



RANNSÓKNARSTOFNUN  
KENNARAHÁSKÓLA ÍSLANDS

# **Mat á starfi leikskólans Arnarsmára**

**Skýrsla unnin fyrir menntamálaráðuneytið**

**Arna H. Jónsdóttir**  
**Hrönn Pálmadóttir**  
febrúar 2002

## Ágrip

Í þessari skýrslu er gerð grein fyrir mati á starfi leikskólans Arnarsmára. Matið leiðir í ljós að vel er staðið að mjög mörgum þáttum í starfi og stjórnun leikskólans. Unnið hefur verið að þróunarverkefni um vináttuna nánast frá því leikskólinn hóf starfsemi sína. Mikil ánægja er meðal alls starfsfólks með sérstöðu og einkunnarorð leikskólans. Einnig er ánægja með hvernig staðið er að umræðu um þróun starfsins. Starfsfólki finnst það hafa áhrif, boðskipti eru skilvirk og hlutverk skilgreind. Vel hefur tekist til í samstarfi við foreldra. Þeir lýsa yfir ánægju sinni með leikskólastarfið, segja að börnunum líði vel og vel sé hlúð að þeim. Jafnframt segja þeir að vel sé tekið í ábendingar þeirra varðandi starfið og aðbúnað barnanna. Þær ábendingar sem fram koma í skýrslunni tengjast m.a. aðstöðu og búnaði. Þröngt er í fataherbergjum og starfsfólk kvartar yfir hávaða í sameiginlegu rými á matartímum. Tölvur þyrfti að endurnýja þannig að hægt væri að vinna markvissar með þær í daglegu starfi. Starfsmanna- og stjórnunarstefnu mætti setja skýrar fram og vinna við sjálfsmat mætti vera sýnilegri og betur skilgreind.

## **Formáli**

Í þessari skýrslu er sagt frá niðurstöðum mats á starfi leikskólans Arnarsmára í Kópavogi. Matið er unnið á vegum Rannsóknarstofnunar Kennaraháskóla Íslands fyrir menntamálaráðuneytið. Höfundar skýrslunnar eru Arna H. Jónsdóttir og Hrönn Pálmadóttir lektorar við Kennaraháskóla Íslands. Ingvar Sigurgeirsson prófessor hefur verið höfundum til ráðgjafar við matið og eru honum þakkaðar góðar ábendingar. Guðrún Karlsdóttir verkefnisstjóri hjá Rannsóknarstofnun KHÍ las lokahandrit.

Skýrsluhöfundar þakka starfsfólki og foreldrum barna í Arnarsmára fyrir ánægjulegt samstarf á meðan á verkefninu stóð. Leikskólastjóra er sérstaklega þakkað fyrir að bregðast hratt og vel við beiðnum skýrsluhöfunda um upplýsingar og gögn þegar eftir því var leitað.

## Efnisyfirlit

	<b>Bls.</b>
<b>Inngangur</b>	5
Gagnaöflun	6
<b>Aðstaða og búnaður</b>	6
Umhverfi leikskólans og útileiksvæði	7
Inniaðstaða, leiksvæði, leikefni og kennslugögn	7
Vinnuaðstaða í eldhúsi	8
<b>Fjöldi barna, skipting á deildir og viðvera</b>	9
Nám án aðgreiningar	9
<b>Stjórnun, rekstur og starfsmannahald</b>	10
Áhrif og þátttaka í skólanámskrágerð	11
Ágreiningsmál	11
Fundir og boðskipti	12
Starfsmannastefna, þróun og nýting mannauðs	12
Móttaka nýrra starfsmanna	12
Verkaskipting stjórnenda	13
Starfsmannahald, starfsmannaekla og undirmönnun	13
Afstaða til rekstaraðila og samstarfs	14
<b>Aðalnámskrá og innra starf skólans</b>	14
Námssvið og námsþættir	15
<b>Skólanámskrágerð</b>	16
Sérstaða skólans	17
Innra mat	18
<b>Samskipti, samstarf og starfsandi</b>	19
Samskipti milli starfsfólks	19
Viðhorf og samskipti barna	20
Samskipti barna og starfsmanna	20
<b>Samstarf og samskipti við umhverfi skólans</b>	21
Aðlögun barna	22
Samskipti við foreldra	22
Viðhorf foreldra til leikskólans	23
Samstarf og kynning leikskólans	24
<b>Umbótastarf, þróunarverkefni og framtíðarsýn</b>	25
<b>Samantekt</b>	26
Sterkar hliðar í starfi Arnarsmára	26
Nokkrar ábendingar um þætti í innra starfi	26
Nokkrar ábendingar um ytri þætti	27
Lokaorð	28
<b>Heimildaskrá</b>	30
<b>Fylgiskjal</b>	31

## Inngangur

Leikskólinn Arnarsmári tók til starfa í janúar 1998 og er rekinn af Kópavogsbæ. Leikskólinn varð einsetinn um áramótin 2000 ? 2001 og eru nú 96 börn í skólanum þegar þau eru flest. Þeim fækkar síðan síðdegis. Í skólanum eru fjórar deildir, tvær fyrir tveggja og þriggja ára börn, Engi og Bakki, og tvær fyrir fjögurra og fimm ára börn, Brekka og Akur. Á yngri deildunum eru stöðugildi 4.25 með afleysingu og á eldri deildunum eru þau 4. Stöðugildi vegna sérkennslu koma til viðbótar og eru breytileg. Hver deild hefur tvö herbergi til umráða, heimastofu og minna herbergi þar inn af sem kallast Hreiður. Í Arnarsmára er mikið sameiginlegt rými sem nýtt er til samveru allra barnanna. Þar er listasmiðja, hreyfisalur, aðstaða fyrir byggingaleiki og leiksmiðja. Stórir gangar fyrir framan deildirnar nýtast einnig sem leikrými. Börnin borða í sameiginlegum matsal, fyrst öll yngri börnin en síðan þau eldri. Stöðugildi í eldhúsi eru 1.75. Sameiginlega rýmið nýtist einnig til fundarhalda sem bæði leikskólinn og aðilar utan leikskólans nýta sér.

Einkunnarorð leikskólans eru *frumkvæði, vinátta, gleði*. Þessar áherslur eru gerðar sýnilegar á veggjum leikskólans í formi sólar sem sendir frá sér geisla sem hver um sig inniheldur eina dyggð. Hverri dyggð er ætlaður ákveðinn tími í leikskólastarfinu meðal barna og fullorðinna, starfsfólks og foreldra (Ársskýrsla Arnarsmára 2001/ Skólanámskrá Arnarsmára, bls. 3).

Leikskólastjóri Arnarsmára er frá upphafi Brynja Björk Kristjánsdóttir, aðstoðarleikskólastjóri er Rannveig Jónsdóttir.

Leikskólinn er opinn frá kl. 7.30 til kl. 17. 30.

Gengið var frá samningi um matið við skýrsluhöfunda í október 2001. Í bréfi ráðuneytisins kom fram að eftirfarandi þættir skyldu sérstaklega vera til skoðunar:

1. Aðstaða og búnaður: Húsnæði, inni og útileiksvæði, starfsmannaaðstaða, leikefni og kennslugögn.
2. Stjórnun, rekstur og starfsmannahald.
3. Fjöldi barna, skipting á deildir og viðvera. Viðhorf barna.
4. Aðalnámskrá og innra starf skólans, námssvið og námsþættir.
5. Skólanámskrá, innra mat og sérstaða skólans.
6. Samskipti, samstarf og starfsandi (starfsmanna og barna).
7. Samstarf og samskipti við umhverfi skólans, við foreldra og viðhorf þeirra.

## 8. Umbótastarf, þróunarverkefni og framtíðarsýn.

Upplýsingum um matsverkefnið var dreift til starfsfólks og foreldra 9. nóvember 2001 (fylgiskjal 1) og í kjölfar þess hófu skýrsluhöfundar gagnaöflun.

### *Gagnaöflun*

Gagna vegna úttektarinnar var aflað með viðtölum á fundum rýnihópa, vettvangsathugunum og greiningu skriflegra gagna. Haldnir voru alls fimm fundir með rýnihópum. Fundir voru haldnir með fulltrúum foreldra, leiðbeinendum<sup>1</sup>, deildarstjórum (fagfólki), starfsfólki eldhúss, leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra. Þátttakendur á fundunum voru alls um 30 og stóð hver fundur í um klukkustund. Var orðið látið ganga og fyrst spurt um kosti leikskólans, síðan um hvað betur mætti fara og síðast innt nánar eftir ákveðnum þáttum úr bréfi ráðuneytisins. Heimsóknir í leikskólann voru alls sex, þar af ein að kvöldi þar sem rætt var við foreldra. Það sama kvöld hittist svo á að starfsfólk var í leikskólanum að „föndra“ saman. Í heimsóknunum voru haldnir rýnihópafundir og gerðar vettvangskannanir. Leikskólastjóri var beðinn um ýmsar skriflegar upplýsingar, m.a. skólanámskrá, handbók foreldra, fréttabréf, ársskýrslu síðasta leikskólaárs, ársáætlun, niðurstöður úr skoðanakönnun meðal foreldra, niðurstöður mats meðal starfsfólks og viðveruskrá barna.

### **Aðstaða og búnaður**

Leikskólinn Arnarsmári er 627 m<sup>2</sup> að grunnflatarmáli. Heildarrými á hvert barn er 6.5 m<sup>2</sup> þegar börnin eru flest að morgni og meira eftir hádegi þegar börnunum fækkar. Leik- og kennslurými er 3,8 m<sup>2</sup> á hvert barn að morgni. Lóð leikskólans er 4.666 m<sup>2</sup> og rými fyrir hvert barn 48,6 m<sup>2</sup> þegar þau eru flest. Rými fyrir hvert barn er í samræmi við eða innan þeirra lágmarksviðmiðana sem kveðið er á um í reglugerð nr. 365/2001 um breytingu á reglugerð um starfsemi leikskóla nr. 225/1995.

Í reglugerð um leikskóla er kveðið á um að húsaskipan miðist við að mögulegt sé að starfa í samræmi við námssvið í aðalnámskrá leikskóla. Lögð er áhersla á aðbúnað og leikumhverfi barna og aðbúnað og vinnuumhverfi fullorðinna. Í aðalnámskrá leikskóla (1999:12? 13) er fjallað ítarlega um leikskilyrði og efnivið. Þar segir m.a.: „Skipulag og umhverfi leikskóla hefur áhrif á leik barna og getur stutt

---

<sup>1</sup> Í skýrslunni er hugtakið leiðbeinendur notað sem samheiti yfir starfsfólk á deildum, annað en leikskólakennara.

við leikinn en einnig verkað hamlandi. Umhverfið er stundum kallað þriðji uppalandinn í leikskóla, næst barnahópnum og leikskólakennara.“

Þær viðmiðanir sem skýrsluhöfundar höfðu aðallega í huga við mat á þessum þætti voru hvort aðstaða, búnaður og efniviður styddi við leikskólastarfið eins og því er lýst í skólanámskrá. Einnig var skoðað hvort þeim skilyrðum sem kveðið er á um í aðalnámskrá væri fullnægt.

#### *Umhverfi leikskólans og útileiksvæði*

Í viðtölum við foreldra kom fram að svæðið í kringum leikskólann og garðurinn væri til fyrirmyndar. Nefnt var þó atriði sem snýr fremur að rekstraraðila en starfsfólki, þ.e. að foreldrar hefðu lýst áhyggjum vegna staðsetningar leikskólans svo nálægt bensínstöð. Starfsfólk var jafnframt ánægt með útileiksvæðið, fannst garðurinn stór og góður.

#### *Inniástaða, leiksvæði, leikefni og kennslugögn*

Starfsfólk taldi að aðstaðan inni væri almennt góð, leikskólinn bjartur og skemmtilegur og opið rými veitti mikla möguleika í leikskólastarfinu. Allt starfsfólk, jafnt stjórnendur sem leiðbeinendur, var ánægt með efnivið og búnað, ekki síst „opna efniviðinn“. Þar nefndu allir kubbana, ekki síður holukubbana (hollow blocks) en einingarkubbana (unit blocks), sem veittu börnunum möguleika til að vinna og leika sér á fjölbreytilegan og skapandi hátt. Aðspurð um tölvur fyrir börnin kom fram hjá leikskólastjóra að foreldrar gáfu leikskólanum tvær notaðar tölvur og nokkur forrit.

Þrennt var nefnt sem starfsfólki fannst með ákveðnum hætti hafa letjandi áhrif á starfsemina, þ.e. aðstaða og hávaði í matsal, þröng fataherbergi og of fáar snyrtingar barna. Í viðtölum við stjórnendur kom fram að eftir að ný reglugerð tók gildi um breytingar á útreikningum á barngildum væri þröngt um börnin bæði í matsal og fataherbergjum.

Starfsfólk sagði hvert sæti skipað í matsal og erfiðleikum bundið að aðstoða börn sem þyrftu á sérstakri aðstoð að halda þar sem ekki væri rými fyrir auka starfsmann við borðið. Þeim fannst oft mikill hávaði í matsalnum, sérstaklega þegar eldri börnin væru að borða. Tilfinning fyrir hávaða var þó breytileg meðal starfsfólks og viðmiðanir skiptu þar máli. Íþróttakennari sem var nýbyrjaður sagði að miðað við hávaðann í íþróttasal með grunnskólabörnum væri hann ekki mikill.

Fram kom hjá mörgum leiðbeinendum að þeim fannst fataherbergin lítil og þröng, vinnuaðstaða erfið og óskilaföt hrúguðust upp.

Ákveðnar kom fram hjá leiðbeinendum en t.d. deildarstjórum að það væri ókostur að aðeins ein snyrting væri fyrir börnin á hverri deild. Nauðsyn var talin á tveimur snyrtingum, loftræsting sögð slæm og þær ekki nægilega vel staðsettar (snúa fram að sameiginlegu rými en eru ekki tengdar deildunum). Leikskólastjóri var á hinn bóginn ekki ósáttur við staðsetningu snyrtinga.

### *Vinnuaðstaða í eldhúsi*

Tveir starfsmenn vinna í eldhúsi Arnarsmára. Þær voru að mörgu leyti ánægðar með vinnuaðstöðu og fyrirkomulag. Eldhúsið væri nýttiskulegt og að hluta til með góðum tækjum. Þeim fannst þó vanta vinnu- og „líkamssparandi tæki“, eins og þær orðuðu það, t.d. gufupott. Mjög erfitt væri t.d. að hræra í grjónagratnum sem væri afar vinsæll meðal barnanna. Starf í eldhúsi fæli í sér miklar stöður, erfiðar hreyfingar og stöðugt væri verið að lyfta þungum hlutum. Matráður taldi að eldhús í leikskólum væru ekki eins tæknivædd og eldhús á öðrum vinnustöðum og vitnaði þar til eigin reynslu. Þar sem kokkar ynnu væru tækin fullkomnari. Matráði fannst að GÁMES kerfið um virkt innra eftirlit styddi mjög við starfsemina í eldhúsinu.

Gerðar voru jafnframt athugasemdir við að ekki væri sturta í leikskólanum, þær væru í svitabaði allan daginn og vildu skola af sér svitann og skipta um föt að loknum vinnudegi.

~»~«~

Ef horft er til þeirra viðmiðana sem gengið er út frá og upplýsinga úr viðtölum við aðila er mat skýrsluhöfunda eftirfarandi:

Ástæða er til að mæla hávaða í sameiginlegu rými á þeim tímum sem starfsfólk skynjar að hávaðinn sé mestur. Ef raunin er sú að hann sé yfir þeim mörkum sem kveðið á um í reglugerð um hávaðavarnir á vinnustöðum og heyrnareftirlit starfsmanna nr. 500/1994, er úrbóta þörf. Nefna má í þessu samhengi að á vegum Vinnueftirlits ríkisins fer nú fram átak í hávaðavörnum og heyrnarvernd á vinnustöðum um allt land. Eftirlitsmenn Vinnueftirlitsins heimsækja fyrirtæki og stofnanir, ræða við starfsmenn og stjórnendur, mæla hávaða og gera kröfur um aðgerðir þar sem úrbóta er þörf. Að þessu sinni beinist átakið að fjórum starfgreinum, þ.e. fiskvinnslufyrirtækjum, trésmiðjum, vélsmiðjum og leikskólum.



Tekið er undir athugasemdir starfsfólks um að snyrtingar fyrir börnin séu of fáar og fataherbergi þröng en óvíst er hvort mögulegt sé að finna lausn á þeim vanda við ríkjandi aðstæður.

Samkvæmt reglugerð um húsnæði vinnustaða nr. 581/1995 segir að þar sem menn þurfi steypiböð vegna þess að þeir óhreinkast eða svitna við störf sín skuli vera minnst eitt steypibað fyrir hverja fimm menn. Lýsingar starfsfólks eldhúss á vinnu- aðstæðum sínum falla, samkvæmt mati skýrsluhöfunda, að því sem reglugerðin kveður á um.

Í aðalnámskrá leikskóla segir skýrt að tölvur eigi að vera í hverjum leikskóla og rökstutt hvers vegna. Tvær tölvur eru fyrir börnin í Arnarsmára en æskilegt er að endurnýja þær og vinna markvissar með þær í daglegu starfi.

Skýrsluhöfundar telja sig ekki hafa forsendur til að meta hvort hætta stafar af staðsetningu bensínstöðvarinnar í nágrenni leikskólans en gera ráð fyrir að bæjar- yfirvöld hafi farið að lögum og reglum í þeim efnum.

## **Fjöldi barna, skipting á deildir og viðvera**

Hér verður greint frá fjölda barna á deildum, skiptingu á deildir og hvernig viðveru barnanna er háttað.

Heildarfjöldi barna í leikskólanum 1. des. 2001 var 96. Eins og áður hefur komið fram eru börnin á fjórum deildum. Á Bakka og Engi eru 20 tveggja til þriggja ára börn. Á Bakka eru 10 stúlkur og 10 drengir. Á Engi eru 9 stúlkur og 11 drengir. Á Akri og Brekku eru 28 fjögurra og fimm ára börn. Á Akri eru 10 stúlkur og 18 drengir. Á Brekku eru 11 stúlkur og 17 drengir. Barngildi í leikskólanum eru 111.75 en viðmiðunartalan um barngildi í leikskólanum er 112. Leikskólinn er því nánast fullnýttur.

### *Nám án aðgreiningar*

Fjögur börn njóta sérkennslu í leikskólanum. Það ferli sem leikskólinn fylgir í sérkennslumálum er mótað af Skólaskrifstofu Kópavogsbæjar. Stefnan er sú að í leikskólum eru börnin ekki tekin út af deild í sérstuðning. Ef barnið á rétt á sérstuðningi er aukastarfskraftur ráðinn á deildina en ekki sérstaklega fyrir barnið. Aðstoðarleikskólastjóri hefur umsjón með sérkennslu og aðstoðar deildarstjóra við gerð einstaklingsáætlana. Í skólanámskrá Arnarsmára (bls. 22) kemur fram að meginmarkmið með námi án aðgreiningar sé að styðja barnið þannig að það geti notið

leikskóladvalar sinnar og að skapa aðstöðu til að barnið geti þroskast sem best á eigin forsendum.

Í máli starfsfólks kom fram mikil ánægja með að leikskólinn væri orðinn einsetinn. Einsetningin leiddi til þess að meiri samfella myndaðist í starfsemi og minna væri um endurtekningar vegna barna sem kæmu eftir hádegi. Enn fremur töldu stjórnendur það jákvætt þar sem fagfólkið væri flest á morgnana og því betur hægt að koma til móts við þarfir allra barnanna.

### **Stjórnun, rekstur og starfsmannahald**

Meðal þeirra atriða sem fræðimenn telja að einkenni heilbrigða stofnun<sup>2</sup> er hvort starfsfólk viðurkenni markmiðin og vinni í samræmi við þau og hvernig sé tekið á ágreiningsmálum og þau leidd til lausnar. Enn fremur er talið einkenna heilbrigða stofnun hvort þar sé valdajafnvægi, þ.e. jafnvægi milli þess hvernig valdi er beitt og því dreift. Jafnframt er horft til þess hvernig mannauður starfsfólks er nýttur og hvort tækifæri gefist til að þróa sig og þroska í starfi. Heilbrigð stofnun er því í stöðugri þróun, nær settum markmiðum, viðheldur sér hið innra og tekur mið að kröfum ytri aðila. Innan heilbrigðrar stofnunar má segja að ríki lærdómsmenning (learning culture) því fram fara stöðugar rannsóknir og mat á eigin starfi. Niðurstöður eru síðan lagðar til grundvallar breytingum og þróun.

Viðtal var tekið við leikskólastjóra og aðstoðarleikskólastjóra og voru þær spurðar um þær stjórnunaráherslur sem ríktu innan leikskólans, með ofangreinda þætti í huga. Athyglinni var beint að þeim aðferðum sem notaðar eru til að tryggja áhrif og þátttöku við skólanámskrárgerð og mat. Einnig var aflað upplýsinga um ágreiningsstjórnun, boðskiptaleiðir, verkaskiptingu stjórnenda, starfsmannastefnu, móttöku nýrra starfsmanna og starfsmannahald. Til viðbótar þeim upplýsingum sem fengust í viðtölum var rýnt í skrifleg gögn um þessa þætti.

Um innihald skólanámskrár, matsaðferðir, viðhorf foreldra, samstarf við foreldra, grunnskóla og aðrar stofnanir er fjallað annars staðar í skýrslunni.

---

<sup>2</sup> Sjá m.a. Owens, R.G. 1998. *Organizational Behavior in Education*, 6. útg. Needham Heights, Allyn and Bacon. Bls. 302? 303.

### *Áhrif og þátttaka í skólanámskráargerð*

Fram kom hjá stjórnendum að Arnarsmári er „nefndaglaður leikskóli“. Lögð er áhersla á að starfsfólk sé með í ákvörðunum og skipulagi. Markmiðið með þessum aðferðum er að fá fram skoðanir sem flestra, dreifa valdi og auka tilfinningu fólks fyrir því að það vinni í einum leikskóla en ekki fjórum (fjöldi deilda). Skólanámskráin var unnin með þátttöku allra. Markvisst hefur verið unnið að því að koma á ákveðnum hefðum og þar hafa allir komið að mótun og umræðu. Svipað umræðuform er notað í nefndavinnu og á starfsmannafundum, orðið er látið ganga og þannig tryggt að allir hafi áhrif og öðlist við það hlutdeild í leikskólastarfinu. Stjórnendur töldu mjög mikilvægt að reyna með öllum ráðum að halda hópnum saman og að hann stefndi í sömu átt. Leikskólastjóri áleit að það hafi tekist þrátt fyrir miklar breytingar í starfsmannahópnum. Fram kom hjá báðum þessum stjórnendum að þær teldu starfsandann jákvæðan og góðan og þeim fannst gaman í vinnunni þrátt fyrir að aðstæður væru á stundum erfiðar vegna undirmönnunar.

Í viðtölum við starfsfólk kom fram að bæði fagfólk og leiðbeinendur voru ánægðir með áhrif sín á starfið og þróun þess. Leiðbeinandi orðaði það svo að þær hefðu verið með puttana í þessu öllu. Gæðahandbókin væri t.d. unnin af öllum, þær væru alltaf spurðar hvernig þeim litist á, orðið væri látið ganga á fundum og samráð væri mikið. „Maður á línu og línu“, sagði önnur.

### *Ágreiningsmál*

Þegar stjórnendur voru inntir eftir leiðum sem farnar væru til lausnar ágreinings kom fram að lögð er áhersla á að kryfja málið og ræða það hreinskilningslega. Tekið hefur verið á ágreiningi bæði vegna áherslna í leikskólastarfinu og eins vegna samstarfs starfsfólks í eldhúsi og annarra starfsmanna. Skiptar skoðanir fagfólks voru t.d. á því hvernig vinna ætti að listastarfi í leikskólanum. Leikskólastjóri sagðist hafa þurft að beita sér í því máli en ákveðin niðurstaða hefði náðst. Leikskólastjóri sagði erfiðara að taka á málum þegar fagfólk deildi en þegar hægt væri að leysa ágreining með t.d. aukinni leiðsögn og kennslu. Hún sagði einnig að ekki hefði tekist að tengja eldhúsið annarri starfsemi leikskólans þrátt fyrir tilraunir í þá veru. Það væri enn á stefnuskrá og unnið yrði að því.

Á fundinum með starfsfólki eldhúss kom einnig fram að samstarf væri lítið sem ekkert milli eldhúss og deilda og þær vissu lítið um það sem gerðist. Þær væru ekki á starfsmannafundum. Fram kom hjá matráði að hún teldi mikilvægt að börnin

fengju hollan og rétt samsettan mat og vildi gjarna fá meiri viðbrögð við matseðlum. Þegar matseðill fyrir einn mánuð var skoðaður var ekki annað séð en að hollusta væri þar í fyrirrúmi.

#### *Fundir og boðskipti*

Níu starfsmannafundir eru á ári, deildarstjórafundir eru tvisvar til þrisvar í mánuði og deildarfundir einu sinni til tvisvar. Á hverjum morgni eru morgunfundir þar sem mætir einn af hverri deild með aðstoðarleikskólastjóra eða leikskólastjóra og farið er yfir skipulag dagsins. Starfsfólk talaði almennt um að upplýsingastreymi væri gott.

#### *Starfsmannastefna – þróun og nýting mannauðs*

Ekki hefur verið sett niður á blað sérstök starfsmannastefna eða áætlun í leikskólanum um þróun og nýtingu mannauðs. Ákveðnar fastmótaðar leiðir eru farnar sem tekur m.a. mið af s- og endurmenntunaráætlun Kópavogsbæjar. Þar segir að allir starfsmenn leikskóla skuli taka 15 námskeiðsstundir á hverju leikskólaári. Allir stjórnendur í leikskólanum hafa farið á námskeið í handleiðslu og áformað er að hittast í handleiðsluhópum einu sinni til tvisvar í mánuði. Námskeiðssókn hefur almennt verið mikil á síðustu árum og fólk verið hvatt til að afla sér viðbótarþekkingar. Leikskólastjóri tekur starfsmannaviðtöl einu sinni á ári. Hann tekur þátt í starfi handleiðsluhópa nokkurra leikskólastjóra í bæjarfélaginu. Í umræðum um leikskólastarfið er þátttaka almenn og segja má að þar sé mannauður starfsfólks nýttur. Einnig má sjá áherslu á nýtingu mannauðs í listastarfi leikskólans.

#### *Móttaka nýrra starfsmanna*

Leikskólastjóri segir nýjum starfsmönnum frá starfsemi leikskólans og sýnir þeim leikskólann. Að öðru leyti er þjálfun nýs starfsmanns í höndum viðkomandi deildarstjóra. Nýir starfsmenn eru hvattir til að lesa kynningarbækling leikskólans, skólanámskrá, aðalnámskrá og annað efni, t.d. um leikinn og þema. Þeir nýbyrjuðu starfsmenn sem tóku þátt í fundunum létu vel af móttökunum, þeim liði vel, fengju upplýsingar, skipulagið væri skýrt og góður andi. Ein sagði: „Mér hefur aldrei liðið jafnvel við að koma inn á nýjan vinnustað og vita ekki neitt.“

### *Verkaskipting stjórnenda*

Aðstoðarleikskólastjóri hefur aðeins unnið í leikskólanum í nokkra mánuði. Stjórnun er 30% af stöðunni og starf inni á deildum 70%. Hluti af stjórnunarstarfinu er að hafa umsjón með EURIS verkefninu og sjá um barngildisútreikninga. Leikskólastjóri telur að með fyrirkomulaginu hafi hún rýmri tíma til að fylgjast með starfinu á deildunum og vera í nálægð við börnin. Hluti af starfi aðstoðarleikskólastjóra inni á deild er að leysa deildarstjórana af vegna undirbúningstíma þeirra. Stjórnendur töldu það kost að aðstoðarleikskólastjóri er ekki lengur jafnhliða í deildarstjórastöðu. Stjórnendur vinna nú að því að skilgreina hvað felst í starfi aðstoðarleikskólastjóra. Hlutverk deildarstjóra virtist einnig vera skýrt. Þær sögðust fá skýr skilaboð frá leikskólastjóra og auðvelt væri að spyrja ef einhver mál kæmu upp. Handleiðslufundir hjálpuðu einnig við að skýra hvað fælist í hlutverkunum.

### *Starfsmannahald, starfsmannaekla og undirmönnun*

Erfiðleikar í starfinu hafa fyrst og fremst skapast vegna starfsmannbreytinga og óstöðugleika á deildum, að sögn stjórnenda. Leikskólastjóri segir mikinn fjölda starfsmanna hafa runnið í gegnum leikskólann frá því hann opnaði. Fólk hætti vegna launakjara, margir fara í nám og barnsburðarleyfi og starfið á ekki við aðra. Mikið er einnig um fjarvistir vegna veikinda. Í ársáætlun 2001 ? 2002 kemur fram að deildirnar Akur og Engi eru vinadeildir og sömuleiðis Bakki og Brekka. Þegar starfsmaður er veikur er byrjað á að athuga hvort vinadeildin getur hjálpað. Stjórnendum finnst fólk ótrúlega jákvætt þegar það þarf að færa sig á milli deilda vegna veikinda starfsfólks eða starfsmannaeklu. Vinadeildir leysa einnig hvor aðra af á deildarfundum. Skortur á fagfólki og öðru starfsfólki hamlar helst gæðum starfsins að mati stjórnenda.

Deildarstjórar og leiðbeinendur nefndu einnig undirmönnun á deildum sem neikvæðan þátt í starfinu. Deildarstjórum fannst álag fylgja því að vera stöðugt að taka á móti nýju fólki og óstöðugleiki ylli erfiðleikum við að framfylgja því sem ákveðið hafi verið á deildarfundum. Einnig kom fram að nauðsynleg forsenda þess að ákvörðunum væri fylgt eftir væri að allt starfsfólk skynjaði ábyrgðina sem fylgdi starfinu. Það gæti verið misbrestur á því.

### *Afstaða til rekstraraðila og samstarfs*

Fram kemur hjá leikskólastjóra að hann er ánægður með stuðning og starf ráðgjafa og rekstraraðila og einnig með samstarf leikskólastjóranna í bæjarfélaginu.

~»~«~

Í viðtölum við hina ýmsu aðila kom fram að stjórnun leikskólans var almennt talin mjög góð, leikskólastjóra var oft hrósað fyrir að hafa góða yfirsýn, stuðla að góðum starfsanda og vera þannig fyrirmynd annarra við að framfylgja áherslum leikskólans. Þegar horft er til þeirra þátta sem talin eru einkenna heilbrigða stofnun og tengjast stjórnun hennar er það mat skýrsluhöfunda að leikskólastjóra hafi tekist afar vel að skapa hvetjandi og jákvætt starfsumhverfi. Starfsfólk skynjar að það eigi hlutdeild í skólanámskránni og daglegu starfi. Með þessu móti hefur tekist að mynda metnaðarfulla lærdómsmenningu og samkennd ríkir innan hópsins.

Það sem óneitanlega bregður skugga á er óstöðugleiki í starfsmannahaldi og undirmönnun á deildum. Þar er síst við stjórnendur og starfsfólk að sakast og verður að teljast hróss vert að starfsfólk hafi haldið uppi fullri starfsemi við þessar aðstæður.

### **Aðalnámskrá og innra starf skólans**

Fram kemur í aðalnámskrá leikskóla (1999:19) að námssviðin, hreyfing, málrækt, myndsköpun, tónlist, náttúra og umhverfi, menning og samfélag eru áhersluþættir í leikskólauppeldi. Námssviðin skarast og eru samofin undirstöðupáttum leikskólastarfs sem dagskipulag rammur inn. Í skólanámskrá Arnarsmára (bls.12) er tekið fram að dagskipulagið eigi að vera sveigjanlegt og sniðið að þörfum barnanna, þroska þeirra og aldri. Í gæðahandbók skólans eru sett fram markmið með tilteknum þáttum innan dagskipulagsins sem tengd eru námi og þroska barnanna ásamt tengingu við einkunnarorð leikskólans, frumkvæði, vinátta, gleði. Námsþáttunum er lýst og tekið fram með hvaða hætti hinn fullorðni getur auðgað nám barnanna. Dagskipulag leikskólans er eftirfarandi:

- 07:30-09:00 Leikskólinn opnaður, frjáls leikur (á rólegu nótonum)
- 08:15-09:00 Morgunverður
- 09:00-09:15 Vinafundur
- 09:15-11:40 Frjáls leikur, val , hópvinna, útivera
- 11:40-12:00 Samverustund, söngstund
- 12:00-12:30 Hádegis verður

12:30-13:00	Hvíld, róleg stund
13:00-15:00	Hópvinna, útivera
15:00-15:30	Síðdegishressing
15:30-15:45	Vinafundur
15:45-17:30	Frjáls leikur, val, hópvinna, útivera

Yngri deildir borða hádegisverð hálfri klukkustund fyrr og fá síðdegishressingu kl. 14.30.

### *Námssvið og námsþættir*

Sú áhersla sem lögð er á samskipti og vináttu í tengslum við einkunnarorð skólans og þróunarverkefni, sem unnið hefur verið á þriðja ár, endurspeglast á ýmsan hátt í daglegu starfi. Vinafundir eru á hverjum degi þar sem barnahópurinn og starfsmenn koma saman á deildinni, farið er í leiki, þulur sagðar og börnin tjá sig um hvað þau ætli að velja. Börnin hafa langan samfelldan tíma til leiks og eru fullorðnir nálægir til aðstoðar. Gaman saman er dagskrárliður þar sem allir safnast saman á föstudögum. Deildirnar skiptast á að skipuleggja stundina, stjórna söng og öðrum uppákomum.

Fram kemur í skólanámskrá Arnarsmára (bls. 14-19) að námssviðin skarast og haldast í hendur við daglegt líf og leik barnanna. Áhersla er lögð á að börnin kynnist góðri íslensku í leikskólanum og að málrækt sé samvinnuð öllu starfi. Enn fremur fá allar deildir einn dag í viku í hreyfisal og fara börnin í skipulagða hreyfingu af ýmsu tagi. Sérmenntaður leikskólakennari í listgreinum sér um listasmiðju sem öll börn fara í einu sinni í viku. Enn fremur sér hún um tónlistina og fara sömuleiðis öll börn í tónlistarstund einu sinni í viku.

Ákveðin þemu eru tekin fyrir árið um kring. Bæði að vori og hausti er fjallað um árstíðirnar og börnunum séð fyrir fjölbreyttum möguleikum að kynnast náttúrunni. Rætt er um veður á hverjum degi í tengslum við hvernig börnin skuli klædd fyrir útivist. Matjurtargarður er á lóðinni og taka börnin virkan þátt í að hlúa að jurtum og fylgjast með sprettu.

Í skólanámskránni kemur fram að börnin kynnist ýmsu í menningu samfélagsins og hafa myndast hefðir í leikskólanum sem eru hluti af menningu hans. Má nefna sem dæmi að fáni er dreginn að húni þegar barn á afmæli og einnig er haldið upp á afmæli leikskólans. Á Þorláksmessu er borðuð skata og svona mætti lengi telja. Auk þessa tekur leikskólinn þátt í ýmsum uppákomum sem síðar verður vikið að í skýrslunni.

Starfsfólk var innt eftir því hvernig aðalnámskráin væri nýtt í leikskólanum. Sjá mátti eintak bæði á kaffistofu og inni á deildum. Skömmu eftir útgáfu námskrárinnar lásu deildarstjórar hana og ræddu. Þegar nýtt fólk byrjar er það hvatt til að lesa bæði námskrána og kynningarbæklinginn um Arnarsmára. Fram kom í máli starfsfólks að það var almennt ánægt með dagskipulagið og það auðveldaði mikið þegar nýtt starfsfólk hæfi störf í leikskólanum. Í samræðum við foreldra kom fram að þeir töldu að leikskólinn sinni öllum námssviðunum og mikil fjölbreytni væri í þeim viðfangsefnum sem börnin tækju sér fyrir hendur. Þetta geta skýrsluhöfundar tekið undir því þeir urðu áþreifanlega varir við fjölbreytta starfsemi í húsinu, börn af yngstu deild á leið í listaskála, nokkur börn í holukubbum, fáein börn í útivist, önnur í leiknum „Símon segir“ í hreyfisal undir leiðsögn kennara, nokkur börn við borð að teikna inni á deild og elstu börnin í vettvangsferð.

Foreldri nefndi þó að vera mætti markvissari hreyfi- eða íþróttakennsla inni í námskrá leikskólans og í leikskólum almennt.

## **Skólanámskrárgerð**

Skólanámskrá Arnarsmára var fyrst útgefin á árinu 2001. Þar er gerð grein fyrir stefnu og langtímamarkmiðum leikskólans, enn fremur er fjallað um áhersluatriði sem ná yfir skemmri tíma. Í námskránni er vitnað í lög um leikskóla og enn fremur í aðalnámskrá leikskóla sem er fagleg stefnumörkun, eins og lýst er í fyrri kafla.

Námsskráin veitir heildaryfirlit yfir starfsemi leikskólans og í henni fléttast saman margir þættir uppeldisstarfsins. Í henni kemur jafnframt fram með hvaða hætti skólinn hyggst vinna að markmiðum sínum og áhersluatriðum í starfinu. Einnig er gerð grein fyrir hvernig mæta á þroska og þörfum barna á ólíkum aldri með mismunandi viðfangsefnum.

Í kynningarbæklingi sem foreldrar fá má finna útdrátt úr námskrá skólans þar sem gerð er grein fyrir helstu áherslum í starfseminni.

Í kaflanum um stjórnun kemur fram hvernig staðið er að mótun skólanámskrár og tryggt að starfsfólki finnist það eiga hlutdeild í henni. Hér á eftir verður gerð grein fyrir sérstöðu leikskólans Arnarsmára, afstöðu fólks til áherslnanna sem þar koma fram og til leikskólastarfsins almennt.



### *Sérstaða skólans*

Eins og fram kemur víðar í skýrslunni eru einkunnarorð Arnarsmára *frumkvæði, vinátta, gleði*. Í einkunnarorðunum felst sérstaða leikskólans. Strax á fyrsta starfsárinu var vinátta barna starfsfólki hugleikin og hafist var handa við að móta stefnu og starfsaðferðir með þá áherslu í huga (Skólanámskrá Arnarsmára, bls. 9). Til að þróa stefnu skólans var sótt um styrk í Þróunarsjóð leikskóla á vegum menntamála-ráðuneytisins. Leikskólinn fékk úthlutað styrkjum árið 1999, 2000 og 2001. Á þessum árum hafa áherslurnar verið festar í sessi og starfið þróað á grundvelli þeirra. Í ársskýrslu Arnarsmára 2001 kemur fram að heimspekileg umræða fari nú fram í auknum mæli og börnin velti fyrir sér ýmsum hugtökum sem tengjast einkunnarorðunum. Einnig segir að lögð hafi verið áhersla á ræktun ákveðinna dyggða. Sólin sem inniheldur frumkvæði, vinátta og gleði sendir frá sér sex geisla sem hver um sig inniheldur eina dyggð. Unnið var sérstaklega með eina dyggð í starfinu um ákveðinn tíma. Þessar dyggðir voru iðjusemi, virðing, hlýðni, agi, heiðarleiki, fyrirgefning og tillitssemi. Foreldrum var kynnt þessi vinna og þeir hvattir til að halda umræðunni áfram heima fyrir með börnunum. Í ársáætlun fyrir yfirstandandi leikskólaár var ákveðið að fjalla um fyrirgefninguna, þá um kurteisi og sjá svo til með framhaldið. Á síðasta leikskólaári fóru leikskólakennarar, ásamt verkefnisstjóra þróunarverkefnisins, í námsferð til Malmö. Þar voru heimsóttir leikskólar sem unnu eftir svipuðum áherslum og Arnarsmári. Einnig voru tveir leikskólar skoðaðir í Kaupmannahöfn.

Í viðtölum við starfsfólk og foreldra kom fram mikil ánægja með einkunnarorð leikskólans og leikskólastarfið í anda þeirra.

Deildarstjóri sagði ástæðu þess að hún ynni þarna vera verkefnið um vináttuna, að byggja upp samkennd og undirbúa börnin þannig undir lífið. Annar deildarstjóri sagði það hafa verið toppinn í starfinu þegar hún skynjaði að barn hefði skilið „fyrirgefninguna“. Leiðbeinandi sem hafði verið frá byrjun sagði „æðislegt“ að hafa tekið þátt í að byggja upp og taka þátt í breytingum á verkefninu. Önnur sagðist hlakka til að koma í vinnuna á morgnana. Það væri góður andi, frábær börn, ferðir með börnin út fyrir leikskólann, alltaf fastir liðir en einnig eitthvað að gerast á hverjum degi.

Aðstoðarleikskólastjóri sagði leikskólastjóran fyrirmynd í starfinu. Hún styrki og styðji við einkunnarorðin með framgöngu sinni og hrífi aðra með sér.

### *Innra mat*

Í reglugerð um starfsemi leikskóla (225/1995) segir að hver leikskóli eigi að móta aðferðir við að meta uppeldisstarf svo og stjórnunarhætti, samskipti innan leikskólans og tengsl við aðila utan hans. Kanna skal m.a. viðhorf foreldra til starfsemi leikskólans. Gera skal grein fyrir framkvæmd og niðurstöðum innra gæðamats í ársskýrslu um starfsemi leikskólans.

Í ársskýrslu Arnarsmára 2001 segir að matsaðferðir séu að miklu leyti huglægar og matið fari fram við ýmis tækifæri. Nefndir eru skipulagsdagar að vori, starfsmannafundir, fagfundir og deildarstjórafundir. Gögnin sem notuð eru til grundvallar mati eru m.a. Ecers matskvarðinn og skráning á vali barnanna. Fram kom hjá öllu starfsfólki að það var ánægt með Ecers kvarðann sem sjálfsmatstæki. Sjálfsmatslistar eru lagðir til grundvallar starfsmannaviðtölum leikskólastjóra og sérhvers starfsmanns. Annað hvert ár er gerð könnun meðal foreldra. Gerð er grein fyrir niðurstöðum síðustu könnunar í kaflanum um *viðhorf foreldra til leikskólans*. Í ársskýrslunni er greint frá þeim þáttum sem starfsfólk taldi að mætti bæta og gera betur á yfirstandandi leikskólaári.

Í tengslum við þróunarverkefnið var framkvæmt mat haustið 1999 og 2000 og spurningar lagðar fyrir starfsfólk og börn. Einnig var notaður gátlisti við skoðun á hegðun barnanna í frjálsum leik m.t.t. samskipta og vináttutengsla. Framvinda verkefnisins tók mið af niðurstöðum matsins.

Hluti af sjálfsmatsferli innan leikskólans er einnig sú stöðuga vinna sem fram fer meðal starfsfólks við að breyta og bæta vinnulýsingar í gæðahandbókinni.

Í ársáætlun 2001 – 2002 kemur fram að Ecers kvarðinn verði notaður til að meta starfið á skipulagsdegi í maí 2002, sjálfsmatslisti notaður fyrir starfsmannaviðtölin og huglægt mat verði stöðugt í gangi.

~»~«~

Ekki er alfarið hægt að taka undir það sem fram kom í viðtölum og skýrslum að matið sé að mestu leyti huglægt. Töluverðum formlegum skriflegum upplýsingum hefur verið safnað síðan leikskólinn tók til starfa. Niðurstöður þess mats sem fram hefur farið eru þó hvergi nægilega sýnilegar. Það sama má segja um könnun meðal foreldra, svo og hvernig hefur verið unnið með niðurstöðum. Einnig mætti setja mun skýrar fram í ársáætlun hvernig staðið verði að mati á skólaárinu, hvað verði metið, hverjir taki þátt í matinu, hvaða aðferðir verði notaðar til upplýsingasöfnunar og hverjum

niðurstöðurnar séu ætlaðar. Til viðmiðunar við framsetningu ættu stjórnendur að hafa aðalnámskrá að leiðarljósi.

## **Samskipti, samstarf og starfsandi**

Eins og fram kom í umfjöllun um stjórnun leikskólans leggja skýrsluhöfundar skilgreiningu Owens um heilbrigði stofnunar til grundvallar við matið (sjá bls. 11). Hér verður einkum horft til eftirfarandi þátta: Hvernig eru boðskipti innan stofnunar og út á við? Er samheldni innan starfsmannahópsins og vilji fyrir hendi hjá starfsfólki til að halda áfram starfi? Hvaða leiðir eru farnar til að efla samvinnu? Enn fremur var horft til þess hvernig starfsandi og tjáning starfsánægju birtist.

Fram kemur í ársáætlun Arnarsmára 2001, að sérstök áhersla verði lögð á vináttuna eins og árið áður. Markmiðið sé að efla samkennd og vináttu barnanna, sbr. einkunnarorð skólans, *frumkvæði, vinátta og gleði*. Lögð verði áhersla á að kenna börnunum að nálgast hvert annað og leysa deilur á jákvæðan og uppbyggilegan hátt án ofbeldis (Kynningarbæklingur til foreldra, bls. 10? 11; Ársáætlun 2001).

### *Samskipti milli starfsfólks*

Starfsfólk var almennt sammála um að samstarf og starfsandi væri með ágætum í leikskólanum og jafnframt upplifði starfsfólk mikla ánægju í vinnunni. Starfsánægju sína tengdi það að miklu leyti starfinu við þróunarverkefnið. Lögð væri áhersla á vináttuna, vinafundir væru á hverjum degi með börnunum svo og að rækta ákveðnar dyggðir. Þessi vinna var einnig talin skila sér í samstarfi hinna fullorðnu. Starfsfólk stefndi að sameiginlegu markmiði sem almenn trú var á að skilaði árangri þegar til framtíðar væri litið. Ýmislegt var gert til þess að stuðla að því að efla góðan starfsanda og mikilvægt var talið að starfsfólk liti á sig sem fyrirmyndir barnanna í góðum samskiptum. Þegar skýrsluhöfundar áttu erindi við foreldra í leikskólanum að kvöldi til var nokkur hluti starfsfólksins að fönndra saman, en slíka iðju og aðra samveru utan vinnutíma stunda þær að eigin sögn reglulega.

Skipulag í leikskólanum og stjórnun voru einnig þættir sem taldir voru ýta undir góðan starfsanda. Þrátt fyrir miklar mannabreytingar meðal starfsfólks þá hefði verið til staðar ákveðinn kjarni sem hefði haldið utan um stefnu skólans.

Þeir þættir sem taldir voru neikvæðir og höfðu áhrif á samskipti og starfsanda voru tíðar mannabreytingar og veikindi sem orsökkuðu álag meðal starfsfólks. Fram kom mikil þreyta vegna þessa, sérstaklega hjá leiðbeinendum. Þær höfðu skilning á

Því að þær þyrftu að fara á milli deilda til að leysa af vegna veikinda en þeim fannst það oft erfitt og pirrandi. Erfitt væri einnig að vera heima veikur og vita af álaginu sem það skapaði öðrum.

~»~«~

Þegar litið er á þær viðmiðanir sem lagðar voru til grundvallar virðast samskipti starfsfólks, samstarf og starfsandi góður í leikskólanum og starfsfólkið skynjaði sig sem hluta af heild. Þar má sérstaklega nefna þau jákvæðu áhrif sem vinna með þróunarverkefnið hefur haft á starfsfólkið. Á hinn bóginn er eldhúsið þar undanskilið þar sem samskipti milli starfsfólks þar og annarra starfsmanna hafa verið takmörkuð. Leikskólastjóra var fullkunnugt um þennan vanda og uppi voru áætlanir um að takast á við hann.

#### *Viðhorf og samskipti barna*

Samvinna og leikgleði ríkti meðal barnanna og birtist hún í leik þeirra, t.d. í byggingaleiknum. Börnum af annarri eldri deildinni var lýst sem „byggingameisturunum“ en á þeirri deild ríkti mikill áhugi hjá börnunum á einingakubbum og holukubbum. Í samræðum við börnin kom fram staðfesting á þessum áhuga og voru þau almennt sammála um að skemmtilegast væri að vera í holukubbum „af því að það er hægt að byggja svo mikið úr þeim og þeir eru eiginlega betri en einingakubbarir því með þeim má ekki byggja svo hátt.“ En þeim fannst líka gaman „að leira, leika í playmo, í Brío lestinni og teikna.“ Nútímalíf birtist í leik barnanna og byggðu börnin heimili þar sem sjónvarp og tölva voru miðpunktarnir og veitingahús þar sem veitingamenn buðu gestum uppá vöffur og drykk.

Yngstu börnin voru einnig leikin við að byggja og áttu í miklum samskiptum meðan þau léku sér í kubbum. Enn fremur mátti sjá mikla hreyfingu og samskipti í leik yngstu barnanna í miðrymi framan við deildirnar.

#### *Samskipti barna og starfsmanna*

Starfsmenn skiptu sér á leiksvæði barnanna og voru til staðar meðan börnin voru að leik. Þeir hófu stundum leik eða aðstoðuðu börnin ef þeir töldu þörf vera á. Starfsmaður aðstoðaði t.d. yngstu börnin við að búa til skip úr einingakubbum. Þegar leikurinn milli barnanna tók að blómstra dró starfsmaðurinn sig í hlé og settist á stól nálægt börnunum. Þessa aðferð mátti sjá að starfsfólk notaði víðar. Einnig má nefna

dæmi þar sem drengur var tekinn út af leiksvæði og rætt við hann um hegðun hans en að svo búnu fékk hann að fara aftur inn í leikinn. Rætt var við börnin og þau aðstoðuð hvert og eitt við að klæða sig í fataherbergi áður en útivist hófst. Starfsmenn sátu hjá börnunum við borð í matartímum. Þar voru börnin hvött til sjálfshjálpar og ríkti notalegur andi við borðin, þrátt fyrir nokkurn hávaða.

Sjá mátti að tekið var hlýlega á móti börnunum þegar þau komu í leikskólann. Þau börn sem ekki voru tilbúin að fara beint inn í barnahópinn fengu að staldra við í fangi starfsmanns og aðstoðuð við að kveðja foreldra sína.

Fram kemur í áfangaskýrslu vegna þróunarverkefnis að þær athuganir sem lagðar voru fyrir börnin í sambandi við vináttu og skilning þeirra á hugtakinu fyrirgefning varð til þess að áherslum var breytt. Nýjar aðferðir voru m.a. teknar upp í sambandi við viðbrögð við samskiptaerfiðleikum. Enn fremur kemur fram í skýrslunni að umræða hafi farið fram á fag- og starfsmannafundum um ýmis hugtök til þess að fá fram sameiginlegan skilning starfsmanna á hugtökunum (Þróunarverkefni í Arnarsmára, staða mála í janúar 2000).

~»~«~

Almennt virtust samskipti milli barna og starfsmanna hlýleg og góð. Starfsfólk leitaðist við að setja sig í spor barnanna og brást við í samræmi við þær aðstæður sem upp komu.

### **Samstarf og samskipti við umhverfi skólans**

Þeir þættir sem aðallega var horft til var stefna skólans eða skráðar reglur um samstarf heimila og skóla. Einnig hvernig þátttöku foreldra í leikskólastarfinu var háttað og hvort og hvernig skipulagi og kynningu er lýst í rituðum gögnum, s.s. námskrá og fréttabréfum.

Áður hefur komið fram að leikskólinn hefur gefið út kynningarrit til að auðvelda foreldrum að fá upplýsingar um starfsemi skólans, m.a. er þar birtur útdráttur úr skólanámskrá. Áður en nýr hópur barna byrjar er haldinn kynningarfundur fyrir foreldra og þeim sýndur leikskólinn og sagt frá starfi hans (Skólanámskrá Arnarsmára bls. 24).

### *Aðlögun barna*

Í Arnarsmára eru svokallaðar hópaðlaganir tíðkaðar en þá hefja nokkur börn leikskólagöngu sína samtímis. Síðastliðið haust voru tekin inn 40 börn á þennan hátt og skipta leikskólakennarar á sig ábyrgð á nýjum börnum.

Fram kom hjá stjórnendum að hópaðlaganir hafi gefist vel og ýtt undir innbyrðis tengsl foreldra. Þetta fyrirkomulag hafi þó þau áhrif að það dragi úr þeirri nánd sem skapast í einkaviðtali við foreldra. Þess vegna sé t.d. mikilvægt fyrir stjórnanda að vera sýnilegur á morgnana þegar foreldrar koma með börnin í leikskólann.

Aðlögun barna milli deilda fer fram á þann hátt að vinatengsl eru á milli tiltekinna deilda (eins og áður hefur verið greint frá). Þessar deildir tengjast á ýmsan hátt í daglegu starfi þannig að yngri börnin aðlagast smám saman yfir veturinn.

### *Samskipti við foreldra*

Litið er á dagleg samskipti við foreldra sem mikilvægan þátt í starfinu. Foreldrar eigi að finna sig velkomna og geti komið inn á deildir og spjallað. Almennt var talið að samstarf og samskipti við foreldra væru góð og jákvæð þróun ætti sér stað. Bækur með skráningu á vinahópastarfinu liggja inni á deildum og að sögn starfsfólks lesa foreldrar þær í auknum mæli. Í fataherbergi er tafla sem geymir upplýsingar til foreldra og skráningu á daglegu starfi. Með sérstaklega góðri mætingu foreldra á foreldrafundi og á aðrar uppákomur í leikskólanum sýndu foreldrar áhuga sinn á því sem fram færi. Foreldrar og systkini hafa tekið þátt í ýmsum ferðum út fyrir leikskólann, t.d. sveitaferð. Mikil ánægja kom fram með morgunverð sem foreldrum var boðið í á haustdögum þar sem allir foreldrar mættu.

Í samtölum við stjórnendur kemur fram að foreldrar hafa ekki formleg áhrif á mótun eða skipulagningu starfsins. Einkaviðtöl við foreldra eru einu sinni til tvisvar á ári og oftast ef talin er þörf á. Í viðtalinu fer fram gagnkvæm upplýsingamiðlun um barnið (Ársskýrsla 2001; Skólanámskrá Arnarsmára, bls. 25).

Leikskólinn gefur út fimm fréttabréf „Á Döfinni“ yfir árið. Í þeim er litið yfir farinn veg og gerð grein fyrir hvað er framundan í leikskólanum.

Formlegt samstarf fer fram í foreldrafélaginu þar sem tveir foreldrar eru af hverri deild. Einn leikskólakennari starfar með foreldrum í foreldrafélaginu. Félagið sér um nokkra árvissa viðburði, s.s. leikhúsferð, fyrirlestur og vorhátíð sem haldin er í maí í garði skólans og koma fjölskyldur barnanna og taka þátt í skemmtuninni.

### *Viðhorf foreldra til leikskólans*

Í niðurstöðum í könnun rekstraraðila sem lögð var fyrir foreldra á fyrri hluta árs 2001 kemur fram að foreldrar voru mjög ánægðir með leikskólann og þá starfsemi sem þar er. Þeim fannst þróunarverkefnið sem unnið hefur verið skila sér til barnanna. Þetta staðfestu foreldrar í samræðum við skýrsluhöfunda og sögðu börnin sín hafa lært marga í leikskólanum, bæði góða siði og venjur. Nefndir voru félagslegir þættir svo sem að læra að vera í hópi og kynnast menningu og samfélagi með ferðum út fyrir leikskólasvæðið, t.d. á ýmis söfn. Leitast væri við að vinna eftir ákveðnum markmiðum, starfsfólkið væri framúrskarandi, tæki vel á móti börnunum og hlúði að þeim. Fram kom hjá foreldri að honum fannst merkilegt frumkvæði starfsfólksins við að spyrja um hagi barnsins og hvort þetta eða hitt hentaði því.

Einnig kom fram að foreldrar telja samskipti og tengsl við starfsfólkið mjög góð og það sé góð tilfinning að skilja barnið sitt eftir í leikskólanum.

Foreldrar töldu að skólanum væri vel stjórnað, fáar ákvarðanir væru teknar einhliða og leikskólinn leitaðist við að koma til móts við óskir foreldra. Stjórnunin væri lýðræðisleg. Dæmi var tekið um samræmingu starfsdaga milli leikskólans og grunnskólans sem foreldrar töldu mjög jákvætt. Það væri kostur hversu leikskólastjóri væri sýnilegur í starfinu og legði sig fram um að halda tengslum bæði við foreldra og börn. Stjórn foreldrafélagsins og starfsfólk leikskólans ynni mjög marga sameiginlega.

Í niðurstöðum í ofanefndri könnun kemur fram að það helsta sem foreldrar finna að við leikskólann eru tíð mannaskipti og að nýtt starfsfólk sé ekki nógu duglegt við að kynna sig. Einnig var kvartað yfir að skóhlífar vanti oft í fataherbergin (Ársskýrsla Arnarsmára 2001). Undir það síðastnefnda geta skýrsluhöfundar tekið. Óstöðugleiki í starfsmannahópnum var sá þáttur sem foreldrar nefndu sem neikvæðastan og lýstu áhyggjum af því hvaða áhrif það hefði á börn sín. Einnig væri mikil eftirsjá í góðu fólki.

Foreldrafélagið lagði skoðanakönnun fyrir foreldra til að meta frammistöðu af starfi foreldrafélagsins og til að kanna hvaða mál brenna á foreldrum. Í ljós kom að foreldrar voru almennt ánægðir með það starf sem fram fór en bentu á nokkur atriði sem áður hafa komið fram í þessari skýrslu undir liðnum aðstaða og búnaður (Á Döfinni. 2001. Fréttabréf Arnarsmára).

### *Samstarf og kynning leikskólans*

Fram kemur í Ársskýrslu Arnarsmára (2001) að leikskólinn hentar vel til fundarhalda vegna stærðar miðrýmis. Fundir 2. deildar Félags leikskólakennara eru haldnir þar og gefst þá tækifæri á að kynna leikskólann.

Samstarf er við félagsstarf eldri borgara í Gullsmára og hafa börnin farið þangað til samsöngs. Enn fremur er haldin sýning á verkum barnanna í tengslum við afmæli Kópavogsbæjar í félagsheimili eldri borgara og heilsugæslustöðinni Hvammi sem er í nágrenni leikskólans.

Fram kemur í ársskýrslu leikskólans (2001) að ákveðið form hefur myndast á samstarfi Arnarsmára og grunnskólans í hverfinu. Samstarfið hefur helst verið í formi heimsóknna. Kennarar beggja skólastiganna hittast að hausti og ákveða með hvaða hætti heimsóknirnar verði. Foreldrar lögðu mikla áherslu á að starfsdagar skólanna yrðu þeir sömu á þessu ári og verður fyrirkomulagið með þeim hætti í haust.

Leikskólinn á vinaleikskóla, Tjarnarsel í Reykjanesbæ, og halda skólarnir sameiginlega útskriftarferð árlega.

Leikskólinn tók þátt í verkefni ásamt þremur öðrum leikskólum í Kópavogi. Markmiðið með verkefninu var að stuðla að vináttu milli stúlkna og drengja í leikskólum með það að leiðarljósi að stuðla að jafnrétti og efla félagsþroska.

Arnarsmári er einn af tilraunaleikskólunum í Euris? verkefni sem er samvinnuverkefni fimm landa. Tilgangur verkefnisins er m.a. að athuga útbreiðslu pneumókokka og hvort veikindum barna fækki við að brjóta upp smitleiðir í leikskólum.

Leikskólakennarar skrifuðu grein í Athöfn tímarit leikskóla-kennara (2001:29?30), og kynntu þróunarverkefni skólans.

Starfsfólk leikskólans getur leitað eftir ráðgjöf hjá starfsmönnum skóla-skrifstofu, þ.e. leikskólafulltrúa, leikskólaráðgjafa og leikskólasérkennslufulltrúa. Auk þeirra er aðgangur að sálfræðingi og koma talmeinafræðingur og iðjubjálfi reglulega í heimsókn í leikskólann.

~>><<~

Þeir þættir sem til athugunar voru mega teljast í viðunandi horfi og á mjög góðri leið miðað við aldur leikskólans og þann vanda sem við hefur verið að etja í starfsmannahaldi.



## Umbótastarf, þróunarverkefni og framtíðarsýn

Eins og víða hefur verið tæpt á í skýrslunni er ljóst að starfsfólk tengir framtíðarsýn sína þróunarverkefninu sem unnið hefur verið í leikskólanum. Markmiðið með því er að efla samkennd og vináttu og stuðla að því að börnin leysi deilur án ofbeldis.

Umræða eigi sér stað í þjóðfélaginu um einelti og mikilvægt sé að byrja í leikskólanum. Einn leiðbeinandi orðaði það þannig: „Það er æðislegt að byggja upp, taka þátt í breytingum og sjá samkennd meðal barna og starfsfólks. Það er þörf á samkennd í heiminum.“ Stjórnendur telja að þróunarverkefnið ýti undir að börnin verði sjálfstæðir einstaklingar með sterka sjálfmynd þegar þau ljúka leikskólagöngunni. Fullorðnir eru fyrirmyndir barnanna og áhersla er lögð á þátttöku allra á öllum deildum. Fram kom að stjórnun skipti miklu máli fyrir framvinduna og endurskoðun á verkefninu verði í formi símats því alltaf megi bæta það sem gert er.

Mikið samræmi er í óskum bæði foreldra og starfsfólks „að halda áfram góðu verki“ og lítur fólk almennt björtum augum á framtíðina. Foreldri orðar það svo: „Framtíðin er nokkuð björt, sýnin er skýr, ákveðið frelsi en samt rammi.“ Leikskólann telja foreldrar nauðsynlegan undirbúning undir áframhaldandi skólagöngu barnanna. Væntingar koma fram hjá öllum aðilum um ákjósanlegri aðstæður í starfsmannahaldi í framtíðinni. Gefa verði leikskólanum tíma til að mótast, en góður kjarni sé til staðar. Foreldri segir „...að leikskólinn fái að halda góðu starfsfólki og það hafi efni á að vinna í leikskólanum.“ Fram koma óskir hjá stjórnendum um að fleira fagfólk komi til starfa.

## Samantekt

### Sterkar hliðar í starfi Arnarsmára

- ?? Aðstaða og búnaður úti og inni er að miklu leyti með ágætum og styður við áherslurnar í leikskólastarfinu. Möguleikar opins rýmis eru vel nýttir til fjölbreytilegs starfs.
  - ?? Allir aðilar sem koma að leikskólastarfinu eru ánægðir með stjórnun leikskólans. Hún er talin lýðræðisleg og skilvirk og er tekið undir það af skýrsluhöfundum.
- Nefna má m.a.:

- ?? Áhrif eru tryggð við gerð skólanámskrár og mat meðal starfsfólks.
- ?? Náðst hefur að skapa lærdómsmenningu og starfið er stöðugt til skoðunar.
- ?? Samstaða starfsfólks og foreldra hefur myndast um sérstöðu leikskólans.
- ?? Boðskiptaleiðir eru virkar og upplýsingastreymi gott.
- ?? Unnið er að því að skilgreina verkaskiptingu og hlutverk stjórnenda.
- ?? Vel er staðið að nýráðningum, starfsfólk er hvatt til námskeiðssóknar og starfsviðtöl tekin árlega. Ánægja er með handleiðsluhópa fagfólks í leikskólanum og leikskólastjóranna í bæjarfélaginu.
- ?? Samskipti virðast góð á milli starfsfólks, starfsfólks og foreldra og starfsfólks og barna. Starfsandi er góður og samkennd ríkir milli aðila.
- ?? Aðalnámskrá er sýnileg í skólanámskránni og leikskólastarfinu líkt og kveðið er á um í aðalnámskránni. Námsvið og námsþættir fléttast saman í daglegu starfi og fjölbreytni ríkir.
- ?? Foreldrar eru ánægðir með áherslurnar í leikskólastarfinu, stjórnun leikskólans og hvernig leitast er við að koma til móts við óskir þeirra. Foreldrar segja að börnum þeirra líði vel og gott sé að skilja þau eftir í leikskólanum.

### Nokkrar ábendingar um þætti í innra starfi

- ?? Í aðalnámskrá er kveðið á um að tölvur skuli vera til staðar í leikskólum og gæta skuli þess að öll börnin vinni með tölvu. Endurnýja þarf tölvukost Arnarsmára og vinna má markvissar með tölvur í daglegu leikskólastarfi.
- ?? Setja þarf skýrar fram starfsmanna- og stjórnunarstefnu leikskólans.

- ?? Huga þarf að samstarfi við eldhús og hvernig hægt er að samþætta starfsemina þar áherslum leikskólans.
- ?? Vinna þarf betur og sýnilegar úr því mati sem fram fer. Setja þarf skýrar fram, t.d. í ársáætlun hvernig staðið verði að matinu á komandi leikskólaári, hvað verði metið, hverjir taki þátt, hvaða aðferðir verði notaðar og hverjum niðurstöðurnar séu ætlaðar. Huga þarf í því samhengi að þeim viðmiðum sem sett eru fram í aðalnámskrá.
- ?? Fram kemur að foreldrar hafa ekki bein formleg áhrif á skólanámskrágerð eða þróun leikskólastarfsins. Foreldrar virðast þó ekki ósáttir við sinn hlut. Í aðalnámskrá er kveðið á um að hver leikskóli þurfi að finna hentugt form fyrir þátttöku foreldra við gerð skólanámskrár. Stjórnendur Arnarsmára ættu að setja það á verkefnaskrá sína að huga að þeim þætti.

#### **Nokkrar ábendingar um ytri þætti**

- ?? Óstöðugleiki í starfsmannahópnum og starfsmannabreytingar á deildum er talinn aðalljóðurinn á starfi leikskólans og það sem helst hamlar gæðum.
- ?? Mæla þarf hávaða í sameiginlegu rými á þeim tímum dags sem starfsfólk skynjar hávaðann mestan. Ef hann er yfir viðmiðunarmörkum þarf að gera viðeigandi ráðstafanir.
- ?? Athuga þarf hvort hægt sé að koma fyrir steypibaði í leikskólanum í samræmi við óskir starfsmanna í eldhúsi.

## Lokaorð

Í lokaorðum teljum við nauðsynlegt að víkja að tveimur atriðum. Fyrra atriðið er sá skortur á leikskólakennurum og öðru starfsfólki sem hrjáir leikskóla víða um land og er ekki nýr af nálinni. Eins og fram kemur hjá leikskólastjóra Arnarsmára hefur mikill fjöldi starfsfólks farið í gegnum leikskólann á þeim fjórum árum sem hann hefur starfað. Fram koma áhyggjur hjá foreldrum um hvaða áhrif þessi óstöðugleiki hafi á börnin, þroska þeirra og líðan. Óstöðugleikinn hefur einnig áhrif á starfsánægju starfsfólks. Erfiðara er að ná markmiðunum, álag er gífurlegt á þann kjarna sem ætla sér að vera áfram í leikskólanum og nýráðningar og aðlögun starfsmanna tekur tíma stjórnenda. Ákveðinn kjarni starfsfólks ásamt leikskólastjóra hefur unnið að því að þróa starfið í Arnarsmára þrátt fyrir þennan óstöðugleika. Ekki aðeins hefur verið haldið í horfinu heldur hefur stöðugt verið unnið að þróunarverkefnum, nýbreytni og umbótum.

Hitt atriðið sem fjallað er um hér er þátttaka foreldra við mótun leikskólastarfsins og skólanámskrárgerð. Leikskólastjóri Arnarsmára segir foreldra ekki hafa bein, formleg áhrif á gerð skólanámskrár eða starfið. Foreldrum finnst að yfirleitt sé reynt að koma til móts við óskir þeirra og tillögur og kvarta ekki yfir áhrifaleysi. Fram kemur í aðalnámskrá að leitast skuli við að finna farveg fyrir þátttöku foreldra í skólanámskrárgerð. Ástæða er til að velta fyrir sér hvers vegna foreldrar sækjast ekki eftir að hafa formleg, bein áhrif í þessum efnum. Gera má ráð fyrir að þegar foreldrar eru ánægðir með það sem fram fer þá finni þeir síður hjá sér þörf fyrir slíkt. Hugsanlega finnst þeim einnig að þær kannanir sem gerðar eru annað hvert ár séu hinn formlegi farvegur. Fjölmargir leikskólar hafa sama form á samvinnu við foreldra og viðhaft er í Arnarsmára. Ástæða er til að efla til almennrar umræðu stjórnenda, leikskólakennara og foreldra um í hvaða farveg er árangursríkast að beina samstarfinu.

Við greiningu á starfi leikskólans Arnarsmára var horft til hugmynda fræðimanna um heilbrigði stofnunar. Óhætt er að halda því fram að margt í starfi leikskólans stenst þær viðmiðanir sem þar eru settar fram. Leikskólastarfið Arnarsmára hefur verið í stöðugri þróun og þar hefur m.a. mat á þróunarverkefninu legið til grundvallar. Tekist hefur, þrátt fyrir óstöðugleika í starfsmannamálum, að móta ákveðna lærdómsmenningu, skapa samstöðu um skólanámskrána og leggja

grunn að ánægju og samkennd meðal barna, starfsfólks og foreldra. Framtíðarsýn allra aðila er metnaðarfull og löngun kemur fram um að byggja á því starfi sem fram fer nú.

Fram koma einnig ábendingar um þætti sem betur mega fara og stuðst er þar við bæði það sem fram kom hjá þeim sem rætt var við en einnig koma fram tillögur til úrbóta frá skýrsluhöfundum. Það er von okkar sem framkvæmdum þetta mat að bæði það sem dregið er fram sem kostir leikskólans en einnig það sem lýtur að ábendingum nýtist stjórnendum og starfsfólki leikskólans til áframhaldandi uppbyggingarstarfs.

## Heimildaskrá

*Aðalnámskrá leikskóla.* 1999. Reykjavík, menntaráðuneytið.

*Arnarsmári. Kynningarbæklingur til foreldra.* [án árs]. Kópavogur, leikskólinn Arnarsmári.

*Á döfinni. Fréttabréf leikskólans Arnarsmára.* 1998 – 2001.

*Ársáætlun Arnarsmára 2001 –2002.*

*Ársskýrsla Arnarsmára 2001.*

Leikskólakennarar Arnarsmára. 2001. Frumkvæði, vinátta og gleði, þróunarverkefni í Arnarsmára. *Athöfn, tímarit leikskólakennara*, 1, 33:29 – 30.

*Lög um leikskóla nr. 78/1994.*

Owens, R.G. 1998. *Organizational Behavior in Education*, 6. útg. Needham Heights, Allyn and Bacon.

*Reglugerð um starfsemi leikskóla nr. 225/1995.*

*Reglugerð nr. 365/2001 um breyting á reglugerð nr. 225/1995.*

*Skólanámskrá Arnarsmára. Frumkvæði, vinátta, gleði.* [án árs].

## **Fylgiskjal**

### **Kynning á úttekt á starfi leikskólans Arnarsmára**

Ár hvert er gerð úttekt á starfi tveggja leikskóla á vegum Menntamálaráðuneytisins. Skólarnir eru valdir af handahófi og þetta árið var Arnarsmári í Kópavogi annar skólanna sem valinn var. Menntamálaráðuneytið leitaði til Rannsóknarstofnunar Kennaraháskóla Íslands vegna úttektarinnar og í framhaldi af því var okkur undirrituðum falin framkvæmd hennar. Úttektin miðast við að lagt sé mat á hvort starfsemi leikskólans sé í samræmi við ákvæði laga og reglugerðar og aðalnámskrár leikskóla. Þeir þættir sem úttektin beinist sérstaklega að eru eftirfarandi:

1. Aðstaða og búnaður: Húsnæði, inni-útileiksvæði, starfsmannaaðstaða, leikefni og kennslugögn.
2. Stjórnun, rekstur og starfsmannahald.
3. Fjöldi barna, skipting á deildir og viðvera. Viðhorf barna.
4. Aðalnámskrá í innra starfi skólans, námssvið og námsþættir.
5. Skólanámskrá, innra mat og sérstaða skólans.
6. Samskipti, samstarf og starfsandi (starfsmanna og barna).
7. Samstarf og samskipti við umhverfi skólans, við foreldra og viðhorf þeirra.
8. Umbótastarf, þróunarverkefni og framtíðarsýn.

Til að afla upplýsinga um ofangreinda þætti munum við greina skrifleg gögn sem til eru í leikskólanum, m.a. skólanámskrá. Ennfremur munum við ræða við foreldra, starfsfólk og stjórnendur, dvelja í leikskólanum og fylgjast með starfinu.

Úttekt sem þessari er ætlað að stuðla að þróun og umbótum leikskólastarfsins. Við vonumst eftir góðu samstarfi við ykkur öll.

Bestu kveðjur,

Arna H. Jónsdóttir og Hrönn Pálmadóttir  
lektorar við Kennaraháskóla Íslands