

Sprotaverkefnið **Teymisvinna** er þriggja ára samstarfsverkefni leikskólans Lundarsels - Pálmholts og Miðstöðvar skólaþróunar við Háskólann á Akureyri. Gunnar Gíslason og Íris Hrönn Kristinsdóttir leiða þróunarverkefnið með Lundarseli og Pálmholti.

Verkefnið snýst um að innleiða vinnubrögð lærdómssamfélagsins í Lundarseli og Pálmholti. Það verður m.a. gert með því að þróa teymisvinnu og samstarfsmenningu, efla dreifða forystu með leiðtogum í teyllum, styðja stjórnendur í kennslufræðilegri forystu og styðja kennara í að nýta fjölbreyttar og gagnreyndar aðferðir til að koma til móts við mismunandi þarfir nemenda.

Stjórnendahópurinn fundar einu sinni í mánuði og hefur aðgang af vef sem heldur utan um verkefnið en í gegnum hann geta leiðtogar í verkefninu, stjórnendahópurinn nálgast þannig allar upplýsingar um verkefnið og þau gögn sem þeir þurfa til að vinna með sínum teyllum/sínu starfsfólki inná deildum.

**Markmiðið með verkefninu er að innleiða lærdómssamfélag í skólasamfélagið með áherslu á faglega teymisvinnu þar sem byggt er upp traust og virðing sem er grundvöllur hreinskiptra faglegra samræðna sem mun leiða af sér aukið sjálfstraust einstaklinga og hópa sem er grundvöllur raunverulegrar þróunar og breytinga á starfsháttum og menningu.**

Innleiðing lærdómssamfélags er kerfisbreyting og grundvallarbreyting á skólamenningu. Allir aðilar skólasamfélagsins verða að taka þátt í þeirri breytingu; starfsfólk skóla, nemendur, foreldrar, stjórnendur og yfirstjórn.

Ef lærdómssamfélag á að leiða til umbóta í öllu skólakerfinu umfram einstakar deildir eða skóla verður breytingarferlið að vera hvati til þróunar á öllu skólakerfinu. Með skólakerfi er átt við einn eða fleiri skóla eða skólasamfélög sem lúta að lágmarki einni yfirstjórn s.s. fræðslustjóra eða skólanefndar.

Lærdómssamfélag er ferli en ekki verkefni. Við innleiðum ekki lærdómssamfélag í eitt skipti fyrir öll eða í afmarkaðan tíma. Árangurinn kemur ekki í ljós fyrr en starfshættir og viðhorf eru orðin inngróin í skólasamfélagið.

Hver einstaklingur ber þá skyldu að verða hluti af lærdómssamfélagi og þeirri breytingu á skólamenningunni sem því fylgir fremur en óvirkur aðili sem bíður eftir að fá fyrirmæli um hvað skuli gera næst. (DuFour og Fullan, 2013)

Innleiðing lærdómssamfélags er ekki línulegt ferli þannig að eitt komi á undan öðru. Því þarf að horfa til þess að við innleiðinguna verði margir verkþættir í þróun í einu en þó þannig að sjónum verður beint að þeim á mismunandi tímum.

Þá er lagt upp með það markmið að tengja þróunarstarfið verkefnum daglegs skólastarfs þannig að kostir starfshátta lærdómssamfélagsins komi sem fyrst fram.

---

## Lærdómsferlið felur í sér að:

- Þróa teymisvinnu í lærdómssamfélagi.

- Þróa menningu þar sem áhersla er lögð á að allir nemendur nái árangri í námi.
- Þróa samstarfsmenningu og eindrægni um stuðning við nám bæði nemenda og starfsfólks.
- Þróa árangursmiðaða starfshætti sem drífa stöðugar umbætur áfram.
- Þróa dreifða forystu með tilkomu leiðtoga í teyllum.
- Styðja stjórnendur í að tileinka sér kennslufræðilega forystu.
- Efla faglegt sjálfstraust kennara sem einstaklinga og í hópi.
- Styðja kennara í að nýta fjölbreyttar náms- og kennsluáferðir til að koma til móts við mismunandi þarfir, getu, þroska og áhuga nemenda.
- Skapa tækifæri fyrir nemendur til að verða sjálfstæða í námi og athöfnum og þeir læri að vinna saman í hóp.
- Styrkja nemendur félagslega til að takast á við breytingar.
- Styðja stjórnendur og kennara við að veita og þiggja skipulagða og uppbyggjandi endurgjöf um starfshætti sína í skólastarfinu og nýta þær upplýsingar við að taka ákvarðanir um skólastarfið.
- Styrkja samstarf, samráð og jafningjavinnu allra stjórnenda í skólasamfélagi Grindavíkur sem teymis, þar sem áhersla er lögð á að samræma áherslur, störf og starfshætti til góða fyrir samfélagið í heild.
- Mynda árangursrík fagleg lærdómsteymi sem hafa lært að byggja upp traust, jákvætt andrúmsloft og menningu sem byggist á eftirfarandi þáttum sem einkenna slík teymi:
  - Er með skriflega samþykkt um tilgang, gildi og samskipti.
  - Er með raunhæfa verkáætlun sem allir samþykkja.
  - Hefur skýra og formlega hlutverkaskipan þar sem hver og einn gerir sér fulla grein fyrir hlutverki sínu og annarra í teyminu.
  - Þar fer fram opinská umræða um grunnreglur eða gildi s.s. samskipti sem eru ásættanleg eða óásættanleg.

### Þar læra meðlimir teymisins:

- Að vera hnitmiðaðir í samskiptum og umræðum. Samræðan beinist að athöfnum en ekki persónum.
- Leggja áherslu á að leita allra leiða til að leysa ágreining
- Tjá tilfinningar sínar og fá viðbrögð annarra við þeim
- Nota gögn við töku ákvarðana.
- Að taka virkan þátt í samræðum og ákvörðunum sem einkennist heilt yfir af jafnræði.
- Koma með ábendingar og/eða hafa afskipti af til að leiðrétta gangverk/ferli teymisins
- Nota einföld en traust verkfæri til að safna upplýsingum og greina þær.
- Leita að rót vandans, hver sem hann er.
- Leitast við að finna lausn til frambúðar fremur en að leita að skyndilausnum.
- Styðjast við skilvirkar umbótaáætlanir þar sem ábyrgð verkefna er skýr og ljóst hvert stefna skal með umbótum.

- (Scholtes, P. R., Joiner, B. L. og Streibel, B. J., 2018)
- 

## Áætlaður afrakstur

Innleiðing verkefnisins er ferli eins og fram hefur komið og er gert ráð fyrir því að það taki þrjú ár að byggja grunn, þróa starfshætti og æfa breytt vinnulag.

Afrakstur verkefnisins snýr að því að í skólum sveitarfélagsins og skólasamfélaginu verði til menning sem einkennist af gildum og starfsháttum lærdómssamfélagsins þar sem grunneiningin er lærdómsteymi starfsfólks.

- Áhersla er á virka þátttöku starfsfólks í samræðum í gegnum breytingarferlið.
  - Þau skref sem þarf að taka til að koma af stað hvata og hvatningu til að ná settu marki hafa verið skilgreind.
  - Byggð hefur verið upp sameiginleg færni alls starfsfólks til að nemendur nái tilætluðum árangri.
  - Gagnkvæm ábyrgð er til staðar með því að útvega þjargir.
  - Reglubundin endurgjöfa með jafningjastuðningi svo starfsfólk geti metið eigin störf og brugðist við í kjölfarið.
  - Gögn um árangur séu bæði aðgengileg og sýnileg og þau notuð til að upplýsa um og bæta starfshætti.
  - Samstarfsmenning þar sem starfsfólk tekur sameiginlega ábyrgð á árangri þeirra aðgerða sem farið í að þeirra eigin frumkvæði.
  - Traust einkennir menningu og samskipti
  - Þjálfaðir eru upp leiðtogar innan hópanna/teymanna.
  - Ýtt er undir faglegt sjálfstraust starfsfólks og hópa.
  - Ágreiningur er leystur á kerfisbundinn hátt.
  - Þróunarferlið er sjálfbært.
  - (DuFour og Fullan, 2013)
- 

## Traust

Margir fræðimenn hafa lagt áherslu á að samræðan sé eitt af grundvallaratriðum í lærdómsteymum, hún eflir faglega vinnu og á henni séu ákvarðanir byggðar. Skapa þarf andrúmsloft þar sem fólk **hlustar hvert á annað af virðingu og kemur skoðunum sínum skýrt á framfæri. Leggja þarf áherslu á sameiginleg gildi og hugsjónir hjá þeim sem að skólasamfélaginu standa og að þeir ræði hugmyndafræði og kjarna skólastarfsins.** Virk samræða er merki um lærdómsteymi (Eaker, DuFour og DuFour, 2002; Barth, 2006; DuFour og Marzano, 2009; Sergiovanni, 2005).

Ef ætlunin er að byggja upp teymi sem einkennast af þrautseigju og umbreytingu (þróun) verður að byggja upp traust. Til þess að rækta traust verðum við að þekkja okkur sjálf. Þroski teymis byggist á því hvernig við þekkjum okkur sjálf og aðra sem

eru með okkur í teyminu. Traust er einnig byggt upp í kringum skipulag teymisins og heilbrigð samskipti innan þess til að taka ákvarðanir. Ef skipulag er ekki traust og samþykkt mun ekki takast að mynda samfélag sem stuðlar að þróun og umbreytanleika. Við getum styrkt traustið með því að halda okkur við skipulagið, þróa það og endurskoða það reglulega. Vera sveigjanleg og móttækileg fyrir breytingum ef þörf krefur.

Að þekkja sögu hvers annars, bakgrunn, gildi, trú, vonir og drauma, færni og hæfileika og ótta og áhyggjur er mikilvægt. Þessi þekking hjálpar til við að rækta samkennd hvert með öðru þannig að skilningur verður til staðar á hegðun meðlima. (Aguilar, 2016)

Að byggja upp traust er erfiðasta verkefnið við uppbyggingu teyma. Það verður að sýna áreiðanleika í framkomu og gjörðum. Traust verður að vera grunngildi og viðmið sem er haldið hæst á lofti í teyminu og það þarf að birtast í daglegum athöfnum allra í teyminu. Að þróa traust er ekki línulegt, stöðugt ferli. Það mun reyna á það í daglegum athöfnum þegar eitthvað kemur upp á og það mun þurfa að endurreisa það. Þegar ferlinu við að byggja upp traust er stýrt af kunnáttu og lipurð myndast sjálftraust í teyminu sem styrkir vinnubrögð þess og gerir starfið enn markvissara. (Aguilar, 2016)

Lencioni (2002) segir að traust þurfi til að skapa góða teymisvinnu. Mikilvægir þættir í því er að teymi geti tekist á við ágreining, borið sameiginleg ábyrgð, skuldbundið sig og þannig náð árangri.

Við getum spurt hvort allir séu komnir á þann stað að hreinskilin og fagleg umræða geti átt sér stað í teyminu? Hvernig verður tekið á ágreiningi sem upp kemur? Traust skiptir miklu máli hér. Við byggjum upp traust með reglulegum samræðum þar sem við ræðum það sem stendur okkur næst faglega, tilfinningalega og starfslega. Teymi þurfa því reglulega að ræða saman opinskátt um málefni sem tengjast þessu þáttum.

---

## Heimildir

Aguilar, Elena. 2016. *The Art of Coaching Teams: Building Resilient Communities that Transform Schools*. Wiley: Kindle Edition.

Barth, R. S. (2006). Improving Relationships Within the Schoolhouse. *Educational Leadership*, 63(6).

DuFour, R. Og Fullan, M. (2013). *Cultures built to last: Systemic PLCs at Work*. Bloomington: Solution Tree Press.

DuFour, R. og Marzano, R. (2009). High-leverage strategies for principal leadership. *Educational Leadership*, 66 (5),62–68.

Eaker, R., DuFour, R., DuFour R. (2002). *Getting Started: Reculturing Schools to Become Professional Learning Communities*. Bloomington: Solution Tree Press.

Lencioni, P. (2002). *The five dysfunctions of a team: A leadership fable*. San Francisco: Jossey-Bass

Sergiovanni, Thomas J. (2005). *Strengthening the Heartbeat: Leading and learning together in schools*. San Francisco, Jossey-Bass.

Scholtes, P. R., Joiner, B. L. og Streibel, B. J. (2018). *The Team handbook, third edition*. Methuen: GOAL/QPC.