“ nemenda sinna og því sjálfsagt að ganga í þann reynslusjóð þegar nýjung af þessu tagi er til skoðunar hér á landi. Skýrsluhöfundur átti því láni að fagna að heimsækja einn slíkan, City Montessori School í Lucknow í Indlandi, og kynna sér vel starf hans. Í CMS hefur náðst undraverður árangur í að gera nemendur bæði „góða og fróða.“

Með því að aðlaga vinnubrögð og viðhorf frá CMS að okkar ólíku menningu er líklegt að stíga megi markverð skref í að byggja annars vegar upp betri samskipti og sterkari sjálfsmynd nemenda og stuðla jafnframt að betri námsárangri. Hvoru tveggja er afar mikilvægt í því umbótaferli sem framundan er í Fellaskóla þar sem veruleg þörf er fyrir skýrari viðmið og jákvæðari viðhorf gagnvart hegðun og námi.

Samstarf við nemendur

Nemendur hafa iðulega úrslitaáhrif á það hvernig gengur að breyta skólastarfi þótt fremur sjaldgæft sé að líta til þeirra sem samstarfsaðila. Margir telja að því virkari sem nemendur eru í skólastarfi, því meiri áhrif sem þeir geta haft, því líklegri séu þeir til að öðlast jákvæð viðhorf og vilja til að ná góðum árangri. Þetta kann að vera rétt að vissu marki. Þjóðist nemendum val á milli vel afmarkaðra kosta virðist mega höfða betur til ábyrgðar þeirra og hvatning eiga greiðari leið að þeim en þegar öllu er stýrt ofanfrá og nemendum finnst þeir einungis taka við fyrirmælum. Aftur á móti getur of mikið vald reynst erfitt í meðförum og skapað óöryggi meðal nemenda og jafnvel ýtt undir tómhyggju og tilgangsleysi. Hér er lagt til að leitað verði nýrra leiða varðandi samráð við nemendur um starfsumhverfi þeirra og vinnubrögð sem reynt verður að taka upp.

Ýmislegt kemur til greina þegar hugað er að því hvernig skuli að slíku samráði staðið. Höfða má til nemenda með þátttöku í hugmyndaflæði og jafnvel hugmyndasamkeppnum af ýmsum toga. Nemendur þekkja orsakir sumra vandamála betur en kennarar og aðrir starfsmenn. Nægir þar að nefna mætingar,

heimanám og samskiptaárekstra og fleira. Nemendur geta jafnframt verið hugmyndaríkir og séð fyrir sér lausnir sem fullorðnir átta sig ekki á, eða telja að séu fullreyndar. Með góðu samstarfi við nemendur má byggja upp sameiginlega sýn á mikilvæga þætti, ná fram betri starfsanda og líðan og jafnvel virkja fleiri við framkvæmd og eftirlit með ýmsum ákvörðunum og áætlunum.

Huga þarf vel að skipulagi samstarfs við nemendur. Skilgreina þarf verksvið/áhrifasvið þeirra og hafa stöðu þeirra eins skýra og mögulegt er. Jafnframt þarf að finna jákvæðar leiðir til að hvetja þá til dáða og umbuna fyrir góðan árangur.

Skólahæfni nemenda og skýrari viðmið um hegðun og nám

Þessi þáttur snertir mjög þá tvo sem fóru hér á undan, þ.e. lífsleikni og samstarf við nemendur. Í raun getur hann að nokkru leyti fallið undir þá og því ekki þörf á að lýsa honum í löngu máli.

Mikilvægt er að hafa skýrar reglur og viðurlög og um leið sammæli allra starfsmanna um að fylgja þeim. Í viðtölum hefur komið fram að þörf er fyrir bætt samstarf kennara og almennra starfsmanna varðandi reglur sem unnið er eftir en nauðsynlegt er að allir starfsmenn séu virkir í að taka á vandamálum sem upp koma. Skólinn þarf að skilgreina réttindi og skyldur nemenda, starfsmanna og foreldra þannig að öllum sé ljóst hvaða kröfur eru gerðar á þá og um leið hvaða kröfur þeir sjálfir geta gert á mótí.

Gera þarf sérstakt átak í að fræða starfsmenn um „rétt“ viðbrögð við agavandamálum en ekki síður um hvaða leiðir eru færar til að fyrirbyggja árekstra. Starf „agastjóra“ gæti t.d. verið fólgið í öðru en að annast forföll og taka við nemendum sem kennarar vilja vísa frá sér hverju sinni. Starfið ætti ekki síður að felast í stefnumótun og skólaþróun er lýtur að uppbyggingu á vinnubrögðum sem dregið geta úr vandanum. Slíkt forvarnarstarf verður trúlega ekki þróað nema með góðum stuðningi við viðkomandi starfsmann. Hann þarf að geta eft sig í starfi, sótt námskeið og lært af reynslu annarra.

Virk þátttaka foreldra

Skólastarf er vissulega að mestu leyti á ábyrgð starfsmanna skóla en þó ekki eingöngu. Ýmsir ytri aðilar eiga hlut að máli og þá foreldrar auðvitað stærstan. Því betra samræmi sem er í kröfum og viðmiðum mikilvægra aðila innan sem utan skóla því betri árangur næst. Sé mikið misræmi í áherslum skóla og foreldra skapast togstreita og ójafnvægi sem beinlínis stuðlar að neikvæðni í viðhorfum og slakari árangri en ella. Gagnkvæmur ávinningur af góðu samstarfi skóla og

foreldra er margvíslegur og getur t.d. birst í betri líðan nemenda, jákvæðari viðhorfum þeirra og betri námsárangri.

Samstarfi við foreldra þarf að setja skýr markmið og láta það einkennast af virðingu, trausti, bjartsýni og hvatningu. Beita þarf bæði hefðbundnum og óhefðbundnum aðferðum til að auka upplýsingaflæði og tryggja jákvæðni beggja aðila. Lagt er til að gefið verði út vandað fréttabréf og markviss stuðningur verði boðinn foreldrum í formi ráðgjafar og námskeiða á vegum skólans. Að reglulegri ráðgjöf þurfa að koma félagsráðgjafi og sálfræðingur, báðir með aðsetur í skólanum, en að sjálfsögðu í góðu samstarfi við Félagsþjónustuna og FMR.

Að námskeiðahaldi og efnisútleiðingun í fréttabréf geta komið ýmsir aðrir aðilar, allt eftir því hvaða áherslur eru lagðar hverju sinni. Þá er ástæða til að ætla að stjórn foreldrafélags og foreldraráð muni styðja góðar hugmyndir um foreldrasamstarf og vinnu að þeim enda hafa mikil og jákvæð samskipti verið byggð upp á undanförunum árum milli þeirra og skólans.

Skilvirk skólastjórnun

Góð forysta er forsenda þess að umbótastarf gangi vel fyrir sig og ekki síður að það festist í sessi. Fræðimenn leggja mikla áherslu á þátt stjórnenda í allri umbótavinnu og viðhaldi á góðu skólastarfi og virðast sammála um að vinnubrögð þeirra séu lykillinn að góðum árangri. Forysta sem einkennist af sterkri sýn, valddreifingu og öguðum vinnubrögðum við áætlanagerð, ákvarðanatökur og mat á árangri eykur líkur á góðum árangri umtalsvert.

Hluti af þróunarverkefni Fellaskóla mun felast í að styrkja forystuhlutverk skólastjórnenda. Jafnframt þarf að reikna með að eftir því sem á líður geti æ fleiri tekið að sér forystu í málum sem þeir hafa sérþekkingu á eða vilja vinna að. Kenna þarf vönduð vinnubrögð við áætlanagerð og tryggja að reglulegt mat fari fram á árangri sem og breytingaferlinu sjálfu.

Þróunarhópur mun halda utanum verkefnið og þarf hann að fá góða og reglulega leiðsögn. Samhæfingarhlutverk þróunarhóps og stjórnenda er afar mikilvægt, ekki síst þar sem verkefnið er býsna umfangsmikið og margir sem koma að því. Meðlimir þróunarhóps verða að hvetja samstarfsmenn sína og framkoma þeirra þarf að einkennast af gleði og bjartsýni. Trú forystumanna á sjálfa sig og skólann í heild verður að birtast í öllum þeirra störfum, ekki síst þegar á móti blæs, einmitt þá er mest þörf fyrir hvatningu og stuðning.

Þróunarhópur ættu að skipa skólastjórar og þrjár fulltrúar kennara. Hópurinn þarf að halda vikulega fundi og vinnan sem honum tengist mun nema um tveimur klst. á viku að jafnaði. Þróunarhópur þarf að sinna skipulagi, verkaskiptingu, mati,

skráningu, fundarstjórn, verkstjórn á starfsdögum, umsjón með fréttabréfum, samskiptum við ráðgjafa og fleiri nauðsynlegum störfum.

6. Fyrstu skref í verkefninu – fjármagn og áætlanir

Breytingar fela í sér áhættu og vilji til þess að taka þá áhættu sem hér um ræðir var í upphafi ekki mjög eindreginn meðal starfsmanna. Þegar á leið ákvað því verkefnisstjóri, í samráði við þróunarhóp Fellaskóla, að fá fram vilja einstakra starfsmanna með formlegum hætti. Var þetta hugsað annars vegar til að styrkja starfsmannahópinn sjálfan, hins vegar til að sýna fræðslufirvöldum í Reykjavík framá að fyrir hendi væri nauðsynlegur jarðvegur fyrir svo víðtækt umbótastarf. Útbúið var blað með útskýringum á hvað í húfi væri og menn beðnir að undirrita formlega viljayfirlýsingu um þátttöku í verkefninu, með fyrirvara um að það fengi nauðsynlegan stuðning, fjárhagslegan, sálfræðilegan og í formi ráðgjafar og handleiðslu (fylgiskjal 2). Allir kennarar utan þrír, af þeim sem starfa munu áfram við skólann, undirrituðu skuldbindinguna. Verður að túlka það sem eindreginn vilja hópsins til að leggja sig fram og styðja fyrirhugað átak með ráðum og dáð.

Brýnt er að vinna við þróunarverkefnið hefjist af töliverðum krafti haustið 2000. Þótt fjárhagsáætlanir FMR miðist við almanaksárið verður að finna leið til þess að gera Fellaskóla kleyft að skipuleggja samstarf og nám starfsmanna, eitt síðdegi í viku, og koma því á stundaskrá strax næsta haust. Starfsmenn hafa beðið lengi eftir ytri stuðningi og fjölmargar vísbendingar eru um að hópurinn flosni enn frekar upp verði ekki hafist handa, sérstaklega með innri styrkingu starfsmannahópsins.

Hér er gerð tillaga um að hrinda nú þegar í framkvæmd eftirfarandi atriðum:

- ◆ Í lok ágúst 2000 verði skipulagt tveggja daga námskeið fyrir kennara sem marki upphaf að áttakinu. Gert er ráð fyrir að þetta námskeið hafi í megin dráttum ferns konar markmið: 1. Að fara yfir áætlanir um þróunarverkefni Fellaskóla til næstu fjögurra ára. 2. Að byggja kennarahópinn upp félagslega og hvetja til dáða. 3. Að kynna þær faglegu áherslur sem starfið þarf að byggja á eigi það að skila árangri. 4. Að byrja mótun forgangsverkefna og gera áætlanir um fyrstu skref og vinnu næstu vikna. Mjög æskilegt er að fara með kennarahópinn út fyrir Reykjavík til að ná betri árangri. Þar væri mun meira næði og auðveldara um vik að vinna með félagslega þætti þegar menn eru ekki tættir út og suður að sinna hinum ýmsu erindum. Auk þess hefur kvöldsamvera mikið vægi í þessu sambandi.
- ◆ Frá og með næsta skólaári starfi með þróunarhópi skólans ráðgjafi í um 25% starfi. Ráðgjöfin felst í stuðningi við: a. frekari mótun verkefnisins, b. gerð kostnaðaráætlana fyrir næsta ár, c. ráðgjöf við daglega framkvæmd og

stjórnun, d. kennslu í faglegum vinnubrögðum og þrýstingi á að þeim sé beitt, e. mati á árangri. Gert er ráð fyrir að ráðgjöfin beinist aðallega að þróunarhópi sem stýri verkefninu, en jafnframt að skólastjórum, almennum starfsmönnum og einstaklingum sem taka að sér forystu í ákveðnum verkþáttum. Þá þarf að reikna með samstarfi við aðila sem koma með fyrirlestra og kennslu um forgangsverkefnið, vinnubrögð og fleira.

- ◆ Valinn verði þróunarhópur sem veiti verkefninu forystu og stjórn einstökum þáttum sem og verkefninu í heild. Þróunarhópur fundi vikulega og nemi vinna hans að meðaltali um 2 klst. á viku. Þróunarhópur sinnir skipulagi, verkaskiptingu, mati, skráningu, fundarstjórn, verkstjórn á starfsdögum, umsjón með fréttabréfum, samskiptum við ráðgjafa og fleiri nauðsynlegum störfum. Kennurum í hópnum verði greitt sérstaklega fyrir þá vinnu.
- ◆ Stundaskrá skólans verði skipulögð þannig að eitt síðdegi í viku, 4 klst. í senn, séu starfsmenn skólans að sinna samstarfi vegna verkefnisins. Það felist í áætlanagerð, skipulagningu, námskrárgerð, sjálfsmati, námskeiðum, fyrirlestrum og ráðgjöf. Greiðslur til einstakra starfsmanna verði skilyrtar virkri þátttöku og stuðningi við þá verkþætti sem teknir verða fyrir. Skólinn nýti 2 tíma af bundinni viðveru kennara í þetta samstarf en sérstök fjárveiting fái til að greiða öllum kennurum aðra 2 tíma. Gerðar verði ráðstafanir til að leysa af kennara sem annars væru bundnir í vinnu við heilsdagsskólann þetta síðdegi.
- ◆ Á haustönninni verði tvær lotur í félagastuðningi, með fyrirkomulagi sem kallað hefur verið „tveir plús tveir.“ Kennarar fara í tíma hverjir til annarra. Þeir skrifa niður tvennt sem þeim finnst vera gott, jákvætt eða til fyrirmyndar og annað tvennt sem þeim finnst að megi lagfæra. Í einhverjum tilvikum gætu kennarar þurft að ræða saman eftirá til að skýra út hvað stendur á bakvið athugasemdir, í öðrum tilvikum ekki. Gert er ráð fyrir tveimur umferðum, þeirri fyrri í byrjun október og seinni í lok nóvember. Í hvorri lotu fái hver kennari tvær heimsóknir og heimsæki sjálfur tvo aðra kennara. Kennarar fái greitt fyrir að heimsækja aðra kennara og skrá ábendingar sínar, enda geri þeir það í frítíma sínum.
- ◆ Hafin verði útgáfa innanhússfréttabréfs með lýsingum á þeim breytingum sem eru í gangi, hvað gangi vel, hvernig hugmyndin sé að halda áfram, viðbrögðum nemenda, foreldra og kennara o.fl. Blaðið verði á „léttum nótum“, með hæfilegu magni af skemmtisögum og sköndnum uppátækjum úr daglegu starfi auk brýningar til enn betri árangurs.
- ◆ Reglulega verði sent til foreldra fréttabréf sem inniheldur sumt af efni kennarafréttabréfsins, ekki síst um þá góðu hluti sem eru í gangi. Ennfremur verði þar leiðbeiningar varðandi uppeldi og nám og hvatt til jákvæðs samstarfs um þau gildi sem lögð verður áhersla á í skólanum. Kallað verði eftir hugmyndum foreldra og annarra aðila um hvernig megi bæta skólastarfið.
- ◆ „Hugmyndahópar“ starfsmanna sem þegar hafa verið settir á laggirnar starfi áfram. Markmiðið með þeim er ekki síst að draga fram hið jákvæða, með leit

að lausnum, og beina þar með umræðunni eftir mætti úr þeim svartsýnis-, kvörtunartóni sem hún hefur verið í og yfir í jákvæðari farveg.

Gerð hefur verið kostnaðargreining fyrir framangreinda þætti og fylgir hún þessari þróunaráætlun (fylgiskjal 1). Ekki hefur verið gengið úr skugga um hve mikið af skilgreindum kostnaði mætti hugsanlega greiða af fjármagni sem skólinn fékk til ráðstöfunar í þróunarstörf með sérsamningum sem gerðir voru s.l. haust. Fara þarf í saumana á því um leið og aukið fjárframlag FMR kemur til skoðunar.

Aðrir verkþættir en þeir sem hér eru tilgreindir fara í nánari vinnslu í haust og er stefnt að því að ljúka skipulagningu og áætlanagerð vegna þeirra fyrir 1. janúar 2001.

7. Lokaorð

Eftir stutt kynni af starfsmönnum, lestri skýrslna og viðtölum við ýmsa aðila telur undirritaður að staða starfsmannahópsins sé veik. Hinn góði starfsandi sem menn vitna iðulega til hefur f.o.f. beinst að því að lifa af, að láta líðan starfsmanna og nemenda hafa forgang fram yfir námskröfur og bíða eftir því að ytri aðilar komi og létti þá byrði sem óneitanlega hefur fylgt því að reyna að mæta félagslegum og námslegum vanda í mjög erfiðu umhverfi. Trú hópsins á eigin getu er afar takmörkuð og sýn hans á færar leiðir undirorpin óöryggi og óskipulagðri leit að nothæfum fyrirmyndum. Ekki er einhugur um hvernig skuli brugðist við félagslegum vanda einstakra nemenda, hvort kennsluhlutverk kennara skuli víkja fyrir uppeldishlutverkinu, eða hver séu mörkin á milli hlutverkanna. Ágreiningur er um fyrirkomulag á kennslu nemenda með sérþarfir og nýtingu sérkennslukvóta og fleira mætti tína til sem sýnir veika stöðu.

Skuldbinding starfsmanna Fellaskóla mun ráða úrslitum um árangur, ekki síst þegar kemur að gagnrýnni skoðun eigin viðhorfa og starfshátta. Það er því mikilvægt að beina sjónum bæði að styrkingu starfsmannahópsins og vinna verkefnið frá grunni í eins góðu samstarfi við hann og unnt er. Starfsmenn verða að finna fyrir stuðningi og hvatningu um leið og aðhaldi og kröfum. Þegar áherslur um faglega framsækni, góðan félagslegan stuðning og markvissa valddreifingu fara saman verður iðulega til það sem kallað hefur verið starfsmögnun. Við þær aðstæður verður árangur betri en vænta má þegar samstarf er takmarkað og áherslur beinast að afmarkaðri þáttum.

Ýmsum starfsmönnum kann að reynast erfitt að snúa væntingum sínum að hluta til innávið í stað þess að beina þeim alfarið útávið. Árangur mun hins vegar verða takmarkaður nema hvoru tveggja komi til: markvissar umbætur á innra starfi og aukinn stuðningur í glímunni við hin mörgu viðfangsefni sem bíða.

Framansagt skýrir þær áherslur sem birtast í meginmarkmiðunum fremst í þessari áætlun og um leið áhersluna sem lögð er á ráðgjöf og stuðning við verkefnið. Brýnt er að ráðast í verkefnið strax, ella mun trú starfsmanna á möguleika sína og vilja yfirvalda bíða enn alvarlegri hnekki.

Akureyri, 7. júní 2000

Jón Baldvin Hannesson

FYLGISKJÖL

Kostnaðargreining fyrir haustið 2000

1. Tveggja daga námskeið í lok ágúst fyrir kennara og stjórnendur

Forsendur; dvalið tvo daga á einhverjum stað utan

Reykjavíkur, ferð, gisting, uppihald fyrir ca 45 manns:

	Einv	Fjöldi	Upphæð	Athugasemd
Leiga á húsnæði utan Reykjavíkur	1.600	45	72.000	Varmaland,
Rúta			40.000	laust 28/8-2/9
Fæði	3.850	45	173.250	
Kennsla og undirbúningur, 2 kennarar	4.000	54	216.000	
Ferðir frá Akureyri og dagpeningar			44.000	

2. Ráðgjöf sérfræðings RHA

Forsendur; ráðgjafi komi frá Akureyri 8*2 daga á haustönn, vinna nemur 8 klst. á dag

Laun í heimsóknnum	4.000	128	512.000
Ferðakostnaður	17.000	8	136.000
Dagpeningar	14.000	8	112.000
Laun í vinnu utan ferða, að meðaltali 3 klst. á viku	4.000	48	192.000

3. Aukin viðvera kennara um tvær klukkustundir á viku

Forsendur; 2 klst á viku á kennara í viðveru, greitt sem meðalyfirvinna kennara með launat. gj

2*45 klst í 14 vikur	1.576	1.260	1.985.760
Afleysing fyrir 8 kennara heilsd.skóla í 1 kest. í 14 vikur	1.576	112	176.512

4. Þróunarhópur - laun kennarafulltrúa

Forsendur; gert er ráð fyrir að þrjú kennarar í þróunarhópi fái greiddar 2 klst. á viku í yfirvinnu

2(stundir)*3(kennarar) í 16 vikur	1.576	80	126.080
-----------------------------------	-------	----	---------

5. Fyrirlestrar og námskeið

Forsendur; á bak við 4 klst. námskeið er um 14 klst. vinna. Gert er ráð fyrir að leiðbeinendur komi í helmingi tilfella frá Akureyri, því bætast við ferðak. og dagpen.

14 klst. í 8 skipti	4.000	112	448.000
Ferðakostnaður frá Akureyri, flug og leigubílar	17.000	4	68.000
Dagpeningar leiðbeinenda frá Akureyri	4.000	4	16.000
Ferðakostnaður leiðbeinenda frá Rek.	2.000	4	8.000

6. Félagstuðningur – tveir plús tveir

Forsendur; 2+2, 4 kennslustundir á kennara á önn	1.923	180	346.140
--	-------	-----	---------

7. Ýmislegt annað, ófyrirséð

250.000

Samtals: 4.921.742

Viljayfirlýsing vegna fyrirhugaðs þróunarverkefnis í Fellaskóla

Að undanfögnu hefur staðið yfir undirbúningsvinna fyrir þróunarverkefni sem ætlunin er að fari af stað í Fellaskóla. Undirbúningur hefur verið í höndum þróunarhóps skólans en um verkefnisstjórn var samið við Rannsóknastofnun Háskólans á Akureyri og hefur Jón Baldvin Hannesson sinnt því starfi.

Nú liggja fyrir nokkuð skýrar meginhugmyndir, sbr. 1. drög að þróunaráætlun, og verður unnið að því öllum árum að ýta verkefninu úr vör strax í haust. Ljóst er að árangur verkefnisins verður takmarkaður nema takist að uppfylla eftirfarandi skilyrði:

1. Mikill meirihluti starfsmanna skólans sé tilbúinn að takast á við þær kröfur sem svo viðamikilið umbótastarf felur í sér. Í því felst m.a. virk þátttaka við skipulagningu, áætlanagerð, úrvinnslu, framkvæmd ákveðinna breytinga og mat á árangri.
2. Ytri stuðningur geri kleyft að sækja nauðsynlega ráðgjöf sem beinist að meginmarkmiðum verkefnisins og skapað verði svigrúm innan dagvinnnumarka til að starfsmenn geti sinnt nauðsynlegu samstarfi og samráði, setið námskeið, sinnt skráningu o.fl.

Gert er ráð fyrir að verkefnið verði unnið á næstu fjórum árum og móti smám saman æ fleiri þætti í daglegu starfi skólans. Unnar verða framkvæmdaáætlanir fyrir hvern undirþátt og þess gætt að allt skólasamfélagið geti sem best fylgst með framvindu og árangri eftir því sem verkefninu miðar. Í haust verður óhjákvæmilega að taka mið af því að við stjórnvöllinn verða komnir nýir stjórnendur. Þó verður strax hafist handa við að móta stefnuna og jafnframt að koma einhverjum mikilvægum verkefnum af stað í kjölfar þess.

Með því að undirrita þessa viljayfirlýsingu lýsir þú því yfir að þú munir styðja við þróunarverkefnið eftir bestu getu, m.a. annars með því að:

- taka sjálfur virkan þátt í mótun þess, skipulagningu og áætlanagerð
- koma að framkvæmd einstakra þátta sem snerta þínar kennslugreinar og/eða nemendur
- veita eftir bestu getu stuðning þeim starfsmönnum sem taka að sér erfið og krefjandi verkefni í tengslum við starfið, þ.m.t. forystu og stjórnun
- taka þátt í að meta árangur og framkvæmd eftir því sem þörf krefur
- sýna „móralskan“ stuðning, bæði í meðbyr og mótbyr.

Við vitum að þetta eru miklar kröfur en erum jafnframt sannfærð um að séum við ekki tilbúin til að leggja töluvert á okkur muni lítt miða. Við gerum okkur ljóst að þátttaka þín er trúlega bundin skilyrðum, rétt eins og þátttaka flestra annarra. Þau skilyrði sem við gerum ráð fyrir að flestir hafi í huga núna eru:

- tryggð verði virk þátttaka flestra starfsmanna, þar með taldra nýrra stjórnenda og kennara
- skipulag skólans gefi nauðsynlegt svigrúm til samstarfs og samráðs
- greitt verði aukalega fyrir tíma sem falla utan skilgreinds vinnutíma
- punktar komi fyrir námskeið sem haldin verða
- veitt verði góð fagleg ráðgjöf
- stuðningur fræðslufirvalda sé ótvíráður, bæði fjárhagslegur og sálrænn.

Hafir þú einhver frekari skilyrði þá vinsamlegast skráðu þau hér fyrir neðan (og/eða aftaná blaðið):

Um leið og við þökkum þér fyrir þinn hlut við undirbúninginn hingað til hvetjum við þig til að standa með okkur í því að gera skólann bæði betri og skemmtilegri. Þórarinn Björnsson, fyrrum skólameistari MA, sagði einhverju sinni: **Heimurinn verður aldrei góður nema hann sé jafnframt glaður.** Látum gleðina lita samstarf okkar sem og skólastarfið allt.

Megi sumarið verða þér gjöfult og gott,

Þróunarhópur Fellaskóla (skólastjórar, agastjóri, stigstjórar og kennararáð) og verkefnisstjóri



Samningur

Rannsóknastofnun Háskólans á Akureyri (RHA) og Fellaskóli gera með sér samning um mótun skólaþróunarverkefnisins *Bætt skólastarf*. Verkefnið er unnið á grundvelli matsskýrslu sem unnin var af Rannsóknastofnun Kennaraháskóla Íslands (RKHÍ).

Viðfangsefni

Verkefnið felst í að móta þróunaráætlun fyrir Fellaskóla á grundvelli úttektar RKHÍ og umbótaverkefnisins „Breyting starfshátta í Fellaskóla” með það að markmiði að bæta skólastarfið markvisst á næstu misserum. Áherslur beinast fyrst og fremst að námi og kennslu og hvernig forysta og stjórnskipulag getur stutt kennara og nemendur í þeim breytingum sem skipulagðar verða. Til að skerpa þá mynd er matsskýrsla RKHÍ dregur upp og til mótunar tillagna, getur þurft að taka viðtöl við einstaklinga eða hópa innan eða utan skóla. Gagnaöflun af því tagi felur ekki í sér endurtekningu heldur ítarlegri skoðun á tilteknum þáttum, s.s. viðhorfum starfsfólks og foreldra og aðbúnaði í skóla. Forgangsröðun tillagna verður gerð í samráði við kennarahóp skólans

Heildarskipulag

RHA leggur til verkefnisstjóra sem skipuleggur og leiðir vinnuna. Verkefnisstjóri vinnur með þróunarhópi sem í sitja fulltrúar Fellaskóla og Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur. Hópurinn ber ábyrgð á þróun og mótun verkefnisins ásamt verkefnisstjóra. Auk þróunarhóps í Reykjavík verður myndaður bakhópur sérfræðinga á RHA sem mun aðstoða við hugmyndavinnu og skipulagningu endanlegrar áætlunar.

Áætluð vinna í Reykjavík felst í upphafsfundum þróunarhóps og verkefnisstjóra, þar sem vinnan er skipulögð, fyrstu áhersluþættir valdir og aðilar skipta með sér verkum. Að öðru leyti verður unnið í fjórum tveggja daga lotum og einum skiladegi í lokin. Milli vinnulota í Reykjavík mun verkefnisstjóri vinna við mótun hugmynda, undirbúning verkefna og fleira fyrir kennarafundi, semja og vinna úr spurningalistum eftir aðstæðum, undirbúa tillögur fyrir þróunarhóp, annast skráningar af ýmsu tagi og aðra þá vinnu sem þörf er á. Þann tíma mun hann hafa samskipti við þróunarhóp og stjórnendur skólans með tölvusamskiptum eða í síma eftir því sem ástæða þykir til.

Gert er ráð fyrir að í hverri tveggja daga lotu séu unnar samtals 20 klst. en á skiladegi er gert ráð fyrir 9 klst. Sá tími gæti orðið styttri ef ekki verður talin þörf á miklum fundahöldum þann dag. Hugsanlegt er að haga vinnulotum á annan hátt en séu farnar fleiri ferðir og dvalið skemur í hvert sinn eykst kostnaður nokkuð þar sem bætast myndu við flugferðir og ferðatími.

Einstakir verkþættir

Verkefnið felur í sér eftirfarandi verkþætti:

1. Skilgreining á hlutverki og ábyrgð þróunarhóps og verkefnisstjóra.
2. Vinnu verkefnisstjóra með þróunarhópi úr Fellaskóla. Hlutverk hópsins getur m.a. falist í aðstoð við: öflun og túlkun gagna, skipulagningu viðtala, undirbúning funda, að koma upplýsingum til réttra aðila eftir því sem verkinu miðar fram og síðast en ekki síst að leggja mat á aðstæður og taka þátt í mótun hugmynda vegna fyrirhugaðs þróunarverkefnis. Á þessu stigi er áætlað að hópurinn fundi tvisvar í hverri vinnulotu í 1,5 klst.

3. Skoðun gagna og skýrslna um skólastarfið. Viðtöl verkefnisstjóra við: stjórnendur skólans, einstaka kennara og/eða hópa kennara, aðra starfsmenn skólans, hópa nemenda, fulltrúa foreldra, skýrsluhöfunda RKHÍ, sérfræðinga Fræðslumiðstöðvar, starfsmenn félagsþjónustunnar og jafnvel fleiri.
4. Setu verkefnisstjóra í nokkrum kennslustundum.
5. Vinnu verkefnisstjóra á kennarafundum þar sem lögð verða fyrir verkefni sem ýmist krefjast greiningarvinnu og/eða forgangsroðunar á áherslum. Reiknað er með 3 kennarafundum í ca. 1,5 klst hvert sinn.
6. Undirbúningsvinnu og úrvinnslu verkefnisstjóra, m.a. með bakhópi RHA.
7. Smíði tillagna um breytingar á vinnubrögðum og áherslum í skólastarfinu.
8. Gerð lokaskýrslu sem skal innibera greinargerð um undirbúningsvinnuna og þróunaráætlun til tveggja eða þriggja ára ásamt kostnaðarmati.

Árangur

Árangur af þróunarverkefninu mun í aðalatriðum ráðast af nokkrum þáttum og suma þeirra er unnt að meta fyrirfram. Samningsaðilar eru sammála um að tveir þeirra séu sýnu mikilvægastir:

1. Skuldbinding kennara gagnvart verkinu er lykilatriði. Séu kennarar ekki tilbúnir til að skoða skipulega eigin vinnubrögð og starfshætti, innan sem utan kennslustunda, er samningsaðilum ljóst að allar áætlanir verða andvana fæddar. Gert er ráð fyrir að þróunarverkefnið verði að nokkru undirbúið og skipulagt með kennurum. Áður en að því kemur þarf að liggja fyrir formleg staðfesting á vilja kennara.
2. Eigi að styðja kennara og stjórnendur við að koma á varanlegum breytingum mun beinn stuðningur Fræðslumiðstöðvar Reykjavíkur (FR) þurfa að koma til. Um er að ræða:
 - a) *sálfræðilegan stuðning*, sem byggir á hvatningu og áhuga sem skólanum er sýndur;
 - b) *aðstoð eða ráðgjöf sérfræðinga FR* varðandi þætti sem breyta þarf í innra starfi. Ráðgjöfin getur bæði náð til einstaklinga og hópa;
 - c) *fjárhagslegan stuðning næstu tvö til þrjú skólaár*, ekki síst stuðning við að koma á fót námskeiðum fyrir kennara um ný og bætt vinnubrögð. Formleg viljayfirlýsing FR varðandi þessa þætti yrði skuldbinding um að styðja skólann eftir því sem mögulegt er þótt ekki verði fyrirfram unnt að tryggja ákveðið fjármagn eða ráðgjöf sem nauðsynleg kann að verða.
3. Þriðji lykilþátturinn er auðvitað skuldbinding nemenda. Virkni þeirra mun þegar upp verður staðið ekki ráða minnstu um hvernig til tekst. Gert er ráð fyrir að leitað verði markvisst eftir sjónarmiðum þeirra við greiningu og stefnumótunarvinnu. Hins vegar er reiknað með að það verði eitt af meginviðfangsefnum þróunarstarfsins sjálfs að vinna að breytingum á vinnubrögðum og viðhorfum nemendahópsins í heild sinni.

Forsendur

Samningsaðilar eru sammála um að til að árangur náist við þróunaráætlunina þarf eftirtöldum forsendum að vera fullnægt:

1. Verkefnisstjóri hafi aðstöðu í skólanum þar sem hann getur m.a. rætt við einstaklinga og litla hópa.
2. Verkefnisstjóri fái tækifæri til að ræða við og vinna með öllum kennarahópnum á þremur heilum kennarafundum. Markmiðið er að kynnast viðhorfum þeirra og ná sam-mæli um áherslur sem lagðar verða til grundvallar þróunarstarfi.
3. Verkefnisstjóri fái leyfi til að fylgjast með nemendum í kennslustundum og frímínútum eftir því sem hann telur þörf á.

4. Verkefnisstjóri fái aðstoð við skipulagningu viðtala og boðun fulltrúa nemenda, foreldra og kennara til viðtals við sig. Ennfremur verði veitt aðstoð við úrvinnslu á verkefnum eða stuttum spurningalistum ef þörf krefur.
5. Aðgangur að gögnum sem til eru um skólastarfið verði tryggður þróunarhópi og verkefnisstjóra.
6. Fulltrúar Fellaskóla skrái nákvæmar fundargerðir fyrir þróunarhópinn. Fundargerðir verði tölvuskráðar og sendar meðlimum hópsins eigi síðar en tveimur dögum eftir fund.

Tími og kostnaður

Verkefnið hefst við undirritun samnings í mars 2000 og lýkur með skilum skýrslu og þróunaráætlunar í ágúst 2000. Meginniðurstöður skýrslunnar verða þó væntanlega kynntar fyrir kennurum í lok maí eða byrjun júní. Heildarkostnaður við verkefnið er áætlaður kr. 1.072.000,- án VSKog skiptist með eftirfarandi hætti:

Vinna:	223 klst. @ 4.000,-	kr. 892.000.-
Ferðir:		
Flug	12.000x 7 = 84.000	
Dagpen.	12.500 x 4 + 8.000 = 58.000	
Bílaleiga	8.000 x 4 + 6.000 = 38.000	
		<u>kr. 180.000</u>
Samtals kr.:		1.072.000

Ferðakostnaður skal taka mið af töxtum ríkisins og breytast í samræmi við breytingar á þeim.

Greiðslur skulu inntar af hendi á eftirfarandi hátt:

Við undirritun samnings	kr. 350.000,-,
1. maí	kr. 350.000,-
Við skil skýrslu og lok verkefnisins	kr. 372.000,-.

Þar sem hér er um að ræða mótun skólaþróunarverkefnis eru samningsaðilar sammála um að RHA skuli njóta ákveðins forgangs við ákvörðun um faglega ráðgjöf við framkvæmd verkefnisins þegar starfið við það hefst. Skal þá um það gerður sérstakur samningur.

Akureyri 14. mars 2000

F.h Fellaskóla

F.h RHA