



Ritrýnd grein birt 31. desember 2011

Jónína Ágústsdóttir og Auður Pálsdóttir

Skólaþróun í skugga kreppu Sýn fjögurra skólastjóra í grunnskólum Reykjanesbæjar á áhrif efnahagskreppunnar á skólaþróun

Haustið 2008 skall á efnahagskreppa sem valdið hefur umtalsverðum niðurskurði í íslenskum grunnskólum. Í þessari grein er kynnt rannsókn á reynslu fjögurra skólastjóra í grunnskólum Reykjanesbæjar af áhrifum efnahagskreppunnar á skólaþróun og aðstæður kennara til starfsþróunar. Tekin voru viðtöl við skólastjórana í mars 2010 og rýnt í kjarasamninga og reglur um úthlutun fjár til starfsþróunar kennara. Niðurstöður leiddu í ljós að fjárhagslegar forsendur og skipulagning starfsþróunar kennara og skólastjórnenda hafa breyst þannig að erfiðara er orðið að framfylgja lögum um umbóta- og þróunarstarf og fylgja eftir skólastefnu sveitarfélagsins. Skólastjórnarnir telja að þótt ekki hafi dregið úr áhuga kennara á skólaþróun gæti greinilegrar togstreitu vegna ákvæða í kjarasamningum kennara um endurmenntun svo og tækifæra kennara til náms og hvernig fjármögnun starfsþróunar er háttáð. Starfsþróun kennara virðist fremur taka mið af óskum og þörfum einstakra kennara en að hún sé í beinum tengslum við starfsþróunaráætlanir grunnskólanna. Að mati skólastjóranna vilja kennarar frekar sinna starfsþróun innan daglegs vinnutíma og á starfstíma skóla heldur en utan starfstíma skóla. Þetta vekur spurningar um samband skólastefnu sveitarfélaganna við kjarasamninga kennara og skólastjórnenda og um forræði skólastjóra yfir fé sem úthlutað er til skólaþróunar.

Jónína Ágústsdóttir er skólastjóri í Reykjanesbæ og Auður Pálsdóttir er aðjúntkt við Menntavísindasvið Háskóla Íslands.

Development in schools during an economic crisis: How principals in four elementary schools in Reykjanesbær experience the effects of the economic crisis on school development

In the autumn of 2008, an economic crisis hit Icelandic society. It resulted in a considerable financial cut in Icelandic elementary schools. This article introduces findings which explain how principals in four elementary schools in Reykjanesbær experienced the effects of the economic crisis on school development. The principals were interviewed in March 2010 and the findings indicate that financial prerequisites and the organisation of professional development of teachers and school administrators have been affected making it more difficult to enforce the

laws on reform and development as well as implement the school policy of Reykjanesbær. Teacher interest in school development does not appear to have decreased. However, there is a conflict regarding provisions in the wage contracts of teachers about continuing education as well as teacher's access to opportunities for learning and professional development and how these are financed. Professional development for teachers seems to be aimed at their needs and wishes rather than being directly connected with the professional development policy of the schools. The same goes for funding for individuals because the project grants from major competitive funds are not necessarily in line with individual school policies yet in the wage contracts professional development should be aligned with school policy. In the opinion of school principals teachers seem to prefer to pursue their professional development within daily working hours and the school year. This raises questions about the connection between the school policy of the municipalities and wage contracts of teachers and school administrators.

Jónína Ágústsdóttir is school principal in Reykjanesbær and Auður Pálsdóttir is adjunct at the School of Education, University of Iceland.

Inngangur

Í kjölfar efnahagskreppunnar, sem skall á haustið 2008, neyddust bæjaryfirvöld í Reykjanesbæ til að grípa til niðurskurðar í skólamállum. Svigrúm til að fylgja stefnu sveitarfélagsins í umbóta- og þróunarstarfi var þrengt og einnig möguleikar kennara til starfsþróunar, sérstaklega hvað snertir sí- og endurmenntun. Við gerð fjárhagsáætlunar fyrir árin 2009 og 2010 var tekin ákvörðun um að úthluta ekki neinu fjármagni til sí- og endurmenntunar kennara. Í kjölfarið gátu skólastjórar eingöngu treyst á styrki úr sjóðum til að fjármagna sí- og endurmenntun eða vísað kennurum á A-hluta Verkefna- og námsstyrkjasjóðs Félags grunnskólakennara (FG) og Skólastjórafélags Íslands (SÍ). Þar er um að ræða starfsmenntunarstyrki sem úthlutað er til einstaklinga sem um þá sækja.

Ákvæði um starfsþróun kennara og þar með talin sí- og endurmenntun þeirra eru til í opinberum stefnuskjölum. Í lögum um grunnskóla, kjarasamningum Launanevndar sveitarfélaga (LN) og Kennarasambands Íslands (KÍ) vegna FG og í stefnu Reykjanesbæjar kemur fram að kennarar skuli hafa möguleika á starfsþróun sem sé í sem bestu samhengi við áherslur skóla (*Lög um grunnskóla* nr. 91/2008; Reykjanesbær, 2003a; Samband íslenskra sveitarfélaga, 2009).

Grein þessi byggist á rannsókn á reynslu fjögurra skólastjóra í Reykjanesbæ af efnahagsþrengingunum og aðstæðum kennara til starfsþróunar í kjölfar þeirra. Hér er skoðað hvaða áhrif efnahagskreppan hefur haft og er líkleg til að hafa á skólaþróun á komandi misserum. Niðurstöðurnar gætu nýst skólastjórum og bæjar- og fræðslufirvöldum Reykjanesbæjar sem þurfa að taka ákvarðanir um úthlutun fjármagns til umbóta- og þróunarstarfs í grunnskólum sveitarfélagsins. Þar sem enn er ekki séð fyrir endann á tímabili fjárhagsþrenginga í íslensku samfélagi ætti lærdómurinn af rannsókninni einnig að geta nýst öðrum sveitarfélögum.

Þróun skólastarfs

Segja má að forsendur skólaþróunar byggist á áhuga einstakra starfsmanna á starfi sínu, góðri tengslamyndun milli starfsfólks og skýrri stefnu skólans eða fræðslufirvalda. Í skólastefnu Reykjanesbæjar má sjá ýmis teikn um sömu þætti sem lögð er áhersla á í skólaþróun og fram koma í rannsóknum á því sviði (Reykjanesbær, 2003a). Þar kemur m.a. fram að skólaskrifstofan skuli vera hvetjandi í framþróun og umbótum í skólum

bæjarins og efla faglegt starf. Jafnframt er talað um að hún skuli sjá til þess að skólar nýti kennslufræðilega ráðgjöf nemendum til hagsbóta. Einnig er fjallað um aukna fjárhagslega ábyrgð og sjálfstæði skóla (Reykjanesbær, 2003a). Donaldson (2006) og Fullan (2007) segja að sé skólastefna skýr sé líklegra að fólk upplifi að það hafi áhrif á ákvarðanir sem teknar eru um starf þess og sé frekar reiðubúið að takast á hendur ýmsar skuldbindingar í tengslum við þróun skólastarfsins. Slíkar skuldbindingar stuðla að því að til verður lærdómssamfélag (e. *professional learning community*) í skólanum, samfélag þar sem fólk deilir sömu gildum, sýn og ábyrgð, veitir stuðning og sinnir leiðtogahlutverki (Andrews og Lewis, 2008; Bolam, Stoll og Greenwood, 2008; Hord, 2008). Í rannsókn Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2006) kemur fram að slíkir þættir hafa mikil áhrif á árangur skóla. Lærdómssamfélagið einkennist þannig af samvinnu, fagmennsku, teymisvinnu, sameiginlegri ábyrgð á námi nemenda, ígrundun náms og starfs og starfsþróun (Bredeson, 2003; Senge, Chambron-Mac-Cabe, Lucas, Smith, Dutton og Kleiner, 2000).

Starfsþróun kennara (e. *professional development*) er einn mikilvægasti þáttur lærdóms-samfélagsins. Margir fræðimenn hallast að þeirri skoðun að starfsþróun eigi að fléttast inn í almenn störf kennara og vera hluti af daglegum störfum þeirra (Bredeson, 2003; Fullan, 2007; Joyce og Showers, 2002). Bredeson (2003) líkir starfsþróun við hringferli þriggja samtengdra þátta og geta þeir bæði verið forsenda og afleiðing hvers hinna. Þessir þættir eru námstækifæri, sköpun í starfi og ígrundun starfsmanns á því. Einnig kemur fram að samstarfsfélagar skipa stóran sess í starfsþróun kennara (Donaldson, 2006; Hargreaves, 2003; Joyce og Showers, 2002). Samkvæmt rannsóknum, sem gerðar hafa verið meðal íslenskra kennara, verja þeir ekki miklum tíma til starfsþróunar (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009; Una Björg Bjarnadóttir, 2008). Möguleikum þeirra til starfsþróunar er að mörgu leyti ábótavant hvort sem lítið er til framboðs á sí- og endurmenntunartækifærum eða þess tíma sem helgaður er starfsþróun.

Starfsþróun sem flokkast undir starfsþróun í og við vinnu fellur vel að hugmyndum fræðimanna um lærdómssamfélag (Bredeson, 2003; Hord, 2008; Senge, o.fl. 2000). Þetta styðja niðurstöður Fullans (2007) sem segir að um 70% starfsþróunar komi í gegnum það sem lærist í starfi en aðeins 30% byggist á námskeiðum og fundum eins og þegar starfsþróun utan vinnutíma er valin. Rannsókn Unu Bjargar Bjarnadóttur (2008) styður einnig fullyrðingu Fullans hér að framan. Niðurstöður hennar sýndu að aðeins 27% kennara töldu að námskeið ein og sér kæmu að gagni í endurmenntun þegar aftur á móti 81–86% kennara töldu handleiðslu, sjálfstýrandi nám og vinnuhópa gagnlegasta.

Forysta skólastjóra er einnig mikilvægur þáttur í þróun skólastarfsins. Með nýjum áherslum í skólastarfi má sjá breytingar á störfum þeirra. Að mati Fullans (2001) og Golemans (2000) felst forystan fyrst og fremst í jákvæðum samskiptum, skýrri sýn á hvert skal stefnt og að skólastjóri skilgreini vörður á leiðinni þangað. Hlutverk skólastjórans er í meginatriðum að byggja upp liðsheild innan skólasamfélagsins sem fær umboð til að breyta ákveðnum starfsháttum í því skyni að bæta nám nemenda (Donaldson, 2006; Sergiovanni, 2006). Í niðurstöðum rannsóknar Barkar Hansen, Ólafs H. Jóhannssonar og Steinunnar H. Lárusdóttur (2008) leggja skólastjórar í auknum mæli áherslu á að vinna með starfsfólki skólans við gerð áætlana sem tengjast skólaþróun.

Bredeson (2003) skilgreinir starfsþróun annars vegar út frá því sem gerist innan daglegs vinnutíma og hins vegar utan daglegs vinnutíma. Í *Töflu 1* má sjá skilgreiningu Bredesons á starfsþróun kennara eftir því hvenær hún á sér stað. Þegar Bredeson (2003) fjallar um daglegan vinnutíma kennara á starfstíma skóla setur hann fram þrjár skilgreiningar á hugtökunum starfsþróun. Fyrst nefnir hann starfsþróun *sem vinnu* (e. *as work*). Hún sé hluti af starfinu og fari fram við kennslu nemenda. Síðan nefnir hann starfsþróun *við vinnu* (e. *in work*) sem vísar til fjölbreyttra námstækifæra er falla undir dagleg störf kennarans.

Kennarinn leggur áherslu á starfsþróun þegar hann er innan þess verksviðs sem fylgir starfinu. Starfendarannsóknir og teymiskennsla falla undir starfsþróun við vinnu. Í þriðja lagi nefnir hann starfsþróun *í vinnu* (e. *at work*) en þá fer starfsþróunin fram utan þess tíma sem kennarinn sinnir kennslu eða undirbúningi hennar en innan daglegs vinnutíma kennara. Dæmi um starfsþróun í vinnu er t.d. þegar kennarar fylgjast með kennslu hver hjá öðrum og veita hver öðrum uppbyggilega gagnrýni en einnig þegar þeir vinna að þróunarverkefnum.

Tafla 1 – Skilgreiningar Bredeson á starfsþróun kennara eftir því hvenær hún á sér stað.		
Innan starfstíma skóla (15. ágúst–15. júní)	Innan daglegs vinnutíma	Starfsþróun sem vinna (e. <i>as work</i>) Er hluti af starfinu og fer fram við kennslu nemenda.
		Starfsþróun við vinnu (e. <i>in work</i>) Fjölbreytt námstækifæri sem falla undir dagleg störf kennarans, t.d. starfendarannsóknir og treymisvinna.
		Starfsþróun í vinnu (e. <i>at work</i>) Fer fram utan þess tíma sem kennari sinnir kennslu eða undirbúningi hennar en innan daglegs vinnutíma. Til dæmis þegar kennarar fylgjast með kennslu hver hjá öðrum og veita öðrum uppbyggilega gagnrýni, og vinna við þróunarverkefni.
Innan eða utan starfstíma skóla	Utan daglegs vinnutíma	Starfsþróun utan vinnutíma (e. <i>outside of work</i>) Til dæmis þegar kennari sækir ráðstefnur, fundi, smiðjur, fer í vettvangsheimsóknir og stundar fjarnám.
		Starfsþróun utan starfssviðsins (e. <i>beyond work</i>) Margs konar reynsla og upplifun sem kennari öðlast í lífinu og hefur áhrif á persónuleika okkar og kemur fram í störfum okkar.

Þegar sjónum er beint að starfsþróun utan daglegs vinnutíma kennara, hvort sem er innan eða utan starfstíma skóla, bendir Bredeson (2003) á tvennt: Annars vegar að starfsþróun geti farið fram *utan vinnutíma* (e. *outside of work*) kennara. Þar vísar hann til náms sem fram fer utan daglegs vinnutíma kennara og er þá ekki hluti af daglegum störfum hans. Það gæti átt við um ráðstefnur, fundi, smiðjur, vettvangsheimsóknir, fjarnám og fleira. Hins vegar bendir hann á hvernig starfsþróun getur átt sér stað langt *utan starfssviðsins* (e. *beyond work*). Hér nefnir hann reynslu og upplifun sem við öðlumst í lífinu sem hefur áhrif á persónuleika okkar og kemur fram í störfum okkar.

Aðferð

Í rannsókninni, sem hér er fjallað um, er lýsing skólastjóranna á starfsþróun kennara mátuð við ofangreinda skilgreiningu Bredesons á starfsþróun og skoðuð í ljósi ákvæða í kjarasamningum um vinnutíma kennara. Þá var skoðað hvernig möguleikar til fjármögnunar starfsþróunar hafa breyst og hvernig reglur um úthlutun fjáris ríma við þann raunveruleika sem við blasir.

Rannsóknin fólst í einstaklingsviðtölum við fjóra skólastjóra við grunnskóla Reykjanesbæjar. Stuðst var við *Vancouver-aðferðina* sem er rannsóknaraðferð í fyrirbærafræði (Sigríður Halldórsdóttir, 2003). Viðtölin voru í formi samræðna (e. *dialogues*) eins og mælt er með í *Vancouver-aðferðinni*. Í því samhengi er hægt að nota orð eins og meðrannsakandi (e. *co-researcher*) en hér er hugtakið viðmælandi notað. Rannsóknaraðferðin er eiginleg sem byggist á því að ná fram hvernig einstaklingarnir upplifa þá reynslu sem þeir eru að ganga í gegnum. Enn fremur er gert ráð fyrir að sýn þeirra mótist af fyrri reynslu og eigin túlkun á þeirri reynslu (Sigríður Halldórsdóttir, 2003).

Þátttakendurnir fjórir hafa 5–10 ára starfsreynslu í núverandi starfi sem skólastjórar. Skólastjórnir hafa allir starfað lengst af hjá Reykjanesbæ og hafa upplifað áhrif efnahagskreppunnar og niðurskurð fjármagns til grunnskólanna. Þetta eru allir skólastjórar grunnskóla sveitarfélagsins nema einn, sem er fyrri höfundur greinarinnar og tók viðtölin.¹ Þessi tengsl rannsakanda við viðmælendur gætu bæði haft jákvæð og neikvæð áhrif á túlkun niðurstaðna og reyndi hann að hafa það ávallt í huga. Auk þess hafði hann sem skólastjóri og starfsmaður ákveðnar skyldur og ábyrgð gagnvart fræðsluyfirvöldum í Reykjanesbæ sem gætu haft áhrif á túlkun niðurstaðna. Að mati Gerðar G. Óskarsdóttur (1999) og Sigríðar Halldórsdóttur (2003) er afar mikilvægt að rannsakandi geri sér grein fyrir þessari hættu. Til að tryggja bæði réttmæti og trúverðugleika rannsóknarniðurstaðna voru niðurstöðurnar bornar undir viðmælendur áður en lokaúrvinnsla hófst. Öll viðtöl voru afrituð, kóðuð og endurkóðuð eftir þeim sem í ljós komu við úrvinnslu gagnanna vor og sumar árið 2010 og kynnt eru í niðurstöðum hér á eftir. Auk viðtalanna var upplýsinga leitað í kjarasamningum kennara og í opinberum gögnum um úthlutun fjár úr sjóðum ætluðum skólastarfi, hlutfalli kennara með leyfisbréf og fleira.

Niðurstöður

Reynsla og rannsóknir á skólastarfi kenna okkur að ýmsir samverkandi þættir hafa áhrif á skólaþróun. Upplifun skólastjóranna fjögurra, sem þátt tóku í þessari rannsókn, var sú að undirstöður starfsþróunar urðu veikari í kjölfar efnahagskreppunnar. Þeir sögðu að fjárhagslegar forsendur og skipulagning starfsþróunar hefðu breyst. Þeir upplifðu hlutverk sitt sem faglegir leiðtogar sterkar en áður því að þeir telja sig þurfa að standa vörð um faglegt starf, t.d. list- og verkgreinakennslu og ráðgjöf fyrir kennara. Einnig fundu þeir fyrir breytingum á kennarahópnum. Skólastjórnir reyndu að mæta þörfum og óskum kennaranna vegna starfsþróunar eftir bestu getu en greinileg togstreita fylgdi því. Í fyrsta lagi vegna ákvæða í kjarasamningum kennara um hvenær starfsþróun eins og endurmenntun eigi að fara fram, í öðru lagi vegna framboðs af tækifærum til náms og möguleikum kennara til að nýta sér þau og í þriðja lagi vegna fjármögnunar starfsþróunar. Breyttar forsendur starfsþróunar hjá kennurum í grunnskólum Reykjanesbæjar valda því að heildarskipulagið virðist ekki ganga upp og valda þessari togstreitu.

Tímasetning starfsþróunar

Birtingarmyndir starfsþróunar kennara í grunnskólum Reykjanesbæjar voru mjög áþekkar í öllum grunnskólunum. Áhugi kennara á starfsþróun hafði ekki minnkað að mati skólastjóranna en þeir sögðu að hún færi að stærstum hluta fram á starfstíma skóla, frá 15. ágúst til 15. júní, fremur en utan hans. Í meginráttum var starfsþróun kennara annars vegar fólgin í námskeiðum, fundum, ráðstefnum, fjarnámi og vettvangsheimsóknum; þess háttar starfsþróun sem Bredeson (2003) skilgreinir sem starfsþróun utan vinnutíma og er ekki hluti af daglegum störfum kennara en fer nær undantekningarlaust fram innan starfstíma skóla. Hins vegar fór starfsþróun kennara fram með þátttöku í þróunarverkefnum; starfsþróun í vinnu, utan þess tíma sem kennarar sinna kennslu eða undirbúningi hennar en innan daglegs vinnutíma þeirra.

Þegar starfsþróun kennara var utan vinnutíma var meginreglan sú að hún réðst af eigin óskum þeirra, frekar en að vera í beinum tengslum við starfsþróunaráætlanir grunnskólanna. Skólastjórnir sögðust hafa lítil sem engin áhrif á hvaða námskeið kennarar sæktu þrátt fyrir ákvæði í kjarasamningum LN og KÍ fyrir grunnskólakennara um að skólastjórar gætu beitt sér í því hvaða námskeið væru sótt (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2009). Í nýjum kjarasamningi sem undirritaður var 1. maí 2011 og gildir til 31. mars 2014 kveður við sama tón og í fyrri samningum en hnykk er á að símenntun og undirbúningur utan starfstíma skóla skuli vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skóla og undir verkstjórn skólastjóra (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2011). Menntastofnanir sem kennarar á Suðurnesjum hafa greiðastan aðgang að bjóða mörg námskeið sem eru á starfstíma

skóla innan dagslegs vinnutíma og hefjast oft áður en kennslu lýkur hjá kennurum á daginn. Framboð námskeiða er hins vegar fremur rýrt hjá þessum menntastofnunum utan daglegs vinnutíma og utan starfstíma skóla (Endurmenntun Háskóla Íslands, e.d.; Símenntun Rannsóknir Ráðgjöf, Háskóla Íslands, e.d.).

Fjármögnun starfsþróunar

Eins og fram kom hjá skólastjórunum kjósa kennarar fremur að stunda starfsþróun samhliða starfi innan starfstíma skóla, það er í og við vinnu og utan vinnutíma samkvæmt flokkum Bredesons. Hvort þessi þróun stafar af minnkandi framboði námskeiða utan starfstíma skóla eða vegna minni eftirspurnar skal ósagt látið og þarfnast frekari rannsókna. Hins vegar er ljóst af viðtölunum að niðurskurður þess fjármagns í fjárhagsáætlun skólanna, sem var eyrnamerkur þeirri starfsþróun kennara sem skólastjórar höfðu forráð yfir fyrir efnahagskreppuna, hafði áhrif á minnkandi þátttöku kennara í starfsþróun utan vinnutíma. Má þar fyrst nefna að skólastjórunum fannst þeir ekki geta hvatt kennara til þess að sækja námskeið, þó að þeim þætti það jákvætt fyrir skólastarfið og viðkomandi kennara, sökum þess að þeir gátu ekki greitt námskeiðs- og ráðstefnugjöld eða ferðakostnað fyrir þá. Í annan stað fundu skólastjórnir fyrir minni áhuga af hálfu kennaranna sjálfra og minni þátttöku þeirra í starfsþróun utan vinnutíma sem þeir töldu stafa af því að kostnaður eins og akstur og launatap vegna leyfis féll á herðar kennaranna sjálfra.

Skólastjórnir sáu almennt um öflun fjármagns vegna starfsþróunar kennara í vinnu. Þó kom fram að í einhverjum tilvikum hefðu kennarahópar í skólum tekið alla ábyrgð á framvindu og öflun fjármagns vegna einstakra þróunarverkefna. Skólastjórnir sóttu um styrki í nafni skólans í sjóði eins og Manngildissjóð (sem er í eigu og umsjón Reykjanesbæjar), Endurmenntunarsjóð grunnskóla og Sprotasjóð en gátu ekki sótt í E-hluta Verkefna- og námsstyrkjasjóðs FG og SÍ, sem veitir styrki til rannsóknar- og þróunarverkefna, því að félagsmenn (en ekki skólar sem stofnanir) þurfa að leggja inn umsóknir í þann sjóð. Í *Töflu 2* sést hvar fjáröflunarmöguleikar til starfsþróunar grunnskólakennara í Reykjanesbæ liggja og hve miklu fé hefur verið úthlutað úr lögbundnum sjóðum til leik-, grunn- og framhaldsskóla landsins að meðaltali á árunum 2009 og 2010 og rúmlega hálfu árinu 2011 (Verkefna- og námsstyrkjasjóður FG og SÍ, 2010; Rannsóknar- og þróunarmiðstöð Háskólans á Akureyri, 2009; Reykjanesbær 2003b; Samband íslenskra sveitarfélaga, e.d.; Manngildissjóður úthlutar 50 milljónum króna 2009, 2008). Tölur um Manngildissjóð sýna lokatölur fyrir árið 2011.

Rúmum þriðjungi fjár, sem úthlutað er úr Verkefna- og námsstyrkjasjóði FG og SÍ, er úthlutað til einstaklinga og hafa skólastjórar grunnskóla landsins hvorki yfirsýn né forræði yfir þessu fé.

Nokkrar breytingar hafa orðið á úthlutun styrkja úr sjóðum sem kennarar Reykjanesbæjar geta sótt um fé í. Úthlutun fjár til grunnskóla bæjarins úr Manngildissjóði lækkaði úr 19,7% að meðaltali árin 2009 og 2010 í 9% árið 2011, hins vegar hækkaði hlutfall til grunnskóla Reykjanesbæjar bæði úr Sprotasjóði og Endurmenntunarsjóði grunnskóla. Meðaltal árinna 2009 og 2010 úr Sprotasjóði var 450.000 krónur sem fór í 2,3 milljónir árið 2011, þar af fékk einn grunnskólinn af þeim fimm, sem eru í sveitarfélaginu, rúma eina milljón. Framlag úr Endurmenntunarsjóði grunnskóla hækkaði um helming á sama tíma, úr 407.000 krónum í um 830.000 krónur (sá *Töflu 2*). Úthlutun úr þessum þremur sjóðum byggist á umsóknum svo að þeir eru í eðli sínu samkeppnissjóðir. Fé úr þeim er því aldrei tryggt þótt sótt sé um.

Starfsþróun og tengsl við kjarasamninga

Í kjölfar efnahagskreppunnar ráðstöfuðu skólastjórar til starfsþróunar hluta af þeim 9,14 klukkustundum á viku sem falla undir önnur fagleg störf kennara undir verkstjórn skóla-

Tafla 2 – Sjóðir sem kennarar Reykjanesbæjar geta sótt um fé úr.

Heiti sjóðs	Úthlutunarflokkar	Heildarúthlutun úr sjóðnum, meðaltal árána 2009 og 2010		Úthlutun 2011 í þúsundum króna
		Hlutfall	Þúsundir króna	
Verkefna- og námsstyrkjasjóður FG og SÍ	<i>A-hluti:</i> Starfsmenntun einstaklinga	32%	307.209 Ekki vitað hve mikið grunnskólar Reykjanesbæjar fengu (Framlag Reykjanesbæjar u.p.b. 10.500*)	Úthlutun úr sjóðnum er áætluð svipuð og árið 2010 (þ.e. 403.000)
	<i>B-hluti:</i> Framhaldsnám einstaklinga	10,6%		
	<i>C-hluti:</i> Náms- og kynnisferðir hópa	16%		
	<i>D-hluti:</i> Námslaun til einstaklinga	37%		
	<i>E-hluti:</i> Rannsóknar- og þróunarverkefni	4%		
	<i>F-hluti:</i> Aðildar-, svæða- og sérfélög	(300)		
Sprotasjóður mennta- og menningarmálaráðuneytisins	Leikskólar	9%	44.305	44.400
	Grunnskólar	40%	Þar af til grunnskóla Reykjanesbæjar 1% eða 450	Þar af til grunnskóla Reykjanesbæjar 5,2% eða 2.300
	Framhaldsskólar	27%		
	Þvert á skólastig	24%		
Endurmenntunarsjóður grunnskóla (í umsjón SÍS)	Grunnskólar	45%		
	Skólaskrifstofur	39%	Þar af til grunnskóla Reykjanesbæjar 1,7% eða 407	Þar af til grunnskóla Reykjanesbæjar 3,4% eða 830
	Aðrir umsækjendur	16%		
Manngildissjóður (í eigu og umsjón sveitarfélagsins)	Þróunarsjóður skóla	20%	40.000 Þar af til grunnskóla Reykjanesbæjar 19,7% eða 7.900	30.000 Þar af til grunnskóla Reykjanesbæjar 9% eða 2.640
	Íþróttasjóður	39%		
	Menningarsjóður	16%		
	Tómstundasjóður	11%		
	Forvarnarsjóður	11%		
	Umhverfissjóður	2,5%		

* Miðað við 196 stöðugildi kennara og að meðaldagvinnulaun séu 260.000. kr. á mánuði.

stjóra. Í *Töflu 3* má sjá skilgreiningu á vinnutíma kennara skv. kjarasamningum FG og LN frá 2009 (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2009).

Skólastjórnarnir minntust ekkert á það hvenær önnur fagleg störf, sem áður voru unnin á verkstjórnartíma þeirra, væru unnin eða hvort þeir legðu einhver önnur verkefni til hliðar þegar sá tími var nýttur fyrir starfsþróun kennara. Í kjarasamningum kemur fram að með sveigjanlegu upphafi og lokum árlegs skólastarfs megi skapa tiltekið svigrúm til þess að kennarar geti stundað starfsþróun eins og endurmenntun í auknum mæli á starfstíma skóla. Þetta svigrúm er nokkrir dagar, sem þó nægja ekki til að kennari nái að sinna rúmlega 100 klukkustunda starfsþróun sem honum ber samkvæmt kjarasamningum. Því er ljóst að hluti hennar verður að fara fram utan vinnutíma, þ.e. á starfstíma skóla en utan daglegs vinnutíma. Enginn skólastjóranna sagðist nýta þetta svigrúm sem kjarasamningar LN og FG gefa, en það sem bendir til þess að þann tíma, sem kennarar eiga að nota í starfsþróun samkvæmt kjarasamningum, mætti nýta betur.

Tafla 3 – Skilgreining á vinnutíma kennara í fullu starfi (kennir 26 kennslustundir).

	Klukkustundir
Kennsla, undirbúningur og úrvinnsla kennslu, á viku	21–28*
Verkstjórnarþáttur (undir stjórn skólastjóra), á viku	9,14–14,14*
Vikuleg vinnuskylda x 37 vikur	42,86
Starfsdagar utan skólatíma, á ári	64
Endurmenntun	102–150 [†]
Árleg vinnuskylda	1.800

* Fer eftir því hvort kennari nýtur kennsluafsláttar vegna lífaldurs og kennsluferils.

Tækifæri til starfsþróunar – hlutverk stjórnenda

Þegar kennarar skólanna tóku þátt í þróunarverkefnum, sem stór hluti kennara eða allir kennarar tóku þátt í, fengu skólastjórnarnir ráðgjafa eða aðra til þess að koma í skólana og halda námskeið eða veita kennurunum stuðning og fræðslu. Það er í samræmi við það sem Joyce og Showers (2002) telja mikilvægt í starfsþróun. Skólastjórnarnir sögðu að kennarar væru mjög jákvæðir gagnvart þátttöku í þróunarverkefnum og hefði efnahagskreppan ekki haft nein áhrif á það viðhorf. Þeir voru meðvitaðir um mikilvægi þess að kennararnir tækju þátt í vali þróunarverkefna því að þá væru meiri líkur á að þau vektu áhuga hópsins og tengdust stefnu skólanna. Skólastjórnarnir sögðu allir að ef þeir næðu að hafa starfsfólkið með sér ylli það minna álagi og streitu í hópnum. Þetta er í samræmi við niðurstöður fyrri rannsókna Amalíu Björnsdóttur, Barkar Hansen og Ólafs H. Jóhannssonar (2006) og Unu Bjargar Bjarnadóttur (2008). Þannig virðast kennararnir hafa áhrif á eigið starf en það er afar mikilvægt (Donaldson, 2006; Joyce og Showers, 2002).

Í orðum skólastjóranna mátti greina togstreitu milli hlutverks hins faglega leiðtoga og hlutverks stjórnandans. Þeir sögðust í auknum mæli sinna hlutverki hins faglega leiðtoga sem þarf að leiða skólastarfið áfram með námsmarkmið, stefnu og sýn skólans að leiðarljósi. Hlutverk þeirra sem stjórnenda að bera ábyrgð á fjármagni skólans og hvernig því skal ráðstafað reynist þeim hins vegar æ erfiðara. Þetta tvíþætta hlutverk skólastjórans reynir á hæfni hans við lausn mála eins og Fullan (2001) og Donaldson (2006) benda á. Skólastjórnarnir lýstu áhyggjum sínum yfir því hverjar afleiðingar niðurskurðar fjármagnsins gætu orðið og hvernig hann hefði áhrif á það starf sem þegar var búið að byggja upp eins og nám nemenda í list- og verkgreinum og það þróunarstarf sem þegar hafði verið ýtt úr vör.

Skólastjórnarnir fundu fyrir meiri stöðugleika innan kennarahópsins og fjölgun kennara með grunnskólakennararéttindi. Upplýsingar frá Fræðsluskrifstofu Reykjanesbæjar styðja þessar fullyrðingar skólastjóranna. Þar kemur fram að hlutfall grunnskólakennara í grunnskólum Reykjanesbæjar hafði hækkað um 13% frá árinu 2004 til ársins 2010, miðað við stöðuhlutfall (sjá *Töflu 4*).

Skólastjórnarnir nefndu ýmsar ástæður fyrir þessari jákvæðu þróun. Fleiri einstaklingar höfðu útskrifast með grunnskólakennararéttindi á Suðurnesjum, m.a. með stuðningi fræðslufirvalda, og nemendum hafði fækkað í grunnskólunum og þar með stöðugildum.

Tafla 4 – Hlutfall grunnskólakennara í grunnskólum Reykjanesbæjar 2004–2010.

2004–2005	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009	2009–2010
76%	79%	85%	85%	81%	89%

Þessi hlutfallslega fjölgun réttindakennara virðist eiga þátt í því að kennarar halda betur í stöður sínar. Þeir gátu áður horfið frá störfum sínum og gengið næstum því að því sem vísu að fá starf aftur. Aukinn stöðugleiki kennara leiðir líka til þess að þekking og reynsla sem verður til innan skólasamfélagsins helst betur innan þess.

Reynsla skólastjóranna í Reykjanesbæ af áhrifum efnahagshrunsins á skólaþróun er lituð áhyggjum af fjárhagslegri afkomu. Þrátt fyrir þessar áhyggjur ríkir djúpstæð bjartsýni og ásetningur um að byggja skjaldborg utan um börnin, nám þeirra og velferð. Skólastjórarnir sögðust finna fyrir samstöðu sem væri annars konar en t.d. þegar verkföll áttu sér stað. Þá ríkti jafnan sundrung í samfélaginu og andúð beindist að kennurum. Nú sitja allir bæjarbúar við sama borð og ganga í gegnum svipaða erfiðleika, erfiðleika sem þeir vilja að bitni sem allra minnst á æskunni.

Samantekt og umræður

Niðurstöður rannsóknarinnar sýna að áhrif efnahagskreppunnar á skólaþróun í Reykjanesbæ eru umtalsverð. Fjárhagslegar forsendur skólaþróunar höfðu breyst og sú staðreynd að skólastjórar vissu ekki fyrirfram hve mikið fjármagn þeir höfðu til starfspróunar kennara hafði þau áhrif að erfitt var að gera áætlanir nokkur ár fram í tímann og nú þurftu þeir frekar en nokkru sinni að sækja um styrki. Þeir höfðu heldur ekki bolmagn til þess að standa undir kostnaði vegna ferðakostnaðar eða forfallakennslu meðan kennarar sinntu starfspróun. Skólastjórunum fannst erfitt að þurfa að byggja skólaþróun á styrkjum úr sjóðum og fundu fyrir minni áhuga kennara á að sækja námskeið, fundi, ráðstefnur eða framhaldsnám í fjarnámi. Hins vegar fundu þeir ekki fyrir breytingum á viðhorfi kennara til þátttöku í þróunarverkefnum og fannst þeir mjög jákvæðir gagnvart henni.

Í ljósi þess að litlir fjármunir eru til ráðstöfunar hafa skólastjórar í grunnskólum Reykjanesbæjar velt því fyrir sér hvaða leiðir eru vænlegastar til árangurs. Þær leiðir, sem kennarar í grunnskólum Reykjanesbæjar kusu helst, voru starfspróun í og við vinnu og starfspróun utan vinnutíma en á starfstíma skóla (sjá *Töflu 1*). Það má því segja að sú afstaða skólastjóranna að vilja hafa yfirráð yfir fjármunum til starfspróunar eigi við rök að styðjast í ljósi þess að árangur starfspróunar í og við vinnu er að jafnaði betri og stuðlar að mótun lærdómssamfélags.

Fjölbreytt þróunarstarf síðustu ára að frumkvæði fræðslufirvalda, skólastjórnenda og kennara sýnir metnað sem hefur ríkt í grunnskólum Reykjanesbæjar. Skólastjórarnir virðast meðvitaðir um tengsl milli árangurs skóla og lærdómssamfélags eins og fram kemur bæði í rannsókn Önnu Kristínar Sigurðardóttur (2006) og erlendum rannsóknum (sjá t.d. Andrews og Lewis, 2008; Bolam o.fl., 2008; Höög, Johansson og Olafsson, 2009). Af upplifun skólastjóranna af þátttöku kennara í starfspróun mátti skynja að kennarar í grunnskólum Reykjanesbæjar hefðu nýtt sér ýmsar leiðir til starfspróunar á undanförunum árum og jafnvel verið virkari þátttakendur í sí- og endurmenntun en kennarar almennt á landinu ef miða má við niðurstöður TALIS-rannsóknarinnar (Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson, 2009) og Barkar Hansen o.fl., (2008).

Skólastjórarnir virtust í auknum mæli nýta hluta þess tíma, sem skilgreindur er í kjarasamningum, fyrir ýmis fagleg störf til starfspróunar. Það felur í sér að tími sem skilgreindur hefur verið fyrir vinnu við skólanámskrá, sjálfsmat, gerð endurmenntunaráætlunar og starfsáætlunar, samstarf heimila og skóla og önnur þess háttar verkefni er nú í meira mæli nýttur fyrir starfspróun kennara. Þessi áherslubreyting hlýtur að hafa haft þær afleiðingar að einhverjum verkefnum hefur verið ýtt til hliðar, verkefnum sem skylt er að vinna og krefjast tíma.

Miðað við aðstæður, sem skapast hafa í kjölfar efnahagskreppunnar, hafa fjárhagslegar forsendur starfsþróunar kennara í Reykjanesbæ skerst verulega. Skólastjórar hafa aðeins brot af því fjármagni sem þeir höfðu áður til að skipuleggja með kennurum starfsþróun þeirra og móta endurmenntunaráætlun fyrir sinn skóla (sjá *Töflu 2*). Sama hlutfall fjármagns kemur inn í Verkefna- og námsstyrkjasjóð FG og SÍ og áður en það er ekki undir forræði skólastjóra og því geta þeir ekki hlutast til um það né gert ráð fyrir því í áætlunum sínum. Það skyldi því engan undra að skólastjórnir sögðu að styrkir úr sjóðum eins og Manngildissjóði væru haldreipi þeirra nú þegar skórinn kreppir að. En sá galli var á gjöf Njarðar að sá sjóður er ekki lögbundinn og því ríkir óvissa um fé úr honum.

Í lýsingu Donaldsons (2006) á stöðu skólastjórans í tengslaneti skólans segir að mikilvægt sé að hann stjórni fjármunum. Skólastjórinn þurfi að hafa forræði yfir fjármunum til skólaþróunar til að geta fylgt eftir stefnu sem mörkuð hafi verið í skólastarfinu. Í Reykjanesbæ getur skólastjórinn einungis gert í áætlunum sínum ráð fyrir því fé sem sótt er sérstaklega um til Manngildissjóðs og lögbundinna sjóða eins og Sprotasjóðs eða Endurmenntunarsjóðs. Þeir geta ekki gert ráð fyrir þeim fjármunum sem sótt er um af einstaklingum og úthlutað er til þeirra, eins og á við um Verkefna- og námsstyrkjasjóð FG og SÍ, en úr honum fer rúmur þriðjungur til einstaklinga sem er umtalsvert fé.

Einnig er athyglisvert að fyrirkomulag styrkveitinga til einstaklinga úr Verkefna- og námsstyrkjasjóði FG og SÍ virðist ekki vera í takti við þarfir skólanna, ef litið er á ákvæði kjarasamninga og kröfur um heildstæða stefnu í starfsþróun kennara. Þótt kennarar sækji um A- eða B-hluta starfsmenntunarstyrks fyrir einstaklinga þá mætir sá styrkur eingöngu kostnaði vegna námskeiðs- eða ráðstefnugjalds en ekki launatapi eða ferðakostnaði ef vegalengdir eru styttri en 100 km.

Í ljósi þess sem fram hefur komið má spyrja hvort og þá hve mikil forráð skólastjórar ættu að hafa yfir því fjármagni sem tekið er frá til starfsþróunar kennara. Þegar litið er til raunverulegs vals kennara á tímasetningu starfsþróunar, að hún sé í og við vinnu eða utan vinnutíma en á starfstíma skóla, verður brýnt að skoða hvaða afleiðingar þetta gæti haft fyrir mótun starfsþróunaráætlana skólanna annars vegar og fyrir gerð næstu kjarasamninga kennara hins vegar. Hugsanlega er komið að því að endurskoða þurfi kjarasamninga kennara frá grunni því ef marka má þróun mála í Reykjanesbæ nýtast þær 102–150 stundir, sem hver kennari á að verja árlega í starfsþróun utan starfstíma skóla ekki, hvort sem um er að kenna fjármagnsskort, litlu framboði á hentugu námi eða óskum kennara um að starfsþróun fari fram í og við vinnu eða utan vinnu en á starfstíma skóla.

Velta má þeirri spurningu upp hvort eðlilegt sé að kennarar, sem óska eftir að sækja starfsmenntun utan starfssvæðis eða á þeim tíma þegar þeir eru bundnir í kennslu, eigi að bera kostnað sem af því hlýst eða eiga á hættu að verða fyrir launaskerðingu. Í nýjum kjarasamningi kennara kemur fram að kennurum er skylt að fara á námskeið sem þeim er ætlað að fara á samkvæmt starfsþróunaráætlun skóla, enda sé hún gerð samkvæmt ákvæðum kjarasamnings og kennurum að kostnaðarlausu. Endanleg ákvörðun er þó í höndum skólastjóra (Samband íslenskra sveitarfélaga, 2011). Hér er vald skólastjórans skýrar orðað en áður og lögð áhersla á að endurmenntunin skuli vera kennurum að kostnaðarlausu en ekki er útskýrt nánar hvað það felur í sér. Almenn virðast kjarasamningar fremur gera ráð fyrir að starfsþróun fari fram utan starfstíma skóla, þrátt fyrir áður nefnt svigrúm sem gefið er. Þetta kemur á óvart því að rannsóknir sýna að starfsþróun, sem fléttast inn í dagleg störf kennara, skilar betri árangri. Með þetta í huga væri forvitnilegt að vita hvort aðrir grunnskólakennarar á Íslandi hallist að því að starfsþróun fari fram á starfstíma skóla eins og raunin virðist vera hjá grunnskólakennurum í Reykjanesbæ.

Á óvart kemur hversu lítil umræða virðist vera meðal skólafólks um fyrirkomulag starfsþróunar kennara og að ákvæði í kjarasamningum virðast lítið taka mið af niðurstöðum

rannsóknna á starfsþróun þeirra. Í kjarasamningum kennara kemur fram að starf kennara á starfstíma skóla felist einkum í kennslu, undirbúningi kennslu og störfum sem kennarar vinna undir verkstjórn skólastjóra. Ætla hefði mátt að einhverjar breytingar yrðu gerðar á síðustu kjarasamningum því að í skýrslu nefndar, sem menntamálaráðherra skipaði í mars árið 2009, er bent á mikilvægi símenntunar og aðgengi kennara að námi bæði innan starfstíma skóla sem og utan hans. Hins vegar er í skýrslu nefndarinnar ekki sérstaklega minnst á að gera þurfi breytingar á skilgreiningu á vinnutíma kennara í kjarasamningum né að auka þyrfti fjárhagslegt vald skólastjóra til þess að framfylgja ákvæðum um framþróun í skólasterfi (Mennta- og menningarmálaráðuneytið, 2010).

Lokaorð

Þegar horft er til framtíðar ætti efnahagskreppan ekki að koma í veg fyrir að grunnskólarnir í Reykjanesbæ haldi áfram að vinna að skólaþróun. Hins vegar standa þeir frammi fyrir þrjúþættum vanda sem skapa mótsagnir í starfsumhverfi skólanna. Niðurskurður fjármagns til grunnskóla er áþreifanleg staðreynd sem á rætur sínar að rekja til efnahagsbrunsins haustið 2008. Hinar tvær ástæðurnar eru ekki afleiðing efnahagskreppunnar en hafa orðið skýrari eftir að hún skall á. Annars vegar er það að ákvæði í úthlutunarreglum sjóða gera skólastjórum ekki kleift að gera ráð fyrir þeim fjármunum í áætlunum sínum því að sjóðirnir eru annaðhvort samkeppnissjóðir eða þeim er úthlutað til eintaklinga. Hins vegar eru ákvæði um vinnuramma kennara í kjarasamningum. Skipulagið gerir ráð fyrir 102–150 klukkustunda starfsþróun á ári, sem inna skal af hendi utan starfstíma skóla þótt tiltekið svigrúm sé til að nýta hluta þess tíma innan starfstíma skóla. Þetta fyrirkomulag er á skjön við óskir kennara sjálfra og lærdóm sem draga má af rannsóknum á árangursríku þróunarstarfi.

Nú er liðið eitt og hálf ári frá því þessi rannsókn var gerð og engin teikn á lofti um breytingar, hvorki á úthlutunarreglum sjóða, sem fjármagn til skólaþróunar er aðallega sótt til, né á kjarasamningum kennara sem voru nýlega endurnýjaðir. Efnahagsþrengingarnar hafa þrengt mjög að skólasterfi og fáar vísbendingar um að eitthvað rýmist þar um alveg á næstunni. Hvort þetta verður til þess að kennarar sæki sér minni endurmenntun en áður og stundi t.d. síður framhaldsnám er ekki hægt að segja neitt um. Niðurstöður þessarar rannsóknar og þær mótsagnir sem hér hefur verið bent á undirstrika hversu áriðandi það er að fram fari endurskoðun á skólastefnu sveitarfélaga, fjármögnun á starfsþróun kennara og kjarasamningum þeirra til rýma betur fyrir starfsþróun í samræmi við óskir kennari og rannsóknir á árangursríkri skólaþróun.

Meistaraprófsritgerð

Grein þessi byggir á meistaraprófsritgerð Jónínu Ágústsdóttur frá febrúar 2011. Ritgerðin, sem heitir *Að byggja skjaldborg, upplifun fjögurra skólastjóra í grunnskólum Reykjanesbæjar af áhrifum efnahagskreppunnar á skólaþróun*, var unnin sem lokaverkefni til M.Ed.-gráðu í stjórnunarfræði menntastofnana við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Leiðbeinandi var Auður Pálsdóttir.

Heimildir

Amalía Björnsdóttir, Börkur Hansen og Ólafur H. Jóhannsson. (2006). Mótun skólasterfs? Hver er hlutur kennara? *Tímarit um menntarannsóknir*, 3, 12–24.

Andrews, D. og Lewis, M. (2008). Transforming practice from within: power of the professional learning community. Í S. Louise og L. K. Seashore (ritstjórar), *Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas* (bls. 132–147). New York: Open University Press.

Anna Kristín Sigurðardóttir. (2006). *Studying and enhancing the professional learning community for school effectiveness in Iceland*. Óbirt doktorsritgerð: Háskólinn í Exeter.

- Bolam, R.; Stoll, L. og Greenwood, A. (2008). The involvement of support staff in professional learning communities. Í S. Louise og L. K. Seashore (ritstjórar), *Professional learning communities: divergence, depth and dilemmas* (bls. 17–29). New York: Open University Press.
- Bredeson, P. V. (2003). *Designs for learning. A new architecture for professional development in schools*. Thousand Oaks: Corwin.
- Börkur Hansen, Ólafur H. Jóhannsson og Steinunn H. Lárusdóttir. (2008). Breytingar á hlutverki skólastjóra í grunnskólum. Kröfur, mótsagnir og togstreita. *Uppeldi og menntun*, 17(2), 87–104.
- Donaldson, G. A. (2006). *Cultivating leadership in schools. Connecting people, purpose, and practice*. New York: Teachers College Press.
- Endurmenntun Háskóla Íslands. (e.d.). *Námskeið*. Sótt í júlí 2010 af <http://www.endurmenntun.hi.is/Namsframboð/Namskeið/%20Uppeldisogkennslusvið/>
- Fullan, M. (2001). *Leading in the culture of change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (3. útgáfa). New York: Teachers College Press.
- Gerður G. Óskarsdóttir. (1999). *Mat á skólastarfi, hvað og hvernig?* Reykjavík: Fræðslumiðstöð Reykjavíkur.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90.
- Hargreaves, A. (2003). *Changing teachers. Changing times*. New York: Teachers College Press.
- Hord, S. M. (2008). Evolution of the professional learning community. *Journal of Staff Development*, 29(3), 10–13.
- Höög, J.; Johansson, O. og Olofsson, A. (2009). Swedish successful schools revisited. *Journal of Educational Administration*, 47(6), 742–752.
- Joyce, B. og Showers, B. (2002). *Student achievement through staff development* (3. útgáfa). Alexandria: Longman.
- Lög um grunnskóla nr. 91/2008.*
- Manngildissjóður úthlutar 50 milljónum króna 2009. (2008, maí). *Víkurfrettir*. Sótt í september 2011 af <http://www.vf.is/Frettir/40669/default.aspx>
- Mennta- og menningarmálaráðuneytið. (2010). *Skýrsla nefndar um endurskipulagningu endurmenntunar kennara*. Sótt í september 2011 af <http://www.ki.is/lisalib/getfile.aspx?itemid=11439>
- Ragnar F. Ólafsson og Júlíus K. Björnsson. (2009). *TALIS. Staða og viðhorf kennara og skólastjóra*. Reykjavík: Námsmatsstofnun.
- Rannsókn- og þróunarmiðstöð Háskólans á Akureyri. (2009). *Sprotasjóður*. Sótt í september 2011 af <http://www.rha.is/is/page/sprotasjodur>

Reykjanesbær. (2003a). *Skólastefna Reykjanesbæjar*. Sótt í júlí 2010 af http://reykjanesbaer.is/displayer.asp?cat_id=1387&module_id=210&element_id=8620&s=sk%C3%B3lastefna

Reykjanesbær. (2003b). *Manngildissjóður Reykjanesbæjar*. Sótt í september 2011 af <http://www.reykjanesbaer.is/upplýsingatorg/frettir-og-tilkynningar/manngildissjodur-reykjanesbaejar-uthlutad-fyrir-30-milljonir-til-allt-76-verkefna/14804>

Samband íslenskra sveitarfélaga. (2009). *Kjarasamningur Launanevndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara*. Sótt í júlí 2010 af <http://www.samband.is/media/kjarasamningar/Felag-grunnskolakennara.pdf>

Samband íslenskra sveitarfélaga. (2011). *Kjarasamningur Launanevndar sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara*. Sótt í október 2011 af <http://www.samband.is/verkefning/kjara--og-starfsmannamal/kjarasamningar-og-launatoflur/stettarfelag-efir-launtegasamtokum/kennarasamband-islands/>

Senge, P. M.; Cambron-McCabe, N.; Lucas, T.; Smith, B.; Dutton, J. og Kleiner, A. (2000). *Schools that learn: A fifth discipline fieldbook for educators, parents, and everyone who cares about education*. London: Nicholas Brealey.

Sergiovanni, T. J. (2006). *The principalship. A reflective practice perspective* (5. útgáfa). Boston: Allyn og Bacon.

Sigríður Halldórsdóttir. (2003). Vancouver-skólinn í fyrirbærafræði. Í Sigríður Halldórsdóttir og Kristján Kristjánsson (ritstjórar), *Handbók í aðferðafræði og rannsóknum í heilbrigðisvísindum* (bls. 249–265). Akureyri: Háskólinn á Akureyri.

Símenntun Rannsóknir Ráðgjöf, Háskóla Íslands (SRR). (e.d.). *Nám í boði*. Sótt í júlí 2010 af <http://www.vefsetur.hi.is/srr>

Una Björg Bjarnadóttir. (2008). *Notkun endurmenntunaráætlana, reynsla skólastjóra og kennara í þremur grunnskólum í Reykjavík*. Óbirt meistaraprófsritgerð: Háskóli Íslands, Menntavísindasvið.

Verkefna- og námsstyrkjasjóður FG og SÍ. (2010). *Ársreikningur 2010*. Reykjavík: Höfundur.



Jónína Ágústsdóttir og Auður Pálsdóttir. (2011). Skólaþróun í skugga kreppu: Sýn fjögurra skólastjóra í grunnskólum Reykjanesbæjar á áhrif efnahagskreppunnar á skólaþróun. *Ráðstefnurit Netlu – Menntavísindasvið Háskóla Íslands*. Sótt af <http://netla.hi.is/menntavika2011/015.pdf>