

-Söfn sem námsvettvangur-
Hefur safnakennsla jákvæð áhrif á
nemendur?

Rannsóknarskýrsla að lokinni
starfendarannsókn(sept 2012-mars 2013)

Heiltæk forysta 2020

Elín Kristinsdóttir



Efnisyfirlit

Inngangur	3
Fræðilegur bakgrunnur.....	4
Hvað er heiltæk forysta?	4
Helstu kostir heiltæktrar forystu	4
Hvað þarf að koma til svo hægt sé að innleiða heiltæka forystu?	5
Heiltæk forysta í framkvæmd.....	5
Forsendur þess að hægt sé að koma heiltækri forystu í framkvæmd.....	5
Hvernig er unnt að viðhalda heiltækri forystu?	6
Heiltæk forysta til framtíðar.....	7
Hvað þarf að koma til svo að heiltæk forysta virki á árangursríkan hátt til framtíðar?	7
Aðferð.....	10
Gagnaöflun	11
Hvað veist þú um söfnin okkar hér í Stykkishólmi?.....	11
Hefur safnakennsla jákvæð áhrif á nemendur?	12
Kynning, stofnun teymis, fyrsti teymisfundur, áætlunargerð	12
Safnaheimsóknir, upplýsingaöflun, áhrif á vinnu í tímum.....	12
Uppsetning jólaskrautssýningar í Norska húsinu	13
Jólaheimsóknir allra árganga í skólanum, 17. og 18. desember.....	13
Niðurstöður og umræða.....	14
Ályktanir og lokaorð	15
Heimildaskrá.....	16

Inngangur

Sem lokaverkefni í námskeiðinu Heiltæk forysta 2020 vann ég litla starfendarannsókn þar sem ég fylgdist með ferlinu við að koma á samstarfi safnstjóri byggðasafnsins í Stykkishólmi og myndmenntakennari grunnskólans sem ég starfa við með það að markmiði að nýta safnavettvang á jákvæðan hátt fyrir nemendur.

Ákveðið var að taka boði safnstjóra fagnandi fyrir myndmenntavalið skólans sem er blandaður hópur nemenda úr 8.-10. bekk. Kostir þess að nýta söfn sem innlegg í nám nemenda eru margvísleg, nemendur upplifa vettvangs- og fræðsluferðir hver og einn á sinn hátt og taka eftir mismunandi atriðum. Vettvangsferðir eru tilbreyting og skemmtileg viðbót auk þess að vera félagslega mikilvægar þar sem það er góður vettvangur til að þjappa hópnum saman við sams konar upplifun, þótt mismundandi sé.

Meðan á ferlinu stóð hafði ég hugmyndafræði heiltæktrar forystu til hliðsjónar og reyndi að taka mið af þeim aðferðum og hugmyndum sem höfðu komið fram í lesefninu. Rannsóknarspurningin var: Hefur safnakennsla jákvæð áhrif á nemendur, eða yfir höfuð einhver áhrif? Ég fylgdist með safnaheimsóknum og upplifun nemenda þar og sá svo afurðir þeirra heimsókna verða til.

Fræðilegur bakgrunnur

Hvað er heiltæk forysta?



Hugmyndafræðin

Heiltæk forysta snýst um að virkja alla þá aðila sem koma að skólasamfélaginu með það að markmiði að vinna að því að samræma hlutverk og vinna saman, til hagsmuna fyrir heildina. Hún byggir á samvinnu og samvirkni á milli einstaklinga og hópa. Í skólum nær hún út fyrir skólana, út í samfélagið og inn í aðrar skólstofnanir, jafnframt því að virkja einstaklinga og hópa innan skólans. Heiltæk forysta getur því bæði átt sér stað innan hvers skóla, hún getur virkað með samfélaginu sem skólinn/skólarnir eru í og svo er hægt að starfa eftir henni á landsvísu og jafnvel á milli landa¹. Leiðtogi sem starfar eftir hugmyndafræði heiltækra forystu skipuleggur vinnuumhverfið á þann hátt að sem flestir komi að því að láta hlutina gerast og að sem flestir geri þá að sínu. Í heiltækri forystu er komið upp neti þar sem aðilar netsins vinna saman og styðja hvern annan. Þannig skapast aðstæður sem leiða af sér jákvæðar breytingar. Breytingar á einum stað leiða svo til breytinga á öðrum. Leiðtogarnir hafa velgengni og velferð nemenda sem leiðarljós í allri sinni vinnu og sameiginleg sýn verður til þess að samvinna er ríkjandi. Þeim er jafn umhugað um árangur/framfarir í öðrum skólum og í sínum eigin².

Heiltæk forysta tengist hugmyndafræði ECM (Every Child Matters) sem snýst um sameiginlega ábyrgð og samvinnu allra aðila (sveitarfélög, barnarverndaryfirvöld, heilsugæsla, skólinn og skólasamfélagið) til að stuðla að og bæta velferð allra ungmenna.

Stjórnendur sem starfa eftir heiltækri forystu (heiltækir leiðtogar) eru skilgreindir sem þeir sem eru reiðubúnir að sinna víðtækum hlutverkum til að styðja umbætur í öðrum skólum samhliða sínum eigin. Þessi gerð forystu er skilgreind út frá því hvernig þeir þegar starfa og einkenni þeirra þannig kortlögð. Skilgreiningin byggir sem sé á því sem tekist hefur vel og þannig fundið út hvað gerði það að verkum. Stjórnendur vinna bæði beint og óbeint að því að stuðla að samvinnu og þátttöku og horfa á það út frá heildarmyndinni³

Helstu kostir heiltækra forystu

Þegar unnið er eftir heiltækri forystu skapast aðstæður þar sem sköpunarkraftur þrífst vel og starfsmenn eru beinir þátttakendur í skólaþróun og stefnumótun. Þetta er afkrastur sameiginlegrar ábyrgðar og innblásturs frá hæfum skólastjórnendum.

Þegar skólastjórnendur vinna saman þvert á skóla, og leggja áherslu á samvinnu í stað samkeppni, skapast möguleikar á því að auka gæði skólastarfsins í öllum skólunum. Þannig græða allir á samstarfinu, bæði þeir sem styðja við aðra og þeir sem nýta sér stuðninginn. Tími sparast einnig við það að yfirfæra og staðfæra það sem vel hefur gengið annars staðar og gera þannig að sínu í stað þess að allir upphugsa leiðir og mótun frá grunni. Það gagnast flestum vel að fá tækifæri til að spegla hugmyndir sínar og aðgerðir hjá jafningjum sem vinna að sambærilegum markmiðum.

Mikilsverður styrkur heiltækra forystu byggir á því að heildarútkoma allra eininganna sem vinna saman eru samanlagðar meiri en summa þeirra allra. Alltaf er leitast við að gera betur, einstaklingar eru opnir fyrir jákvæðum breytingum og vita að breyting í einni einingu leiðir líklega til breytinga í öðrum⁴.

¹ Collarbone & West-Burnham 2008

² Higham, Hopkins & Matthews 2009

³ Higham, Hopkins & Matthews 2009

⁴ Collarbone & West-Burnham 2008

Hvað þarf að koma til svo hægt sé að innleiða heiltæka forystu?

Skapa þarf aðstæður fyrir lærdómssamfélag þar sem fólk er tilbúið til að læra hvert af öðru⁵. Það felst m.a. í því að samvinnunet eru stofnuð innan og á milli skóla. Meðlimir netsins skiptast á hugmyndum og læra þannig hver af öðrum. Hópurinn starfar eftir þeirri hugsjón að hann reynir að skapa faglegt lærdómssamfélag sem útilokar þröngsýnan samkeppnishugsunarhátt.

Fullan lýsir þessum hugsunarhætti “Make system thinking and sustainability the agenda”⁶. Þar á hann við að stjórnendur ættu í daglegu starfi sínu að hafa kerfishugsun og viðhald hennar í huga. Það hefur þannig áhrif á allt skólastarf á einn eða annan hátt.

Öllum heimildum ber saman um að skólastjórnendur þurfa að vinna/horfa út fyrir ramma skólans til að geta stuðlað að velgengni kerfisins í heild samhliða velgengni eigin skóla. Þannig eru stjórnendur hvattir til að vinna saman með því að sýna fram á ýmis fríðindi sem fylgja góðu samstarfi, t.d. uppbyggingu/þróun stjórnunargetu, dreifing forystu um skólann og um skólaumhverfið, aukin úrræði og bættan námsárangur⁷.

Farsælir stjórnendur heiltækrar forystu byggja á eigin velgengni í starfi⁸.

Árangursríkast er þegar heildæk forysta kemur frá skólastjórum sjálfum (bottom up) en er ekki skipun að ofan (top-down)⁹. Það þarf að vera jafnvægi á milli top-down og bottom-up. Hvorugt formið virkar almennilega eitt og sér þó svo að vægi hvors forms fari eftir viðfangsefnum¹⁰

Það krefst hæfni/getu að byggja upp hæfni/getu (og ef það er ónæg geta til að byrja með þá er það heimska að boða yfirfærslu yfir í “fagmennsku” sem grundvöll fyrir nýja nálgun)¹¹

Heiltæk forysta í framkvæmd



Forsendur þess að hægt sé að koma heiltækri forystu í framkvæmd

Lykilatriði og nauðsynleg forsenda þess að koma á heiltækri forystu er stjórnandinn. Hann þarf að vera vel meðvitaður um hvað felst í heiltækri forystu, gagnsemi hennar, fyrirsjáanleg vandkvæði og síðast en ekki síst mikilvægi þess að undirbúa jarðveginn vel auk þess að vera fylginn sér meðan innleiðingarferlið stendur yfir. Stjórnendur sem starfa eftir heiltækri forystu gera sér grein fyrir mikilvægi þess að tengja saman ólík mál, ólíka einstaklinga og ólíkar stofnanir. Þeir skilja að það eru þessar tengingar sem skapa kerfi sem eru stærri og meiri en samhlöð summa þeirra hluta sem mynda kerfið. Þeir stefna að því, líkt og aðrir leiðtogar í skólastarfi, að ná bestu hugsanlegri útkomu fyrir nemendur. En þeir fókusera þó ekki bara á einstaklingana, einstakar deildir eða stofnanir, heldur horfa á kerfið í heild og vinna út frá því. Þeir gera sér vel grein fyrir þeim tengingum sem eru til staðar á milli skóla, milli skóla og annarra almenningsstofnanna og á milli skóla og samfélagsins. Þeir vita að þessar tengingar geta haft mikil áhrif á gengi unga fólksins í lífinu. Þess vegna leitast þeir við að viðhalda þeirra eigin velgengni og reyna einnig sífellt að bæta hana. Einnig eru þeir alltaf reiðubúnir að mæta nýjum áskorunum.

⁵ Fullan 2005

⁶ Fullan 2005, bls. 85

⁷ Improving School Leadership 2008

⁸ Improving School Leadership 2008

⁹ Higham, Hopkins & Matthews 2009

¹⁰ Hopkins. The Emergence of System Leadership

¹¹ Hopkins. The Emergence of System Leadership

Duncan O'Leary og John Craig Demos fjalla um vinnulag stjórnenda sem vinna eftir heiltækri forystu í grein sinni um heiltæka forystu¹². Þeir segja að árangursríkir stjórnendur byggi upp skipulega, velgengni og menningu til að ná settum markmiðum. Þeir byggi mikið á teymisvinnu sem fókuski á sameiginlega markmiðssýn. Mismunandi nálgun/sýn gefur þannig góðan árangur við lausnaleyti. Þeir leitast við að hafa fáar og einfaldar reglur sem viðhalda háum lágmarksstandard og gefa þannig svigrúm til að laga sig að hverju viðfangsefni eða hópi. Þeir tengja einstaklinga og styðja einstaklingsframlag. Samvinna innan og á milli skóla hvetur þannig einstaklinga til að leita leiða og finna þær. Þeir veita stuðning við nám og stöðuga framfarir með því að koma á svokölluðum endurgjafarhringrás. Þær ýti á og hjálpi til að hver og einn leggi sig fram og bæti sig. Síðast en ekki síst þá viðhalda þeir opnu lærdómssamfélagi.

Þær samfélags- og skólagerðir sem best virðast vera til þess fallnar að ná því að viðhalda raunverulega heiltæka forystu eru þær sem eru opnar fyrir nýjungum, búa yfir metnaði og bera hag nemenda fyrir brjósti¹³.

„Extended school“, eða útvíkkaður skóli, er gott dæmi um skóla sem byggir á heiltækri forystu¹⁴. Þá er samstarf við samfélagið mjög mikið. Skólar eru mjög mikilvægir í lífi barna og eru í mörgum tilfellum eins konar hjarta samfélagsins. En þeir eru stór kostnaðarliður í hverju samfélagi, oft dýrir í rekstri og illa nýttir í þágu samfélagsins. Hugmyndafræðin um að víkka út skóla snýst um að nýta aðstöðuna í skólahúsnæði betur og samtvinna því sem fyrir er. Skólar eru yfirleitt vel til þess fallnir að bjóða margskonar þjónustu sem getur haft jákvæð áhrif á nemendurnar sem og alla aðra í samfélaginu og þá um leið samfélagið sjálft. Collarbone og West-Burnham tala um að árangursrík útvíkkuð þjónusta hjálpi börnum að yfirstíga hindranir í námi og að ná markmiðum námskrár¹⁵. Þessi þjónusta eykur þannig aðgengi að almannaðjónustu og velferð og öryggi barna er í fyrirrúmi og þjónustan er sveigjanleg. Betri aðstaða er fyrir foreldra til að skilja námsþarfir barna sinna og börnin fá betri aðstöðu til náms þar sem aðgengi að björgum er betra en áður.

Hvernig er unnt að viðhalda heiltækri forystu?

Samvinna er nauðsynleg til að viðhalda heiltækri forystu. Collarbone og West-Burnham tala um nokkrar gerðir stuðning á meðal stjórnenda¹⁶. Helstu gerðir stuðnings við heiltæka forystu, sem kalla mætti útvíkkaða forystu, felast í samvinnu og samböndum við vini og nágranna, stuðningsaðilakerfi, stjórnendum sem ráðgjafa, samstarfi fagaðila, aðfengnum framkvæmdastjóra eða inputi frá innlendum leiðtogum í menntamálum. Hlutverk skólustjórans er mismunandi eftir því hvaða leið er notuð en mikilvægt er að skilgreina vel ábyrgð og hlutverk hvers og eins í hvaða fyrirkomulagi fyrir sig. Allar þessar leiðir sem fjallað er um byggjast á því að fólkið sem hefur leitt vinnuna hefur haft til að bera þekkingu á mikilvægi samvinnu og tengsla ásamt því að hafa til að bera þá persónulegu eiginleika og faglegu reynslu sem á þarf að halda.

¹² Duncan O'Leary og John Craig Demos (2007)

¹³ Duncan O'Leary og John Craig Demos (2007)

¹⁴ Duncan O'Leary og John Craig Demos (2007)

¹⁵ Collarbone, P og West-Burnham, J. (2008). (bls 37)

¹⁶ Collarbone, P og West-Burnham, J. (2008). (bls 49-55)

Gott dæmi um skólastjórnanda sem vann vel að því að koma á heiltækri forystu og svo viðhalda henni var skólastjóri Blue Mountain skóla í Ontario, Canada¹⁷. Hann hafði unnið markvisst að því að koma stefnunni á með því að kalla til sem allra flesta og hafa andrúmsloftið og vinnuumhverfið þannig að allir yrðu samábyrgir og áhugasamir um að viðhalda því. Markmið skólastjórans frá byrjun var að hver og einn kennari gæti séð og gert sér grein fyrir heildarmynd stofnunarinnar og skildi hvernig hlutar hennar og heildin tengdust og hvernig allt hefði áhrif á hvert annað. Sett voru sjö yfirmarkmið sem öll höfðu til grundvallar sömu setningu: „Allt sem skiptir máli er nemandinn“. Mikil áhersla var lögð á tengingar við foreldra og aðra í samfélaginu. Hann kom á verklagi með mánaðarlegum fundum með samfélaginu til að móta skólastefnu og kalla eftir ráðgjöf frá einstaklingum í samfélaginu. Foreldrar voru beðnir um að vinna með skólanum til að ákvarða getu og gildi sem þeir vildu að unglíngarnir byggju yfir við lok grunnskóla. Litið var á foreldra sem nokkurs konar leiðsögumenn. Einnig var byggt upp gott samstarf við aðra skóla í samfélaginu ásamt því að byggja upp öflugt samstarf innan skólans. Andrúmsloftið í skólanum var lærdómsmenning og var ekki byggt á einstaklingum. Einnig hafði verið komið á markvissum endurgjafarlúpum sem virkuðu vel og leiddu til þess að einstaklingar höfðu áhuga á því að bæta starf sitt. Að lokum var kerfið orðið svo sjálfbært og gekk svo vel að litlu breytti hvaða skólastjóri fylgdi því eftir, þ.e. skólastjórinn var búinn að gera sjálfan sig sem ákveðinn drifkraft óþarfan. Allt starfaði eftir fyrirfram ákveðnum leiðum sem virkuðu vel, leiðréttu sig og bættu í sjálfsmatsferlinu, sem sífellt endurtók sig. Þá var farið einu stigi lengra og skólastjórum var róterað á milli skóla, ásamt því að öðru starfsfólki var einnig róterað. Kerfið var þannig orðið fullmótað og hægt að víkka það enn meira út. Lokamarkmið skólastjórans var því í rauninni, samhliða því að byggja upp heildstætt kerfi, að gera sjálfan sig sem einstakling óþarfan, og um leið alla aðra hvern fyrir sig. Kerfið var þannig orðið svo skilvirkt og vel upp byggt að það velti ekki á einstökum einstaklingum heldur heildinni. Þetta hlýtur að vera lokatakmarkið með vel innleiddri heiltækri forystu þó svo að eiginleikar stjórnandans hljóti vissulega að vera lykilatriði til að koma heiltækri forystu á.

Heiltæk forysta til framtíðar



Hvað þarf að koma til svo að heiltæk forysta virki á árangursríkan hátt til framtíðar?

Eins og á við um allar breytingar þá tekur það tíma að byrja á að starfa eftir heiltækri forystu, erfiðast virðist vera að halda dampi og missa ekki móðinn. Það er engin töfralausn en staðreynd þó að það er árangursrík stjórnunaðaðferð þegar vel tekst til. Það er ekki öllum gefið að geta tileinkað sér og starfað eftir hugmyndafræði heiltæktrar forystu eins og best verður á kosið. Stjórnandinn þarf að vera tilbúinn til að sleppa tókunum á því öryggi sem hann hefur komið sér upp af gömlum vana og fara út fyrir þægindahringinn að vissu leyti. Hann þarf að vera tilbúinn að leggja sig fram við að kalla eftir samvinnu og virkja samstarfsfólk sitt sem og aðra stjórnendur til að ná hámarksárangri. Einnig þarf hann að búa yfir þolinmæði og úthaldi ásamt þeim drifkrafti sem er nauðsynlegur til að láta hlutina gerast.

¹⁷ Duncan O'Leary og John Craig Demos (2007)

Hann þarf að viðhafa öguð og skipulögð vinnubrögð, vera sjálfsgagnrýnn og geta laðað fram það besta í fólki til að virkja jákvætt samstarf sem hægt er að viðhalda.

Eins og Pat Collarbone og John West-Burnham (2009) benda á veltur það á ýmsum þáttum hvernig til tekst að koma heiltækri forystu á og viðhalda henni. Kunnátta og hæfni stjórnandans ráða miklu um það hversu vel tekst til. Fyrirtækið Pricewaterhouse Coopers var fengið til að gera könnun og voru teknir saman þeir þættir sem mest áhrif höfðu, en þeir voru: Áætlanir, nám og kennsla, þróun og stjórnun mannauðs, samskiptanet og samvinna, aðgerðir og áreiðanleiki¹⁸. Það er áriðandi að heiltækir stjórnendur séu færir um að gera sér grein fyrir í hverju árangur þeirra felst, geta útskýrt hann og aðlagð ólíkum viðfangsefnum.

Hingham, Hopkins og Matthews (2009) fjalla um tilurð þess að NLE (þjóðarleiðtogar menntunar) bjuggu til kerfi til að hífa slakari skóla nær árangursríkum skólum¹⁹. Kerfið í London Challenge Advisers byggist í fyrsta lagi á því að greina þarfir lakari skóla og yfirvalda þeirra. Í öðru lagi eru ráðnir ráðgjafaleiðtogarnir, sem flestir eru starfandi skólastjórar, sem aðstoða lakari skólana ásamt því að stjórna sínum skólum. Þeir hjálpa til við að byggja upp leiðtoga og hjálpa svo leiðtogunum að bæta kennslu og nám innan skólans og bæta þannig að lokum árangur nemenda.

Rob Hingham, David Hopkins and Peter Matthews fjalla um það hvernig innleiðing heiltækrar forystu gekk fyrir sig í Monkwood skólanum²⁰. Þegar nýr skólastjóri var ráðinn þangað árið 2005 var allt í hers höndum og fylgst var með innleiðingu heiltækrar forystumeð case study. Hegðun nemenda var búin að vera mikil áskorun fyrir kennarana og var skólastjórinn hræddur við að ganga um gangana. Yfirstjórnin var í óreiðu, enskukennslan í rugli, ekkert eftirlit á kennslu og námi og ekkert kerfi á árangursstjórnun. Það eina sem beið skólans var að loka honum. Hann var undir smásjá hjá London Challenge Adviser sem réði þangað reynslumikinn stjórnanda og fékk ráðgjafaleiðtoga frá öðrum skólum til að starfa sem mentorar fyrir nýja skólastjórann. Nýi skólastjórinn vissi að hann yrði að snúa þessu ferli við og innan árs þyrfti ýmislegt að gerast. Hann þyrfti að losa sig við þá kennara sem ekki voru tilbúnir í breytingar, koma á leiðtogaeymi, þróa námskrárteymi, bæta kennslu og nám og gera stórfeldar námskrárbreytingar. Næstu tvö árin tóku flestir millistjórnendur kúrsa í náms- og kennsluprógrammi og sumir líka í „outstanding teacher programme“. Millistjórnendur voru paraðir við aðra millistjórnendur í skóla eins mentorsins, fóru í skólaheimsóknir sín á milli og skipulögðu sig saman. Yfirvöld á staðnum studdu vel við þetta starf og skemmst er frá því að segja að skólinn hélt áfram að bæta sig og fékk stimpilinn „góður skóli“ árið 2008.

Einn ráðgjafarleiðtoginn lýsti sínu hlutverki svona:“ Mín nálgun var að kynnast skólanum mjög vel og að hlusta, fylgjst með starfsseminni og umræðum. Ég hvatti skólastjórann og samstarfsmenn til að plana og forgangsraða þeim þáttum sem voru mikilvægastir og nota þá sem dagskrá/ramma fyrir fundi. Mér hefur fundist það sérstaklega gagnlegt að leggja til reglulega endurskoðun á forgangsröðinni. Aðalerfiðleikarnir voru að sumt eldra starfsfólkið sneri alltaf aftur að sömu ókláruðu verkefnum. Ég hef, undir þeim kringumstæðum, verið

¹⁸ Collarbone, P og West-Burnham, J. (2008) bls. 82

¹⁹ Rob Hingham, David Hopkins and Peter Matthews (2009), bls. 109

²⁰ Rob Hingham, David Hopkins and Peter Matthews (2009), bls. 112

mjög nákvæmur í því sem mér hefur fundist að þeir ættu að ljúka fyrir næsta fund“²¹.

Þetta varð sem sé til þess að allir græddu á þessu, bæði þeir sem gáfu og þáðu. Starfssemin varð betri, skipulag og forgangsroðun var römmuð inn og tekist var sameiginlega á við áskoranir.

Það eru ýmis dæmi sem sýna fram á jákvæðar breytingar í kjölfar innleiðingar heiltækrar forystu. En eftir að breytingum og umbótum er lokið er komið að því að ná að viðhalda því sem áunnist hefur. Þá þarf að leggja áherslu á sjálfbærnina og/eða varanleikinn. Fullan (2005) talar um að þá fyrst fari að reyna á stjórnendur. Hann fjallar um mikilvægi átta þátta í þeim tilgangi að viðhalda varanleika²²

- 1) Siðferði opinberrar þjónustu
- 2) Skuldbindingar til breytinga á öllum stigum
- 3) Uppbygging í gegnum networks
- 4) Skýr ábyrgð og lóðrétt tengsl sem taka bæði á uppbyggingu getu og ábyrgðar
- 5) Djúpu námi
- 6) Gagnkvæm skuldbinding við skammtíma- og langtíma niðurstöður
- 7) Orkugefandi hringrás
- 8) Hin langa lyftistöng forystunnar

Til viðbótar við þátt nr. 8 þá sagði Archimedes: „Gefið mér nógu langa lyftistöng og ég mun lyfta heiminum“. Lyftistöngin í varanleika er í þessu samhengi heiltæk forysta.

Fullan nefnir líka nokkur gullkorn og er tilvalið að enda á þessum: „Lífið er maraþon“ í stað „Lífið er röð spretta“

„Afköstin þurfa að stjórna af árangrinum en ekki tilgangnum“.²³

Það er þannig greinilega hægt að finna mörg dæmi þess að heiltæk forysta hefur haft mikil áhrif til batnaðar á skólustarf þar sem hún hefur verið tekin upp. Það fer ekki á milli mála að ef fólk er tilbúið að fara þessa leið þá er hún mjög árangursrík.

²¹ Rob Hingham, David Hopkins and Peter Matthews (2009), bls. 114

²² Michael Fullan (2005) Leadership and Sustainability - System Thinkers in Action, bls. 15

²³ Michael Fullan (2005) Leadership and Sustainability - System Thinkers in Action, bls. 21

Aðferð

Heiti verkefnis: Almenn söfn sem námsvettvangur
Nafn/nöfn (ásamt netföngum): Elín Kristinsdóttir (elin@stykki.is)
Samstarfsaðilar: AlmaDís Kristinsdóttir safnstjóri Norska hússins (almadis@norskahusid.is) Gunnar Gunnarsson myndmenntakennari (gugu@stykki.is) Nemendur úr 8.-10. bekk í myndmenntavali
Markmið: Að styðja við framkvæmd safnakennslu og samstarfs skóla og safns. Að fylgjast með áhrifum safnakennslu á nemendur og kennara.
Rannsóknarspurning: Hefur safnakennsla jákvæð áhrif á nemendur, eða yfir höfuð einhver áhrif?
Tímasett áætlun um aðgerðir: Undirbúningur: Frá 10. sept. til 17. sept. <ol style="list-style-type: none">Ákvarða verkefni og setja saman teymi - fyrsti fundur teymis. Dags. 10. sept (símafundur hluta teymisins til að ákvarða næstu skref, m.a. til að fullskipa teymið)Afmarka viðfangsefni og gera áætlun – markmið og leiðir (“Áætlun um lokaverkefni”)Kynning til þeirra sem málið varða. Dags. 12. sept. (kynning á kennarafundi um möguleika safna sem námsvettvangs, teymi fullskipað þegar áhugi kennara liggur fyrir) Greining á núverandi stöðu: Frá 17. til 28. september <ol style="list-style-type: none">Gagnaöflun (hvað hefur verið gert, hvað vita nemendur um safnið?)Úrvinnsla (hvaða áhrif hefur það haft á nemendur og nám þeirra?)Ákvörðun um næstu skref (setja niður áætlun um heimsóknir, innihald þeirra og úrvinnslu) Framkvæmd: Frá 1. október til 18. desember <ol style="list-style-type: none">Hver þarf að taka þau skref sem ákveðið var að taka?Unnið skv. því sem sett var á oddinnLýsing á ferlinu Mat: Frá 1. október til 18. desember <ol style="list-style-type: none">Hvernig er vinnan metin, hver metur?Fer matið mögulega fram samhliða framkvæmd?Hvað finnst nemendum um safnaupplifunina? Innleiðing: Frá 4. febrúar til 30. apríl <ol style="list-style-type: none">Breytingar gerðar miðað við það sem kom út úr matinu <p>Verkefnið stoppar ekki hér heldur fer það fram í lífrænu ferli sem endurtekur sig og smátt og smátt byggist ofan á það líkt og spirál sem teygir sig skref fyrir skref áfram, áfram. Gagnaöflun, ígrundun og samræða er alltaf hluti af verkefninu á öllum stigum.</p>

Gagnaöflun

Hvað veist þú um söfnin okkar hér í Stykkishólmi?

Vatnasafnið

Norska húsið

Eldfjallasafnið

Hefur safnakennsla jákvæð áhrif á nemendur?

Ferlið

1)

Kynning, stofnun teymis, fyrsti teymisfundur, áætlunargerð

Safnstjóri Norska hússins kom á kennarafund og kynnti ýmsar spennandi samstarfshugmyndir. Myndmenntakennari skólans var tilbúinn í samstarf og stofnuðum við lítinn hóp, þ.e. safnvörðurinn, myndmenntakennarinn og ég, til að móta samstarfið og gera áætlun. Þau voru samstarfsaðilarnir og mitt hlutverk var að fylgjast með því samstarfi. Eftir talsverð tölvupóstssamskipti tókst að finna fundartíma og fundarstað. Við funduðum og var sá fundur mjög frjór og virkilega skemmtilegur. Greinilegt að margt var að fæðast, mikill áhugi og samstarfsvilji. Áætlun var gerð um heimsóknir, vinnu og afurðir sem stefndi m.a. að lokamarkmiðinu, sýningu í safninu, opinni fyrir almenning.

Ígrundun:

Mitt hlutverk var að mestu fólgið í að fylgjast með, halda utan um það sem var ákveðið og fylgja því eftir. Áhugavert viðfangsefni að mér fannst. Mér gekk ágætlega með fyrstu tvö atriðin en verr að fylgja því eftir að farið væri eftir áætluninni. Ýmsar ástæður voru fyrir því, mismerkilegar. Það sem helst vekur athygli við ígrundun er að eftir spennandi fund þar sem farið var á flug með spennandi samstarfsverkefni þá er hætt við að allt fari nánast sjálfkrafa í sömu skorður og áður. Venjubundin verkefni taka jafnmikinn tíma og áður og dagarnir líða hver af öðrum án þess að nokkuð breytist, enda er það eðli breytinga að þær gerast ekki af sjálfu sér. En þessi áætlun blundaði þó undir niðri og skaust af og til upp á yfirborðið.

2)

Safnaheimsóknir, upplýsingaöflun, áhrif á vinnu í tímum

Nemendur fóru í heimsóknir í tvö söfn í október, Norska húsið (Byggðasafn) og Eldfjallasafnið. Þeim var uppálagt að leita eftir ákveðnum atriðum sem efnivið og hugmyndir í verkefni sín. Allir nemendur höfðu farið í Norska húsið áður þar sem það er árlegur viðburður í skólastarfinu á aðventunni. Nú voru áherslur þó aðrar þar sem meiri fræðsla um safnið og húsið sjálft fór fram. Í Eldfjallasafninu fengu nemendur fræðslu um eldfjöll og svæðið í kringum okkur.

Ígrundun:

Því miður gleymdist að láta mig vita af fyrirhuguðum heimsóknum. En það voru teknar myndir á staðnum og þar sem áherslan hjá mér var alveg eins að sjá áhrif heimsóknanna eftir á, og þar sem fleiri heimsóknir voru fyrirhugaðar, þá kippti ég mér ekki mikið upp við það. Ég hafði útbúið eyðublað sem ég hafði hugsað mér að láta nemendur fylla út, um það hvað þeir hefðu áður vitað um söfnin og hvað þeir hefðu lært. Mjög hefðbundið, skólalegt og mælanlegt. Í stað þess ákvað ég að fá þessar upplýsingar frekar í gegnum það að hitta þau, fylgjast með og spjalla. Nemendur voru allir að vinna verkefni sem tengdust eldvirkni, á einn eða annan hátt, á mjög fjölbreyttan hátt. Þeim fannst heimsóknirnar í söfnin skemmtilegt uppbrot og fengu þar hugmyndir í verkin sín. Myndmenntarvalstímarnir eru afslappaðir tímar og nemendur virðast njóta sín.

3)

Uppsetning jólaskrautssýningar í Norska húsinu

Liður í samstarfinu var að setja jólin upp í Norska húsinu og fór nemendahópurinn þangað ásamt kennara sínum í byrjun aðventu. Í upphafi heimsóknarinnar fór safnstjóri yfir verkefnið og fræddi nemendur um að þeir væru ekki eingöngu komnir til að skreyta húsið heldur til að setja upp sýningu með sýningarmunum. Safnstjóri fór yfir muninn að safngripum og almennu skrauti og umgengnisreglur við safngripina. Einnig var farið lauslega yfir sögu hússins en Norska húsið er mjög merkilegt hús, byggt árið 1832 og er það fyrsta tvílyfta húsið á Íslandi. Á þeim tíma bjuggu flestir í torfbæjum svo mikill munur hefur verið á jólastemningu á milli húsa í bænum á þessum tíma. Nemendur fóru í stutt hugarferðalag til að ímynda sér það og rætt var um veðrun og breytingar sem orðið hafa í tímans rás, bæði á húsinu og öðrum utanaðkomandi þáttum. Svo var nemendum skipt í hópá og hófust þeir handa.

Ígrundun:

Nemendur voru misáhugasamir um verkefnið í byrjun og sýndist sitt hverjum um það að þurfa að ganga „alla þessa löngu leið“ í stað þess að vinna við verkefni sín í rólegheitum inni í kennslustofu. Skemmst er frá því að segja að þegar nemendur hófust handa þá voru efasemdir þeirra um verkefnið horfnar um leið. Nemendur fengu nokkuð frjálssar hendur, innan ákveðins skipulags, um það hvernig þeir vildu setja sýninguna upp. Upphófust miklar pælingar um hvað væri fallegast og kæmi best út. Gaman er að geta þess að safnstjórinn er nýr og því ekki með fastskorðaðar hefðir en nemendur, sem hafa allir farið árlega í jólaheimsóknir í Norska húsið, vildu halda sig við vissa grunnuppröðun sem þeim fannst að ekki mætti vera öðruvísi. En margar nýjungar litu dagsins ljós og voru nemendur stoltir yfir því að að vera treyst í þetta verkefni. Í hugum flestra bæjarbúa eru jólin í Norska húsinu ómissandi þáttur í því að skapa jólastemningu og heimsókn þangað fastur liður á aðventunni. Var því mikil jólastemning sem skapaðist í hópnum þessa stund og sköpunargleðin fékk að njóta sín í bland við jólahefðir.

4)

Jólaheimsóknir allra árganga í skólanum, 17. og 18. desember

Allir bekkir grunnskólans dvöldu eina kennslustund í Norska húsinu, einn bekkur í einu. Stundin hófst með fræðslu safnstjóra um jólahald í húsinu þegar það var byggt, fyrir 180 árum og breytingar í gegnum tíðina. Svo var bekknum skipt í 4-5 hópá og fékk hver hópur viðfangsefni tengt jólonum og sögu þeirra, t.d. um jólakort, jólatré, jólagjafir o.fl. Komust þau að þeirri niðurstöðu að flestar þær hefðir sem við tengjum jólonum eru yngri en norska húsið og sáu nemendur þá jólin í nýju ljósi þegar þeir hugsuðu um jólin í nýbyggðu norska húsinu. Eftir þessar uppgötvánir gengu nemendur um húsið, upplifðu „jólin í gamla daga“ og leituðu að földum jólasveinum á milli 100-200 ára gamalla muna.

Ígrundun:

Mér fannst virkilega gaman að fylgjast með nemendum í jólaheimsóknum í Norska húsið. Það er viss hefð og í huga flestra ómissandi þáttur í undirbúningi jólanna í skólanum að upplifa jólastemninguna í norska húsinu. Það var þeim þó flestum uppgötvun að jólin í gamla daga voru ekki bara fábrottnari jól innan um alla gömlu munina heldur vantaði ýmislegt upp á sem okkur finnst ómissandi fyrir jólahald í dag. Einnig áttuðu þau sig betur á því að á þessum tíma var ekki bjart og hlýtt, þ.e. ekki rafmagn eða hiti og rómantíkin yfir kertaljósunum dofnaði þegar þau gerðu sér grein fyrir því að þau voru ekki bara viðbót við allan hlýleikann.

Niðurstöður og umræða

Í þessu verkefni var unnið í anda hugmyndafræði heiltækrar forystu sem er að virkja samstarf aðila sem koma að skólasamfélaginu með það fyrir augum að samræma með samvinnu, til hagsmuna fyrir heildina²⁴. Það sýndi sig, í þessu verkefni eins og öðrum sambærilegum, að það hefur jákvæð og drífandi áhrif að ólíkir aðilar komi að því að láta hlutina gerast og sem flestir geri það að sínu. Það sem helst skorti í þessu verkefni var leiðtogahlutverkið því þátttakendur voru samstarfsaðilar, sem er gott út af fyrir sig, og því var enginn beinlínis í forystu. Ég kom að þessu verkefni sem athugunaraðili frekar en stjórnandi og var því heldur ekki í forystuhlutverkinu þó svo að ég hafi átt að veita visst aðhald. Það undirstikar enn betur hversu mikilvægt forystuhlutverkið er því stjórnendur heiltækrar forystu vinna bæði beint og óbeint að því að stuðla að samvinnu og þátttöku aðila og horfa á það út frá heildarmyndinni²⁵. Þannig getur afrakstur hæfs stjórnanda verið innblástur og sameiginleg ábyrgð þannig að sköpunarkrafturinn þrífst vel.

Gott hefði verið að hafa ætlað tíma til að hittast oftast til að fá tækifæri til að spegla hugmyndir og aðgerðir í hvert öðru, bæði þar sem þannig fundir eru ánægjulegir og ýta undir áframhald en einnig til að vinna skipulagsvinnu. En allir fundir taka tíma og erfitt að taka tíma frá öðrum verkefnum. Undirbúningsfundurinn var mjög gagnlegur og veitti innblástur þar sem hver hugmynd leiddi af sér fleiri og ólíkar nálganir. Þar kom greinilega fram að þátttakendur voru opnir fyrir nýjungum, bjuggu yfir metnaði og báru hag nemenda fyrir brjósti sem er einmitt einkenni þeirra samfélags- og skólagerða sem best eru til þess fallnar að starfa eftir heiltækri forystu²⁶. En það sýndi sig að það er erfiðara að fylgja eftir og viðhalda áætlun sem kallar á breytingar en að starfa áfram eftir venjubundnum áætlunum. Það er alltaf auðveldara að falla í sama farið, þ.e. halda sig innan þægingdahringsins, í stað þess að keyra á breytingar sama hversu áhugaverðar þær breytingar eru²⁷.

²⁴ Collarbone & West-Burnham 2008

²⁵ Higham, Hopkins & Matthews 2009

²⁶ Duncan O'Leary og John Craig Demos (2007)

²⁷ Collarbone, P og West-Burnham, J. (2008)

Ályktanir og lokaorð

Mér þótti áhugavert að fylgjast með upplifun nemenda í þessu samstarfi skóla og safna. Einnig hefur mér þótt fróðlegt að fylgjast með ferlinu við að auka þetta samstarf, bæði hvað varðar mitt eigið hlutverk í því sem og annarra. Það tekur tíma að breyta því sem alltaf hefur verið gert á sama hátt.

Markmiðið var að styðja við framkvæmd safnakennslu og samstarfs skóla og safns ásamt því að fylgjast með áhrifum safnakennslu á nemendur og kennara. Stuðningur minn við framkvæmd samstarfsins fólst aðallega í því aðhaldi sem það veitir að vita af því að einhver er að skrá niður hvernig gengur. Ég ýtti stundum á samstarfið með því að forvitnast um það hvernig gengi. En á sama hátt og hjá öðrum þá vildi það mæta afgangi hjá mér að sinna þessu samstarfi því það þurfti að gera svo ýmislegt annað sem ekki mátti bíða. Auðveldast er að halda áfram á sama hátt og gert hefur verið svo lengi, þ.e. breytingar þurfa sérstaka athygli svo af þeim verði.

Skemmtilegast fannst mér að fá staðfestingu á því hversu jákvætt það er fyrir nemendur að brjóta upp skólastarfið og gera eitthvað öðruvísi en áður. Þeir eru oft á tíðum tregir í taumi fyrst af stað, nenna ekki að standa í þessu, en hafa svo virkilega gaman af þegar það er komið af stað. Einnig er greinilegt að svona uppbot og samvinna hefur jákvæð áhrif á tengsl nemenda og kennara, a.m.k. þegar vel tekst til.

Næstu skref eru að styrkja enn frekar samstarf safna og skóla því söfn sem námsvettvangur er tvímælalaust mjög gagnlegt ferli, bæði fyrir nemendur og kennara.

Heimildaskrá

1. Collarbone, P og West-Burnham, J. (2008). *Understanding systems leadership*. Maiden Lane, New York: Continuum International Publishing Group
2. Duncan O'Leary og John Craig Demos (2007). *System Leadership. Lessons from the literature*. National Collage for School Leadership.
3. Fullan, Michael. (2005). *Leadership & sustainability*. Thousand Oakes, California: Corwin Press.
4. Higham, R., Hopkins, D. og Matthews, P. (2009). *System leadership in practice*. Two Penn Plaza, New York: Open University Press.