

Ingvar Sigurgeirsson og Lilja M. Jónsdóttir

Starfspróun grunnskólakennara í Reykjavík

Viðhorf skólastjórnenda

Skýrsla

Skólastofan slf – Rannsóknir og ráðgjöf

Apríl 2019

Efnisyfirlit

Samantekt	5
Niðurstöður í hnotskurn.....	5
Starfsþróunarsjóðir.....	5
Viðhorf stjórnenda.....	5
Leiðir til starfsþróunar	5
Brýnustu starfsþróunarverkefni	5
Starfsþróunaráætlanir og starfsþróunarsamtöl	5
Starfsþróun utan við starfstíma skóla.....	6
Þróunarverkefni	6
Hlutverk Skóla- og frístundasviðs	6
Kennsluráðgjöf þjónustumiðstöðva.....	6
Væntingar og óskir.....	6
Helstu tillögur.....	6
Inngangur	8
Framkvæmd.....	11
Starfsþróunarlög og árangursrík starfsþróun.....	12
Lög, námskrá og kjarasamningar	14
Stuðningur við starfsþróun á vegum borgarinnar	16
Styrkir úr stærstu starfsþróunarsjóðunum til grunnskólanna í Reykjavík.....	22
Endurmenntunarsjóður grunnskóla.....	22
Sprotasjóður.....	24
Vonarsjóður.....	25
Þróunarstyrkir skóla- og frístundaráðs	25
Námsleyfasjóður	26
Niðurstöður samtala: Viðhorf stjórnenda til starfsþróunar kennara	27
Staðan í skólunum – viðhorf stjórnenda	27
Hvernig er staðið að starfsþróun í skólunum?	28
Innleiðing á tilteknum áherslum, aðferðum eða tækni.....	28
Margar leiðir	29
Að hvaða marki er starfsþróun innan símenntunarstunda annars vegar og starfsdaga og kennarafunda hins vegar	33
Endurmenntun um þá þætti sem valda mestu álagi í starfi.....	34
Samskipta- og hegðunarvandamál	34
Foreldrasamstarf	34
Kennsla barna af erlendum uppruna.....	35

Innleiðing aðalnámskrár – nýtt námsmat.....	36
Upplýsingatækni	36
Hvar vantar endurmenntunartækifæri?	37
Starfsþróunaráætlun.....	38
Starfsþróunarsamtöl	40
Hvernig telja skólastjórar að kennarar nýti tíma til starfsþróunar og undirbúnings utan við starfstíma skóla (102–150) sbr. ákvæði kjarasamninga?	41
Þátttaka í þróunarverkefnum.....	43
Mat á framlagi borgarinnar og hugmyndir um hlutverk Skóla- og frístundasviðs	45
Hlutverk Skóla- og frístundasviðs	46
Sumarsmiðjur SFS	47
Mixtúra, margmiðlunarver Skóla- og frístundasviðs	47
Miðja máls og læsis.....	47
Leiðsagnarnámið.....	47
Öskudagsráðstefnan	48
Kennsluráðgjöf þjónustumiðstöðvanna	48
Nýsköpunarmiðja menntamála	49
Annað.....	49
Hvað gæti helst orðið til að efla starfsþróun grunnskólakennara	49
Aukið svigrúm	49
Aukið fjármagn	51
Aukin almenn og fagtengd kennsluráðgjöf nær – og inn á gólfið.....	51
Meira samstarf skólanna	52
Veigameiri og hagnýtari námskeið	52
Aukin aðkoma háskólanna.....	53
Aðrar ábendingar.....	54
Umræða, ályktanir og tillögur	55
Heimildaskrá.....	59
Fylgiskjöl	62
Fylgiskjal 1: Spurningaskrá fyrir samtöl við skólastjórnendur.....	62
Fylgiskjal 2 Nýlegar stefnumótunarskýrslur sem tengjast starfsþróun grunnskólakennara.....	63

Samantekt

Niðurstöður í hnotskurn

Starfsþróunarsjóðir

- Greining á úthlutunum úr stærstu starfsþróunarsjóðum sem þjóna grunnskólum leiðir í ljós að hlutur grunnskólanna í Reykjavík er minni en skyldi.
- Athygli vekur að mjög mikill munur er á því eftir skólum hversu margar umsóknir þeir senda í stærstu sjóðina.

Viðhorf stjórnenda

- Meirihluti skólastjórnenda er sáttur við þau starfsþróunarverkefni sem fengist er við í skólanum, en óskar eftir auknu svigrúmi til að skipuleggja þau og vinna. Vaxandi álag á kennara er Þrándur í Götu starfsþróunar.

Leiðir til starfsþróunar

- Í öllum grunnskólunum er unnið að innleiðingu ákveðinna áherslna, aðferða eða tækni, gjarnan með utanaðkomandi aðstoð eða innri ráðgjöf. Viðfangsefni eru fjölbreytt en tvö viðfangsefni skera sig þó úr hvað umfang varðar og koma oftast við sögu; annars vegar innleiðing nýrra námsmatsaðferða (leiðsagnarmats eða leiðsagnarnáms) og hins vegar verkefni sem tengjast upplýsinga- eða snjalltækni.
- Fjölbreyttar leiðir eru farnar við starfsþróun og er yfirlit um þær helstu í skýrslunni.
- Spurt var um endurmenntunar- eða starfsþróunarverkefni sem hafa verið í boði í skólunum og tengjast þeim þáttum sem taldir eru vera að valda auknu álagi í starfi grunnskólakennara (samskipta- og hegðunarvandamál, foreldrasamstarf, kennsla barna af erlendum uppruna, innleiðing aðalnámskrár, nýtt námsmat og upplýsingatækni) og hafði öllum þessum þáttum verið sinnt að einhverju marki á undanförunum árum, en foreldraþættinum þó síst.
- Margir skólastjórar hafa miklar áhyggjur af móðurmálskennslu fjöltyngdra barna, meðal annars vegna þess að kunnáttu til verka vanti.

Brýnustu starfsþróunarverkefni

- Aðspurðir um hvaða endurmenntunartækifæri sé brýnast að auka nefna stjórnendur oftast upplýsingatækni, endurmenntun fyrir list- og verkgreinarkennara, leiðsögn um kennsluhætti, raungreinakennslu, aga og bekkjarstjórnun og kennslu fjöltyngdra barna.
- Áhersla er á aukið framboð af einingabærum námskeiðum sem fara fram á starfstíma skóla og unnt er að tengja starfinu inni í skólastofunni.

Starfsþróunaráætlanir og starfsþróunarsamtöl

- Mjög mikill munur er á því eftir skólum hvort áhersla er lögð á útgáfu formlegra starfsþróunaráætlana, sem og á því hvernig að undirbúningi er staðið.
- Starfsþróunarsamtöl eru í boði í flestum skólanna og telur meirihluti stjórnenda þau gagnleg og mikilvæg. Margir stjórnendanna hafa verið að þreifa sig áfram með ólíkar leiðir í samtölunum.

Starfsþróun utan við starfstíma skóla

- Mikill munur er á því hvernig skólustjórar telja að kennarar nýti tíma til starfsþróunar og undirbúnings utan við starfstíma skóla (102–150 klst) samanber ákvæði kjarasamninga. Þegar litið er yfir öll svör sýnist talsvert vanta á, einkum ef tíminn á að tengjast starfsþróunaráætlunum skólanna. Það heyrir til undantekninga að stjórnendur hafi hönd í bagga varðandi það hvernig þessi tími er skipulagður, þó kjarasamningar geri ráð fyrir því að svo sé.
- Fáir stjórnendur hafa góða yfirsýn yfir þá starfsþróun sem fara á fram utan starfstíma skólanna.

Þróunarverkefni

- Skólustjórnendur eru sammála um þýðingu formlegra þróunarverkefna og vilja stuðla að því að auka veg þeirra.

Hlutverk Skóla- og frístundasviðs

- Stjórnendur vænta frumkvæðis af hálfu Skóla- og frístundasviðs í starfsþróunarmálum. Sviðið eigi að móta stefnu og fylgja henni eftir í samráði við starfsfólk skólanna.
- Lögð er áhersla á fjölgun starfsmanna á Skóla- og frístundasviði sem sinna faglegum málum.
- Námskeið / þróunarverkefni um *leiðsagnarnám* var oftast nefnt sem dæmi um vel heppnað starfsþróunarverkefni og stjórnendur benda á að það megi hafa til fyrirmyndar.

Kennsluráðgjöf þjónustumiðstöðva

- Sú kennsluráðgjöf sem veitt er af ráðgjöfum á þjónustumiðstöðvum nýtist áberandi misvel, frá því að fá mikið lof til þess að nýtast lítið sem ekkert. Tvískipting kennsluráðgjafar milli Velferðarsviðs og Skóla- og frístundasviðs er gagnrýnd.

Væntingar og óskir

- Stjórnendur binda margir vonir við nýstofnaða Nýsköpunarmiðju menntamála.
- Skapa þarf betra svigrúm og tíma til að skipuleggja starfsþróun með kennurum. Í skýrslunni eru reifaðar hugmyndir stjórnenda um hvernig að því mætti standa.
- Óskað er eftir sérstöku fjármagni til starfsþróunar.
- Skólustjórnarnir vilja efla kennslufræðilega ráðgjöf á mörgum sviðum, meðal annars í samstarfi við háskólana; almenna kennsluráðgjöf, ráðgjöf um kennslu barna með annað móðurmál en íslensku, innleiðingu upplýsingatækni og nám og kennslu í ýmsum faggreinum, meðal annars raun- og náttúrugreinum. Áhersla er lögð á starfstengda ráðgjöf á vettvangi, sem og á starfstengd námskeið.

Helstu tillögur

- Stefnt verði að því að grunnskólarnir í Reykjavík öðlist stærri hlutdeild í því fjármagni sem úthlutað er úr stærstu þróunarsjóðunum, svo sem Endurmenntunarsjóði og Sprotasjóði.

- Sett verði upp virk vefsíða á vegum Nýsköpunarmiðju menntamála með þrjúþættum upplýsingum: 1) kynningum á þróunarverkefnum 2) yfirliti um starfsþróunartækifæri fyrir kennara í Reykjavík og 3) yfirliti um þá sjóði sem skólar og frístundastofnanir geta sótt í, ásamt leiðbeiningum um umsóknir.
- Samstarf skóla um starfsþróunarverkefni verði eftl.
- Fundnar verði leiðir til að auka þann tíma sem er til ráðstöfunar fyrir starfsþróun sem tengist starfsþróunaráætlunum hvers skóla. Lagt er til að borgin hafi forgöngu um að leita samninga við kennara um breytingar á núverandi tilhögun sem ekki virðast skila tilætluðum árangri. Hið sama gildir um nýtingu þess fjármagns sem ráðstafað er til Vonarsjóðs.
- Skólunum verði úthlutað sérstöku fjármagni til starfsþróunarverkefna.
- Skóla- og frístundasvið hafi forgöngu um að bjóða starfstengd námskeið, tengd skólaþróun, um þau efni sem brýnust eru talin. Leitað verði samstarfs við háskólana um námskeiðin og stefnt að því að sem flest einingabær námskeið verði í boði.
- Kennslufræðileg ráðgjöf við grunnskóla verði eflað og hún samhæfð undir einni stjórn. Lagt er til að þessi mál heyri undir þróunardeild Skóla- og frístundasviðs; Nýsköpunarmiðju menntamála, enda er þeirri deild ætlað að fylgja eftir menntastefnu borgarinnar.
- Eindregið er lagt til að þess sé gætt þegar teknar eru ákvarðanir um framtíðarskipan á þessu sviði að horft sé til brýnustu þarfa skólanna hverju sinni og sérfræðingar ráðnir tímabundið, til dæmis til eins eða tveggja ára, svo hægt sé að hafa þann sveigjanleika sem þarf til að geta mætt nýjum kröfum á hverjum tíma. Við ráðningar sé lögð áhersla á að ráðgjafar geti veit vandaða, almenna kennslufræðilega ráðgjöf um kennsluhætti, samskipti og bekkjarstjórnun, sem og í helstu kennslugreinum.
- Unnið verði að því að styrkja faglegt leiðsagnarhlutverk skólastjóra.
- Niðurstöður þessarar úttektar verði notaðar við stefnumótun og áætlanagerð til eflingar starfsþróunar í samstarfi við kennara.

Inngangur

Haustið 2016 ákvað skóla- og frístundaráð Reykjavíkur að ráðast í úttekt á starfsumhverfi grunnskólakennara í ljósi vaxandi álags í störfum þeirra og yfirvofandi kennaraskorts (Skóla- og frístundasvið Reykjavíkur, 2017a). Skipaður var starfshópur til að móta tillögur til að mæta þessum vanda og var í skýrslu hópsins sett fram 31 tillaga um ráðstafanir og úrbætur. Nokkrar tillagnanna vörðuðu starfsþróun kennara, meðal annars að gerð yrði úttekt á umsóknum kennara í sjóði sem veita styrki til starfsþróunar, þ.e. að skoðað yrði til hvers konar starfsþróunar væri verið að sækja styrki og hvers konar umsóknir hlytu styrki. Þá yrði gerð úttekt á nýtingu starfsþróunarstunda samkvæmt kjarasamningum meðal grunnskólakennara í Reykjavík með tilliti til gæða og þess hvernig starfsþróun nýtist kennurum í starfi. Markmiðið yrði markviss og skipuleg nýting fjármagns úr sjóðunum og þess tíma sem kennarar eiga rétt á að nýta í starfsþróun samkvæmt kjarasamningi.

Í framhaldi af úttekt á gæðum styrkveitinga úr starfsþróunarsjóðum yrði hvatt til þess að sjóðirnir styrktu einkum starfsþróun á sviðum sem hafa valdið kennurum miklu álagi í starfi á undanförunum árum, svo sem í tengslum við hegðunavanda og bekkjarstjórnun, foreldrasamstarf, kennslu barna af erlendum uppruna og miðlæga stefnumótun samanber innleiðingu aðalnámskrár og nýs námsmats. Þá var gert ráð fyrir því að tekið yrði upp samstarf Skóla- og frístundasviðs við háskólastofnanir og Kennarasamband Íslands varðandi skipulagningu og framboð námskeiða á þessum sviðum.

Einnig var stefnt að því að auka framboð á starfsþróunarkostum á vegum Skóla- og frístundasviðs á mismunandi fagsviðum í samráði við fagfélög kennara og í samræmi við þarfir þeirra og óskir. Horft yrði sérstaklega til þess að standa straum af kostnaði við starfsþróunarkosti af því tagi sem kennarar hafa kallað eftir en ekki hafa hlotið styrki úr starfsþróunarsjóðum. Verkefnið yrði unnið í samstarfi Skóla- og frístundasviðs við háskólastofnanir bæði hvað varðar skipulagningu og umsjón námskeiða á fyrrnefndum sviðum.

Loks var stefnt að því að gera úttekt á umsóknum skóla í starfsþróunarsjóði síðastliðin ár, það er til hvers konar starfsþróunar væri verið að sækja styrki og svo hvaða starfsþróunarverkefni hlytu styrki. Þá yrði rannsakaður árangur þessarar starfsþróunar. Í framhaldi af þessari greiningu yrði skólum boðin leiðsögn um starfsþróunarferlið, ef þörf er á.

Leitað var til *Skólastofunnar slf – rannsókna og ráðgjafar* um að afla gagna til að meta umfang og gæði starfsþróunar í almennum grunnskólum borgarinnar sem lið í eftirfylgni fyrrnefndra tillagna starfshóps um nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara (einkum tillögur 25–28). Gagna yrði annars vegar aflað hjá grunnskólunum og hins vegar hjá þeim sjóðum sem styrkja starfsþróun.

Verkefnið fól í sér eftirfarandi þætti:

- Upplýsingaöflun hjá öllum almennum grunnskólum borgarinnar í þeim tilgangi að fá yfirlit yfir starfsþróunaráætlanir (símenntunaráætlanir) og skólaþróunarverkefni undanfarin ár (miðað er við fimm ár).

- Viðtöl við skólastjórnendur um starfsþróunarmál, einkum mat þeirra á starfsþróunarmöguleikum (innan og utan skólans), framboð, eftirspurn, hugmyndir og óskir. Sérstaklega yrði spurt um nýtingu starfsþróunarstunda samkvæmt kjarasamningum, aðra símenntun og starfsþróun sem hluta af skipulagsdögum og kennarafundum og um símenntun á þeim sviðum sem helst hafa valdið kennurum álagi í starfi (samskipta- og hegðunarvandamál, foreldrasamstarf, kennsla barna af erlendum uppruna, innleiðing aðalnámskrár, nýtt námsmat, upplýsingatækni).
- Úttekt á umsóknum frá grunnskólum borgarinnar og kennurum í sjóði sem veita styrki til starfsþróunar, símenntunar og endurmenntunar. Markmiðið er að leiða í ljós til hvers konar starfsþróunar er verið að sækja styrki og hvers konar umsóknir hljóta styrki.
- Samanburði á texta kjarasamnings um símenntun kennara, skýrslu starfshóps um nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara og niðurstöðum upplýsingaöflunar.
- Tillögugerð um eflingu starfsþróunar og aukinn stuðning við grunnskólana vegna símenntunar.
- Fundum með starfsfólki skóla- og frístundasviðs um verkefnið.

Í þessari skýrslu verður gerð grein fyrir niðurstöðum þessarar upplýsingaöflunar og tillögur settar fram um starfsþróunarmál grunnskólakennara.

Leggja verður áherslu á að þessi úttekt nær einungis til viðhorfa skólastjórnenda, en þeir eiga að leiða starfsþróun, hver í sínum skóla. Jafnframt er mikilvægt er að þekkja skoðanir kennaranna sjálfra um hvert eigi að stefna. Það eru þeir sem hrinda hugmyndum um skólaþróun í framkvæmd. Þá skiptir máli að vita einnig skoðanir þeirra sem ætlað er að veita stuðning við starfsþróun.

Skýrslan er byggð upp með þeim hætti að fyrst er lýsing á framkvæmd úttektarinnar. Þá er stuttlega vikið að starfsþróunarhugtakinu og vísað til niðurstaðna rannsókna á því hvað einkenna þykir árangursríka starfsþróun. Fjallað er um ákvæði um starfsþróun í lögum, aðalnámskrá og kjarasamningi. Næst er kafli um úthlutun styrkja til endurmenntunar og þróunarverkefna úr stærstu þróunarsjóðunum. Í niðurstöðukafla er gerð grein fyrir mati stjórnenda á stöðu starfsþróunar, lýsing á því hvernig staðið er að starfsþróunarverkefnum. Fjallað er um endurmenntun um þá þætti sem þykja valda mestu álagi í starfi kennara og um hvaða endurmenntunartækifæri vanti. Þá fylgja kaflar um starfsþróunaráætlanir og starfsmannasamtöl og síðan lýst hvernig stjórnendur telji að kennarar nýti tíma til starfsþróunar og undirbúnings utan við starfstíma skóla (102–150). Fjallað er um þróunarverkefni og þýðingu þeirra og loks um mat stjórnendanna á framlagi borgarinnar til starfsþróunar og hvað gæti helst orðið til að efla hana. Í lokakafla gera höfundar grein fyrir tillögum sínum um eflingu starfsþróunar í grunnskólum borgarinnar.

Höfundar þakka öllum þeim fjölmörgu sem lögðu af mörkum við upplýsingaöflun vegna skýrslunnar og ritunar hennar. Of langt mál yrði að telja þá alla, en sérstaklega verður að þakka skólastjórnendum fyrir góð samtöl og aðra upplýsingagjöf þegar eftir var leitað. Hið sama gildir um starfsfólk Skóla- og frístundasviðs sem lagði mikið af mörkum, sem og starfsfólk þeirra sjóða sem voru til skoðunar í úttektinni. Þá var leitað til margra þeirra sem

standa fyrir þeim símenntunar- og starfsþróunarverkefnum sem koma við sögu í þessari skýrslu og eru þeim þökkuð jákvæð viðbrögð.

Framkvæmd

Viðtölin voru tekin á tímabilinu frá 7. september 2018 til 1. febrúar 2019 og tók fyrri skýrsluhöfundur þau. Í þremur tilvikum var rætt við aðstoðarskólastjóra þar sem skólastjóri var í leyfi og í öðrum þremur var aðstoðarskólastjóri þátttakandi í viðtalinu með skólastjóra. Viðtölin vorðu frá 37 mín, það stysta, til rúmlega 87 mín það lengsta. Meðallengd var rúm klukkustund (62,5). Viðtölin fóru flest fram á skrifstofum skólastjórnendanna. Leitast var við að halda til haga helstu svörum meðan á viðtalinu stóð, en að þeim loknum hlustaði fyrsti skýrsluhöfundur á viðtölin og bætti við svörin. Áhersla var lögð á að halda meginatriðum til haga, en samtölin ekki skráð nákvæmlega, nema þegar vísa átti orðrétt í svör. Í mörgum tilvikum var viðmælendum skrifað eftir viðtölin þar sem leitað var eftir skýringum, viðbótarupplýsingum eða gögnum.

Í upphafi hvers samtals var viðmælendum heitið því að að ekkert yrði haft eftir þeim undir nafni, nema í samráði við þá.

Í samtölunum var í stórum dráttum fylgt spurningaskrá, sjá í Fylgiskjali 1. Fyrst var spurt um mat stjórnenda á stöðu starfsþróunar í skólum þeirra og í framhaldi af því voru þeir beðnir um að lýsa fyrirkomulagi símenntunar á vegum skólans. Sérstaklega var spurt um endurmenntun eða önnur starfsþróunarverkefni í tengslum við þætti sem taldir eru hafa valdið auknu álagi í starfi grunnskólakennara. Spurt var á hvaða sviðum helst vantaði endurmenntun, um starfsþróunaráætlanir, starfsþróunarsamtöl, þróunarverkefni sem kennarar hefðu tekið þátt í og loks beðið um tillögur um hvað gæti best orðið til að efla starfsþróun í grunnskólum í borginni. Einnig var leitað álits á helstu starfsþróunarverkefnum sem Skóla- og frístundasvið hefur haft forgöngu um. Nánar verður gerð grein fyrir forsendum þessara spurninga í viðkomandi köflum.

Við úrvinnslu flokkuðu höfundar svörin með hliðsjón af spurningunum. Leitast er við að vísa sem mest beint í svör viðmælenda og eru þau skáletruð. Á nokkrum stöðum hafa tilvísanir í samtölin verið settar í ramma til hliðar í textanum.

Rétt er að nefna að hafa verður í huga við lestur niðurstaðnanna að nokkuð skýrt er að viðmælendur lögðu ólíkan skilning í sum þau hugtök sem við sögu komu. Hér má til dæmis nefna hugtökin *þróunarverkefni* og *þróunarstarf*. Þá er vert að huga að því að ekki eru alltaf skörp mörk milli starfsþróunar og almenns skólastarfs. Hið sama gildir um hugtökin starfsþróun og símenntun eða endurmenntun.

Starfsþróunarhugtakið og árangursrík starfsþróun

Í þessari úttekt er stuðst við tillögu *Fagráðs um starfsþróun kennara og skólastjórnenda* um skilgreiningu á starfsþróunarhugtakinu:

Starfsþróun er samfellt meðvitað og mótað ferli sem leiðir til umbóta og jákvæðrar þróunar. Hún er beintengd daglegu starfi kennara með nemendum og skipulögð í kringum raunveruleg viðfangsefni starfsins. Hún hefur skýran tilgang og markmið og miðar að því að efla færni og þekkingu starfsfólks skóla og auka gæði í starfi. Hún á sér stað í faglegu lærdómssamfélagi, er augljós og samofinn hluti daglegs starfs fagfólks skóla og ber einkenni af menningu samfélags í þróun. Hún felur meðal annars í sér formlegt nám, innleiðingu í starf á fyrsta starfsári, námskeið, rannsóknir á eigin starfi, þátttöku í þróunarverkefnum, ráðgjöf, ráðstefnur, fræðilestur, skólaheimsóknir svo eitthvað sé nefnt. Stefnumiðuð starfsþróun stuðlar að aukinni starfsánægju, hefur áhrif á árangur í starfi og minnkar líkur á kulnun eða brotthvarfi kennara úr starfi.¹

Eins og sjá má er hér ekki einungis um að ræða skilgreiningu, heldur einnig sýn. Skilgreininguna mætti því nota sem gæðaviðmið þegar lagt er mat á hvernig til hefur tekist.

Umfangsmiklar rannsóknir hafa verið gerðar á endurmenntun kennara og annarri starfsþróun víða um heim. Óhætt er að fullyrða að talsvert sé vitað um forsendur árangursríkra starfsþróunarverkefna. Í stuttri úttektarskýrslu er ekki rými fyrir ítarlega fræðilega umfjöllun en eftirfarandi atriði hafa oftast verið dregin fram með hliðsjón af rannsóknum um hvað einkenni þau verkefni sem bestan vitnisburð fá (Darling-Hammond, Hylar og Gardner, 2017; Desimore, 2011; Saunders, 2014; Zepeda, 2012):

- Nær yfir ákveðinn tíma (e. sustained duration), veitir kennurum nægjanlegt svigrúm til að mæta þeim kröfum sem gerðar eru og verkefnunum er fylgt eftir.
- Fengist er við viðfangsefni sem kennarar geta tengt við eigin aðstæður, til dæmis það námsefni sem þeir eru að kenna (e. content focused).
- Veitir kennurum endurgjöf og hvetur þá til ígrundunar.
- Byggir á virkri þátttöku; framlagi kennaranna sjálfra og gjarnan samvinnu kennara sem kenna sama efni, svipuðum aldurshópum eða við sama skóla.
- Byggt er á raunhæfum dæmum um árangursríkt starf (e. models of effective practice).

Þessi atriði má nýta sem gæðaviðmið fyrir starfsþróun. Rétt er þó að nefna að fræðimenn hafa bent á að áriðandi sé að líta til aðstæðna kennara hverju sinni – það sé ekki til nein ein uppskrift (*one size definitely doesn't fit all*); sama verkefni geti skilað gjörólíkum árangri eftir samhengi, viðhorfum og aðstæðum (Saunders, 2014).

Rannsóknir á forystuhlutverki skólastjóra varðandi starfs- og skólaþróun eru yfirgripsmiklar og benda eindregið til þess að fagleg hæfni þeirra ráði úrslitum um fjölmarga þætti í öfluglu skólustarfi; skólamenningu, starfsumhverfi, starfsanda, starfshætti og árangur (Eyal og Roth, 2011; Fackler, S og Malmberg, 2016; Fullan, 2007; Hallinger og Huber, 2012; Orphanos og

¹ Sjá hér: <http://starfsthrounkennara.is/hugtakid-starfsthroun/>

Orr, 2014). Meðal áhugaverðra niðurstaðna í því samhengi sem hér er til skoðunar, er að þeir skólastjórar sem ná að setja nám og kennslu í forgang virðast hafa erindi sem erfiði; það skilar sér í árangursríkara starfi og námi (Robinson, Lloyd, og Rowe, 2008; Valentine og Prater, 2011).

Fjöl margar rannsóknir hafa einnig verið gerðar hér á landi á forystuhlutverki skólastjóra og undirstrika þær allar mikilvægi þess (Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald, 2010; Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2018; Sigríður Margrét Sigurðardóttir, 2011; Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson, 2012).

Lög, námskrá og kjarasamningar

- Að frumkvæði skólastjóra mótar hver skóli áætlun til ákveðins tíma um hvernig símenntun starfsfólks hans skuli hagað svo að hún sé í sem bestu samræmi við áherslur skólans, sveitarfélagsins og aðalnámskrár.
- Kennarar og skólastjórar grunnskóla skulu eiga kost á reglulegri símenntun í þeim tilgangi að efla starfshæfni sína. Þeir skulu einnig eiga kost á námsleyfum. (Úr 12. grein Laga um grunnskóla, nr. 81/2008).

Minnt skal á að símenntun grunnskólakennara er lögboðin. Í *Lögum um grunnskóla* eru ákvæði um símenntunaráætlanir og að kennarar og skólastjórar skuli eiga kost á reglulegri símenntun.

Í Aðalnámskrá grunnskóla (2011/2013) eru símenntunarskyldur kennara áréttáðar með sérstökum kafla um starfsþróun en þar segir meðal annars: „*Stefna skóla og símenntunaráætlanir fyrir skólann í heild eða einstaka starfsmenn þurfa að vera í samræmi við umbótaáætlanir og styðja við þær*“ (bls. 64).

Ein af þeim siðareglum sem kennarar hafa sett sér lýtur að því að kennarar viðhaldi starfshæfni sinni og auki hana (Kennarasamband Íslands, e.d.).

Þá eru ákvæði um starfsþróun í kjarasamningi grunnskólakennara. Þar er meðal annars áskilið að skólastjóri „*setji fram drög að starfsþróunaráætlun fyrir starfsmenn sína árlega til að tryggja eðlilega starfsþróun og símenntun starfsmanna. Drögin skulu lögð fram fyrir 1. janúar ár hvert vegna næsta skólaárs*“. Heimilt er að leggja áætlun fram til lengri tíma, allt að þremur árum. Ákvæði um að áætlun skulu lögð fram 1. janúar er nýmæli miðað við fyrri samninga.

Þá eru ákvæði um rétt starfsmanna á starfsþróunarsamtali „*árlega þar sem farið sé yfir starfslýsingu, frammistöðu, markmið og hugsanlegar breytingar á störfum og rætt um starfið, væntingar, samstarf, samráð og starfsanda á vinnustað. Þá skulu einnig ræddar þarfir og óskir starfsmanns til þjálfunar og fræðslu*“.

Lögð er áhersla á að símenntun kennara skuli „*vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skólans og þær áherslur sem eru á hverjum tíma í umbótastarfi skóla. Skólastjóri getur ákveðið að einstakir kennarar eða kennarahópar sæki skilgreinda fræðslu. Með sveigjanlegu upphafi og lokum skólastarfs má skapa svigrúm til að kennarar geti sótt símenntun í auknum mæli á starfstíma skóla. Símenntun/undirbúningur utan starfstíma skóla skal vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skóla og undir verkstjórn skólastjóra*“.

Í kjarasamningi grunnskólakennara segir einnig: „*Tími til starfsþróunar markast af sammingsbundnum 150 (126/102) klst. á ári til símenntunar og undirbúnings kennara. Starfsþróun, sem hluti af 150 (126/102) klst., er almennt ætlaður tími utan við skipulagðan starfsramma skólaársins en einnig er heimilt að koma henni við á starfstíma skóla, eftir nánara samkomulagi við kennara. Starfsþróun kennara má skipta í tvo meginþætti: Þættir sem eru nauðsynlegir fyrir skólann annars vegar og hins vegar þættir sem kennari metur æskilega eða nauðsynlega fyrir sig til að halda sér við í starfi eða bæta við nýrri þekkingu sem nýtist í starfi. Í þeim tilfellum sem kennari sækir sér nám á háskólastigi sem nýtist í starfi er æskilegt að skólastjóri heimili kennara að nota hluta þeirra 150 klst. sem ætlaðar eru til*

starfsþróunar/undirbúnings kennara til námsins.“ Þetta síðastnefnda ákvæði var nýmæli í þessum samningi sem gerður er 2017 og gildir til 2019. Það er einnig nýmæli að „*fyrir hverjar 30 ECTS einingar í háskólanámi, umfram grunnnám til B.Ed prófs eða annað sambærilegt bakkalárpróf fær starfsmaður með leyfisbréf til kennslu í grunnskóla 2% persónuálag, enda nýtist námið í starfi hans*“.

Loks þetta: „*Kennurum er skylt að fara á námskeið sem þeim er ætlað að fara á skv. starfsþróunaráætlun skóla enda sé hún gerð skv. ákvæðum kjarasamnings og kennurum að kostnaðarlausu. Endanleg ákvörðun er í höndum skólastjóra.*“

Líta má svo á að þessari úttekt hafi verið ætlað að ganga úr skugga um að hvaða marki þessi ákvæði laga, námskrár og kjarasamninga hafa náð fram að ganga, að mati skólastjórnenda.

Stuðningur við starfsþróun á vegum borgarinnar

Skrifstofa Skóla- og frístundasviðs veitir margvíslega þjónustu sem tengist skólaþróun og fleiri stofnanir koma að slíkum verkefnum, meðal annars þjónustumiðstöðvar í hverfunum. Hér verður leitast við að grein fyrir helstu þáttum.

Í þeirri stefnu og starfsáætlun Skóla og frístundasviðs sem síðast var gefin út (2017b) er áhersla á að „sviðið stuðli að fjölbreyttri starfsþróun allra starfsmanna til að efla gæði og fagmennsku í leikskóla-, grunnskóla- og frístundastarfi“ (bls. 2). Á oddinn voru sett nemendamiðað skólastarf, efling lestrarfærni, bætt þjónusta við börn af erlendum uppruna og að verk-, tækni og iðnnám yrði sett „í öndvegi“.

Stefnumótun í starfsþróunarmálum má einnig ráða af úttektum í ýmsum málaflokkum sem ráðist hefur verið í, en ákvarðanir um hverjar skulu gerðar gefa vísbendingar um áskoranir og áherslur. Á undanförunum árum (miðað er við síðustu fimm ár) hafa verið skipaðir ekki færri en tólf starfshópar til að fjalla um ýmsa málaflokka sem tengjast starfsþróunarmálum. Þessir hópar hafa fjallað um málproska, lestrarfærni og lesskilning, fjölmennningarlegt skólastarf, hvernig efla megi sjálfstraust stúlkna og vinna gegn staðalmyndum, námsárangur, nemendamiðað skólastarf, móðurmálskenndu fjölyngdra barna, lýðræði í skóla- og frístundastarfi, kynfræðslu, útinám, upplýsingatækni og lífsleikni (sjá lista yfir skýrslur starfshópanna í Fylgiskjali 2). Við þetta má bæta vinnu við mótun læsisstefnu, setningu verklagsreglna um ýmis mál og útgáfu gæðaviðmiða. Eins verður að líta til stefnumörkunar um skóla án aðgreiningar sem út kom 2012 (Skóla- og frístundasvið, 2012). Loks var samþykkt ný menntastefna fyrir skóla og frístundastarf í nóvember 2018, að undangengnu víðtæku samráði. Segja má að í menntastefnunni sé starfsþróun í brennidepli. Þar segir meðal annars að styðja verði við „faglegt frumkvæði starfsfólks og veita því rík tækifæri til starfsþróunar, markvissa ráðgjöf og handleiðslu í starfi“ (Menntastefna Reykjavíkurborgar til 2030, „Látum draumana rætast“, 2018).² Stofnað hefur verið til samstarfs við Menntavísinda-svið Háskóla Íslands til að styðja við starfsþróun kennara í tengslum við innleiðingu menntastefnunnar.

Á undanförunum misserum hefur megináhersla verið lögð á stuðning við innleiðingu leiðsagnarnáms, læsi og málproska (meðal annars með stofnun *Miðju máls og læsis*, sjá hér neðar), upplýsingatækni, lýðræðisvinnu með börnum, ofbeldisforvarnir og mótun nýrrar menntastefnu. Þá hafa hegðunarráðgjafar og talmeinafræðingar verið ráðnir til þjónustumiðstöðvanna sem einnig eru í ráðgjafahlutverki gagnvart kennurum. Hið sama gildir um starfsfólk tveggja fardeilda sem nýlega hafa verið settar á laggirnar og ætlað er að styðja við nám nemenda sem glíma við mikinn hegðunarvanda.

Margir starfsmanna Skóla- og frístundasviðs koma að starfsþróunarverkefnum og veita ráðgjöf á tilteknum sviðum auk þess sem sviðið rekur tvær þjónustueiningar sem kenndar eru við miðjur; *Miðju máls og læsis* og nýstofnaða *Nýsköpunarmiðju menntamála*. Þá rekur sviðið *Miðstöð útivistar og útináms* í Gufunesbæ og er þar meðal annars boðið upp á ýmis námskeið fyrir kennara og leiðbeinendur í frístundastarfi.³

² Sjá hér: https://reykjavik.is/sites/default/files/menntastefna_reykjavikur_til_20302111.pdf

³ Sjá hér: <http://gufunes.is/uti/>

Meðal starfsþróunarverkefna sem sinnt er af Fagskrifstofu grunnskóla má nefna ráðgjöf, undirbúning og umsjón með þeim námskeiðum, ráðstefnum og umræðufundum sem sviðið stendur fyrir, umsýsla með þróunarsjóði (sjá nánar um hann bls. 24), umsjón með ytra og innra mati á skólastarfi, málefni nemenda með sérþarfir, listfræðsla, fjölmeningarmál og mötuneytismál. Þá aðstoða starfsmenn við ýmis konar þróunarverkefni og erlend samstarfsverkefni, svo sem verkefni sem hafa fengið styrki úr Sprotasjóði, Erasmus+ og samstarfsverkefni. Á skrifstofunni eru átta starfsmenn í 7,5 stöðugildum.

Nýsköpunarmiðja menntamála tók til starfa á miðju þessu skólaári og voru undir hana sett nokkur verkefni sem áður höfðu verið sjálfstæð. Hafa verður í huga að samtölin við skólastjórana í þessari úttekt voru bæði fyrir og eftir stofnun Nýsköpunarmiðjunnar sem hefur áhrif á það hvernig um þessa þjónustu var rætt. Við stofnun Nýsköpunarmiðjunnar voru ráðnir þrír nýir starfsmenn; deildarstýra og tveir verkefnisstjórar.

Nýsköpunarmiðjunni, sem þjónar báðum skólastigum og frístundastarfinu, er ætlað það meginhlutverk að fylgja eftir nýrri menntastefnu borgarinnar, með áherslu á starfsþróun og kennslufræðilega ráðgjöf, en undir deildina falla enn fremur eftirfarandi verkefni:

Ráðgjöf um upplýsingatækni er í höndum þriggja verkefnisstjóra í tæplega þremur stöðugildum. Þeir hafa tekið þátt í ýmsum starfssamfélögum skólafólks á netinu, (til dæmis Menntamiðju (<http://menntamidja.is/>) og Samspili⁴), og staðið fyrir menntabúðum fyrir kennara. Einn ráðgjafinn starfar í *Mixtúru*, margmiðlunarvergi Skóla- og frístundasviðs (sjá <http://mixtura.is/>), sem einnig heyrir undir Nýsköpunarmiðju. Mixtúra er staðsett í Langholtsskóla og þar er unnið að ýmsum verkefnum sem tengjast upplýsingatækni og þróun kennsluhátta, auk þess að lána skólum ýmsan búnað og vinna með kennurum og öðru starfsfólki úti í skólum að ýmsum margmiðlunarverkefnum. Á vegum Mixtúru eru ýmis námskeið í boði fyrir starfsmenn sviðsins.⁵

Einnig er gert ráð fyrir hlutastöðugildum vegna upplýsingatækni í skólunum sjálfum. Um nokkurt skeið hefur verið úthlutað sérstaklega í „tölvuumsjón“ í launalíkani grunnskóla. Um er að ræða 22% stöðu að viðbættu álagi sem tekur mið af nemendafjölda og má áætla að samsvari um 11,5 stöðugildum í öllum grunnskólum borgarinnar. Hvernig þetta stöðuhlutfall nýtist til kennsluráðgjafar annars vegar og almennrar umsýslu um tölvumál ræðst hins vegar af áherslum hvers skóla.

Skóla- og frístundaráð samþykkti fyrir tæpu ári nýja stefnu um notkun upplýsingatækni í skóla- og frístundastarfi sem tekur til aðbúnaðar, þjónustu, uppbyggingu þekkingar, notkunar og framsækni og er það verkefnisstjóra í upplýsingatækni að fylgja henni eftir.⁶

Jafnréttisskóli Reykjavíkur hefur starfað síðan 2013.⁷ Honum stýrir verkefnastýra í 100% stöðugildi. Markmiðið með skólanum er að efla jafnréttisstarf í skólum, sinna fræðslu til kennara og nemenda og veita margháttaða ráðgjöf og leiðsögn um þau mál sem tengjast

⁴ Sjá hér: <http://samspil2018.menntamidja.is/hvad-er-samspil-2018/>

⁵ Sjá hér: <http://mixtura.is/namskeidh>

⁶ Sjá hér: <https://reykjavik.is/sites/default/files/utstefna.pdf> og hér: <https://reykjavik.is/frettir/ny-stefna-um-upplysingataekni-i-skolastarfi>

⁷ Sjá hér: <https://reykjavik.is/jafnrettisskoli-reykjavikur>

jafnrétti, kynjafræði og kynheilbrigði. Meðal viðfangsefna á námskeiðum á undanförunum misserum má nefna: Stráka og jafnrétti, áreitni og klámvæðingu og kynfræðslu. Þá eru í boði fyrirlestrar um fjölbreytt efni og leitast er við að koma til móts við óskir kennara um viðfangsefni.

Ráðgjöf um alþjóðasamstarf og stuðningur við styrkumsóknir. Að þessu vinnur verkefnisstjóri í fullu stöðugildi. Um nýja stöðu er að ræða, til þriggja ára, og er ætlunin að vinna að aukinni þátttöku starfsstöðva Skóla- og frístundasviðs í alþjóðlegum verkefnum og stærri samstarfsverkefnum og þar með auka faglegt starf og nýbreytni í skóla- og frístundastarfi. Verkefnastjórinn veitir ráðgjöf við gerð umsókna, leitar eftir samstarfsaðilum innanlands og alþjóðlega og miðlar upplýsingum til grunnskóla um styrki. Þá veitir verkefnastjórinn stuðning við gerð umsókna í nýjan þróunar- og nýsköpunarsjóð skóla- og frístundaráðs.

Verkefnisstjórn Barnasáttmála Sameinuðu þjónaðanna og verkefnisins Opinskátt um ofbeldi. Um er að ræða eitt stöðugildi til þriggja ára en verkefnisstýra hefur umsjón með að skipuleggja fræðslu og þjálfun starfsfólks í innihaldi og beitingu Barnasáttmálans í skóla- og frístundastarfi. Þá hefur hún einnig umsjón með að innleiða verkefnið Opinskátt um ofbeldi⁸ í grunnskóla- og frístundastarfi. Hún veitir einnig ráðgjöf, fræðslu og stuðning til starfsfólks um réttindi barna. Þá styður hún við þróun náms-, kennslu- og starfshátta með réttindi barna að leiðarljósi.

Barnamenningarmál. Verkefnastjóri Barnamenningar er í 75% stöðu hjá Nýsköpunarmiðju og 25% stöðu hjá Menningar- og ferðamálasviði borgarinnar. Verkefnastjórinn heldur kynningarfundum í upphafi skólaársins á fræðslustarfi menningarstofnana borgarinnar og annarra sem bjóða fræðslustarf með börnum. Verkefnastjórinn stendur fyrir námskeiðum og kemur að fjölmörgum menningarviðburðum sem tengjast barnamenningu, meðal annars Barnamenningarhátíð.⁹ Verkefnastjórinn hefur einnig haldið utan um Biophilia þróunarverkefnið¹⁰ og staðið fyrir vinnustofum og námskeiðum fyrir þátttakendur í því verkefni.

Málefni skólasafna. Forstöðumaður skólasafna er í fullu stöðugildi og sinnir ýmsum starfsþróunarverkefnum fyrir starfsfólk safnanna. Forstöðumaður stendur meðal annars fyrir árlegri ráðstefnu ásamt fleirum um barna- og unglingsbókmenntir og fyrir fræðslu – og kynningarfundum í skólum.

Deildarstjóri listfræðslu, sem einkum sér um málefni skólahljómsveita og tónlistarskóla, kemur að ýmsum endurmenntunarverkefnum, meðal annars þátttöku í að skipuleggja árlega fræðslufundi / smiðjur fyrir list- og verkgreinakennara.

Miðja máls og læsis er skilgreind sem þekkingarteymi mál- og læsisráðgjafa og sérfræðinga um kennslu barna með annað móðurmál en íslensku sem ætlað er að veita kennurum og starfsfólki í skóla- og frístundastarfi stuðning, ráðgjöf og fræðslu varðandi mál og læsi. Hjá Miðju máls og læsis starfa sjö sérfræðingar. Fjögur og hálf stöðugildi mál- og læsisráðgjafa og tvö stöðugildi brúarsmiða. Brúarsmiðir hafa það hlutverk að styðja við foreldra og

⁸ Sjá hér: <https://reykjavik.is/opinskatt-um-ofbeldi>

⁹ Sjá hér: sjá hér: <http://barnamenningarhatid.is/>

¹⁰ Sjá: <https://biophiliaeducational.org/>

kennara barna af erlendum uppruna, auk þess að sinna millimenningarfræðslu. Miðju máls og læsis er meðal annars ætlað að standa fyrir námskeiðum og fræðslufundum, halda úti vef með fræðslu efni (sjá <http://mml.reykjavik.is/>), koma á tengslum milli kennara og annars fagfólks, auk þess að veita margháttaða ráðgjöf. Undir Miðju máls og læsis heyrir *Tungumálaver*, en þar er veitt ráðgjöf í norsku og sænsku til skóla og sveitarfélaga um allt land.

Námskeið og ráðstefnur

Í ágúst á hverju ári skipuleggur Skóla- og frístundasvið fjölbreytt námskeið ætluð grunnskólakennurum. Þessi námskeið voru áður kennd við haustsmiðjur, en kallast nú sumarsmiðjur og hafa verið í boði frá 2009. Sótt hefur verið í Endurmenntunarsjóð grunnskóla vegna námskeiðanna og koma flestir starfsmenn skrifstofunnar sem tengjast starfsþróun kennara að umsóknunum. Hvort tveggja hefur verið litið til áherslupátta Endurmenntunarsjóðs hverju sinni sem og til þeirra þátta sem áhersla er lögð á í stefnu og starfsáætlun sviðsins. Hugmynda er leitað hjá skólunum og eins kemur fyrir að kennarar bjóði námskeið. Smiðjurnar eru auglýstar í maí. Haustið 2018 voru rúmlega 30 smiðjur og námskeið í boði.¹¹ Flest námskeiðanna eru stutt, þrjár til fjórar klukkustundir, en nokkur lengri.

Stærsta námskeið sem að undanförunu hefur verið í boði á vegum Skóla- og frístundasviðs er námskeið sem kennt hefur verið við *leiðsagnarnám*. Þetta námskeið, sem jafnframt er þróunarverkefni, var fyrst sett af stað haustið 2017–2018 að beiðni skólastjóra, meðal annars með styrk úr Endurmenntunarsjóði grunnskóla. Alls tóku 17 grunnskólar þátt í þessu verkefni, eða tæplega helmingur grunnskólanna í borginni (sjá nánar um verkefnið í Nanna Christiansen, 2018). Árið eftir, 2018–2019, var verkefninu haldið áfram en sjö skólar bættust í hópinn. Skólarnir sem vinna að eflingu leiðsagnarnáms eru nú samtals 24. Fjöldi námskeiða um leiðsagnarnám hefur verið í boði fyrir þessa skóla. Jafnframt eru haldnir reglulegir fundir með innleiðingarteymum og einnig má nefna vef með hagnýtum upplýsingum og verkefnum.¹²

Á þessu skólaári var efnt til námskeiðs fyrir kennara sem veita nýliðum í kennslu stuðning í starfi og hafa um 30 kennarar tekið þátt í því. Ráðgert er að framhald verði á slíkum námskeiðum. Skólastjórnendur hafa tekið þátt í forystunámi fyrir stjórnendur á vegum Reykjavíkurborgar þar sem meðal annars er fjallað um mannauðsmál, samskiptamál, fjármál, fræðslu um skipulag borgarinnar og fleira.

Starfshópur um vinsamlegt samfélag hefur haldið námskeið og fræðslufundi um forvarnir gegn einelti. Starfshópurinn heldur út vef með hagnýtu efni og hefur meðal annars beitt sér fyrir gerð veggspjalda til að minna á alvarleika eineltis.¹³

Á öskudegi ár hvert gengst sviðið fyrir svokallaðri Öskudagsráðstefnu sem undirbúin er af starfsfólki sviðsins. Á undanförunum árum hafa viðfangsefni ráðstefnunnar verið jákvæð

¹¹ Dagskrá er að finna á þessari slóð: <https://reykjavik.is/frettir/sumarsmidjur-kennara-2018>

¹² Sjá: <https://nammedleidsogn.wordpress.com/>

¹³ Sjá: <https://reykjavik.is/vinsamlegt-samfelag>

sálfræði (2014), fagmennska og virðing kennarastarfsins (2015), nemendamiðað skólastarf (2016), námsmat með áherslu á leiðsagnarmat (2017) og menntastefna borgarinnar (2018).

Mannauðsdeild Skóla- og frístundasviðs hefur komið að starfsþróunarmálum grunnskóla-kennara meðal annars með fræðslu á starfsdögum skóla þar sem fjallað hefur verið um samskipti, samtalstækni, eineltismál og fleira.

Rétt er að nefna að um árabíl hefur verið boðið upp á fjölmennningarleg verkefni á Borgarbókasafni Reykjavíkur þar sem verkefnastjóri fjölmenningar hefur staðið fyrir fræðslu fyrir grunnskólakennara og í samvinnu við þá (sjá www.menningarmot.is).

Reykjavíkurborg hefur á undanförunum árum verið í samstarfi við sveitarfélög á höfuðborgarsvæðinu um símenntun um ýmis efni, meðal annars námsmat, kennslu bráðgerra nemenda, kennslu í margbreytilegum nemendahópum og fjölmennningarlegt skólastarf. Fræðast má um þetta starf á fræðsluvef samráðsins.¹⁴ Þá hefur samstarfshópurinn, sem fjallað hefur hefur um þessi mál, beitt sér fyrir náms- og kynnisferðum kennara til Norðurlandanna. Framundan er frekari símenntun fyrir skólastjórnendur varðandi móttöku og kennslu barna með annað móðurmál en íslensku. Þessi verkefni hafa öll notið styrkja úr Endurmenntunarsjóði grunnskóla og frá Erasmus+.

Kennsluráðgjöf á þjónustumiðstöðvum

Árið 2005 var ákveðið að flytja svokallaða kennsluráðgjafa frá Menntasviði yfir á þjónustumiðstöðvarnar í hverfum borgarinnar. Kennsluráðgjafarnir heyra undir Velferðarsvið borgarinnar (en ekki Skóla- og frístundasvið) og hefur svo verið síðan 2007. Samkvæmt starfslýsingu hafa þeir víðtæk verkefni, er meðal annars ætlað að „*veita ráðgjöf til grunnskóla á sviði náms, kennslu og skólaþróunar og í einstökum námsgreinum, bekkjarkennslu, sérkennslu og kennslu barna af erlendum uppruna eða á öðrum sviðum skólastarfs*“. Alls er um rúmlega níu stöðugildi að ræða. Kennsluráðgjafar funda reglulega með fulltrúa Skóla- og frístundasviðs.

Sem dæmi um verkefni má nefna *Læsi allra* mál í Breiðholti¹⁵ þar sem unnið er með öllum skólum í hverfinu að því að efla mál og læsi. Þjónustumiðstöðvarnar hafa staðið fyrir ýmsum fræðslufundum og námskeiðum fyrir kennara og skólastjórnendur og komið að þróunarverkefnum, en mikill munur er þó á þessu eftir miðstöðvum hvernig þessu hefur verið sinnt (Kristjana Gunnarsdóttir, tölvupóstur, 1. apríl. 2019). Meðal efnis sem um hefur verið fjallað má nefna ástundun og skólasókn, hlutverk umsjónarkennara, snemmtæka íhlutun, samvinnu við foreldra, læsi, stærðfræði, noktun snjalltækja og samskipti.¹⁶

Loks skal nefnt námskeið á vegum Velferðarsviðs sem tengist foreldrafærni, PTMO.¹⁷ Markmið námskeiðsins er að efla þekkingu á aðferðum PMTO, efla skilning á hegðunar-

¹⁴ Sjá: <http://ssh.menntamidja.is/>

¹⁵ Sjá: <http://tungumalatorg.is/laesiallramal/>

¹⁶ Þessi dæmi eru fengin frá Miðgarði, þjónustumiðstöð Grafarvogs og Kjalarness (Reynir Daníel Gunnarsson, tölvupóstur, 25. mars. 2019).

¹⁷ Sjá um PMTO, til dæmis hér: https://fundur.reykjavik.is/sites/default/files/agenda-items/stoduskyrsla_13_agust_2018.pdf

erfiðleikum og mælingum hegðunar til að meta árangur og auka færni í ráðgjöf vegna hegðunarerfiðleika.

Styrkir úr stærstu starfsþróunarsjóðunum til grunnskólanna í Reykjavík

Í verklýsingu var gert ráð fyrir því að gerð yrði úttekt á umsóknum frá grunnskólum borgarinnar og kennurum í sjóði sem veita styrki til starfsþróunar, símenntunar og endurmenntunar. Markmiðið var að leiða í ljós til hvers konar starfsþróunar væri verið að sækja um styrki og hvers konar umsóknir hlýtu styrki.

Ákveðið var að binda þessa athugun við stærstu sjóðina; Endurmenntunarsjóð grunnskóla, Námsleyfasjóð, Sprotasjóð og Vonarsjóð, ásamt því að skoða þróunarstyrki borgarinnar. Í samtölunum við skólastjórana kom í ljós að sótt er um styrki í marga aðra sjóði. Má þar nefna sjóði sem styrkja fjölbjóðlegt samstarf (Comenius, Erasmus, Nordplus), Lýðheilsusjóð, Forvarnarsjóð Reykjavíkur, Barnamenningarsjóð og Velferðarsjóð barna.

Endurmenntunarsjóður grunnskóla

Endurmenntunarsjóður grunnskóla veitir styrki til endurmenntunar félagsmanna í Félagi grunnskólakennara (FG) og Skólastjórafélagi Íslands (SÍ). Framlag til Endurmenntunarsjóðs grunnskóla er úthlutað samkvæmt reglum sjóðsins til þeirra sem hyggjast standa fyrir endurmenntun félagsmanna FG og SÍ, þar á meðal grunnskóla, skólaskrifstofa, sveitarfélaga, háskóla, símenntunarstofnana, félaga, fyrirtækja og annarra sem bjóða endurmenntun fyrir félagsmenn FG og SÍ.

Sjóðurinn úthlutaði árið 2013 35,7 milljónum, næstu ár var úthlutað 44,5-44,9 milljónum, en 2018 er heildarupphæð 47,7 milljónum (sjá nánar á Töflu 1).

Tafla 1 Heildarúthlutun úr Endurmenntunarsjóði grunnskóla og úthlutun til grunnskólanna í Reykjavík.

	Heildarúthlutun	Úthlutun til grunnskólanna í Reykjavík	%
2018	47.691.000	3.608.000	8%
2017	44.914.000	3.718.000	8%
2016	44.681.000	8.034.000	17%
2015	44.432.000	5.339.000	12%
2014	44.558.000	2.538.000	6%
2013	35.701.000	2.660.000	7%

Talsverður munur hefur verið á því eftir árum hversu iðnir grunnskólarnir í Reykjavík hafa verið við að bera sig eftir þessum styrkjum (sjá töflu 2), en segja má að sjóðurinn hafi haft fyrir stefnu að koma til móts við sem flesta umsækjendur. Skólarnir í borginni hafa flest árin

átt 13–19% umsókna allra grunnskóla, nema að árið 2016 hefur þá sérstöðu að þá eiga borgarskólarnir 33% umsóknanna. Önnur ár má segja að fjöldi umsókna sé minni en vænta mætti þar sem grunnskólarnir í Reykjavík eru um 20% allra grunnskóla á landinu. Sé einungis litið til almennra skóla sem reknir eru af opinberum aðilum eru almennu skólarnir í borginni 23% allra almennra skóla.

Tafla 2 Umsóknir í Endurmenntunarsjóð – hlutur grunnskóla borgarinnar

Úthlutunarár	Heildarfjöldi umsókna	Fjöldi umsókna frá grunnskólum (allt landið)	Fjöldi umsókna frá grunnskólum Reykjavíkur	Fjöldi grunnskóla í Reykjavík sem sækir um
2013–2014	172	77	10 (13%)	9
2014–2015	178	58	9 (16%)	7
2015–2016	219	81	15 (19%)	13
2016–2017	205	75	25 (33%)	20
2017–2018	191	66	10 (15%)	9
2018–2019	209	78	11 (13%)	10

Sé miðað við heildarúthlutun úr Endurmenntunarsjóði er hlutur borgarskólanna frá 6–17%. Nokkra athygli vekur hversu misduglegt starfsfólk einstakra skóla er að bera sig eftir styrkjum. Níu grunnskólar (25%) eiga enga umsókn í Endurmenntunarsjóð, einn skóli á tíu umsóknir, annar níu og sá þriðji átta á þessu tímabili. Með fleiri umsóknum í Endurmenntunarsjóð sýnist hægt að auka umtalsvert það fjármagn sem skólar í Reykjavík hefðu til símenntunar kennara sinna.

Umsóknir skólanna eru yfirleitt í góðu samræmi við þær áherslur sem auglýstar eru hverju sinni.

Tafla 3 Áherslur Endurmenntunarsjóðs og umsóknir skólanna úr borginni

Ár	Áherslur sjóðsins	Umsóknir skólanna í borginni
2013–2014	Skólanámskrá í ljósi nýrrar aðalnámskrár. Námsmat og árangursrík kennsla á unglingsstigi	Upplýsingatækni. Samvinna. Skólanámskrágerð. Fjölbreyttir kennsluhættir. Innleiðing aðalnámskrár. Móðurmálskennsla.
2014–2015	Hagnýtt læsi og lesskilningur í öllum námsgreinum. Þróun kennsluhátta.	Móðurmálskennsla. Læsi. Upplýsingatækni. Lærdómssamfélag.

2015–2016	Náttúrugreinar. Upplýsinga- og tæknimennt,	Menntabúðir. Læsi. Náttúrugreinar. Vinaliðaverkefni. Starfendarannsóknir. Móðurmálskennsla. Kennsluhættir
2016v2017	Þróun kennsluhátta sem stuðla að fjölbreyttum námsaðferðum í lestri/stærðfræði.	Leikir sem kennsluaðferð. Læsi. Stærðfræði. Nemendalýðræði. Vinaliðaverkefni. Bekkjarstjórnun. Uppýsingatækni. Starfsþróun.
2017–2018	Leiðsagnarmat - mat og endurgjöf í námi nemenda. Hagnýtt læsi og lesskilningur í öllum námsgreinum, þróun í verk- og listgreinakennslu	Læsi. Leiðsagnarmat. Vinaliðaverkefni. Skyndihjálp.
2018–2019	Bekkjarbragur. Lærdómssamfélagið. Foreldrasamvinna	Móðurmálskennsla. Stærðfræði. Starfsþróun. Læsi. Leiðsagnarnám. Lýðræðislegir kennsluhættir. Lærdómssamfélagið. Kennsluaðferðir. Mannréttindamál. Einneltismál. Bekkjarstjórnun.

Sprotasjóður

Sprotasjóður er sameiginlegur sjóður fyrir leik-, grunn- og framhaldsskóla og er ætlað að styðja við þróun og nýjungar í skólastarfi í samræmi við stefnu stjórnvalda og aðalnámskrá í samræmi við lög um leik-, grunn- og framhaldsskóla.

Við síðustu sex úthlutanir hafa grunnskólarnir í Reykjavík átt 103 umsóknir í Sprotasjóð og fengið samanlagt 24 styrki. Til samanburðar má geta þess að á sama tíma hafa grunnskólarnir í Kópavogi fengið 15 styrki, en þar eru níu grunnskólar.

Eins og var í tilviki Endurmenntunarsjóðs eiga skólarnir í Reykjavík stærstan skerf árið 2016.

Tafla 4 Áherslur sjóðsins og umsóknir skólanna úr borginni

Ár	Til grunnskóla	Hluttur Rvíkurskólanna	%	Fjöldi styrkja til Rvíkurskóla
2013–2014	16.130.000	1.200.000	7%	2
2014–2015	25.344.000	2.065.000	8%	4
2015–2016	22.450.000	3.400.000	15%	3
2016–2017	28.150.000	14.400.000	51%	8
2017–2018	36.055.000	7.000.000	19%	4
2018–2019	34.840.000	6.200.000	18%	3

Þessi góði árangur árið 2016 er athugunarefni en skýring hefur ekki fengist. Ljóst er að hér er sóknarfæri fyrir skólana í Reykjavík. Með fleiri vönduðum umsóknum væri hægt að auka það fjármagn sem skólarnir hafa til þróunarstarfs.

Vonarsjóður

Vonarsjóður veitir félagsmönnum tvönnu konar styrki, annars vegar starfsmenntastyrki til að sækja námskeið eða til ákveðinna verkefna sem teljast til starfsþróunar þeirra, svo sem framhaldsnáms á háskólastigi vegna lokinna ECTS eininga, námskeiða, ráðstefna, málþinga og skipulagðra skólaheimsóknna eða kynnisferða. Starfsmenntastyrkir geta numið kr. 300 þús á tveggja ára tímabili. Hins vegar veitir sjóðurinn styrki vegna lokinna ECTS háskólaeinangar að hámarki 120 eininga og gefur hver eining kr. 5 þús. Reykjavíkurborg greiddi á árinu 2018 rúmar 140 milljónir í Vonarsjóð vegna grunnskólakennara og 24 milljónir vegna skóla- stjórnenda. Við eftirgrennslan kom í ljós að litlar nýtilegar upplýsingar var að fá um úthlutanir úr Vonarsjóði þar sem ekki eru gerðar skýrslur um úthlutanir úr honum, aðrar en tölulegar. Þá reyndist ekki unnt að skoða sérstaklega úthlutanir til kennara í grunnskólum Reykjavíkur.

Þróunarstyrkir skóla- og frístundaráðs

Grunnskólarnir í Reykjavík geta sótt um styrki til þróunarverkefna til skóla- og frístundaráðs sem skipar úthlutunarnefnd til að fara yfir umsóknir og meta þær. Hluti umsóknanna er sameiginlegur, þ.e. stofnanir sækja saman þvert á svið og því erfitt að gera nákvæma grein fyrir heildarhlut grunnskólanna.

Frá 2013 hafa um fimm til tíu milljónir komið í hlut grunnskólanna árlega. Sé þessum tölum jafnað á skólana 36 eru þetta um 140 til 280 þúsund á hvern skóla eftir árum. Lægstu styrkir hafa verið kr. 50 þús en sá hæsti kr. 3 milljónir. Aðeins fjórir styrkir hafa á þessum tíma verið hærri en ein milljón. Til samanburðar má nefna að Garðabær hefur undanfarin tvö ár úthlutað 25 milljónum til grunnskóla sinna sem eru sex.

Þegar styrkir hafa verið auglýstir hafa jafnan verið kynntar sérstakar áherslur: Lýðræði og mannréttindi og upplýsinga- og tæknimennt (2013), fjölmening (2014), aukið vægi list og verkgreina, móðurmálskennsla barna af erlendum uppruna og læsi (2015), málþroski, læsi og lesskilningur, verk-, tækni og listnám, lýðræði, jafnrétti, mannréttindi, náttúra, vísindi og sjálfbærni, fjölmening, gæði og fagmennska (2016), málþroski, læsi og lesskilningur, verk-, tækni- og listnám, lýðræði, jafnrétti og mannréttindi (2017). Árlega hafa verið veittir 7 til 17 styrkir.

Eins og sjá má er í auglýsingum mest áhersla á fjölmeningu, læsi og móðurmálskennslu og þetta endurspeglast í styrkveitingum – flestir styrkjanna tengjast þessum þáttum – en einnig er talsvert veitt af styrkjum til verkefna á sviði upplýsingatækni.

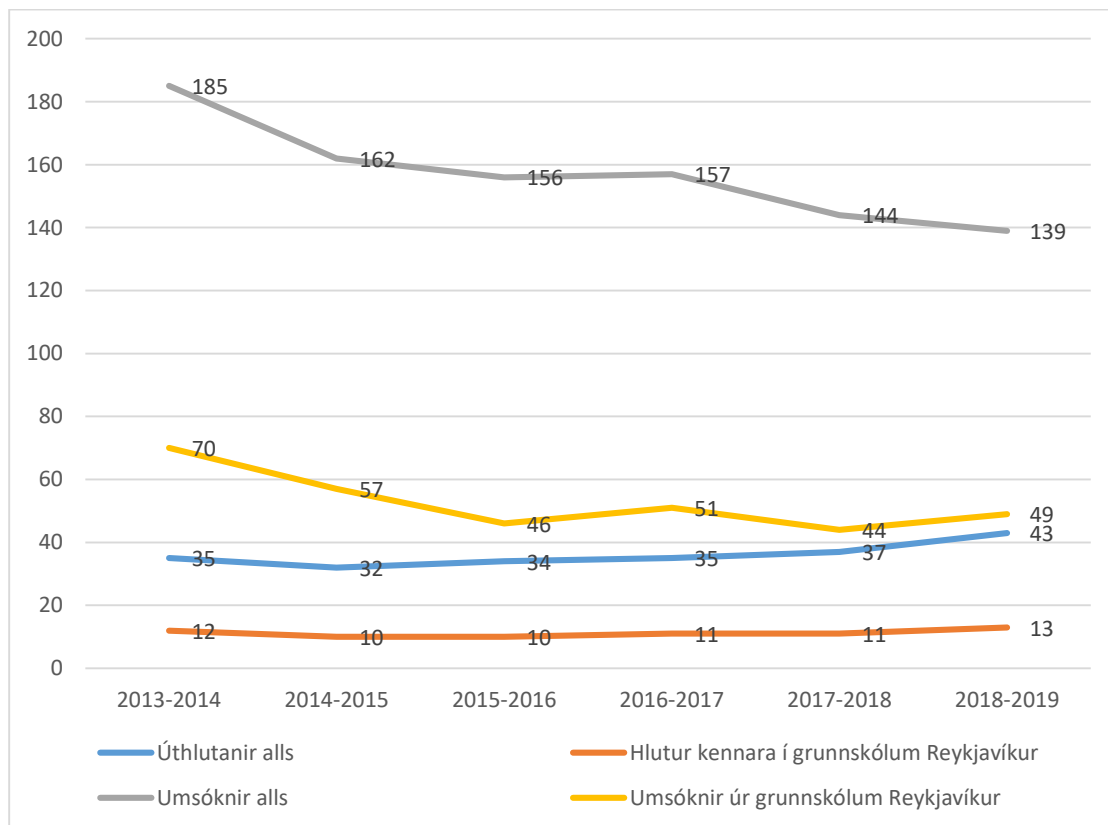
Við skoðun á umsóknum vekur athygli hversu fáar umsóknir tengjast kennslu einstakra námsgreina. Aðeins tvær umsóknir tengjast til dæmis stærðfræði sérstaklega, tvær tengjast samfélagsgreinum og aðeins ein tungumálakennslu.

Eins og við aðra sjóði vekur athygli hversu misiðir skólarnir eru við að bera sig eftir styrkjum. Einn skóli á 10 umsóknir, annar níu en fjórir skólar í borginni hafa aldrei borið sig eftir styrk á þessum tíma.

Rétt er að taka fram að fjárveitingar borgarinnar í þróunarsjóð hafa nýlega verið hækkaðar verulega, eða úr 40 í 200 mkr. Af þeirri upphæð verður 150 milljónum dreift milli starfsstöðva og fá grunnskólarnir rúmar 70 milljónir í sinn hlut. Þá verður 50 milljónum varið til stærri samstarfsverkefna.

Námsleyfasjóður

Á undanförunum árum hefur Námsleyfasjóður veitt 32–37 leyfi á ári. Við úthlutun fyrir 2018–2019 varð nokkur fjölgun, en þá voru veitt 43 leyfi. Hluttur almennu grunnskólanna í Reykjavík hefur verið nokkuð jafn, eða frá 9–13 (við síðustu úthlutun). Athygli vekur að umsóknum í sjóðinn hefur verið að fækka.



Mynd 2 Umsóknir og úthlutanir úr Námsleyfasjóði 2013–2018

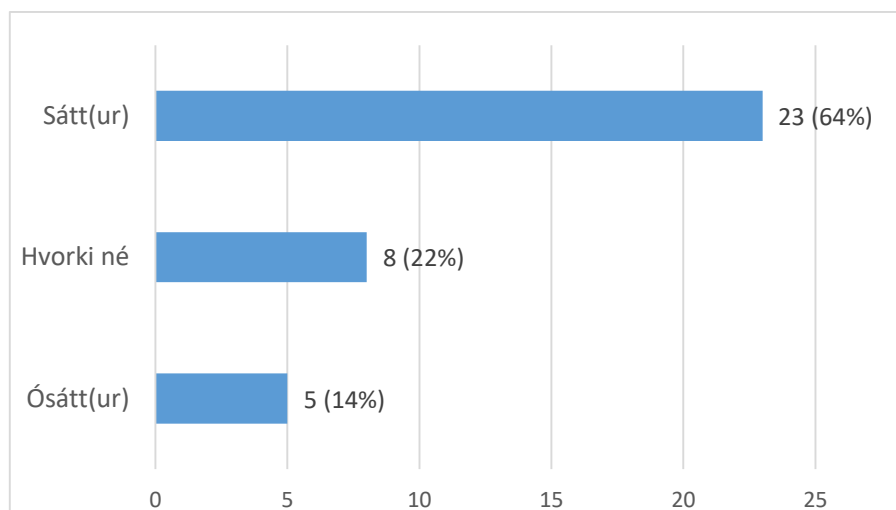
Ef miðað er við að kennarar í grunnskólum Reykjavíkur séu um 1300 þá fékk 1% kennara námsleyfi við síðustu veitingu.

Fyrirkomulag úthlutunar námsleyfa hefur verið með óbreyttu sniði undanfarna áratugi.

Niðurstöður samtala: Viðhorf stjórnenda til starfsþróunar kennara

Staðan í skólunum – viðhorf stjórnenda

Skólastjórnendur voru í upphafi viðtals spurðir um mat sitt á stöðu starfsþróunarmála í skóla þeirra. Spurningin var opin en eftir því gengið að fá skýra afstöðu. Niðurstöður má sjá á Mynd 3.



Mynd 3 Mat stjórnenda á stöðu starfsþróunarmála

Eins og sjá má lýsti meirihluti stjórnenda jákvæðum viðhorfum. Sem dæmi um svör sem flokkuð voru sem jákvæð má nefna þessi:

- *... hefur þótt hún vera jákvæð ... fólk hefur haft áhuga ... nokkrir kennarar skráð sig í meistaranám ... með kennslu og eru að sækja sér kúrsa ... fólk er duglegt að sækja sér viðbót og halda sér við ...*
- *Skólinn stendur almennt vel ... kennarar eru að standa sig vel ... en maður vill alltaf gera betur ... höfum verið öflug ...*
- *Já, ég er sátt við þessa símenntun og starfsþróun ... það eru allir virkir ...*

Dæmi um svör sem flokkuð voru sem *hvorki né* (eða bæði og):

- *Finnst fólkið mætti vera duglegra ... innri hvatinn til endurmenntunar mætti vera meiri ... það er auðvitað mitt að sá fræum ... og sumir hafa gripið þau og það gengur vel ...*

Þeir sem eru ósáttir nefna meðal annars eftirfarandi:

- *Held að hún sé ekki nægileg góð. Það varð ákveðið rof út af þessum kjarasamningum og að vinnumatið hafi leikið það sem þó var gert illa. Það varð erfitt að grípa fólk inn í starfsþróun. Svo hefur námskrárinni leiðingin tekið gríðarlega mikinn skerf af þeim tíma sem hægt var að nota í starfsþróun og innra starf hjá fólki. Mikill tími hefur farið í tæknileg atriði eins og að skrá hæfniviðmið í Mentor. Í það hafa farið heilu dagarnir.*

- *Á heildina ... finnst mér, að bæði við sem skóli ... við stjórnendur séum ekki nógu aggressívir við að halda stefnunni og símenntun á lofti ... mér finnst á heildina litið kennarar sýna of litið frumkvæði ... ég og við ekki verið nógu dugleg við að skapa sameiginlega sýn ... það er mikil breidd ... en of mikil kyrrstaða ...*

Hafa verður í huga, eins og fram hefur komið, að stjórnendur lögðu ólíkan skilning í starfsþróunarhugtakið og eins voru þeir auðsjáanlega með mismunandi þætti í huga þegar þeir svöruðu. Sumir veltu fyrir sér starfsþróun á vegum skólans – meðan aðrir svöruðu með hliðsjón af ábyrgð kennara á starfsþróun sinni. Svörin endurspegla engu að síður þá miklu breidd sem greina má þegar litið er yfir stöðu starfsþróunarmála í grunnskólum borgarinnar.

Hvernig er staðið að starfsþróun í skólunum?

Óhætt er að fullyrða að staðið er að starfsþróun með mjög mismunandi hætti í skólunum 36. Fjölbreytnin er mikil. Hér verður leitast við að gefa yfirlit um helstu leiðir og snið sem greint var frá í samtölunum:

Innleiðing á tilteknum áherslum, aðferðum eða tækni

Í öllum skólunum er unnið að innleiðingu ákveðinna áherslna, aðferða eða tækni, gjarnan með utanaðkomandi aðstoð eða innri ráðgjöf. Oft eru fleiri en eitt verkefni í gangi.

Segja má að tvö viðfangsefni eða svið standi upp úr þegar litið er yfir það sem verið er að gera í skólunum; annars vegar innleiðing leiðsagnarmats og hins vegar innleiðing einhverra þátta sem tengjast upplýsinga- eða snjalltækni. Margir skólanna hafa til dæmis verið að innleiða Google Classroom (sjá <https://classroom.google.com>) og aðrir að þróa notkun spjaldtölva.

Hér er yfirlit yfir önnur verkefni sem skólastjórnendurnir tilgreindu í samtölunum:

- Verkefni sem beinast að læsi og lesskilningi:
 - Byrjendalæsi (sjá <https://www.msha.is/is/byrjendalaesi-moodle>).
 - Læsi til náms (sjá <https://www.msha.is/is/moya/page/laesi-til-nams>).
 - Pals (sjá <http://tungumalatorg.is/sisl/pals/>).
- Verkefni sem tengjast stærðfræði
 - Sex skólar í Reykjavík taka þátt í umfangsmiklu námskeiði, sem stendur allt skólaárið, og ætlað er kennurum á miðstigi og er hugsað sem starfsþróunarnám fyrir stærðfræðileiðtoga með leiðsögn frá kennurum frá Miðstöð skólaþróunar við Háskólann á Akureyri og Menntavísindasviði Háskóla Íslands. Leiðtogarnir leiða síðan vinnuna hver í sínum skóla.
 - Í einum skólanna, Breiðagerðisskóla, er verið að þróa stærðfræðinámið eftir hinni svokölluðu Zankow-aðferð¹⁸ og nýtur skólinn ráðgjafar frá Háskólanum á Akureyri.
 - Í Dalskóla er unnið að verkefni um skapandi kennsluhætti og þrautalausnir í stærðfræði í samráði við doktorsnema á Menntavísindasviði.
 - Sjá einnig undir samstarfsverkefni hér síðar.

¹⁸ Sjá um þessa aðferð til dæmis hér: <https://matematiklandet.no/zankovs-undervisningssystem/?lang=en>

- Heilsueflandi skóli (sjá https://www.landlaeknir.is/heilsa-og-lidan/verkefni/item12346/Heilsueflandi_grunnskoli)
- Innleiðing (eða endurinnleiðing) heildstæðra aga- eða bekkjarstjórnunarkerfa:
 - Jákvæður agi (sjá <http://jakvaeduragi.is/>)
 - PBS (sjá til dæmis <http://eldri.reykjavik.is/desktopdefault.aspx/tabid-1858>).
 - SMT (sjá til dæmis hér <http://www.laekjarskoli.is/skolinn/stefna/smt-skolafaerni/>)
 - Uppeldi til ábyrgðar (sjá <http://uppbygging.is/>)
 - DAM (sjá http://www.sprotasiodur.is/static/files/forsida/oddeyrarskoli_75_lokaskyrsla.pdf)
- Krakkaspjall (<https://www.msha.is/is/moya/page/krakkaspjall>)
- Olweus (sjá <http://www.olweus.is/>)
- Réttindaskóli UNICEF (sjá: <https://unicef.is/rettindaskoli>),
- Grænfáninn (sjá <https://graenfaninn.landvernd.is/>).
- Vinaliðaverkefni (<http://vinalidar.is/>).
- Vináttufærni¹⁹
- Þátttaka í alþjóðaverkefnum (til dæmis Comenius, Erasmus og Nordplus).
- Teymiskennsla.

Þá er að nefna það sem fella mætti undir viðbrögð við nýjum aðstæðum. Hér er einkum um að ræða ýmsar ráðstafanir, fyrirlestra, námskeið og ráðgjöf vegna fjölgunar nemenda sem hafa annað móðurmál en íslensku. Í nokkrum skólanna hafði verið í gangi mikil vinna við að nýta Mentor (<https://www.infomentor.is/>) við námsmat og upplýsingagjöf og hún felld undir starfsþróunarverkefni í samtölunum.

Sérstaklega var spurt um þátttöku í formlegum þróunarverkefnum (sjá síðar í skýrslunni, bls. 43) en rétt er að nefna að mörg af þeim verkefnum sem hér eru talin að ofan voru í samtölunum felld í þann flokk.

Í nokkrum tilvikum var lögð áhersla á að einbeita sér að einu umbótaverkefni, undir verkstjórn skólustjóra eða stýrihóps, en í flestum skólanna voru mörg verkefni í gangi.

Margar leiðir

Starfsþróun tekur á sig ýmsar myndir. Algengt mynstur er að verkefnum sé fylgt úr hlaði með fyrirlestrum eða námskeiðum, til dæmis á starfsdögum að hausti, eða eftir að skóli fer af stað. Í nokkrum tilvikum hafa stjórnendur samið við kennara um að koma einn eða tvo daga á undan. Þessu er gjarnan fylgt eftir á kennara- eða starfsmannafundum, haldin eru námskeið eða fræðslufundir í skólanum eða starfsmenn, eða hluti þeirra, sækir námskeið eða samráðsfundi um efnið utan skólans. Jafnframt leysa kennarar verkefni sem fyrir eru lögð heima fyrir. Oft eru stofnaðir stýrihópar eða eftirfylgd falin teymi kennara eða annarra starfsmanna, eða hún falin verkefnisstjóra.

¹⁹ Sjá til dæmis: <https://kvan.is/page/a%C3%B0fer%C3%B0arfrae%C3%B0i%20kvan>).

Hér er haldið til haga áhugaverðri lýsingu skólustjóra á því hvernig hann skipuleggur starfsþróunina (viðtalið var tekið í nóvember):

... mér finnst oft best að gera þetta í áhlaupum. Nú er skólinn til dæmis kominn vel af stað og þá er hægt að demba dálítið miklu inn ... svo kemur desember og þá geri ég ekkert. Við viljum alltaf vera að gera miklu meira en við komumst yfir að gera. Ég er með starfsþróunartíma inni á töflu en ég nota hann ekki alltaf ... nota hann þegar mér finnst gott að nota hann ... þetta er eins og Fullan segir, ekki langhlaup ... heldur sprettur ... hvíld. Þú verður alltaf að lesa hópinn þinn ... númer eitt þarf að vera að skipuleggja vel næsta dag ... annars verður kennslan ekki góð ... ef ekki er tími til undirbúnings verður kennsla ekki góð.

Í viðræðum voru nefndar fjölmargar leiðir sem farnar eru við fræðslu, endurmenntun eða aðra starfsþróun. Hér verður gerð grein fyrir þeim helstu þar sem yfirlitið getur gefið öðrum hugmyndir.

Fræðsla á kennarafundum

Þessi fræðsla getur ýmist tengst einhverjum þeim verkefnum sem skólinn vinnur að eða verið tilfallandi. Í einum skólanna er liður á dagskrá kennarafunda sem heitir *Brot af því besta* en þá kynna kennarar, eða aðrir starfsmenn, í stuttu máli áhugaverð verkefni sem vel hafa gengið. Í nokkrum skólanna leggja skólustjórnarnir áherslu á að vera sjálfir með stutt erindi eða kynningar á kennara- eða starfsmannafundum. Í einum skólanna hefur nafni kennarafunda verið breytt og er nú vísað til þeirra sem *fagfunda* og áhersla lögð á faglega umræðu og fræðslu.

Stutt námskeið

Dæmi um stutt námskeið sem allir kennarar sækja eru skyndihjálparnámskeið, sem nefnd voru í nokkrum tilvikum.

Starfsþróun – fastur liður í hverri viku

Í nokkrum skólanna eru svokallaðir starfsþróunarfundir (*starfsþróunartími*) fastur liður í starfinu og í tveimur þeirra, að minnsta kosti, eru slíkir fundir vikulega og er þá unnið að þeim verkefnum sem eru til skoðunar hverju sinni.

Námsefnisgerð

Í nokkrum skólanna hafa kennarar unnið að umfangsmikilli námsefnisgerð. Allir kennarar fást við námsefnisgerð, en hér er vísað til námsefnis sem síðar er tekið til útgáfu.

Skrif

Einn skólustjóri skrifar starfsfólki sínu vikulega pósta þar sem fjallað er um ýmis kennslufræðileg viðfangsefni.

„Súpufundir“

Í einum skólanna, Vættaskóla, er lögð áhersla á svokallaða „súpufundi“. Þetta eru fundir sem einkum eru ætlaðir foreldrum, en kennurum einnig boðið að koma og stundum samið við þá um að koma. Súpan er í boði skólans en stundum koma nemendur að því að elda hana. Fundirnir standa frá kl. 18.00–20.00 og mæting á þá hefur verið góð (40–90 manns). Sem

dæmi um viðfangsefni á þessum fundum að undanförunu eru þessi: Jákvæð samskipti eru þau mikilvæg?, Forvarnarfræðsla (fræðslustund / vinnustofa fyrir foreldra og forráðamenn), Samskipti, einelti og vináttufærni, Forvarnir gegn fíkniefnum og Heilbrigðara umhverfi barna varðandi skjátíma.

Skólaheimsóknir

Í mörgum skólanna hafa kennarar og aðrir starfsmenn farið í heimsóknir í aðra skóla hér á landi, eða erlendis. Skólastjórnarnir voru sammála um að þessar ferðir hefðu ótvírætt gildi. Sérstök athygli var vakin á því að sóknarfæri fælust í að nýta meira skólaheimsóknir innanlands og voru nefnd dæmi um vel heppnaðar heimsóknir í skóla hér á landi.

Þú þarft ekkert að fara alltaf til útlanda til að heimsækja skóla ... fullt af skólum í nágrenni við okkur sem eru að gera frábæra hluti ... margir skólar eru að gera frábæra hluti sem við gætum nýtt okkur.

Utanlandsferðir eru þó miklu algengari og voru nefndar heimsóknir til Berlínar (meðal annars til að skoða móttöku erlendra barna), Brighton, Boston, Edmonton, London, Newcastle, Stokkhólms og Toronto. Ástæða er til að nefna heimsóknir reykvískra grunnskólakennara til Ardleigh Green Junior School í London sem virðast hafa skilað mjög góðum árangri. Í tengslum við þær hefur skólastjórinn, John Morris, veitt ráðgjöf við marga skóla í Reykjavík og haldið námskeið sem hafa nýst þeim vel að

sögn skólastjóra.

Einingabær námskeið

Margir kennarar eru að sækja einingabær námskeið við háskólana. Skólastjórnar bundu margir vonir við að þetta mætti efla, meðal annars í samvinnu við háskólana. Nokkrir skólastjórnar nefndu að einmitt hér væri mestu sóknarfærin, enda ristu háskólanámskeiðin dýpra. Sjá nánar um þetta síðar (bls. 52).

Vinnubúðir – vinnuferðir

Dæmi var nefnt um að kennarahópurinn hefði farið í vinnuferðir í orlofsbúðir úti á landi og gist, jafnvel í nokkrar nætur og unnið á daginn að ákveðnum viðfangsefnum.

Leshringir

Í einu tilviki voru nefndir leshringir sem hefðu verið viðvarandi í viðkomandi skóla í nokkur ár með þátttöku 15–20 kennara að jafnaði. Einnig var nefndur leshringur skólastjóra sem hittast einu sinni í mánuði og lesa saman handbækur um kennslu og stjórnun.

Menntabúðir, opnar stofur og jafningjafræðsla

Menntabúðir eru fyrirkomulag á samráðsfundum kennara sem hafa verið að ryðja sér til rúms á undanförunum árum en þá hittast kennarar og kynna verkefni, námsgögn og aðferðir hver fyrir öðrum. Þetta fyrirkomulag virðist ekki hafa náð mikilli útbreiðslu í Reykjavík, en þó voru í viðræðum við skólastjórnendur nefnd nokkur dæmi, einkum í tengslum við upplýsingatækni, þar sem kennarar kynntu öpp og aðferðir, „*vorum með jafningjafræðslu ... í rafrænum kennsluháttum ... þar sem var verið að kynna fólk fyrir ýmsum smáforritum*“. Í Kelduskóla er viðburður sem kenndur er við *Opnar stofur*:

Opnar stofur höfum við nýtt okkur í innleiðingu á leiðsagnarnáminu til þess að læra hvert af öðru í þeim tilgangi að efla okkur faglega. Við vorum með opnar

stofur í lok nóvember frá kl. 14:30–16:00 tvo daga í röð. Þá fórum við inn í stofur á yngsta stigi, miðstigi, unglíngastigi og í list- og verkgreinum. Þar kynntu kennarar hvernig þeir hefðu unnið með leiðsagnarnámið í sinni kennslu og sýndu útfærslur. Þetta voru bæði einstaklings og hópverkefni, dæmi um jafningjamat, sjálfsmat eða leiðbeiningar og verklýsingar til að auka sjálfstæði nemenda í vinnubrögðum (Árný Inga Pálsdóttir, tölvupóstur, 4. janúar, 2019).

Faglegt samstarf þvert á skóla

Sagt var frá ýmsum dæmum um árangursríkt samráð um starfsþróunarverkefni milli skóla:

Samstarf skólanna í Grafarvogi

Í skólunum í Grafarvogi virðist hafa tekist mjög árangursríkt samstarf um skólaþróunarverkefni. Starfsfólk skólanna stóð meðal annars saman um vinnu í kjölfar útgáfu námskrárinnar 2011/2013. Þessi sameiginlega vinna hófst 2014 og stóð í tvö skólaár. Einnig hafa skólarnir mótað sér sameiginlega læsisstefnu.

Samstarf skólastjóra í Breiðholti

Skólastjórnendur í Breiðholti hafa frá 2013 haft með sér samráð um margvísleg mál, meðal annars innleiðingu aðalnámskrár, námsmat og haldið reglulega samráðsfundi með nokkurra vikna millibili og hafa fengið til liðs við sig Börk Hansen prófessor við Menntavísindasvið Háskóla Íslands sem hefur leitt fundina. Skólarnir hafa, með samstarfsyfirlýsingu, lýst yfir áhuga sínum á að hafa með sér samstarf á sem flestum þeim sviðum sem eftt geti faglegt starf skólanna (Hólmfríður G. Guðjónsdóttir og Börkur Hansen, 2017). Mat viðmælenda var að þetta samstarf hefði skilað þeim miklu, og um leið skólunum.

Samstarf kennara í tiltekinni námsgrein eða sviði

Hér má nefna nokkur áhugaverð dæmi:

- *Samstarf íþróttakennara.* Í haust var efnt til samstarfs íþróttakennara í Árbæ, Norðlingaholti, Grafarholti og Úlfarsárdal um námskeið fyrir íþróttakennara, byggt á óskum þeirra. Þegar þetta er ritað (í febrúar 2019) hafa þeir hist þrisvar og fjallað um margvísleg efni.
- *Samstarf um þróun námsmats í stærðfræði.* Þrjú skólar; Árbæjarskóli, Ártúnsskóli og Seláskóli hafa á þessu skólaári sameinast um vinnu við þróun námsmats í stærðfræði, einkum með áherslu á leiðsagnarmat. Þessi vinna, sem nýtur ráðgjafar þeirra Guðbjargar Pálsdóttur og Guðnýjar Helgu Gunnarsdóttur, lektora á Menntavísindasviði, stendur allt skólaárið.
- *Samstarf leik- og grunnskóla* í Grafarholti um mótun læsisstefnu.
- *Samstarf um námskeið tengt Uppeldi til ábyrgðar:* Vogaskóli og Ölduselsskóli sameinuðust í haust um námskeið um Uppeldi til ábyrgðar og fengu erlendan leiðbeinanda til að halda það.
- *Samstarf sérkennara:* Í a.m.k. einu hverfanna hittast sérkennarar í skólunum reglulega og ráða ráðum sínum undir stjórn kennsluráðgjafa hjá viðkomandi þjónustumiðstöð.

- *Samstarf unglingskólanna*: Unglingskólarnir í borginni hafa efnt til samstarfs við unglingskóla í nágrennasveitarfélagi um málstofur sem haldnar hafa verið árlega undanfarin fimm ár, frá kl. þrjú til fimm. Í málstofunum hafa kennarar kynnt áhugaverð verkefni og faggreinakennarar borið saman bækur sínar. Góð þátttaka hefur verið í þessum málstofum og ánægja með þær.²⁰ Stjórnendur skólanna hafa hist á hverri önn.

Að hvaða marki er starfsþróun innan símenntunarstunda annars vegar og starfsdaga og kennarafunda hins vegar

Í kjarasamningi grunnskólakennara eru ákvæði um undirbúningsdaga (sem yfirleitt eru kallaðir starfs- eða skipulagsdagar) fyrir upphaf og eftir lok starfstíma skóla sem eru samtals átta og fimm undirbúningsdagar eru inni á skólaárinu. Að auki eru 150 klukkustundir ætlaðar til starfsþróunar og aukins undirbúnings, þó þannig að orlofsréttur kennara hefur áhrif á þann tíma sem þannig getur farið niður í 102 stundir. Þá getur skólastjóri ráðstafað allt að fjórum stundum af vinnutíma kennara á viku á starfstíma skóla til ýmissa faglegra viðfangsefna svo sem kennarafunda.

Í samtölunum við skólastjórnendur var spurt að hvaða marki starfsþróun væri skipulögð innan símenntunarstunda annars vegar og starfsdaga og kennarafunda hins vegar.

Stutta svarið við þessari spurningu er: Fyrst og fremst á kennarafundum, vinnufundum og starfsdögum (undirbúningsdögum). Nokkur dæmi voru nefnd um að samið væri við kennara um nýta símenntunartíma þeirra, eins og vikið var að í kaflanum hér að framan. Eins og þar kom fram eru fáein dæmi um að skólastjórar skipuleggi endurmenntunarviðburði áður en að undirbúningsdögum kemur í ágúst. Flestir hvetja kennara til að nýta sér sumarmiðjur þær sem Skóla- og frístundasvið býður upp á (sjá bls. 19).

Ljóst virðist að svigrúm stjórnenda til að skipuleggja endurmenntunarviðburði á starfstíma skóla er takmarkað. Einn skólastjóranna lýsti þessu svo:

Mín reynsla er að ef kennarar eiga að vera virkir á starfstíma skóla þá þarf það að vera innan venjulegs vinnutíma. Þetta er langur vinnudagur. Það er bara meira en að segja það. Það er ekki hægt að vera frjór í hugsun þegar maður er búinn að vera að kenna í fimm eða sex tíma ... Kennararnir hér eru á breiðum aldri ... það þarf að sækja börnin í leikskólann ... við erum því að nota hluta af kennarafundum í símenntun og starfsdagana.

Í samtölunum kom fram að talsvert er um það að skólastjórar semji við kennara um að sækja ákveðin námskeið eða bregðast vel við óskum kennara um það. Fram kom að í einhverjum tilvikum greiða skólastjórar fyrir þetta en í öðrum tilvikum greiða kennarar þetta af styrkjum sem þeir geta fengið úr Vonarsjóði Kennarasambands Íslands.

²⁰ Sjá nánar hér: <https://sway.office.com/H9DtaiVWqBycMalu?ref=Link>

Endurmenntun um þá þætti sem valda mestu álagi í starfi

Spurt var sérstaklega um hvort og þá hvaða endurmenntun eða starfsþróunarverkefni hefðu verið í boði sem tengja mætti þeim þáttum sem taldir eru vera að valda auknu álagi í starfi grunnskólakennara: Samskipta- og hegðunarvandamál, foreldrasamstarf, kennsla barna af erlendum uppruna, innleiðing aðalnámskrár, nýtt námsmat og upplýsingatækni. Þessir þættir voru ofarlega á baugi í viðræðum við kennara í tengslum við svokallaða Bókun 1 sem áttu sér stað í kjölfar kjarasamninganna 2016 (sjá um þetta í Birna Sigurjónsdóttir, 2017).

Öllum þessum þáttum hefur verið sinnt að einhverju marki í skólunum.

Samskipta- og hegðunarvandamál

Flestir skólanna hafa sett samskipta- og hegðunarvandamál á dagskrá, oft í tengslum við heildstæð aga- og bekkjarstjórnunarkerfi, eins og Uppeldi til ábyrgðar (sjá <http://uppbygging.is/>) og Jákvæðan aga (sjá <http://jakvaeduragi.is/>). Eftirfarandi var einnig nefnt í svörum við spurningu um þetta: Vinir Zippys,²¹ vinaliðaverkefnið (sjá <http://vinalidar.is/>), námskeiðið Krakkaspjall.²²

Nefndir voru fyrirlestrar og ráðgjöf starfsfólks Brúarskóla, kennsluráðgjafa á þjónustumiðstöðvum og fleiri sérfræðinga um aga- og bekkjastjórnun, fyrirlestrar um ADHD, vinna með hugleiðslu og jóga, fyrirlestrar og námskeið um atferlismótun, ART námskeið (sjá <https://www.isart.is/>) og Tourette fræðsla. Þá var vísað til námskeiða um samskipti, eineltismál og vináttufærni sem haldin hafa verið í samstarfi við ráðgjafarfyrtækið KVAN.²³ Nefnt var dæmi um að sálfræðingur hefði verið fenginn til að leiðbeina um þessi mál með fyrirlestrum og ráðgjöf við kennara og kennarateymi. Einnig var jafnréttisfræðsla nefnd í svörum við þessari spurningu sem og Réttindaskólaverkefnið (sjá: <https://unicef.is/rettindaskoli>); en bæði verkefni voru talin hafa verið lóð á vogarskál betri hegðunar. Þá voru verkefni tengd heilsueflandi skóla talin stuðla að góðum brag.

Það [umræða tengd samskipta-vanda] er eitt af því sem er alltaf í gangi og þetta er að verða þungur pakki hjá kennurum almennt. Ég held að það sem er líka að valda streitu, að fólk er ragt við að taka umræðuna við foreldra. Sumir tala um að það sé enginn vandi að kenna, en samskiptin við foreldra eru oft að valda álagi.

Ástæða er til að nefna að nokkrir skólastjórar nefndu að oft hefði reynst erfitt að fá ráðgjöf um þennan málaflokk.

Foreldrasamstarf

Fáir stjórnendur könnuðust við starfsþróunar- eða endurmenntunarverkefni tengd þessum þætti en margir skólanna hafa á hinn bóginn nýtt sér ábendingar starfshóps á vegum borgarinnar sem setti fram *Viðmið um samskipti kennara of foreldra* (Skóla- og frístundasvið, 2017c) og lagað að eigin aðstæðum. Þetta frumkvæði borgarinnar virðist hafa nýst mörgum skólanna vel. Þá

hafa nokkrir skólar nýlega sótt sér ráðgjöf um samtalstækni með það að markmiði að bæta framkvæmd foreldrasamtala.

²¹ Sjá <https://www.landlaeknir.is/heilsa-og-lidan/verkefni/item17786/Vinir-Zippys>

²² Sjá <https://www.msha.is/is/moya/page/krakkaspjall>

²³ Sjá <https://kvan.is/>

Kennsla barna af erlendum uppruna

Segja má að þessum þætti sé nokkuð misskipt milli skólanna þar sem mikill munur er á fjölda barna með annað móðurmál en íslensku eftir skólum. Þar sem þessi nemendahópur hefur verið að stækka valda þessi mál oft miklum áhyggjum, að ekki sé tekið dýpra í árinna. Í einum skólanna fjölgaði fjöltyngdum nemendum vel á annan tug á haustmánuðum.

Hvernig getum við bara hjálpað þessum börnum? Erfitt að skýra þetta ... höfum verið að fá kvótaflóttamenn og hælisleitendur sem eru að koma og fara ... Við höfum verið að leggja áherslu á að bjóða upp á alls kyns fræðslu, hvetja fólk til að fara á námskeið. Við höfum fengið námskeið frá Miðju máls og læsis tvisvar hérna inn. Við höfum fengið hana NN til að koma með fjölmenningsfræðslu og líka – maður er að gera allt til að reyna að forðast fordóma og reyna að vinna að því að fólkið okkar vinni á jákvæðum nótum því við skynjum að fólk hreinlega veit ekki hvernig á að höndla þetta inni í bekk. Og við erum að leita okkur aðstoðar hér og þar og reynum að koma því áfram inn til kennara eða senda kennara á námskeið.

Margir skólastjórnara í þessari eða svipaðri stöðu gagnrýna, og margir af þunga, að það fjármagn sem fjöltyngdu börnunum fylgi, sé allt of nauamt skammtað.

Efasemdir komu fram um það hvernig við höfum nálgast þessi mál og að leiðbeiningar vantaði um árangursríkar aðferðir.

Þannig að mér finnst vanta ... raunhæfar þælingar um það hvernig við kennum þeim íslensku svo þau geti notað skólagönguna sína. Fræðslan sem við erum að fá er góð ... en hún snýst mjög mikið um virðingu fyrir ólíkri menningu, hvernig menningin er ... og þetta er þarft – en það vantar þessa praktísku hlið, hvernig gerum við þetta með barninu inni í skólastofunni ... og auðvitað þyrfti að vera eitthvert námsefni líka.

Vildi að ég hefði einhvern sem kann að kenna í fjölbreyttum nemendahópi og gæti unnið með kennurum inni á gólfi ... það væri það sem mér fyndist lang mest spennandi.

Fleiri skólastjórnar tóku undir að námsefni vantaði og ekki væri verjandi að verið væri að semja það í hverjum skóla. Þá væri skortur á markvissri leiðsögn við kennara „inn á gólfið: Það þarf að gera meira þarna ... sérstaklega fyrir hinn almenna kennara ... það er hvernig unnið er inni í skólastofunni ... hinn almenni kennari þarf meira ...“

Þá var nefnt að verkfærin vantaði.

Margir skólanna hafa notið leiðsagnar Miðju máls og læsis og fengið þaðan námskeið, fyrirlestra eða beina ráðgjöf við kennara og eins hafa sérstakir starfsmenn verið ráðnir til að sinna þessum verkefnum. Í nokkrum tilvikum var þó tekið fram að hin góða ráðgjöf starfsfólks Miðju máls og læsis nýttist ekki þar sem „okkur vantar fólk til að taka við þessari ráðgjöf ... okkur vantar á gólfið ... sem kann til verka“. Einn skólastjórnara notaði orðið

ráðleysi um stöðuna í þessum málaflokki og annar að þetta væri „eiginlega Akkelesarhæll ... skólakerfisins hjá okkur í Reykjavík“.

Innleiðing aðalnámskrár – nýtt námsmat

Í öllum skólunum hefur verið lögð áhersla á innleiðingu aðalnámskrár og nú á síðustu árum á það sem kennt er við *nýtt námsmat*, eða eins og einn skólastjóranna orðaði það: *„Hefur verið þungamiðjan í starfinu.“*

Stjórnendur benda á að mjög hafi í fyrstu vantað á stuðning við innleiðinguna og er þá jafnt horft til mennta- og menningarmálaráðuneytisins, Menntamálastofnunar og fræðslufyrvalda í borginni. Athyglisvert er að skólarnir í Grafarvogi brugðust við þessu með samstöðu og að því er virðist mjög markvissu og vel heppnuðu samstarfi um innleiðinguna (sjá einnig bls. 32).

Segja má að tvær aðalleiðir hafi verið farnar við innleiðingu námsmatsins. Í nokkrum skólum hefur starfsfólkið sjálft tekist á við verkefnið á starfsdögum og vinnufundum (til dæmis á svokölluðum starfsþróunarfundum), en í fleiri skólum hefur innleiðingin verið tengd *leiðsagnarnámsverkefni* Skóla- og frístundasviðs (sjá bls. 17). Skólarnir hafa skipað innleiðingarteymi til að fylgja verkefninu eftir, auk fræðslu- og samráðsfunda og vinnu í hverjum skóla.

Í mörgum tilvikum hefur innleiðingin verið nokkur þrautaganga í byrjun, en ljóst að þátttaka í *leiðsagnarnámsverkefninu*, hefur stutt mjög vel við þessa vegferð, raunar svo vel að ástæða er til að fara vel í saumana á því hvað það er sem skýrir velgengni þessa verkefnis til að draga af því lærdóma. Rétt er að nefna að þátttaka í þessu verkefni hefur verið í höndum skólanna sjálfra. Að þessu verður vikið síðar (sjá bls. 47).

Upplýsingatækni

Upplýsingatæknin er líklega sá þáttur sem hvað mest hefur verið sinnt af þeim sex þáttum sem sérstaklega var spurt um, en þetta var þó talsvert mismunandi eftir skólum. Eins var áberandi í svörum stjórnendanna að þó margt hefði verið reynt að gera hefði það ekki alltaf skilað þeim árangri sem vænst var: *„Erum með fína námskrá í þessu, en henni er ekki fylgt eftir.“*

Í mörgum skólum hefur verið ráðinn starfsmaður til að vinna að þessum málum í ákveðnu starfshlutfalli. Minnt er á að skólunum er úthlutað tilteknu stöðuhlutfalli í fjárhagsramma sínum fyrir þetta verkefni (sjá bls. 17). Nefnd voru dæmi um að verkefnisstjóri í upplýsingatækni kæmi reglulega inn á kennarafundi með stuttar kynningar á öppum eða öðrum möguleikum upplýsingatækninnar. Einnig vinna þeir gjarnan með kennurum sem getur skilað mjög góðum árangri:

Það sem við gerðum sem ég held að hafi verið að hjálpa okkur mjög mikið er að við höfum ráðið inn ráðgjafa í upplýsingatækni ... Hún er kennari ... en hún er líka að hanna tölvuforrit ... hún er með valáfanga á unglingsstigi ... Síðan réðum við hana í hlutastarf sem kennsluráðgjafa í upplýsingatækni ... Hún er í 50% starfi ... er mikið nýtt ... Hún er að hjálpa kennurum, aðstoða þá, til að vinna ýmis verkefni ... þá eru krakkarnir að fá að taka upp, gera myndbönd og annað slíkt og hún leiðbeinir kennurum í gegnum þetta ... kennarar eru óöruggir varðandi ýmsa

tæknivinnu og þar kemur hún sterkt inn og hún leiðbeinir líka um hvað á að gera og er með kennurunum þegar þeir eru í þessari vinnu.

Ekki eru allir svona heppnir. Nokkrir stjórnenda lýstu vonbrigðum sínum með að ekki hefði verið hægt að ráða starfsmann í þessi verkefni eða að skólinn hefði misst öflugan kennara annað.

Ég á ekkert fólk ... Við erum þeirrar skoðunar, skólastjórar, að við viljum að það komi upplýsingatækniráðgjafi, kennsluráðgjafi, inn í hvern einasta skóla ... þetta er í flestum öðrum sveitarfélögum. Garðabær er með þetta í öllum skólum í 100% starfi ... mjög mikil aukning í Kópavogi líka ... Hafnarfjörður er að fara af stað ... það kemur enginn inn á gólf ... þetta er algert akút mál ... þetta er forgangsverkefnið ... vildi ráða manneskju í þetta ...

Nokkrir skólastjórar nefndu að á þessu sviði hefði sýnt sig að jafningjafræðsla hefði dugað hvað best til að koma þessu áfram, „kennarar hafa verið að kenna hver öðrum mikið“. Eins höfðu margir skólar leitað til Mixtúru, en athygli vakti hve mikill munur var á því eftir skólum; aðrir höfðu lítið eða ekkert sótt þangað.

Hvar vantar endurmenntunartækifæri?

Óhætt er að segja að mikil dreifing komi fram í svörum við þessari spurningu.

Upplýsingatæknin er oftast nefnd, eða af átta viðmælendum, og þá oftast í því samhengi að leiðsögn vantaði um það hvernig unnt væri að nýta tæknina við þróun kennsluhátta. Nokkrir stjórnendanna voru þungorðir um þetta; búnaði hefði verið „hrúgað inn en engin þróun í gangi“, upplýsingatæknin væri „í lamasessi“. Fram kom sú skoðun að borgin væri „langt á eftir öðrum sveitarfélögum ... þarna þyrfti starfsmann inn í hvern hvern skóla ... í fullu starfi ...“.

Endurmenntun fyrir list- og verkgreinakennara var einnig nefnd af átta viðmælendum. Námskeið vantaði sem sniðin væru að þessum hópi, þeir væru „útundan“ og eins þyrfti oft að „ýta meira við þeim“. Þetta væri mikilvægt, meðal annars til að rjúfa einangrun þeirra – þeir væru oft einir í skólanum:

Ef þú átt við einstaka hópa kennara, svo sem list- og verkmenntakennara, íþróttakennara – þá má velta fyrir sér hversu mikið framboðið er. Þar þyrfti e.t.v. að tengja saman kennara í nokkrum skólum því stundum og oftast en ekki er bara einn til dæmis textílkennari, heimilisfræðikennari o.s.frv. Hins vegar held ég að það séu mörg ónýtt tækifæri í þessum greinum sem öðrum. Áhugasamir kennarar geta alltaf fundið eitthvað við sitt hæfi – og ábyrgðin verður líka að vera kennarans, fagmannsins – þótt stjórnendur beri ábyrgðina á starfsþróun síns fólks svo langt sem það nær.

Sex stjórnendur nefndu námskeið um kennsluhætti, meðal annars um kennslu í anda nýrrar aðalnámskrár:

*... þurfum viðhorfsbreytingu ... þurfum að styrkja kennara í að breyta
kennsluháttum ... rífa upp kennsluaðferðirnar ... ákveðnir skólar komnir af stað ...
þurfum að hugsa um hvað við fáum út úr hæfniviðmiðunum ... kafa dýpra ... vera
með fleiri heildstæð verkefni ...*

Raungreinir voru einnig nefndar sex sinnum og þá náttúrufræði sérstaklega: „*okkur finnst vanta náttúrugreinarnar ... raungreinarnar ... stærðfræðin, eðlisfræðin og efnafræðin hafa setið á hakanum.*“

Fimm nefndu aga- og bekkjarstjórnun og kennsla fjöltyngdra barna var einnig nefnd í fimm skipti og þá einkum ráðgjöf og fræðsla um það hvernig þeim væri kennt!

Fjórir nefna ekki sérstök svið en að þeir óski eftir dýpri eða viðameiri námskeiðum:

*Ég sakna þessara námskeiða sem voru ... heil vikunámskeið ... sem
Kennaraháskólinn var með ... löng námskeið ... áriðandi núna að þetta nám sé
sem mest einingarbært ... þú þarft að ljúka þeim og þú þarft að skila þeim af þér
... það sé eftirfylgni ... metur það sem þú ert að gera ...*

*Ég vil fá dýpri námskeið ... þar sem þú ert krafinn um vinnu, ekki bara að fljóta
með þróna í höndum í gegnum námskeiðið, ekki bara að láta dæla yfir þig heldur
ertu krafinn um ígrundun og hugsun ... þú þurfir virkilega að kryfja sjálfur ...
ígrunda ... hversu góð áhrif hafði það sem ég er að gera inn á bekkinn ... inni í
skólastofunni ...*

Áhersla á aukið framboð af einingabærum námskeiðum sem færu fram á starfstíma skóla og tengd starfinu inni í skólastofunni var nefnt af fleirum og var raunar eitt af þeim helstu sóknarfærum sem stjórnendurnir sáu.

Ósk um endurmenntunartækifæri fyrir íþróttakennara var nefnd af þremur viðmælendum og sjálfstyrkingarnámskeið fyrir kennara voru nefnd af tveimur; námskeið sem valdefldu kennarana. Svo vísað sér til orða eins skólastjórans: „*Það þarf að starfsefla umsjónar-kennara*“ og var þá vísað til vaxandi álags í starfi. Einn stjórnandi nefndi móðurmálskennslu og annar samtalstækni. Þá lagði einn stjórnandi í svari sínu áherslu á að öðru fremur vantaði tíma til að sinna starfsþróun.

Enn má nefna að í tölvusamskiptum eftir samtal nefndi einn skólastjóranna að sárlega vantaði námskeið fyrir danskennara.

Eins og sjá má eru hér nefnd víðfeðm svið. Athygli vekur að enda þótt því megi halda fram að fáum sviðum hafi verið sinnt meir en upplýsingatækninni – er hún samt sá þáttur sem flestir nefna.

Starfsþróunaráætlun

Í Aðalnámskrá grunnskóla (2011/2013) er gert ráð fyrir útgáfu símenntunaráætlunar í hverjum og einum grunnskóla og í kjarasamningi grunnskólakennara eru skýr ákvæði um starfsþróunaráætlun, og á símenntun kennara að vera í samræmi við hana (Kjarasamningur

Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara, 2017). Þar segir meðal annars: „*Símenntun kennara skal vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skólans og þær áherslur sem eru á hverjum tíma í umbótastarfi skóla. Skólastjóri getur ákveðið að einstakir kennarar eða kennarahópar sæki skilgreinda fræðslu*“ (bls. 11).

Í kjarasamningi segir einnig að í „*hverjum skóla er skylt að gera starfsþróunaráætlun sem nær að lágmarki til næsta skólaárs og skulu drög að henni kynnt kennurum í síðasta lagi 1. janúar ár hvert vegna næsta skólaárs*“ (bls. 12).

Í viðtölunum voru skólastjórar spurðir hvernig staðið hefði verið að undirbúningi starfsþróunaráætlunar, hvort til væri útgefin áætlun, hvernig hefði gengið að fylgja henni eftir og á hvaða þætti hefði verið lögð mest áhersla.

Mikill munur er á því hvernig að þessu er staðið. Í mörgum skólanna virðist vandað mjög til verka við þetta eins og sjá má af þessum svörum:

Undirbúningurinn er innra matið ... samtölin ... stefna skólans ... [nefnir ýmis verkefni sem sett voru á dagskrá] ... þarfir skólans kölluðu á þetta ... að það yrði tekið sérstaklega undir þetta ... þurfum að hlusta eftir þörfum skólans ... förum yfir allt mögulegt í starfsþróunarsamtölum ... [ég] skoða innra matið ... Skólapúlsinn ... og eins vil ég sjá ákveðna hluti ...

Ég geri það í starfsþróunarsamtölunum og á matsfundunum um verkefnin okkar í júní. Ég er raunar búin að vinna hana en hún er ennþá til umræðu, þú getur ... haft tækifæri til að hræra í henni ... og líka bara í umræðum á stigunum og út frá því sem við erum að gera ... [á matsfundunum] tókum við fyrir eitthvert ákveðið efni eins og í vor þá tókum við fyrir leiðsagnarnámið ... hvað við höfum verið að gera og hvernig það hefur tekist ... og setjumst niður út frá ákveðnum spurningum og förum bara í gegnum það ... bjuggum til svona ákveðinn gátlista sem við þurfum að fara yfir og ræða ... skipt upp í hópa og notum við það ýmsar aðferðir ... notaði lengi plaggið sem var gefið út þegar Gerður var og tók ákveðnar spurningar fyrir að vori ... Það var mjög gagnlegt þegar við förum í gegnum allar þessar skoðanir í Bókun eitt. Það kom margt út úr því ...

Í öðrum skólum er minna haft við – og í nokkrum tilvikum hafði starfsþróunaráætlun ekki verið gefin út. Rétt er að taka skýrt fram að dæmi voru um skóla þar sem starfsþróun var greinilega mjög lifandi, en ekki hafði verið hirt um að gefa út áætlun og birta hana. Og í skóla þar sem starfsþróun var mjög öflug lýsti skólastjóri þessum sjónarmiðum:

Já, við vitum alltaf hvar fókusinn er hverju sinni en hann má ekki vera svo fast njörvaður niður að við getum ekki breytt ... við breytum bara stundum um skoðun og það gerist eitthvað á leiðinni ... og svo er alltaf margt í gangi.

Um inntak og áhersluþætti í starfsþróunaráætlunum skal vísað til kaflans um hvernig staðið er að starfsþróun, fyrr í þessari skýrslu (bls. 28).

Þegar litið er yfir svör stjórnenda í heild sýnist ágætlega ganga að fylgja starfsþróunar-áætlunum eftir, þó mjög sé kallað eftir auknu svigrúmi, eins og síðar verður að vikið (sjá bls. 49). Að vísu má benda á að nokkuð vantar á að skólarnir hafi lagað sig að nýjum ákvæðum kjarasamninga um tímasetningar á útgáfu áætlanna en ekki verður séð að það ráði neinum úrslitum um gæði starfsþróunar. Þessi breyting á kjarasamningnum sýnist þó geta skapað tiltekinn vanda þar sem að starfsþróunarsamtöl fara öllu jöfnu fram síðar á skólaárinu.

Starfsþróunarsamtöl

Samkvæmt kjarasamningi eiga kennarar rétt á starfsþróunarsamtali árlega þar sem meðal annars skulu „*ræddar þarfir og óskir starfsmanns til þjálfunar og fræðslu*“ (sjá nánar bls. 14 í þessari skýrslu). Spurt var hvernig hefði tekist til með samtölin, hvort þau væru virk tæki og hvernig hefði tekist við að fylgja þeim eftir?

Í öllum skólunum, nema einum, hefur verið boðið upp á starfsþróunarsamtöl, sem oftast eru tekin á útmánuðum, á tímabilinu frá því í janúar og fram í mars eða apríl. Algengast er að stjórnendur skipti með sér verkum við að tala viðtölin. Í einu tilviki, í Dalskóla, býður skólustjóri upp á þrjú samtöl á starfsárinu og þar af eru tvö sérstaklega tengd starfsþróunarverkefnum kennaranna (starfendarannsóknnum).

Yfirgæfandi hluti stjórnendanna telur starfsmannasamtölin mikilvæg: „*Þetta er mjög dýrmætt tæki,*“ „*finnst þetta mikils virði ...,*“ „*... rosaleg vinna, en á móti kemur að þú færð eitt og annað út úr þessu sem er verðmætt,*“ „*Mér finnst starfsþróunarsamtölin lykillinn að því að ég geti gert símenntunaráætlun.*“

Einn stjórnendanna lýsti miklum efasemdum um samtölin og þrír bentu á að fram hefði komið að mörgum kennurum þætti þau ekki nýtast mikið og eins að á vantaði að kennarar nýttu sér þau:

... ég set stundum spurningarmerki við gagnsemina. Ég man eftir því að það var alltaf spurt í starfsmannakönnun um gagn af viðtalinu og við komum aldrei vel út úr því ... það fer rosalegur tími í þetta, ég er með 90 starfsmenn ... mér finnst ég hafa gagn að því, en starfsmönnum greinilega ekki.

[Viðtölin] eru ekki að skila því sem þau ættu að skila... mér finnst kennararnir ekki nýta sér þetta nógu vel ... misjafnt ... eyddum svo miklu þúðri í þetta ... vorum að reyna að búa til þetta fínasta skjal sem kennararnir komu með á fundinn ... en mér finnst kennararnir hafi svolítið kastað til höndunum með þetta ... mér finnst við ekki hafa verið að græða nógu mikið á þessum samtölum ... það fer mikill tími í þetta ... við þyrftum auðvitað að hafa tíma til að tala tvisvar við alla ... það er kannski það sem vantar.

Margir skólustjórar hafa verið að þreifa sig áfram með mismunandi form, sumir hafa stuðst við ákveðna spurningaramma, aðrir boðið upp á það sem þeir kalla opin samtöl þar sem þeir bjóða viðmælanda að ráða umræðuefnum. Í tveimur tilvikum áttu samtölin á þessu skólaári að snúast um kennslu, meðal annars með hliðsjón af heimsóknnum stjórnenda í skólastofur kennaranna þar sem þeir hugðust fylgjast með kennslu.

Athygli vakti að sjálfir fá skólastjórnendur sjaldan starfsþróunarsamtöl. Skólastjóri sem hafði stýrt skóla í hálfan annan áratug hafði fengið tvö samtöl.

Hvernig telja skólastjórar að kennarar nýti tíma til starfsþróunar og undirbúnings utan við starfstíma skóla (102–150) sbr. ákvæði kjarasamninga?

Í kjarasamningi grunnskólakennara eru þessi ákvæði:

Símenntun / undirbúningur utan starfstíma skóla skal vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skóla og undir verkstjórn skólastjóra. Tími til starfsþróunar markast af samningsbundnum 150 (126/102) klst. á ári til símenntunar og undirbúnings kennara. Starfsþróun, sem hluti af 150 (126/102) klst., er almennt ætlaður tími utan við skipulagðan starfsramma skólaársins en einnig er heimilt að koma henni við á starfstíma skóla, eftir nánara samkomulagi við kennara (Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara, 2017, bls. 11).

Skólastjórnendurnir voru spurðir hvernig þeir teldu kennara hafa nýtt þennan tíma til starfsþróunar og undirbúnings utan við starfstíma skóla sbr. ákvæði kjarasamningsins.

Svörin „spanna allan kvarðann“ svo notað sé svar eins skólastjórans við þessari spurningu. Í grófum dráttum veittu stjórnendur ferns konar svör við spurningunni.

Í fyrsta lagi má telja jákvæð svör: „Flestir hafa verið að gera þetta vel,“ „... eru dýrmætir fyrir flesta kennara og fyrir stofnunina,“ „Já, mér finnst meirihlutinn gera það ...“

Í öðru lagi svara stjórnendur því að þetta sé mismunandi eftir kennurum:

Það er mjög mismunandi ... sumir eru alveg rosalega öflugir ... eru alltaf að koma með hugmyndir. Þetta er fólkið sem kemur og segir þér frá því sem það er að velta fyrir sér... það er ekki mjög stór hópur í núllinu ... en margir mjög öflugir ...

Misvel ... sumir skammarlega illa og aðrir afar vel ... misvel ... það er ekkert sem ég get gert ... 15–20% eru ekki að skila þessu ...

Í þriðja lagi eru svör sem eru í meginatriðum neikvæð: *Almennt eru kennarar ekki að sinna starfsþróun sinni ...; Held að þeir nýti hann mjög lítið ...; Við erum ekki að fá þessar stundir ...*

Hef það á tilfinningu að það sé í mjög fáum tilfellum sem kennarar eru að uppfylla þessa tíma ... það er eiginlega einstaka ... þeir sem eru í kúrsum upp í háskóla ... ég hef ekki áhyggjur af því fólki ... það er alveg að skila sínu ... og allt sem maður lærir skilar einhverju í kennsluna ...

Í fjórða lagi eru svör sem einkennast af efasemdum um þetta fyrirkomulag, stjórnendurnir gagnrýna það og telja það ekki skila því sem því er ætlað:

Ég náttúrulega eins og allir hinir veit það varla ... hvet fólki til að skrá ... ekki skylda ... það er mjög mismunandi ... það eru til kennarar sem skrá allt sem þeir

gera ... Fólk er ekkert allt of meðvitað um þetta ... Hef haft þá skoðun í mörg ár að það ætti að breyta skólaárinu ... eðlilegra að fólk kæmi til vinnu fyrr og við værum að vinna í endurmenntun og skipulagi ... koma fyrr inn ... þá losna kennarar við umræðuna um að þeir séu ekki að vinna vinnuna sína ... Þetta veldur fólki streitu.

Mér finnst mjög mikilvægt að það sé einhver hugsun á bak við starfsþróun ... ekki bara svona vink út í loftið ... ekki bara svona að hver og einn megi bara gera það sem hann vill til dægradvalar eða andlegrar upplifunar heldur sértu að hugsa um að styrkja þig sem fagmanneskju, gæði gagnvart sjálfum þér og svo gagnvart starfinu þínu.

... fæstir eru að skila þessu ... fólki finnst það bara eiga þetta inni af því það er svo erfitt í vinnunni og er með svo lág laun ... síðan notar það endurmenntunina sína til sækja um eilífa styrki í núvitund og jóga til útlanda hjá fólki sem er með bækistöðvar í Ármúla. Ég bara skil ekki fagfélagið mitt að samþykkja þetta. Það er til fyrirtæki sem heitir Leikur að læra. Þau fara til útlanda og kenna fólki þar ... en þú getur bara farið upp í Ármúla og lært þetta ... Ég set orðið stórt spurningarmerki varðandi það hversu mikla núvitund er hægt að læra í útlöndum. Hversu

miklu betri verður hún eftir flug. Er engin mörk?

... við vitum að þetta er ekki í nógu góðum farvegi ... það er bara svoleiðis ... Við erum með endurmenntun á starfstíma skólans ... ég sé ekki alveg leiðina út úr þessu ... það er ekki gott við þessu að gera ... nema það séu bara sett upp námskeið og sagt að þið eigið að sækja þessi námskeið ... rosalegur peningur sem mér finnst nýtast illa ...

Loks er að nefna önnur svör:

Hef bara ekkert yfirlit ... ástæðurnar eru tvær ... ég vil treysta fólki ... og ekki nokkurn einasta tíma til að vera í baunatalningu með það.

Spurt var um hvort til væri yfirlit um starfsþróun hvers kennara. Nokkrir stjórnendur eiga slíkt yfirlit og nokkrir töldu auðvelt að taka þetta saman – þeir ættu gögnin („... hef ekki skoðað þetta markvisst ... ætti að geta skoðað þetta ...“) – en flestir sögðu það ekki til. Í eftirfarandi svari má vel sjá þann vanda sem stjórnendur standa frammi fyrir þegar gengið er eftir þessum skráningum:

Mér finnst vanta dálítið upp á að allir beri nægilega virðingu fyrir þessum endurmenntunartímum sínum ... kennarar eiga að skrá hjá sér sína endurmenntun og skila af sér í starfsþróunarsamtali. Það er mjög erfitt að fylgja því eftir. Það er bara þannig að þeir kennarar sem eru duglegir að sækja símenntun koma glaðir með þetta plagg. Hinir bara óvart gleymdu að skrá það. Það er erfitt að fylgja þessu eftir sem stjórnandi. Þú verður bara að reyna að hrífa fólk með. Það eru kennarar sem eru alltaf að leita að einhverju nýju ... sá tími er ekkert alltaf mældur í klukkustundum ... En svo er hópur, sem er hópurinn sem ég

hef áhyggjur af, og líður kannski ekkert allt of vel í starfinu og þá verður það leiðinlegt af því að þú ert ekki að sinna þessu. Þá bara nýtur þú þess ekki að vera þessi fagmaður sem kennarar eru.

Einn vandinn við að túlka þessar niðurstöður felst í ólíkum skilningi á ákvæðum kjarasamningsins. Hver eru til dæmis mörkin á milli undirbúnings kennslu og símenntunar? Langur vegur er frá því að hann sé ljós eins og sjá má af þessu svari:

Held að þeir nýti hann mjög lítið, en þetta er einstaklingsbundið ... þriðjungurinn er að gera þetta nokkuð vel en aðrir eru að sinna þessu mjög lítið ... menn segja bara af því ég er ekki með hærra laun þá þarf ég ekki að gera þetta ... fólk vísar í það að það hafi verið að vinna í aðalnámskránni ... svo er skörun á milli endurmenntunar og undirbúnings ...

Ólíkur skilningur á ákvæðum kjarasamningsins kemur víðar fram. Nokkrir stjórnendur nefndu mikilvægi þess að fá að hafa meiri hönd í bagga um það hvernig kennarar verja símenntunartíma sínum eins og kjarasamningur gerir raunar ráð fyrir. Einn þeirra, sem var í meginatriðum jákvæður gagnvart því hvernig símenntunartímarnir nýtast benti engu að síður á þetta:

Þessir tímar eru dýrmætir fyrir flesta kennara og fyrir stofnunina, en við þyrftum að hafa meira af því segja ... að þetta sé meira í samræmi við stefnu skólans ... að ég geti ekki bara farið í silfursmíði bara af því mér finnst það svo rosa gaman ... svo er ég bara ekkert að kenna neitt sem tengist því ... þyrftum kannski að ráða einhverju af þessum tíma ... kannski þriðjungi ... ég get ekki sagt þeim þetta ... bara mælt til þess ...

EKKI verður betur séð, þegar ákvæði kjarasamnings grunnskólakennara (2017) eru skoðuð, að hér gæti skólastjórinn gengið lengra, en þar segir: „Símenntun/undirbúningur utan starfstíma skóla skal vera í samræmi við starfsþróunaráætlun skóla og undir verkstjórn skólastjóra“ (bls. 11).

Mat sumra skólastjóranna er að horfast þurfi í augu við þá staðreynd að núverandi skipan gangi ekki:

Ég held að það sé varla hægt að ætlast til þess að þeir vinni lengri vinnudag eða taki meiri tíma í þetta. Þeir eru eiginlega bara fullnýttir. Það er bara þannig. Við þurfum að gera þetta á þeim tíma sem við erum í skólanum og skapa þar svigrúm.

Þátttaka í þróunarverkefnum

Spurt var um helstu þróunarverkefni sem unnið hefði verið að í viðkomandi skóla, þátttöku kennara í slíkum verkefnum og um þýðingu þeirra fyrir þróun skólastarfsins og fagmennsku kennara. Einnig var spurt um ný verkefni í undirbúningi og verkefni sem væru nýlega hafin.

Hér er sá vandi, eins og fram hefur komið, að ólíkur skilningur var lagður í hugtakið *þróunarverkefni*, en ætlunin var einkum að afla gagna um formleg verkefni, það er verkefni

sem hefðu skilgreind markmið og leiðir, væru metin með formlegum hætti og skýrsla gefin út um niðurstöður. Þó þetta væri áréttað í viðtölunum fór umræðan gjarnan inn á víðari brautir og ýmis umbótaverkefni og uppbrotsverkefni nefnd, meðal annars mörg þeirra sem nefnd voru þegar spurt var um starfspróun í skólunum (sjá bls. 28). Mörkin eru engan veginn skýr.

Í flestum skólanna er unnið að formlegum þróunarverkefnum. Í sumum taka allir kennarar þátt, en önnur eru verkefni teyma eða einstakra kennara. *Leiðsagnarnámsverkefnið* var oftast nefnt þegar spurt var um þróunarverkefni og það náði yfirleitt til allra kennara skólans.

Stjórnendurnir eru flestir á einu máli um þýðingu þessara verkefna: „*skipta rosalega miklu máli ... kveikja í fólki ...*“, „*skipta öllu máli*“, „*... svona vinna skilar mestu inn í skólana ...*“, „*gefandi og styrkir kennara í starfi*“, „*efla liðsheildina*“, „*Það er svo mikilvægt fyrir mann sjálfan að halda sér í formi. Þetta er eins og að fara í ræktina*“, „*eykur fagmennskuna og vísýnina*.“

Þetta er lykilatriði í því að fólk sé á tánum, sé tilbúið til að læra áfram. Þetta hefur mjög mikil áhrif á starfsánægju. Vissulega kvartar fólk öðru hvoru yfir því að þessu fylgi álag en það er einfaldlega þannig að þegar ég ræði við fólk um þetta í starfspróunarsamtölunum talar fólk um gagnsemina. Það er mitt mat að það sé nauðsynlegt að vera alltaf með eitthvað eitt í gangi ... til þess að viðhalda starfsánægjunni ...

Einnig má nefna þetta sjónarmið:

... það er eitthvað sem ýtir við manni ... maður er búinn að fá styrk ... kominn með eitthvert verkefni sem þú átt að ýta áfram og þá fer það áfram af því að þú átt að skila skýrslu til þess að klára verkefnið ... það verður eitthvað úr verkefninu ... veitir aðhald ...

Mörgum er hugleikið að verkefnin fái ekki nægan tíma. Styrkir væru oftast veittir aðeins til eins árs:

Er búinn að sjá of mörg verkefni fara af stað ... en svo um leið þegar fjármagn er tekið hverfa áhrifin ... gengur illa að festa í sessi ... verkefnin þurfa að vera í góðum tengslum við markmiðin þannig að menn viti hvað þeir ætla að gera þegar stuðningur hættir ... þetta verður að vera inngróið og ekki bundið einhverri lykilmanneskju ...

Nokkrir nefndu að verkefnin hefðu dagað uppi þegar leiðtogar fluttu sig í aðra skóla eða störf. Þá veitist oft erfitt að laða kennara að þessum verkefnum. Skýrslugerð vefjist fyrir mörgum og eins sé álag oft mikið, sem og annir svo kennurum veitist örðugt að bæta þessu á sig. Þá sé vegna fjárskorts oft erfitt að umbuna fyrir starfið sem skyldi („*kennarar gera ekkert aukalega*“):

Ég held að þetta sé mikilvægt ... en það má samt ekki bara snúast um einhverja skýrslugerð ... heldur verður það að snúast um það sem er verið að gera inni í skólastofunum dags daglega ... en það verður erfiðara og erfiðara að fá fólk til

Þátttöku ... Við vorum í þessu NN verkefni og það var ekki vinnandi vegur að fá fólk í þetta ... fólkíð vildi ekki koma inn ... viðhorfið er eiginlega „ertu til að láta okkur vera ...“

Einnig var nefnt flækjustig þar sem styrkir færu í gegnum bókhaldskerfi borgarinnar („*maus fylgir þessu*“).

Margir lögðu áherslu á að þessi verkefni yrðu að mæta þörfum kennaranna og helst að vera byggð á þeirra hugmyndum: *Það skiptir svo miklu máli að þetta spretti úr grasrótinni ... innan frá ... ekki bara ákveðið á borði skólustjóra ... fólkíð þarf að eiga þetta.*

Athygli vekur að í mörgum skólanna er unnið að verkefnum sem tengjast þróun kennsluhátta á unglíngastigi. Hér má meðal annars nefna Fellaskóla, Hólabrekkuskóla,²⁴ Hagaskóla, Langholtsskóla²⁵ og Norðlingaskóla. Mörg þessara verkefna eru að frumkvæði kennaranna sem að þeim standa og virðist hafa miðað sérstaklega vel. Svo vitnað sé í orð eins skólustjórans: „... *rosalegt starf ... og öflugt ... samræða á milli kennara ... mikil starfsþróun í gangi ... mikill áhugi, mikil umræða.*“

Í einum skólanna, Dalskóla, eru kennarar skuldbundnir til að vinna að starfendarannsóknaverkefnum og skila skýrslum um þær á ráðstefnu sem haldin er á hverju vori og hefur svo verið síðan 2010. Í endurmenntunaráætlun skólans eru 36 klukkustundir ætlaðar til þessa starfs, það er um ein klukkustund á viku. Á hverju hausti fá nýir starfsmenn námskeið um starfendarannsóknir og í framhaldi af því velja þeir sér verkefni.²⁶

Aðspurðir um fyrirhuguð verkefni voru fjölmörg nefnd, meðal annars starfendarannsóknaverkefni, innleiðing teymiskennslu, upplýsingatækniverkefni, kennsla fjölbreyttra barna, nýsköpun, hinseginfræðsla, útikennsla, lífsleikni, kennsluaðferðir og samstarf við erlenda skóla. Margir höfðu áform um að vinna áfram að núverandi verkefnum, til dæmis að þróa leiðsagnarmat enn frekar. Í tveimur skólum (að minnsta kosti) var unnið að verkefnum sem tengdust niðurstöðum ytra mats, meðal annars þróun fjölbreyttra kennsluhátta og auknum gæðum í kennslu og var í báðum skólum áformað að halda þeim verkefnum áfram. Þá var nefnd innleiðing menntastefnu borgarinnar. Loks eru nokkrir skólanna að hefja þátttöku í alþjóðlegu verkefni (UPRIGHT) í samstarfi við rannsóknarteymi við Menntavísindasvið Háskóla Íslands og Embætti landlæknis sem stýrt er af Önnu Sigríði Ólafsdóttur, prófessor við Deild heilsueflingar, íþróttu og tómstunda við Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Þetta verkefni hefur að markmiði bætt námsumhverfi og aukna vellíðan og seiglu ungmenna.²⁷

Mat á framlagi borgarinnar og hugmyndir um hlutverk Skóla- og frístundasviðs

²⁴ Sjá til dæmis hér: <http://skolathraedir.is/2017/05/30/nam-a-nyjum-notum-i-holabrekkuskola/>

²⁵ Sjá til dæmis hér: <http://skolathraedir.is/2018/02/07/samthaetting-namsgreina-i-9-og-10-bekk-langholtsskola/>

²⁶ Byggt á upplýsingum frá Hildi Jóhannesdóttur í tölvupósti, 27.2. 2019.

²⁷ Sjá hér: https://www.hi.is/frettir/risastyrkur_til_ad_auka_vellidan_ungmenna

Spurt var um mat viðmælenda á þjónustu borgararinnar, hvert ætti að vera hlutverk Skóla- og frístundasviðs í starfsþróunarmálum og endurmenntun. Spurt var hvort halda ætti áfram með sumarsmiðjur, um þjónustu hvað varðar upplýsingatækni, til dæmis Mixtúru, um Miðju máls og læsis og um leiðsagnarnámsverkefnið. Loks bar Nýsköpunarmiðju Menntamála á góma, einkum í þeim viðtölum sem síðast voru tekin, en hún var þá að taka sín fyrstu skref, ef svo má að orði komast. Í nokkrum samtölum var vikið að Öskudagsráðstefnunni og eins settu margir skólastjórar fram skoðanir sínar á því hvar kennslufræðileg ráðgjafarþjónusta ætti að vera; miðlægt hjá Skóla- og frístundasviði, í hverfaskrifstofum eða hjá þjónustumiðstöðum. Í flestum viðtölunum var einnig spurt um hvernig kennsluráðgjöf þjónustumiðstöðvanna hefði nýst.

Hlutverk Skóla- og frístundasviðs

Flestir skólastjórnendur líta til frumkvæðis Skóla- og frístundasviðs um „stóru málin“. Það sé sviðsins að móta stefnuna og fylgja henni úr hlaði: „Nú er komin stefna og við köllum á aðgerðir.“ Bent var á að hér þyrfti að læra af reynslunni og, eins og fyrr hefur verið nefnt, af þeim mistökum sem þeir telja að gerð hafi verið þegar innleiða átti aðalnámskrá grunnskóla. Þar finnst skólastjórum að fræðsluyfirvöld hafi brugðist í forystuhlutverki sínu.

... argasta ruglið í kringum námsmatið ... ofboðslega misheppnað ... í stað þess að innleiða ... þá fer þetta svona hér og svona þar ... getum ekki gert þetta hipsum haps ... SFS átti að taka ábyrgð ... eða MMS ... eitthvað sem gengur ekki alveg upp ... það hefði verið smart að gera þetta ...

Margir nefna leiðsagnarnámsverkefnið sem vegvísir sem líta megi til: „Gott að þeir standi fyrir námskeiðum eins og leiðsagnarnám“ (sjá nánar hér á eftir).

Margir töluðu um aukið samráð og að æskilegt væri að starfsfólk Skóla- og frístundasviðs gæti komið meira inn í skólana til að ræða fagleg mál („faglega umræðan verður að ná í gegn“), en ekki aðeins þegar upp kæmu brýn vandamál, eða til að ræða um fjármál.

Einn skólastjóranna benti á mikilvægi þess að Skóla- og frístundasvið hefði forgöngu um stuðning við nýliða í kennslu og stuðlaði að því að þeir hittust þvert á skóla.

Eftirfarandi umsögn er vert að skoða:

... sviðið þarf að taka ákvarðanir ... Innleiðing á 365 ... svo er alltaf verið að kynna eitthvað nýtt ... nú á það að vera Google ... það er svo margt í boði ... borgin tekur ekki ákvörðun um hvað á að nota ... eins og fólk tali ekki saman ...

Hér er verið að kalla eftir því að Skóla- og frístundasvið taki af skarið um upplýsingatæknimál, til dæmis hvaða tölvukerfi eigi að innleiða.

Loks er að nefna þetta sjónarmið:

... það er búið að sameina leik, grunn og frí ... vandinn er sá að samnefnarinn verður svo lítill ... það er eitt af vandamálunum ... grunnskólinn er skylda ... eins og þetta er í dag er þetta ekki að virka nógu vel ... það er fullt af góðu fólki ... en það vantar sýn ...

Annar skólustjóri orðaði þetta svona: „*Sameining leik-, grunn- og frí ... var ekki góð fyrir grunnskólann ... þetta flattist út.*“

Hugsa fagskrifstofuna á nýjan hátt ... allt of fátt fólk sem er að vinna að faglegum málum ... allt of margir í öðrum djöllum ... Fjölga þeim sem eru að vinna með fagmennskuna ...

Fleiri tóku undir þetta og margir gagnrýna hversu faliðuð skrifstofa SFS sé þegar litið sé til þess starfsfólks sem ætlað er að sinna skólunum faglega („*frábær en faliðuð ... á SFS er gott fólk í allt of stóru verkefni ...*“, „*við þurfum að hafa þrjár Sossur*“). Þá er gagnrýnt að verið sé að ráða starfsfólk í of afmörkuð verkefni; „*... það er*

sérfræðingur sem sér um jafnréttismál og sérfræðingur sem sér um barnameningarhátíð ... en enginn sem sinnir stærðfræðikennslunni ...“ Nokkrir notuðu þung orð um þetta. Bent var á þá hugmynd að ráða ráðgjafa tímabundið, til dæmis til tveggja ára, í þau verkefni sem brýnust væru hverju sinni.

Sumarsmiðjur SFS

Flestir skólustjórnarnir lýstu jákvæðum viðhorfum til þessa framboðs, það væri fjölbreytt og áhugavert. Hins vegar var ljóst að það hafði nýst kennurum misvel. Þetta svar lýsir ágætlega viðhorfum margra stjórnendanna:

Mér finnst stundum að þeir sem eru mjög áhugasamir ... um símenntun og starfsþróun, forvitnu kennararnir sem eru alltaf að leita nýrra leiða, þeir fara á haustssmiðjurnar. Þú þarft svolítið að ýta hinum en þeir sem fara eru yfirleitt glaðir með það sem þeir fá. Og það er alltaf svolítill stemming á vorin þegar verið er að skoða það sem er í boði. Þá verður þessi góða stemming. En það er náttúrulega hluti af hópnum sem fer ekki á námskeið. Þess vegna er svo mikils virði að við séum að halda utan um þetta hér í skólanum og við séum að ræða saman og smita hvert annað.

Rétt er að halda til haga þeirri skoðun, sem fram kom í nokkrum samtölunum, að sumarsmiðjurnar ættu að víkja og í staðinn ættu kennarar að eiga þess kost að sækja einingabær námskeið sem stæðu í lengri tíma og væru verkefnatengd. Fyrir hina, sem ekki hefðu hug á námskeiðum, mætti setja upp menntabúðir (sjá bls. 31).

Mixtúra, margmiðlunarver Skóla- og frístundasviðs

Eins og vikið var að fyrir í þessari skýrslu vakti athygli með hve ólíkum hætti skólanir höfðu nýtt sér tilboð Mixtúru. Einn skólustjórnanna benti á að ef til vill þyrfti að kynna þjónustu versins betur.

Miðja máls og læsis

Miðja máls og læsis fékk, eins og fram hefur komið, yfirleitt ágætan vitnisburð stjórnenda og stundum lofsamlegan. Starfsfólki var einnig hrósað fyrir að vera ötlult við að minna á sig. Í nokkrum tilvikum var þó nefnt að hagnýtar leiðbeiningar fyrir kennara „*inni á gólfinu*“ mætti vera meiri og markvissari.

Leiðsagnarnámið

Eins og fram hefur komið hefur meirihluti skólanna tekið þátt í verkefni á vegum Skóla- og frístundasviðs sem kennt er við *leiðsagnarnám* sem þær Edda Gíslrún Kjartansdóttir og

Nanna Kristín Christiansen hafa haft umsjón með. Mikil ánægja er með þetta verkefni og áhugavert að greina hvað veldur því að það nær vel til kennara. Hér eru dæmi um viðhorf skólastjóra:

Svo kemur Nanna ... Ég var ótrúlega impóneruð yfir því námskeiði ... býr til heila heimasíðu í kringum þetta ... það eru alls konar verkefni þarna inni ... glærur, ítarefni, sjónvarpsefni og allt mögulegt. Kennarar ræddu þetta á stigum og á stærri fundum þannig að við vorum alltaf að læra þetta saman. Mér finnst þetta hafa lyft Grettistaki.

Leiðsagnarnámið hefur jákvæð áhrif á viðhorf kennaranna ... ýtir undir að kennarar efli nemendur í dugnaði og þrautseigju ... það hefur haft áhrif á umræðu og skilning ... þarna finnst mér sviðið hafa staðið sig vel ... Nanna og Edda hafa unnið þetta vel ... bjuggu til heimasíðu með gagnabanka og verkefnum sem við getum skoðað og grúskað í og unnið með okkar fólki ... þetta fannst mér flott vinna ... og þær hafa boðið upp á kynningar í skólana ... og þetta tengist þeirri vegferð sem við erum á ...

Tengist því sem þú ert að gera ... er hagnýtt ... það er haldið vel utan um þetta ... og þú getur fengið stuðning til að framkvæma það ... það er þessi jafningja-stuðningur sem þarf að vera. Þær eru með flotan ramma ... auðvelt að sækja ítarefni ... efni á vefsíður ...

Fleiri skólastjórnendur lýstu svipuðum skoðunum: „Fólk er að fá verkfæri ... þú sérð árangur um leið og bætir þig sem kennari.“ Eina gagnrýnin sem sneri að þessu verkefni beindist að því að fræðslan í tengslum við það hefði verið full miðstigsmiðuð.

Öskudagsráðstefnan

Öskudagsráðstefnur fengu ólíka dóma, en jákvæðu raddirnar voru þó fleiri („flott að hafa eina svona ráðstefnu“). Þessu sjónarmiði skal haldið til haga:

Öskudagsráðstefnan ... tekst mismunandi vel ... jú, þetta er oft vel gert ... ekki stroka þetta út ... en það má passa sig ... pólitikusarnir eru full áberandi ... flott þeir komi ... en það má ekki vera of mikið ...

Kennsluráðgjöf þjónustumiðstöðvanna

Athyglisvert er hve ólíka dóma kennsluráðgjöf þjónustumiðstöðvanna fékk, eins og sjá má af þessum umsögnum:

Höfum verið í miklu samstarfi við ... okkar þjónustumiðstöð ... þar erum við með frábæra kennsluráðgjafa sem hafa komið hér inn ... við getum fengið þá í ákveðna bekk ... þau hafa verið með námskeið ... fyrir kennarahópa hér ...

... það er engin kennsluráðgjöf ...; ... notum þá mjög lítið ... ; vitum ekkert hvað [ráðgjafinn] er að gera ... hefur ekki boðið okkur neitt í mörg ár; ... svo eru það kennsluráðgjafarnir ... þeir eru meira og minna uppgufaðir.

Þessi sjónarmið eru einnig umhugsunarverð:

Kennsluráðgjafarnir ... eru fínir ... en þessi strúktúr er ekki skýr .. hér er sjálffræði ... starf þeirra er ekki samræmt ... ekki nægilega vel samhæft ... þjónustumiðstöðvarnar eiga sig sjálfar ...

Að mínu mati átti ekki að flytja kennsluráðgjafana á þjónustumiðstöðvarnar. Á árum áður þá voru þeir meira í fararbroddi að leiða verkefni.

Nýsköpunarmiðja menntamála

Margir stjórnendur binda miklar vonir við Nýsköpunarmiðju menntamála, en gera sér grein fyrir að hún er falið og því verði að stilla væntingum í hóf.

Nýmiðja ... spennandi ... en það eru margir skólar ... fámennt starfslið ... gætu farið af stað með eitthvað eitt áriðandi að skynja þörfina í grunnskólum Reykjavíkur ... menntastefnan ... á hvað á að leggja áherslu ... þú gleypir ekki allan heiminn ... þurfa að byrja á einhverju einu ... grípa áhugann á að efla læsi ... þar er frjór jarðvegur ... SFS ætti að grípa þann pól ... það þarf að kenna nemendum að vinna í hópum ... þar erum við að kenna samvinnu ...

Eins má nefna þetta sjónarmið: „fínir áhersluþættir en hef áhyggjur af því að sviðið verði of langt í burtu.“ Loks var lögð áhersla á að þau verkefni sem Nýsköpunarmiðjan réðist í væru unnin í góðu samstarfi við skólana.

Hafa verður í huga að verið var að vinna að stofnun deildarinnar meðan upplýsingaöflun vegna þessa verkefnis stóð yfir. Í seinni viðtölunum bar hana oft á góma: „Miklar væntingar.“

Annað

Ekki var spurt sérstaklega um Miðstöð útivistar og útináms en hún var nefnd nokkrum sinnum og fékk jákvæða umsögn. Hið sama gildir um Jafnréttisskólann og farið jákvæðum orðum um samstarf við hann.

Hvað gæti helst orðið til að efla starfsþróun grunnskólakennara

Skólastjórnir voru spurðir hvað gæti helst orðið til að efla starfsþróun í skólanum annars vegar og hjá borginni hins vegar. Beðið var um tillögur, hugmyndir og ábendingar.

Aukið svigrúm

Það sem oftast var nefnt og ítarlegast rætt var hvernig skapa mætti starfsþróun og símenntun aukið svigrúm. Flestir eru á einu máli um að álag á kennara sé að aukast og þá sérstaklega á umsjónarkennara. Starfsdagar að hausti og á skólaárinu væru of fáir til að þeir nýttust sem skyldi til starfsþróunarverkefna. Það væri alvarlegur tímaskortur. Að þessu hefur verið vikið fyrr í þessari skýrslu (bls. 33) en skal hér áréttað með tilvísun í þessi orð skólastjóra sem sögð voru af þunga:

Það væri æskilegt að fá kennarana fyrr inn ... tökum bara álagið sem alltaf er verið að tala um ... við erum alltaf á vertíð ... yfirleitt eru menn að kenna 27–28 tíma í þessum skóla ... svo er gæsla til viðbótar, einn eða tveir klukkutímar hjá þeim sem eru að kenna yngstu börnunum ... þá eru kennarar að vinna 45, 46, 48 stundir á viku ... þetta er eiginlega ekki hollt ... ofan á þetta kemur eitt og annað sem veldur álagi ... foreldrasamstarf o.fl. ... Við erum í svolítið þungum skóla ... erum með hlutfallslega marga nemendur með einhvers konar fatlanir eða greiningar ... og svo fjöltyngdu börnin og stækkandi skóla þar sem eru þrengslí ... þeir geta ekki nýtt 150 stundir ... hvaða bull er þetta?

... við eigum að brjóta það [skólastarfið] oft upp, bjóða upp á endurmenntun og fyllingu á tankinn ... eitthvað sem þú reynir og prófar ... hafa þetta bara á dagvinnutímanum, hafa þetta bara inni í skólanum ...

Sú hugmynd, sem mestan hljómgrunn fékk til að leysa þennan vanda, var ef tækist að semja við kennara um að koma fyrr til starfa á haustin svo unnt væri að undirbúa skólastarfið betur og vinna tíma fyrir markvisst þróunarstarf; „fá fólk inn viku fyrr ... það myndi algerlega breyta þessu og létta á“.

Þá voru ræddar hugmyndir um að tengja starfs- og starfsþróunardaga við vetrarfri, haust og vor, sem þá yrðu lengd. Eins að gera fyrsta starfsdag í janúar að

föstum starfsþróunar- og undirbúningsdegi. Aðrir nefndu þrjá fasta endurmenntunardaga.

Rétt er að nefna þá hugmynd að auka svigrúm með því að lækka kennsluskyldu kennara, til dæmis dæmis um eina kennslustund sem þá yrði tengd endurmenntun, um leið og kennslustundum nemenda yrði fækkað. Það þyrfti ekkert að kosta! „Það er ekki glæpur að minnka kennsluna ... síðasta kennslustundin eftir hádegi nýtist mjög illa ...“

Margir lögðu áherslu á mikilvægi þess að skapa skólastjórnendum betra svigrúm til að sinna faglegri forystu. Allt of mikill tími færi í rekstur, húsnæðismál, viðhald, rakaskemmdir, persónuverndarmál og ekki síst vaxandi skriffinnsku.

Það eru rannsóknir sem sýna að forsenda skólaþróunar er að skólastjórnendur taki virkan þátt í teymisvinnu um innleiðingu nýrra þátta ... stjórnendur þurfa að vera með til þess að eitthvað gerist. Ef ég fer í þetta verð ég að vera á kvöldin og um helgar að sinna þessum erindum ...

Á að vera faglegur leiðtogi ... finn til vanmáttar ... er orðin skrifstofupía ... veit að ég er góð í þessu en hef ekki tímann ...

Mörgum var tíðrætt um að kröfur borgarinnar þeim á hendur væru að aukast: „Verkefnamagnið sem sviðið dembir á okkur ... skólastjórar sem eru búnir að vera 30 ár í starfi hafa aldrei upplifað annað eins haust.“

Nefnt var að betra svigrúm gæti einnig skapað stjórnendunum möguleika á að sinna eigin starfsþróun –

en á því væri verulegur misbrestur að mati margra þeirra. Margir fóru hörðum orðum um námskeið sem þeim hefur verið gert skylt að sækja með öðrum stjórnendum í borginni sem hefði verið gagnslítið, jafnvel „tímaeyðsla“:

Við stjórnendur hjá Reykjavíkurborg erum í einhverju forystunámi ... ég eyddi heilum degi í að læra eitthvað um áhættumat þegar verið væri að grafa göng á Akureyri – ég bara nenni þessu ekki ... það fara heilu dagarnir í þetta ... þetta er svo mikið bullshit ... námskeið fyrir alla stjórnendur í borginni ... algjört klúður ...

Á hinn bóginn var farið mjög jákvæðum orðum um ferðir sem skólastjórar hafa farið saman, meðal annars til Kanada á síðasta ári, að frumkvæði Skóla- og frístundasviðs, sem hefði skilað sér vel inn í skólastarfið.

Aukið fjármagn

Mörgum skólastjórnendum er hugleikið að skólunum er ekki úthlutað sérstök fjárveiting til starfsþróunarverkefna, heldur verða þeir að taka það fé út úr rekstrinum: „*Afar brýnt að skólarnir fái fjármagn til símenntunar ... og að skólinn geti borgað ... nú þarftu að taka þetta af almennum rekstri ...*“ *Mjög mikilvægt að fá eyrnamerkt fjármagn ... svo maður geti búið til almennilegt ferli ...*“

Bent var á háan kostnað við að losa kennara þegar sækja ætti námskeið á starfstíma skóla:

... og svo er heldur ekkert fjármagn til í að leysa málin ... það kostar peninga að leysa málin ... til að greiða forföll og það er ekki sett fjármagn í það ... það þarf að hugsa fyrir því hvernig þessu öllu er komið fyrir og stundum bara tynast námskeiðin í öllu þessu ati ... það er verið að bjóða upp á fín námskeið en bara ekki margir sem fara og maður hugsar oft ... hvernig á ég að koma fólkinu mínu þangað.

Skólastjórar sem voru nýkomnir til starfa ræddu vanda sinn þegar þeir væru að taka við skóla í hallarekstri og gætu því lítið aðhafst í þessum efnum: „*Ég vildi fá inn NN ... of dýrt fyrir mig ... nú er ég með skóla sem er í halla og þá get ég ekkert gert ... það skiptir máli að hafa fjármagn.*“

Margir nefndu að æskilegt væri að hækka verulega styrki til þróunarverkefna. Í því sambandi er rétt að minna á að meðan upplýsingaöflun vegna þessa verkefnis stóð yfir var framlag borgarinnar til þróunarsjóðs Skóla- og frístundasviðs hækkað úr 40 milljónum í 200.²⁸

Aukin almenn og fagtengd kennsluráðgjöf nær – og inn á gólfíð

Skólastjórnarnir eru, eins og fram hefur komið, sammála um að efla þurfi ráðgjöf á mörgum sviðum; almenna kennsluráðgjöf, ráðgjöf um kennslu barna með annað móðurmál en íslensku, innleiðingu upplýsingatækni og nám og kennslu í ýmsum faggreinum, meðal annars raun- og náttúrugreinum. Skiptar skoðanir eru á hinn bóginn um hvar hún eigi að vera staðsett, miðlægt hjá Skóla- og frístundasviði eða nær skólunum. Talsvert fleiri hölluðust þó að því að fá þjónustuna nær; „*hverfaskiptar fagskrifstofur; Borgartún er of langt frá okkur*“.

²⁸ Sjá hér: <https://reykjavik.is/latum-draumana-raetast-throunar-og-nyskopunarsjodur>

... það veitir ekkert af einni öflugri miðstöð í öllum hverfum, þar á meðal að reyna að sinna endurmenntun og bara ýmsu. Það þyrfti að vera einn tengiliður fyrir erlendu börnin þarna inni sem svo það væri auðveldara að leita til þeirra ...

Ég myndi vilja efla þjónustumiðstöðvarnar ... maður þekkir fólkið ... þau þekkja krakkana í skólunum ... við þurfum öflugar þjónustumiðstöðvar.

Mikil áhersla er lögð á að ráðgjafar vinni með kennurum „inn á gólfinu“. Eins og einn skólastjóranna orðaði það: „Breiðholtið væri með einn Ingva Hrannar!“²⁹

Bent var á að millistjórnun hefði verið skorin niður og henni þyrfti að skila aftur, til dæmis með því að ráða kennsluráðgjafa; eitt stöðugildi á hverja 400 nemendur.

Meira samstarf skólanna

Sóknarfæri að vinna saman í hverfi ... og mikið meira ...

Bent var á að sóknarfæri fælust í því ef skólar gerðu meira af því að sameinast um námskeið og aðra starfsþróun; „vinna þetta meira á hverfabasis ... það er verið að tengja skólana saman“.

Í þessu sambandi skal vísað til þeirra samstarfsverkefna grunnskólanna sem lýst er frammar í þessari skýrslu (sjá bls. 32).

Veigameiri og hagnýtari námskeið

Eindregin ósk var sett fram um viðameiri námskeið eins og vikið hefur verið að fyrr í þessari skýrslu, jafnvel námskeið sem stæðu í tvö ár.

Margir skólastjóranna lögðu áherslu á hagnýtari námskeið; „með því að tengja betur við það sem fólk er að gera inni í kennslustofunni ... fólk vill verða betra í því sem það er að gera ...“

Fyrst þarf að vinna með viðhorfið ... hjá kennurunum og þeir verða að sjá tilgang með endurmenntuninni ... þeir verða að sjá að þetta gefi þeim eitthvað inn í kennsluna ... það verði að skipta máli að taka þátt.

Margir líta til þess að kjarasamningur er hvetjandi til að taka námskeið á háskólastigi:

Núna er hugmyndin ... þessir nýju samningar ... ECTS einingar og nú vilja kennarar fara á slík námskeið ... nú þarf SFS að hugsa hvernig það ætlar að huga að þessu ... þannig að kennararnir okkar fari á námskeið og fái ECTS einingar út á það ... SFS í samstarfi háskólana ... fólk fær engar ECTS einingar fyrir að fara á Byrjendalæsisnámskeið ... það þarf að hugsa þetta ... Þarna eru sóknarfæri ...

Þegar skólastjórnarnir ræddu mikilvægi viðameiri námskeiða varð þeim oft litið til leiðsagnarnámsverkefnisins sem væri fyrirmynd um það hvernig standa ætti að verki. Sem dæmi um viðfangsefni sem fjalla mætti um á hliðstæðum námskeiðum voru nefnd flest þau sömu og talin voru upp þegar spurt var um þau endurmenntunartækifæri sem helst vantaði (sjá bls. 37): Uppýsingatækni, fjölbreyttir kennsluhættir, bekkjarstjórnun, kennsla barna með

²⁹ Þeim sem ekki skilja þessa tilvísun skal bent á <http://ingvihrannar.com/>.

annað móðurmál en íslensku, listgreinakennsla, nám og kennsla í raungreinum og þar voru náttúrugreinar nefndar sérstaklega.

Eftirfarandi lýsing sýnir vel kjarnann í þeim óskum sem margir skólastjórnanna settu fram:

Mér finnst sú endurmenntun sem er á skólatíma vera sú sem er að skila sér ... þá ertu að taka púlsinn og svo ferðu að kenna sú endurmenntun sem ég hef verið ánægðust með er þessi með faglegri leiðsögn ... það þarf líka að skapa svigrúm ... það er að koma endurmenntun á starfstíma ... Vildi að það væri eitthvað í fjárhagsramma sem leyfði þetta ... fjárveitingum væri jafnað á skólana og þeir gætu gert þriggja ára áætlun ... þurfum að geta losað kennara ... þetta er endurmenntunin sem skiptir máli ...

Aukin aðkoma háskólanna

Nefnt var mikilvægi þess að efla samstarf við háskólana, annars vegar um ráðgjöf og hins vegar um námskeið, meðal annars einingarbær námskeið sem nýttust kennurum í dagsins önn og unnt væri að taka með starfi.

... mér finnst Háskóli Íslands og menntavísindasvið ... ekki standa sig eins vel og Háskólinn á Akureyri ... menntavísindasvið á að þjóna kennurum úti á akrinum og vera öflugt ... skólarnir hér eru að kaupa ótal námskeið af HA ... HÍ og MVS eru svo fjarlæg skólunum ...

Rétt er að taka fram að margir skólanna hafa notið ráðgjafar frá háskólunum, einkum frá Miðstöð skólaþróunar á Akureyri, meðal annars í tengslum við Byrjendalæsi og fleiri verkefni. Tengsl við Háskóla Íslands virðast mun minni. Einn skólastjórinn orðaði það svo að honum hefði ekki einu sinni dottið í hug að leita til Háskóla Íslands varðandi ráðgjöf, heldur snúið sér beint til Háskólans á Akureyri. Eins þetta:

... oft verið samræða við Háskólann [Háskóla Íslands] ... man að ég fór á marga fundi á sínum tíma ... það var flott umræða og ég batt vonir við þetta en svo varð ekki neitt úr neinu ... en auðvitað ættum við og háskólasamfélagið að vera í miklu nánara samstarfi varðandi ýmis skólaþróunarverkefni ...

Tveir skólastjórnanna lögðu áherslu á að samstarf grunnskólanna og háskólanna yrði að vera gagnvirkt. Háskólafrófið ætti ekki bara að koma til að rannsaka það sem verið væri að gera í skólunum, heldur miklu fremur til að vinna með kennurum að menntaumbótum. Skilaboðin eru skýr:

Vildi sjá háskólasamfélagið koma sterkar inn í þróunarstarf í skólum í formi ráðgjafar og starfendaránnsóka í tengslum við það sem kennarar eru að gera frá degi til dags ... koma inn í kennslustofurnar ... finnst of mikil áhersla á erindi og hugvekjur ... og athuganir á því sem við erum að brasa við ...

Aðrar ábendingar

Margar fleiri hugmyndir voru nefndar, meðal annars að endurreisa móðurskólana,³⁰ nýta menntabúðahugmyndina meira og oft og að auðvelda skólunum að leita sér faglegrar ráðgjafar. Einnig má nefna ábendingu um að ekki eigi að gera það að kröfu í tengslum við námsleyfi kennara að það þurfi allt að byggjast á viðurkenndu háskólanámi (ECTS einingum): „*Námsleyfin ... hvers vegna þurfa þau að vera ECTS einingar ... hvers vegna má ég ekki vera að vinna í einhverjum skóla – góðum skóla?*“

Í einu samtalinu var rifjuð upp leið sem einn skólastjóranna, Guðlaug Sturlaugsdóttir, skólastjóri Árbæjarskóla, fór þegar hún stýrði Grunnskóla Seltjarnarness og byggðist á því að setja upp nokkurs konar menntabúðir þar sem kennarar sögðu hver öðrum frá því hvernig þeir höfðu hagað endurmenntun sinni. Um þessa tilraun skal vísað til greinar í Skólavörðunni (Ingvar Sigurgeirsson, Svanhildur Kr. Sverrisdóttir og Guðlaug Sturlaugsdóttir, 2010).

³⁰ Árið 1998 ákvað fræðsluráð að úthluta hluta styrkja sinna til svonefndra *móðurskóla* og voru fyrstu móðurskólarnir í upplýsingatækni og nýsköpun. Síðar voru tilnefndir móðurskólar um ýmis önnur svið, meðal annars náttúrufræðikennslu, nemendalýðræði, fjölmenningarlega kennsluhætti, tungumálakennslu, leiklist sem kennsluáferð og list- og verkgreinar (sjá í Gerður Óskarsdóttir, 2006).

Umræða, ályktanir og tillögur

... þurfum að vera ánægðari með okkur ... stoltari ... glöð með það sem við erum að gera ... umræðan hefur ekki verið okkur hagstæð ... erum ekki dugleg að sýna það starf sem fram fer í skólanum ... gætum verið duglegri við að kynna foreldrum það sem við erum að gera ... það vantar upp á að við segjum frá ...

Þegar litið er til þessara niðurstaðna blasir við mynd sem segja má að sýni hvort tveggja, bjartar og dökkar hliðar. Á björtu hliðinni er sú mikla gróska sem sjá má í mörgum skólanna – og raunar flestum. Fjölbreytnin er mikil og leiðirnar margar. Vilji og metnaður er áberandi í flestum skólanna.

Ekki sýnist vafi á því að eitt best heppnaða starfsþróunarverkefni sem ráðist hefur verið í er svokallað *leiðsagnarnámsverkefni*, sem víða hefur verið vikið að í þessari skýrslu. Sérstök athygli er vakin á því hversu vel þetta verkefni stenst þær kröfur sem

rannsóknir hafa sýnt að einkenni árangursrík starfsþróunarverkefni (Darling-Hammond, Hylar og Gardner, 2017; Desimore, 2011; Saunders, 2014; Zepeda, 2012).

Leiðsagnarnámsverkefnið virðist einnig vera gott dæmi um skólaþróunarverkefni þar sem skólaþjónusta á vegum sveitarfélags og skólar ná að vinna saman með árangursríkum hætti. Sérfræðingar um skólaþróun hafa einmitt bent á að markvisst og gagnvirkt samstarf skóla og sveitarfélaga sé mun vænlegra til að stuðla að raunverulegum og víðtækum skólaumbótum en breytingar sem ríkið hefur frumkvæði að og „koma ofan frá“ (Fullan, 2015; Hargreaves og Ainscow, 2015).

Þá má binda vonir við þá þróun kennsluhátta á unglíngastigi sem víða má sjá, en rannsóknir hafa hingað til bent til þess að kennsluhættir á því stigi hafi verið einsleitari en á neðri stigum (Ingvar Sigurgeirsson, Amalía Björnsdóttir, Gunnhildur Óskarsdóttir og Kristín Jónsdóttir, 2014). Þetta gæti verið að breytast og **áriðandi að fylgjast vel með þessu starfi og veita þann stuðning sem þarf.**

Hið sama gildir um mörg þeirra þróunarverkefna sem skólarnir hafa verið að vinna að. Þar eru augljós sóknarfæri, meðal annars **gætu Reykjavíkurskólarnir sett sér að öðlast stærri hlutdeild í því fjármagni sem úthlutað er úr stærstu þróunarsjóðunum, svo sem Endurmenntunarsjóði og Sprotasjóði.** Hér skal minnt á að nýlega var ráðinn starfsmaður að Skóla- og frístundasviði með það verkefni að aðstoða skóla- og frístundafólk við styrkumsóknir.

Þá er eftirsóknarvert að nýta niðurstöður þróunarverkefna betur; kynna þau betur. **Lagt er til að á vegum Nýsköpunarmiðju menntamála, verði sett upp vefsíða með þrjúþættum upplýsingum: 1) kynningum á þróunarverkefnum 2) yfirliti um starfsþróunartækifæri (fyrirlestra, fræðslufundi, námskeið, málþing, ráðstefnur) fyrir kennara í Reykjavík og 3) yfirliti um þá sjóði sem skólar og frístundastofnanir geta sótt í og leiðbeiningar um umsóknir.**

Á vefsíðunni gæti verið aðgangur að skýrslum um þróunarverkefni, sem og fréttir af þeim. Þessi síða gæti vitaskuld verið hluti af lifandi vefsíðu um framkvæmd á menntastefnu borgarinnar.

Þá er eindregið **hvatt til þess að meira sé af því gert að kynna þróunarverkefni skólanna á heimasíðum þeirra**. Á því er mikill misbrestur.

Sérstaklega er áriðandi **að hægt sé að nálgast allar upplýsingar um þjónustu borgarinnar á sviði skólaþróunar á einum stað** og mun betur verði að huga að framsetningu efnisins en til þessa hefur verið gert. Þá er bent á mikilvægi þess að þjónustubættir beri gagnsæ heiti.

Mörg dæmi sem gefin hafa verið í þessari skýrslu undirstrika þau fjölmörgu sóknarfæri sem eru fólgin í aukinni samvinnu skólanna um símenntun og starfsþróunartækifæri. Góðar fyrirmyndir eru margar (sjá bls. 32) og eru áreiðanlega fleiri en tókst að nefna í samtölunum. **Sérstök ástæða er til að hvetja starfsfólk þeirra skóla sem þjóna sömu heimilum til að þrautkanna aukna samstarfsmöguleika** (hér má nefna Breiðagerðisskóla, Fossvogsskóla og Réttarholtsskóla; Grandaskóla, Hagaskóla, Melaskóla og Vesturbæjarskóla; Laugarnesskóla og Laugalækjarskóla). Þá ber að líta til möguleika **á auknu samstarfi sveitarfélaganna á höfuðborgarsvæðinu um starfsþróunarverkefni**.

Áriðandi er **að nýta vel þann byr sem Nýsköpunarmiðja menntamála hefur fengið**. Um leið skal minnt á áhyggjur skólastjórnendanna af því að hún sé of faliðuð og verkefni starfsfólks of afmörkuð. Einnig þarf að hafa í huga viðhorf skólastjórnenda til staðsetningar þeirra sem sinna kennsluráðgjöf, en þar hallast fleiri að því að hafa hana nær skólunum, til að auka líkur á því að ráðgjöf fái inn í skólastofurnar. **Um leið er brýnt að öll kennsluráðgjöf lúti samhæftri stjórnun**.

Um leið og gleðjast verður yfir því sem vel hefur tekist verður að horfast í augu við augljósan vanda og áskoranir. Brýnast er að skapa starfsþróun kennara betri skilyrði – aukið svigrúm.

Í fyrsta lagi er það vandi hve sá tími sem ætlaður er til símenntunar virðist nýtast illa. Starfstími skólanna er álagstími og álag í starfi kennara og skólastjórnenda fer vaxandi sem takmarkar þann tíma sem hægt er að ráðstafa til starfsþróunar. Sá endurmenntunartími sem kennarar eiga að ráðstafa utan við skipulagðan starfsramma skólaársins virðist ekki nýtast skólunum að því marki sem vonir standa til og kjarasamningar mæla fyrir um. Enda þótt vitað sé að margir kennarar verji miklum tíma til að halda sér við í starfi og bæta hæfni sína virðist það heildarskipulag sem haft er á þessum málum ekki skila því sem æskilegt er. Þessu hafa skólastjórnendurnir lýst vel eins og lesa má hér að framan. Þá skal minnt á að áriðandi er að vita hver viðhorf grunnskólakennaranna sjálfra eru til þessa máls.

Ljóst er að það er meira en að segja það **að leggja til að ráðist verði í að semja við kennara um breytingar í þá átt að bæði undirbúningi skólastarfs og skólaþróun sé skapað það svigrúm sem þarf**. En fyrr en þetta hefur verið gert mun starfsþróun kennara ekki standast ítrustu gæðakröfur. Hér má fara ýmsar leiðir og má vísa til þeirra hugmynda sem stjórnendurnir setja fram og gerð er grein fyrir í kaflanum *Aukið svigrúm* (bls. 49). Í öllum tilvikum **verður að fjölga þeim dögum á starfstíma skólanna sem helgaðir eru starfsþróun og þá má ekki taka af undirbúningstíma kennaranna**.

Í öðru lagi er eindregið mælt með því **að skólum sé úthlutað sérstöku fjármagni til starfsþróunar**, líkt og gert er varðandi framlög vegna kennsluráðgjafar í upplýsingatækni.³¹ Og sú staða má ekki koma upp að nýr skólastjórnandi standi frammi fyrir því að geta ekkert gert í þessum efnum þar sem skólinn sem hann tók við er í hallarekstri. Eins og fram hefur komið ráðstafar borgin háum fjárhæðum, eða rúmum 140 milljónum (2018), til starfsþróunar og endurmenntunar, í gegnum framlög sín í Vonarsjóð (sjá bls. 22). Það er umhugsunarefni að ekki virðist unnt að nýta nema lítinn hluta þess fjármagns beint í þágu starfsþróunar miðað við þarfir grunnskólanna. Við þetta hlýtur að verða að staldra og spyrja hvort þessu verði betur hagað á annan veg og hvort um það eigi að reyna að semja við kennara.

Í þriðja lagi vantar tækifæri til starfsþróunar á mörgum sviðum, ekki síst þar sem möguleiki er á að brjóta viðfangsefni til mergjar og tengja starfi með nemendum. Þau tilboð sem bjóðast eru oft skipulögð með þeim hætti að kennarar geta ekki nýtt sér þau. Möguleikum kennara til að nýta sér endurmenntunartækifæri hefur í mörgum atriðum farið aftur eins og skýrt kom fram í mörgum samtölunum. Hér má sérstaklega nefna **tækifæri fyrir kennara til að dýpka þekkingu sína í faggreinum, í almennri kennslufræði og bekkjarstjórnun, að ekki sé minnst á kennslu barna með annað móðurmál en íslensku**. Og enn skal minnt á ákall eftir auknum stuðningi við innleiðingu upplýsingatækni sem styður við þróun kennsluhátta. Enda þótt sérstakt framlag sé reiknað til skólanna vegna kennsluráðgjafar í upplýsingatækni eru, eins og fram hefur komið, hærri framlög til þessara mála í nágrannasveitarfélögum. **Minnt er á að Skóla- og frístundaráð samþykkti í apríl 2018 metnaðarfulla stefnu um notkun upplýsingatækni sem áriðandi er að fylgja eftir.**³²

Einhver kynni að vilja benda á að möguleikar kennara til að nýta sér netið til endurmenntunar séu nánast takmarkalausir og skipulögð námskeið hafi ekki sömu þýðingu og áður. Þó þetta megi vissulega til sanns vegar færa stendur eftir að ef slíkt nám á að leiða til þróunar náms og kennslu þarf því að fylgja umræða í hverjum skóla um áherslur og leiðir sem hvort tveggja kostar tíma og skipulag.

Með hliðsjón af þessu er lagt til að Skóla- og frístundasvið hafi forgöngu um að bjóða starfstengd námskeið, tengd skólaþróun, hliðstæð leiðsagnarnámsverkefni um þau efni sem brýnust eru talin (sjá hér að ofan og í kaflanum um þau endurmenntunartækifæri sem vantar, bls. 37). **Leitað verði samstarfs við háskólana um námskeiðin og stefnt að því að sem flest einingabær námskeið verði í boði**. Minnt er á þá hugmynd að námskeið af þessu tagi komi að einhverju leyti í staðinn fyrir þær sumarsmiðjur sem hafa verið í boði, en menntabúðir jafnframt skipulagðar á sama tíma.

Í fjórða lagi er óhjákvæmilegt að staldra við það að stoðkerfi grunnskólanna, hvað varðar starfsþróun, er bæði of faliðað, það er of dreift og ósamhæft. Sú tilhögun, að kennsluráðgjöf, lúti að hluta stjórn tveggja sviða, hefur ekki gefið góða raun. Þá verður ekki annað séð en að of mikil áhersla hafi verið lögð á að ráða sérhæfða ráðgjafa í stað þess að byggja upp alhliða, almenna kennslufræðipjónustu. Þannig geta skólar, svo dæmi sé tekið, fengið ráðgjöf um

³¹ Tekið skal fram að undanfarin ár hafa grunnskólarnir í Reykjavík fengið viðbótarúthlutanir til að efla faglegt starf, 60 milljónir 2016 og 140 milljónir 2017–2018. Skólarnir hafa haft frelsi um það hvernig þessum fjármunum er ráðstafað.

³² Sjá <https://reykjavik.is/sites/default/files/utstefna.pdf>

útinám, en sé áhugi á þróun náttúrufræðikennslu verður að leita annað (og ekki í mörg hús að venda í þeim efnum). Unnt er að fá ráðgjöf um jafnréttismál og mannréttindamál, en ekki um kennslu samfélagsgreina. Engin kennsluráðgjöf er veitt á vegum borgarinnar um stærðfræðikennslu. Þessi tilhögun hlýtur að vera umhugsunarverð og til endurskoðunar. **Eindregið er lagt til að þess sé gætt þegar teknar verða ákvarðanir um framtíðarskipan á þessu sviði að horfa til brýnustu þarfa skólanna hverju sinni og gæta þess að ráða sérfræðinga tímabundið, til dæmis til eins eða tveggja ára, svo hægt sé að hafa þann sveigjanlega sem þarf til að geta mætt nýjum kröfum á hverjum tíma. Þá er einsýnt að leggja til að öll kennsluráðgjöf í borginni verði samhæfð og lúti sömu heildarstjórn um leið og hún verði eflid. Eðlilegt sýnist að leggja til að hún heyri undir þróunardeild sviðsins; Nýsköpunarmiðju menntamála, enda er þeirri deild ætlað að fylgja eftir menntastefnu borgarinnar.**

Í fimmta lagi verður að líta til aðstæðna skólastjóra til að sinna starfsþróunarmálum. Ljóst virðist að álag hefur verið að aukast á starfi grunnskólakennara (Skóla- og frístundasvið, 2017a). Það má ekki gleymast að þetta gildir einnig og ekki síður um skólastjórnendur. Þeir eiga í erfiðleikum með að finna tíma til að sinna þeirri faglegu forystu sem þeim er ætlað að veita, eins og margir lýstu í samtölunum og vikið hefur verið að í þessari skýrslu. Um þetta má einnig vísa til rannsókna (Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen, 2014; Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir, 2018; Gerður Ólína Steinþórsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Börkur Hansen, 2015). Sömuleiðis virðist mega efla mjög stuðning við þá í starfi. Þeir þurfa sterkara bakland. **Fullyrða má að allt sem gert verður til að bæta starfsumhverfi skólastjórnenda er um leið framlag til að bæta starfsþróun kennara og annars starfsfólks skólanna.** Þegar þetta er ritað vinnur starfshópur að því að greina starfsumhverfi skólastjórnenda í grunnskólum borgarinnar og mun hópurinn meðal annars setja fram tillögur um hvernig styrkja megji stoðþjónustu vegna faglegs starfs og eflingu faglegrar stöðu stjórnenda.

Að endingu er þess vænst að unnt verði að nýta þær niðurstöður sem reifaðar hafa verið í þessari skýrslu við stefnumótun og áætlanagerð um starfsþróunarmál grunnskólakennara í borginni. Áriðandi er að það verði gert með beinni aðkomu grunnskólakennaranna sjálfra. Sjónarmið skólastjórnenda sem forystuafli eru vissulega þýðingarmikil, en það veltur vitaskuld á kennurum hvort og hvernig starfsþróun nýtist í þágu þeirra og nemenda.

Heimildaskrá

Aðalnámskrá grunnskóla: Almennur hluti 2011: Greinasvið 2013 /2013.

Auður Pálsdóttir og Allyson Macdonald. (2010). Hlutverk skólustjóra í menntun til sjálfbærni: Reynsla af þróunarstarfi í fjórum grunnskólum. *Ráðstefnurit Netlu – Menntakvika 2010*. Menntavísindasvið Háskóla Íslands. Sótt af <http://netla.khi.is/menntakvika2010/004.pdf>

Birna Sigurjónsdóttir. (2017). Starfsaðstæður kennara. *Niðurstöður úr rýnihópum kennara í grunnskólum Reykjavíkur um bókun 1 í kjarasamningi*. [Reykjavík: Skóla- og frístundasviði.]

Birna Sigurjónsdóttir og Börkur Hansen. (2014). Gildi og áherslur skólustjóra í Grunnskólum í Reykjavík. *Netla – vef tímarit um uppeldi og menntun*. Sótt af <http://netla.hi.is/greinar/2014/ryn/001.pdf>

Börkur Hansen og Steinunn Helga Lárusdóttir. (2018). Grunnskólustjórar á öndverðri 21. öld – Hlutverk og gildi. *Tímarit um uppeldi og menntun*, 27(2), 111–133. <https://doi.org/10.24270/tuuom.2018.27.6>

Darling-Hammond, L., Hylar, M. E. og Gardner, M., ásamt Espinoza, D. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo Alto, CA: Learning Policy Institute. Sótt af [https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective Teacher Professional Development REPORT.pdf](https://learningpolicyinstitute.org/sites/default/files/product-files/Effective%20Teacher%20Professional%20Development%20REPORT.pdf)

Desimore, L. M. (2011). A primer on effective professional development. *Phi Delta Kappan*, 92(6), 68–71. <https://doi.org/10.1177/0031721711109200616>

Eyal, O. og Roth, G. (2011). Principals' leadership and teachers' motivation: Self-determination theory analysis", *Journal of Educational Administration*, 49(3), 256–275. <https://doi.org/10.1108/09578231111129055>

Fackler, S og Malmberg, L-E. (2016). Teachers' self-efficacy in 14 OECD countries: Teacher, student group, school and leadership effect. *Teaching and Teacher Education*, 56, 185–195.

Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4. úgáfa). New York: Teachers College Press.

Gerður G. Óskarsdóttir. (2006). *Fræðsluráð Reykjavíkur sem starfaði frá ágúst 1996 til desember 2004 og Fræðslumiðstöð Reykjavíkur sem starfaði frá ágúst 1996 til maí 2005*. Horft um öxl. Reykjavík: Fræðslumiðstöð Reykjavíkur.

Gerður Ólína Steinþórsdóttir, Amalía Björnsdóttir og Börkur Hansen. (2015). Grunn- og leikskólustjórar á Íslandi – kulnun í starfi? *Uppeldi og menntun*, 24(2), 33-54.

Hallinger, P og Huber, S. (2012). School leadership that makes a difference: international perspectives. *School Effectiveness and School Improvement*, 23(4), 359–367. DOI: 10.1080/09243453.2012.681508

Hargreaves, A. og Ainscow, M. (2015). The top and bottom of leadership and change. *Phi Delta Kappan*, 97(3), 42–48. <https://doi.org/10.1177/0031721715614828>

Hólfríður G. Guðjónsdóttir og Börkur Hansen. (2017). Samráð, samstarf og samtal skólastjóra í Breiðholti við háskólaprófessor. Erindi flutt á Menntakviku 6. október 2017.

Ingvar Sigurgeirsson, Amalía Björnsdóttir, Gunnhildur Óskarsdóttir og Kristín Jónsdóttir. (2014). VI Kennsluhættir. Í Gerður G. Óskarsdóttir (ritstjóri), *Starfshættir í grunnskólum við upphaf 21. aldar* (bls. 113–158). Reykjavík: Háskólaútgáfan.

Ingvar Sigurgeirsson, Svanhildur Kr. Sverrisdóttir og Guðlaug Sturlaugsdóttir. (2010). Klæðskerasaumuð símenntun. Þróunarverkefni í Grunnskóla Seltjarnarness. *Skólavarðan* 10(5), 34–36. Sótt á http://timarit.is/view_page_init.jsp?pageId=6664105

Kennarasamband Íslands (e.d.). *Síðareglur kennara*. Sótt af <http://www.ki.is/um-ki/stefna/sidareglur>

Kjarasamningur Sambands íslenskra sveitarfélaga og Kennarasambands Íslands vegna Félags grunnskólakennara, gildistími 1. desember 2017 til 30. júní 2019. (2017). Sótt á http://www.ki.is/images/Skrar/FG/Kjaramal/Kjarasamningar/FG_kjarasamningur_i_gildi_011_217_til_300619.pdf

Lög um grunnskóla, nr. 81/2008. Sótt á <https://www.althingi.is/lagas/nuna/2008091.html>

Nanna Christiansen. (2018). Leiðsagnarmat er málið. Þróunarverkefni 2017–2018. Reykjavík: Skóla- og frístundasvið. Sótt af <https://nammedleidsogn.files.wordpress.com/2018/08/skc3bdrsla-um-leic3b0sagnarmat-2017-2018.pdf>

Orphanos, S. og Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680–700. <https://doi.org/10.1177/1741143213502187>

Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A. og Rowe, K. J. (2008). The Impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635–674. <https://doi.org/10.1177/0013161X08321509>

Saunders, R. (2014). Effectiveness of research-based teacher professional development. *Australian Journal of Teacher Education*, 39(4), 166–184.

Sigríður Margrét Sigurðardóttir og Rúnar Sigþórsson. (2012). Forystuhegðun skólastjóra við að þróa forystuhæfni skóla. *Uppeldi og menntun*, 21(1), 9–28.

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkur. (2012b). *Skóli án aðgreiningar og sérstakur stuðningur við nemendur. Stefna skóla- og frístundaráðs Reykjavíkurborgar*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/stefna-skolianadgreiningar1.pdf

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkur. (2017a). *Nýliðun og bætt starfsumhverfi grunnskólakennara*. Reykjavík: Höfundur. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/sfs_starfsumhverfi_grunnskolakennara-

[skýrsla starfshops um nylidun og baett starfsumhverfi grunnskólakennara í reykjavík 2017-lok121217.pdf](https://reykjavik.is/sites/default/files/starfsaaetlun_sfs2017_lokaeintak_m_fskj.pdf)

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkur. (2017b). *Stefna og starfsáætlun Skóla- og frístundasviðs Reykjavíkurborgar 2017*. Sótt af

https://reykjavik.is/sites/default/files/starfsaaetlun_sfs2017_lokaeintak_m_fskj.pdf

Skóla- og frístundasvið Reykjavíkurborgar. (2017c). *Viðmið um samskipti foreldra og kennara*. Sótt af

https://reykjavik.is/sites/default/files/ymis_skjol/skjol_utgefid_efni/vidmid_um_samstarf_foreldra_og_kennara.pdf

https://reykjavik.is/sites/default/files/sfs_starfsumhverfi_grunnskolakennara-skyrsla_starfshops_um_nylidun_og_baett_starfsumhverfi_grunnskolakennara_i_reykjavik_2017-lok121217.pdf

Valentine, J. W. og Prater, M. (2011). Instructional, transformational, and managerial leadership and student achievement: High school principals make a difference. *NASSP Bulletin*, 95(1), 5–30. <https://doi.org/10.1177/0192636511404062>

Zepeda, S. J. (2012). *Professional development: What works* (2. útgáfa). New York: Routledge.

Fylgiskjöl

Fylgiskjal 1: Spurningaskrá fyrir samtöl við skólastjórnendur

- 1. Hvert er mat þitt á stöðu starfsþróunar kennara í þínum skóla?**
- 2. Hvernig hefur verið staðið að endurmenntun / símenntun í skólanum?**
 - Síðasta skólaár / misseri sem dæmi?
 - Námskeið, fræðslufundir, leshringir – inntak og umfang?
 - Hvenær haldið, lengd, þátttakendur?
 - Að hvaða marki innan símenntunarstunda annars vegar og skipulagsdaga og kennarafunda hins vegar.
 - Hefur verið í boði endurmenntun á eftirfarandi sviðum: Samskipta- og hegðunarvandamál, foreldrasamstarf, kennslu barna af erlendum uppruna, innleiðingu aðalnámskrár, nýtt námsmat, upplýsingatækni?
 - Hvernig hafa skólanum nýst sumar og haustsmiðjur SFS? Hvað um önnur tilboð SFS?
 - Á hvaða sviðum hefur helst vantað endurmenntun?
- 3. Hvernig er staðið að undirbúningi starfsþróunaráætlunar? Hvernig hefur gengið að fylgja henni eftir? Á hvaða þætti hefur verið lögð mest áhersla?**
- 4. Starfsþróunarsamtöl**
 - Hvernig hefur tekist til með samtölin? Eru þau virk tæki? Hvernig hefur tekist að fylgja þeim eftir?
 - Hvernig hafa kennarar nýtt tíma til starfsþróunar og undirbúnings utan við starfstíma skóla (102-150) sbr. ákvæði kjarasamninga?
 - Er til yfirlit um starfsþróun hvers kennara?
- 5. Hvaða þróunarverkefni hafa verið í gangi á undanförunum árum?**
 - Liggja fyrir skýrslur um verkefnin?
 - Hver hefur verið þátttaka kennara verið í þessum verkefnum (fjöldi/vinnuframlag)?
 - Hvernig hefur verið staðið að kynningu þeirra?
 - Hver hefur verið þýðing þessara verkefna fyrir þróun skólastarfsins og fagmennsku kennara?
 - Eru ný verkefni í undirbúningi eða verkefni nýlega hafin?
- 6. Hvað gæti helst orðið til að efla starfsþróun í skólanum / hjá borginni?**
 - Tillögur – hugmyndir – óskir – ábendingar?
 - Hvaða svið endurmenntunar er brýnast að efla?
 - Hvert á að vera hlutverk SFS í starfsþróunarmálum og endurmenntun? Á til dæmis að halda áfram með sumarsmiðjur, UT fræðslu? Hvað um Miðju máls og læsis, forystu um leiðsagnarmat og annað sem viðkemur aðalnámskrá? Samhæfing og forysta um ráðstefnuhald, námskeiðahald?

Fylgiskjal 2 Nýlegar stefnumótunarskýrslur sem tengjast starfsþróun grunnskólakennara

Freyja Birgisdóttir, Fríða B. Jónsdóttir, Dröfn Rafnsdóttir og Guðrún E. Bentsdóttir. (2015). *Fagráð um eflingu málþroska, lestrarfærni og lesskilnings - áfangaskýrsla*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/fagrad_laesi_skyrsla_loka.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2014). *Heimurinn er hér. Stefna skóla og frístundasviðs Reykjavíkur um fjölmennningarlegt skóla- og frístundastarf*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/fjolmenningarstefna_oppsett.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2014). *Út fyrir boxið. Hvernig efla má sjálfstraust stelpna og vinna gegn hamlandi staðalmyndum í lífi barna og ungmenna á skapandi og árangursríkan hátt*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/ut_fyrir_boxid.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2015). *Aukinn árangur nemenda. Skýrsla starfshóps*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/81_2.1_aukinn_arangur_nemenda_lokaskyrsla.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2015). *Nemendamiðað skólastarf. Skýrsla starfshóps*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/81_1.1_nemendamidad_skolastarf_skyrsla.pdf

Skóla- og frístundasvið (2015). *Skýrsla starfshóps um móðurmálskenndu barna með annað móðurmál en íslensku*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/lokask_rsla_starfsh_ps_um_m_urm_lskennslu.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2016). *Aukið lýðræði barna og ungmenna í skóla- og frístundastarfi SFS. Greinargerð og tillögur starfshóps*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/104_1.1_lydraedishopur_lokaskyrsla.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2016). *Tillaga um stefnumótun um kynfræðslu í skóla og frístundastarfi SFS*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/stefnumotun_um_kynfraedslu.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2016). *Útilíf, afþreying og menning í Gufunesbæ. Markmið og hlutverk Gufunesbæjar sem miðstöðvar útivistar og útináms*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/105_2.1_skyrsla_gufunesbae_26.sept_2016_med_fylgiskjolum_2.pdf

Skóla- og frístundasvið. (2017). *Símenntun í upplýsingatækni. Skýrsla og tillögur starfshóps*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/121_8.1_ut_simenntun_juni2017.pdf

Stýrihópur um heilsuefningu. (2016). *Lýðheilsa og heilsuefning barna og unglunga í leik- og grunnskólum og frístundastarfi*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/heilsuefning_-_leik-grunn-og_i_fristundarstarfi.pdf

Starfshópur um lífsleikni og lífsleiknikennslu. (2014). *Lífsleikni – lífsleikni og lífsleiknikennsla. Tillögur starfshóps*. Sótt af https://reykjavik.is/sites/default/files/yomis_skjol/skjol_utgefid_efni/lifsleikni.lokaskjal.pdf