

Handbók um NETVERK SKÓLA

ágúst 2007

Efni frá námskeiði skólastjóra grunnskóla í Reykjavík í Cambridge
4.-6. apríl 2006

Ritstjóri
Birna Sigurjónsdóttir



Reykjavíkurborg
Menntasvið



Efnisyfirlit:

Inngangur	4
Skipulag ferðar og þátttakendur	4
Markmið og skipulag námskeiðsins	6
Netverk skóla.....	7
Lærdómssamfélag	7
Megintilgangur netverka	8
Skipulag netverka	8
Hvað gerir samstarf að lærdómssamfélagi?	13
Lærdómssamræðan.....	16
Handleiðsla (coaching / mentoring)	18
Líkan fyrir skipulagða samræðu.....	19
Að þróa faglegt lærdómssamfélag.....	20
Leiðtogahlutverkið	20
Mismunandi stjórnunarstílar	21
Að byggja upp árangursrík teymi.....	22
Samstarf í reynd	23
Netverk – reynsla tveggja skóla	24
Samstarfsaðilar (partnership)	26
Samantekt.....	27
Heimildir	29

Inngangur

Hópur skólastjóra í Reykjavík hefur á undanförunum árum farið í nokkurra daga náms- og kynnisferð til útlanda ásamt fræðslustjóra. Þessar ferðir eru hluti af símenntun skólastjóra í Reykjavík og fer stjórnandi hvers skóla í slíka ferð á þriggja til fjögurra ára fresti. Ákveðið þema er til skoðunar hverju sinni og er leitast við að fara til staðar sem er þekktur af að gera vel á viðkomandi sviði. Gjarnan er tekið fyrir efni sem er í brennidepli á hverjum tíma. Teknar hafa verið saman skýrslur eftir hverja ferð þannig að unnt sé að átta sig á því sem hópurinn lærði og miðla því til annarra. Að þessu sinni var skólastjórum í grunnskólum Reykjavíkur boðin þátttaka í námskeiði um samvinnu skóla og skólaþróun. Leitað var til Eastern Leadership Centre í Cambridge, Englandi sem skipulagði og hélt námskeiðið fyrir hópinn.

Þátttaka var auglýst opin þeim sem áhuga hefðu, en miðað var við allt að 25 manna hóp. Allir þátttakendur fengu styrk til ferðarinnar. Kostnaður umfram styrkinn greiddist af símenntunarfé hvers og eins.

Skipulag ferðar og þátttakendur

Námsferð skólastjóra skólaárið 2005-2006 var farin til Cambridge í Englandi þar sem þeir sátu námskeið 3.-6. apríl á vegum Eastern Leadership Centre í Cambridge, Englandi. ELC er sjálfstæð stofnun sem m.a. sér um fagleg námskeið fyrir skólastjórnendur í tengslum við National College for School Leadership í Nottingham, Englandi. Á námskeiðinu var fjallað um hvernig netverk geta stutt við skólaþróun (***Developing Networks to Support School Improvement***). Umsjónarmenn og kennarar voru Dave Anderson, og Nicki Bell ráðgjafar hjá ELC. Nicki Bell var einnig tengiliður við skipulag og undirbúning námskeiðsins.

Dagskrá

Flogið var 3. apríl til Stansted og þaðan ekið til Cambridge til ***Express by Holiday Inn, Cambridge***, þar sem hópurinn gisti.

Námskeiðið hófst kl. 9:30 þriðjudaginn 4. apríl í húsakynnum Eastern Leadership Centre. Yfirskrift dagsins var *How networks support School Improvement*. Eftir hádegi fékk hópurinn til sín í heimsókn Lin Whyte, skólastjóra grunnskóla í Cambridge.

Miðvikudaginn 5. apríl var yfirskriftin *Skills and Knowledge*. Eftir hádegi kom Dave Franklin, skólastjóri Chelmer Valley High School og sagði frá reynslu af samstarfi skóla.

Fimmtudaginn 6. apríl var yfirskriftin *Theory and Practice*.

Nicki Bell og Dave Anderson sáu um námskeiðið alla þrjá dagana.

Í lok hvers dags, frá kl. 16:00-17:00, var farið yfir efni námskeiðsins undir stjórn Önnu Kristínar Sigurðardóttur, skrifstofustjóra grunnskólaskrifstofu Menntasviðs, og dregið saman hvað þátttakendur vildu taka með sér heim.



7. apríl fór hópurinn í kynnisferð um nágrenni Cambridge og til Suffolk Wool Towns, og um kvöldið var flogið til Keflavíkur frá flugvellinum í Stansted.

Þátttakendur:

Auður Árný Stefánsdóttir	skólastjóri
Árný Inga Pálsdóttir	skólastjóri
Ásgeir Beinteinsson	skólastjóri
Birna Sigurjónsdóttir	verkefnisstjóri
Fríða Regína Höskuldsdóttir	skólastjóri
Gerður G. Óskarsdóttir	sviðsstjóri
Guðbjörg Þórisdóttir	skólastjóri
Guðlaug Sturlaugsdóttir	skólastjóri
Guðmundur Þ. Ásmundsson	skólastjóri
Inga Þórunn Halldórsdóttir	skólastjóri
Jóhanna Vilbergisdóttir	skólastjóri
Jónína Ó. Emilsdóttir	skólastjóri
Kristinn Breiðfjörð	skólastjóri
Óskar S. Einarsson	skólastjóri
Sif Vígbórsdóttir	skólastjóri
Svanhildur Ólafsdóttir	skólastjóri
Valgerður Janusdóttir	mannauðsráðgjafi
Valgerður Selma Guðnadóttir	skólastjóri
Þorsteinn Hjartarson	skólastjóri
Þorsteinn Sæberg	skólastjóri
Örn Halldórsson	skólastjóri

Skóli:

Laugalækjarskóla
Víkurskóla
Háteigsskóla
Grunnskólaskrifstofu
Landakotsskóla
Menntasviðs
Breiðagerðisskóla
Ingunnarskóla
Laugarnesskóla
Borgaskóla
Engjaskóla
Klébergsskóla
Foldaskóla
Fossvogsskóla
Norðlingaskóla
Korpuskóla
Starfsmannapjónustu
Húsaskóla
Fellaskóla
Árbæjarskóla
Selásskóla

Markmið og skipulag námskeiðsins

Markmið námskeiðsins var að styrkja samstarf innan skóla og milli skóla í Reykjavík og kynna möguleika netverka (networks) og samstarfsaðila (partnerships) til að efla skóla sem lærdómssamfélag og bæta þar með möguleika allra, bæði nemenda og starfsfólks, til náms. Tilgangurinn var einnig að byggja upp samstarf milli skólastjórnenda og styrkja þá sem leiðtoga.

Námskeiðið skiptist í þrjá meginþætti. Fyrsta daginn var fjallað um netverk og samstarfsaðila sem stuðning við skólaþróun, uppbyggingu slíks samstarfs og tilgang, tengsl við menningu skóla og mat á árangri samstarfs. Annan daginn var fjallað um samræðu, hlustun og stuðning innan netverka. Stuðningur getur falist í persónulegri þjálfun (coaching), leiðsögn (mentoring) og ráðgjöf (advising). Á þriðja degi var sjónum beint að kenningum og framkvæmd og fjallað m.a. um samstarf almennt, uppbyggingu lærdómssamfélags, hlutverk leiðtoga, dreifingu leiðtogahlutverksins og hvernig viðhalda má virkni innan netverka.

Á námskeiðinu var lögð áhersla að fólk lærir á mjög mismunandi hátt (different learning styles), á mismunandi tímum dagsins og við mismunandi aðstæður.



Netverk skóla

Á fyrsta námskeiðsdegi var fjallað um þróun netverka milli skóla á Englandi, megingilgang þeirra, skipulag, hugtök og upplýsingar úr rannsóknum um netverk. Fyrirlesarar voru Dave Anderson og Nicki Bell.

Netverk (network) er hér notað um markvisst samstarf nokkurra aðila (skóla eða stofnana) sem vinna saman að því að ígrunda og bæta framkvæmd starfs síns.

Samstarfsaðilar (partnerships) er hér notað um samstarf tveggja aðila (skóla eða stofnana) sem vinna saman að því að ígrunda og bæta framkvæmd starfs síns.

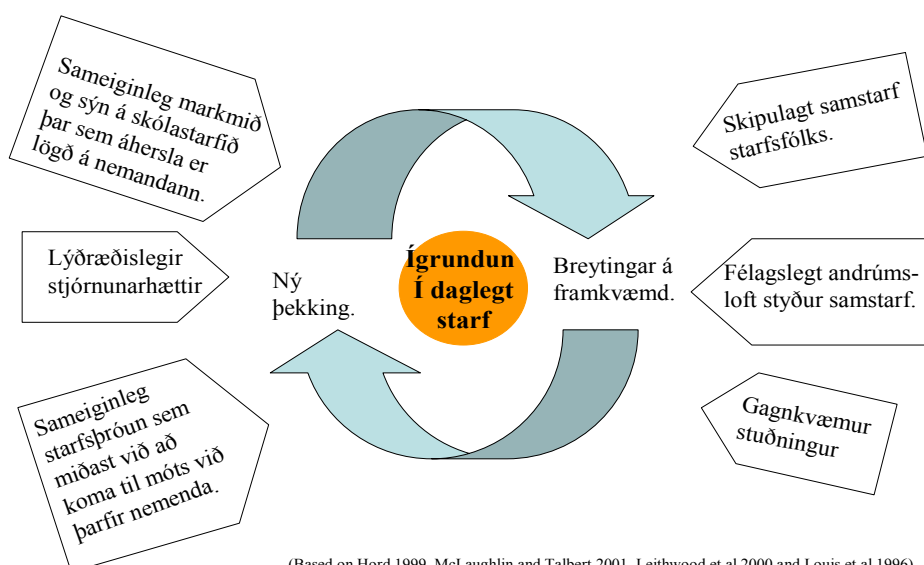
Lærdómssamfélag

Lærdómssamfélag er gjarnan skilgreint sem hópur sem vinnur saman sem heild að því að ígrunda verkefni, aðstæður og framkvæmd starfs síns og er sífellt að læra og bæta við þekkingu sína.¹ Sömu skilgreiningu má nota fyrir netverk, en net nær alltaf til fleiri en einnar stofnunnar.

Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998) skilgreina lærdómssamfélag þannig:

Allir sem heild vinna saman að því að breyta og bæta starfsemi skólans með því að meta gagnrýnið það sem verið er að gera.

Lærdómsmenning í skóla er námsferli sem byggir á sameiginlegri ígrundun í daglegt starf. Áhersla er á afleiðingar fyrir nemandann. Ferlið er stutt af ýmsum þáttum í skipulagi og menningu skólans.²



(Based on Hord 1999, McLaughlin and Talbert 2001, Leithwood et al 2000 and Louis et al 1996)

3

¹ ... a group of people sharing and critically interrogating their practice in an ongoing, reflective, collaborative, inclusive, learning-oriented, growth-promoting way, and operating as a collective enterprise. Anna K. Sigurðardóttir. *Studying and enhancing the professional learning community for school effectiveness in Iceland* (2006)

² Sama heimild og að ofan

Á námskeiðinu voru einkenni lærdómssamfélags og netverks skóla er sögð vera:

- sameiginleg gildi og framtíðarsýn sem beinist að því að bæta nám og kennslu
- sameiginleg ábyrgð á námi allra nemenda
- fagleg ígrundun til að bæta stöðugt nám og kennslu (reflective professional enquiry to deepen practice)
- samstarf og teymisvinna
- hóp- og samvinnunám jafnt sem einstaklingsmiðað nám

Að útfæra lærdómssamfélag skóla yfir í lærdómssamfélag með öðrum skólum eykur enn frekar möguleika á því að fá nýjar hugmyndir sem eru vænlegar til betri árangurs og fræðast um hvernig má koma þeim í framkvæmd.

Sérstakt verkefni til að byggja upp netverk fór af stað í Englandi árið 2002 (Developing Networks to Support School Improvement Programme) og var því stýrt frá Eastern Leadership Centre. Sagt var frá því að í Englandi eru nú um 1.500 skólar á grunn- og framhaldsskólastigi að vinna saman í um 130 formlegum netverkum, eða um 6% skóla. Að meðaltali eru ellefu skólar saman í neti, en geta verið frá sex skólum upp í 40. Þessir skólar vinna í nánú samstarfi við yfirvöld menntamála á hverjum stað, háskólastofnanir og grenndarsamfélagið í þeim tilgangi að auka möguleika og bæta árangur nemenda. Slíkt samstarf hefur áður verið fyrir hendi, en er formlegra nú.

Greint var frá því að skólamál skipa stóran sess í pólitískri umræðu í Englandi og nánast daglega er fjallað um skólamál í fréttum. Skólar þróast og breytast hægt en stjórnáðalmennt vilja að hlutirnir gerist hratt. Þetta skapar óneitanlega spennu. Kjarni umræðunnar snýst um að byggja upp betri skóla fyrir framtíðina. Áhersla er lögð á samvinnu þeirra sem vinna með nemendum og fræðimanna sem rannsaka starfið og útkomu þess. Forysta í skólaþróun á hverjum stað er lykilatriði því hefur verið lögð áhersla á að efla skólastjóra með markvissri símenntun og stuðningi í starfi.

Megintilgangur netverka

Megintilgangur netverka milli skóla er að styðja við skólaþróun í átt að ákveðinni framtíðarsýn. Samstarf innan skóla er mjög mikilvægt en samstarf milli skóla getur skilað þeim lengra til að bæta stöðugt skólastarfið nemendum til hagsbóta. Þar er forystan lykilatriði, skólar sem þróast hafa góða leiðtoga. Samstarf krefst ákveðinnar hegðunar ef það á að verða árangursríkt, þar þarf að fara saman vinátta, traust, trúnaður, heiðarleiki, frelsi, hlustun og menn þurfa að geta deilt hugmyndum og komið hugsunum í orð. Aðalatriðið er að ná betri árangri saman frekar en erfiða meira einn (working smarter together, rather than harder alone). Samstarfið á ekki að auka við vinnuálagið heldur á það að auðvelda vinnuna. Sumir skólar þurfa mikla aðstoð við að koma samstarfsverkefni á.

Netverki má líkja við kóngulóarvef. Það er unnt að tengjast hvaða punkti sem er í vefnum hvenær sem er.

Skipulag netverka

Nám í netverki á sér stað þegar einstaklingar koma saman úr ólíkum áttum til að helga sig ákveðnu, virku þróunarstarfi. Þar má greina fjögur námsferli:

³ Sama heimild og að ofan.

Þátttakendur

- læra af hver öðrum (fólk með ólíkan bakgrunn og reynslu miðlar hvert öðru)
- læra saman (hópur fer saman í gegnum lærdómsferli sem hann skipuleggur og skilgreinir saman)
- læra hver fyrir annan (hópur lærir saman, öðlast nýja þekkingu og reynslu sem nýtist einnig öðrum í netinu)
- læra um eigið námsferli, þ.e. hvernig þeir læra, til að geta nýtt sér það við aðrar aðstæður.

Nám í netverki nær til

- nemenda
- starfsmanna
- stjórnenda / leiðtoga
- alls skólans
- allra skólanna í netverkinu
- annarra netverka sem tengjast.

Námið byggir á þremur þekkingarbrunnum:

- fyrirliggjandi þekkingu (kenningum, niðurstöðum rannsókna og fyrirmyndar útfærslum)
- þekkingu þátttakenda
- nýrri þekkingu sem hópurinn framkallar með samvinnu sinni.

Árangursrík netverk í skólaþróun byggjast á fjórum þúslum í þúsluspili, ef svo má segja: *Menningu* innan hvers skóla sem er opin fyrir þróun, *getu* einstakra þátttökuskóla til breytinga, *forystu* og *sjálfsmati*.

Skólamenning: hefur verið skilgreind sem „hvernig við gerum hlutina hér“ eða „hvernig hlutirnir eru gerðir hér“. Eftirfarandi tíu menningarnorm hafa áhrif á skólaþróun:

- sameiginleg markmið (allir að fara sömu leiðina, allir vita hver næstu skref eru)
- ábyrgð
- árangur
- samhugur (collegiality)
- stuðningur, stöðugt gert betur (að geta gert betur)
- áhættuþor (þora að taka áhættu; alltaf að gera eitthvað nýtt)
- einlægni og hreinskilni
- allir í stöðugri símenntun
- gagnkvæm virðing (viðurkennt að allir hafa eitthvað að gefa)
- hátíðir og léttleiki (líða vel saman).

Geta til breytinga: Skóli er annað hvort á uppleið eða niðurleið vegna þess að hraði breytinga gerir það ómögulegt að vera í kyrrstöðu. Skóli er á uppleið þegar þeir sem þar starfa hafa vilja og löngun til að gera stöðugt betur. Skóli er í þróun (moving) ef allir eru virkir í að vinna saman og þannig ættu allir skólar að vera! Skóli er á skemmtisiglingu (cruising) ef öllum finnst þeir vera frábærir. Skóli er á rölti (strolling) ef ekki er verið að gera mikið. Skóli er að strita (struggling) ef allir vita að þeir eru ekki að ná árangri (þá má hjálpa þeim). Skóli er að sökkva (sinking) ef honum er að mistakast, starfsmenn hafa ekki getu eða vilja til að breyta neinu og öðrum er kennt um (blaim culture).

Forysta um netverk: Það er meðvituð ákvörðun um að vinna saman og vinna í netverki. Það er að safna upplýsingum og vinna þeim skilning og síðan að selja starfsmönnum hugmyndina um kosti samvinnu. Það er að móta og deila framtíðarsýn (vision), einnig að mynda teymi og koma þeim af stað; skipuleggja og dreifa hugmyndum; fylgjast með og meta og bæta stöðugt frammistöðu.

Sjálfsmat: Felst í því að safna upplýsingum um framgang mála og safna tölfræðilegum upplýsingum. Einnig að eiga viðtöl við ýmsa aðila, s.s. foreldra. Skóli sem ástundar sjálfsmat stendur skil á gerðum sínum með því að spyrja: hvernig gengur okkur, hvernig vitum við hvernig okkur gengur og hvað getum við gert til að verða enn betri? Aðalatriðið er að mæla það sem okkur þykir mikils virði en varast að meta aðeins það sem auðvelt er að mæla.

Meginþættir (key features) netverka og það sem gerir þau að lærdómsnetum: Fókus og tilgangur, samstarf, ábyrgð, tengsl (relationships), uppbygging á færni og stuðningur, íhugun og forysta. Allir þessir þættir tengjast.

Æskileg útkoma úr netverki: Lágmark er að ný sérfræðipækking verði til sem er miðlað til allra, næstbesta útkoman er að það verði varanlegar breytingar í framkvæmd og skipulagi skólastarfs, en æskilegasta útkoman er að starfið hafi áhrif á námshvata og áhuga nemenda (pupil learning engagement) og sigra þeirra í þekkingarsamfélaginu. Þetta síðastnefnda er alltaf lokamarkmiðið, þangað er ferðinni heitið og leiðtogarnir verða alltaf að vera sér meðvitaðir um þetta lokamarkmið.

Upplýsingar úr rannsóknum um árangur samstarfs

Niðurstöður rannsókna segja ýmislegt um árangursríkt samstarf og þróunarstarf, m.a. þetta:

- Átaksverkefni (reform) einkennast af því að „koma utan frá og inn“ (t.d. ákvörðun skólayfirvalda)
- Samvinnuverkefni einkennast af því að þau „koma að innan og út“
- Ef þrýst er of mikið á, þá kemur fyrirstaða í stað þess að fólk vinni saman (the push agenda)
- Það verður að gefa hlutunum tíma
- Breytingar sem eru varanlegar „koma að innan og út“
- Það er munur á því að vera háður (dependent), óháður (independent) eða háðir hver öðrum (interdependent)
- Það þarf að gefa skólum gætur sem eru á einhvern hátt berskjaldaðir (vulnerable)
- Sterkir skólar vita hvað þeir geta og geta unnið sjálfstætt, en vita jafnframt að þeir geta gert enn betur með samstarfi

Nánar um þá *háðu* (dependent): Þar er ríkjandi viðhorf að þú gerir eitthvað fyrir mig, gerir eitthvað á minn hlut, eða gerir ekki fyrir mig, það er of mikið í gangi, ég get ekki meira. Þessir aðilar leita að einhverjum til að kenna um, s.s. yfirvöldum, foreldrum eða nemendum.

Um þá *óháðu* (independent): Áhersla á eigið sjálf. Ég get, ég var valdur að þessu, ég vil, þeir hafa sjálfstraust og líður bara ansi vel!

Nánar um þá sem eru *háðir hver öðrum* (interdependent): Áhersla á hópinn, við viljum, við vinnum saman, við ætlum að ná þessum markmiðum, allir eru velkomnir. Báðir aðilar hafi gagn af samstarfinu.

Samstarfsvenjur (habits of collaboration) mótask af samspili:

- þekkingar (vita hvað á að gera)
- færni (kunna hvernig á að gera)
- viðhorfa (hvers vegna á að gera)

Mikilvægir þættir til að hafa í huga við mótun netverks:

- tími og rými; þ.e. skipulag skólastarfsins með það í huga að þar fari fram nám, bæði nemenda og starfsmanna, staðsetning í húsnæði, teymisvinna kennara með ákveðinn nemendahóp o.s.frv.
- viðhorf, fjárráð, bjargir og tilgangur; hvernig á að byrja og umfram allt að vita hvers vegna við erum að þessu

Á námskeiðinu var í tengslum samstarfið og hlutverk leiðtogans bent á niðurstöður rannsókna frá Stephen Covey um ***Sjö venjur fólks sem nær árangri***, þær eru:

1. *Taktu af skarið* (Be proactive), einkennir þann sem hefur frumkvöðlaviðhorf
2. *Í upphafi skal endinn skoða* (Begin with the End in Mind)
3. *Kapp er best með forsjá* (Put First Things First)
4. *Vinum saman* (Think win-win)
5. *... eyrum hlýðir, augum skoðar. Svo nýsist fróðra hver fyrir* (Seek first to understand, then to be understood)
6. *Samvirkni til árangurs* (Synergise)
7. *Brýndu kutann* (Sharpen the Saw)

(The 7 habits of Highly Effective People. Stephen R. Covey.)⁴

Mikilvægi leiðtogans - sagan um ferðina í gegnum frumskóginn

Lífið getur verið eins og frumskógur. Skóli er að berja sér leið í gegnum frumskóginn, trén eru hávaxin og það er ekki auðvelt að sjá yfir. En leiðtoginn hefur yfirsýn og hann sér að skólinn er ekki að fara rétta leið. Þá segir skólafólkið, „já, en okkur miðar áfram“. Þá er það hlutverk leiðtogans að leiða hópinn aftur á rétta leið.

Sá sem tekur frumkvæði (proactive) segir:

- Ég er ábyrgur
- Ég get valið viðbrögð mín
- Ég get, ég vill!
- Skoðum aðra möguleika
- Reynum aðra nálgun
- Ég hef stjórn

Hann byggir á gildum.

Sá sem bregst við (reactive) segir:

- Það er ekkert sem við getum gert
- Við höfum reynt þetta áður og það virkaði ekki
- Það er þeim að kenna
- Ég kenni þeim um þetta
- Við erum ekki ábyrg
- Þetta er eins og það er

Hann byggir á tilfinningum.

⁴ Íslenskun fengin úr bæklingi Stjórnendaskóla Háskólans í Reykjavík. 2005 FranklinCovey.

Að lokum nokkur viskuorð um viðhorf!

„Það er algjört brjálæði (insanity) að gera það sama aftur og aftur en búast við annars konar útkomu!“

„Ef þú gerir alltaf það sama og þú hefur alltaf verið að gera, muntu alltaf fá út úr því það sama og þú hefur alltaf fengið!“

Dæmi um þá sem standa vörðinn í kennarastofunni:

Steinaldarmálþófsmenn, oftast kaldhæðnir karlar. Þeir eru áhrifamiklir og hafa hátt og finnst skólastjórar ómögulegir. Uppáhalds setning þeirra er: „við höfum reynt þetta áður og það virkaði ekki“.

Prjónakonurnar, þær hafa gætur á áhugasömu, ungu kennurunum. Uppáhalds setning þeirra er: „Ég mundi ekki reyna það ef ég væri þú, ég kenndi mömmu hans.“

Þeir taugastrektu. Mjög áhugasamir um starf sitt og tala stöðugt um kennsluna. Kvarta undan því hvað þeir vinna mikið og hve tættir þeir eru. Uppáhaldssetningar þeirra eru: „hvernig eigum við að ná árangri hér þegar nemendur eru alltaf í einhverjum ferðum,“ eða „ég kom með appelsínu með mér í skólann fyrir fjórum dögum og hef ekki enn haft tíma til að borða hana.“

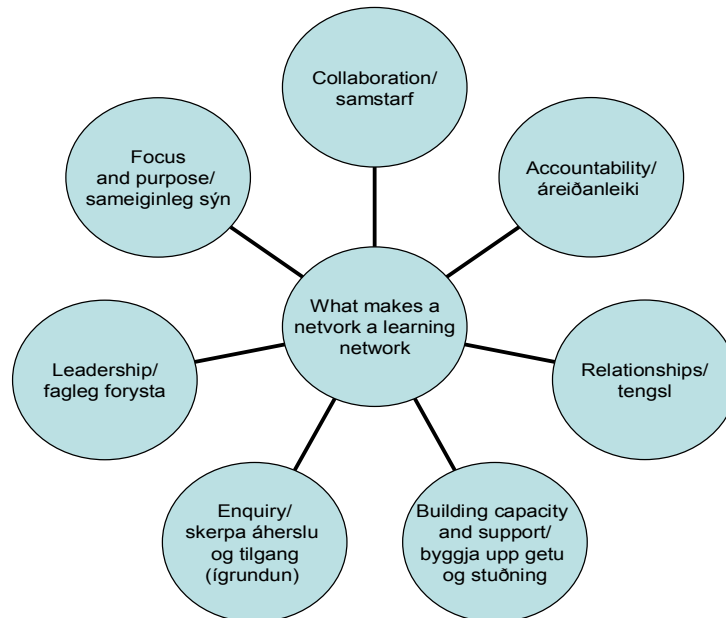
Að lokum: stígum út úr þægindasvæðinu (comfort zone), það er eina leiðin til framfara!



Hvað gerir samstarf að lærdómssamfélagi?

Að móta sýn og skrá yfirlýst markmið náms og kennslu og skólaþróunar styður við skýra og hnitmiðaða framkvæmd samstarfsins.

Lykilþættir í árangursríku samstarfi:



Þáttakendur unnu saman í hópum við að svara eftirfarandi spurningum um lykilþætti í þróun skólastarfs:

1. Sameiginleg sýn (Focus and Purpose)

Hvernig farið þið sem leiðtogar að því að móta sýn og markmið fyrir ykkar skóla?

- Að rýna til gagns
- Skapa vettvang fyrir faglega umræðu
- Þjálfa markviss vinnubrögð
- Virkja ólíka hæfni í hópnum
- Handleiðsla í hópstarfi
- Kenna fólki að „lesa“ upplýsingar, niðurstöður kannana og rannsókna (sérstök námskeið)
- Stuðla að sameiginlegum leshópum um nýjar rannsóknir og fagleg málefni
- Senda á póstlista til kennara áhugaverðar rannsóknir eða greinar á netinu
- Setja á fót virk fagteymi og bloggghópa
- Stuðla að þekkingu á vísindalegri aðferðarfræði (námskeið og umræðuhópar)
- Spyrja alltaf á hvaða upplýsingum er byggt þegar tekin er ákvörðun

2. Tengsl (Relationships)

Hvernig farið þið sem leiðtogar að því að byggja upp tengsl sem veita traust og öryggi um leið og þau eru ögrandi og ýta undir nýja sýn?

- Má vera ósammála – málefnaleg umræða
- Gefa kost á heimsóknum á milli skóla. Byggja þannig upp traust með gagnkvæmri kynningu. Leita þarf eftir skólum þar sem jafnræði er með samstarfsaðilum
- Skipuleggja gagnkvæmar heimsóknir allra starfsmanna, byrja með hópeflisæfingum, ákveðnir hópar ræða leiðir að markmiðinu
- Vera með sameiginlega fræðslu, námskeið, málþing og fleira
- Formlegar og óformlegar samkomur svo fólk kynnist í alvöru, þannig að það t.d. hringi hvert í annað
- Brjóta verk í smærri einingar til að tryggja aðkomu sem flestra
- Stuðla að hreinskilinni umræðu

3. Samstarf (Collaboration)

Hvernig farið þið sem leiðtogar að því að skapa umhverfi þar sem óhætt er að gera tilraunir sem jafnvel kosta átök – þrýsta á starfsmenn að vera námsmenn sem þora að taka áhættu?

Hvernig hópa þarftu að mynda sem ögra hefðbundnum aðferðum í þeim tilgangi að ná markmiðum samstarfsins og finna nýjar lausnir?

- Tryggja aðkomu sem flestra að verkefninu
- Muna að taka lítil skref og kynna
- Samstarf í daglegu starfi
- Setja niður fasta fundi um ákveðin málefni í skólaþróun. Faglegar samræður og samstarf sett í öndvegi
- Skipuleggja sameiginlega endurmenntun milli skóla. Faglegir samráðsfundir, t.d. árgangar – námsgreinar – stjórnendur yngri barna – kennarar og leikskólakennarar
- Meta og nýta mannauðinn sem fyrir er og byggja neðanfrá og upp – gera að eign hópsins
- Afmarka samstarfsverkefni og setja skýr markmið (sem unnt er að meta hvort hefur verið náð). Brjóta leiðir niður í afmörkuð skref
- Kynningar innan skóla og milli skóla, starfsemi árganga, stiga, greina og almennra starfa

4. Ígrundun (Enquiry) - Skerpa áherslu og tilgang

Hvernig farið þið sem leiðtogar að því að a) styðja við kennarana í netverkinu við að tileinka sér færni sem gerir þeim kleift að taka ákvarðanir og grundvalla kennslu sína á upplýsingum og niðurstöðum rannsókna og b) að hvetja þá til faglegrar ígrundunar?

Þrep 1 Kynna hugmynd um samstarf í hópi starfsmanna og vinna henni fylgi.

Þrep 2 Hafa hugarflug í öllum skólanum um áherslur samstarfsins

Greina niðurstöður og velja áherslur

Velja megináherslu/tilgang og búa til markmið.

Þrep 3 Finna leiðir að framkvæmd.

Gott að byrja á skilgreindu afmörkuðu verkefni

Að fólk sjái hag af þessu – nýtist kennurum/nemendum/foreldrum

Áhersla á ávinning nemandans – meta

Hið praktíska gildi skiptir miklu.

5. Fagleg forysta (Leadership)

Hvernig ákveðið þið sem leiðtogar hvernig ábyrgð og forystu er dreift í samræmi við gildi og skipulag netverknins?

Hvernig farið þið sem leiðtogar að því að laða fram forystufólk á öllum stigum samstarfsins til hagsbóta fyrir allan skólann og nemendur?

- Búa til leiðtoga á öllum stöðum sem þarf að tengja. Báðir skólar þurfa að fá eignarhald/ sameiginlegan skilning á verkefninu
- Leiðtogar sem vinna að sömu markmiðum
- Stýrihópur
- Utanaðkomandi ráðgjöf (þriðja viddin)
- Styrkja þá sem „draga vagninn“ sýna hæfni í forystu
- Efla jafningjafræðslu
- Búa til samstarfsvettvang milli skóla
- Dreifa meðvitað verkefnum og ábyrgð á faglegum þáttum skólastarfsins
- Ýta undir opið umhverfi, byggt á samstarfi einstaklinga og hópa þar sem hæfileikar sem flestra/allra fá að njóta sín
- Styrk- og veikleikagreining og þarfagreining

6. Áreiðanleiki (Accountability)

Hvernig ætlið þið sem leiðtogar að fylgjast með gæðum samstarfsins?

Hvernig standa þátttakendur ykkur skil á samstarfinu?

Hvernig ætlið þið að sýna fram á að samstarfið bæti gæði námsins?

- Mynda sameiginlega sýn meðal skólastjórnenda í samstarfsskólunum
- Að allir fái að hafa áhrif
- Búa til sameiginlega sýn, selja hugmyndir – að þetta nái til nemenda – tryggja úthald
- Muna að meta hvort verkefnið nái til nemenda
- Að fá foreldra með í samstarfið
- Að sýna fram á árangur
- Stuðla að virkri kynningu innan skólans á því faglega starfi sem er í gangi
- Setja markmið – og meta með könnun hvernig gengur – kynna og fagna
- Nemendur virkjaðir til þátttöku og meta þeirra sýn
- Skólar sýni betri útkomu í könnunum (foreldra/nemenda/starfsmanna)



7. Að byggja upp getu og stuðning (Building capacity and support)

Hvernig ætlið þið sem leiðtogar að tryggja að fjölbreytileikinn innan og utan skólans sé nýttur í netverkinu til að ögra og ýta undir nýbreytni?

- 10-12 skólar í neti
- Stofna stýrihóp (ca. 5 manns) með leiðtoga/starfsmann hópsins
- Skapa fólki tíma og vilja í samstarfið
- Skapa sameiginlega sýn – stefnumið í samstarfinu
- Fræðsla jafningja og utanaðkomandi
- Hluti af símenntun strax frá upphafi verkefnis
- Kortleggja færni/þekkinguna sem er til staðar í skólunum
- Kanna hvað vantar, styrk- og veikleikagreining, SVÓT (styrkleiki, veikleiki, ógn, tækifæri)
- Opna skólann út í umhverfið
- Hlusta og taka mark á „gagnrýni“ t.d. foreldra og nemenda
- Kynna það sem verið er að gera innan skólans út í samfélagið
- Vera óhræddir við að taka á móti nýjum hugmyndum

Lærdómssamræðan

Í upphafi annars námskeiðsdags voru þátttakendur beðnir um að hugsa sér samræður sem hafa haft áhrif á þá þannig að viðhorf eða vinnubrögð þeirra breyttust. Umræðan snerist síðan um hvað er lærdómssamræða eða samtal sem þú lærir af.

Lærdómssamræða eða námshvetjandi samræða er skilgreind sem skipulögð, markviss fagleg samræða sem hjálpar kennurum að ígrunda daglegt starf. Oft á slík samræða sér stað þegar kennarar skoða og meta kennslu hver hjá öðrum. Mikilvægt er að byggja upp samræðumenningu í skólanum. Í Englandi virðist vera sterk hefð fyrir gagnkvæmum heimsóknum í bekk, ekki sem eftirgrennslan heldur sem lærdómsreynsla milli jafningja. Gagnkvæmar heimsóknir þjóna þeim tilgangi að kennarar læri, deili með öðrum og þrói starfið og allt þetta byggist á gagnkvæmu trausti.

Fólk verður að geta hugsað sér að fylgjast með öðrum og að láta fylgjast með sér ef það ætlar að taka þátt í lærdómssamfélagi – það er það sem fagmenn almennt gera. Ef stuðla á að breytingum í skólastofunni þurfa kennarar að vera tilbúnir að skoða, meta og ræða það sem gerist þar.

General Teaching Council sem allir kennarar í Englandi eru aðilar að hefur skilgreint ávinning af gagnkvæmum heimsóknum þannig:

- Kennarar læra saman og deila reynslu
- Fagleg samskipti og samræða verður þróaðri
- Er öflug hvatning til kennara að rýna til gagns í daglegt starf
- Minnkar einangrun og dregur úr streitu og óöryggi
- Byggir upp sjálfstraust og eflir félagstengsl starfsmanna
- Þroskar hæfileikann til að hlusta og spyrja

Lærdómssamræða getur átt sér stað við mismunandi aðstæður:

- Kennarar ræða saman eftir skoðun/mat í skólastofu hvers annars
- Samræður á kennarastofunni í lok dags
- Í sameiginlegum undirbúningstíma kennara

- Þjálfun eða leiðsögn, þar sem réttum spurningum er varpað fram
- Í starfsmannasamtölum
- Í samræðum í gegnum net eða síma

Dregin voru fram ýmis dæmi um hvernig nokkrir skólar hafa ýtt undir markvissar lærdómssamræður, t.d. að ætlast til að kennarar skipuleggi saman, að þeir geri upp daginn í lok skóladags, eða fái handleiðslu (coaching) til að gera góða hluti enn betur. Jafnframt voru nefnd atriði eins og það að hafa aðeins eitt atriði á dagskrá funda og fara aftur og aftur í gegnum efnið og kafa sífellt dýpra (double loop learning). Í sumum skólum hittast aðilar tengdir skólanum til að ræða mikilvæg málefni. Þátttakendur voru beðnir að velja fyrir sér hvort fundir í skólunum væru gagnlegir. Sumir eru það, ekki allir, ekki þeir sem eru illa skipulagðir og umræðan er lokuð. Stundum á að ræða of mikið á fundi og þá upplifir fólk fundinn sem tímaeyðslu.

Skólar hafa skipulagt sérstakt námskeið eða handleiðslu fyrir starfsfólk til að þjálfa samræðulist sem leiðir til náms þeirra sem taka þátt.

Lærdómssamræða krefst þess að traust og trúnaður ríki, fara þarf yfir ákveðin landamæri, ganga lengra, það þarf að gefa góðan tíma og beita virkri hlustun. Þess ber að gæta að lærdómssamræða hentar ekki öllum.

Verkefni

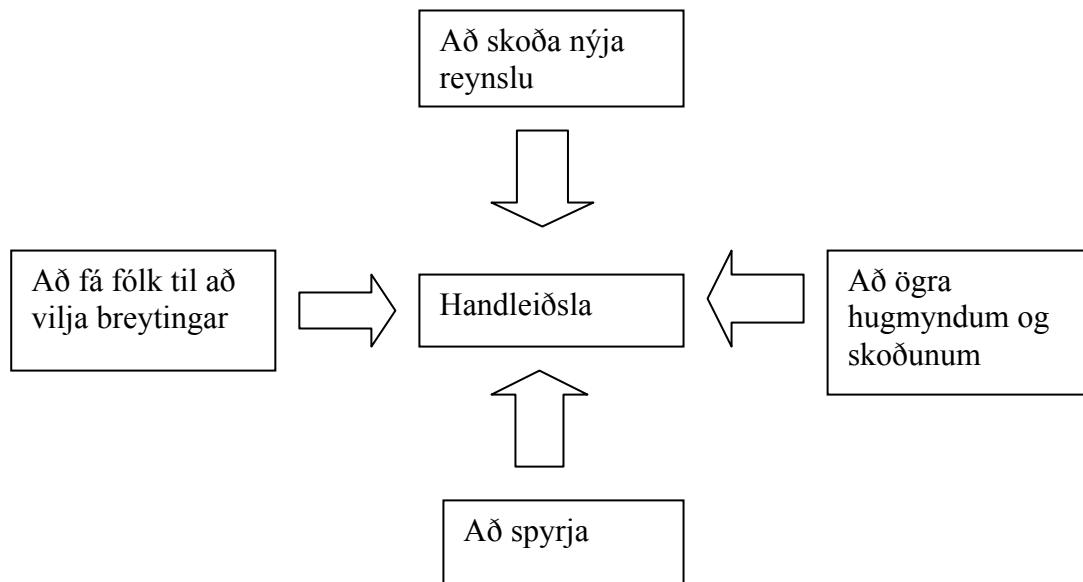
Unnið var í þörum og þátttakendur stóðu andspænis hvor öðrum. Fyrst skoðuðu þeir útlit hvor annars og sneru svo bókum saman og hver og einn breytti þremur atriðum í útliti sínu. Þá sneru þeir aftur hvor á móti öðrum og reyndu að finna hverju var breytt.

Þessi æfing kallar á að grandskoða viðmælandann og minnir okkur á að veita öðrum fulla athygli. Fólk notaði ólíkar aðferðir við að finna hverju var breytt og mismunandi aðferðir við að gefa vísbendingar. Sumir breyttu miklu og aðrir breyttu litlu. Svipað og í samræðum þar sem sumir segja allt og aðrir minna. Stjórnandi vakti athygli á að allir þátttakendur settu að leik loknum í sama far það sem þeir breyttu. Stundum gerum við eitthvað óvenjulegt en förum svo aftur yfir á þægilega svæðið, við tökumst á við áskorun en oft tímabundið.



Handleiðsla (coaching / mentoring)

Handleiðsla (coaching) er ferli sem hjálpar fólki að hjálpa sér sjálft og festa breytingar í sessi. Handleiðsla snýst um að finna lausnir en handleiðari hefur ekki öll svörin.



Handleiðsla (coaching) snýst um:

- Að hjálpa kennurum að finna svörin sem henta viðkomandi
- Hér eru engar fyrirfram ákveðnar reglur eða fyrirskipanir
- Hindranir eru gerðar að tækifærum til að þróa sig áfram
- Handleiðarinn þarf ekki að hafa svörin heldur hæfnina til að hjálpa viðkomandi og leiða viðkomandi áfram að svari

Handleiðsla er að ryðja sér til rúms í nútímafyrirtækjum sem árangursrík leið til að þróa bæði einstaklinginn og fyrirtækið með því að ná því besta út úr öllum. Áhersla er á að fólk nýtur handleiðslu vegna þess að það er hæft og vill bæta starf sitt, ekki vegna þess að það ráði ekki við starfið.

Handleiðarinn einbeittir sér að því að bæta árangur og setur engin takmörk á árangur. Hann talar um *við og okkur* en ekki *þú og þeir* og er fyrirmynd. Handleiðarinn stendur bak við og aðrir fá að njóta verkanna, jafnframt því sem hann sjálfur lærir stöðugt af aðstæðum þess sem hann handleiðir.

Mikilvægir þættir í handleiðslu eru að byggja upp tengsl (rapport) eða samkennd og gagnkvæman skilning. Rannsóknir á mannlegri hegðun (NLP Neurolinguistic Programming) hafa sýnt fram á að heilinn vinnur líkt og tölva, hann er forritaður og við forritum heilann sjálf. Það þýðir að við getum endurforritað hann fyrir breytta hegðun. Til að byggja upp þessi tengsl notar handleiðari ýmsar leiðir, s.s. að spegla líkamsstillingu viðkomandi, að hlusta, að ná augnsambandi, að nota sama tungumál, að gæta að líkamstjáningu og tón í röddinni. Það

verður að vera ákveðinn kraftur í samtalinu og nauðsynlegt er að sýna ekki neikvæða hegðun og láta fólki líða vel.

Handleiðari (coach) notar opnar spurningar til að örva samræðurnar. Hann leiðir viðmælandann áfram og fær hann til að dýpka skilning sinn og greina aðstæður með því að biðja um nákvæmari upplýsingar, hvað nákvæmlega viðkomandi hefur reynt að gera. Hann fullvissar sig um sameiginlegan skilning, dregur saman og útskýrir hvað hefur verið sagt.

Virk hlustun er mikilvægur þáttur handleiðslu. Mikilvægt er að gera sér grein fyrir að stundum hlustum við án þess að heyra. Við þykjumst hlusta eða við heyrum aðeins það sem við viljum heyra. Það sem getur hindrað virka hlustun er að við viljum sjálf vera skilin eða að við hlustum til þess að bregðast við. Oft erum við byrjuð að spyrja áður en sá sem talar hefur lokið máli sínu. Stundum er talað um samræðu hinna heyrnarlausu, þegar báðir tala en hvorugur hlustar. Stundum eru viðbrögð viðmælanda að segjast hafa heyrt þetta allt áður.

Handleiðari þarf að þróa hæfileikann til að hlusta með hluttekningu (empathic listening). Það felur m.a. í sér dýpri hlustun með þeim ásetningi að skilja, að sjá hlutina eins og viðmælandi okkar. Það að skilja er ekki það sama og að vera sammála. Sá sem hlustar með hluttekningu hlustar eftir tilfinningum, inntaki, hegðun, hann einbeitir sér að hugsun viðmælanda síns, ekki sinni eigin. Handleiðsla (coaching) hjálpar við að gera hlutina betur. Handleiðari hlustar vel og veitir óbeina leiðsögn með því að spyrja krefjandi spurninga og skapa ákveðna pressu. Hann þarf ekki að vera sérstaklega vel að sér í málefnum sem rætt er um, þarf ekki að hafa sérþekkingu eins og gert er ráð fyrir að mentor hafi. Handleiðari er í meiri fjarlægð frá viðmælanda. Handleiðarinn gefur ekki ráð heldur hjálpar viðmælanda að finna leiðir og opna á mismunandi valkosti. Handleiðari svarar ekki fyrir þann sem hann ræðir við. Hlustun er mikilvæg og að spyrja réttra spurninga, finna litla hluti sem skipta máli, hjálpa viðmælanda að koma auga á ný sjónarhorn eða aðkomu. Alltaf er horft fram á veginn, ekki verið að velta sér upp úr fortíðinni. Samræðan hefur tilgang, er ekki bara spjall, heldur er um að ræða faglega samræðu.

Handleiðari getur verið hluti af netverki en getur einnig staðið utan við það. Það getur verið mjög gott fyrir stjórnanda að hafa aðgang að handleiðara, slíkt getur hjálpað til við að byggja upp öflugt og faglegt netverk.

Líkan fyrir skipulagða samræðu

Kynnt var líkan sem handleiðarar geta fylgt til að gera samræðu skipulagða og markvissa, (T.GROW model). Hægt er að finna nánari upplýsingar um það í bókum um handleiðslu (coaching/ mentoring):

T= Topic – efni, það sem við ætlum að ræða.

G= Goals – markmið, í lok samræðna hef ég fengið betri hugmyndir.

R= Reality – staðan núna, hvað vitum við nú þegar, hvar erum við stödd.

O= Options – möguleikar, hvað ætlum við að gera, eitt eða fleiri atriði.

W= Will – viljinn til að framkvæma það sem er ákveðið.

Líkanið lýsir grundvallarreglum í handleiðslu, þ.e. hvernig samtalið er leitt áfram. Fyrsti hlutinn hvílir meira á herðum þess sem fær handleiðslu, handleiðarinn fær viðkomandi til að gera grein fyrir „vandinum“ en þegar komið er að valkostum reynir meira á handleiðarann að

leiða viðmælandann áfram. Handleiðari gefur ekki svörin heldur leiðir viðkomandi áfram að því að finna sín svör.

Að þróa faglegt lærdómssamfélag

Það sem einkennir faglegt lærdómssamfélag er að:

- Menn deila sýn, gildum og markmiðum sem beinast að því að bæta nám og kennslu
- Litið er á það sem eðlilegan rétt allra nemenda að námið gagnist þeim
- Kennsluhættir eru í stöðugri endurskoðun í þeim tilgangi að þróa nám og kennslu
- Jafn mikil áhersla er á nám í hópum og einstaklingsmiðað nám
- Samvinna og teymisvinna er grunnþáttur í starfinu

Ef kennarar deila sýn, gildum og markmiðum og vinna saman eykur það kraft, menntun og hæfni skólasamfélagsins. Það skiptir meira máli að auka hæfni nemenda til náms en að leggja áherslu á kennsluna. Samstarf kennara við að finna upplýsingar og vinna saman skiptir þarna miklu máli, samvinna og sameiginleg leit sem skila árangri.

Það sem einkennir árangursríka samvinnu er:

- Sameiginlegur skilningur á því hvernig við lærum
- Traust
- Miklar faglegar væntingar um árangur
- Innri vilji til að vinna saman
- Enginn metingur milli einstaklinga
- Báðir/allir aðilar leggja sig alla fram

Fjórar skilgreiningar á einkennum samvinnu voru settar upp á tvo ása:

Striving: Samvinnan einkennist af sameiginlegum gildum, trausti og virðingu. Gagnkvæmur vilji til að ná árangri með samvinnunni og trú á að samvinna bæti árangur. Áhugi á að nota tíma og krafta sína í samvinnuna.

Swaying: Fólk vinnur saman en það ríkir ekki traust eða öryggi né gagnkvæm trú á samvinnuna. Efasemdir um tíma og orku sem fer í verkið. Veikari aðilinn (skólinn) ekki ánægður með að vera skilgreindur þannig. Samstarfið kemst oft ekki til framkvæmda.

Sinking: Áhuginn fjarar út. Veikari aðilinn leggur ekki sitt að mörkum til samstarfsins. Ytri þáttum kennt um hvernig staðan er. Þátttakendur segjast fúsir (lip service) og samþykkja þátttöku en eru ekki heilir í því. Samstarfið skortir forystu og skuldbindingu við stjórnandann.

Sunk: Skortir á samstarfið alveg frá upphafi. Lítil skuldbinding við verkið. Fólk samþykkir þátttöku til þess að ná ákveðnu fjármagni. Skortur á trausti og virðingu. Lítil virkni og lítill kraftur og verkefnið hverfur af yfirborðinu. Sumir reyna en skortir orku til að halda út.

Eftirsóknarverðast er að halda starfsandanum í skilgreiningunni „striving“.

Leiðtogahlutverkið

Þriðja námskeiðsdaginn var fjallað um kenningar um leiðtoga og líkön. Hversu mikilsvert er leiðtogahlutverkið? Hvaða eiginleika þarf leiðtogi að hafa til þess að standa undir nafni og hrifa fólk með sér? Skólastjórar eru leiðtogar og þurfa að draga vagninn. Í skipulögðu samstarfi er mikilvægt að hafa skýra framtíðarsýn en gera sér jafnframt grein fyrir stöðunni eins og hún er. Stjórnandinn þarf að leiða hópinn frá ríkjandi ástandi að sýninni, hann þarf að

finna leið til að ná hópnum með sér. Í skipulögðu samstarfi þarf verkaskipting að vera skýr og réttlát. Allir þurfa að leggja sig fram af heilum huga.

Leiðtoginn þarf að gera sér grein fyrir hvernig hann getur breytt núverandi ástandi og þeim raunveruleika sem við blasir. Mikilvægt er að samstarfshópurinn vinni saman en ekki er fyrir fram gefið að allir starfsmenn vilji taka þátt. Vitnað var í rannsókn sem sýndi að 60% starfsmanna mæta í vinnuna af því að þeim ber að mæta í vinnuna, 22% hafa virkilegan áhuga á því sem þeir eru að gera og 18% grafa undan starfinu. Í umræðunni kom fram að mönnum fannst 60% mjög hátt hlutfall og veltu fyrir sér hvort sama hlutfall væri í skólanum

Mikilvægt er að virkja einstaklinga og félagslega möguleika. Veita þarf fólki tækifæri og treysta kennurum til að gera tilraunir/taka áhættu, hjálpast að, deila þekkingu, efni og hugmyndum. Skólastjórinn þarf að stuðla að tækifærum fyrir hvern og einn til að auka við reynslu sína og vera óragur að gefa kennurum/starfsfólki svigrúm, tíma og tækifæri til að fara í aðra skóla, námskeið og ráðstefnur til að auka viðsýni og fá inn nýjar hugmyndir. Fá hugmyndir frá öllum og viðhorf allra.

Mismunandi stjórnunarstílar

Coercive/directive – skipandi stíll, ofan frá og niður. Gott að hafa hann á valdi sínu og nota hann þegar hann er nauðsynlegur, t.d. þegar upp kemur krísa eða eldur. Annars er hann ekki árangursríkur. Þessi stjórnunarstíll virkar illa á fólk ef hann er notaður daglega.

Authoritative/visionary – stjórnunarstíll sem byggist á að setja langtímamarkmið og sýn. Er áhrifaríkur ef leiðtoginn er sérfræðingur í því sem hann er að gera og fólk hefur trú á því og allt gengur vel. Leiðtoginn þarf að vera traustvekjandi

Affiliative – stjórnandinn leggur áherslu á fólkið en ekki starfið eða verkefnin. Getur leitt til of mikillar linkindar í stjórnun þar sem vantar að leiða skólastarfið áfram. Vantar metnað.

Participative/democratic – stuðningsríkur lýðræðisstjórnandi. Byggir upp samkomulag meðal starfsfólks og leitar eftir því að allir séu sammála. Vantar leiðtoga sem leiðir hópinn. Of mikil áhersla á slíka stjórnun getur leitt til funda án ákvarðana og engin þróun á sér stað.

Coaching – stjórnandi sem leitast við að þróa fagmennsku hjá starfsfólkinu. Leiðir til breytinga eftir langan tíma, en stjórnendur hafa lítinn tíma til að handleiða alla og geta því lent í vanda með þessa leið, lætur fólk jafnvel fá störf sem vitað er fyrirfram að verða ekki vel unnin. Getur gengið ef kennarar vita hvað þá vantar og eru leitandi. Annars eru þeir ekki með nógu skýra sýn frá stjórnendum til að þróast í starfi.

Pacesetting – stjórnandinn setur markmiðssetningu í fyrsta sæti og fólkið í annað – deilir ekki starfinu /ábyrgðinni – verður til þess að stjórnandinn verður sá eini sem veit hver er stefnan. Getur orsakað álag vegna mikillar áherslu á verkefni en ekki starfsmenn.

Hafa þarf í huga að skólastjóri getur séð sjálfan sig sem stjórnanda með ákveðinn stíl en starfsfólkið séð hann á allt annan hátt. Stjórnandi þarf að vera meðvitaður um þennan mun og vinna með hann. Það skiptir mestu hver þú ert, ekki hvað þú telur þig vera.

Enginn skólastjóri hefur hreinan stjórnunarstíl heldur er blandaður stíll algengastur. Það sem skiptir máli er að geta fundið sinn stíl og kallað fram aðra stíla við mismunandi aðstæður.

Stjórnandi þarf að hafa á valdi sínu að nota réttan stjórnunarstíl við réttar aðstæður í því felst góð stjórnun.

Að byggja upp árangursrík teymi.

Spurt var hvað greinir hópa (groups) frá teyllum (teams)? Hópar hafa alltaf verið til og frá upphafi mannkyns hafa mennirnir hópað sig saman. Hlutverk hópa er mismunandi og fer eftir því hvort um er að ræða persónulega hópa, félagslega eða stjórnsýslulega hópa. Máli skiptir að byggja upp traust í hópum, en almennt ríkir varkárni í samskiptum hópa. Hagsmunir hópa geta verið hvort tveggja persónulegir og félagslegir.

Teymi eru byggð á sömu forsendum og hópar en fleiri forsendum að auki. Teymið hefur skilgreint hlutverk og tilgang og meðlimir eru meðvitaðir um hlutverk sitt. Takmarkið er að þátttakendur í teymi lágmarki veikleika og hámarki styrkleika með samstöðu og samstarfi. Traust er undirstöðuatriði í teymisvinnu og allir þurfa að vera viðurkenndir sem gildir meðlimir. Ef eitthvað mistekst er það lærdómur en ekki mistök. Gagnkvæmur stuðningur einkennir teymi, jákvæður, virkur og hvetjandi stuðningur þar sem hvatt er til umræðna með krefjandi spurningum.

Teymi þurfa að hafa styrk og sýn til að virka. Leiðtoginn þarf að leiða skólann og veita teyllum þennan styrk. Starfsmenn skóla eru hópur og innan hans starfa teymi. Það sem skiptir máli er að virkja alla starfsmenn skólans í teymishugsun og sameiginlega vinnu þannig að allir hafi hlutverk, takmark og sameiginleg markmið. Þannig byggist upp liðsheild. Teymi þarf að vera virkt, samhæft og vita hlutverk sitt.

Þróun teyma (þrep):

- Forma eða móta viðfangsefnið (forming)
- Átök/hugstormun um ógnanir og tækifæri (storming)
- Skipulag, skipulagning, áætlanagerð (norming)
- Framkvæmd (performing)

Ólíkir hópar í breytingaferli

Skipta má starfsfólki sem tekst á við breytingar í fjóra hópa: þá sem eru á móti breytingum (Blockers), þá sem mæla með breytingum (Advocates), þá sem tregðast við (Resistants) og þá sem eru tilbúnir að fylgja með (Willing followers). Sá sem leiðir breytingar getur haft áhrif að þá sem eru mótfallnir með því að setja þá í hóp með þeim sem eru meðmæltir. Styrkja þarf þá sem eru meðmæltir og gefa þeim tækifæri til að hafa áhrif á þá sem eru tilbúnir að fylgja straumnum. Þeir sem tregðast við þurfa hvatningu og stuðning. Leitast má við að gefa þeim sem eru mótmæltir hlutverk sem eykur skapandi þátt þeirra í skólastarfinu.

Leiðtoginn þarf að gefa fólki gaum og styrkja æskilega hegðun. Stöðugt þarf að leita leiða til að byggja upp starfsanda. Það má t.d. gera með því að skipuleggja óvæntar upptakur, þakka fólki með smá umbun, hafa skemmtanir og gleðjast án sérstaks tilefnis, beita gríni til að undirstrika hversdagsleg skilaboð, búa til þemadaga fyrir starfsfólk, s.s. hattadaga eða fáránlegustu sokkadaga.

Samstarf í reynd

Þátttakendum var í lok síðasta námskeiðsdags skipað í þrjá hópa/teymi til að útbúa framkvæmdaáætlun fyrir verkefni (action plan). Hver hópur skyldi ákveða viðfangsefni og gera áætlun um skipulag og framkvæmd þess. Tími áætlunarinnar skyldi vera frá apríl 2006 til sept. 2007 og var áætlunin skráð á risablöð sem hengd voru upp á vegg á ganginum.

Teymunum var síðan uppálagt að fara í gegnum ferlið um þróun teyma:

- Forma eða móta viðfangsefni (forming)
- Átök/hugstormun um ógnanir og tækifæri (storming)
- Skipulag, skipulagning, áætlanagerð (norming)
- Framkvæmd (performing)

Hver og einn dró um hlutverk sitt í teyminu, þ.e. hlutverk ábyrgðar- og samstarfsaðila skólans. Teymið kom sér síðan saman um framkvæmd, þannig að skrifað var á mislita miða, hvert hlutverk átti sinn lit og hver þátttakandi skráði hjá sér í byrjun hvað gera þyrfti til að hrinda áætluninni í framkvæmd. Á blaðinu stóra var tímaás annars vegar og hins vegar ábyrgðar- og samstarfsaðilar.

Hóparnir unnu skipulag um eftirtalin verkefni:

1. Hve glöð er vor æska. Samvinnuverkefni milli nokkurra skóla sem miðaði að því að auka námsánægju nemenda.
2. Lestrarfærni, lestrarkennsluáttak á milli tveggja skóla.
3. Bættur sjálfsagi nemenda. Áttak sem miðaði að því að fá um 80% kennara í skólanum til að hafa hegðunarúrræði tiltæk.

Hóparnir kynntu síðan hver sitt verkefni. Að mati þátttakenda er þetta frábær leið til vinna áætlun út frá forsendum þeirra sem koma að verkinu. Áætlanir hópanna er að finna í fylgiskjali 1 með skýrslunni.



Netverk – reynsla tveggja skóla

Hópurinn fékk heimsókn tveggja skólastjóra sem höfðu reynslu af því að vinna í og byggja upp netverk skóla.

Lyn Whyte, skólastjóri í Bar Hill Community Primary School.

<http://www.barhillschool.co.uk>

Þegar hún kom að skólanum sem nýr skólastjóri stóð hún frammi fyrir þeirri áskorun að takast á við erfiða stöðu skólans í mörgum þáttum, m.a. þurfti að fækka í starfsliði skólans. Hún sagði frá hvernig hún mótaði sýn og áherslur skólans sem eru í stöðugri endurskoðun. Hún lagði áherslu á að samstarfið innan skólans væri mikilvægt og þyrfti að vera byggt á traustum grunni áður en tekið er upp samstarf við aðra skóla. Miklu skiptir að viðhorf þeirra sem vinna saman í skólanum séu lík og sýn og markmið sameiginleg.

Hún byrjaði því á að byggja upp samstarf kennara í teyllum sem hittust daglega og þeir sem kenna saman á svæðum hittust vikulega. Kennarafundir voru einnig vikulega. Samstarf í teyllum snerist um nám nemenda og áhersla var lögð á að allir væru að læra, nemendur og kennarar. Kennarar unnu einnig saman í jafningjaleiðsögn (peer coaching). Allt var gert til að skapa anda og menningu samstarfs í skólanum og sá andi náði einnig til nemenda.

Að hennar mati var einnig nauðsynlegt á stundum að fá utanaðkomandi aðila til að styðja við samstarfið og skoða og bera saman. Hún tók einmitt þátt í samvinnu nokkurra skóla um mat á samstarfi, þátttakendur fóru þá á milli skólanna og skoðuðu og báru saman til að læra hver af öðrum.

Uppbygging samstarfsins í skólanum hefur að hennar mati borið góðan árangur. Starfsfólk er mjög jákvætt og hún telur að vinnubrögðin hafi fest sig í sessi.

David N. Franklin skólastjóri í Chelmer Valley High School.

<http://www.chelmervalleyhighschool.co.uk>

Um 1100 nemendur eru í skólanum sem er skóli fyrir 11-18 ára nemendur. Þar er lögð sérstök áhersla á stærðfræði, vísindi, tækni og upplýsingamennt. David hefur m.a. tekið þátt í að þjálfra aðstoðarskólastjóra til að verða skólastjórar. Hann kynnti fyrir hópnum tvö dæmi um samstarf milli skóla, annars vegar í netverki þar sem 10 skólar unnu saman og hins vegar samstarf milli tveggja skóla (partnership).

Netverk 10 skóla

Árið 2000 hittust 10 skólastjórar sem flestir höfðu tekið þátt í námskeiðum með David og ákváðu að vinna saman með því að stofna sérstakt netverk. Þeir ákváðu að leggja áherslu á þrjá þætti í samstarfinu:

- Að þjálfra millistjórnendur í öllum skólunum
- Kennslu bráðgera barna
- Námskrárgerð

Skólastjórnarnir fengu fjárstyrk til að setja upp þróunarverkefnið. Það þýddi að hver þeirra gat valið einn kennara með ákveðna sérfræðiþekkingu sem var ætlað að vinna að meðaltali einn

dag í viku í öðrum skólum. Skólastjórnarnir komu sér saman um ákveðin grundvallaratriði sem gilda áttu í samstarfinu:

- Opnar samræður og trúnaður
- Traust í samskiptum
- Framlag allra er metið
- Tekið er tillit til aðstæðna skólanna
- Raunverulegt samstarf en ekki samkeppni milli skólanna

Árið 2001 sótti hópurinn um styrk til ríkisins og skilgreindu sig sem lærdómssamfélag (Networked Learning Community, NLC). Þau fengu umtalsverða fjárhæð í þrjú ár til að vinna áfram að verkefninu.

Árin 2002 – 2005 voru áherslur þessar:

- Breytingar í námi og kennslu
- Sterk forysta (leadership)
- Tengsl út fyrir netverkið (wider links)

Helstu verkefni sem unnið var að á þessu þriggja ára tímabili:

- Bráðger börn, einn úr hverjum skóla í samstarfshópi og einn sem stýrði
- Námskeið var haldið fyrir millistjórnendur, gott námskeið í góðu umhverfi og með formlegri útskrift
- Kennarar gerðu rannsóknir á eigin kennslu
- Einn sameiginlegur starfsdagur var haldinn á hverju ári fyrir alla skólana (með þátttöku um 800 kennara) þar sem voru haldin góð námskeið
- Teymi voru myndað um ákveðin svið náms og kennslu
- Árlegar tveggja daga ráðstefnur voru haldnar fyrir skólastjóra sem tóku þátt í verkefninu, þar sem hver skólastjóri var með framlag, 15-30 mínútur, og fékk viðbrögð frá hinum. Áhersla á gott umhverfi þar sem ekki var símasamband (blue sky conference).
- Fyrirmyndarkennarar skipulögðu ráðstefnur fyrir alla kennarana um afmörkuð svið
- Fundir voru haldnir fyrir nemendur (student voice) og með nemendum. Nemendur rannsökuðu kennslustundir og gáfu endurgjöf. Skólastjóri hélt fundi með nemendum um kennsluna, þar sem nemendur komu því á framfæri hvernig þeim líkaði best að læra. Sumum kennurum féll þetta vel, aðrir efuðust um gildi þessa

Skólastjórnarnir samþykktu að halda samstarfinu áfram þótt styrkurinn væri búinn og einbeita sér nú að einstaklingsmiðuðu námi (personalized learning). Þeir vinna nú áfram saman, en eru ekki lengur með sameiginlega starfsdaga. Tveir skólar bættust í hópinn. Skólastjórnar miðla hver öðrum upplýsingum um góða kennara á lausu. Árangur skólanna hefur batnað á samstarfstímanum. Samstarfið hefur auðveldað þeim að bæta skólana sem hefur jafnframt styrkt alla skólastjórana í starfi sínu. Skólastjórnendur ræða mikið við kennara um framfarir og hvernig starfið hefur gengið. Hver þeirra hittir sína deildarstjóra mánaðarlega og fer yfir stöðuna og hvað þarf að gera betur og deildarstjórnarnir hitta sinn kennarahóp á sama hátt. Alltaf er rætt fyrst um það sem er gott og gengur vel og síðan hvað þarf að bæta.

Samstarfsaðilar (partnership)

David Franklin greindi einnig frá því að hann var beðinn um að vinna með skóla sem hafði verið skilgreindur sem slakur skóli (failing school). Það þýðir í Englandi að skólinn hefur verið metinn og fengið slaka útkomu. Eftir matið fær hann tvö ár til að bæta sig, en á annars á hættu að verða lokað. Skólastjóri þessa skóla hafði verið við skólann í tvö ár.

Samstarfið var í byrjun aðeins á milli skólastjóranna. Hlutverk David var að vera styðjandi, hann hlustaði, gaf ráð, ögraði, tók við hugmyndum, áhyggjum og framtíðarplönunum. Hans hlutverk var ekki að segja skólastjóranum hvað ætti að gera og hvenær, heldur leituðu þeir saman lausna.

Smátt og smátt skipulögðu skólastjórnir einnig faglegt samstarf kennara í skólunum tveimur. Mynduð voru pör á öðrum stigum í skólunum. Ekki öll svið voru slök (failing) og báðir skólar gátu lært. Sameiginleg námskeið voru haldin milli skóla sem voru skipulögð af einstökum deildum. Þannig voru skipulagðir vinnudagar í stærðfræði, ensku, náttúruvísindum og upplýsingatekni. Þá fóru skólastjórnir með 20-30 kennara á flott hótél til að skiptast á skoðunum og deila hver með öðrum því sem þeir voru að gera vel. Þeir höfðu einnig kennaraskipti tímabundið. Nemendur heimsóttu einnig nágrannaskólann til að meta hann og um leið fá aðra sýn á eigin skóla.

Eftir tveggja ára samstarf var stuðningsskólinn metinn aftur og hafði þá náð svo góðum árangri að hann var tekinn af listanum yfir slaka skóla. Nú hefur David verið beðinn um að vinna með öðrum skóla sem er í vanda. Skólinn fær sérstaka greiðslu fyrir að taka þátt í svona vinnu.



Samantekt

Í þessum kafla er dregin saman umræða hópsins og reynsla af námskeiðinu.

Markmið námskeiðsins var að:

- Styrkja samstarf innan skóla og milli skóla í Reykjavík
- Kynna möguleika netverka og samstarfsaðila til að efla skóla sem lærdómssamfélag
- Bæta þar með möguleika allra til náms, bæði nemenda og starfsfólks

Samstarf innan skóla og milli skóla

Nauðsynlegt er að undirbúa jarðveginn vel og greina stöðuna áður en farið er af stað í netverk skóla og teymisvinnu kennara. Skipulag og markmið samstarfsins þarf að vera skýrt fyrir öllum sem taka þátt. Öllum verður að vera ljóst til hvers farið er út í markvisst samstarf, því þarf að skoða vel í upphafi hverju stjórnandi vill ná fram. Erindisbréf fyrir starfshópa eru mikilvæg tæki til að hnitmiða bæði markmið og verkefni. Einnig þarf að vera skýrt hver er ávinningurinn fyrir nemandann. Verkefnið þarf að vera um þætti sem skipta máli í skólastarfinu og inni í skólastofunni.

Hafa ber í huga að eitt er að setja samstarfsverkefni af stað og annað að viðhalda þeim og sjá til þess að þau skili árangri. Til þess er mikilvægt að starfsfólkið geri verkefnið að sínu. Gæta þarf að því hvað stjórnandi ætlar að gera þegar dýfan kemur, því að það kemur dýfa. Eftir fyrsta tímabil samstarfsins þegar allir eru áhugasamir kemur oft tímabil þreytu eða leiða þegar fólki finnst ekkert miða og árangur er ekki farinn að skila sér. Fyrir þessu þarf leiðtogið að hugsa strax í upphafi. Góð ábending er að nýta ágreining til umbóta og frekara þróunarstarfs.

Hugsanleg samstarfsverkefni innan og á milli skóla sem nefnd voru í umræðu hópsins:

- Sérkennsla – stuðningur.
- Bráðger börn
- Nýbúateymi
- Að bæta námsumhverfi nemenda – sameiginleg sýn
- Samskipti við foreldra – samstarfsmenn – samræður
- Einstaklingsáætlun – markmiðssetning
- Námsmat – skiljanlegt foreldrum
- Agamál – atferlisvandi.

Mikilvægt að hafa í huga að áður en skóli hefur samstarf með öðrum skóla þá þarf samstarfið að vera þróað í skólanum sjálfum. Það þarf að vera hægt að deila þekkingu og tryggja að báðir græði á samstarfinu.

Skólar sem lærdómssamfélag

Þátttakendur voru sammála um að lærdómssamfélagið er mikilvægt fyrir skólastarfið. Þar gegnir fagleg samræða um starfið miklu hlutverki. Starfsfólk skóla þekkir oft hvert annað mjög vel og vináttu skiptir máli. Því var varpað fram í umræðuna hvort vináttu gæti verið hindrun í faglegu samstarfi eða hvort hægt væri að nýta vináttuna í faglegu samhengi. Byggja þarf upp traust og trúnað sem grundvöll faglegrar umræðu og samstarfs. Þjálfun í samstarfi og faglegri samræðu er nauðsynleg. Æskilegt er að komið verði á markvissri handleiðslu (coaching – mentoring) sem bæði kennarar og stjórnendur eigi kost á.

Næstu skref

Þátttakendur á námskeiðinu ákváðu að vinna áfram með samstarfshugmyndir sem urðu til á námskeiðinu hver í sínu borgarhverfi. Ákveðið var að miðla upplýsingum um samstarfsverkefni sem eru í gangi eða eru að fara af stað. Skólastjórar úr Grafarvogi ákváðu að mynda netverk um fardeild sem starfrækt er í hverfinu. Rætt var um að skólastjórar í hverju hverfi mynduðu stuðningsnet sín á milli.



Heimildir

Anna Kristín Sigurðardóttir. (2006) *Studying and enhancing the professional learning community for school effectiveness in Iceland*. Exeter: University of Exeter,.

Börkur Hansen og Smári S. Sigurðsson (1998) *Skólastarf og gæðastjórnun*. Reykjavík, Rannsóknarstofnun Kennaraháskóla Íslands.

Chapman, Judith D. and Aspin David N. (án ártals). *Why Networks and Why now?* Networks as a force for change. Cambridge: National College on Networks.

Stephen Covey. (2005). *7 venjur til árangurs*. Bæklingur Stjórnendaskóla Háskólans í Reykjavík. FranklinCovey.

Stoll, Louise. (án ártals). *Developing professional learning communities: Messages for learning Networks*. Collaboration and community. Cambridge: National College on Networks.

<http://www.elc-cambridge.org>

<http://www.barhillschool.co.uk>

<http://www.chelmervalleyhighschool.co.uk>

Að auka námsánægju nemenda – Hve glöð er vor æska

Team 3	April 2006	September 2006	Janúar 2007	Apríl 2007
Head teachers	* Akvörðun tekin um NETIÐ – samvinna * Aðilar sem að málinu koma – koma saman * Tilgangur netsins skilgreindur * Skilgreint lokamarkmið * Skilgreina hvað við erum að gera í þessu í skólanum – mynda eignarhald í hugmyndinni = funda með starfsfólki * Athuga með tíma(fjármagn) * Skipa verkefnisstjórn * Fá foreldrana með inn í verkefnið – kveikja áhuga * Fá fram hugmyndir nemenda – kveikja í þeim.	* Skilgreina um hvað samvinna á að vera á milli skóla * Velja hugmyndir til að prófa – framkvæmd * Skipuleggja ferlið – gera áætlun * Framkvæmd * Stöðumat og kynning á því * Framkvæmd * Draga saman – fá álit nemenda, foreldra, starfsfólks.	* Stöðumat og kynning á því * Framkvæmd * Draga saman – fá álit nemenda, foreldra, starfsfólks.	* Mat * Kynning á niðurstöðum * Útbreiða fagnaðarerindið.
Teachers	* Leggja fyrir könnun meðal nemenda um liðan í upphafi * Halda kynningarfund * Kennari kynnur fyrir nemendum.	* Halda bekkjarfund * Vinna með nemendum í klipusögum * Nota fjölbreyttar kennsluáðferðir – námsleiðir.	* Vinna með nemendum í klipusögum – setja sig í spor * Mynda vínahópa * Nota fjölbreyttar kennsluáðferðir.	* Leggja fyrir könnun meðal nemenda í lokin.
Cross school links	* Kynna hugmyndina í samstarfsskólunum * Sjá til þess að það verði til þróunarstýrteymi í hverjum skóla.	* Koma á sameiginlegum fundum einstakra starfshopa í skólunum * Í sameiginlegum stýrihópi verði teknar ákvarðanir í samræmi við upplýsingar frá skólunum.	* Kynning í hverjum skóla – hvað er verið að gera sem gefst vel * Kanna hvað gengur vel og hvað illa í einstökum skólum.	* Tryggja að það sé unnið með matið í öllum skólum * Skipuleggja sameiginlegan dag allra kennara og nemenda í öllum skólunum til að gera sýnilegt „Hve glöð er vor æska“.
Pupils	* Fá hugmyndir frá nemendum – „Hugstormur“ – hvernig skóla viljum við hafa. Hvað er gott og hvað má bæta * Funda með þróunarteymi – segja frá hugmyndum nemenda * Taka saman niðurstöður.	* Forgangsroðun. Hvað er hægt að gera. Hvað geta nemendur sjálfir gert. * Leggja fram skipulag nemenda um að gera góðan skóla betri. Bæta liðan * Jafningjaleiðsögn. Framkvæmd –	* Mat á verkefni – umbótaáætlun * Framkvæmd.	* Mat og verkefnaáætlun fyrir næsta ár.

	Hugmyndir nemenda.	nemendaráð ber ábyrgð * Virkja áhugasvið (jafningjaleiðsögn). * Stöðumat í upphafi * Fylgjast með myndun stýrihópa * Vera til staðar * Greina hvernig verkefnið og vinnan skilar sér til nemenda.		* Veita stuðning * Hjálpa eftir þörfum.	* Verkefnið metið með greiningu á því hvort markmiðum er náð.
Education Department	* Afgreiða umsóknir um þróunarstyrk – meta þörf verkefnisins og þróunargildi * Athuga/greina endurmenntunarbörf og skipuleggja framhaldið * Athuga þörf fyrir tíma og fjármagn s.s. utanaðkomandi þjálfun og ráðgjöf * 1. fundur teymis boðaður – skólastjórar og teymi.				
Wider community	* Gerð rekstraráætlun með teyrum * Myndun teymis – „Hugstormun“ * Kynna verkefnið fyrir ytri hagsmunaaðilum, s.s. foreldrum, á fundi.	* Fá sjálfbærðaliða til að fara með kennum í þemaverkefni, ferðalög o.fl. * Skipuleggja að fá aðila til að koma með innlegg til nemenda í kennslustund einu sinni í viku * Kynning á verkefninu til fjölmiðla * Skipuleggja vinahópa í árgöngum.	* Stöðumat á verkefninu.		* Meta verkefnið með veik- og styrkgreiningu * Skrifuð skýrsla með teyminu * Ráðstefna * Tínefning til hvatningarverðlauna
Media	* Samantekt á upplýsingum sem varða efnið * Öflun upplýsinga fyrir starfsmenn * Funda með stýrihópi – fundaplan.	* Stýra vinnuhópi fyrir ferli upplýsinga innan skólans/ utan. * Skilgreina hverjir þurfa að fá upplýsingar * Akveða á hvaða formi upplýsingar berast ákveðnum aðilum Gera viðburðadagatal tengt verkefni * Kynningarefnið á heimasíðu.	* Fréttir af árangri.		* Skýrsla/ritstjórn.
Other			* Samstarf við þjónustumiðstöðvar vegna nemenda í vanda.		

Bættur sjálfsagi nemenda. Átak sem miðaði að því að fá um 80% kennara í skólanum til að hafa hegðunarræði tiltæk.

Team 1	April 2006	September 2006	Janúar 2007	Apríl 2007
Head teachers	* Skilgreina stöðuna í skólunum. * Kynna sér úrræði í öðrum skólum/sveitarfélögum	* Námsstefna * Kynna kennurum nýjar leiðir og niðurstöður. * Skilgreina nýjar leiðir.	* Virkni á heimasíðu/ ritsjóri. * Áætlun/úrvinnsla. Samstarf. * Setja niður þær leiðir sem ákveðið er að fara	* Byrjað að vinna samkvæmt plani. * Hátíð. * Blaðamannafundur.
Teachers	* Taka þátt í skilgreiningu á stöðu agavandamála.	* Námskeið fyrir kennara um agamál. * Námsstefna.	* Skráning á heimasíðu af ritsjóra. * Áætlanagerð – úrvinnsla innan skóla eða hverfis. * Unnar tillögur um leiðir fyrir hvern skóla.	* Unnið samkvæmt áætlun. * Þátttaka í könnun á viðhorfum. * Húrra.
Cross school links	* Kynna skólunum markmið verkefnisins.	* Skipulag funda – tilbúið. Upplýsingar á milli skóla. * Kennarar í skólaheimsókn.	* Heimasíða með úrræðum + pósthólfi. * Tveir eða fleiri skólar spaglast.	* Niðurstöður birtar fyrir/efir.
Pupils	* Nemendur fá upplýsingar um könnun um liðan – hegðun.	* Kynning á niðurstöðu könnunar og umræða um niðurstöðuna. * Leitað eftir hugmyndum nemenda/málþing.	* Niðurstæða málþings sett inn á heimasíðu. * Nemendum kynnt ný vinnubrögð og virkjað til útfærslu.	* Nemendur – þátttakendur. * Hátíðarhöld með þátttöku nemenda.
Education Department	* Könnun á stöðunni. * Hefur námskeið og/eða kynnisferðir.	* Allar upplýsingar um hvað er í gangi í skólanum.		* Könnun á árangri. * Hátíð og viðurkenningar.
Wider community	* Kynning fyrir okkur á úrræðum sem eru til einhversstaðar.	* Foreldrum o.fl. kynntar niðurstöður könnunar og upplýsingaöflunar um úrræði. * Foreldrar o.fl. miðla sínum hugmyndum.	* Setja sínar hugmyndir til ritsjóra heimasíðu.	* Kynning á áætlunum skólanna. * Niðurstöður aðgengilegar í fjölmiðlum og á heimasíðum skólanna.
Media	* Kynna fyrir fjölmiðlum hvað stendur til. Hver niðurstæðan eigi að vera og hvaða skólar taki þátt.	* Kynna námstefnuna.	Kynning á formlegri opnun heimasíðunnar.	Heimsóknir í skólana – tala við kennara, nemendur, foreldra og t.d. blaðamannafundur.
Other T.d. þjónustuiðstöðvar.		* Aðilar á þjónustumiðstöðvum leggja inn hugmyndir.	* Þjónustumiðstöðvar setja leiðir á heimasíðu.	

Lestrarfærni. Lestrarkennsluáttak á milli tveggja skóla.

Team 2	April 2006	September 2006	Janúar 2007	Apríl 2007
Head teachers	* Sérstakur stýrihópur um frávíkisbörn. * Fundur með öllum kennurum um áttak í lestrarkennslu. * Ákveða markmið og leiðir: Tíma sem hópurinn vinnur verkefnið. * Virkja foreldra til þátttöku. * Stefna að lestri yfir sumarið.	* Kanna kunnáttu við upphaf skólagöngu. * Kynna fyrir nýjum kennurum. * Nota upplýsingar úr niðurstöðum læsiskönnunar. * Til að vinna einstaklingsáætlun. * Í samvinnu við nemendur og foreldra.	* Meta árangur og fagna árangri. * Áætlun endurnetin. * Stóra upplestrarkeppnin frá 1. bekk. * Efla lestur barna á skáldsögum. * Bókmenntakynning fyrir gesti á bókum höfunda eða ritröð.	* Sameiginlegur fagnaður skólanna. * Fagnaður fyrir foreldra, nemendur og kennara. * Viðurkenning fyrir framfarir.
Teachers	* Lesskimun. * Kynna verk fyrir nemendum. * Teymisfundur hjá byrjendakennurum. Taka út kennsluáðferðir/sérkennsla.	* Stöðug skráning. * Skýrsla um kennsluáðferðir og námsmat í lestri á öllum stigum. * Fjölbreyttur lestur s.s. upplestur, læsi, gröf – gamalt – nýtt. * Fjölbreyttar lestraraðferðir. * Fundur með byrjendakennurum/miðstig/unglingastig. Ath. skráningu.	* Undirbúningsdagur, sameiginlegur. Meta stöðuna – drög að áætlun um breytingar. * Undirbúningur fyrir upplestrarkeppni. * Sameiginleg fræðsla um „creative learning“. Símenntun.	* Ný skimun. * Sameiginlegt uppgjör – mat á áætlun fyrir næsta ár.
Cross shool links	* Fundur með kennurum – hugarflæði – móta teymi. * Stýrihópur- setja mælanleg markmið. * Samstarfsfundir í apríl – móta samstarfið. * Fjárhagsáætlun. * Sameiginleg símenntun.	* Stýrihópur hittist reglulega * Móttaka nýrra kennara. * Draga fram mesta fágfólkið. * Námskeið GRP Aston Index – gagnvirkur lestur.	* Gagnkvæmar kynningar. * Stöðumat. * Bera saman niðurstöður og kennsluáðferðir. * Skimunarpróf í baðum skólum.	* Hóldum við áfram samstarfinu? * Ný markmiðssetning. * Lokaskýrsla. * Kynning úti í samfélaginu.
Pupils	* Taka próf til að fá stöðuna í upphafi.	* Lesa upphátt á elliheimilum og leikskólum. * Lesa bækur úr bókasafni. * Hlusta á yngri nemendur lesa – hjálpa. * Lesa á hverjum degi.	* Könnun – lestrarpróf. * Upplestrarkeppni. * Mæta í lestrartíma á hverjum degi. * Vera í lestrarhópi milli skóla, lesa bók – undirbúa kynningu í skólanum.	* Lesa og lesa jafnvel þó ég sé í 9. bekk. * Taka próf í lestri til að meta árangurinn.
Education	* Gagnadeild undirbýr rannsókn á	* Skimunarpróf LÆSI	* Eftirlit- að þetta sé í gangi.	* RANNSÓKNIN.

Department	árangri kennsluaðferða. * Verið stuðningur, t.d. styrkt verkefni. Muna að tilkynna um að veittur verði styrkur og skilyrði.	*Önnur próf – GRP – prófin. -Bjóða upp á námskeið. -Aston námskeið. - gagnvirkur lestur. * ??? * Veitt ráðgjöf (útveguð ráðgjöf)	* Stöðumat. * Könnun hjá hagmuna- aðilum. * Upplestrarkeppnin.	* Aftur skimanir. * Kallað eftir matsskýrslum. * Kynna þetta fyrir öðrum í skólaumæminu. * Undirbúa haustkynningu, hvetja.
Wider community	* Bókasafn í hverfinu er þátttakandi í lestrarátaki yfir sumartímann. * Foreldrar hvetja til lesturs yfir sumartímann með markvissri eftirfylgd. * Útkoma í lestri óviðunandi – þarf að bregðast við. Þarf kynningu.	* Bjóða upp á heimsóknir. Bókasafnið/bókautgáfur. * Vill koma að og styðja verkið EN...	Styrkjum góðan árangur í skólum og upplestrarkeppnum. * Heimsókn í skólana til að fylgjast með árangri.	* Foreldrar koma í heimsókn til að sjá árangur nemenda. * Tilnefna verkefnið til hvatningarverðlauna – menntaverðlaun.
Media	* Kynning á verkefninu í blöðin.	* Dreifibréf í hverfunum- foreldrar hvattir til þátttöku. * Sjónvarpið sýnir börnin lesa fyrir leikskólann og eldri borgara.	* Útvarpið. Börn lesa fyrir almenning ákv. tíma í viku allan veturinn. * Sjónvarpið – minna á verkefnið. Upptaka af börnum að lesa.	* Myndir frá upplestrarkeppninni – þar sem okkar börn skara fram úr og sigra allt! * Dagblöð. Skrif um verkefnið – birta úr lokaskýrslu. * Upptaka af verðlaunaafhendingu til skólanna. Hvatningarverðlaun.
Other				