

Aukin gæði náms –
AGN
Skýrsla um þróunarstarf í
leikskólanum Tröllaborgum á
Akureyri 2005–2006

Rúnar Sigþórsson
Rósa G. Eggertsdóttir



Júní 2006

Aukin gæði náms –

AGN

Skýrsla um þróunarstarf í leikskólanum
Tröllaborgum á Akureyri 2005–2006

Efnisyfirlit

1. INNGANGUR	2
2. AUKIN GÆÐI NÁMS – AGN	4
2.1 AGN-LÍKANID.....	5
2.1.1 Stjórnskipulag skóla	6
2.1.2 Starfið í kennslustofunni	10
2.2 VINNULAG AGNS	13
2.2.1 Þróunarstjórnir	14
2.2.2 Forgangsverkefni.....	14
2.2.3 Hlutverk ráðgjafa	14
2.2.4 Viðmið um árangur	15
2.3 AGNIÐ Á ÍSLANDI.....	15
3. AGN Í TRÖLLABORGUM: AÐSTÆÐUR, VÆNTINGAR OG VINNUFERLI	18
3.1 LEIKSKÓLINN TRÖLLABORGIR	18
3.2 AGN Í LEIKSKÓLA.....	19
3.3 SKIPULAG OG VINNUFERLI Í TRÖLLABORGUM VETURINN 2005–2006	20
3.4 FORGANGSVERKEFNI 2005–2006.....	22
4. GAGNASÖFNUN	23
5. ÁRANGUR ÞRÓUNARSTARFSINS	26
5.1 SKÓLINN SEM STOFNUN.....	26
5.2 EINSTAKIR STARFSMENN.....	28
5.3 BÖRNIN Í SKÓLANUM	29
5.4 FORGANGSVERKEFNIN	30
5.5 SKIPULAG AGNSINS	36
6. UMRÆÐUR OG ÁLYKTANIR	38
6.1 AGNIÐ Í TRÖLLABORGUM	38
6.2 AGNIÐ Í LEIKSKÓLA	41
6.3 FRAMTÍÐIN.....	44
HEIMILDASKRÁ	45

1. Inngangur

Leikskólahald á Íslandi hefur að mörgu leyti verið í deiglu síðustu ár. Með lögum um leikskóla nr. 78 frá 1994 er leikskólinn skilgreindur sem fyrsta skólastigið í íslenska skóla-kerfinu og skal annast „uppeldi og menntun barna á leikskólaaldri undir handleiðslu sérmenntaðs fólks í leikskólauppeldi“ (1.gr.). Menntun leikskólakennara hefur verið færð á háskólastig og tækifæri leikskólakennara til framhaldsmenntunar hafa stóraukist. Ný aðalnámskrá fyrir leikskóla tók gildi 1999. Hún er fagleg stefnumörkun um uppeldis- og menntunarhlutverk leikskólans og þar eru meðal annars skilgreind námssvið leikskólans og þeir þroskaþættir sem varða leiðina að markmiðum starfsins. Í námskránni er jafnframt fjallað um ýmsa þætti sem eiga að setja mark sitt í starfsemi leikskóla, s.s. samstarf við foreldra, lífsleikni, tengsl grunn- og leikskóla, skólanámskrár, sjálfsmat, ytra mat og þróunarstörf í leikskólum. Þótt merkilegt megi virðast er í Aðalnámskrá leikskóla ekki fjallað sérstaklega um heiltækt skólastarf eða einstaklingsmiðað nám enda þótt kafli sé þar um sérþarfir barna. Þrátt fyrir þetta getur leikskólinn varla setið hjá sem áhorfandi að straumum samtímans í þessum efnum, hann hlýtur að gera sig gildandi sem þátttakandi í að móta þá.

Leikskólinn hefur heldur ekki farið varhluta af áherslu samtímans á valddreifingu, heima- stjórnun og ábyrgðarskyldu sem sett hefur mark sitt á starfsumhverfi leikskóla og gert rekstur og stjórnýslu að veigameiri hluta í störfum skólastjóra en áður. Samfara þessu hefur vægi aðstoðarskólastjóra og deildarstjóra í stjórnkerfi skólanna aukist.

Allt þetta hefur dregið leikskólann inn á svið umræðunnar um skólaþróun og skilvirkni skólastarfs þar sem allt ber að sama brunni: Breytingar og þróun eru óhjákvæmilegur hluti þess að starfa í leikskóla og þótt breytingar séu ekki trygging fyrir framförum eru þær samt sem áður forsenda framfara.

Líta má á framangreindar aðstæður sem baksvið þróunarverkefnisins sem fjallað er um í þessari skýrslu. Í henni er gerð grein fyrir þátttöku leikskólans Tröllaborga á Akureyri í þróunarverkefninu Aukin gæði náms – AGN veturinn 2005–2006. AGNið er nokkuð vel þekkt á grunnskólastiginu en í þessari skýrslu er lýst fyrstu tilraun til að nýta það sem þróunarlíkan fyrir leikskólastigið. Í skýrslunni er leitað svara við tveimur megin- spurningum: Í fyrsta lagi hvernig verkefnið uppfyllti þær væntingar sem skólinn hafði til þátttöku sinnar í því og í öðru lagi hvernig líkanið hentar leikskólastiginu og hvaða breyt- ingar þarf að gera á því til að svo verði. AGNið er yfirleitt tveggja ára verkefni og þrátt

fyrir að niðurstöður þessarar skýrslu séu býsna afgerandi er ekki hægt að líta svo á að hún gefi endanleg svör við spurningunum tveimur. Það býður lokaskýrslu um verkefnið í Tröllaborgum.

Skýrslan er í sex köflum: Að loknum inngangi er fjallað stuttlega um AGN-líkanið, skilyrði og vinnulag umbótastarfs. Í 3. kafla er yfirlit um AGNið í Tröllaborgum 2005–2006, í 4. kafla er fjallað um aðferðafræði og gagnasöfnun við mat á verkefninu í 5. kafla eru niðurstöður og skýrslunni lýkur með umræðum og ályktunum um starfið og árangur þess.

2. Aukin gæði náms – AGN

Skólaþróunarverkefnið Aukin gæði náms – AGN er upprunnið í Cambridgeháskóla í Englandi seint á níunda áratugnum.¹ AGNið er byggt á þeirri grundvallarskilgreiningu á skólaþróun að hún hafi tvenns konar markmið: að bæta alhliða árangur nemenda og efla um leið hæfni skóla til að koma á breytingum og hafa stjórn á þeim (Hopkins, Ainscow og West, 1994). Í samræmi við þetta miða vinnubrögð AGNsins að því að innleiða vinnulag sem notað er til að skapa og festa í sessi skilyrði á tveimur meginsviðum í starfi hvers skóla; stjórnskipulagi annars vegar og námi og kennslu hins vegar. Þessi skilyrði leiða ekki sjálfkrafa til skólaþróunar en eru engu að síður nauðsynleg forsenda hennar. AGNið byggir á þeirri forsendu að skólaþróun verði árangursríkust þegar í hana er ráðist af frumkvæði og á ábyrgð þeirra sem starfa í skólanum, markmið þróunarstarfsins sett af þeim, unnið að þeim af kennarahópnum sameiginlega í samvinnu við utanaðkomandi ráðgjafa. Í þróunarstarfi undir merkjum AGNs er lögð áhersla á að

- umbætur beinist að námi og námsárangri nemenda,
- þróa kennslu og nám með því að skapa skilyrði innan hvers skóla, bæði á sviði stjórnunar og hins faglega starfs í kennslustofunni,
- þróunarstarf sé á forsendum skólans, undir forystu starfsmanna og beinist að forgangsverkefnum sem skólasamfélagið telur mikilvæg,
- flétta saman sjálfsmat á skólastarfinu og þróun þess, bæði við að afmarka forgangsverkefni, fylgjast með framgangi þeirra og meta árangur,
- skólar eigi samstarf við ráðgjafa og hafi tengsl við aðra skóla sem stunda þróunarstarf undir merkjum AGNs.
- líta á skólann sem samfélag þar sem allir læra, allir leggja af mörkum og eru samábyrgir fyrir gæðum skólastarfsins og mati á þeim,
- skólamenning og stjórnskipulag byggji á samstarfi og sjálfsvaldi (empowerment) einstaklinga og hópa,
- samræma ytri kröfur um breytingar og forgangsverkefni innan skóla og líta á ytri þrýsting á breytingar sem mikilvæg tækifæri til að vinna að forgangsverkefnum skólans sjálfs.

(Ainscow, Clarke og West, 2004)

AGNið byggir á einkennum samvirkar fagmennsku og leitast við að styrkja hana. Hinn samvirki fagmaður byggir starf sitt á heildarsýn sem felur í sér sameiginlegar skyldur við

¹ Á ensku nefnist verkefnið *IQEA - Improving the Quality of Education for All*

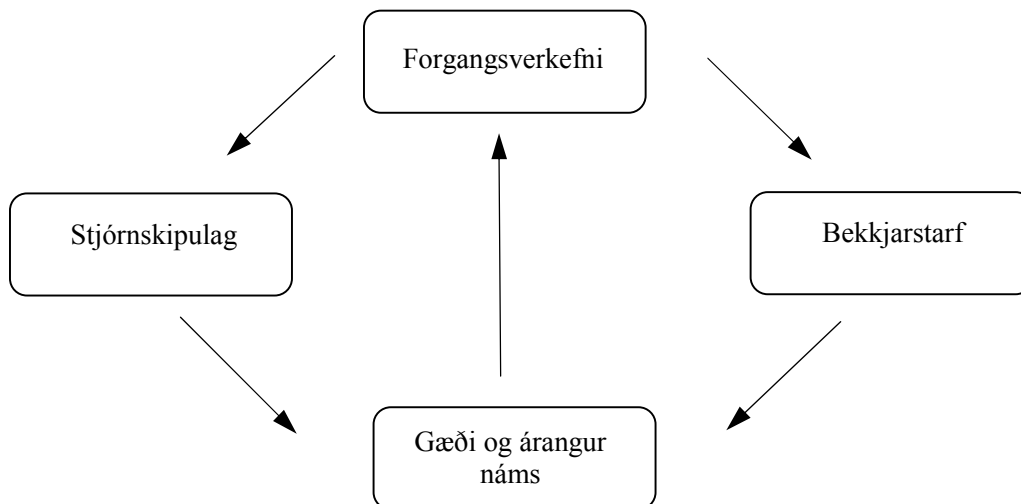
nemendur, samkennara og foreldra. Hann lítur á það sem skyldu sína að hafa frumkvæði að því að þróa starf sitt með hagsmuni alls skólasamfélagsins að leiðarljósi. Honum er ljóst að til þess verður hann að afsala sér ákveðnum faglegum yfirráðum til að geta orðið hluti af samvirkri heild sem stendur sameinuð að því að íhuga og rannsaka starf sitt með það fyrir augum að skapa nýja þekkingu sem leitt getur til umbóta (Trausti Þorsteinsson, 2001).

Það er reynsla AGN-ráðgjafanna að umbótasinnuð skólamenning þar sem faglegar umræður eru áberandi sé ein af mikilvægustu forsendum árangursríkrar skólaþróunar. Það er því eitt af lykilviðfangsefnum AGNsins að byggja upp og styrkja slíka menningu. Í slíkri uppbyggingu felst einkum að fólk fái tækifæri til að ræða saman á faglegum nótum, temji sér það tungutak sem tilheyrir fagmálinu, læri að deila hugmyndum, leysa mál, taka sameiginlegar ákvarðanir og kynnast hvert öðru á faglegum grunni. Önnur mikilvæg forsenda árangurs af skólaþróun er meðvitund um mikilvægi gildismats, tilfinninga og skuldbindingar þeirra sem bera hitann og þungann af henni; nefnilega kennara sjálfra. Forvígismönnum skólaþróunar hættir stundum til að líta á hana sem tæknilegt viðfangsefni sem hægt er að skipuleggja og hafa stjórn á með tiltölulega einföldum hætti og þar sem eitt leiðir af öðru í snyrtilegri röð. Að sama skapi skortir skilning og viðurkenningu á því að skólaþróun er flókið og tímafrekt ferli þar sem árangurinn er iðulega kominn undir þrautseigju, bjartsýni og samheldni þeirra sem í því standa (Fullan, 1997; 2001; Sergiovanni, 2004; 2006).

2.1 AGN-líkanið

Grunnhugmynd AGNsins má lýsa með líkani sem sýnt er á mynd 1. Í stuttu máli gengur líkanið út frá að til þess að þróa skóla þurfi að skapa þau innri skilyrði sem hafa verið nefnd hér að framan og tengjast annars vegar stjórnskipulagi skólans og hins vegar starfinu í kennslustofunni. Þróunarstarfið er fólgið í að samþætta sjálfsmat og umbætur. Með sjálfsmati er árangur skólastarfsins stöðugt metinn og á grundvelli þess sem sjálfsmatið leiðir í ljós ákveður skólinn forgangsverkefni til að vinna að á hverjum tíma. Forgangsverkefnin miða að því að móta starfsmenningu sem skapar og styrkir skilyrði fyrir árangursríku skólastarfi, annars vegar innan stjórnskipulagsins og hins vegar innan kennslustofunnar. Þannig verða sjálfsmatið og þróunarstarfið samofin öðru starfi skólans en ekki einhvers konar viðhengi við það. Með því að forgangsraða því sem gera þarf reynir skólinn að komast hjá því að færast meira í fang en hann ræður við hverju sinni þótt stöðugt sé samt verið að vinna að forgangsverkefnum sem miða að því að styrkja innri skilyrði skólans.

Mynd 1. AGN líkanið



Samkvæmt líkaninu er um að ræða sex meginþætti innan kennslustofunnar og aðra sex sem liggja utan hennar. Í forgrunni eru þarfir nemenda og sá árangur sem skólastarfið gefur þeim. Hér á eftir verður gerð stutt grein fyrir skilyrðunum tólf. Greinargerðin er að miklu leyti byggð á I. hluta bókarinnar Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda (West, 1999)

2.1.1 Stjórnskipulag skóla

AGN líkanið felur í sér sex skilyrði á sviði stjórnskipulags skóla. Þau eru:

- Skilvirk *forysta*.
- *Samstarf og samábyrgð* hinna ýmsu hópa sem tengjast skólastarfinu.
- Skipuleg *starfsþróun*.
- *Athuganir og mat* á starfinu.
- Markviss *áætlanagerð*.
- *Samhæfing* á störfum einstaklinga og hópa.

Þessum skilyrðum er það sameiginlegt að vísa til þess starfs sem fram fer utan kennslustofunnar. Í fljótu bragði mætti þess vegna ætla að þau snertu fyrst og fremst störf þeirra sem gegna skilgreindum stjórnunarstörfum í skólanum. Svo er þó ekki. Mikilvægt er að líta á þessi skilyrði sem forsendur árangursríks starfs í skólanum og þess vegna er það sameiginlegt verkefni þeirra sem starfa við skólann að skapa þau.

Forysta

Mikilvægi forystunnar fyrir árangur skólastarfs hefur verið staðfest í fjölda rannsókna og reynsla AGN-skólanna bendir eindregið til að bæði forysta og stjórnun skipti höfuðmáli fyrir árangur skóla. Í seinni tíð hefur fræðileg umfjöllun um forystu beinst í auknum mæli að því hvernig forysta getur orðið hluti af öllu stjórnkerfi skólans og virk á öllum stigum skólasamfélagsins í stað þess að vera bundin við þá sem gegna formlegum stjórnarstöðum. Megininntak hinnar breyttu sýnar á forystu er aukin áhersla á áhrifaforystu þar sem leitast er við að dreifa valdi og ábyrgð, í stað þess sem kalla má valdaforystu² sem viðheldur hefðbundnum hugmyndum skrifræðisstjórnunar um að forysta fylgi fyrst og fremst skilgreindum valdastöðum í pýramídalaga stjórnkerfi (Hopkins, Ainscow og West, 1994; Sergiovanni, 2006).

Í AGN-verkefninu er lögð áhersla á þá skyldu stjórnenda að hafa forystu um að móta skýra framtíðarsýn um starf skólans. Svo virðist sem aðferðirnar við þessa stefnumótun séu ekki síður mikilvægar en stefnan sjálf til að tryggja einhuga stuðning starfsmanna við hana. Annar þáttur forystunnar varðar það hvernig skólinn nýtir þekkingu, hæfileika og reynslu einstaklinga og getur hafið sig yfir hefðbundnar skilgreiningar á valdahlutverkum til að velja saman hæfustu starfsmennina til að vinna hvert verk. Forysta sem byggir á þekkingu og reynslu á því viðfangsefni sem fyrir höndum er hverju sinni virðist vera vænlegri til árangurs en sú forysta sem sjálfkrafa fylgir skilgreindum valdahlutverkum í stjórnkerfinu. Þriðji þátturinn tengist forystu í starfshópum. Árangur af starfi hópa er ekki síst undir því kominn hvers konar forystu hópurinn býr við. Í fjórða lagi er lögð áhersla á að nýta öll tækifæri til að fela sem flestum innan skólanna forystuhlutverk og viðurkenna með því í verki að forystu í skólum eigi ekki einungis að fela fámennum hópi stjórnenda.

Samstarf og samábyrgð

Rannsóknir á skilvirkum skólum benda eindregið til að velgengni þeirra megi m.a. rekja til þess hvernig nemendur, foreldrar og í rauninni allt samfélagið utan skólans samsamar sig starfi hans og á aðild að því. Svo virðist sem sumum skólum takist að koma á jákvæðum tengslum við samfélagið sem þeir þjóna og skapa með því andrúmsloft sem er hliðhollt skólastarfinu. Það er hvorki auðvelt né fljótlegt að koma á slíkum tengslum en hins vegar ætti að vera auðveldara að tryggja samstarf og samábyrgð þeirra tveggja hópa sem mestu máli skipta: nemenda og foreldra. Þess vegna er lögð á það áhersla í samstarfinu við AGN-

² áhrifaforysta er þýðing á hugtakinu „transformative / transformational leadership“ og valdaforysta á „transactional leadership.“

skólana að þeir leiti leiða til að auka beina aðild þessara tveggja hópa að áætlunum og ákvörðunum skólans.

Starfsþróun

Starfsþróun meðal kennara er óaðskiljanlegur hluti af heildarþróun skólans og öll viðleitni til skólaþróunar verður að byggjast á markvissum aðgerðum til að styrkja það faglega starf sem unnið er í skólanum. Það virðist rökrétt að ætla að með því að skapa kennurum skilyrði til náms í skólanum megi hafa áhrif á þær aðstæður sem þeir búa nemendum sínum. Til að þjóna þessu markmiði er nauðsynlegt að skólinn hafi mótaða stefnu um starfsþróun. Þessi stefna verður að ganga lengra en að gera ráð fyrir að kennarar sækji einstök námskeið út fyrir skólann eða að haldin séu einstök námskeið innan skólans eins og algengt er í seinni tíð. Það sem úrslitum ræður er að starfsþróunin sé skipulögð sem þáttur í heildarmótun skólans og miði að því að efla kennarahópinn sem heild jafnframt því að auka starfsþroska hvers einstaklings innan hans. Í samræmi við þetta er mikilvægt að faglegt nám kennara sé þungamiðja skólaþróunar og að kennslustofan sé ekki síður mikilvægur vettvangur fyrir slíkt nám en hver annar.

Athuganir og mat

Hér á landi, eins og í mörgum öðrum löndum, mæla stjórnvöld fyrir um ýmsar breytingar á skólastarfi. Margar þessara breytinga krefjast mikils tíma og orku og reyna á þolrifin á kennurum jafnt sem stjórnendum. Þrátt fyrir þetta sýnir reynslan af AGNinu að þeim skólum sem gert hafa sjálfsmat og athuganir að föstum þætti í umbótastarfi sínu veitist auðveldara að skipuleggja breytingar og ná varanlegum árangri í umbótastarfinu. Þeir eru jafnframt betur í stakk búnir til að fylgjast með því að hvaða marki stefna skólans nær fram að ganga í daglegu starfi (West, 1999).

Meðal annars af þessum sökum er það veigamikill þáttur í starfi AGN-skólanna að þróa aðferðir við sjálfsmat og hagnýtingu þeirra upplýsinga sem þannig eru fengnar. Þess vegna eru þátttökuskólar hvattir til að safna gögnum jafnt og þétt, túlka þau og greina, einkum þar sem óskað er upplýsinga um *áhrif* þróunarverkefna fremur en *framkvæmd* þeirra. Skólar eru einnig hvattir til að virkja allt starfsliðið við að afla upplýsinga og vinna úr þeim vegna þess að reynslan sýnir að þátttaka allra starfsmanna í slíkri vinnu getur komið skólanum að gagni þegar taka þarf mikilvægar ákvarðanir.

Áætlanagerð

Margar rannsóknir á árangri skóla undirstrika mikilvægi þess að skólinn hafi skýr markmið og geri markvissar áætlanir um það starf sem miðar að því að ná markmiðum. Þróunar-áætlanir verða að eiga rætur í framtíðarsýn og stefnumiðum skólans, að öðrum kosti er hætt við að erfitt verði að tryggja stuðning kennara við þær. Samvinna, víðtæk þátttaka í áætlanagerðinni og sameiginlegt eignarhald er annar lykilþáttur og að ýmsu leyti meira virði en áætlunin sjálf. Samvinna leiðir iðulega til þess að ný markmið verða til, ágreiningur er leystur og aðgerðir skipulagðar. Áætlunin sjálf er sjaldnast endanleg og þarf stöðugar endurskoðunar við. Ávinningurinn af þátttöku og aðild allra að áætlanagerðinni er hins vegar varanlegur. Þriðji lykilþátturinn sem hafa þarf í huga er að hversu góð sem áætlun er tryggir hún ekki gott skólustarf nema markvisst sé unnið eftir henni. Þegar upp er staðið eru það hin raunverulegu áhrif áætlunar á starfið – tengslin milli orða og athafna – sem réttlæta þá vinnu sem í hana hefur verið lögð.

Samhæfing

Skólum er iðulega lýst sem „safni laustengdra eininga“ (Weick, 1976) eða lífrænum stofnunum (Sergiovanni, 2006)³. Slíkar stofnanir eru samfélag ólíkra hópa fólks sem getur haft mismunandi gildismat og viðhorf til menntunar. Þær einkennast af margbrotnu umhverfi, sveigjanlegu stjórnskipulagi með óskýru valdsviði einstaklinga, margræðum markmiðum og margbrotnum og oft ófyrirsjáanlegum viðfangsefnum. Verkferli eru sveigjanleg, margar lausnir mögulegar og árangur oft tormældur. Í slíku umhverfi hafa bæði viðfangsefni og einstaklingar tilhneigingu til að einangrast hver frá öðrum og engin leið er að stjórna slíkri stofnun svo vel fari með því að fámennur hópur stjórnenda hafi alla þræði í hendi sér, geti haft eftirlit með öllum þáttum starfsins eða tryggt samhæfingu með stöðluðum forskriftum. Með skólapróun í anda AGN-verkefnisins er leitast við að fá kennarahópin til að starfa saman sem eina liðsheild sem fylkir sér að baki markmiðum og stefnu skólans. Það má því líta á getu skólans til að samhæfa störf kennara og fylkja þeim um stefnu og markmið skólans sem einn af lykilþáttum þess að koma á umbótum. Markmiðið er að skapa vinnubrögð sem einkennast af samhæfingu og samvinnu þar sem hver kennari getur engu að síður treyst því að hann hafi svigrúm til að fara eigin leiðir í leit að heppilegustu viðbrögðunum við því sem að höndum ber; með öðrum orðum að skapa kerfi sem byggir á samræmdum hugmyndum og sameiginlegum markmiðum en ekki forskrift að hegðun.

³ Sergiovanni talar um „linear“ og „nonlinear“ stofnanir. Þær mætti kalla vélrænar og lífrænar stofnanir.

2.1.2 Starfið í kennslustofunni

Á sama hátt og gert hefur verið hér að framan má draga upp mynd af því sem einkennir skilvirka kennsluhætti í skólum og greina sex mikilvægustu skilyrðin fyrir árangursríkri kennslu. Þau eru:

- Sérfræði kennara.
- Góð samskipti í skólastofunni.
- Skilvirk bekkjarstjórnun.
- Fjölbreyttir kennsluhættir.
- Námsaðlögun.
- Markviss undirbúningur og sjálfsmat kennara.

Sérfræði kennara

Svo virðist sem kennarar ræði oft lítið sín í milli um kennslufræðileg málefni. Reynslan sýnir að þeir ræða fyrst og fremst skipulag og stjórnun skóla, stefnumörkun og samskipti starfsmanna. Margir þeirra ræða einnig innihald námsefnis, nemendur og hversdagslegar aðstæður í starfinu. Meirihlutinn virðist hins vegar komast í gegnum flesta vinnudaga sína án þess að ræða sérstaklega *hvernig þeir kenna og hvernig nemendur læra*. Engu að síður má halda því fram með rökum að fátt sé mikilvægara fyrir kennara en að ræða kennsluhætti sína og námsaðferðir nemenda sinna. Ef líta ber á kennara sem fagmenn, í sértækri merkingu þess orðs, er kennslufræðileg sérfræði kjarninn í fagmennsku þeirra. Í þróunarvinnu AGN-skólanna er markvisst reynt að efla kennslufræðilega umræðu meðal kennara og samvinnu þeirra um kennslufræðileg viðfangsefni þar sem þeir geta fylgst hver með annars kennsluháttum og fagnað sem oftast sameiginlegum sigrum í kennslu.

Samskipti

Í niðurstöðum margra rannsókna á árangursríku skólastarfi hefur verið bent á að samband kennara og nemenda sé mikilvægur áhrifavaldur í námsferlinu. Þetta er ekki einungis heimspekileg tilgáta sprottin af hugmyndum um réttindi og skyldur nemenda og kennara heldur staðfest af fjölda rannsókna. West (1999) vitnar til rannsókna Brandes og Ginnis frá 1990 sem leiddu í ljós að hegðun nemenda batnar og ástundun vex þegar kennarar sýna þeim sanngirn og virðingu, láta sér annt um þarfir þeirra og velferð og leitast við að byggja upp samstarf og styðjandi samskipti þar sem báðir aðilar hafi réttindi jafnt sem skyldur. Samkvæmt niðurstöðum Kristínar Aðalsteinsdóttur (2002) voru sameiginleg einkenni þeirra kennara sem hún taldi hafa best tók á kennslu sinni að þeir voru rólegir, eftirtektarsamir og töluðu lágt, voru góðir hlustendur og jafnframt næmir á það sem nemendur

tjáðu án orða, hlýir í viðmóti og óragir við að sýna tilfinningar. Þeir virtust taka tillit til mismunandi námsþarfa nemenda og velja kennsluaðferðir sem virkjuðu þá. Þessir kennarar voru meðvitaðir um að þeir voru nemendum fyrirmynd og síðast en ekki síst sköpuðu þeir, á áreynslulausan hátt, agað starfsumhverfi, meðal annars með samræðum við nemendur.

Bekkjarstjórnun

Bekkjarstjórnun má skilgreina sem undirbúning og áætlanir kennarans um vinnu nemendahópsins, athafnir hans í kennslustundinni og viðbrögð hans við aðstæðum sem þar koma upp og að lokum mat og ígrundun á því sem gerist í kennslustundinni bæði jafnóðum og eftirá. Framangreindir þættir ráða mestu um framvindu kennslustundarinnar, virkni og hegðun nemenda og miða að því að allir nemendur geti unnið ótruflaðir, ásamt kennaranum, að viðfangsefnum sínum, tekið virkan þátt í þeim og náð árangri (Rúnar Sigþórsson o.fl., 1999; Jón Baldvin Hannesson o.fl., 2002).

Fjöldi rannsókna sýnir að þar sem kennarar eru sjálfum sér samkvæmir og samtaka um vinnubrögð og væntingar til nemenda, eru nemendur fljótari að átta sig á því sem ætlast er til af þeim og líklegri til að virða þau mörk sem þeim eru sett. Árangur slíkrar samkvæmni er ekki síst greinilegur þegar væntingar um framkomu nemenda eru annars vegar. Þar sem reglur eru skýrar og þeim framfylgt af staðfestu og sanngirni eru flestir nemendur fljótir að læra að virða þau takmörk sem þeim eru sett (Cotton, 2001). Samkvæmni af þessu tagi er kennurum stuðningur í starfi, ekki síst þeim sem eru lítt reyndir eða skortir öryggi á einhvern hátt. Aðalávinnurinn er þó sá jákvæði bekkjarandi sem samkvæmni stuðlar að og eykur um leið möguleikana á því að skapa önnur þau skilyrði í kennslustofunni sem fjallað hefur verið um hér að framan.

Fjölbreyttir kennsluhættir

Sýnt hefur verið fram á svo að ekki verður um villst að fjölbreytni í kennsluháttum hefur áhrif á gæði og árangur náms (Joyce og Showers, 1988; Joyce, Weil og Showers, 1992).

Fáum er betur ljóst en kennurum að nemendur eru misjafnir að áhuga, hæfileikum, reynslu og vilja. Kennurum er einnig ljóst það mikilvæga hlutverk sitt að gera nemendur að dugandi námsmönnum. Til þess þurfa þeir að vita hvers konar vinnubrögð henta hverjum nemanda og hafa á valdi sínu fjölbreyttar aðferðir til að mæta þörfum allra í bekknum. Hver kennari þarf m.ö.o. að kunna skil á aðferðum til að meta þarfir nemenda sinna, búa yfir nægilega víðtækri kennslufræðilegri þekkingu til að geta skipulagt kennsluna á grundvelli þess mats og geta unnið eftir því skipulagi. Taki nemendur framförum er það staðfesting á að kennarinn hafi metið þarfir þeirra rétt og brugðist rétt við. Á sama hátt

verður kennari að líta á slakan árangur nemenda sem merki um að ekki hafi tekist að skapa hentugt námsumhverfi.

Námsaðlögun

Námsaðlögun má skilgreina sem skipulega viðleitni kennara til að laga námskrá, kennslu og námsmat eins og kostur er að mismunandi þörfum einstaklinga í námshópi. Með námsaðlögun er leitast við að skipuleggja nám og kennslu í bekk eða námshópi þannig að hver nemandi fái viðfangsefni og kennslu við sitt hæfi innan hópsins jafnframt því sem nemendahópurinn eigi samleið sem hópur eða bekkjarheild (Tomlinson og Eidson, 2003).

Námsaðlögun er ekki vandamáламиðuð. Tilgangur hennar er að koma til móts við þarfir allra nemenda og skapa þeim námsaðstæður sem hæfa eiginleikum þeirra sem einstaklinga. Námsaðlögun felur þess vegna í sér aðgerðir til að koma til móts við þarfir bráðgerra nemenda ekki síður en seinfærra og hún miðar að því að búa öllum nemendum námsaðstæður sem henta mismunandi greindum og námsháttum og skapa þeim námsaðstæður sem hæfa.

Mestu varðar að öllum í skólanum sé ljóst að erfiðleikar nemenda í skóla stafa ekki fyrst og fremst af vangetu þeirra sjálfra heldur þeim aðstæðum sem skólinn býr þeim. Ef skólinn býr nemanda námsaðstæður sem henta honum ekki, gerir til hans kröfur sem hann getur ekki uppfyllt eða veitir honum ekki nauðsynlega aðstoð við að uppfylla þær skapast vandi sem er skólans en ekki nemandans.

Tomlinson og Eidson (2003) fjalla um fimm þætti í námi og námsaðstæðum sem nauðsynlegt er að laga að þörfum ólíkra nemenda. Þessir þættir eru:

- *Inntak námsins*: Það sem við ætlumst til að nemendur kunni, skilji og geti gert í lok námsáfangna.
- *Námsferlið sjálft*: Hvernig við ætlum nemendum að vinna með inntak námsins þannig að þeir tileinki sér þekkingu, skilning og færni sem eru kjarninn í hverju viðfangsefni.
- *Afrakstur námsins*: Hvernig nemendur standa skil á því sem þeir hafa lært.
- *Tilfinningalegar þarfir*: Hvernig við uppfyllum þarfir nemenda fyrir öryggi, viðurkenningu og það að tilheyra hópi eða bekkjarsamfélagi.
- *Námsumhverfi*: Skipulag kennslustofu, umhverfi og námsgögn.

Tomlinson og Eidson (sama heimild) halda því enn fremur fram að ofangreinda þætti þurfi að laga að þrenns konar eiginleikum nemenda:

- *Upphafsstöðu*: Þekkingu, skilningi og færni varðandi þau viðfangsefni sem eru á dagskrá og nemandinn býr yfir í upphafi námsins.

- *Áhuga*: Það sem vekur áhuga nemandans og honum finnst skemmtilegt að læra um eða fást við.
- *Námssniði*: Hvernig nemandanum lætur best að læra sem mótast m.a. af námsháttum (learning styles), greindarprófil (sbr. fjölgreindir), kyni og menningu.

Undirbúningur og sjálfsmat kennara

Skólar nútímans eru flóknar stofnanir og starf kennara í þeim er margþætt og krefjandi. Fáir velkjast í vafa um að til að leysa daglegt starf í skólunum vel af hendi þarf að undirbúa það af kostgæfni, vanda til framkvæmdarinnar og meta árangurinn jafnóðum. Þessir þrír þættir, *undirbúningur*, *framkvæmd* og *mat* eru órjúfanlega tengdir öllu starfi í skólum. Í fyrsta lagi eru þeir burðarásar skólastarfsins, námskrárinnar og kennslunnar í heild og þar af leiðandi verkefni sem kennarar og skólastjórar bera sameiginlega ábyrgð á. Í öðru lagi eru þeir kjarninn í störfum hvers einstaks kennara og þeim verkum sem hann innir af hendi inni í kennslustofunni og eru á ábyrgð hans sem einstaklings. Svo virðist, a.m.k. í AGN-skólunum, að þeir kennarar sem temja sér að horfa ætíð greinandi augum á eigin undirbúning og aðferðir séu líklegastir til að skapa hvað mesta fjölbreytni í kennsluháttum og taka þátt í þróun námskrár í bekkjum sínum.

2.2 Vinnulag AGNs

Þátttaka skóla í AGN-starfinu er byggð á samningi um verkefnið milli ráðgjafa og skóla þar sem báðir aðilar taka á sig skuldbindingar sem varða það. Í meginatriðum felur samningurinn í sér að skólinn skuldbindur sig til að taka þátt í ákveðnu vinnuferli til tveggja ára þar sem a.m.k. 75% starfsmanna eru virkir. Þessa ákvörðun verður að taka í samráði við allt starfslið skólans. Í hverjum skóla er skipuð þróunarstjórn sem hefur yfirumsjón með verkefninu í skólanum og vinnur náð með ráðgjöfum þess. AGN-starfið felur síðan í sér ákveðinn fjölda fræðslufunda fyrir þróunarstjórnir og alla starfsmenn, ákvarðanir og áætlanir um forgangsverkefni í þróunarstarfinu og framkvæmd þeirra. Skuldbinding ráðgjafanna felst í að halda fræðslufundina, aðstoða við val á forgangsverkefnum, og vinna með skólanum að framgangi þeirra. Áriðandi er að hver skóli safni gögnum til að meta árangur starfsins og geri um það skýrslu. Mikilvægt er að hafa hugfast að samningurinn við skólann er forskrift að vinnulagi, þótt sveigjanleg sé, en ekki að viðfangsefnum í þróunarstarfinu. Þau byggist algerlega á ákvörðun hans. Hlutverk ráðgjafa er ekki að segja fyrir um *hvað* skuli gert heldur að vinna með skólanum að því að móta *hvernig* skuli staðið að verki.

2.2.1 Þróunarstjórnir

Í hverjum skóla sem tekur þátt í AGNinu er sett á laggirnar þróunarstjórn, skipuð þremur til fjórum starfsmönnum skóla. Skilyrði er að a.m.k annar skólastjórnenda sé þátttakandi í þróunarstjórninni. Hlutverk þróunarstjórna er að reka AGN-verkefnið frá degi til dags. Þær skipuleggja vinnufundi kennara, vinna á milli slíkra funda, safna gögnum og vinna úr þeim, sjá fyrir um þróun, gera áætlanir til lengri og skemmri tíma og veita forystu.

Reynslan hefur sýnt að þrátt fyrir að dugandi starfsmenn skóla veljist til forystu í þróunarstjórnnum finnst þeim staða sín stundum erfið. Augljóslega hafa þær ekki þá yfirsýn sem ráðgjafarnir hafa og það getur valdið óöryggi, einkum fyrri árið. Einnig tekur það þróunarstjórnirnar oftast nokkra mánuði að læra til verka sem forystumenn. Þróunarstjórnirnar eru hvattar til að vinna lýðræðislega og skapa sammæli meðal starfsmanna um mál og málaflökka. Engu að síður þurfa þær að vera tilbúnar til að taka af skarið þegar það á við. Valddreifing er einn þeirra þátta sem AGNið byggir á og því er mikilvægt að þróunarstjórnir feli öðrum starfsmönnum ábyrgð og umsjón. Skólamenn eru yfirleitt sammála þessari hugsun en stundum strandar á því að almennir kennarar séu tilbúnir að taka að sér forystu í umbótastarfi.

2.2.2 Forgangsverkefni

Eins og áður segir einkennist AGN-vinnan af því að skólar velja sér forgangsverkefni, venjulega eitt í senn. Hugmyndin er að forgangsverkefni séu sprottin af skilgreindum þörfum skólans fyrir umbætur og að þau miði að því að skapa skilyrðin sem felast í AGN-líkaninu og styrkja með því innviði skólans sem stofnunar. Í skólum er vissulega hægt að vinna samhliða að fleiri umbótaverkefnum en forgangsverkefni er það viðfangsefni sem flestir eða allir taka þátt í og fær mestan tíma, athygli og fjármagn. Hvert forgangsverkefni þarf að hafa forystusveit, t.d. tvo aðila sem sjá um rekstur þess. Iðulega verður það þróunarstjórnin sem tekur það verk að sér en eftir því sem forgangsverkefnum fjölgar er eðlilegra að fleiri axli ábyrgð á slíku starfi. Þegar hvert forgangsverkefni er komið vel á veg er öðru ýtt úr vör. Þá er mikilvægt að ekki gleymist að ætla tíma og umsjón með hinu fyrri til þess að viðhalda árangri þess og festa hann í sessi. Á þennan hátt á eitt forgangsverkefni að geta tekið við af öðru.

2.2.3 Hlutverk ráðgjafa

Hlutverk ráðgjafa er að aðstoða skólana við að afla sér þekkingar og styrkja góð vinnubrögð. Fyrst í stað beina ráðgjafar einkum kröftum sínum að því að vinna með þróunarstjórnunum og styrkja þær sem forystusveit í skólanum. Það er gert með námskeiðum og fræðslufundum,

reglulegum samráðsfundum og samskiptum í síma og með tölvupósti. Hlutverk ráðgjafa er ekki að stýra verkefninu eða ákveða inntak þess heldur aðstoða skólasamfélagið við að koma á markvissum vinnubrögðum til að þeir sem starfa í skólunum geti af eigin rammleik tekist á við þróunarstörf og leyst sem flest þeirra verkefna sem skólinn stendur frammi fyrir.

Á síðari stigum ræðst ráðgjöfin nokkuð af eðli forgangsverkefna skólans. Þegar unnin eru forgangsverkefni, sem snerta kennsluhætti kennara, er algengt að ráðgjafar vinni með einstökum kennurum eða kennarahópum, jafnframt vinnu sinni með þróunarstjórnunum.

2.2.4 Viðmið um árangur

Margvísleg viðmið má setja um árangur af þróunarstarfi. Slík viðmið eru mikilvæg forsenda fyrir því að hægt sé að meta starf skóla á markvissan hátt og eftir því sem þau eru skýrari, sést betur hvort markmið hafa náðst. Viðmið draga upp mynd af því ástandi sem starfsfólk skóla telur eftirsóknarvert að skapa og þar með nauðsynlegan grundvöll til að bera saman við starfið eins og það er á hverjum tíma. AGN-verkefnið byggist m.a. á því að starfsfólk skóla læri að setja sér markmið og viðmið um árangur af starfi sínu. Engu að síður leggja ráðgjafar skólunum til ýmsar viðhorfakannanir og spurningalista sem styðjast má við. Eftir því sem vinnunni vindur fram bætist í þær upplýsingar sem hægt er að nota til að meta starfið. Nefna má niðurstöður úr ýmsum verkefnum sem kennarar vinna, fundargerðir kennara- og þróunarstjórnarfunda, viðtöl við kennara og nemendur, og spurningalista og viðhorfakannanir sem samdar eru í hverjum skóla og lagðir fyrir kennara, nemendur og foreldra eftir því sem við á.

2.3 AGNið á Íslandi

Þróunarstarfi undir merkjum AGNs var ýtt úr vör hér á landi haustið 1995 en þá hófu fjórir grunnskólar á Norðurlandi eystra þátttöku í því. Íslenskir ráðgjafar voru frá upphafi Jón Baldvin Hannesson og Rósa Eggertsdóttir og frá haustinu 1996 gekk Rúnar Sigbórsson til liðs við verkefnið. Fyrstu tvö árin var verkefnið unnið undir leiðsögn frumkvöðla þess við Háskólann í Cambridge og var Mel West aðaltengiliður við íslensku ráðgjafana. Á árunum 1995–2001 tóku alls níu grunnskólar þátt í verkefninu, sjö á Norðurlandi og tveir í Garðabæ. Eftir það varð hlé á formlegum samningum við skóla undir merkjum verkefnisins en allir ráðgjafar þess bjuggu áfram að reynslu sinni og þekkingu á verkefninu og beittu aðferðafræði þess í ríkum mæli í störfum sínum við endurmenntun og ráðgjöf í skólum. Tvær ítarlegar skýrslur voru skrifaðar um fyrstu fjóra skólana sem þátt tóku í verkefninu 1995–1997 (Börkur Hansen, 1998; Rúnar Sigbórsson, Rósa Eggertsdóttir og Jón Baldvin Hannesson,

ásamt þróunarstjórnun þátttökuskóla, 1997). Tvær bækur voru skrifaðar um AGNið og komu út 1999 og 2002 (Rúnar Sigþórsson o.fl. 1999; Jón Baldvin Hannesson, Rósa Eggertsdóttir og Rúnar Sigþórsson, 2002). Auk þess var verkefnið kynnt erlendis (Rósa Eggertsdóttir, Jón Baldvin Hannesson og Rúnar Sigþórsson, 1998) og grein sem meðal annars fjallar um reynsluna og árangur af AGN-vinnunni 1995–2001 birtist í *Netlu* (Rúnar Sigþórsson, 2004).

Ekki fór hjá því að verkefnið þróaðist með ýmsu móti á þessu sex ára tímabili. Það á bæði við um líkanið sjálft og ekki síður um vinnulagið. Grunnlíkanið er þó óbreytt en skilyrðin og skilgreiningar á því sem þau fela í sér hafa tekið nokkrum breytingum. Vinnulagið hefur einnig breyst með ýmsu móti. Í upphafi var gert ráð fyrir því að fyrra árið væri nýtt til að fjalla um og þróa skilyrðin á stjórnunarvængnum og síðara árið væri helgað kennslustofunni. Eins var gert ráð fyrir því að á fræðslufundum í skólunum væri gengið á röðina og skilyrðunum gerð skil hverju á fætur öðru en þá gat myndast misgengi milli þess sem verið var að fjalla um á fræðslufundunum og þess sem skólinn var að fást við. Til að bregðast við þessu varð aðkoma ráðgjafanna smátt og smátt sveigjanlegri. Horfið var frá því að binda umfjöllun fyrra ársins við stjórnunarskilyrðin en þess í stað lögð áhersla á að taka starfið í kennslustofunni fyrir til umfjöllunar. Tilgangur þess var öðru fremur að beina sjónum kennara sem fyrst að megingitgangi þróunarstarfsins; að bæta námsskilyrði og nám nemenda, virkja fleiri kennara fyrir og flýta því að áþreifanlegur árangur sem varðaði sjálfan kjarna kennarastarfsins næðist. Þetta var ekki alltaf auðvelt, því oft gætti vissrar tregðu hjá kennurum að takast á við starf sitt með þessum hætti, en þar sem það tókst var árangurinn ótvíræður. Á fræðslufundum var smátt og smátt lögð aukin áhersla á að tengja saman umfjöllun um skilyrði sem vörðuðu stjórnun og kennslu enda eru snertifletir þeirra margir. Þetta var til dæmis gert með því að tengja saman umfjöllun um forystu allra hópa í skólasamfélaginu: stjórnenda, kennara og nemenda; með því að tengja saman umfjöllun um þátttöku og aðild starfsmanna og nemenda; fjalla sameiginlega um samskipti í starfsmannahópnum og samskipti í kennslustofunni; sjálfsmat skóla og sjálfsmat kennara og þar fram eftir götunum. Með þessu móti telja ráðgjafarnir að náðst hafi miklu heildstæðari umfjöllun um viðfangsefni þróunarstarfsins.

Upphaflega var einungis gert ráð fyrir fræðslufundum um efni skilyrðanna fyrir þróunarstjórnir skólanna. Um leið var litið á það sem eitt af meginhlutverkum þróunarstjórnanna að vera eins konar milliliður milli ráðgjafa og starfsmanna skólans og flytja efni fræðslufundanna inn í skólann. Fljótlega varð ljóst að þetta gekk ekki nægilega vel eftir. Við því var brugðist með því að halda fræðslufundina í auknum mæli fyrir alla starfsmenn skóla enda þótt farið væri ítarlegar í suma þætti með þróunarstjórninni, einkum þá sem varða sérstaklega hlutverk þeirra sem leiða þróunarstarf. Með þessu móti skilaði efni fundanna

sér mun betur til starfsmannahópsins og meiri tengsl sköpuðust milli ráðgjafa og kennara. Í svo að segja öllum skólunum var einnig veitt bein ráðgjöf til einstakra kennara, eða samstarfshópa þeirra um forgangsverkefni. Dæmi um þetta er einstaklings- og hóparáðgjöf til kennara um þróun samvinnunáms sem margir skólar gerðu að forgangsverkefni.

Vorið 2005 urðu þáttaskil í sögu AGN-verkefnisins á Íslandi þegar ósk barst frá leikskólanum Tröllaborgum á Akureyri um þátttöku í verkefninu. Þessi þáttaskil voru mikilvæg vegna þess að fram að þessu hafði AGNið á Íslandi eingöngu verið grunnskólaverkefni og erlendis hafði þátttaka í því verið einskorðuð við grunn- og framhaldsskóla. Leikskólastigið var því algerlega nýr flötur á málinu og opnaði möguleika á að þróa verkefnið áfram með því að laga það að því skólastigi. Samningur var gerður við skólann á haustdögum 2005 með þátttöku Skólaþróunarsviðs kennaradeildar HA og samstarfið við skólann hófst í ágúst 2005. Rósa Eggertsdóttir sérfræðingur á skólaþróunarsviði kennaradeildar HA og Rúnar Sigþórsson, dósent við kennaradeild HA leiddu samstarfið við leikskólann og tók Rúnar að sér að vera aðaltengiliður við hann fyrra árið. Nýr liðsmaður, Jórunn Elíðóttir lektor við kennaradeild HA, gekk til liðs við ráðgjafahópinn. Þátttaka Jórunnar var mikilvæg vegna þekkingar hennar á leikskólastiginu og eins er hún vel kunnug starfendarrannsóknnum sem er sú aðferðafræði sem liggur til grundvallar AGN-vinnunni. Jórunn var í leyfi frá því í desember 2005 og fram á sumar 2006. Jón Baldvin Hannesson tók þátt í undirbúningi verkefnisins en þar sem hann er horfinn til starfa á öðrum vettvangi hefur hann ekki tekið beinan þátt í samstarfinu við skólann.

3. AGN í Tröllaborgum: Aðstæður, væntingar og vinnuferli

3.1 Leikskólinn Tröllaborgir

Leikskólinn Tröllaborgir við Tröllagil er sá næst yngsti af leikskólum Akureyrar, tók til starfa 19. ágúst 2004. Skólinn er fjögurra deilda leikskóli með rými fyrir 90 börn frá 18 mánaða aldri. Deildirnar heita Berg, Hvammur, Lækur og Móar. Skólinn er til húsa á tveimur neðstu hæðunum í níu hæða blokk sem er byggð af Félagsstofnun stúdenta á Akureyri. Stöðugildi við skólann eru samtals um 21, þar af 18 á deildum og í afleysingum (Leikskólinn Tröllaborgir).

Einkunnarorð skólans eru *hugur – hjarta – hönd* og í sýn skólans er lögð áhersla á 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. Sýn skólans byggir á þeirri trú að með því að efla og styrkja hið góða í hverjum einstaklingi skapist góður grunnur fyrir leik og nám barna. Hvert barn byggir síðan þar ofan á, út frá eigin forsendum og getu (Leikskólinn Tröllaborgir).

Í samræmi við þessa sýn leggur skólinn mikla áherslu á lífsleikni þar sem áhersla er lögð á virðingu, sjálfsstjórn og ábyrgðarkennd einstaklinga. Lífsleiknistarfið er byggt á þriggja ára þróunarverkefni leikskólanna Krógabóls, Síðusels og Sunnubóls á árunum 2001–2004. Ein af leiðum skólans til að vinna að framgangi lífsleikni er að vinna reglulega með dygðir í skólastarfinu og er unnið með eina dygð á hverri önn. Meðal annars hefur verið unnið með dygðirnar vingjarnleika, virðingu og hófsemi (Leikskólinn Tröllaborgir).

Leikskólinn Tröllaborgir var að hefja annað starfsár sitt þegar þátttaka hans í AGN-verkefninu hófst. Starfsmanna skólans beið það verkefni að móta starfshætti og menningu skólans. Skólastjóri hafði setið námskeið um þróunarstörf og mat í framhaldsnámi við kennaradeild háskólans á Akureyri og kynnst þar verkefninu sjálfu og þeim hugmynda-grunni sem það hvílir á og. Nokkrir kennarar við skólann höfðu einnig fengið kynningu á verkefninu á námskeiði á leikskólabraut kennaradeildar HA. Þessir aðilar sáu verkefnið sem eftirsóknarverðan farveg fyrir það mótunarstarf sem framundan var. Þetta kemur vel fram í styrkumsókn skólans til Þróunarsjóðs leikskóla frá 7. mars 2005:

Framundan er krefjandi og áhugavert starf sem snýr að þróun og stefnumótun leikskólans. Markmið verkefnisins er að skapa börnum og starfsmönnum leikskólans góð

skilyrði til náms og þroska. Það er gert með því að þróa og festa í sessi starfshætti og innri skilyrði á sviði stjórnunar og kennslu ... Á fyrra ári verður unnið að því að efla fagleg vinnubrögð, sýn og samstöðu ásamt því að efla almenna færni starfsmanna og styrkja menningu skólans. Á síðara ári er lögð meiri áhersla á starfið á deildunum, s.s. sérfræði kennarans, samskipti, fjölbreytta starfshætti, námsaðlögun og undirbúning og sjálfsmat.

Einnig kom fram í sömu umsókn að litið var á verkefnið sem leið til að styrkja lífsleikni- áherslu skólans og lýðræðisleg gildi í starfi hans, meðal annars með aukinni þátttöku barna í ákvörðunum um dagleg viðfangsefni í skólanum og tjáningu þeirra og skoðanaskiptum:

Hvoru tveggja, aukin aðild að ákvörðunum og tjáningu skoðana, miðar að því að börnin hafi styrka sjálfsmynd, verði virkari þátttakendur í daglegu lífi og smátt og smátt átti sig á samfélagslegum réttindum og skyldum. Börnin þurfa að átta sig á því að aukið svigrúm hefur áhrif á lífið í kringum þau.

Í viðtölum sem ráðgjafar tóku við nokkra starfsmenn í upphafi verkefnisins í ágúst 2005 komu fram svipaðar væntingar. Viðmælendur lýstu þeim væntingum til verkefnisins að það byggði upp staðblæ og starfsmenningu skólans og skapaði honum forsendur til að auka öryggi, vellíðan og árangur barna í leikskólanáminu.

3.2 AGN í leikskóla

Bæði ráðgjöfunum og forsvarsmönnum Tröllaborga var frá upphafi ljóst að enda þótt margt í umgjörð og innihaldi AGN-verkefnisins sé óbundið skólastigum þyrfti að laga það með ýmsu móti að aðstæðum og menningu leikskóla. Einkum er tungutak og hugtakanotkun sem varðar skilyrðin í kennslustofunni að ýmsu leyti frábrugðið því sem gerist í leikskólum. Til dæmis myndi enginn tala um bekkjarstjórnun í leikskóla, enda þótt ýmislegt í þeim fræðum eigi erindi inn á það skólastig og eins tekur umfjöllun um fjölbreytta kennsluhætti að mörgu leyti mið af kennslugreinum sem ekki eru til staðar í leikskólum. Enn fremur var ljóst að ytri skilyrði leikskóla til þátttöku í þróunarstarfi af þessu tagi eru allt önnur en grunnskóla. Leikskólakennarinn er bundinn í starfi sínu á deild allan opnunartíma leikskólans, frá kl. 8 árdegis til 17 síðdegis. Námskeið og fundir þurfa því að langmestu leyti að fara fram utan dagvinnnumarkaða að undanskildum þeim skipulagsdögum sem eru til ráðstöfunar yfir veturinn en sumir þeirra eru óhjákvæmilega helgaðir öðrum viðfangsefnum. Annar en jákvæðari munur milli grunn- og leikskóla felst því að í leikskólum eru kennarar vanir að vinna saman sem teymi inni á deildum. Slíkt er því miður fátítt í grunnskólum en vinnur gegn einsemd kennara og skapar aukna möguleika á samstarfi, sameiginlegri lausnaleit og tengslum við samstarfsmenn. Millistjórnendur leikskóla taka meiri beinan þátt í kennslu en almennt tíðkast í grunnskóla. Deildarstjórar eru í fullu starfi

við kennslu, og aðkoma skólastjóra, og þó einkum aðstoðarskólastjóra að starfi inni á deildum virðist vera meiri en almennt gerist í grunnskólum.

Að lokum var ekki hægt að líta fram hjá því að ráðgjafarnir, að Jórinni undanskilinni, þekktu ekki mikið til starfshátta og menningar á leikskólastiginu. Þetta var rætt opinskátt frá upphafi og má segja að samstarfið hafi byggst á gagnkvæmu trausti milli aðila á því að þeir gætu í sameiningu unnið að nauðsynlegri aðlögun líkansins auk þess að sníða vinnulagið að þeim aðstæðum sem lýst er hér að framan.

3.3 Skipulag og vinnuferli í Tröllaborgum veturinn 2005–2006

Eins og fram kemur í kafla 3.2 eru ytri skilyrði í leikskólum að mörgu leyti ólík því sem ráðgjafar höfðu átt að venjast úr starfi sínu með grunnskólum. Það var því frá upphafi ljóst að tími til námskeiðahalds yrði knappari en ráðgjafar áttu að venjast úr starfi sínu í grunnskólunum.

Gerð var áætlun um skipulag og tímasetningu fræðslufunda í skólanum og ráðgjafarfunda með þróunarstjórn sem sýnd er á mynd 2. Þróunarstjórnin var skipuð skólastjóra, aðstoðarskólastjóra og einum leikskólakennara. Gert var ráð fyrir að þróunarstjórnir sætu þrjú námskeið hjá ráðgjöfum og að þróunarstjórnir og starfsmenn sæktu sjö fræðslufundi sameiginlega yfir veturinn. Að auki var gert ráð fyrir mánaðarlegum fundum þróunarstjórna og ráðgjafa.

Mynd 2: Áætlun um fræðslufundi 2005–2006

ágúst	sept.	okt.	nóv.	des	jan	feb	mars	apríl	maí
Námskeið þróunarstjórn	Fræðslufundur fyrir alla 5 stundir	Fræðslufundur fyrir alla 2 stundir	Fræðslufundur fyrir alla 2 stundir	Námskeið þróunarstjórn	Fræðslufundur fyrir alla 5 stundir	Fræðslufundur fyrir alla 2 stundir	Fræðslufundur fyrir alla 2 stundir	Fræðslufundur fyrir alla 3 stundir	Námskeið þróunarstjórn
5 stundir	Þróunarst. 2 stundir	Þróunarst. 2 stundir	Þróunarst. 2 stundir	5 stundir	Þróunarst. 2 stundir	Þróunarst. 2 stundir	Þróunarst. 2 stundir	Þróunarst. 2 stundir	5 stundir

Efni fræðslufunda var í samræmi við líkan AGNsins. Þó var ljóst að innan þess tímaramma sem var til ráðstöfunar yrði ekki hægt að fjalla af sömu dýpt um öll skilyrði AGNsins. Gert var ráð fyrir að starfsmenn ynnu með efni hvers fræðslufundar á milli funda undir stjórn þróunarstjórna. Um hvern efnisþátt og í tengslum við starfið á vettvangi var gert ráð fyrir að fram færu greinandi samræður sem leiddu til forgangsroðunar þar sem sýn yrði mótuð og teknar ákvarðanir um markmið og framkvæmd. Með þessu móti var aðkoma ráðgjafanna sveigjanlegri en áður hafði verið. Strax var hafist handa við forgangsverkefni sem snertu beint starfið með börnunum og í gegnum þessi forgangsverkefni var svo krækt í skilyrðin eftir því sem hvert viðfangsefni kallaði á. Námskeið með þróunarstjórunum voru færri en áður hefur verið í AGN-skólum en að sama skapi voru fleiri fræðslufundir með

öllum starfsmönnum. Þetta skapaði meiri nánd milli ráðgjafanna og almennra starfsmanna og reyndist verkefninu happadrjúgt. Þannig má segja að ýmsar breytingar í skipulagi verkefnisins og aðkomu ráðgjafa sem ytri aðstæður í leikskólanum kölluðu á hafi, þegar allt kemur til alls, reynt verkefninu vel. Tímasetningar og viðfangsefni námskeiða sem haldin voru má sjá á töflu 1:

Dagur	Tími	Þátttakendur	Viðfangsefni
23. ágúst 05	9–15	Þróunarstj.	AGN-likanið og skipulag vetrarins. Kynnt tillaga að fyrsta viðfangsefni. Fyrirlestrar og verkefni um starfendarannsóknir, félagastuðning og starfsþróun, forysta og samhæfing og hlutverk þróunarstjórnar á því sviði.
29. ágúst 05	8:15–14	Allir	AGN – likanið, hugmyndagrunnur þess og veturinn framundan. Verkefni um líðan barna og árangur af skólastarfi. Fyrirlestrar um starfendarannsóknir og félagastuðning. Fyrsta verkefni skólans, móttaka barna.
4. október 05	17–19	Allir	Uppgjör fyrsta verkefnis. Fyrirlestur um námsaðlögun (einstaklingsmiðun) í leikskólastarfi. Umræður um næsta forgangsverkefni.
9. nóvember 05	17–19	Allir	Upprifjun og umræðuverkefni um námsaðlögun. Verkefni um námsaðlögun í gegnum leik með tengingu við námssvið og þroskaþætti. Gerðar kennsluáætlanir um námsaðlögun í leikstund. Sjálfsmat skólans: „Hver er skólinn okkar?“
29. nóvember 05	8:30–14	Þróunarstj.	Fyrirlestur og umræður um skólanámskrá og drög að áætlun um skólanámskrárvinnu til vors. Rætt um stöðu yfirstandandi verkefnis og lögð fram hugmynd um vettvangsathuganir inni á deildum sem tengist því. Fyrirlestur og verkefni um sérfræði og fagmennsku kennara.
6. janúar 06	8:15–14	Allir	Ígrundunarverkefni um kennsluáætlanir og kennslu samkvæmt þeim að undanfögnu. Fyrirlestur og verkefni um sérfræði og fagmennska kennara. Mat á sterkum og veikum þáttum í sérfræði kennara í Tröllaborgum og stofnaðir leshópar um áhugasvið í sérfræði kennara.
7. febrúar 06	17–19	Allir	Skil úr leshópum um áhugasvið í sérfræði kennara og umræður. Gerðar kennslu- eða aðgerðaáætlanir um starf á þeim sérsviðum sem kennarar höfðu kynnt sér.
28. mars 06	17–19	Allir	Sagt frá vinnu samkvæmt kennslu-/aðgerðaáætlunum að undanfögnu. Gestafyrirlestur um hegðunarstjórnun barna.
10. apríl 06	8:15–11	Allir	Verkefni um hreyfiþroska barna. Hafist handa við gerð gátlista um vinnu í samræmi við þrjár grundvallarreglur um hegðunarstjórnun barna.
8. maí 06	8:30–14	Þróunarstj.	Fyrirlestrar um áætlanir, mat og viðhald árangurs og félagastuðningur og skoðun á kennslustundum. Verkefni um verklagsreglur um móttöku nýrra starfsmanna. Mat á forgangsverkefnum vetrarins. Lagðar línur fyrir næsta vetur.

Tafla 1: Tímasetningar og viðfangsefni námskeiða

3.4 Forgangsverkefni 2005–2006

Eins og áður hefur komið fram var hafist handa við forgangsverkefni í AGN-starfinu í Tröllaborgum fyrr en áður hefur verið og strax á fyrsta námskeiði voru lögð drög að fyrsta forgangsverkefni skólans. Samtals var fengist við fjögur forgangsverkefni veturinn 2005–2006. Forgangsverkefnin höfðu ýmis sameiginleg einkenni sem sótt eru til vinnulags starfendarannsókna. Í fyrsta lagi snertu þau öll með einum eða öðrum hætti umbætur á starfi starfsmanna með börnunum bæði innan og utan deildanna. Í öðru lagi áttu verkefnin að leiða til umræðna í starfsmannahópnum þar sem fjallað var um gildismat, skilningur á faglegum orðaforða samræmdur, væntingar skýrðar og mótuð stefna um vinnubrögð. Með þessu móti átti vinnan við verkefnin að skila sér inn í skólanámskrá skólans sem er í mótun samhliða AGN-vinnunni. Í þriðja lagi fólu forgangsverkefnin í sér mat á stöðu með athugunum á vettvangi og félagastuðningi. Í fjórða lagi fólu verkefnin í sér áætlun um íhlutun eða breytta starfshætti. Almennt séð gekk þetta ferli eftir en engu að síður er ljóst að verkefnin settu misjafnlega varanlegt mark á starf skólans.

Forgangsverkefni skólans urðu alls fjögur: Móttaka barna, námsaðlögun í gegnum leik, styrking sérfræði kennara með leshópum og áætlanir um breytta starfshætti í framhaldi af því og agi og mótun hegðunar barna. Nánar er fjallað um þessi forgangsverkefni og árangur þeirra í niðurstöðukafla.

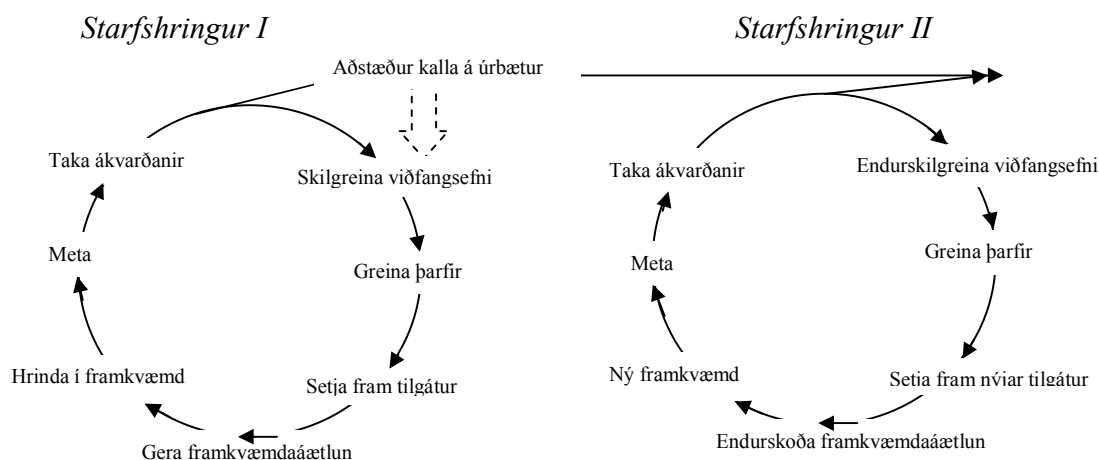
4. Gagnasöfnun

Skólaþróun undir merkjum starfendarannsókna er rannsóknarferli. Með starfendarannsóknum er leitast við að tengja saman rannsóknir og starf þar sem kennarar takast á hendur skoðun og íhugun á eigin störfum ásamt aðgerðum til að breyta þeim. Ígrundunin beinist að því að öðlast dýpri skilning á eigin starfsháttum og aðgerðirnar að því að breyta þeim til hins betra, ásamt því að hafa bætandi áhrif á aðstæðurnar þar sem starfið fer fram. Starfendarannsóknir eru taldar árangursríkastar þegar þær fela í sér samstarf kennara eða samstarf kennara og ráðgjafa. Starfendarannsóknir fela í sér nokkra mikilvæga þætti: Í fyrsta lagi byggjast þær á forgöngu og ábyrgð kennara. Rannsóknarferlið og íhlutunin er að frumkvæði og á ábyrgð þeirra sjálfra enda þótt iðulega sé um að ræða samstarf við utanaðkomandi ráðgjafa. Starfendarannsóknir eru því leið til að efla sjálfsvald⁴ kennara í þeim skilningi að gefa þeim vald yfir eigin störfum, samfara ábyrgð á því að bæta þau. Í öðru lagi miða starfendarannsóknir að því að greina og túlka starf kennarans í því augnamiði að öðlast á því aukna þekkingu og dýpri skilning. Þannig vísa þær veginn í átt til aukins starfsþroska. Í þriðja lagi eru starfendarannsóknir umbótamiðaðar því tilgangur þeirra er ævinlega að bæta starfið sem verið er að rannsaka, kennsluna sjálfa og námsaðstæður barna. Þær leitast því við að svara spurningunni: „*Hvernig get ég bætt ... ?*“ eða „*Hvernig get ég gert betur?*“ Í fjórða lagi eru starfendarannsóknir leið til þróunar skólustarfs því að þær leitast ekki einvörðungu við að bæta starf einstakra kennara og kennarahópa heldur einnig aðstæðurnar þar sem starfið fer fram, skólann sjálfan og þau skilyrði sem hann skapar árangursríku námi. Í fimmta lagi má segja að starfendarannsóknir séu leið til að skrá þekkingu og miðla henni til annarra enda er mikilvægur þáttur í rannsóknarferlinu að skrá og miðla þeirri nýju þekkingu sem er afrakstur rannsóknarinnar (McNiff, Lomax og Whitehead, 1996; Hopkins, 1993).

Starfendarannsókn, stór eða smá, felur í sér fjóra grunnþætti (Hopkins, 1993): Skilgreiningu viðfangsefnis ásamt áætlun um aðgerðir, framkvæmd, rannsókn á árangri og að lokum íhugun og mat. Þessir grunnþættir eru síðan útfærðir nánar með ýmsu móti, oftast sem einhvers konar hringferli. Hér er sýnd útgáfa frá McKernan (1991), tilvitnað eftir Hopkins (1993:53).

⁴ Hugtakið „empowerment“ er hér þýtt sem sjálfsvald.

Mynd 3. Hringferli starfendarannsókna



Söfnun ýmiss konar gagna og úrvinnsla þeirra er snar þáttur í hverri starfendarannsókn og í raun og veru ofin inn í allt rannsóknarferlið. Í fyrsta lagi er oftast þörf einhverra gagna í upphafi þegar verið er að afmarka viðfangsefni, skilgreina þörf fyrir aðgerðir og setja fram tilgátur um hverjar þær eigi að vera. Þegar kennarinn hefur síðan tekið ákvörðun um á hvern hátt hann ætlar að breyta ástandinu og gert áætlun um það gegnir gagnasöfnun einnig lykilhlutverki í að meta áhrif aðgerðanna og þörfina fyrir að endurskoða þær.

Skýrsla þessi byggir á ýmiss konar gögnum sem dæmigerð eru fyrir starfendarannsókn og bæði ráðgjafar og starfsmenn skóla söfnuðu. Helstu gögn eru þessi:

- Gögn frá fræðslufundum. Glærur frá fyrirlestrum og verkefni sem unnin voru. Íðulega voru lögð drög að útfærslu forgangsverkefna skólans í verkefnum sem unnin voru á fræðslufundunum. Í verkefnunum var einnig oft búinn til rammi utan um ígrundun kennara á stöðu viðfangsefna og árangri af þeim. Þessum gögnum var skilað til þróunarstjórnar sem hélt þeim til haga.
- Ýmis skrifleg gögn frá skólanum s.s. gátlistar sem samdir voru í tengslum við forgangsverkefni, úrlausnir verkefna sem unnin voru í skólanum, niðurstöður vettvangsathugana og áætlanir um íhlutun í tengslum við forgangsverkefni.
- Skólafestna Tröllaborga eins og hún birtist á vef skólans.
- Fundargerðir, greiningarnótur og minnisblöð ráðgjafa.
- Viðtöl við starfsfólk skólans. Tekin voru stutt viðtöl við nokkra starfsmenn í upphafi verkefnisins þar sem þeir voru einkum spurðir um væntingar sínar til þess. Í febrúar voru tekin rýnihópaviðtöl við fjóra hópa, einn af hverri deild. Þar var spurt um reynslu viðmælenda af verkefninu það sem af var, gagnsemi forgangsverkefna, gagnsemi verkefnisins í heild fyrir skólann, form þróunarstarfsins, aðkomu ráðgjafa og væntingar til framtíðarinnar. Um sama leyti var tekið ítarlegt viðtal við þróunarstjórnina. Þar var m.a. spurt hverju verkefnið hefði skilað skólanum, börnum og starfsmönnum, spurt var

um form verkefnisins og ráðgjöfina, hvort ástæða hefði verið til að gera eitthvað öðruvísi og loks var þróunarstjórnin spurð út í hlutverk sitt og reynsluna af því að vera í forystuhlutverki fyrir verkefninu.

- Spurningalisti sem lagður var fyrir þróunarstjórnina. Þar var hún var beðin að gefa stig fyrir ýmsa þætti sem vörðuðu annars vegar ráðgjöf og hins vegar verkefnisstjórn og gefa heildareinkunn fyrir hvorn málaflokk um sig.
- Bréf frá starfsfólki. Á síðasta fræðslufundinum voru starfsmenn beðnir að skrifa ráðgjöfum bréf þar sem þeir lýstu árangri verkefnisins bæði fyrir sig sem fagmenn, fyrir börnin og fyrir skólann.

Rétt er að taka fram að á þessum fyrsta vetri var ekki safnað gögnum frá foreldrum. Slíkt hefði þó verið æskilegt enda snertir verkefnið þá ekki síður en aðra. Á síðari vetri AGNsins er nauðsynlegt að ráða bóta á þessu.

5. Árangur þróunarstarfsins

AGN-líkanið er byggt á því viðhorfi að til þess að skólaþróun eigi sér stað verði kennarar og aðrir starfsmenn skólans að hafa faglega færni til að takast á við umbótastarf enda eru það þeir sem sinna hinu daglega starfi á deildum skólans. Samkvæmt líkaninu er framvinda þróunarstarfsins byggð á vinnubrögðum starfendarannsókna þar sem kennarar nota gögn frá vettvangi til að ígrunda og meta eigin starfshætti og árangur skólans, bera saman við sýn skólans og markmið starfsins og velja út frá því forgangsverkefni sem fela í sér íhlutun í starfið með umbætur að leiðarljósi. Þessi háttur leiðir til gagnvirks sambands starfsmanna og stofnunar: aukin færni kennara skólans styrkir stofnunina sem aftur skapar bætt skilyrði fyrir framsæknu starfi með börnunum.

5.1 Skólinn sem stofnun

Í gögnum frá þróunarstjórn og starfsmönnum Tröllaborga kemur í ljós það samdóma álit að þátttakan í AGN-verkefninu hafi skilað skólanum sem stofnun margvíslegum ávinningi. Þróunarstjórnin reyndist afar jákvæð gagnvart verkefninu. Skólastjórinn taldi verkefnið uppfylla vel þær væntingar að styðja við námskráargerð í skólanum. Þróunarstjórn var sam-mála um gildi þess tíma sem ætlaður var í samræður starfsmanna. Hún taldi mikilvægt að ætla slíkum samræðum formlegan tíma, að þær hafi orðið markvissari fyrir tilstilli AGNsins og skipt miklu máli fyrir skólastarfið. Um þetta sagði þróunarstjórnin í viðtali:

Tíminn í umræður er að skila miklu. Hann skilar meiri sameiginlegri sýn og skilningi á hvað er verið að gera inni á deildunum. Maður heyrir alveg hvað er verið að ræða inni á deildunum. Þar er samræða sem á sér stað ... Svo er sameiginleg ákvörðun tekin eftir umræðuna. Það fær enginn þá tilfinningu að hann geti ekki gert þetta. Þá taka allir þátt. Það er að skila rosalega miklu. Það finna allir að þeir geta verið með í þessu.

Aðspurð taldi þróunarstjórn að skilyrðin sem AGNið gerir ráð fyrir að tekin séu upp í skólanum hafi ekki verið of stýrandi fyrir skólastarfið. Aðilar í stjórninni voru sammála um að skólinn hefði fengið svigrúm fyrir sínar eigin áherslur í bland við skilyrðin. Fram kom einnig að sú sjálfskoðun og ígrundun sem fylgir AGN-starfinu hafi gert skólanum og starfsfólki hans gott. Um það sagði aðili í þróunarstjórninni í viðtali:

Mér finnst AGNið rosalega gott tæki. Það er hægt að nýta sér í vinnu. Þetta er afmarkað og hnitmiðað. Þetta verður allt miklu markvissara. ... AGNið hjálpar okkur að forgangsraða.

Mér finnst AGNið koma skemmtilega á óvart. Þetta snýr betur og meira að starfsmönnum en ég gerði mér vonir um fyrst.

Þróunarstjórn var spurð að því hvort einhverjir annmarkar hefðu komið í ljós eða hvort væntingar skólans hefðu ekki verið nægilega vel uppfylltar. Aðilar í þróunarstjórn töldu sig ekki geta nefnt neina vankanta eða neikvæða þætti, þvert á móti sagði einn þeirra: „Ég er svo rosalega uppnumin yfir þessu verkefni.“

Í hópviðtölum voru kennarar og annað starfsfólk spurðir um ávinning skólans af starfinu. Starfsmenn viku einnig að þessum þætti í bréfum til ráðgjafa í apríl. Sammæli reyndist meðal starfsmanna um að þátttaka í verkefninu hefði styrkt skólann sem stofnun á ýmsan hátt. Menntafræðingur sá ávinning fyrir börnin og skólann af ýmsum viðfangsefnum sem unnið hafði verið að, t.d. námskrágerðinni. Þeir máttu einnig mikils að allir starfsmenn kæmu að gerð námskrárinnar í stað fárra. Um þetta segir einn starfsmanna í bréfi til ráðgjafa: „Ég tel að AGN-starfið eigi eftir að gera okkar námskrá mjög hæfa og það er skemmtilegt að taka þátt í að móta hana.“

Starfsmönnum var ofarlega í huga aukin samræming á vinnubrögðum starfsmanna og að merkja mætti aukna samstillingu meðal þeirra eftir því sem leið á veturinn. Þeir voru ánægðir með þau tækifæri sem þeir fengu til að taka þátt í stefnumótun og ákvörðunum. Starfsmenn sögðu m.a. eftirfarandi:

Skólinn stendur sterkari sem stofnun og fyrir börnin þar sem starfsfólkið er að endurmeta sig og auka við sig þekkingu.

Agnið skilar skólanum, ekki bara einhverjum, heldur öllum sem hér starfa. Við höfum öll komið að ákvörðunum varðandi skólann.

Agnið hefur þjappað starfsfólki saman í þá átt að vinna saman og gera góðan skóla betri.

Við vitum í raun meira til hvers er ætlast af manni og þá er þetta meira sameiginlegt. Það er nefnilega svo fullt af óskráðum reglum. Og þetta hjálpar manni til að koma þeim niður á blað. Við höfðum öll metnað til að gera betur og við bara gerðum það. Það var frábært.

Við fengum allar að mynda okkur skoðanir og segja þær. Mér finnst þetta frábært.

Starfsmenn töldu það kost fyrir skólann að þeir ígrunduðu eigin vinnubrögð og fannst jákvætt að skólinn fengi „tækifæri til að þjálfar starfsmenn sína,” eins og einn kennari orðaði það. Í viðtölum var viðmælendum boðið að gagnrýna starfið út frá hagsmunum

skólans. Engar athugasemdir af því tagi komu fram. Í bréfum starfsmanna var heldur enga gagnrýni eða athugasemdir að finna sem vörðuðu AGN starfið í skólanum.

Einn liðurinn í að efla samræður innan skólans var að skipuleggja þær þannig að starfsmenn ræddu saman þvert á deildir ekki síður en innan deilda. Í svörum starfsmanna kom fram að þeir mátu hvort tveggja mikils. Að mati þeirra er helsti kosturinn við að vinna í hópum þvert á deildir sá að starfsfólkið kynntist vel og samstarfið styrkti samhæfingu innan skólans og eflði starfshópinn sem heild og einstaka starfsmenn hans. Um miðjan vetur sögðu kennarar m.a.

Við förum að samræma. Það er gott.

Ágætt að hafa bæði deildarskipt og þvert á deildir. Hafa bæði. Gott að fá viðhorf frá fólki á öðrum deildum.

Á sama tíma sagði einn hópurinn í viðtali að með AGN-vinnunni hefði samstarf innan deildarinnar sem hópurinn starfaði á aukist frá því sem áður var.

5.2 Einstakir starfsmenn

Gögn sem vörðuðu starfsþroska einstakra kennara og annarra starfsmanna skólans byggja fyrst og fremst á fjórum viðtölum við jafnmarga hópa starfsmanna í febrúar og bréfum sem þeir skrifuðu ráðgjöfum í apríl.

Það var samdóma álit kennara og annarra starfsmanna að þátttakan í AGNinu hefði skipt þá persónulega miklu máli og skipti þá ekki máli hvort um kennara eða leiðbeinendur var að ræða. Athyglisvert er að enginn starfsmaður skólans hafði efasemdir um gildi AGNsins fyrir sig eða skólann. Reyndar kom fram hjá tveimur starfsmönnum að á fyrsta AGN-fundinum hefðu þeir ekki verið öryggir um hvort starfið myndi henta þeim. Þeir sögðu báðir að í lok fundarins hefðu þeir verið mjög ánægðir. Í eftirfarandi tilvitnunum er gripið niður í frásagnir starfsmanna um þátttöku þeirra í AGNinu.

[AGNið hefur] styrkt mikið sjálfmyndina okkar. Hefur hjálpað manni, fengið mann til meiri umhugsunar, verið nám ... Mér finnst það mjög gott. Þetta fær mann til að endurmeta sjálfan sig og ... hugsa um hvernig maður er að gera.

Mér finnst þetta hjálpa mér persónulega ... Ég þarf að breyta mínu viðmóti. Ég er betur í stakk búin til að breyta mér án þess að fara í vörn. Mér finnst allt í lagi núna að tala um það við hinar.

Hef þroskast mikið í starfi og orðin öruggari í starfi.

Hef styrkst í starfi, fengið aukna menntun og víðari sýn á starfið. Hef lært gífurlega mikið um hvernig gæði og gott samstarf innan leikskólans getur orðið.

Þetta er rosalega fræðandi og forréttindi að fá að taka þátt í þessu verkefni með ykkur. Hef persónulega lært mikið sem hefur nýst beint með börnunum og líka til foreldra.

Agnið hefur nýst mér í starfi og daglegu lífi. Hef farið í naflaskoðun á mér sjálfri.

Er leiðbeinandi. Agnið hjálpaði mér mikið með að vera meðvituð um það sem ég var að gera og fékk mig til að hugsa um tilganginn með ýmsum aðferðum í leikskólanum. Ég lærði ótrúlega mikið á þessu.

Kennarar og aðrir starfsmenn Tröllaborga voru á einu máli um að þeir hefðu lært mikið af þátttökunni um sig sjálfa í starfi og viðfangsefni sem þeir unnu að yfir veturinn hefðu opnað þeim nýja sýn á starfið. Þeir sögðu einnig að jákvæð endurgjöf á vinnu þeirra hefði styrkt sjálfsmynd þeirra sem fagmanna. Allnokkrir sögðu beinlínis að þátttakan í AGNinu hefði verið nám í eiginlegum skilningi.

5.3 Börnin í skólanum

AGN-verkefnið gengur út frá því að auka gæði náms fyrir börn og gildir þá einu hvort um er að ræða leikskóla eða grunnskóla. Það er því sjálfgefið að í þróunarstarfi Tröllaborga eru hagsmunir barnanna hafir að leiðarljósi, fyrst og síðast. Öll forgangsverkefni skólans, sem fjallað er nánar um í kafla 5.4 beindust markvisst að starfinu með börnunum. Samræming á viðmóti og verklagi starfsmanna við móttöku og brottför barna gerði þennan hluta af umhverfi skólans öruggari og fyrirsjáanlegri, auk þess að kenna börnunum umgengni í anddyri. Námsaðlögunin miðaði að því að uppfylla betur fjölbreyttar námsþarfir barnanna, viðfangsefni leshópa til að efla sérfræði kennara beindist undantekningarlaust að starfinu með börnunum og sama má segja um verkefnið um hegðunarmótun.

Á kynningarfundum í Tröllaborgum og upphafsfundum með starfsmönnum í lok ágúst 2005 kom fram að þeim var umönnun barnanna ofarlega í huga; þeir töldu að AGN-verkefnið snérist um það að börnunum liði vel og að næstu tvö ár myndu beinast að því að bæta enn frekar umönnun barnanna í skólanum, öryggi og líðan í skólanum. Af gögnum má ráða að starfsmenn Tröllaborga séu sáttir við hvernig verkefnið hefur uppfyllt þessar væntingar. Þannig sagði einn þeirra í bréfi til ráðgjafa:

Mjög lærdómsríkt. Er meðvitaðri um aðferðir og leiðir sem ég þarf að nota í starfi mínu með börnum. Maður er meira vakandi og hugsandi um starfið.

Um miðjan vetur var þróunarstjórn spurð að því hvort AGNið hefði breytt einhverju fyrir börnin en þá höfðu kennarar lokið við tvö verkefni, móttöku og brottför barna og námsaðlögun. Þróunarstjórn var á einu máli um að fyrirkomulag á móttöku og brottför væri betra en áður. Kennarar hefðu komið sér saman um hvað ætti að einkenna viðmót þeirra við börn og foreldra og hver og einn væri meðvitaðri um það en áður. Einnig hefði verið séð til þess að einn starfsmaður mætti fyrr á morgnana til að gera umhverfið á deildunum meira aðlaðandi þegar börnin koma á morgnana. Með sóknarkvörðum og reglubundnu sjálfsmati væri þessi breyting varanleg.

Þróunarstjórnin taldi einnig að verkefnið um námsaðlögun hefði komið börnunum vel. Í fyrstu settu kennarar reyndar ákveðinn fyrirvara um stýringu á leik barnanna sem skipulag um námsaðlögun gerði kröfu um. Það var þó mat þróunarstjórnar að börnin hefðu haft mikinn ávinning af þessu skipulagi:

Maður gat virkjað börnin svo mikið í þessum hlutverkaleik ... Maður er opnari fyrir því sem þau eru að gera. Þessi stýrða stund gaf bara svo mikið. ...þegar maður sér hvað þessi stýrða stund er að gefa börnunum þá ...

Mat þróunarstjórnarinnar ber með sér að börnin áttu ekki í neinum vanda við að setja sig í hlutverk sem kennari hafði ákveðið og spunnu síðan sjálf áframhald atburðarrásar. Eins er ljóst að við undirbúning verkefnisins beindist athygli kennara enn betur að þörfum einstakra barna og hvernig mætti mæta þeim í almennu starfi á deildum skólans.

5.4 Forgangsverkefni

Fyrsta forgangsverkefni vetrarins var ákveðið á fundum með þróunarstjórn og öllum starfsmönnum í ágúst 2005. Verkefnið var vel afmarkað og tiltölulega smátt í sniðum enda frumraun kennara. Það snerist um móttöku barna þegar þau koma í skólann að morgni. Verkefnið var mótað með umræðuverkefni á fyrsta fræðslufundi með öllum starfsmönnum 29. ágúst. Í umræðuverkefninu voru starfsmenn beðnir að íhuga hvað átt væri við með móttöku barna og hvers vegna hún væri mikilvæg. Þá voru þeir beðnir að lýsa því hvernig móttakan ætti að vera og velja síðan einn þátt úr þeim lista til að lýsa nánar. Þá voru sóknarkvarðar (rubrics) kynntir fyrir hópnum og þátttakendur tókust á við að búa til slíkan kvarða til að draga upp mynd af því mismunandi verklagi sem viðhaft væri við móttöku barna og kjörmynd af því sem skólinn ætti að sækjast eftir. Að lokum var fjallað um hvernig hægt væri að nota sóknarkvarðann til að meta upphafsstöðu og breytingar sem verkefnið leiddi af sér bæði með sjálfsmati og félagastuðningi (fskj. 1).

Þetta verkefni gekk eftir eins og til þess var stofnað. Hópurinn skrifaði sóknarkvarða sem lýstu mismunandi verklagi við ýmsa þætti sem snertu móttöku barnanna. Kvarðarnir voru síðan notaðir sem grundvöllur að sjálfsmati og félagastuðningi.

Enda þótt hópurinn væri í stórum dráttum sáttur við mat sitt á móttöku og brottför barna samkvæmt sóknarkvarðanum kom eitt og annað í ljós sem bæta mátti. Þróunarstjórnin sagði til dæmis: „Við sáum vankanta á starfi okkar og löguðum þá eftir umræður og lögðum saman í púkk.“ Í rýnihópaviðtölum sögðu kennarar meðal annars:

Maður vandaði sig meira með móttökuna þegar maður var í verkefninu og reyndar eftir að því lauk ... Okkur fannst samt móttakan ágæt en höfum bætt hana.

Við vildum hafa deildina tilbúna þegar börnin kæmu á morgnana. Það var ekki þannig hjá okkur en við breyttum því. Ég fór að vinna 7:30 í stað 7:45 og setti stóla niður á morgnana og gerði deildirnar tilbúna. Það voru svona atriði sem komu í ljós sem hefði ekki endilega verið breytt hefðum við ekki farið svona í þetta ... Bína vildi hafa einn fagmenntaðan út daginn á deildum, það hefur breyst líka með þessu verkefni.

Mér finnst myndast meira samstarf núna í gegnum deildina. Við vitum í raun meira til hvers er ætlast til af manni ... Það er nefnilega svo fullt af óskráðum reglum og þetta hjálpar manni til að koma þeim niður á blað ... Þú vilt að ný manneskja gangi inn í þetta en þú hafðir það hvergi skráð til að sýna henni á prenti.

Í viðtölunum var mikill samhljómur í svörum um að verkefnið hefði tekist vel og verið verðmætt. Starfsmannahópurinn lærði ákveðið verklag, dró sameiginlega upp kjörmynd af því hvernig hann vildi standa að verki og setti viðmið um starfið sem setja mátti í skólanámskrá skólans og nota sem grundvöll sjálfsmats. Einnig var stigið skrefi lengra og búin til samskonar viðmið um verklag við brottför barna.

Annað forgangsverkefni skólans var á sviði námsaðlögunar og snerti námssvið leikskólans og þroskaþætti í ljósi leiks og námsaðlögunar. Viðfangsefni þess var hvernig skipuleggja mætti leik leikskólabarna, sem mikilvægustu námsleið þeirra, þannig að námsaðlögun ætti sér stað um leið og viðfangsefni leiksins snertu námssvið leikskólans og þroskaþætti leikskólabarna. Verkefnið spratt upp úr umfjöllun um námsaðlögun á fræðslufundi með öllum starfsmönnum 4. október og var þróað frekar á næsta fræðslufundi á eftir, 9. nóvember. Á þeim fundi var starfsmönnum kynntur gátlisti til að íhuga og meta námsþarfir barna á deild. Kennarar unnu í deildskiptum hópum að því að gera áætlun um leikstund, í ljósi greiningar sinnar samkvæmt gátlistanum, þar sem viðfangsefni leiksins tengdust námsviðum leikskólans og þroskaþáttum leikskólabarna og væru jafnframt skipulögð í samræmi við mismunandi námsþarfir barnanna. Til leiðbeiningar fengu kennarar sýnidæmi af kennsluáætlun sem hafði þessi einkenni. Áformað var að hver hópur ynni a.m.k. einu sinni

samkvæmt hverri áætlun í nóvember, skráði árangur og skilaði til þróunarstjórnar; gerði því næst nýja áætlun sem reynd yrði með sama hætti í desember (fskj. 2). Í gögnum skólans kemur fram að gerðar voru fjölbreyttar áætlanir um hreyfileiki og jórgastundir til að stuðla að hreyfiproska, myndlistarverkefni á sviði tilfinninga og félagsþroska, tónlistarverkefni og hlutverkaleiki á sviði félags-, siðferðis- og tilfinningaþroska og málörvunarverkefni sem sameinaði málþroska og félagsþroska.

Þetta verkefni var mun flóknara og meira krefjandi verkefni en móttaka og brottför og í því ýmis nýmæli fyrir hópinn. Í fyrsta lagi var námsaðlögunarhugtakið sjálft nýtt, enda þótt leikskólakennarar séu alla daga að fást við ólíkar námsþarfir barna. Einn rýnihópurinn sagði til dæmis:

Mér finnst að það frekar kveikti á hjá mér að við erum að gera þetta, þótt við höfum ekki alltaf hugtakið í hausnum, þá er öll okkar vinna allan daginn hvernig hentar best, hvernig getum við dregið þennan inn í. Það er svo margt sem við könnumst við í þessu ... það var gott að vinna þetta verkefni og fá staðfestingu á að við værum á réttri braut ... það var virkilega gott.

Í kynningu og umræðum um námsaðlögunina var einnig lögð þung áhersla á hún fælist í að laga sameiginleg viðfangsefni hópsins að ólíkum námsþörfum barnanna innan hans, fremur en að tala um sérþarfir sem „vandamál“ sem kalla á sérstök viðfangsefni sem eru aðgreind frá viðfangsefnum annarra. Í öðru lagi varð mikil ánægja með gátlistann sem ætlaður var til að íhuga námsþarfir barna á deild eða í námshópi. Þróunarstjórnin sagði um þetta í viðtali:

Gátlistinn um þarfir barna sem við fengum frá ykkur sló í gegn. Fín viðbót við færnis kemun sem við höfum nýtt sem greiningartæki til að forgangsraða inni á deildunum. Allar deildir ætla að nýta sér þennan lista.

Í bréfum frá starfsmönnum kom einnig fram ánægja með gátlistann:

Þetta hefur gefið mér mikið. Ég hef lært heilmargt t.d. þessir gátlistar sem mér finnst æðislegir að vinna með. Skil allt mjög vel þegar þið eruð búin að útskýra t.d. með þessa gátlista og fleira.

Það hefur verið mjög erfitt að fara í þessa gátlista en mjög gaman.

Gátlistinn hefur reynst mér mjög vel og þarf hann að vera í gangi einu sinni til tvisvar á vetri.

Einnig fór ekki milli mála að verkefnið kallaði á áætlanir sem fólu í sér mun meiri stýringu á leik barnanna en kennarar voru vanir. Ekki var lengur nóg að skapa börnunum aðstæður fyrir sjálfsprottinn leik heldur kallaði verkefnið á að leikurinn væri að vissu marki skipulagður fyrirfram, til dæmis með því að setja börnin í viss hlutverk þar sem komið var til

móts við námsþarfir þeirra. Þetta kallaði á töluverðar umræður um gildi leiksins og hvað í raun og veru væri átt við með orðum Aðalnámskrár leikskóla um sjálfsprottinn leik og hversu langt mætti ganga í að stýra leik barnanna. Svör bæði þróunarstjórnar og starfsmanna bera með sér að áætlanirnar sem kennt var eftir heftu ekki leik- og sköpunargleði barnanna. Þótt þeim væru fengin ákveðin hlutverk í leiknum spunnu þau þessi hlutverk áfram eftir eigin höfði og í samspili við hópinn og dæmi voru til að leikurinn fékk að þróast út í annað en lagt var upp með án þess að markmið leiksins og hlutverkanna breyttust. Þróunarstjórnin sagði til dæmis:

Leikurinn var rosalega stýrður, þar vorum við að leggja áherslu á málþroska og félagsþroska og reyna að virkja börn sem voru til baka og láta þau í hlutverk, svo fékk leikurinn að þróast eftir þeirra smekk.

Það var svolítið nýtt að búa til áætlun um svona skipulagðan leik. Venjulega er maður bara með þeim og þau fara í hlutverk en þarna vorum við að setja í hlutverk sem var verið að leggja áherslu á og þar af leiðandi leiddi maður þau meira áfram. Maður sér það eftir á hvað þetta hjálpar þeim að (þróa) áfram leikinn hjá sér.

Svipaður tónn var í svörum rýnihópanna:

Námsaðlögunin – mér fannst það ofsa skemmtilegt ... þótt það væri stýrandi, þá spunnu þau samt. Það var ákveðið verkefni en þau samt spunnu. Okkar verkefni var málræktarverkefni og þótt maður legði fram verkefni sem hét kaffiboð, þá varð það að skógarferð og mér fannst það í raun bara jákvætt ... Þetta verkefni var stýrðara en það sem við erum vanar að hafa en mér finnst það jákvætt. Af því að þetta er oft staðurinn þar sem þau eru að leika og maður fylgist ekki svo með þeim. Þótt maður geri þetta endrum og sinnum svona þá er maður ekkert að skemma leikinn. Mér fannst gaman að vera með þeim og sumir spunnu endalaust.

Mér finnst ég hafa lært mjög mikið af þessu í sambandi við sjálfa mig. Hvernig ég get unnið með ýmsa þætti, t.d. varðandi málörvunina. Mér fannst það rosalega gott. Þetta er það sem við ætluðum að gera og það var á blaði. Það var gott. Undirbúningurinn er frábrugðinn því sem við erum vanar varðandi námsaðlögunina. Að hann sé svona nákvæmur. Við töluðum um þetta á eftir, hvernig tókst þér, eða hvernig gekk. Við vorum með ákveðin börn í huga. Við höfum áður haft ákveðin börn í huga en ekki unnið svona ákveðið með það inn í hópinn. Við höfum stuðningsbarn, þetta er þitt barn en núna þá tókum við bara alla saman. Stuðningskennarinn bar áður meiri ábyrgð á þessu barni. Það er öðru vísi núna.

Og börnunum fannst líka gaman:

Börnin höfðu mjög gaman af þessu verkefni í málörvuninni, þau eru að biðja um þetta í hópastarfi, hvenær ætlaðu á láta okkur blása á fjaðrir og bolta o.frv. Við vorum frumlegri

í þessu verkefni en stundum áður. Vegna þess að við settum þetta niður á blað og komum með hugmyndir. Við viljum gera fleiri svona verkefni og þá eigum við þau og aðrir geta notað þau.

Af framangreindum tilvitnunum í svör starfsmanna og þróunarstjórnar er ljóst að þrátt fyrir að verkefnið krefðist mikils fékk það byr í seglin og starfsmenn náðu á því góðum tókum. Í því kom í ljós, eins og raunar í flestum verkefnum, hvað starfsmannahópurinn var burðugur og gekk til verka af einurð, samstillingu og bjartsýni. Hins vegar er ekki hægt að líta fram hjá því að framhaldið á þessari góðu vinnu var ekki nægilega markvisst. Þegar fyrstu umferð í vinnu samkvæmt áætlunum var lokið var komið fram í desember og verkefni tengd aðventu og jólum farin að setja mark á skólastarfið. Í janúar var síðan strax bryddað upp á nýju forgangsverkefni sem krafðist óskiptrar athygli og orku starfsmanna. Ljóst er því að ef vinna af þessu tagi á að verða hluti af starfsmenningu skólans þarf að taka upp þráðinn aftur næsta haust.

Þriðja forgangsverkefni skólans var á sviði starfsþróunar og sérfræði kennaranna. Í framhaldi af fyrirlestri um sérfræði og fagmennsku kennara 6. janúar 2006 var lagt fyrir starfsmenn í grundunarverkefni þar sem þeir voru beðnir að greina sterkar og veikar hliðar á eigin sérfræði. Því næst voru þeir beðnir að velja sér svið sem þeir vildu styrkja með þátttöku í leshópi í janúar, febrúar og fram í mars. Leshópunum var hjálpað til að finna efni sem þeim var ætlað að kynna sér og hittast einu sinni fyrir næsta fræðslufund 7. febrúar. Á þeim fundi var þeim ætlað að kynna viðfangsefni sitt fyrir hópnum, vinna stefnumótun um sérsvið fyrir starfið í skólanum og semja kennslu- eða aðgerðaáætlun um efni sem snerti almennt starf skólans utan deildanna. Áætlunum þessum átti að hrinda í framkvæmd á tímabilinu frá 7. febrúar og fram að næsta fræðslufundi sem áformaður var 14. mars. Þá átti að íhuga þetta starf og draga af því lærdóm (fskj. 3).

Þetta verkefni fékk, eins og önnur, góðan byr í Tröllaborgum. Myndaðir voru leshópar sem kynntu sér efni um hreyfiþroska, athyglisbrest og ofvirkni og mótun sjálfsaga og hegðunar hjá börnum. Í ljós kom að mjög margir höfðu áhuga á síðast talda viðfangsefninu og töldu áriðandi að styrkja sérfræði innan skólans á því sviði. Sú áhersla leiddi til síðasta forgangsverkefnisins og fræðslu í tengslum við það. Á fræðslufundi 28. mars kynntu fjórir hópar kennara afrakstur vinnu sinnar:

- Hópur 1 fjallaði um þroskaþætti, einkum hreyfiþroska. Hópurinn kynnti hreyfidaga sem skipulagðir höfðu verið á öllum deildum. Öll börn tóku þátt í sérstöku hreyfi- verkefni og fylgst var sérstaklega með einu barni á hverri deild meðal annars til að kanna úthald og hreyfiþroska. Þetta viðfangsefni var síðan tekið til nánari umfjöllunar á næsta fræðslufundi, 10. apríl. Þá var unnið verkefni þar sem markmið skólans um líkams- og hreyfiþroska voru orðuð, hvernig fylgst væri með líkams- og hreyfiþroska

barna, og hvernig brugðist væri við niðurstöðum þess mats í starfinu. Þessari vinnu var skilað til þróunarstjórnar sem efni í skólanámskrá.

- Hópur 2 fjallaði um aga og hegðun og kynnti aðgerðaáætlun sem notuð hafði verið á tveimur yngstu deildunum. Hópurinn hafði sett þrjár umgengnisreglur sem börnunum voru kenndar og gefið hverri reglu um sig lit. Einnig hafði hópurinn samræmt hvernig reglurnar voru kynntar, hvernig á þær var minnt og viðurlög.
- Hópur 3 hafði gert hliðstæða áætlun um samstilltar reglur og viðurlög fyrir eldri deildirnar. Þessar reglur báru einnig liti en í ljós kom að hóparnir tveir höfðu ekki samhæft sig og því táknuðu litirnir ekki það sama, sem myndi valda ruglingi hjá börnunum þegar þau flyttust milli deilda. Þetta var í eina skiptið á vetrinum sem skortur á samhæfingu eða samstillingu kom niður á vinnunni en hópurinn var áberandi fljótur að bregðast við og samhæfa það sem þurfti.
- Hópur 4 hafði lesið sér til um sérþarfir barna, rætt um áætlanir um samræmd viðbrögð en vinna hópsins var ekki komin á aðgerðastig þegar þarna var komið sögu.

Þriðja forgangsverkefnið stóð yfir þegar viðtölin sem hér hefur verið stuðst við voru tekin og fær því ekki eins mikla athygli og fyrri forgangsverkefnið tvö um móttöku og brottför barna og námsaðlögun. Verkefnið ber þó á góma hjá einum rýnihópnum sem segir:

Maður ætti að gera þetta oftar. Af hverju er maður ekki með þetta á náttborðinu? Reglulega gaman. Þetta hjálpar manni að endurmeta sig, af því manni veitir aldrei af því, það er aldrei of mikið af því. T.d. móttaka barna, mér fannst þegar við vorum að setjast yfir það sem við vorum að gera, var mjög gott, endurmeta og búa til eitthvert form.

Einnig kom fram í viðtölunum við rýnihópna að kennarar höfðu væntingar um áframhaldandi umfjöllun um aga og hegðunarmótun og töldu það brýnt. Einn hópurinn sagði til dæmis:

Framtíðin: Aginn og hegðunarmótun. Mætti eyða tíma næsta vetur í það. Mér finnst það líka sýna hvað við vorum mörg sem völdum þetta verkefni.

Fjórða og síðasta forgangsverkefni skólans snerist um aga og hegðunarmótun barna. Það leiddi af næsta forgangsverkefni á undan þar sem margir kennarar höfðu lagt áherslu á að kynna sér þetta viðfangsefni betur og samstaða var um það í skólanum að þörf væri fyrir stefnumótun og aðgerðir á þessu sviði. Fenginn var gestafyrirlesari, Anna Ingeborg Pétursdóttir sálfræðingur og lektor við félagsvísinda- og lagadeild Háskólans á Akureyri til að flytja fyrirlestur um efnið. Á næsta fræðslufundi á eftir, 10. apríl, var efni fyrirlestrarins íhugað. Sérstök áhersla var lögð á þrjú grundvallaratriði í áhrifaríkri stjórnun hegðunar: Að veita góðri hegðun athygli, að forðast að veita óæskilegri hegðun athygli og að gefa áhrifarík fyrirmæli. Kennarar unnu í deildskiptum hópum að því að semja gátlista með viðmiðum um hvernig starf þeirra gæti tekið mið af hverju grundvallaratriði fyrir sig, skiluðu þeim til þróunarstjórnar sem átti að ganga frá listunum. Samkvæmt áætlun áttu

kennarar síðan að nota gátlistana sem grundvöll sjálfsmats og skrá hjá sér tíðni eigin hegðunar samkvæmt hverju viðmiði (fskj. 4).

Þetta verkefni náði ekki verulegu flugi enda ekki við því að búast vegna þess hversu langt var liðið á veturinn og aðkomu ráðgjafanna í raun og veru að ljúka. Í bréfunum frá starfsmönnum kom hins vegar fram mikil ánægja með fyrirlesturinn um aga og hegðunarmótun og verkefnið og vilji til að taka upp þráðinn þegar vinnan hefst næsta haust.

5.5 Skipulag AGNsins

Í viðtölum voru viðmælendur spurðir um viðhorf sín til þess skipulags sem fylgt hafði verið um veturinn, álag og framvindu. Almenn ánægja var með skipulag funda og vinnu á milli funda. Enginn kvartaði undan álagi eða tímaskorti, þó sátu starfsmenn á fræðslu- og vinnufundum á milli kl. 17 og 19 eftir langan vinnudag. Einstaka starfsmaður nefndi að tímamörk hefðu verið þröng í verkefnavinnu og hugsanlega væri heppilegra að gefa lengri tíma til samræðna. Flestir voru þó á því að afmarkaður tími til samræðna gerði umræðurnar markvissari en ella. Í greiningarnótum ráðgjafa kemur ítrekað fram mikil starfsmögnun og jákvæðni hjá starfsmönnum á þessum fundum.

Á sama hátt kom fram jákvætt viðhorf starfsfólks til dagskrár og viðfangsefnis. Starfsmenn voru ánægðir með fjölbreytni verkefna og vinnubragða innan funda sem utan. Hæst bar tækifæri til samræðna og samræmingar innan skólans, ígrundunar og skoðunar á eigin vettvangi. Ennfremur var ánægja með fyrirlestra og sumir óskuðu eftir fleiri fyrirlestrum. Í rýnihópaviðtölum við starfsmenn kom fram:

Ég var búin að lesa AGN-bókina en var ekki alveg að kveikja á þessu í upphafi en núna er þetta í lagi. Þetta samræmist námskráargerðinni, þetta verður ein heild. Nú sé ég það. Fyrst hélt ég að ég væri að fara í tvær áttir en nú veit ég að þetta er sama áttin.

Mér fannst samt kannski á fyrsta fundi að ég gæti þetta ekki en það kom gleðilega á óvart hvað þetta gekk vel. Mér finnst við sjá árangur á þessum stutta tíma. Hélt fyrst að þetta yrði formlegt og ég þyrfti orðabók en þetta rennur svo flott og er líbó. Þið hafið verið dugleg að hrósa okkur og það er frábært.

Þróunarstjórn sagði í viðtali í febrúar: „Fyrirlestrar, verkefni og umræður fléttast vel saman. Gott að fá ykkur inn. Engin formfesta.“ Þróunarstjórn var sáttt við skipulag og framsetningu efnis yfir veturinn og taldi að framsetningin hefði verið hnitmiðuð og leitt skólann til markvissari vinnubragða en ella. Þróunarstjórnin var einnig spurð hvort hún hefði viljað sjá AGN-verkefnið þróast á annan hátt en svo var ekki.

Á útmánuðum svaraði þróunarstjórn spurningalista til að meta verkefnisstjórn og ráðgjöf ráðgjafa yfir veturinn (fskj. 5). M.a. var spurt um þekkingu ráðgjafa á fræðasviði, yfirsýn yfir framvindu, hvernig þörfum starfsmanna fyrir stuðning var mætt, um aðhald og hvatningu og hversu vel ráðgjafar hefðu sett sig inn í aðstæður í skólanum. Notaður var fimm stiga kvarði (mjög ósammála yfir í mjög sammála). Þróunarstjórnin reyndist mjög sammála öllum fullyrðingum á spurningalistanum. Í einu atriði var hún sammála um að ráðgjafar hefðu sett sig inn í aðstæður. Það atriði tengist því að ráðgjafar hafa reynslu fyrst og fremst af grunnskólastarfi og hafa verið að setja sig inn í aðstæður leikskólans. Heildarstigamat var 5 á báðum spurningalistum en það var hæsta einkunn.

Í viðtölum í febrúar voru starfsmenn spurðir um hugmyndir sínar um áherslur AGN-vinnunnar næsta vetur. Flestir nefndu viðfangsefni sem hafa verið á dagskrá síðastliðinn vetur og vildu augljóslega að sú vinna yrði styrkt betur frekar en að taka upp ný viðfangsefni. Nefnd var áframhaldandi vinna við námskrárgerðina, sinna þyrfti betur hegðunarmótun og nauðsynlegt væri að vinna meira að námsaðlögun.

Þróunarstjórn var einnig spurð hvað hún vildi sjá hafa gerst í skólanum á næstu tólf mánuðum. Hún reyndist sammála um að setja á oddinn það markmið að skólinn væri þá orðinn sjálfbjarga við að bæta við og viðhalda góðum vinnubrögðum. Þróunarstjórn var á sama máli og kennarar og annað starfsfólk um að mikilvægt væri að vinna betur næsta vetur að þeim málum sem opnuð höfðu verið á yfirstandandi vetri til að festa í sessi ný vinnubrögð.

6. Umræður og ályktanir

Þegar innleiðsla AGNsins í Tröllaborgum hófst haustið 2005 var skólinn að hefja sinn annan starfsvetur. Jafnframt því að reka skólann frá degi til dags stóðu starfsmenn frammi fyrir mörgum verkefnum sem eldri stofnanir hafa haft lengri tíma til að vinna. Þar má nefna að móta eigin skólamenningu, koma á vinnuvenjum, reglufestu og hefðum og stilla saman starfshætti til að gera skólastarfið sem best úr garði. Án efa var stærsta formlega verkefnið gerð skólanámskrár. Vorið 2005 setti skólinn fram væntingar sínar til AGN-verkefnisins þau tvö ár sem það tekur (fskj. 6). Þær voru í meginráttum að

- skapa börnum og starfsmönnum góð skilyrði til náms og þroska,
- efla og festa í sessi skilyrði á sviði kennslu og stjórnunar,
- efla fagleg vinnubrögð og samstöðu starfsmanna,
- styrkja sérfræði kennarans, fjölbreytta starfshætti, námsaðlögun og sjálfsmat,
- styrkja lífsleikni í skólanum,
- styrkja lýðræðisleg gildi í starfi hans með aukinni þátttöku barna í ákvörðunum í daglegum viðfangsefnum.

Þegar metinn er árangur af starfinu í Tröllaborgum er eðlilegt að skoða það í ljósi væntinga skólans en einnig þarf að leita svara við því hvort og þá hver af skilyrðum AGN-líkansins hafi náð að skjóta rótum í stofnuninni þannig að það komi fram í vinnubrögðum og viðhorfum kennara og menningu skólans. Svára þarf því með hvaða hætti stofnunin og starfsmenn hennar hafi eflst og hvort hagur barnanna hafi batnað með beinum eða óbeinum hætti. Loks þarf að meta með hvaða hætti AGNið sem skóla- og starfsþróunarlíkan hentar fyrir leikskóla.

6.1 AGNið í Tröllaborgum

Þau verkefni sem starfsfólk Tröllaborga tókst á við undir hatti AGN-verkefnisins veturinn 2005–2006 sköpuðu umgjörð fyrir vinnu með viðhorf og vinnubrögð starfsmanna og það námsumhverfi sem börnunum var skapað. Hvert verkefni um sig hafði auk inntaksins (þ.e. móttöku barna, námsaðlögun, sérfræði kennara og hegðunarmótun) innbyggða þætti sem taldir eru efla starfsskilyrði í skólum. Hvert verkefni fól í sér samvinnu starfsfólks, kallaði eftir ígrundun á viðhorfum um tiltekinn málaflokk, hvatti til skoðanaskipta, fól í sér mat á framkvæmd í skólanum og setningu nýrra stefnumiða. Þau komust öll á framkvæmdastig

og sum fengu stað í skólanámskrá. Þetta átti t.d. við um verkefnið um móttöku barna. Verkefnið var mjög hagnýtt og gaf strax árangur. Í því tókust starfsmenn á við að semja sóknarkvarða, setja fram stefnumið, meta starfið, bera saman vinnubrögð og árangur og beita félagastuðningi. Starfsmenn kunnu að meta svigrúmið sem þeir fengu til að hafa áhrif á stefnumótun.

Segja má að þetta fyrsta verkefni vetrarins hafi lagt línurnar fyrir það sem á eftir kom. Kennarar og annað starfsfólk áttaði sig fljótt á takti AGNsins. Þeir vissu fyrirfram að þeir myndu ræða saman um fagleg málefni, greina, taka afstöðu, hrinda í framkvæmd og meta síðan árangurinn.

Ráðgjafar fundu allt frá fyrsta samstarfsfundi með kennurum að þeir unnu saman sem ein heild og bjuggu yfir miklum drifkrafti. Verkefnið sem komu í kjölfar móttökunnar voru annarrar gerðar þótt þau styddu við almenn skilyrði á deildum og í skólanum. Það verkefni sem sennilega reyndist hópnum hvað erfiðast var gerð kennsluáætlana um námsaðlögun. Þar áttu kennarar að skipuleggja starf með barnahópi sem tengdi saman leik, eitt af námssviðum leikskólans skv. aðalnámskrá og tvo af þroskaþáttum námskrárinnar auk þess sem mæta átti tilteknum þörfum einstakra barna í hópnum. Undir öllum kringumstæðum, á hvaða skólastigi sem er, hefði þetta verkefni þótt krefjandi og mikil áskorun. Hefð er fyrir því í leikskólum að mæta sérstökum þörfum barna á ýmsan hátt en þessi leið, þar sem nákvæm áætlun var gerð um leik og þroskatengd tækifæri fyrir fjölbreytilegan hóp var nýtt skref fyrir starfsmenn skólans. Ekki síst var það nýlunda að stýra leiknum með þessum hætti. Þótt gerð kennsluáætlana reyndi á starfsmenn, tókst þeim að ljúka áætlanagerðinni, ekki síst með liðstyrk þróunarstjórnar. Framkvæmdin tókst vonum framar og er athyglisvert að sjá í gögnum frá kennurum hve hinn stýrði leikur gekk vel og kom þeim í raun á óvart hve börnin stóðu sig vel í að ganga inn í fyrirfram ákveðin hlutverk og þróa síðan leikinn áfram með eigin spuna. Þarna fengu kennarar tækifæri til að ígrunda og skilgreina þarfir einstakra barna og gera vandaðar áætlanir um hvernig þeim skyldi mætt innan almennrar vinnu í leikskólanum. Þessi háttur, að gera kennsluáætlanir um hvernig þörfum barna skuli mætt í daglegu skólastarfi, þykir nauðsynlegur í skóla sem byggir starf sitt á heildtækri skólastefnu. Reynslan af þessu verkefni var afar jákvæð fyrir kennarana og börnin. Þó hefur námsaðlögun með þessum hætti ekki náð að festast í sessi í skólanum né fengið stað í skólastefnu skólans.

Ráðgjafar verkefnisins ákváðu, í samráði við þróunarstjórn skólans, dagskrá starfsdaganna. Verkefnið voru fjölbreytt og tóku starfsmenn á móti þeim öllum af mikilli jákvæðni. Ráðgjöfum var ekki ljóst fyrirfram hvernig vinnuandinn yrði á fyrsta starfsári skólans í AGNinu en veturinn einkenndist allur af einstökum þrótti og starfsgleði. Það kemur því

ekki á óvart að starfsmenn voru mjög jákvæður í garð AGNsins og nefndu fjölmarga þætti í starfi vetrarins sem þeir voru ánægðir með. Þeir töldu að verkefnið hefði styrkt sjálfsmynd þeirra sem starfsmanna, hvort sem þeir voru faglærðir eða ekki, og samræða þeirra vegna verkefnanna hefði leitt til enn betri og meiri samvinnu á deildum enda þótt hefð sé fyrir teymisvinnu á deildum leikskóla. Starfsmönnum fannst þeir verða enn betur að sér um ýmis málefni sem þeir fræddust um og skiptust á skoðunum um. Síðast en ekki síst þótti starfsmönnum skýrast fyrir sér, eftir því sem leið á veturinn, að þeir byggju sjálfir yfir meiri fagþekkingu en þeim hafði áður verið ljóst. Engin merki voru um það að starfsmönnum þætti nóg komið né að þeim myndist óþarfi að vinna að nýjum verkefnum eða ræða hversu vel skólinn stæði sig. Hin jákvæða afstaða kennara og annars starfsfólks til umbótastarfs í skólanum er sá kjarni sem skólastarfið byggir á. Starfsmenn virtust vera mjög meðvitaðir um að þeir hefðu það hlutverk að starfrækja góðan skóla sem annaðist börnin vel.

Þróunarstjórn veitti verkefninu í Tröllaborgum forystu og rak það frá degi til dags. Þróunarstjórnin virtist starfa vel saman og hafði vakandi auga fyrir því að styðja við einstaklinga og hópa þegar þeir voru að vinna verkefni á milli starfsfunda með ráðgjöfum. Í slíkum stuðningi skipti þróunarstjórnin með sér verkum en sennilega hefur það oftast komið í hlut skólastjórans að veita kennurum stuðning. Það verður ekki annað séð en að hlutur þróunarstjórnar hafi verið mikill í rekstri verkefnisins og fyrir tilstilli hennar stóðust tímamörk verkefnavinnu yfirleitt vel.

Athyglisvert er að stjórnendur skólans tóku upp á sína arma vinnulag AGNsins og beittu því við aðra vinnu sem þeir höfðu forystu um. Þannig nýttu þeir sér umgjörð AGN-verkefna og gerðu sín eigin verkefni í sama stíl í þeim viðfangsefnum sem þeir lögðu fyrir starfsmenn, t.d. í tengslum við gerð skólanámskrár.

Það má meta með ýmsu móti hvernig AGN-starfið hafði áhrif á líðan og þroska barnanna í Tröllaborgum. Þrjú af fjórum forgangsverkefnum höfðu bein áhrif á vinnu með börnunum. Samræming varð á verklagi við móttöku og brottför barnanna, auk þess sem skólinn var opnaður fyrr en áður til að taka mætti betur á móti þeim og búa umhverfið undir komu þeirra. Ígrundun um einstaklingsþarfir barnanna í tengslum við námsaðlögun beindi sjónum starfsmanna að einstökum þroskaþáttum hvers barns og hvernig mætti styðja við þá í leik í daglegu starfi. Loks má nefna vinnu við hegðunarmótun sem leiddi til þess að skilaboð til barnanna um umgengni og samskipti urðu markvissari og skýrari, auk þess sem skólinn samræmdi skilaboð um hegðun á milli deilda. Ráðgjafar hafa, eðli málsins samkvæmt, ekki gögn um framfarir einstakra barna en telja óhætt að álykta að umbætur á námsumhverfi barnanna og vinnubrögðum með einstökum börnum hafi orðið fyrir tilstilli

AGNsins. Þennan fyrri vetur voru foreldrar ekki tengdir með formlegum hætti við AGN verkefnið. Þeir eru mikilvægir hagsmunaaðilar og nauðsynlegt að tengja þá við starfið í framtíðinni.

Samantekt

Í ljósi væntinga sem skólinn hafði til AGN starfsins má draga þá ályktun að í meginatriðum hafi þeim verið mætt.

- Samstaða og samstarf starfsmanna eflist. Sérfræði kennara og annarra starfsmanna skýrðist og jókst og sjálfsmynd þeirra styrktist. Þeir tileinkuðu sér leikni við fagleg vinnubrögð þar sem þeir beittu ígrundun, mátu starf sitt, skiptust á skoðunum, mótuðu framtíðarsýn, sömdu áætlanir, hrintu þeim í framkvæmd og mátu árangurinn.
- Sum viðfangsefni sem unnið var að festust í sessi í skólanum, fengu stað í skólanámskrá skólans og voru reglulega metin af starfsmönnum. Önnur voru of stutt á veg komin til að skólinn gæti sagt til um hvernig hann vildi sjá þau raungerast í skólanum. Má þar nefna námsaðlögun og hegðunarmótun.
- Viðfangsefni AGNsins bættu skilyrðin í skólanum fyrir börnin á afmörkuðum sviðum.
- Lýðræðisleg gildi styrktust meðal starfsmanna en ekki var unnið að þeim með þátttöku barnanna yfir veturinn.
- Á vetrinum var unnið beint að skilyrðum um námsaðlögun, sérfræði kennara og hegðun og samskipti. Með forgangsverkefnum var unnið óbeint með starfsþróun, sjálfsmat, áætlanagerð, samstarf og samábyrgð, samhæfingu og forystu. Þannig var beint eða óbeint unnið með öll skilyrði AGN líkansins yfir veturinn. Sum skilyrðin fengu þó meira rými en önnur.

6.2 AGNið í leikskóla

Eins og fram kemur í kafla 3.2 í þessari skýrslu hefur þróunarstarf undir merkjum AGNs hér á landi verið bundið við grunnskóla en erlendis hefur starfið farið fram bæði í grunn- og framhaldsskólum. Sú spurning vaknaði því óhjákvæmilega í upphafi hvort verkefnið ætti eitthvert erindi inn í leikskóla eða hvort gera þyrfti á því gagngerar breytingar til að svo væri. Þeir stjórnendur og kennarar á Tröllaborgum sem kynnst höfðu verkefninu og hugmyndagrundi þess í námi sínu við kennaradeild HA höfðu augljóslega trú á því að verkefnið ætti erindi við leikskóla og varð ráðgjöfunum hvatning til að láta á verkefnið reyna með skólanum og aðlaga það eftir þörfum.

Sem umbótalíkan sækir AGNið inntak sitt til þekkingargrunns skólaþróunar og vinnulag sitt til starfendarannsókna. Skilyrði líkansins snerta annars vegar stjórnskipulag skólans og hins vegar nám og kennslu og byggja þannig á því tvöfalda markmiði skólaþróunar að bæta alhliða árangur nemenda jafnframt því að styrkja innviði skólans og auka hæfni hans til breytingastarfs á eigin forsendum (Hopkins, Ainscow og West, 1994). Aðferðafræði starfendarannsókna sem grunnur að vinnulagi AGNsins er grundvallaratriði vegna þess að það gefur líkaninu þann sveigjanleika sem þarf til að hægt sé að vinna eftir því við ólíkar aðstæður á ólíkum skólastigum. AGNið er aldrei forskrift um hvað gera skuli heldur er það fyrst og fremst leið til að skapa menningu sem einkennist af tilteknum vinnubrögðum.

Þegar að er gáð uppfyllir leikskóli öll skilyrði þess að þar sé hægt að vinna eftir þróunarlíkani á borð við AGN. Hér á landi er leikskólinn fyrsta skólastigið, hann starfar eftir löggjöf, og eigin námskrá, í leikskólum starfar fagstétt leikskólakennara og stjórnenda og þar fer fram uppeldi og nám barna. Leikskóli er þannig stofnun sem lýtur sömu lögmálum og aðrar menntastofnanir; þó með þeim fyrirvara að sjálfsögðu að hvert skólastig hefur sín sérkenni og sína menningu sem taka þarf tillit til þegar þróunarstörf eru skipulögð. Til dæmis er almennt talað um börn en ekki nemendur í leikskólum, þar eru deildir en ekki bekkir og þar tíðkast ekki að brjóta tíma barnanna í kennslustundir með frímínútum á milli enda þótt dagurinn sé að sjálfsögðu skipulagður.

Þegar AGN-líkanið er skoðað kemur í ljós að öll skilyrði á stjórnunarvæng líkansins eiga erindi inn í hvaða skóla sem er. Öllum skólum er lífsnauðsyn að búa við öfluga forystu og samstarf, samábyrgð og samhæfingu. Þar þarf að eiga sér stað mat á starfinu, gera þarf áætlanir af ýmsu tagi og síðast en ekki síst þarf markviss starfsþróun að eiga sér stað. Starfið í Tröllaborgum veturinn 2005–2006 hefur með einum eða öðrum hætti snert öll stjórnunarskilyrðin sem AGNið gerir ráð fyrir. Skólinn bjó fyrir við öfluga forystu skóla- stjóra og aðstoðarskólastjóra en með þátttöku í þróunarstjórn bættust nýjar víddir í forystu- hlutverk þeirra auk þess sem nýr forystumaður bættist við sem þriðji aðili í þróunar- stjórninni. Að auki kemur víða fram í vettvangsnótum ráðgjafa að verkefnið átti öfluga forystumenn í kennarahópnum og það kom fram í öllum forgangsverkefnum. Sú forysta virtist, a.m.k. að hluta til, vera sjálfsprottin sem er mikið styrkleikamerki í svo ungru stofnun og með þessu fékk fjöldi kennara þjálfun í að takast á hendur forystuhlutverk í þróunarstarfi. Mjög mikið af starfinu snerti samstarf, samábyrgð og samhæfingu eins og fram kemur í niðurstöðukafla þessarar skýrslu. Eitt forgangsverkefna vetrarins snerti starfs- þróun sérstaklega og athuganir, mat og áætlanagerð voru hluti af öllum forgangsverk- efnum sem unnin voru. Það er því meginniðurstaðan að öll skilyrðin á stjórnunarvæng AGN-líkansins hafi átt erindi inn í leikskólann Tröllaborgir, að mikilvægi þeirra sé hlið-

stætt því sem gerist í öðrum skólum og ekki eðlismunur á vinnubrögðunum við að koma þeim á.

Við fyrstu sýn virðast skilyrðin í kennslustofunni þurfa meiri athugunar við þegar starfað er eftir líkaninu í leikskóla. Þegar betur er að gáð kemur þó í ljós að forgangsverkefni Tröllaborga veturinn 2005–2006 snertu flest þeirra. Forgangsverkefni þar sem leshópar kennara dýpkuðu sérþekkingu sína á völdum þáttum snerti augljóslega sérfræði kennara. Námsaðlögun var veigamikill hluti af þróunarstarfinu í skólanum og eitt af forgangsverkefnum var beinlínis á sviði námsaðlögunar. Öll forgangsverkefni snertu með einum eða öðrum hætti undirbúning og sjálfsmat kennara, ekki síst námsaðlögunarverkefnið sem beinlínis krafði kennara um nýjar áherslur í áætlunum um kennsluna og fjölbreytni í henni. Forgangsverkefnið um aga og hegðunarmótun snerti einnig samskipti og ýmsa þætti sem fjallað er um undir hatti bekkjarstjórnunar í AGN-fræðunum enda þótt engum detti í hug að tala um bekkjarstjórnun í leikskóla. Niðurstaðan hvað varðar kennsluskilyrði AGNsins er því í raun og veru sú sama og varðandi stjórnunarskilyrðin. Þrátt fyrir ýmsan mun er ekkert sem kemur í veg fyrir að hægt sé skipuleggja þróunarstarf undir merkjum AGNs sem miðar að því að byggja upp og styrkja skilyrði á sviði náms og kennslu í leikskóla. Sá grundvöllur skólaþróunar og starfendarannsókna sem AGNið byggir á gefur því nægan sveigjanleika til að mæta ólíkri menningu.

Ytri aðstæður í leikskólum eru um margt ólíkar því sem gerist í grunnskólum. Mesta hindrunin fyrir þróunarstarf á borð við AGN er takmarkaður tími til samstarfs kennara og sameiginlegra fundahalda. Það er í raun og veru með ólíkindum að fagstétt kennara á heilu skólastigi skuli búa við þau skilyrði að þurfa að taka þátt í samstarfs- og fræðslufundum í þróunarstarfi á borð við AGN utan dagvinnumarka. Sú skuldbinding starfsmannahópsins í Tröllaborgum sem gerði þetta kleift er aðdáunarverð. Af þessum ytri aðstæðum leiddi að frá upphafi var fyrirsjáanlegt að ekki yrði unnt að verja jafn miklum tíma til námskeiða í skólanum og venjan hefur verið. Lausnin var sú að ganga ekki á skilyrðin eitt af öðru og fjalla um þau á fræðslufundum heldur nota forgangsverkefni sem nokkurs konar inngöngudyr inn í völundarhúsið og krækja í skilyrðin í gegnum forgangsverkefnið eftir því sem þau kölluðu á. Þegar upp er staðið er það mat ráðgjafanna að þetta vinnulag hafi þrátt fyrir allt gefist vel. Það er sveigjanlegra en áður hefur tíðkast og með því er unnt að laga umfjöllun um skilyrðin enn betur að þörfum skólans og þeim forgangsverkefnum sem verið er að vinna hverju sinni án þess að það verði á kostnað þekkingar skólans á skilyrðunum.

Önnur breyting sem skapaðist að hluta til af aðstæðum á leikskólastiginu en að hluta af fyrri reynslu ráðgjafa var að halda fræðslufundi í auknum mæli fyrir allan starfsmannahópinn í stað þess að halda námskeið fyrir þróunarstjórnir og ætla þeim síðan að flytja efni

þeirra inn í skólann. Þetta skapaði tvímælalaust meiri nánd og kynni ráðgjafa við starfsmannahópinn og í gögnum kemur allvíða fram að bæði stjórnendur og starfsmenn mátu það mikils. Breytingar á vinnulagi sem leiddu af aðstæðum á leikskólastiginu hafa að ýmsu leyti orðið verkefninu til góðs og skapað vinnulag sem ástæða er til að þróa áfram, enda þótt ekki sé ástæða til að mæla bót þeim aðstæðum sem kölluðu á þetta vinnulag.

6.3 Framtíðin

Að öllu samanlögðu gekk þátttaka leikskólans Tröllaborga í AGN-verkefninu 2005–2006 með ágætum. Það er ekki síst að þakka öflugri forystu í skólanum, dugandi þróunarstjórn og áhuga og skuldbindingu starfsmannahópsins. Þessum öfluga meðbyr þarf að sjálfsögðu að halda og leggja áherslu á að dreifa forystu fyrir verkefnum til sem flestra starfsmanna.

Forgangsverkefnið skiluðu öll árangri. Þó verður að segja að tvö þeirra; námsaðlögun og hegðunarmótun barna náðu ekki að breyta starfsháttum varanlega og hið síðara var reyndar tiltölulega skammt á veg komið eftir veturinn. Það er auðvitað skólans að ákveða framtíð þessara verkefna en það er mat ráðgjafanna að eigi árangur af þeim að verða varanlegur þurfi að ætla þeim aukinn tíma og ráðgjöf næsta vetur áður en ráðist verður í fleiri forgangsverkefni.

Skipulag starfsins, t.d. hvað varðar fundi ráðgjafa með þróunarstjórn og starfsmönnum virðist hafa gefist vel í vetur og ekki ástæða til annars en að gera ráð fyrir því að það haldist.

Enn sem komið er hafa foreldrar ekki verið tengdir við AGN-starfið. Næsta vetur er mikilvægt að huga að þessu og vinna að því að auka tengsl foreldra við þróunarstarf AGNsins.

Heimildaskrá

- Ainscow, M., Clarke, P. og West, M. (2004). *Improving the quality of education for all: Frameworks for school improvement*. Todmorden: IQEA.
- Börkur Hansen (1998). *Þróunarverkefnið Aukin gæði náms (AGN): Matskýrsla*. Reykjavík: Kennaraháskóli Íslands.
- Cotton, C. (2001). *Schoolwide and classroom discipline* (School Improvement Research Series). The Northwest Regional Educational Laboratory (NWREL). Sótt 12. júní <http://www.nwrel.org/scpd/sirs/5/cu9.html>.
- Fullan, M. (1997). Emotion and hope: Constructive concepts for complex times. Í *Rethinking educational change with heart and mind* (bls. 216–233) [ASCD handbook 1997]. Alexandria: ASCD.
- Fullan, M. (2001). *The new meaning of educational change* (3. útg.). London: RoutledgeFalmer.
- Hopkins, D. (1993). *A teacher's guide to classroom research* (2. útg.). Buckingham: Open University Press.
- Hopkins, D., Ainscow, M. og West, M. (1994). *School improvement in an era of change*. London: Cassell.
- Joyce, B. og Showers, B. (1988). *Student achievement through staff development*. London: Longman.
- Joyce, B., Weil, M. og Showers, B. (1992). *Models of teaching* (4. útg.). Boston: Allyn and Bacon.
- Jón Baldvin Hannesson, Rósa Eggertsdóttir og Rúnar Sigbórsson (2002). *Aukin gæði náms: Skóli sem lærir*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Kristín Aðalsteinsdóttir (2002). Samskipti, kennsluhættir og viðmót kennara í fámennum skólum. *Uppeldi og menntun 11*, 101–120.
- Leikskólinn Tröllaborgir (án árs). Sótt 12. júní 2006 af <http://trollaborgir.akureyri.is>.
- Lög um leikskóla nr. 78/1994*
- McNiff, J., Lomax, P. og Whitehead, J. (1996). *You and your action research project*. London: Routledge.
- Rósa Eggertsdóttir, Jón Baldvin Hannesson og Rúnar Sigbórsson (1998). *Transferring a model of school improvement from England to Iceland*. Grein lögð fram á 11. ráðstefnunni um skilvirkni skóla og skólaþróun (ICSEI 1998) í Manchester 7. janúar 1998.

- Rúnar Sigþórsson, Rósa Eggertsdóttir, Jón Baldvin Hannesson og þróunarstjórnir þátttökuskóla (1997). *Aukin gæði náms – AGN: Þróunarverkefni við Borgarhólsskóla, Grenivíkurskóla, Hafralækjarskóla og Hrafnagilsskóla*. Lokaskýrsla.
- Rúnar Sigþórsson (ritstj.), Børkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West (1999). *Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Rúnar Sigþórsson (2004, nóvember). Hún er löng leiðin til stjarnanna: Þarfir nemenda, starfsþróun og skólaþróun. *Netla, vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt 12. júní 2006 af <http://netla.khi.is/greinar/2004/008/index.htm>.
- Sergiovanni, T. J. (2004). Building a community of hope. *Educational Leadership* 61(8), 6–11.
- Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship: A reflective practice perspective* (5. útg.) Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Tomlinson, C. A. og Eidson, C. C. (2003). *Differentiation in practice: A resource guide for differentiating curriculum*. Alexandria: ASCD.
- Trausti Þorsteinsson (2001). *Fagmennska kennara: Könnun á einkennum á fagmennsku grunnskólakennara á Norðurlandi eystra*. Óbirt M.Ed. ritgerð: Kennaraháskóli Íslands.
- West, M. (1999). Aukin gæði náms: Uppruni, meginhugmyndir og skipulag. Í Rúnar Sigþórsson (ritstj.), Børkur Hansen, Jón Baldvin Hannesson, Ólafur H. Jóhannsson, Rósa Eggertsdóttir og Mel West. *Aukin gæði náms: Skólaþróun í þágu nemenda*. Reykjavík: Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.
- Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely-coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, 21,1–19.

Fylgiskjöl

- Fylgiskjal 1: Móttaka barna í leikskóla
- Fylgiskjal 2: Námsvið leikskólans í ljósi leiks og námsaðlöguna
- Fylgiskjal 3: Sérfræði og fagmennska leikskólakennara
- Fylgiskjal 4: Hegðunarstjórunu barna
- Fylgiskjal 5: Spurningalisti um ráðgjöf og verkefnisstjórn skólaþróunarsviðs
- Fylgiskjal 6: Umsókn um styrk v/þróunarverkefni í leikskólanum Tröllaborgum á Akureyri

Móttaka barna í leikskóla

1. þrep

10 mínútur

Hvað er átt við með „móttaka barna“ innan leikskólans?
Ræðið hugtakið og setjið á blað hugmyndir ykkar hvað það þýðir.
Hugið fremur um almenna sýn og skilgreiningar heldur en ítarlega lýsingu.

2. þrep

10 mínútur

Hvers vegna er móttaka barna, eins og þið hafið lýst henni, mikilvæg?

Ræðið ástæðurnar og skrifið þær niður hér. Hafið í huga að hér eruð þið að finna rök fyrir því hvers vegna móttaka barna er mikilvægur þáttur í starfi leikskólans. Þið getið byrjað á að glósa svör sem byrja t.d. á „af því að....“. Á seinni stigum breytist textinn í samfellt mál.

3. þrep

15 mínútur

Hvernig gæti / ætti *móttaka barna* að birtast í starfi á ykkar deild?

-
-
-
-
-
-
-
-
-

4. þrep

10 mínútur

Veljið einn þáttinn úr 3. þrepi til að vinna með nánar.

Ræðið um hvernig þessi þáttur er framkvæmdur þannig að til fyrirmyndar sé. Ímyndið ykkur að gestur komi í heimsókn og hafi sérstakan áhuga á þessum málaflokki. Hvað sér hann og heyrir?

Orðið lýsinguna á því sem hann verður vitni að í nokkrum málsgreinum.

Kynnið ykkur sýnishorn af markmiðakvarða.

Lýsing ykkar úr þrepi 4 er dæmi um fjórða stig markmiðakvarðans, þar sem er að finna æskilega stöðu málaflokksins. **Útbúið lýsingar fyrir stig 1 til 3 í markkvarðanum**, þannig að 1. stig er slakast og sýnir verulega vankanta á að æskilegri stöðu sé náð, 2. stig er nokkuð betra en ekki samt ábótavant og lýsing á 3. stigi sýnir þokkalegt ástand en ekki alveg kjör stöðu.

1. stig:

2. stig:

3. stig:

4. stig.

Þegar markmiðakvarðinn er frágenginn, **ræðið með hvaða hætti þið getið notað hann innan deilda**, t.d. fyrir einstaklingsmat kennara og félagastuðning.

Ræðið hvað þið ætlið að gera við niðurstöður matsins.

Haldið fund innan hversrar deildar til að ræða niðurstöður matsins og hvaða ákvarðanir um framfarir og umbætur þið teljið brýnastar.

Semjið framkvæmdaáætlun (sjá eyðublað).

Framkvæmdaáætlun

Verkefni / áfangi: _____

Forsvarsmenn: _____

Markmið	
Viðmið um árangur Þátttakendur munu vita ..., skilja..., vera jákvæðir gagnvart ..., efla færni í ...,	
Verkþættir og verkskipting	
Þátttakendur	
Tímamörk	
Bjargir Tími, fólk, ráðgjöf, fjármagn, gögn, tæki, aðstaða ...	
Mat á framvindu (fer eftir umfangi)	
Mat á loka-árangri Áhrif á framtíðina?	
Þátttakendur ættu að hafa eintak af áætluninni.	

Námssvið leikskólans í ljósi leiks og námsaðlögunar

Þrep 1

5 mínútur

Deildarskipt hópvinna. Ræðið saman og rifjið upp skilning ykkar á hugtakinu námsaðlögun.

Þrep 2

10 mínútur

Kynnið ykkur sýnidæmi af kennsluáætlun sem byggir á leiknum og námsaðlögun. Ræðið forsendur sem gefnar eru varðandi sérþarfir nemenda. Ræði um hversu raunhæf áætlunin er.

Þrep 3

20 mínútur

Búð til gátlista fyrir börnin á ykkar deild. Þessi gátlisti tekur til þroskasviðanna sjö og sérþarfa sem hafa verið greindar af foreldrum, skólanum eða öðrum. Sjá fylgiblað.

Þrep 4

40 mínútur

Hver hópur útbýr eina kennsluáætlun sem er áþekk sýnidæminu. Ræðið í hverjum hópi hvaða sérþarfir barna þarf að taka tillit til.

Áætlunin tekur til:

- *eins námssviðs* (hreyfing, málrækt, myndsköpun, tónlist, náttúra og umhverfi og menning og samfélag)
- *tvo þroskaþætti*
- *leiks*
- *námsaðlögunar (nám án aðgreiningar)*

Í áætluninni þarf að gera grein fyrir markmiðum, aðferðum við að ná þeim fram, hvaða gögn þarf að nota, hvernig námsaðlögun er komið fyrir og hvernig meta skuli árangur.

Kennið eftir áætluninni í nóvember. Skráið hjá ykkur mat á árangri og skilið til þróunarstjórnar.

Þrep 4

Fyrstu viku í desember hefur þróunarstjórn umsjón með að deildir, hver fyrir sig útbúi aðra slíka áætlun til að vinna eftir í desember. Samsvarandi skil verða á matinu til þróunarstjórnar.

Þroskaþættir og sérþarfir barna Gátlisti

0 – engar sérstakar sérþarfir X – sérþarfir	Líkams- og hreyfingarski	Tilfinninga- þroski	Vitsmuna- þroski	Málþroski	Félagsþroski og félagsvitund	Fagurþroski sköpunar- hæfni	Siðgæðis- þroski og sliðg.vitund
Ester	0	0		x1	x1		
Grettir	x2						
Guðjón							
Jóna							
Laufey					x3		
Nonni							
Pálína							
Ragnar							
Siggi							

x1 = Þarf tíðar málörvandi aðstæður og málleg samskipti.

x2 = Þarf athafnir sem styðja við jafnvægi og styrkja grófhreyfingar.

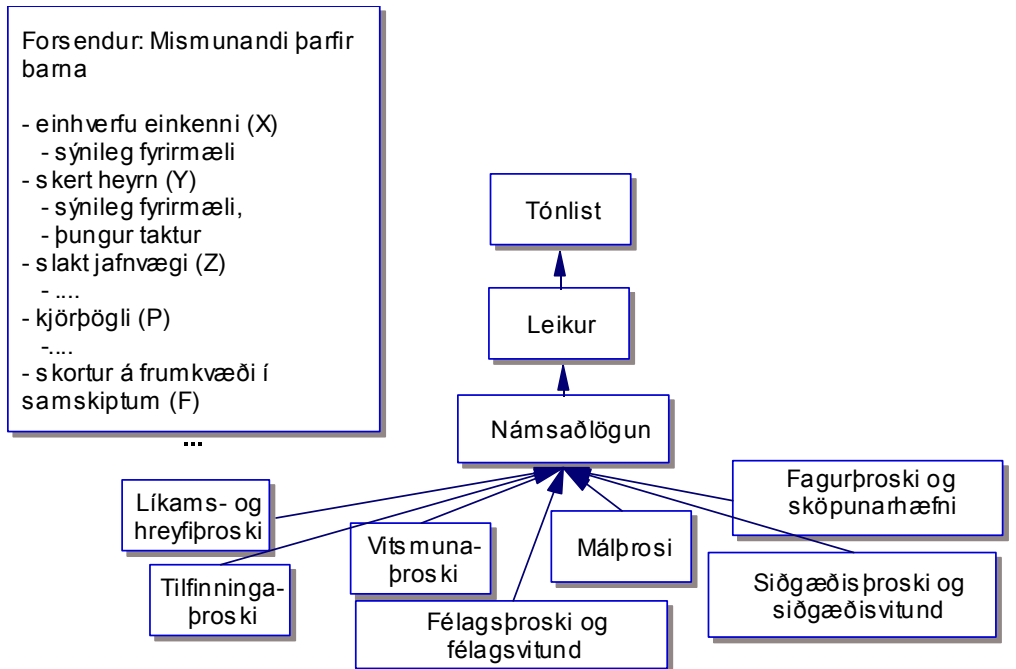
x3 = Þarf örgrandi verkefni á sviði myndlistar

x1 = nánast kjörþögli, frumkvæðalítil, segir eitt og eitt orð

x2 = hefur slakt jafnvægi, grófhreyfingar ónákvæmar

x3 = mjög sterk í myndlist

Fylgiblað með þrepi 4.



Áætlun:

Tónlistarverkefni - fræið sem verður að blómi við hitann og ljósið frá sólinni.

Markmið: Efla hreyfiþroska, tilfinningaþroska og vitsmunuþroska.

(Má einnig segja: Efla hreyfiþæmi, þæmina til að setja sig í spor annarra og efla þekkingu á náttúrufræði). Að börn tjái með hreyfingum og látbragði þekkingu sína þroska fræs til blóms.

Aðferð: Ef vill getur kennari áður verið búinn að segja/lesa sögu um skylt efni fyrir börnin. Kennari segir söguna og leiðir börnin frá einu þrepi til annars - frá fræi til blóms. Börnin liggja á gólfi sem pínulítil fræ ofan í moldinni allan veturinn. Þegar hlýnar að vori spíra fræin osfrv. og loks breiða blómin úr sér og teygja sig á móti sólarhitnum. Kennari örvar börnin til að hreyfa sig frjálst um svæðið og setja sig á hverju þrepi í spor fræsins/blómsins.

Gögn: Tónlist (nefna hana), spilar, staðsetning, saga (nefna hana).

Námsaðlögun: Vegna X og Y er ferillinn rakinn í máli, myndum og sýnihreyfingum barnanna (fræ stelling, fræið opnar sig (sýnt) o.s.frv. Vegna Z er æft hvernig staðið er upp frá því að liggja, farið í gegnum heppilegar hreyfingar. Vegna P er lögð áhersla á að sum fræ liggja saman í moldinni og þurfi að samhæfa hreyfingar. Vegna F á annað fræið af þeim sem liggja saman að byrja á að hreyfa sig og hitt fylgir.

Mat: Vettvangsathugun kennara. Hann skráir hjá sér gengi einstakra barna og metur huglægt hversu vel verkefnið í heild gekk eftir. Hann skrifar sérstaklega niður hjá sér hversu vel tókst að mæta þörfum barnanna sem höfðu skilgreindar sérþarfir.

...

Prep 2

15 mínútur

Skoðið listann sem þið settuð fram í þrepi 1 út frá þremur sjónarhornum. Hvaða þættir í sérfræði leikskólakennarans snúa að:

1. þekkingu á fræðum sem fjalla um þroska barna?
2. þekkingu og færni við að kenna?
3. því að þróa leikskólann sem stofnun?

Notið þessar tölur við að merkja við atriði á listanum.

Bætið við fleiri þáttum varðandi sérfræði ef ykkur þykir þurfa.

-
-
-
-
-
-
-
-

Prep 3

15 mínútur

Allur hópurinn – samtekt á sérfræðiþáttum, þeir skrifaðir á töflu.

Prep 4

10 mínútur

Einstaklingsverkefni

A.

Íhugaðu og skráðu þrjá sérfræðiþætti sem þú telur að séu þín sterka hlið.

-
-
-

B.

Heildarsamantekt á *sterkum* sérfræðiþáttum kennaranna. Skoðaður listi úr 3. þrepi. Merkt við tíðni svara úr A-lið.

Einstaklingsvinna. Lestu yfir listann þinn úr 4. þrepi A-lið. Þar hefur þú nefnt þrjá þætti sem þú telur að séu sterkar hliðar þínar sem leikskólakennara. Líttu nú á alla þá þætti sem komu fram í 4. þrep B-lið og veldu þér eitt viðfangsefni sem þú þarft og vilt kynna þér betur í leshóp í janúar, febrúar og fram í mars. Veldu annað efni til vara.

Mitt nýja viðfangsefni er: _____

Möguleiki tvö er: _____

Tveir eða fleiri starfsmenn þurfa að sameinast um hvert viðfangsefni.

Í mínum hópi eru: _____

Hópar um hvert viðfangsefni vinna saman. Þeir mynda leshóp um viðfangsefnið.

Hver hópur

- útvegar sér eða fær lesefni til að kynna lesa og ræða; ein grein/kafli er lágmark.
- hittist a.m.k. einu sinni fyrir 8. febrúar til að ræða efnið og gildi þess fyrir leikskólakennslu.
- heldur stutta kynningu á AGN-fundi 8. febrúar um sitt sérsvið.
- vinnur út frá sínu sérsviði á AGN-fundi 8. febrúar stefnumótun (½ síða) um það sem þeir vilja sjá gerast í Tröllaborgum á grundvelli lesefnisins.
- semur á sama fundi
 - kennsluáætlun sem ber einkenni efnisins og kennt eftir henni
 - aðgerðaráætlun sem ber einkenni efnisins.

Áætluninni verður hrint í framkvæmd á tímabilinu 9. febrúar til 14. mars.

Á AGN fundi 14. mars verður dreginn lærdómur af þessu starfi.

Ræðið í sömu hópum grundvallaratriðin þrjú við hegðunarstjórnun barna sem Anna I. Pétursdóttir kynnti í fyrirlestrinum 28. mars. Eitt af því var að **veita góðri hegðun athygli**. Ræðið saman um með hvaða hætti hægt er að fara eftir þessu grundvallaratriði í daglegu starfi á leikskólanum. Skráið hjá ykkur viðmið um það þannig að til verði gátlisti.

Þessi gátlisti verður notaður við sjálfsmat starfsmanna í 15 mínútur í senn, samtals 10 sinnum á tveggja vikna tímabili.

Veita góðri hegðun athygli	Tíðni
Dæmi: Mikið er þetta vel gert hjá þér, X mín.	

Þrep 3

15 mínútur

Hittist þvert á deildarhópa. Kynnið listana fyrir hvert öðru. Bætið við góðum atriðum í listana ykkar.

Skilið tillögum ykkar til þróunarstjórnar. Hún mun útbúa sjálfsmatslistana.

Þrep 4

Hver deild tekur sér tvær vikur í sjálfsmat fyrir hvern hinna þriggja grundvallarreglna um hegðunarstjórnun barna og notar til þess gátlistana sem urðu til í þrepi tvö. Innan þessa tíma skráir hver starfsmaður hjá sér, samkvæmt gátlistunum, 10 sinnum, 15 mínútur í senn.

Í lok tveggja hvers tveggja vikna tímabils fer starfsmaður yfir sína stöðu og dregur af henni ályktanir. Hann hittir síðan einn eða fleiri af samstarfsmönnum sínum af sinni deild (þetta getur orðið paravinna, þriggja manna hópur eða allir starfsmenn á deild saman). Þeir sem hittast kynna hvor/hver fyrir öðrum hvers þeir urðu vísari um sjálfa sig og börnin. Sameiginlegur lærdómur er dreginn af myndinni sem kemur fram. Hann skráður ásamt því sem hópurinn vill leggja til um stefnu skólans á þessu tiltekna sviði.

Með sama hætti verða metnar seinni reglurnar tvær. Í lok sex vikna athugunartímabils liggur fyrir sjálfsmat og skoðun á grundvallarreglunum. Með haustinu verða þessar upplýsingar skoðaðar betur með starfsmönnum m.t.t. stefnumörkunar.

Dæmi um eyðublað:

Nafn: _____ Dagsetning: _____

Veita góðri hegðun athygli:	Tíðni:
Hér er fyllt út	

**Ráðgjöf**

(Ætlað kennurum og oddvitum)

Viðfangsefni: _____**Ráðgjafi:** _____**Staður og dagsetning:** _____

Taktu afstöðu til þess hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum. +2 merkir að þú sért mjög sammála en -2 mjög ósammála.

	-2	-1	0	+1	+2
Ráðgjöfin mætir væntingum.					
Ráðgjafi sýnir þekkingu á viðfangsefninu.					
Ráðgjafi kannar þarfir þátttakenda.					
Ráðgjafi setur sig inn í aðstæður.					
Ráðgjafi einstaklingsmiðar leiðsögnina.					
Ráðgjafi hvetur til frumkvæðis og lausnaleitar.					
Ráðgjafi sýnir virka hlustun.					
Ráðgjafi eflir sjálfstæði kennara.					
Ráðgjafi sýnir áhuga á viðfangsefnum þátttakenda.					
Ráðgjafi er hvetjandi og leiðbeinir um næstu skref.					
Ráðgjafi gerir raunhæfar kröfur til þátttakenda					

Annað sem þú vilt taka fram:

Heildareinkunn sem þú vilt gefa ráðgjöfinni:

1	2	3	4	5
Óánægð/ur			Ánægð/ur	

Verkefnisstjórn skólaþróunarsviðs
(Ætlað stjórnendum og oddvitum)

Heiti verkefnis: _____

Verkefnisstjóri: _____

Staður og dagsetning: _____

Taktu afstöðu til þess hversu sammála eða ósammála þú ert eftirfarandi fullyrðingum. +2 merkir að þú sért mjög sammála en -2 mjög ósammála.

	-2	-1	0	+1	+2
Verkefnisstjórn mætir væntingum.					
Verkefnisstjóri hefur þekkingu á fræðasviði verkefnisins.					
Verkefnisstjóri hefur yfirsýn yfir framvindu starfsins.					
Verkefnisstjóri samhæfir störf kennara.					
Verkefnisstjóri veitir kennurum aðhald og hvatningu.					
Verkefnisstjóri kannar reglulega þörf kennara á stuðningi.					
Verkefnisstjóri bregst við þörfum kennara um stuðning.					
Verkefnisstjóri er í reglulegu sambandi við skólastjórnendur.					
Verkefnisstjóri er í reglulegu sambandi við kennara.					
Verkefnisstjóri metur gögn frá kennurum.					
Verkefnisstjóri hefur umsjón með sjálfsmati kennara.					
Verkefnisstjóri heldur skrá um framgang verkefnisins.					

Annað sem þú vilt taka fram:

Heildareinkunn sem þú vilt gefa verkefnisstjórn:

1	2	3	4	5
Óánægð/ur			Ánægð/ur	

Umsókn um styrk v/þróunarverkefnis í leikskólanum Tröllaborgum á Akureyri

Heiti verkefnisins

Aukin gæði náms – þróunarstarf í leikskólanum Tröllaborgum

Lýsing á verkefninu í hnotskurn

Leikskólinn Tröllaborgir er nýr leikskóli sem hóf starfsemi sína haustið 2004. Framundan er krefjandi og áhugavert starf sem snýr að þróun og stefnumótun leikskólans. Markmið verkefnisins er að skapa börnum og starfsmönnum leikskólans góð skilyrði til náms og þroska. Það er gert með því að þróa og festa í sessi starfshætti og innri skilyrði á sviði stjórnunar og kennslu. Samkvæmt líkani AGNsins er áherslan tvíþætt. Annars vegar er hún á starf stofnunarinnar utan deildanna, þ.e. stjórnun, forystu, samhæfingu, áætlanagerð, mat og starfsmannaþróun. Hins vegar er áherslan á starfið á deildunum. Helstu áhersluþættir þar eru sérfræði kennarans, samskipti, fjölbreyttir starfshættir, námsaðlögun og undirbúningur og sjálfsmat. Fjallað verður um þessa þætti á námskeiðum og fræðslufundum og leitast við að tengja saman málaflokka er varða starfið utan og innan deilda.

AGNið er tveggja ára verkefni. Því er stjórnað af þróunarstjórn skólans í samráði við ráðgjafa. Á fyrra ári verður unnið að því að efla fagleg vinnubrögð, sýn og samstöðu ásamt því að efla almenna færni starfsmanna og styrkja menningu skólans. Á síðara ári er lögð meiri áhersla á starfið á deildunum, s.s. sérfræði kennarans, samskipti, fjölbreytta starfshætti, námsaðlögun og undirbúning og sjálfsmat. Fjallað verður um þessa þætti á námskeiðum og fræðslufundum með þróunarstjórn og kennurum.

Innan AGNsins er unnið að forgangsverkefnum sem skólinn ákveður hverju sinni. Á næsta skólaári munu forgangsverkefni Tröllaborga mótast af lýðræðislegum markmiðum í starfi sínu með börnunum.

Markmið

Markmið verkefnisins er að skapa börnum og starfsmönnum leikskólans góð skilyrði til náms og þroska. Í því felst að styrkja þætti í stjórnskipulagi skólans og í starfi á deildum. Megináhersla fyrra árið er á stjórnun, forystu, samhæfingu, áætlanagerð, mat og starfsþróun. Seinna árið er lögð meiri áhersla á starfið á deildunum, s.s. sérfræði kennarans, samskipti, fjölbreytta starfshætti, námsaðlögun og undirbúning og sjálfsmat.

Forgangsverkefni fyrra ársins verða tvö og beinast að lýðræðislegum gildum. Þau eru:

- Aukinn þátttaka og aðild barnanna að ákvörðunum í daglegum viðfangsefnum þeirra í skólanum.

- Tjáning barna á skoðunum og skoðanaskipti þeirra á milli.

Lýðræði er félagslegt ferli og lýtur tilteknum lögmálum. Hvoru tveggja, aukin aðild að ákvörðunum og tjáning skoðana, miðar að því að börnin hafi styrka sjálfsmynd, verði virkari þátttakendur í daglegu lífi og smátt og smátt áttu sig á samfélagslegum réttindum og skyldum. Börnin þurfa að átta sig á því að aukið svigrúm hefur áhrif á lífið í kringum þau.

AGNið byggist á aðferðafræði starfendarannsókna. Það felur í sér að greina upphafsstöðu, velja forgangsverkefni, vinna að framgangi þeirra og meta árangurinn. Matið byggir á samanburði á viðhorfum, leikni og þekkingu starfsmanna milli tímabila.

Lýsing á framkvæmd og tímaáætlun

Hlutverk þróunarstjórnar er að leiða verkefnið innan skólans og hafa daglega umsjón með því. Hlutverk ráðgjafa er að halda fræðslufundi og vera þróunarstjórninni innan handar við rekstur verkefnisins. Ráðgjafar halda þrjú námskeið með þróunarstjórunum, halda með þeim sjö fundi og veita ráðgjöf á milli funda. Enn fremur halda ráðgjafar sjö námskeið með öllum starfsmönnum skólans og leggja skólanum til gögn. Að auki er gert ráð fyrir óformlegri fundum ráðgjafa og þróunarstjórnar. Starfið hefst formlega í ágúst n.k. með námskeiði fyrir þróunarstjórn. Þróunarstjórn og allir starfsmenn vinna á milli námskeiða að styrkingu skilyrða AGNsins og forgangsverkefnum skólans.

Innan námskrár skólans verður skapað svigrúm fyrir börnin til að tjá skoðanir sínar, hlusta á skoðanir annarra og meta hvernig skoðanir og orðun þeirra hefur áhrif á þá sem eru í kringum þá. Liður af námi barnanna verður því að hjálpa þeim að sjá samband á milli þess sem þau, hvert og eitt, gera og segja og hvernig öðrum vegnar í kringum þau. Hluti í þessu námi verður að læra að segja hvað manni finnst, læra að bíða, læra að hlusta og átta sig á með hvaða hætti tjáning skoðana getur haft á aðra. Börnin þurfa einnig að læra að tjáning skoðana hefur sinn tíma og því mun þeim verða skapaður reglulegur og tíður vettvangur fyrir skoðanaskipti og umræður.

Tímarammi fyrir formleg námskeið á fyrra ári.

ágúst	sept.	okt.	nóv.	des	jan	feb	mars	apríl	maí
Nám- skeið	1. fræðsluf. starfsm.	2. fræðsluf. starfsm.	3. fræðsluf. starfsm.	Nám- skeið	4. fræðsluf. starfsm.	5. fræðsluf. starfsm.	6. fræðsluf. starfsm.	7. fræðsluf. starfsm.	Nám- skeið
Þróunar- stjórn	5 klst.	2	2	Þróunar- stjórn	5	2	2	3	Þróunar- stjórn
5	Þróunar.	Þróunar.	Þróunar.	5	Þróunar.	Þróunar.	Þróunar.	Þróunar.	5

Heildarfjárhæð sem sótt er um

Sjá sundurliðaða fjárhagsáætlun þar sem heildarkostnaður er 2.588.500 og sótt er alls um styrki að upphæð kr. 1.600.000.-

Sundurliðuð fjárhagsáætlun

Kostnaðaráætlun fyrir hvert ár	
Kostnaður	
Laun og launatengd gjöld	856.500
Rekstrarvörur, efni ofl.	270.000
Aðkeypt ráðgjafarþjónusta HA	932.000
Matsvinna sérfræðings	480.000
Ferðir, fundir og ráðstefna	50.000
Fjármögnun	
Sótt um til Þróunarsjóðs leikskóla	1.000.000
Sótt um til Barnavinafél. Sumargjafar	600.000
Frá skólaþróunarsviði HA	750.000
Akureyrarbær	238.500
Samtals:	2.588.500 2.588.500

Skýring v/launa:

Kostnaður v/funda starfsmanna utan vinnutíma 11 tímar á ári pr. starfsmann,
 $11 \times 15 \times 2500 = 412.500.-$ (meðaltal taxta FL)

$11 \times 10 \times 1900 = 209.000.-$ (meðaltal taxta Einingar/Iðju)

Samtals 621.500.-

Aðrir fundir á dagvinnutíma = 235.000 Samtals laun: 856.500.-

Þeir sem vinna verkið

Verkið er unnið af þróunarstjórn, ráðgjöfum og öllum starfsmönnum Tröllaborga.

Þróunarstjórn skipa: Jakobína Elín Áskelsdóttir leikskólastjóri, Fanney Jónsdóttir aðstoðarleikskólastjóri (vinnur 5 tíma á hverri deild á viku – hefur því tengingu og góða yfirsýn á deildir) og almennur leikskólakennari á deild (eftir að ákveða).

Ráðgjöf og mat: Rúnar Sigbórsson, lektor við kennaradeild HA, Rósa Eggertsdóttir sérfræðingur við skólaþróunarsvið HA og Jón Baldvin Hannesson skólastjóri við Giljaskóla á Akureyri. Jórunn Elísdóttir lektor við kennaradeild HA.

Faglegur stuðningur

Tengiliður við skólann: Rúnar Sigbórsson, lektor við kennaradeild HA.

Aðrir ráðgjafar: Rósa Eggertsdóttir sérfræðingur við skólaþróunarsvið HA, Jón Baldvin Hannesson skólastjóri við Giljaskóla á Akureyri og Jórunn Elísdóttir lektor við kennaradeild HA.

Mat á verkefni

AGNið byggist á aðferðafræði starfendarannsókna. Markmið verkefnisins er að byggja upp viðhorf, leikni og þekkingu starfsmanna skólans í ljósi skilyrða AGNsins fyrir bættu skólastarfi. Matið er tvenns konar: Leiðsagnarmat og lokamat. Leiðsagnarmatið felur í sér tíða söfnun og greiningu gagna um framvindu og árangur og ákvarðanir um íhlutun á grundvelli þeirra. Lokamatið felur í sér samanburð á upphafs- og lokastöðu. Gagna verður aflað með spurningalistum, viðtölum, vettvangsathugunum og greiningu á orðræðu.

Þýðing fyrir aðra

AGNið er heildarskólaverkefni og hefur þýðingu fyrir alla starfsmenn og öll börn í skólanum. Fram að þessu hefur AGNið eingöngu verið unnið á grunnskólastigi. AGN-verkefnið í Tröllaborgum er því frumkvöðlastarf á leikskólastigi og getur haft umtalsvert gildi fyrir aðra leikskóla. AGN-líkanið er þannig úr garði gert að það styður við umbótastarf ólíkra skóla.

Ráðgjafar stefna að því að meta verkefnið ítarlega. Nú þegar liggja fyrir tvær fræðibækur um AGNið á grunnskólastigi. Ráðgjafar stefna að ritun sambærilegs efnis fyrir leikskólastigið.

Áform um kynningu

Kynning áætluð á niðurstöðum í skýrslu til styrktaraðila, skóladeildar Akureyrarbæjar, HA, á árlegum kynningarfundum RKHÍ, námstefnu leik- og grunnskóla Akureyrarbæjar og á fræðslufundum meðal leikskóla.

Bókhaldsumsjón

Leikskólastjóri Tröllaborga, Jakobína Elín Áskelsdóttir, verður með bókhaldsumsjón verkefnisins.

Akureyri 07. mars 2005

Virðingarfyllst,
f.h. Tröllaborga

Jakobína Elín Áskelsdóttir kt.101261-7869
leikskólastjóri Tröllaborgum.
Tröllagili 29, 603 Akureyri.
Sími: 469-4700
Netfang: trollaborgir@akureyri.is